

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Václav Černý

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Václav Černý

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Most

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Hodnocení prvků manažerské komunikace" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.03.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, vstřícnost, cenné, konstruktivní rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá a je zaměřena na téma hodnocení prvků manažerské komunikace. Manažerskou komunikaci lze považovat za klíčovou dovednost, prospěšnou pro fungující společnosti v mnoha oborech s nejrůznějším zaměřením. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se soustředí na základní znalosti, pojmy a fakta související s problematikou manažerské komunikace. Zpracovaná literární rešerše definuje v širším teoretickém rámci management na jeho obecné úrovni, jeho funkce a opodstatnění. Dále popisuje roli manažera, jeho funkce, dovednosti a typy. Největší pozornost je v této části věnována studiu vlastní manažerské komunikace.

Praktická část je zaměřena na primární data získaná kvantitativním výzkumem. Bylo detailně zpracováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění významu a důležitosti manažerské komunikace, jaké prvky jsou manažery upřednostňovány a jejich zhodnocení. Byli osloveni manažeři na různých stupních úrovně řízení. Získaná data byla zpracována do tabulek, grafů a za pomoci statistických metod vyhodnocena. Závěr práce obsahuje vyhodnocení výsledků, návrhy a doporučení vybraným společnostem. Zlepšení manažerské komunikace motivuje k efektivnějším výkonům, což přináší prospěch celé společnosti.

Klíčová slova: Efektivní komunikace, formy komunikace, komunikační dovednosti, komunikační kanály, management, manažer, motivace, vedení lidí

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The diploma thesis deals with and is focused on the topic of evaluation of elements of managerial communication. Managerial communication can be considered a key skill, beneficial to functioning companies in many fields with a variety of focus. The work is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part focuses on basic knowledge, concepts and facts related to the issue of managerial communication. The processed literature search defines in a broader theoretical framework management at its general level, its functions and justification. It also describes the role of the manager, his functions, skills and types. The greatest attention in this part is devoted to the study of managerial communication itself.

The practical part is focused on primary data obtained by quantitative research. A questionnaire survey was processed in detail to determine the significance and importance of managerial communication, what elements are preferred by managers and their evaluation. Managers at various levels of management were addressed. The obtained data were processed into tables, graphs and evaluated using statistical methods. The conclusion of the thesis contains an evaluation of the results, suggestions and recommendations to selected companies. Improving managerial communication motivates to perform more effectively, which benefits the whole company.

Keywords: Effective communication, forms of communication, communication skills, communication channels, management, manager, motivation, people management

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
3.2 Manažer	15
3.2.1 Profil manažera a jeho typy	16
3.2.2 Manažerské role	20
3.2.3 Manažerské funkce	22
3.2.4 Manažerské styly vedení	24
3.3 Komunikace	29
3.3.1 Komunikační proces a jeho prvky	31
3.3.2 Formy komunikace	34
3.3.3 Typy komunikace	42
3.3.4 Manažerské komunikační dovednosti	44
4 Vlastní práce	46
4.1 Technika sběru a zpracování dat	46
4.1.1 Absolutní a relativní četnost	47
4.1.2 Vážený aritmetický průměr	48
4.1.3 Rozptyl	48
4.1.4 Statistický ukazatel – Směrodatná odchylka	49
4.1.5 Statistický ukazatel – Variační koeficient	49
4.2 Charakteristika zkoumaných objektů	49
4.3 Identifikace souboru respondentů	51
4.4 Zpracování výsledků dotazníkového šetření	57
4.4.1 Obsah komunikace	57
4.4.2 Verbální komunikace	63
4.4.3 Neverbální komunikace	68
4.4.4 Komunikační dovednosti	72
4.4.5 Komunikační kanály	77
4.4.6 Principy efektivní komunikace	80
4.4.7 Forma komunikace	84
4.4.8 Motivace, tým a týmové vedení	87
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	93

5.1	Zhodnocení výsledků	93
5.1.1	Přehled významnosti všech hodnocených prvků	98
5.2	Doporučení	98
6	Závěr	101
7	Seznam použitých zdrojů.....	103
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů	109
8.1	Seznam obrázků	109
8.2	Seznam tabulek.....	109
8.3	Seznam grafů.....	109
Přílohy	112

1 Úvod

Komunikace je nedílnou součástí života, lidstva, které se díky ní dokáže dorozumět, vyměnit si informace, názory, myšlenky, pocity, přání a emoce. Komunikace tvoří osobnost člověka, napomáhá a provází ho na cestě životem, v osobní i profesní rovině. Podílí se na prožívání a kvalitě života. Komunikace je dar, kterého je žádoucí v plné míře využívat, a zdokonalovat ji všude a ve všech směrech.

Zejména manažerskou komunikaci lze považovat za klíčovou dovednost v dnešním profesním světě. Kvalitní manažerská komunikace je prospěšná pro okolí a pro fungující společnosti různých oborů a rozličných zaměření. Je třeba ji v plné míře využívat jako prostředek pro vedení podřízených lidí, pro komunikaci napříč úrovněmi uvnitř firmy i pro komunikaci s rovnocennými kolegy. Kvalitní a profesionální komunikace je důležitá, pro vytváření příjemného pracovního prostředí a dobré pracovní atmosféry, jež má jednoznačně vliv na aktivní, tvůrčí přístup a spokojenost vedených pracovníků, sebe samého i nadřízených. Dobrá a cílená manažerská komunikace motivuje k efektivnějším výkonům, utváří uvolněnější atmosféru, přináší svědomitost a zvyšuje loajálnost zaměstnanců. Rozvíjí rovněž prostor pro nápady a z nich plynoucí inovace. Všechny tyto zmíněné atributy jsou ku prospěchu týmu i celé společnosti. Absence komunikace znamená absenci lidské interakce. Bez ní by nebylo možné utvářet týmy, skupiny a ani organizace. Manažer, který dokáže dobře využívat komunikaci je základem dobré organizace či společnosti. Komunikace musí být efektivní a konstruktivní, založená na správné volbě základních komunikačních prvků. Volba prvků a prostředků musí být rovnoměrně a citlivě zvolena s ohledem na aktuální okolnosti, stavy a skutečnosti.

Při komunikaci je důležitá volba vhodných verbálních a neverbálních aspektů, které mají významný vliv na komunikanta, příjemce informace. Komunikace je složitým procesem, jež vyžaduje mít přehled a orientaci v komunikačních dovednostech. Manažer musí předávat informace jasně, pochopitelně a srozumitelně, aby nedocházelo ke komunikačnímu šumu a bariérám. Současně musí umět aktivně naslouchat, mít schopnost vyjednávání, empatie. Měl by umět přijímat závěry a pečlivě pracovat se zpětnou vazbou. Velmi důležitou činností manažera je získávání důvěry svých podřízených. K tomuto účelu je zapotřebí vzájemný respekt, shoda, otevřenost a upřímnost v komunikaci, schopnost hledání konsenzu a zdravá asertivita. Volba vhodných komunikačních prvků je pro manažery klíčovou dovedností, kterou využívají pro naplnění manažerských vizí, strategií, záměrů, cílů a plánů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit význam prvků manažerské komunikace řídicích pracovníků ve vybraných společnostech a navrhnout možná opatření k případným zlepšením stávajícího stavu. Dílčím cílem je proto zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři jejich komunikaci s podřízenými z hlediska obsahu, formy, komunikačních cest a komunikačních dovedností.

Dílčím cílem práce je vytvořit a formulovat soubor výzkumných otázek, týkajících se základních oblastí zkoumané problematiky.

2.2 Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. Vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. Určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. Charakteristika objektu zkoumání
4. Určení souboru respondentů
5. Způsob zpracování zjištěných dat
6. Zobecnění a závěry

Metodický postup diplomové práce vychází ze získaných sekundárních a primárních dat. Sekundární data, teoretické ukotvení práce pro analýzu a výzkum manažerské komunikace, je vymezeno a nastudováno z odborné literatury a impaktovaných článků. Na základě rešerše dostupné literatury jsou vysvětleny základní pojmy vztahující se k dané problematice a jsou následně využívány v praktické části diplomové práce.

Primární data jsou získána na základě kvantitativního výzkumu. Pro jeho účel je vytvořen standardizovaný dotazník, který je rozeslán primárně elektronicky. Na vyžádání je možné uskutečnit i osobní kontakt, který umožňuje širší vysvětlení smyslu zkoumané problematiky respondentům, navození poklidnější atmosféry, a tím získání maximálně relevantních dat do dotazníku.

Nejprve je pečlivě vybrán a stručně popsán okruh respondentů. Tito respondenti jsou vytipováni ze široké škály manažerských pozic. Okruh respondentů se zaměřuje na pět vybraných společností působící ve stejném oboru s obdobným zaměřením.

Dotazník je v úvodní části zaměřen na poznání a identifikaci vybraných respondentů. Dále je koncipován členěním na odborné bloky, ve kterých jsou vymezeny a formulovány prvky vztahující se k problematice manažerské komunikace. Tyto prvky jsou vyhodnocovány na čtyřstupňové škále významnosti. Výsledky dotazníkového šetření jsou průběžně zpracovány do tabulek a grafů. Vyhodnocení je provedeno za pomoci základních statistických metod. Použit je konkrétně vážený aritmetický průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

Závěrečným krokem je celkové zhodnocení výsledků a jejich formulace do obecných závěrů. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná v podstatě o konkurenční společnosti, lze vyzorovat a zhodnotit různé přístupy k manažerské komunikaci, a na tomto základě doporučit a navrhnout zlepšení jednotlivých procesů.

Srovnávací tabulky a grafy jsou zpracovány v programovém prostředí Microsoft Office Excel.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management je v současné době velice často používané slovo, protože v rámci dobrého fungování podniku na trhu je právě kvalitní management nesmírně důležitou součástí. V první řadě je potřeba popsat tento pojem.

Jednoznačné vymezení neboli definice tohoto pojmu neexistuje. Z hlediska jazykovědného lze management odvodit z latiny konkrétně *manus* = ruka nebo i italštiny, kde *managgio* vyjadřuje vedení dokazování. Nejčastěji se však vyjadřuje jako management vedení a správa.

Toto označení je původem z anglického slova „*manage*“. V překladu to znamená řízení, ovládání, vedení, případně spravování. Dříve toto slovo bylo překládáno, ale dnes již se používá vlastně po celém světě ve všech světových jazycích vždy jako management. Existuje celá řada autorů, kteří se pojmem management zabývají a snaží se co nejlepším způsobem definovat, co tedy tento pojem přesně znamená.

Podle Druckera (2016) lze management charakterizovat jako ne příliš snadno vysvětlitelný pojem. Považuje ho za pojem specifický, který velice obtížně je možné překládat do ostatních jazyků, pokládá ho nejen za funkci, ale vidí v něm i lidi, kteří tuto funkci vykonávají. A chápe ho také jako odbornou disciplínu, jako obor studia a nikoli pouze jako stupeň sociálního postavení.

Právě z toho pohledu je tady možné vidět management jako lidi, kteří vedou společnost. Management je podporuje v jejich schopnostech, pomáhá jim dosahovat efektivnější práce a zároveň eliminování slabých stránek. (Drucker, 2016)

V českém jazyce tento termín bývá nejčastěji překládán právě jako řízení, mnohdy jako vedení vztahující se jak k subjektu, tak i k objektu řízení.

Je možné rozdělení tohoto pojmu do třech, svým obsahem odlišných skupin. Těmito skupinami je vedení lidí, také předmět a účel studia, a v neposlední řadě i funkce, které jsou manažery, tedy vedoucími pracovníky vykonávané. (Koontz, 1993; Cole, 1990; Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001)

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

Je však potřeba tuto charakteristiku rozšířit o několik bodů:

- Uplatňování funkcí řízení – plánování, organizování, vedení, kontrola, personalistika.
- Jaká je aplikace managementu v jednotlivých organizacích.
- Aplikování managementu na jednotlivých manažerských úrovních.
- Hlavní úkol managementu – dosažení zisku.
- Efektivnost řízení a následná produktivita.

Robbins (2004) za management považuje oblast věnující se tomu, jak stanovit postupy a zároveň jak docílit dosažený stanovených cílů organizace.

Je patrné, že v odborné literatuře je možné se setkat s mnoha definicemi, které se zabývají managementem. Odlišnosti jsou patrné v tom, že některé se zaměřují přímo na management, jiné vyzdvihují management jako vědní obor.

Jako proces koordinování činností jednotlivých pracovníků ať již jednou osobou nebo skupinou osob za účelem dosažení cílů, kterých není možné docílit při individuální práci, charakterizuje management Donnelly, Gibbon a Ivancevich (1997)

Společným rysem definic, které se zaměřují ať na manažerské činnosti nebo na management jako vědní obor, je hlavní smysl dosažení prosperity určité organizace, dosažení stanovených cílů.

Management označován jako nejen řízení celé organizace, ale zároveň i řízení organizačních činností, ke kterým může patřit například řízení lidských zdrojů, procesní řízení, řízení talentů, strategické řízení, finanční řízení, operační řízení, krizové řízení apod. (Běhounková, 2008)

Zasahuje do více oborů a lze ho tedy považovat za interdisciplinární vědu.

3.2 Manažer

V praxi běžně používané slovo řídicí pracovník případně vedoucí pracovník je dnes již nahrazované pojmem manažer při charakteristice tohoto názvu je možno říci že je nositelem manažerské práce. K hlavním funkcím, které manažer vykonává, řídí a zabývá se jimi, patří i plánování, organizování, formování pracovní síly, koordinace a kontrola. Organizaci pro tohoto pracovníka vyplývají určité povinnosti, které souvisí s jeho statutem. Je zodpovědný za to, že ostatní pracovníci organizace plní své úkoly. Má kompetence, které plynou z jeho postavení, a z nich vyplývá funkční moc.

Kvalifikace manažerů k samotnému řízení je podle Mužíka (2000) charakterizována jako propojení osobnostních předpokladů řízení způsobilost k řízení a samotné schopnosti chování řídicího manažera. Manažeri by v organizaci měly být těmi, kteří jsou nositeli myšlenek firmy. Oni by měli jednak definovat a jednak šířit vize společnosti tak aby byly srozumitelné pro všechny zaměstnance. A ti by je měli uplatňovat při běžných činnostech, každodenních v pracovních aktivitách. (Tureckiová, 2002)

Lze tedy konstatovat, že manažeri jsou ti, kteří jsou zodpovědní za bezproblémový chod organizace, včetně plnění stanovených cílů. Mají k tomu přidělené kompetence a pravomoci, které jsou poskytovány na základě znalostí i postavení manažera. (Armstrong, Stephens, 2008).

Podle Robbinse (2012) je možné označení manažera chápat, jako někoho, kdo je koordinátorem, dohlížitelem nad prací ostatních lidí za účelem dosažení stanovených cílů organizace. Jedná se o poskytování pomoci ostatním pracovníkům, aby dělali svou práci co nejlépe. Smyslem práce tedy není osobní prospěch manažera.

Mládková (2009) nazývá manažera profesionálem, který v organizaci pracuje. Jeho náplní je spolupráce s ostatními spolupracovníky. Prostřednictvím jich vlastně vykonává svou práci. Vymezuje cíle organizace, odpovídá za své výsledky. Musí se vyrovnávat s riziky při vykonávání své práce i s určitou nejistotou. Disponuje schopnostmi sebereflexe, dokáže vyvozovat závěry při rozhodovacích procesech. Jsou mu vlastní komunikační dovednosti a empatie. Jeho jednání by mělo být vždy čestné a poctivé.

Tato kapitola bude věnována osobnosti manažera, jeho rolím, manažerským funkcím. Shrnutí budou styly řízení, manažerské dovednosti a vlastní práce manažera.

3.2.1 Profil manažera a jeho typy

Osobnost, označení psychiky člověka, jeden ze základních pojmů psychologie. Pauknerová (2012) Zdůrazňuje celistvost člověka, stejně tak jako jeho jedinečnost. V hovorové mluvě jsou tímto názvem označeni lidé, kteří jsou výjimeční svými schopnostmi, případně svými činy.

Podle Bělohávka (2016) charakterizuje rysy osobnosti, jako souhrn jednotlivých stránek člověka. Ten se od jiných liší schopnostmi, vlastnostmi apod. Označení dobrého vedoucího je možné několika rysy, kterými jsou znalosti, dovednosti, vlastnosti, postoje, schopnosti.

Postoje vyjadřují vztah jedince k ostatním lidem, skutečnostem či předmětům. V rámci profesionálního úspěchu je významná především oddanost vůči firmě, orientace na zákazníka, orientace na výkon a výsledek práce, čestnost a oddanost vůči morálním hodnotám a orientace.

Obecně zvládání provádět určitou činnost lze považovat za schopnosti. U manažerů se vyžadují rozumové schopnosti, tzv. přirozená inteligence. Je důležité, aby měl schopnost strategického, případně operativního myšlení. Měl by být schopen pružně v myšlení reagovat.

V určitých situacích jedná každá osoba obdobně. Někdy lze odvodit, jak na situaci zareaguje. Pro manažera jsou důležitými vlastnostmi empatie, spravedlnost, asertivita, vytrvalost, kreativita apod.

Znalosti jsou informace získané studiem, vzděláváním. Naproti tomu dovednosti jsou návyky, které lze získat praxí, trénováním. Pro manažera jsou důležité odborné znalosti, týkající se oboru, ve kterém se pohybuje. V současné době to bývá především aktivní znalost cizího jazyka. Z dovedností je možné jmenovat práci s digitálními technologiemi, komunikační dovednosti. Umění vedení lidí, delegování a motivace.

Jiní autoři charakterizují osobnosti trochu jiným rozdělením. Lze uvést např. Northouse (2015), který k osobním charakteristikám přiřazuje inteligenci, integritu, sebedůvěru, sociabilitu, odhodlanost.

Jiné rozdělení vlastností uvádí autoři Prukner a Novák (2019). Podle nich mezi nejdůležitější vlastnosti osobnosti manažera patří iniciativa, rozhodnost, samostatnost, spolehlivost, vůdcovství.

Lojda (2011, s. 11) tvrdí, že vlastnosti jsou relativně stejné, stálé způsoby chování. Vyjadřuje se o konceptu OCEAN, což značí první písmena anglických názvů faktorů osobnosti, kterými jsou:

- Openess – otevřenost,
- conscientiousness – svědomitost,
- extroversion – extroverze,
- agreeableness – přátelskost,
- neuroticism – neurotismus.

Podle Mikulašíka (2010) se osobnost manažera sestává nejen z vlastností, ale také osobnostních rysů, motivace, talentu, schopnosti. Právě motivaci, považuje za něco, co aktivizuje, usměrňuje a zintenzivňuje aktivitu člověka.

Manažeré v organizaci se tedy obklopují lidmi, protože pracují v týmu. Tým vedou a nesou za něj odpovědnost. Lze tedy odvodit určité typy manažerů. Jednotlivý autoři se k této problematice věnují ze svého úhlu pohledu. Lojda (2011, s. 23) uvažuje o 8 typech manažerů.

1. *Teoretický* – tento typ má samostatné uvažování, je racionální a snaží se nacházet pravdu. Uznání považuje za nejvyšší hodnotu.
2. *Ekonomický* – je zaměřen na prosperitu a užitečnost. Za nejvyšší hodnotu považuje užitek.
3. *Estetický* – je orientovaný na soulad a formu. Projevuje se individualismem a nezávislostí. Nejvyšší hodnotou je pro něj krása.
4. *Sociální* – už název ukazuje na nezištnou a nesobeckou osobu, která je schopná a ochotná pomáhat ostatním. Lásku považuje za nejvyšší hodnotu.
5. *Politický* – snaží se ovládat druhé. Vyznačuje se soutěživostí a nejvyšší hodnotou je moc.
6. *Náboženský* – vyzdvihuje absolutní hodnoty. Je zaměřen na mystično a hodnotou je pro něj jednota.
7. *Technický* – preferuje logiku, mechanická řešení. Uznává racionalitu a obsah práce je nejvyšší hodnotou.
8. *Sportovní* – je vytrvalý a disciplinovaný se snahou udržení si kondice a zdraví považuje na nejvyšší hodnotu.

Jinou klasifikací manažerů se zabývá Mikulašík (2015, s. 100). Dělí je na výkonný typ, sociální typ. Dále typ diktátora a byrokrata. Jednotlivé typy se mají své aspekty:

1. *Výkonný typ* – je dominantní, asertivní. Dokáže mít odstup, takže lze říci, že je objektivní. Má schopnost motivovat své zaměstnance, ale klade na ně i vysoké požadavky
2. *Sociální typ* – opět podle svého označení je laskavý. Dokáže se přizpůsobit. Vyznačuje se touhou být oblíbený.

3. *Diktátor* – je agresivní typ, který se vyznačuje dominancí. Bývá vztahovačný a je pro něj na předním místě, aby ho ostatní poslouchali a měli z něj respekt. Je přesvědčen o své pravdě.
4. *Byrokrat* – vyhýbá se novým situacím. Nechce riskovat a je odtažitý. Na své okolí působí chladně a nedůvěřivě.

Styly vedení popisují také autoři, Odcházal a Dědina (2007), kteří je dělí do 5 skupin:

1. *Silně autokratický typ* – typ, který rozhoduje sám bez ohledu na ostatní. Zdroj informací je vše, co si sám obstará, které sám zpracovává, vyhodnocuje apod.
2. *Autokratický typ* – obdoba předchozího typu jen s tím, že informace získává od vybraných lidí,
3. *Konzultativní typ* – manažer se radí s podřízenými, zajímá se o jejich názory a chce od nich řešení, pokud jim předloží pracovní problém. O řešení však rozhodne sám.
4. *Silně konzultativní typ* – nastalé problémy řeší s týmem svých podřízených. Finální řešení je opět pouze v pravomoci manažera.
5. *Skupinové rozhodování neboli týmové* – celý tým řeší problémy, navrhuje řešení. Manažer moderuje diskuzi a snaží se najít řešení akceptovatelné pro všechny.
6. *Participativní typ* – manažer vytváří podmínky pro jednání ohledně řešení týmu. Využívá týmovou práci, spolupráci a projektové řízení.

Autorka Tureckiová (2007) se soustředí na vybraných 6 stylů manažerského vedení:

1. *Autoritářský* – lze říci, že manažer své pravomoci, rozhoduje se bez ohledu na ostatní.
2. *Autoritativní* – manažer přikazuje, kontroluje splnění stanovených úkolů.
3. *Konzultativní* – manažer diskutuje s pověřenými pracovníky, ale výsledné rozhodnutí ponechává na sobě. Je to demokratický styl.
4. *Participativní* – pokročilejší demokratický styl. Diskuze probíhá mezi týmem a jeho manažerem. Společně je vybráno řešení, není podstatné, kdo je autorem.
5. *Delegativní* – vyznačuje se důvěrou mezi manažerem a pracovníky. Je podporována samostatnost.
6. *Zmocňování* – jde o rozšířený předchozí styl, očekává se, že podřízený na sebe bere odpovědnost za řešení.

Rozdělení pouze na dva styly vedení rozlišují autoři Bělohávek, Košťan a Šuleř (c2006). Preferují styl:

1. *Transformační vedení* – jsou uplatňovány metody sebemotivace. Dochází k uspokojování vyšších potřeb spolupracovníků. Snaha o inspirativní vedení s využíváním charisma. Je využívána rozumová stimulace.
2. *Transakční vedení* – transakce mezi manažérem a spolupracovníky. Ti jsou odměňováni podle toho, jakými disponují zkušenostmi, schopnostmi a talentem. Odměňování může být jak finanční, tak například povýšení. Manažer zasahuje do pracovních činností jen výjimečně, pokud se vyskytne problém.

Styly vedení, které může manažer využívat, sepsal Armstrong (2007). Pojednává o čtyřech skupinách.

1. *Autokratický/demokratický styl vedení a řízení* – manažeři se snaží docílit toho, aby podřízení jednali podle jejich představ. Svého postavení využívají.
2. *Charismatický/necharismatický styl vedení a řízení* – u charismatického převládá osobnost manažera, oproti tomu necharismatický musí spoléhat na svoje znalosti.
3. *Transakční/transformační styl vedení* – tyto styly vedení jsou založené na způsobu odměňování, kdy u transakčního je odměna finanční, u transformačního jsou podřízení motivováni k dosažení cílů.
4. *Manažer umožňovatel/kontrolor* – manažer umožňovatel podporuje své spolupracovníky a umožňuje jim náhled své koncepce. Kontrolor lidmi manipuluje a snaží se dosáhnout toho, aby mu vyhověli.

Je zřejmé, že různí autoři pojmají manažerské styly z odlišných hledisek. Vychází z vlastností jedinců, z jeho kvalit, které jsou patrné z chování a reakcí člověka na dané situace. Styl manažera je odvislý od jeho silných/slabých stránek. Záleží na jeho schopnosti práce s lidmi, využití chvály, vztahu se spolupracovníky apod.

3.2.2 Manažerské role

Člověk je ve svém životě postaven do určitých sociálních rolí. Může to být role člena rodiny, kamaráda mezi přáteli. Svou roli má i v zaměstnání. Nejinak je tomu i u manažera. Ten na základě činností, kterými se zabývá, se dostává do tzv. manažerských rolí.

V roce 1973 Henry Mintzberg se zabýval konceptem manažerských rolí, který se velmi podobá sociálně-psychologickému pojetí role. Zobecnil svá pozorování u vedoucích

pracovníků, kdy je sledoval během jejich pracovního dne a na základě nich definoval manažerské role.

Rozdělil je do třech základních skupin, které mají své kategorie:

1. *Interpersonální role* – jde o vztahy, které jsou utvořeny jednak postavením manažera a jednak jeho autoritou.
 - a. *Reprezentant (figurehead)* – je propojení všech manažerských aktivit jako je motivace, vedení, odpovědnost za dosahování výsledků.
 - b. *Vůdce/lídr (leader)* – je přirozená a základní role manažera. Je formálním symbolem organizace na společenských akcích.
 - c. *Spojovací článek (liaison)* – propojování vztahů mezi organizací a jejím okolím, s jednotlivci i skupinami mimo organizaci.
2. *Informační role* – manažér předávající v oblasti informací.
 - a. *Sběrač podnětů (monitor)* – sbírá podněty, informace, které jsou jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Informace umožňují chápat danou práci.
 - b. *Šířitel podnětů (disseminator)* – předávání informací z vnitřního okolí podřízeným pracovníkům, z vnějšího okolí propojuje do nitra organizace. Informace bývají faktického charakteru.
 - c. *Mluvčí (spokesperson)* – předává informace mimo organizaci, rovněž tisku, nadřízeným apod.
3. *Rozhodovací role* – vyplývá z postavení a autority manažera v rozhodovacích procesech.
 - a. *Podnikatel/tvůrce změn (entrepreneurial)* – manažer plánuje, iniciuje změny a řeší problémy. Může delegovat odpovědnost hledání vhodného řešení na podřízené.
 - b. *Řešitel poruch (disturbance-handler)* – manažer by měl být schopen pružné reakce na dané situace, které se objevují neočekávaně. Reaguje na ně a vytváří potřebné kroky k vyřešení situace.
 - c. *Přidělovatel zdrojů (resource-allocator)* – na základě formální autority rozhoduje o rozdělování zdrojů v organizaci. Rozvrhuje práci a kontroluje plnění.
 - d. *Vyjednavač (negotiator)* – je způsobilý jednání s organizacemi, jedinci. Vyjednává na základě informací, které vycházejí z jeho autority, odpovědnosti.

Způsob rozdělení manažerských rolí podle Šuleře (2008):

1. *Informační* – tato manažerská role je velmi důležitá. Podřízení jsou informováni o cílech organizace, o způsobech jejich dosažení, taktikách. Bez těchto informací by nemohli

efektivně vykonávat svoje pracovní činnosti. Manažér informace získává z formálních zdrojů. K nim nepochybně patří informační systém organizace. Dalším zdrojem jsou neformální informace, které získává ze sociálních kontaktů.

2. *Interpersonální* – ukazuje, zda a jak zvládá manažér vedení lidí dané organizace. Jeli schopen vytvářet týmy, ve kterých jsou kvalitní vztahy mezi jednotlivci. Důležité je, jak umí zvládat a řešit nastalé konflikty. I tato role je důležitá z hlediska výkonnosti a efektivnosti práce lidí v organizaci.
3. *Organizační* – každodenní práce manažera k dosahování organizačních cílů je plánování, prostřednictvím kterého ovlivňuje činnosti organizace tak, aby probíhaly efektivně. Snižuje riziko, koordinuje činnosti mezi pracovníky i jednotkami. Musí také přemýšlet nad průběžnými kontrolami, které dokážou odhalit odchylky od původního plánu organizace, a to jak strategických, operačních i operativních.
4. *Motivační* – je role, která by měla být posláním manažera. Umění motivace ostatních představuje znalost forem motivování. Motivace musí korespondovat s hierarchií potřeb. Někteří preferují odměny, jiní osobní postavení a další například volný čas. Znalost těchto potřeb pomáhá manažérovi při správné motivaci a tedy podpoře efektivního a úspěšného výkonu. S tím úzce souvisí hodnocení podaných výkonů pracovníků a volbě adekvátního typu hodnocení, stanovení postupu hodnocení a též i kritérií hodnocení. Motivační činností může být i delegování, koučování a mentoring.
5. *Rozhodovací* – touto rolí manažer dokáže usměrnit průběh fungování a existence organizace. Důležité je používání správných technik, z nichž je možné uvést například brainstorming, brainwriting, Paretovo pravidlo, diagram příčin a důsledků, rozhodovací strom apod. Správným rozhodováním manažer ovlivňuje spokojenost všech pracovníků, proto by rozhodovací role měla být kvalitní.

3.2.3 Manažerské funkce

Činnosti, které manažer vykonává tak, aby dosahoval stanovených cílů organizace, se považují za manažerské funkce. Tyto by měly být vykonávány efektivně a účelně, aby došlo k harmonizaci mezi naplněním práce manažera a dosahování cílů. Rozhodně by činnost neměla být jednostranná. To přináší svá úskalí. Manažer se soustředí pouze na manažerské funkce a ostatní mohou být opomíjené. Je potřeba najít vyváženost struktury úkolů vůči jednotlivým manažerským funkcím.

Právě manažerské funkce jsou nejznámějším způsobem klasifikace manažerské práce. Zabývají se jimi mnozí autoři. Nejstarší pojetí a rozdělení činnosti pochází od Henriho Fayola. S Frederickem Winslowem Taylorem je pokládán za otce moderního managementu. Rozdělení manažerských činností podle Fayola (1916) je plánování, organizování, přikazování, kontrola, koordinace.

Pro porovnání lze uvést několik druhů autorů, kteří mají poněkud odlišnější rozdělení od H. Fayola. Poměrně známým rozdělením pod názvem POSDCORB je klasifikace Luthera Gulicka a Lyndla Urwicka. Pojmenování vychází z prvních písmen anglického pojmenování činností plánování (Planning), organizování (Organizing), rozmisťování (Staffing), řízení (Directing), koordinování (Coordination), vykazování (Reporting), rozpočtování (Budgeting). Je patrné, že tento model je doplněn o vykazování a rozpočtování.

V pojetí autora světového managementu Druckera (2016) se hovoří o těchto činnostech plánování, organizování, integrování, měření.

Pouze o 4 funkcích manažera pojednávají Američané Pearce a Robinson (1989). Ty se soustředí na plánování, organizování, přikazování, kontrolu.

Z velkého množství další klasifikací je možné uvést činnosti, jak na ně pohlíželi H. Weihrich a H. Koontz. Ti považovali za důležité plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola.

Zvláštností je 19 funkcí, které uvádí John B. Miner, který je dopodrobna rozebral.

Klasifikací manažerských funkcí se zabývali i čeští autoři. Pro představu lze uvést autory Vodáčka a Vodáčkovou (2006). Ti funkce rozdělují ještě do dvou kategorií – sekvenční a paralelní neboli průběžné.

1. Sekvenční

- a. Plánování
- b. Organizování
- c. Výběr a rozmisťování spolupracovníků
- d. Vedení spolupracovníků
- e. Kontrola

2. Paralelní – průběžné:

- a. Analyzování řešených problémů
- b. Rozhodování
- c. Realizace a implementace (včetně koordinace)

Veber et al. (2014) se zabývá následující klasifikací, taktéž s dvěma kategoriemi.

1. Průřezové činnosti
 - a. Rozhodování
 - b. Organizování
 - c. Řízení lidských zdrojů
 - d. Komunikování
 - e. Práce s informacemi
2. Činnosti naplňující fáze managementu
 - a. Plánování
 - b. Implementace
 - c. Kontrola

Diplomová práce se zabývá manažerskou funkcí – komunikace, jenž je právě zařazena v posledním příkladu klasifikace profesora Vebra jako činnost naplňující fáze managementu.

V této kapitole byla shrnutá pojetí tématu manažerské funkce. Byl sestaven přehled pohledů jak světových, tak domácích autorů. Autoři se povětšinou shodují na dvou funkcích, a to plánování, organizování. Ostatní funkce rozebírají a jinak pojmenovávají, někteří přidávají a jsou v názvech funkcí osamoceni. Nejobsáhlejší seznam funkcí stanovil J. B. Miner.

3.2.4 Manažerské styly vedení

Jedna ze základních funkcí managementu je vedení, někdy nazývané, jaké řízení. Ovšem nelze tyto dva pojmy zaměňovat. V literatuře není jednotně termín vedení uváděn. Rozdíl mezi pojmy vyznačil mezi řízením a vedením. Zdůrazňuje důležitost interpersonálních vztahů, stejně jako týmovou spolupráci. Vyzdvihuje náročnost vrcholového rozhodování na řídicí úrovni. Poukazuje na nutnost kvalifikace i životní energie. Zaměřuje se na podnikovou strukturu stejně jako na nutnost správné motivace. (Kociánová, 2012)

Manažery a jejich role dělí na řídicí pracovníky a lídry s tím, že prostřednictvím formálních struktur, stejně jako systémů a pravidel pracují manažeři. Jsou to pro ně nástroje, pomocí nichž dokážou prosadit svůj vliv. Naproti tomu lídři používají osobní vliv, kterým působí na lidi. Vedle komunikačních aktivit reagují na kulturní vlivy. Směřují svou

pozornost na vytvoření kultury určitého typu, který je odpovídající stanoveným cílům. (Gibson, 2007)

V rozhovoru Kotter (2013) uvádí, rozdíly a omyly, které se běžně v tomto pojmosloví uvádějí. Omylem neboli chybou je, že osoby na pozici vedoucího se označují jako lídři, kteří vedou lidi či něco k cíli. Může to tak být, ale nemusí. Oni mohou pouze řídit. Dalším chybou je, že lidé, kteří mají určité osobnostní charakteristiky, jsou označováni za lidi, kteří někoho někam vedou. Opět to nemusí být pravda. Jako příklad uvádí charisma u podvodníka, kdy tvrdí, že právě „úspěšný podvodník“ je charismatickým člověkem. Pokud by nebyl, neužil by se.

Kociánová (2012) vnímá management jako řízení organizace. Dělají se rozhodnutí z pozice moci, byrokracie a v neposlední řadě i kontroly. To uplatňuje k dosažení cílů, na které se činnost manažera zaměřuje. Role a činnost vůdce se však zaměřuje na lidi a výsledky.

„Vedení je dynamický proces ovlivňování motivace, myšlení a chování lidí. Vedení bývá definováno jako proces, kdy jeden člen skupiny ovlivňuje ostatní k plnění úkolů této skupiny.“ (Kociánová, 2012, s. 33)

Na vedení je kladen důraz od 80. let 20. století v souvislosti s rychle se měnícími podmínkami, které nastávaly ve společnosti. V těchto letech se na popředí dostávají i změny v rámci informačních technologií. Do popředí se dříve internet a počítačová technika. Pojem vedení lidí je vnímán jako jedna z velmi důležitých činností manažera.

Vedení lidí je složité. Tento proces velmi úzce souvisí s cíli organizace, ovlivňováním zaměstnanců tak, aby konali činnost směřující k dosahování stanovených cílů. Ten, kdo je vedením pověřen by měl disponovat schopnostmi vedení a znát lidské faktory, pomocí kterých lze pozitivních výsledků dosáhnout. Na všech řídicích úrovních je nutné nejenom lidi vést, ale také je koordinovat. Je potřebné usměrňovat jejich činnost, správně je stimulovat a motivovat, aby jejich práce byla kvalitní a naplnila cíle. (Truneček, 1999)

Vedení se týká určení směru pro jednotlivé zaměstnance. Jedná se o efektivní a odpovědné využívání firemních zdrojů tak, aby byly splněny dané cíle. Definuje vedení jako proces motivace lidí, který vede až k jejich oddanosti a angažovanosti. Řízení vidí jako využívání všech zdrojů, za které považuje peníze, informace i zařízení. (Armstrong, 2007)

Podle Carnegieho (2011) vyvolává vedení v lidech kreativitu, umožňuje jim participovat na rozhodování. Řízení je pouhé poslechnutí příkazů.

O přehledné definování pojmů vedení a řízení se pokoušeli autoři Vodáček, Vodáčková (2006), kteří řízení vidí jako dosahování stanovených výsledků tím, že dojde k efektivnímu využití, rozdělení a kontrole potřebných zdrojů. Těmi jsou míněni lidé, peníze, informace, majetek, znalosti. Vedení charakterizují jako činnost, která je zaměřena na lidi, ve kterých vidí hlavní zdroj. Vytváří vize budoucnosti, motivuje a získává lidi pro tyto stanovené cesty.

Z výše uvedeného průřezu na pojem vedení versus řízení je patrné, že každý z autorů má poněkud jiný náhled, ale ve své podstatě se přiklánějí k názoru, že vedení je směřování a zaměření se na lidi, na jejich činnosti vedoucí k dosažení cílů.

Stejně tak je mnoho teorií týkajících se stylů samotného vedení. Jedná se o styl práce manažera a charakteristiku způsobů a postupů jeho rozhodování. Volí se metody, pomocí kterých se dosahuje cílů. Hodnotí se vztah vedoucího k zaměstnancům. Tento vztah vychází ze znalostí, dovedností manažera. Také z jeho autority a samotné schopnosti působení na okolí, a to jak vnitřní, tak vnější. Právě ve vztahu ke spolupracovníkům je možné volit přístup, při kterém se manažer rozhoduje sám, bez ohledu na ostatní nebo s ním na rozhodnutí participují apod. Je zřejmé, že rozhodnutí do jisté míry manažer vždy ovlivňuje a je vhodné modifikovat styl řízení v závislosti na dané situaci, s ohledem na danou skupinu zaměstnanců apod. (Dědina, ©2021)

1. Vedení využívající pravomoci vedoucího

- **Direktivně autokratický vedoucí** – ten, který přikazuje a očekává plnění jeho příkazů. Vyznačuje se dominancí a rozhodností. Nezapojuje pracovníky do rozhodování o úkolech. Lidi vede tak, že může dávat či nedávat odměny, postihy. Vztah mezi manažerem a spolupracovníky není založen na důvěře, manažer je dohlížitelem nad činností podřízených.
- **Demokratický vedoucí (participační lídr)** – se svými podřízenými spolupracuje, radí se, konzultuje své nápady a náměty. Rozhodnutí buď konzultuje, nebo dokonce bez podřízených neudělá samostatné rozhodnutí.

- **Liberální vedoucí** – svoji moc příliš nevyužívá. Spolupracovníci jsou nezávislí, vedoucí na ně spoléhá, tedy na jejich aktivitu a rozhodování, na stanovení cílů i prostředků k dosažení. (Dědina, ©2021)

2. Likertovo členění

Vedoucí pracovní, musí reagovat svým chováním na okolí, na hodnoty, na komunikativní schopnosti lidí, se kterými jedná. Jeho teorie 4 S:

- **Direktivně autoritativní** - motivace pracovníků je pouze postihy, zřídka odměnami. Komunikace u tohoto typu funguje shora dolů a rozhodování je centrální.
- **Liberální autoritativní styl vedení** – vyznačuje se důvěrou vedení vůči podřízeným. Motivace je pomocí odměn, ale také postihů za nesplněné úkoly. Komunikace je přípustná i zdola nahoru, ale není příliš využívána. Svoji roli hraje kontrola, zejména u delegovaných rozhodnutí. Snahou je získat od pracovníků nápady.
- **Konzultativní styl vedení** – Manažer podstatně, ne však zcela, důvěřuje svým spolupracovníkům. Jejich názory dokáže využívat, odměňuje, případně trestá. Komunikace je u tohoto stylu vedení obousměrná.
- **Participativně – skupinový** – U tohoto stylu vedení je plná důvěra ve spolupracovníky. Tvůrčím způsobem je schopen využít jejich názorů, nápadů. Podle úrovně zapojení ekonomicky odměňuje podřízené. I zde se jedná o využití obousměrné komunikace, kdy podřízení jsou víceméně rovnocennými partnery, přičemž manažeři komunikují jak mezi sebou, tak i s podřízenými. (Vtípil, 2005)

3. Model rozhodování a vedení dle Vrooma, Yettona a Jago

Je to model založený na 5 stylech vedení. Zároveň v podobě rozhodovacího stromu, tzv. matematického expertního modelu, na sadě otázek, které slouží na to, aby bylo možné vybrat daný styl vedení k určité situaci. Model je inovativní verzí Vroom-Yetton, proto je využíván expertní model, který se zakládá na matematickém výpočtu a vychází ze dvou faktorů, jenž ovlivňují jak rozhodování, tak výběr stylu. Těmi faktory jsou jednak kvalita rozhodnutí a za druhé akceptovatelnost rozhodnutí. Rozhodovací procesy hodnotí v tzv. relativní efektivnosti. (Dědina. 2021)

Na každou situaci je nutné použít jiný styl vedení buď autokratický, demokratický nebo skupinový. Ke zvolení se využívá 7 otázek, které popisují situaci vyžadující určení stylu vedení. Otázky jsou zaměřeny na kvalitu rozhodnutí, strukturaci problému, přijetí

rozhodnutí podřízenými apod. Otázky se vyhodnocují a na tomto základě se zvolí jeden ze stylů vedení:

- **Autokratický styl (AI)** - u tohoto stylu je řešení v rukou manažera, dostačující pro jeho rozhodování jsou informace, které má momentálně k dispozici.
- **Autokratický styl (AII)** – vyžaduje další informace od podřízených a jejich základě poté sám rozhoduje o způsobu řešení daného problému.
- **Konzultativní styl (CI)** – již podle názvu je zřejmé, že dochází ke konzultaci s podřízenými o nastalém problému. Získává od nich informace, nápady k řešení, které zvažuje a buď je akceptuje či nikoliv. Rozhoduje opět sám.
- **Konzultativní styl (CII)** – opět problém řeší za pomoci konzultace, a to tak, že svolá poradu, kde jsou předneseny návrhy a nápady podřízených. Rozhodnutí opět činí sám. Nemusí nutně respektovat názory podřízených.
- **Skupinový styl rozhodování (GII)** - opět je zvolen skupinový přístup k navržení řešení problému s tím, že se snaží do dojít ke společnému řešení, které vedoucí, v tomto případě koordinátor formuluje. Vyhodnocuje alternativy, vyvíjí úsilí vedoucí k řešení problému. Bere na sebe zodpovědnost za rozhodnutí, což neznamená, že by týmu vnucoval svoje řešení. (MindTools, 2021)

Model je využitelný zejména při skupinovém rozhodování a vedení spolupracovníků. Důležitá je míra participace spolupracovníků v rozhodovacích procesech. Závisí na tom, jaká je aktivní účast spolupracovníků v řešení problému. Důležitou roli hraje osobní charakteristika samotného manažera, ostatních členů týmu. Také je významná povaha řešených problémů. U špatně strukturovaných problémů je vhodná vyšší míra participace. Je vhodné v tomto případě skupinově rozhodovat, zcelit informace, znalosti. Právě mírou účasti podřízených na rozhodování se splňuje například rozvoj lidského potenciálu. Samotní členové týmu cítí pocit uspokojení. Snižuje se doba trvání daných řešení. (Dědina, 2021)

4. Manažerská mřížka (GRID)

Nejnámější model manažerského chování, který se objevil v 60. letech 20. století. Jeho autory jsou Robert Blake a Jane Mounonová. Model navazuje na studie z Ohio State University, University of Michigan. (Northouse, 2010)

Model se skládá ze dvou os, které vyjadřují vztah orientace na lidi a na výsledky – výrobu. Osa zájmu o lidi je velmi široká. Patří k ní udržování sebedůvěry spolupracovníků,

stejně jako vytvoření dobrého klimatu mezilidských vztahů a kvalitních pracovních podmínek. Druhou osou manažerské mřížky je vodorovná osa zájmu o výrobu. Je vyjádřením postojů manažera k mnoha záležitostem, jakými je například úroveň rozhodování, efektivnost a produktivita práce. (Dědina, 2021) Podle toho, kde se vynesené hodnoty protnou lze hovořit o chování manažera, které je orientováno buď směrem k lidem, nebo k úkolu.

3.3 Komunikace

Z latiny lze slovo „*communicare*“, komunikace vyjádřit jako společné sdílení informací, myšlenek nebo spojování mezi dvěma lidmi použitím určitého systému, kterým jsou zvuky, gesta apod. Z hlediska managementu je komunikace velmi důležitou činností, procesem. Ten probíhá od komunikátora – sdělovatele komunikačním kanálem – cestou, ke komunikantovi – příjemci. (Myška, Hrubá, 2014)

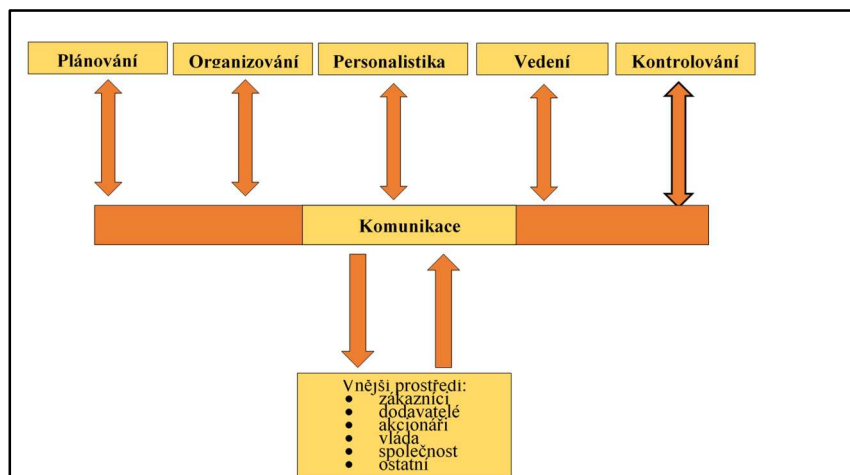
Obecně používaná definice na pojem komunikace není. Její charakterizování se liší podle přístupu autorů. Každý z nich má jiný náhled, názor i zkušenost. Za dynamicky se vyvíjející proces ji považuje Holá (2011). Podle ní je na počátku určitý spouštěč. Veškerá probíhající komunikace by měla vést k určitému výsledku, který je očekáván. Mělo by se předcházet nedorozuměním, případně odstraňovat jeho příčiny, a to volbou správně zvolených komunikačních nástrojů.

Veber et al. (2014) uvádí, že není možné v dnešní moderní době pouze získávat informace. Sice to je výhoda v rámci fungování firmy, ale daleko důležitější je správně s informacemi nakládat. Je důležité, jak se získané informace zaznamenají, jak se analyzují. Poté je nutné najít vhodný způsob, je prezentovat dále, tedy jak je využívat právě v komunikaci.

Proces vzájemného pochopení, i tak lze charakterizovat komunikaci. Nemůžou bez ní fungovat ani mezilidské ani pracovní vztahy. Je interakcí komunikačních dovedností, stejně jako aktivit a dalších komunikačních nástrojů, přes kterou jde tok výměny informací. Je důležité, aby tato výměna byla správně nastavena, protože tím je vystavěna důvěra vedoucích a spolupracovníků. Pomáhá při koordinaci veškerých aktivit, jež vedou k dosahování cílů, které má organizace stanovené. (Hamid, Hassani, & Hossein, 2014)

Podle Koontze (1993, s. 508) je komunikace: „prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku.“ Integruje manažerské funkce a je tedy důležitá pro správné fungování celého podniku. Usnadňuje vykonávání těchto funkcí a pomocí ní je podnik propojen s vnějším prostředím, což je zřejmé na obrázku 1.

Obrázek 1 – Funkce komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování podle Koontze, 1993, s. 509

Komunikace se vyznačuje určitými funkcemi, které je potřeba používat. Pokud je chce manažer efektivně využít, je nutné, aby měl osvojené komunikační kompetence. K základním funkcím lze zařadit (Vybíral, 2000):

- **Informování** – jde o sdělení informace jednoho subjektu druhému.
- **Instruování (vysvětlování)** – příjemci se zprostředkovává návod.
- **Přesvědčování** - snaha o přesvědčení druhého subjektu, aby přijal názor odesílatele.
- **Vyjednávání** – u této funkce je důležité přesvědčování, proces komunikace. Důležité je zaujetí obou subjektů komunikace. Svoji roli hraje i typ osobnosti.
- **Interakce (pobavení)** – snaha o zábavu a vtáhnutí do dění.

Není hranice mezi jednotlivými funkcemi. Jsou provázané, překrývají se. Mikuláščík (2010) prosazuje více funkcí:

- **Informativní** – dochází k předávání informací mezi subjekty, komunikantem i komunikátorem.
- **Instruktivní** – úzce navazuje, částečně i překrývá funkci informační pouze s tím, že vysvětluje a popisuje návod, jak dosahovat stanovených cílů.

- **Přesvědčovací** – funkce s cílem změnit názory a postoje, způsoby konání druhého subjektu.
- **Posilovací a motivující** – opět se prolíná s předchozí funkcí. Posilují se pocity sebevědomí, pocit posílení vztahů k čemusi.
- **Zábavná** – funkce sloužící k vyplnění času komunikováním. Má za úkol vytvářet pocit pohody a spokojenosti.
- **Vzdělávací a výchovná** – její uplatňování probíhá přes instituce.
- **Socializační a společensky integrující** – funkce, jejímž cílem je vytvoření mezilidských vztahů. Dochází k navazování kontaktů a vzájemné závislosti. Podporuje pocit sounáležitosti.
- **Osobní identita** - funkce působící na úrovni osobnosti – já.
- **Poznávací** – funkce vycházející z informativní, ovšem pouze ze strany komunikanta.
- **Svěřovací** – funkce je důležitá k překonání těžkostí a ke sdělování důvěrných informací za účelem získání podpory a pomoci.
- **Úniková** – pokud je příliš mnoho problém, je nutné se odreagovat a pohovořit o tom.
(Mikuláščík, 2010, s. 21-22)

3.3.1 Komunikační proces a jeho prvky

Proces, kdy dochází k přenosu určitého sdělení od odesílatele k příjemci, za použití zvoleného kanálu se nazývá komunikační proces. (Konntz, 1993)

Za základní prvky komunikačního procesu lze tedy považovat stranu komunikátora, což je strana sdělující určité sdělení. Druhou je příjemce, který danou informaci přijme a zpracuje. Snaží se jí porozumět. Komunikátor i příjemce jsou tedy komunikační partneři, od kterých se očekává aktivní participace.

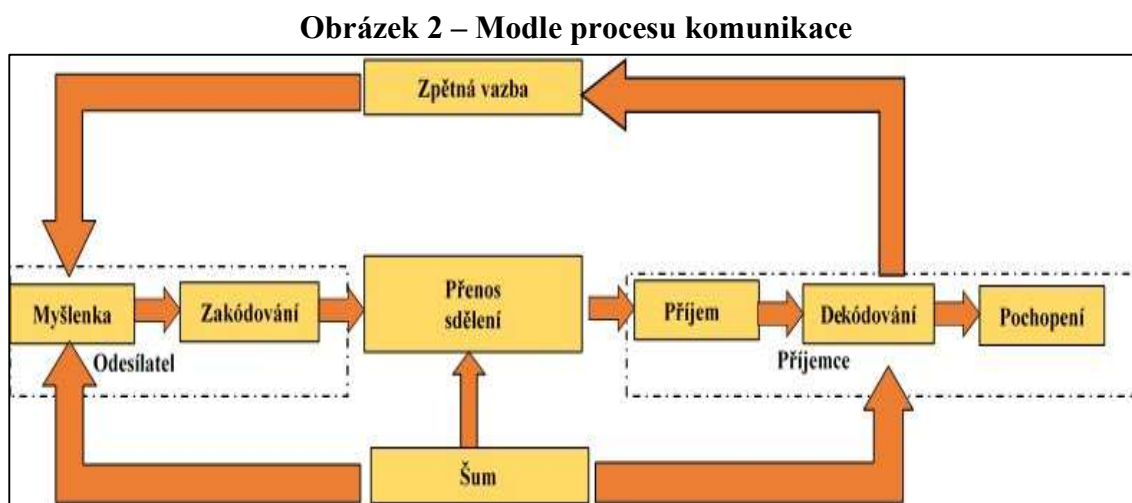
Sdělení je ovlivněno komunikátorovo osobnostními rysy. Promítají se v něm i jeho znalosti a též je dáno i pozicí v dané komunikaci. Je potřeba, aby se komunikátor přizpůsobil podmínkám, které jsou stanovené ve vztahu k příjemci. Tím může být jednotlivec či firemní organizace, a právě podle toho musí vybrat strategii, kterou zvolí při předání informací. Stanoví tak prostor zpětné vazby i zpracování daného sdělení. Důležitý je také kontext komunikace zejména pro význam interakce. Jestliže komunikátor zjistí, že komunikace byla neúspěšná, tak se vrací, zvolí jinou strategii předání sdělení příjemci.

Vztahy a role obou komunikačních partnerů se mění, protože lze komunikační proces považovat za dynamický. (Holá, 2011)

Neméně důležité je i selektovat obsah sdělení. Zcela jistě by měl být transparentní a měl by korespondovat s formou, ve které je předáván. Musí se také dbát na to, aby nedošlo k přehlčení příjemci tím, že mu budou sdělovány informace nedůležité či jiným způsobem nadbytečné. Právě dodržáním určitých pravidel lze očekávat efektivní a pozitivně se rozvíjející komunikaci. (Bedrnová, Nový, 2007)

Jelikož je komunikační proces souborem informací, je potřeba, aby příjemce rozuměl předávanému sdělení. To je úkolem odesílatele. Pokud toho není docíleno, je nemožné hovořit o komunikaci. (Janda, 2004)

Model procesu komunikace a jeho prvky jsou znázorněny na obrázku 2 a popsány níže:



Zdroj: Vlastní zpracování podle Koontze, 1993, s. 511

Odesílatel sdělení

Má nějakou myšlenku, nápad, který je jím zakódován tak, aby byl pro oba subjekty komunikace srozumitelný.

Příjemce sdělení

Jeho úkol je převod sdělení do myšlenky, dekodování myšlenky do sdělení.

Kanály přenosu sdělení

Je to cesta, kterou se dostává sdělení od odesílatele k příjemci sdělení. Může být jak ústní formou, tak písemnou, počítačem, televizí apod.

Komunikační šum

Narušení přenosu sdělení či jeho příjmu různými aspekty, kterými může být např. zvuk, porucha v přenosovém kanálu, nízká pozornost, některé šумы mohou být způsobeny také informačním kanálem atd. Právě tyto faktory se nejvíce podílejí na degradaci účinku komunikace. Kvalitní a účinná komunikace je tehdy, když příjemce vnímá informaci právě takovým způsobem, jakým byla odesílatelem myšlena.

Dekódování – příjemce se snaží o interpretaci symbolů, které obdržel od odesílatele přes komunikační kanál. Právě v této fázi komunikačního procesu může docházet k odlišnému pochopení vyslaných informací.

Zpětná vazba

Je důležitá k vyhodnocení, zda je komunikace efektivní, tedy zda bylo sdělení správně zakódováno, přeneseno i následně rozkódováno a pochopeno. (Konntz, 1993) Zajišťuje propojení příjemce zprávy a odesílatele a zabezpečuje tedy jak výměnu, tak kontrolu sdělených informací a jejich následné vnímání. (Veber et al., 2014)

Myšlenka – předává ji jeden objekt komunikace druhému. Jejím obsahem jsou jak verbální, tak i neverbální symboly. Je vhodné, aby zpráva byla jasná, protože jinak hrozí riziko nesprávného pochopení.

Komunikační prostředí – důležitý prvek v komunikaci, který ji značným způsobem ovlivňuje. Jde o prostor, kde probíhá komunikační situace. Záleží na jeho uspořádání, třeba místnosti, použití osvětlení, přítomnost okolních osob. (Mikulaščík, 2003)

Kontext – je rámcem situace, při které komunikace probíhá. Dělí se na kontext vnější, do kterého stimuly, jež působí na subjekt jak v minulosti, tak v přítomnosti. Stimuly mohou být lidé, prostor, čas, zkušenosti, paměť apod. Vnější kontext představují jazyk, kulturu, zvyky, sociální prostředí apod. Kontext se vyznačuje rozdílnou podobností podle toho, jaké proměnné jsou v dané komunikaci aktivní. Kontextovou modalitu ovlivňuje čas, po který probíhá komunikace, prostor, ve kterém probíhá. Dále ji ovlivňují emoční a mentální proměnné. Svůj význam mají vztahové proměnné a existence kontinuity komunikace. (Vybíral, 2000)

Jednotlivé konkrétní modality jsou základem kontextu, v němž dochází ke komunikaci. Lze je pozměnit, podle toho, jak subjekt potřebuje nebo s ohledem na adresáta. Jestliže účastníci dokážou kontext správně pochopit, tak se snižuje riziko nedorozumění. Pokud dojde k nepozornosti, může dojít ke ztrátě kontextu. To může být příčinou neporozumění na straně příjemce. (Mikuláščík, 2010)

Komunikaci je možné rozdělit z mnoha hledisek, tak jak se k nim staví jednotliví autoři. Zásadní prvky, které jsou důležité pro manažerskou komunikaci lze dělit např. podle Dědiny (2007), a to příkladně takto:

1. **Formy komunikace** – do této skupiny lze zařadit verbální a neverbální komunikaci.
2. **Typy komunikace** – formálnost a neformálnost komunikace.
3. **Směr komunikace** – nahoru a dolů nebo horizontální u pracovníků stejné úrovně v hierarchii.
4. **Druhy komunikace** – přímá a nepřímá.

3.3.2 Formy komunikace

Členění komunikace je možná podle místa, podle technických prostředků. Pokud se bude uvádět rozdělení podle místa, je možné toto rozčlenit ještě na komunikaci přímou a nepřímou, přičemž přímá probíhá mezi jednotlivci a skupinami, a to v daném čase, místě. Disponuje svými specifickými charakteristikami a je nenahraditelná. Obsahuje složku jak verbální, tak neverbální. Přímou komunikaci ovlivňují zejména prvky emocionální, tedy sympatie, antipatie, láska, nenávisť. Rovněž i vlastnosti lidské řeči, kterými jsou prvky, jako je artikulace, intonace, tempo, frázování, síla hlasu apod. (Cejpek, 2008)

Komunikace, která probíhá skrze komunikační kanály. Není tedy napřímo mezi odesílatelem a příjemcem. Odehrává se na různých místech a v různém čase. Používají se k tomu SMS, emaily, internetová komunikace apod. (Vybíral, 2000)

Za základní rozdělení komunikace je tedy možné považovat verbální a neverbální komunikaci, která je vysvětlena dále.

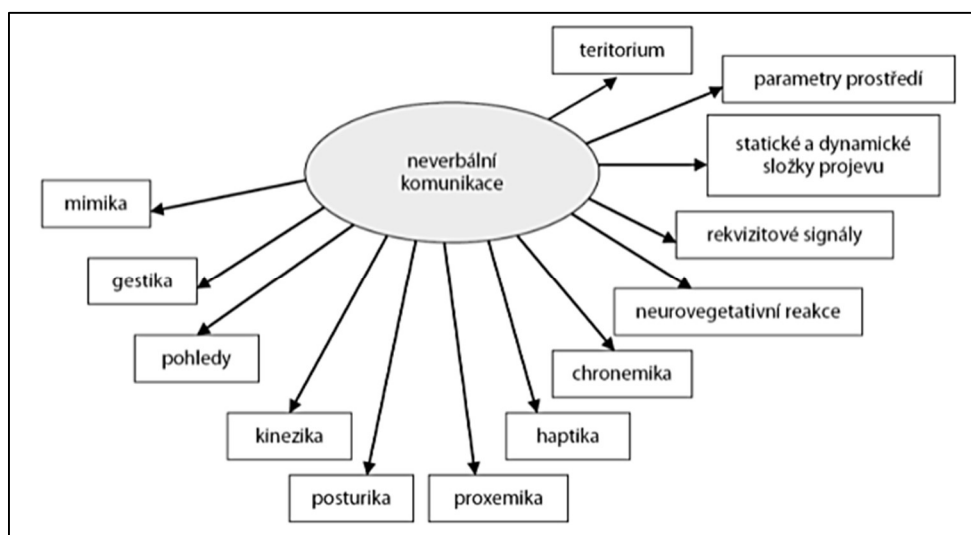
A. Neverbální komunikace

Tomuto způsobu komunikace se říká „Řeč těla“. Jedná se o komunikaci mimoslovní, která je starší z historického pohledu. Značným způsobem ovlivňuje, a i podporuje

komunikaci verbální. Je v ní zastoupeno množství složek mimoslovního charakteru, které jsou schopné zachytit smyslové orgány člověka. K těmto složkám se řadí mimika, gesta, vzdálenost při komunikaci, tón a hlasitost řeči, také její rychlost. Důležitá je i artikulace, vzhled, postoj těla i doteky. Lze tvrdit, že mimika a gesta jsou mnohdy „výřečnější“ než řečová komunikace. Není možné jednotlivé prvky oddělovat. Je nutné je hodnotit jako celek, tedy zda mimoslovní vyjádření je totožné s verbální komunikací a též s činy sdělovatele. Vlastní postoj k předávanému sdělení je vyjadřován těmito třemi způsoby. Zda s ním příjemce souhlasí či nikoli. (Veber et al., 2014)

Podle Mikuláščíka (2010) neverbální komunikace doplňuje verbální komunikaci, ale sama o sobě není dostačující z hlediska vyjádření vlastního postoje. Autor ji rozděluje podle schématu znázorněného na obrázku 3.

Obrázek 3 – Neverbální komunikace



Zdroj: Mikuláščík, 2010

Charakteristika vybraných složek neverbální komunikace:

Mimika – (z řeckého *mimos* =citově napodobující, imitující, zpodobňující) označuje se jím pohyb jednotlivých svalů v obličeji. Patří k nejvíce výrazným sdělovačům pocitů a emocí.

Určuje prožitek pocitů k danému projevu právě v tu chvíli, kdy je prezentován. Ukazuje prožitek komunikátora pro posluchače.

Sděluje zejména emoce, ke kterým patří jistota, štěstí/neštěstí, smutek/radost, zájem/nezájem, neočekávané a splněné očekávání, pocit jistoty/nejistoty, zájem/nezájem

apod. Každá část obličeje, který se z tohoto pohledu rozděluje na horní a dolní část, reaguje odlišně. Oči mění svůj výraz například při vzteku nebo depresi. Na čele je možné poznat údiv. Výraz je doplněn očima a ústy.

Gestika – jedná se o záměrné pohyby hlavy, nohou, rukou, jejichž smyslem je doplnění verbálního projevu. Využívají se k vyjádření tvarů či velikostí apod. Podle Mikuláščíka (2010) lze gesta rozdělit do několika skupin:

1. *Ilustrátory* – jedná se o doplnění verbálního projevu např. o směr.
2. *Regulátory chování* – lze jimi organizovat komunikaci, mohou upozorňovat na věci či osoby.
3. *Znaky* – použití palce nahoru, dolu. Je důležité mít na paměti, že v každé kultuře mohou znaky znamenat jiný význam.
4. *Emočně výrazová gesta* – vyjadřují stav po stránce emoční, jde o jakousi symbolickou komunikaci.
5. *Adaptory* – do této skupiny patří gesta, která se nazývají jako sebe manipulující.

Posturika – tato souvztažnost mezi komunikujícími lidmi je velmi důležitá. Držení, a i napětí těla, náklon apod. symbolizuje emoční stav komunikující osoby a vztah k druhé osobě i k obsahu sdělení. Lze poznat, když jsou komunikující ve shodě a kdy mezi nimi vládne nepohoda.

Kinezika – podle různých autorů se kinezika, která vyznačuje spontánní pohyb je považována nadřazenému pojmu gestika. Pohyby již na dálku charakterizují osobu a lze z nich vyčíst různé informace o momentální náladě osoby. Je však těžké vždy správně pohyby analyzovat.

Pohledy (vizika) – známé rčení „oko do duše okno“, není plané, opravdu pohled a zejména oči, které jsou regulátorem informací, organizátorem diskuze. Slouží i jako kontrola zpětné vazby interpersonálního vztahu. (Mikuláščík, 2010). V situacích, kdy osoby neměli vizuální kontakt s komunikující osobou, pocíťovali dojem z komunikace o 50 % níže. (Guirdham, 1995) Aspekty, které je potřeba při pohledu sledovat jsou zacílení pohledu, délka, otevřenost víček, mrkání, iniciační kontakt, zornice, okolní svaly oční. (Vymětal, 2008)

Proxemika – vyznačuje, jaká je vzdálenost osob, které spolu komunikují. Tento prostor se liší podle toho, zda si jsou osoby blízké či důvěrné. Velmi záleží na kultuře a společenských zvycích účastníků. (Hasson, 2015)

Existují čtyři skupiny, respektive hranice mezi komunikujícími:

1. *Intimní vzdálenost* – do 0,5 m.
2. *Osobní vzdálenost* – 0,5-2 m.
3. *Skupinová vzdálenost* – 1-10 m.
4. *Veřejná vzdálenost* – 2-100 m.

Lze porovnávat i tzv. vertikální vzdálenost, tedy výšku osob, které vedou komunikaci. Je možné podmínky mezi nimi upravit, aby byli v "rovnocenné pozici". (Khelerová, 2010)

Osobní teritorium – při komunikaci je zřejmé, jak si jednotliví účastníci svůj osobní prostor chrání. Je patrné, které osoby jsou v prostoru nechtěné. Protějšek se k nim otočí, osoby přehlídí, nepřenechá jim slovo. (Mikuláščík, 2010)

Chronemika – užívání a strukturování času pro druhé. Jde o to, jak člověk s časem nakládá. Někdo dlouze debatuje, jiný co nejrychleji sděluje informace a odchází. Důležitou roli hraje čas i při schůzkách, pokud se nedodrží, značí to nezáměr, nespolehlivost apod. (Mikuláščík, 2010)

Haptika – jedná se sdělování prostřednictvím doteku, přičemž je možné charakterizovat druh doteku. (Nelešovská, 2005) Význam doteků může být formální, neformální nebo přátelský případně intimní. I doteky mají svá pravidla, tzv. doteková pásma, která jsou akceptovatelná (Mikuláščík, 2010):

- „*pásma společenské, profesionální, zdvořilostní,*
- *pásma osobní, přátelské,*
- *pásma intimní, erotické a sexuální.*“

Přičemž na pracovní úrovni se využívá pásmo formální, případně přátelské. Nejvíce užívaným dotekem je podání ruky, případně poplácání ramene.

Podle Vymětala (2008) se u neverbálních projevů klade největší význam na určité oblasti, a to obličej a hlavy. Tyto části jsou nejvíce viditelné a nejvíce si jich účastníci komunikace všimají. Nejvíce si všimá signálů v těchto částech. Důležitými částmi je oblast rukou a paží a jejich pohyby. Pozice těla a nohou a jejich pohyby jsou na samotném konci působení na posluchače.

B. Verbální komunikace

Komunikace, která probíhá za použití jazyka a řeči, se nazývá verbální komunikace. (pochází z latinského slova *verbum* – slovo). Jedná se o sdělení informace mluvenou i psanou formou. K nejefektivnější komunikaci patří osobní. Je rychlá a má okamžitou zpětnou vazbu a fyzickou blízkost. (Řehoř, 2012)

Mikuláščík (2010) uvádí, se může jednat o komunikaci reprodukovanou či živou a také přímou či zprostředkovanou. Především však je nepostradatelná a je součástí života a její absence může u člověka způsobovat deprivaci. Není však možné, aby existovala odděleně od neverbální komunikace. Ta vlastně dotváří význam slov, tedy význam řeči tvoří člověk. Vnímání je také ovlivněno stylistikou, přízvukem. Problém u osobní komunikace může nastat, jelikož není možné vzít vyřčená slova zpět. Mnohdy je nutné použít slovní zásobu, která je specializovaná, protože je nutná ke specifickému problému.

Rysy osobnosti, osobnostní zvláštnosti ovlivňují užívání jazyka:

1. *introvert* – mluví málo, klidně, tiše,
2. *extravert* – mluví hodně,
3. *egoista* – mluví o sobě,
4. *autokrat* – mluví tvrdě a nepřipouští diskuzi,
5. *submisivní* – je nekonvenční, není v opozici,
6. *liberál* – diskutuje, jeho názor je jako jedna možnost.

Za hlavní podstatu ve verbální komunikaci Veber et al. (2014) považuje věty, nikoliv slova. Právě ty dokáží zajistit, aby myšlenka byla správně pochopena, a to jak ve formě mluvené, tak i psané.

Důležité ve verbální komunikaci je i jazykové prostředí. V každém prostředí je nutné použít správný jazyk, přičemž prostředí je tvořeno lidmi a jejich úmysly, komunikačními pravidly a použitou řečí, která je vhodná pro danou situaci. S tím úzce souvisí používání jazykového stylu. Jedná se o způsob, jakým jednotlivé osoby volí slova a jakým způsobem je spojují v konkrétní věty. I každý člověk má více jazykových stylů, což se odvíjí podle jazykového prostředí. (Mikuláščík, 2010)

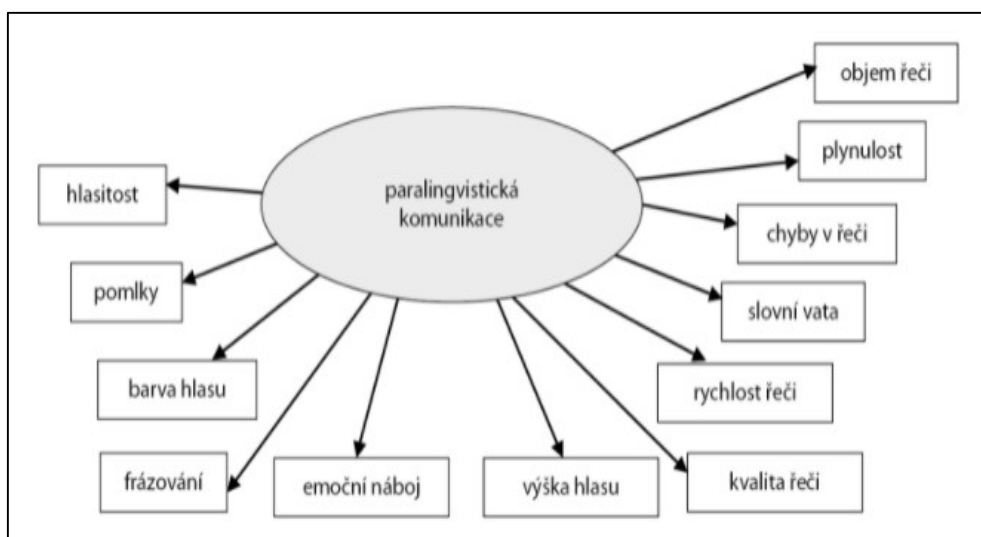
Verbální komunikaci lze rozdělit do kategorie ústní, písemná a elektronická.

Ústní komunikace

Již ve starověku, pokud chtěl řečník vyjádřit a přenést na posluchače určitou myšlenku musel ovládat komunikaci, jinak by jeho projev přišel vniveč a nikdo by se jím nezabýval. Zárukou kvalitního vzdělání bylo ovládnutí umění komunikace. (Fiedler, 2005)

Důležitým prvkem v komunikaci je hlas a paralingvistické prvky komunikace (obrázek 4). Pocity účastníka komunikace charakterizuje intonace a také síla hlasu. Podle toho lze usoudit, zda je člověk sebevědomí, zda se snaží/nesnaží prosazovat. Paralingvistikou se rozumí dotvoření slovního projevu. Mimo jazykové prvky, které dotváří jazykový projev a významně ovlivňují smysl komunikace. Verbální projev tímto dostává svou formu, tedy to jakým způsobem je sdělení odprezentováno. Je v tom patrné emoční naladění prezentující osoby. Lze dávat důraz na určitou část projevu apod.

Obrázek 4 – Paralingvistická komunikace



Zdroj: Mikuláščík, 2010

Hlasitost – podle toho, jak hlasitý je projev mluvčího lze usoudit, jaká je to osobnost. Je důležité zvolit správnou hlasitost, protože ani tichý ani příliš hlasitý není vhodný. Hlasitost je potřebné zvolit podle velikosti prostoru, ve kterém komunikace probíhá. Bere se na vědomí i kvalita sluchu posluchače. Je-li zvolen tichý projev, může to vypadat, že mluvčí je stydlivý s malou sebedůvěrou, že je nejistý. Naproti tomu příliš hlasitý projev je známkou sebevědomí, vitality. (Khelerová, 2010)

Výška tónu řeči – charakterizuje přímo samotného mluvčího. Každý má charakteristické kmitočty, podle nichž zní hlas jako ostrý nebo sametový. Může znít skuhravě, nakřáple, chraplavě nebo třeba dunivě. Právě výška hlasu ovlivňuje, jak vnímá sdělení příjemce. Lze říci, že hlubší hlas zní důvěryhodněji. Určitou slabost asociuje vysoký hlas.

Rychlost projevu – aby byl projev srozumitelný, je potřeba zvolit správnou rychlost řeči. Pokud je řeč příliš rychlá, tak se posluchač snáze unaví a přestává být pozorný. Z těchto důvodů je důležité podstatné informace sdělovat pomalu a s určitým důrazem. Rychlost projevu se odvíjí od samotné osobnosti. Temperamentní mluvčí hovoří rychleji. Ovšem může být i znakem, že mluvčí je v situaci nervózní. Pokud mluvčí použije pomalé tempo projevu, charakterizuje to vyrovnanost a rozvážnost. Většinou je takový projev pocíťován jako věcný a seriózní. Vhodné je střídat tempa projevu a dodat tím určitou dynamiku a energii.

Objem řeči – odvozuje se od množství slov, jenž jsou mluvčím předány. Rovněž se odvozuje od množství slov, která jsou v určitém časovém intervalu vyřknuta.

Kvalita řeči – hodnotí se srozumitelnost sdělení. Mělo by být přiměřené. Kvalitu ovlivňuje hlavně správná výslovnost. Posuzuje se podle délky vět, které mohou být stručné případně rozvláčné.

Barva hlasu – podle ní lze vypožorovat momentální náladu mluvčího a jeho emoční naladění. Barvou hlasu lze vyjádřit osm emocí. Zdůraznit celý projev lze správnou intonací. Monotónní hlas působí nezajímavě a posluchače uspává. Přílišné využití melodičnosti lze pocíťovat jako afektovaný projev.

Plynulost a frázování – je potřebné najít optimální plynulost projevu. Příliš velká plynulost se nedosáhne toho, aby byl posluchač pozorný. Vhodnější je plynulost střídat s pomlkami, ty se dělají jak úmyslně, tak neúmyslně. Pokud jsou neúmyslné, tak může projevy působit nepříliš kvalitně, spíše ho mohou narušovat. Naproti tomu úmyslné pomlky pomáhají zesilovat účinnost projevu. Jsou také jakousi výzvou nebo časem pro přemýšlení. Z jiného pohledu jsou projevem rozpaků, uraženosti případně i nejistoty. Důležité v celém projevu je správné frázování slov, pomáhá to lépe pochopit sdělení.

Chyby v řeči – vyskytuje se v podobě zadržávání, jakéhosi huhlání. Mnohdy je slyšet nesprávná výslovnost, polykání koncovek či vydávání zvuků, které s projevem nesouvisí.

Špatná soustředěnost způsobuje, že mluvčí odbíhá od tématu, kdy ho tam zavedou slova z poslední vyřknuté věty. (Mikulaščík, 2010)

Písenná komunikace

Na rozdíl od ústní komunikace nelze u tohoto typu využít paralingvistické prvky a také nelze užít nonverbální prvky. U manažerů je tato forma neméně důležitá jako ústní projev. Psaná sdělení hrají svojí nesmazatelnou roli, stejně jako dopisy a výroční zprávy a další písemnosti, které se ve firmách vyskytují. (Střížová, 2006)

Písenná komunikace má svoje výhody i nevýhody. K výhodám lze zařadit, si příjemce určuje čas k přečtení a má více času na zpětnou vazbu. Sdělení je možné pro větší skupinu příjemců. Sdělení je uchovatelné, může být rozsáhlé, složité. Nevýhody lze spatřovat v tom, že sdělení vyžaduje více času, pokud je odesláno, tak ho lze obtížně měnit. Bývá formálnější s větším odstupem mezi sdělovatel a příjemcem a může docházet k nesprávnému dekodování.

Stejně jako u ústní komunikace je potřeba u písenné dodržovat správnost při sdělení, která není jenom v relevantnosti faktů, ale také ve stylistice a gramatice. Právě gramatika poukazuje na inteligenci a image sdělovatele. Důležité je, aby sdělení bylo zřetelné, přímočaré, jednoduché a jednoznačné. Pokud má být srozumitelné pro příjemce, tak by mělo být stručné a v logické posloupnosti, tak aby bylo úplné a nebyla vynechána žádná důležitá myšlenka. Součástí sdělení je také zdvořilost, zejména v manažerské praxi, protože nereprezentuje jenom osobu, ale také celou firmu.

S rozvojem digitálních technologií přibyl ještě úkol technického zpracování sdělení, které musí splňovat jednoznačnou formální správnost, jednotnost a přehlednost a také dobrý grafický dojem. (Vymětal, 2008)

Elektronická komunikace

Rozvoj digitálních technologií je pro tuto formu komunikace jedním z hlavních milníků. Přinesla sebou mnoho předností, kterými je bezpochyby rychlost, přenos zpráv bez ohledu na vzdálenost. Spojení mnoha komunikujících subjektů. Umožnění přijímání nejen zpráv, ale také dokumentů s nimi souvisejících. Elektronická komunikace má svá pravidla, která se upravila s jejím rozšířeným používáním. Nutné je být obezřetný při přenosu zpráv z důvodu hackerů, při přílišném množství e-mailů, aby nedošlo k zahlcení kapacity

managera. Nevýhodou je nemožnost sledování neverbálních projevů protistrany. (Veber et al., 2014)

3.3.3 Typy komunikace

Typy komunikace lze rozdělovat z několika hledisek, která se opět individuálně liší podle autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Jedno z hledisek je hledisko podle formálnosti. Komunikace může být tedy formální a neformální.

U **neformální komunikace** se uvažuje s tím, že dochází k vytváření neformálních kontaktů samotnými pracovníky, a to z osobních kontaktů na základě společenského styku. Je komunikací spontánní, která neuvažuje s formálními kanály. Pro celkovou komunikaci je dobrým zdrojem informací, ale zároveň může být škodlivá, a to v případě tzv. šeptandy a pověsti v podniku. Těžko se udržuje tajemství, ale je volný tok informací. Informace mohou být zkreslené a nelze tedy na jejich základě provozovat kvalitní řízení podniku. (Řehoř, 2012)

Formální komunikace někdy nazývaná jako oficiální, patří k verbální komunikaci, kdy jsou předem definované kanály, přes které probíhá výměna informací. Tyto kanály pramení z organizační struktury podniku. (Řehoř, 2012) Jde o oficiální sdělení a je třeba dokázat zajistit tyto kanály, aby proudění informací lehce probíhalo mezi jednotlivými odděleními nebo společnostmi. (Veber et al., 2014). Výhoda tohoto typu komunikace tkví v tom, že je efektivní, protože je informační toky systematický. Ovšem dlouhým kanálem může dojít k určitému zkreslení. Tajemství, je zachováno, protože je předem stanoveno, jak budou informace předávány. Podporuje firemní řízení a strukturu a má za úkol usměrňovat vztahy v podniku a firemní strukturu. (Tureckiová, 2004). Formální komunikace je psána, ale může k ní využívat i porad, schůzí. Jsou oblíbené i různé schránky pro předávání myšlenek. Význam této komunikace stoupá při nastalé krizi, kdy jsou potřebná důležitá rozhodnutí, která musí být oficiální, aby se předešlo pověstem. (Dědina, 2007)

Z jiného pohledu lze dělit komunikaci podle toho, jaký vztah má k prostředí, ve kterém je uplatňována, a to vnitřní a vnější.

Vnější komunikací se rozumí způsob komunikace podniku s vnějším prostředím, tedy s okolím. Jedná se tedy o vzájemnou interakci podniku a organizací se kterými spolupracuje. Je to komunikace formální. Je vyjádřením identity podniku, upřesněním směru

podniku a jeho cílů. Hlavním vyjádřením identity podniku je logo. (Dědina, 2007) Jinými médii, které podnik v rámci vnější komunikace využívá, jsou počítačové sítě a televizní přenosy. (Řehoř, 2012)

Proti tomu vztahy uvnitř podniku spojuje **vnitřní komunikace**. Je důležitá pro správné fungování společnosti. Dodává jí sílu k překonávání změn a odrážení útoků, který dopadají na podnik z vnějšího okolí. (Holá, 2006) Podle Turkeckiové lze vnitrofiremní komunikaci chápat jako „*systém propojující informačně a vztahově organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.*“ (Tureckiová, 2004, s. 111)

Dalším kritériem, které slouží k dělení komunikace je její směr. Komunikace **vertikální**, která probíhá směrem dolů (sestupná) je pro zaměstnance, kteří se nacházejí na nižší organizační úrovni. Je využívána manažery pro udílení příkazů podřízeným. Smysl této komunikace je v pravidelnosti, kdy podřízení dostávají informace na pravidelných setkáních, nebo přes email nebo telefonicky, případně i přes bulletiny. Může docházet k neúmyslnému zkreslování informací. Někdy, v dobách krizí může být zkreslena informace i úmyslně. Pokud se toto stává častěji, způsobuje to nedůvěru u spolupracovníků. (Dědina, 2007; Duchoň, 2008)

Komunikace probíhající obráceným směrem, tedy zdola nahoru. Tyto zprávy, informace pocházejí od podřízených, tedy spolupracovníků a jsou směřovány k manažerům, tedy osobám, které jsou v hierarchii firmy postaveni výše. Jedná se často o zprávy ohledně zpracování úkolů, projektů apod. Je to tedy jakýsi typ zpětné vazby. Často dochází k obavám, ze strany sdělovatelů, jak bude jejich zpráva manažery přijata, zejména pokud zpráva není dobrá. Opět může docházet ke zkreslování, o sdělování komplimentů, o cenzurování informací, které směřují nahoru. (Dědina, 2007)

Horizontální komunikace je chápána jako komunikace, která probíhá mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni v podniku. Jelikož se komunikující soustředí na podstatu informace. Nebere se tolik na zřetel formálnost, takže lze tuto komunikaci řadit spíše k neformální. I tento typ je náchylný ke zkreslení, ale je pro podnik důležitý. (Duchoň, 2008)

Význam obou typů komunikací pro podnik je podstatný a je nutné ho udržet v rámci dobrého fungování. Pro překonání některých problémů je v podniku ustanoven pracovník,

jehož úkolem je překlenovat bariéry, které mohou vznikat při jednom či druhém typu komunikace. (Dědina, 2007)

Dalším možným tokem komunikace z hlediska směru je **diagonální** komunikace. Je asi nejméně využívaným typem komunikace. Je využívána v případech, kdy nelze komunikovat jinými kanály, horizontálně nebo vertikálně nebo tato komunikace není efektivní. V tento okamžik může zkracovat jak čas, tak i snížit množství práce. (Fiedler, 2005)

3.3.4 Manažerské komunikační dovednosti

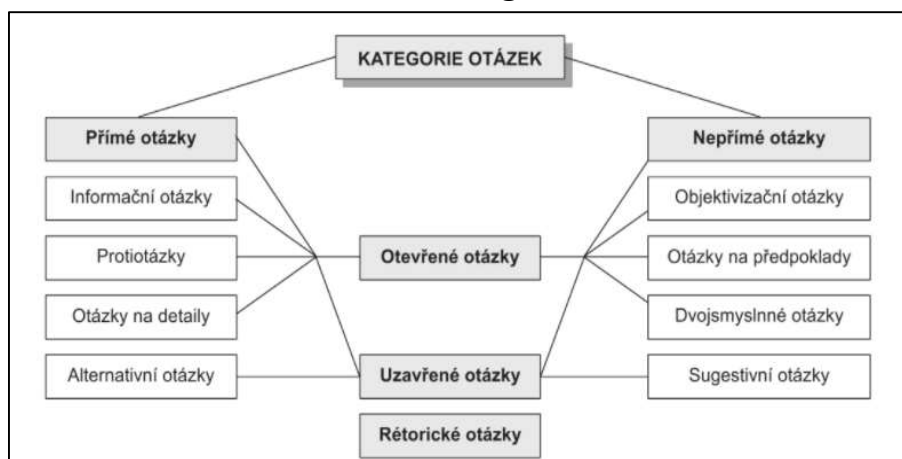
Důležitou součástí úspěchu manažera je právě komunikační dovednost, která je prolnta ve všech činnostech manažerské práce. (Bělohlávek, 2016) Nestačí jen znát problém po odborné stránce a být odborně připraven na jednání s ostatními spolupracovníky, je potřeba připravit postup, argumenty. Je důležité umět jim informace patřičně předat, zaujmout je, přesvědčit je. Mnohdy je nutné, aby manažer dokázal navázat s ostatními vztah a překročit komunikační bariéru. Je tedy potřeba, aby ze strany manažera došlo k působení a ovlivňování ostatních a právě k tomu je zapotřebí, aby manažer disponoval určitými komunikačními dovednostmi. K nim nepochybně patří umění naslouchat, aktivní naslouchání, znalost neverbální komunikace. Používání vhodných otázek a znalost možných komunikačních bariér. (Khelerová, 2010)

Efektivní komunikace lze dosáhnout využitím dovedností, které má manažer buď vrozené anebo získané. (Řehoř, 2012) Za kritéria efektivní komunikace lze považovat určitě přesnost a úspornost. Další důležitá kritéria jsou účinky a forma, jakým působí na ostatní. Vytváření mezilidských vztahů a navození vzájemné důvěry a rovněž shoda mezi sdělovaným obsahem a neverbálními projevy. Téměř by mělo absentovat zkreslení sdělované informace. Při dodržení těchto kritérií lze hovořit o vysoké míře efektivity manažerské komunikace. (Pavlica et al., 2010)

Podle Řehoře (2012) patří k základním komunikačním dovednostem **aktivní naslouchání**. To znamená, že manažer je vnímavý k osobě, se kterou komunikuje. Své myšlenky a názor předkládá teprve po interpretaci druhé strany. (Rychtaříková, 2008) Především nepřerušování řeči ostatních, dodržování očního kontaktu, malá reakce na sdělení a celková pasivita patří k základním dovednostem aktivního naslouchání. (Khelerová, 2010)

Lze je rozdělit na 4 části podle orientace, kterým je naslouchání směřováno, a to na fakt, čas, obsah a lidi. Jsou vzájemně propojené, doplňují se. Každý manažer preferuje jiný styl naslouchání. O efektivním způsobu naslouchání lze hovořit u manažera, který dokáže optimálně využít všechny 4 typy. (Pavlica et al., 2010)

Obrázek 5 – Kategorie otázek



Zdroj: Allhoff, 2008

Další dovedností, která by neměla chybět u dobrého manažera je **technika kladení otázek**. Právě touto technikou lze korigovat směr komunikace, protože otázkami lze dodat nový impuls, rozvést novou debatu, měnit situaci v komunikaci. Rozlišují se otázky uzavřené a otevřené, přímé a nepřímé, rétorické (obrázek 5). (Allhoff, 2008)

Velmi důležitou technikou při manažerské komunikaci je využívání asertivního jednání, které umožní sebepoznání a zároveň ovlivňování vlastních reakcí. Dokáží se tím omezit rizika hrozícího neúspěchu. Snižuje se pocit nejistoty a získává se osobitost projevu. Manažer ji využije zejména při jednáních, která jsou náročná, mohou být konfliktní apod. Pro ostatní takový manažer působí dojmem upřímného, spolehlivého člověka. Přesto však je důležité užívat asertivitu přiměřeně, aby její nadměrné užívání nebylo neefektivní. (Paulík, 2005)

Existuje celá řada asertivních technik, které manažeři mohou vhodně využívat. Používá se technika gramofonové desky, technika otevření se, otevřených dveří. Jinými jsou techniky ignorování určitých záležitostí, tázání na negativa a otevřeného přijetí negativ. (Paulík, 2005)

4 Vlastní práce

Vlastní práce vychází ze zpracování a analýzy primárních dat získaných z kvantitativního výzkumu. Na základě nastudovaných sekundárních dat získaných z odborné literatury a impaktovaných článků vztahujících se k danému tématu byly vymezeny a formulovány prvky komunikace, na jejichž základě bylo sestaveno dotazníkové šetření. Dotazníkovým šetřením bylo osloveno pět společností působících na trhu v obdobném oboru. Tyto společnosti si vzájemně konkurují a vyslovily požadavek na zachování úplné anonymity. Cílem dotazníku bylo zjišťování významu problematiky v oblasti manažerské komunikace v těchto společnostech.

Vlastní sběr dat proběhl elektronickou formou pomocí strukturovaného dotazníku (příloha 1) vytvořeného v prostředí serveru Survio, který nabízí zpracování dotazníku online v dobře uchopitelné formě a v příjemném uživatelském prostředí. Získaná data byla posléze přetransformována a detailně rozpracována v programovém prostředí Microsoft Office Excel.

Respondenti byli vytipováni napříč úrovněmi manažerských pozic. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 54 respondentů v odpovídajícím poměru k počtu a velikosti oslovených společností.

4.1 Technika sběru a zpracování dat

Dotazníkové šetření je rozděleno na dvě části. První část je zaměřena na základní poznání a identifikaci vybraných respondentů. Druhá část dotazníku, je částí zjišťovací a je koncipována členěním na odborné bloky, ve kterých jsou vymezeny a formulovány prvky manažerské komunikace.

V první části je položeno celkem pět otázek. Respondenti odpovídají na otázky typu pohlaví, věk, úroveň manažerské funkce, počet podřízených a délka manažerské praxe. Tato část identifikuje základními znaky oslovených respondentů, zaujímajících určitou manažerskou funkci ve vybraných společnostech.

Druhá část je rozdělena na odborné bloky s konkrétními tematickými okruhy. Jedná se o definované prvky obsahu komunikace, formy komunikace, komunikačních dovedností, komunikačních směrů, principů efektivní komunikace, komunikačních kanálů, manažerské

dovednosti, principů komunikace, problematiky motivace, týmu a týmové práce. Celkem bylo formulováno patnáct prvků komunikace, z nichž k osmi prvkům byly respondenty přiřazovány stupně důležitosti na čtyřstupňové škále významnosti. Škály významnosti byly stanoveny takto:

- 1 – malý význam,
- 2 – střední význam,
- 3 – vysoký význam,
- 4 – zásadní význam.

Šest komunikačních prvků bylo vymezeno formou uzavřených možností výběru odpovědi a poslední prvek, byl formulován otevřenou formou tak, aby mohli respondenti vyjádřit svůj názor a postoj k dané problematice.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek a grafů. Pro vyhodnocení stanovisek respondentů byly zvoleny základní statistické metody, ukazatele. Konkrétně se jedná o vážený aritmetický průměr, rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient.

4.1.1 Absolutní a relativní četnost

Absolutní četnost vyjadřuje počty výskytů a relativní četnost vyjadřuje poměr dílčích četností a rozsahu souboru (celkové četnosti) Uvádí se v procentech a vyjadřuje velikost podílu dané skupiny z celku všech hodnot (Souček, 2006). Tvar výpočtového vzorce je:

$$p_i = \frac{n_i}{n} \quad 1$$

$$\sum_{i=1}^k p_i = 1 \quad 2$$

kde

x_i ... rozsah souboru, celková četnost

n_i ... absolutní četnost

p_i ... četnost

4.1.2 Vážený aritmetický průměr

Vážený aritmetický průměr se používá pro velké soubory a v případě kdy mají hodnoty statistického znaku více statistických jednotek. Statistický znak je zjišťováno a statistická jednotka je prvek, na kterém se zkoumá. Používá se pro hodnoty, jež mají ve vybraném souboru různou důležitost nebo váhu (Souček, 2006). V rámci výzkumu jsou jako odlišné váhy jednotlivé stupně hodnotících škál. Vážený aritmetický průměr se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \quad 3$$

kde

x_i ... zjištěné hodnoty

n_i ... počet zjištěných hodnot (respondentů)

\bar{x} ... aritmetický průměr všech hodnot

4.1.3 Rozptyl

Rozptyl je nejpoužívanější míra rozptýlenosti (variability) tj. kolísání hodnot veličiny. Jedná se o kolísání, rozdílnost hodnot sledované veličiny od aritmetického průměru. Měření variability se využívá k posouzení kvality informace a současně při zkoumání závislosti mezi jevy. Provádí se součet druhých mocnin všech odchylek od jejich aritmetického průměru (Souček, 2006).

Rozptyl se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i}{n - 1} \quad 4$$

kde

x_i ... zjištěné hodnoty

n ... celková četnost

n_i ... počet zjištěných hodnot (respondentů)

\bar{x} ... aritmetický průměr všech hodnot

s^2 ... rozptyl

4.1.4 Směrodatná odchylka

Výše uvedený rozptyl není obecně interpretovatelnou veličinou. Pro hodnocení variability je používána hodnota směrodatné odchylky. Směrodatná odchylka je druhou odmocninou rozptylu. Hodnotou směrodatné odchylky se zjistí rozptýlenost kolem průměru, čím více se hodnoty blíží nule, tím méně jsou hodnoty odlišné (Souček, 2006). Směrodatná odchylka je vypočítána dle následujícího vzorce:

$$s = \sqrt{s^2} \quad 5$$

kde

s^2 ... rozptyl

s ... směrodatná odchylka

4.1.5 Variační koeficient

Variační koeficient je poměr směrodatné odchylky a průměru. Variační koeficient v podstatě slouží pro srovnání nevhodnější charakteristiky variability s ohledem na problém rozdílných měrných jednotek a úrovně hodnot v souborech. Poměr je prezentován v procentech, udává, z kolika procent se jednotlivé hodnoty odchylují od aritmetického průměru (Souček, 2006). Variační koeficient je vypočítán dle následujícího vzorce:

$$V = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100[\%] \quad 6$$

kde

s ... směrodatná odchylka

\bar{x} ... aritmetický průměr všech hodnot

V ... variační koeficient

4.2 Charakteristika zkoumaných objektů

Pro výzkum a účel diplomové práce bylo vybráno pět společností působících na trhu v obdobném oboru a zaměření. Tyto společnosti byly vybrány cíleně v daném oboru, podobné charakteristice a organizační struktuře tak, aby výzkum svým zaměřením co nejlépe přiblížil a vypověděl o kultuře v této sféře podnikání a o komunikaci manažerů v daném regionu, lokalitě. Tito manažeři mnohdy řeší podobné úkoly a řeší obdobná úskalí. Jejich aktivity se mnohdy protínají a často se spolu střetávají při řešení každodenních úkolů

a povinností. Společným jmenovatelem těchto subjektů je primární působení ve stejném oboru a lokalitě. Nicméně se vždy jedná o samostatnou a jedinečnou společnost, manažery prezentující svoji značku a image. Všechny společnosti si na trhu víceméně konkurují a prosazují své zájmy a priority. V rámci prováděného výzkumu vyslovily vybrané společnosti požadavek na zachování anonymity. Pro účel diplomové práce s ohledem na anonymitu je každá ze společností označena písmeny abecedy. Dále se bude v diplomové práci uvádět, že se jedná o společnosti A, B, C, D a E.

Zvolené společnosti lze stručně charakterizovat takto. Čtyři společnosti patří z hlediska velikosti do kategorie velkých podniků, jejichž obrat se přibližuje a většinou převyšuje 800 milionů Kč. Pouze jedna společnost patří do kategorie středně velkých podniků s obratem mírně převyšujícím 120 milionů Kč. Právní subjektivitou se dvě společnosti zařazují mezi akciové společnosti, a ve třech případech se jedná o společnosti s ručením omezeným.

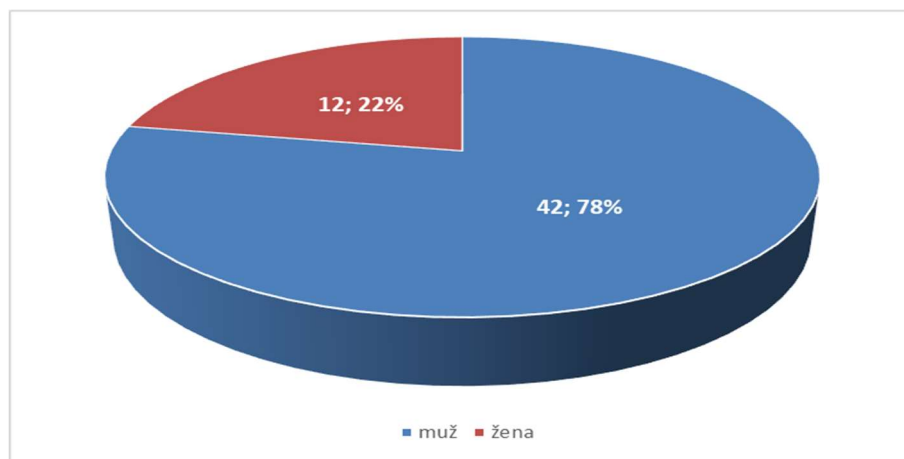
Společnosti působí v oblasti strojírenského, chemického a rafinérského průmyslu. Dále pak v energetice, teplárenství, v oblasti dálkovodů, ekologických zařízení, dopravních staveb, automobilovém průmyslu a stavebnictví v obecném pojetí. Portfolio činností vybraných společností velmi široké a rozvětvené. Zasahuje zejména do těchto oblastí: výstavba, údržba, opravy technologických, plynových a tlakových zařízení, technologických celků a budov v průmyslu, projekční činnosti a inženýring při realizaci investičních a údržbových projektů, výroba a montáž ocelových konstrukcí, elektrická zařízení, systémy řízení. Jedná se v podstatě o potrubářské, zámečnické a svářečské práce, strojní činnosti spojené s technologickými zařízeními, obráběcí práce, práce v oblasti elektro, měření a regulace, stavební práce, izolačské a natěračské práce, lešení, jeřábová a zdvihací technika a další mechanizační prostředky. Jedná se o společnosti dlouhodobě působící a zavedené na trhu. Stabilní pozici si udržují především díky vysoké profesionalitě v oblasti kvality a jakosti dodávek a služeb, svojí odborností a pro zákaznickému přístupu vůči svým obchodním partnerům.

Manažeri byli vybráni napříč organizační strukturou jednotlivých společností. Zvoleni byli manažeri na vrcholové, střední a nižší úrovni managementu. Celkem bylo rozesláno 75 dotazníků, jejichž návratnost byla 54, což představuje vyjádřeno v procentech 72 %.

4.3 Identifikace souboru respondentů

První část dotazníku byla zaměřena na základní poznání a identifikaci vybraných respondentů, manažerů působících v uvedených společnostech, označených A až E. Vybrané společnosti mají podobnou strukturu společnosti a dotazník je zaměřen na všechny uvedené manažerské úrovně. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 54 respondentů, z nichž bylo 42 mužů a 12 žen. Z tohoto poměru je zřejmé čtenější obsazení mužů na manažerské pozici v této oblasti profesního zaměření zkoumaných společností. Jak již bylo uvedeno zaměření vybraných společností je primárně na strojírenskou výrobu, z čehož je zřejmé většinové zastoupení mužů. Ženy se v tomto oboru objevují v daleko menším měřítku. Lze konstatovat, že je tento obor bližší spíše mužům. Ženy zastávají ve vybraných společnostech zejména podpůrné funkce. Lze zmínit funkce, pozice například v personálním, ekonomickém, finančním a obchodním zaměření. Dále se může objevit zastoupení v činnostech spojených s nákupem materiálu, skladovým hospodářstvím, v logistických funkcích, obecně administrativních činnostech, ale i například činnostech spojených se zajištěním ochrany bezpečnosti práce. V následujících grafech bude vyjádřena procentuální obsazenost jednotlivých poznávacích indikátorů.

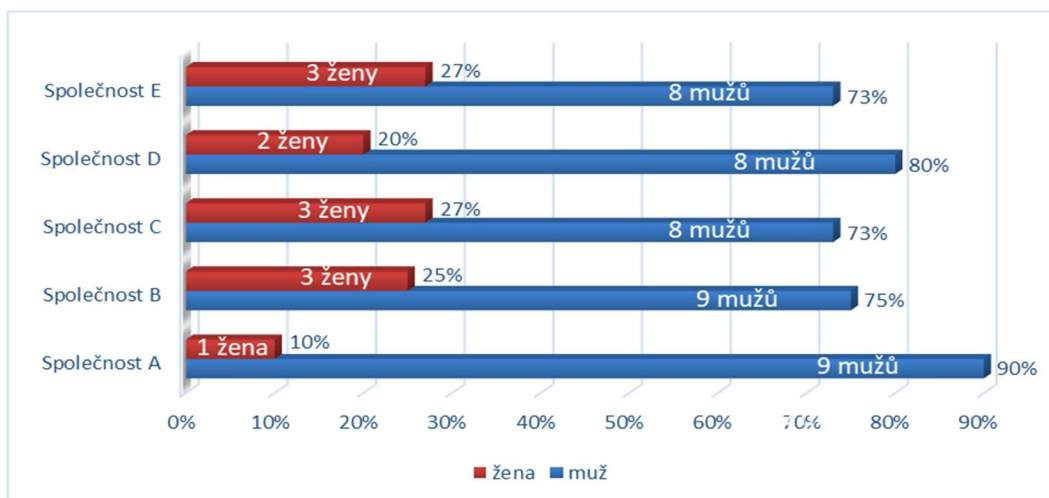
Graf 1 – Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 1 vyjadřuje pohlaví všech respondentů zúčastněných společností. Poměr je vyjádřen v procentech. Dotazníku se zúčastnilo ze 78 % mužů a 22 % žen.

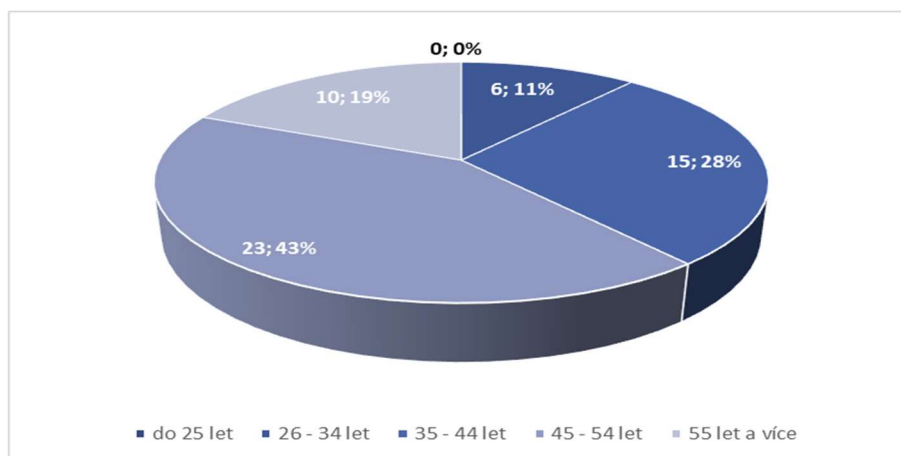
Graf 2 – Pohlaví respondentů v jednotlivých společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 2 vyjadřuje zastoupení obou pohlaví v jednotlivých společnostech v procentech a v absolutních číslech. U společnosti A bylo 9 mužů a 1 žena. U společnosti B 9 mužů a 3 ženy, u společnosti C 8 mužů a 3 ženy, u společnosti D 8 mužů a 2 ženy, u společnosti E 8 mužů a 3 ženy

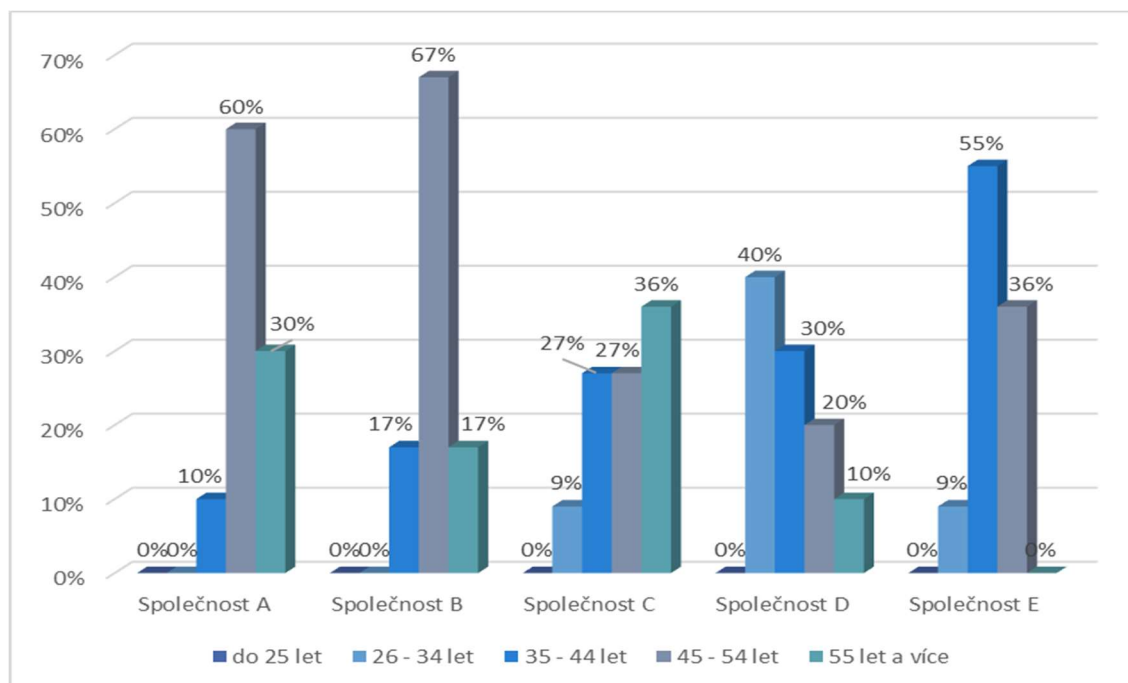
Graf 3 – Věková struktura respondentů celkem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Druhým poznávacím indikátorem byla věková struktura manažerů. Pro věkovou strukturu byla zvolena škála pěti věkových rozmezí. Graf 3 zobrazuje celkovou strukturu napříč společnostmi a graf 4 zobrazuje, jaká se nachází struktura v jednotlivých společnostech

Graf 4 – Věková struktura respondentů v jednotlivých společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

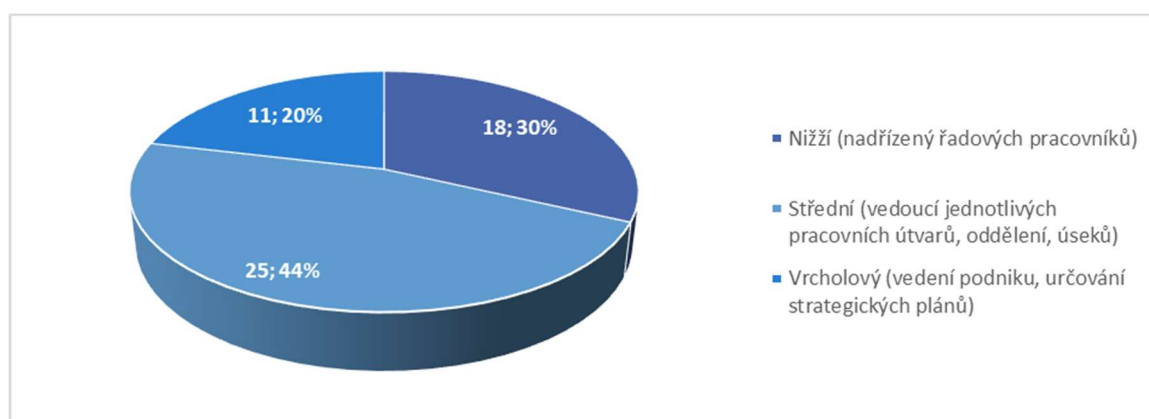
Z uvedených grafů vyplývá, že největší zastoupení respondentů bylo ve věkové kategorii 45–54 let, celkem 23 manažerů, vyjádřeno v relativní hodnotě 43 %. Dále bylo 15 manažerů (28 %) ve věku 35 až 44 let, 10 manažerů (18 %) ve věku 55 let a více, a 6 manažerů (11 %) ve věku 26 až 34 let. Manažeři ve věku do 25 let nebyli dotazníkovým šetřením osloveni.

Zastoupení respondentů v jednotlivých společnostech je zřejmé z grafu 4. Ve společnosti A a B byl zastoupen v nejvyšší míře manažer ve věku od 45 do 54 let. Tato hodnota může vyjadřovat zastoupení, které je tvořeno zkušenými manažery produktivního věku s dlouholetými zkušenostmi. Ve společnosti C bylo zastoupení rozprostřeno v celé škále věkových kategorií takřka stejnoměrně, nejvíce však byla obsazena nejstarší kategorie nad 55 let. Výjimkou byl pouze jeden mladý manažer ve věku 26 až 34 let. Naopak ve společnosti D lze pozorovat většinu manažerů mladšího a středního věku zastoupenou nejvíce kategorií 26 až 34 let a následně kategorií 35 až 44 let. Společnost E je nejčteněji zastoupena věkovou kategorií od 35 do 44 let šesti manažery a čtyřmi manažeři ve věku od 45 do 54 let. Uvedenou strukturu doplňuje jeden manažer ve věku od 26 do 34 let.

Dalším poznávacím identifikátorem byla zjišťována úroveň řízení v managementu. Pro účel dotazníkového šetření byly stanoveny tři úrovně. Celkově byla nejvíce zastoupena

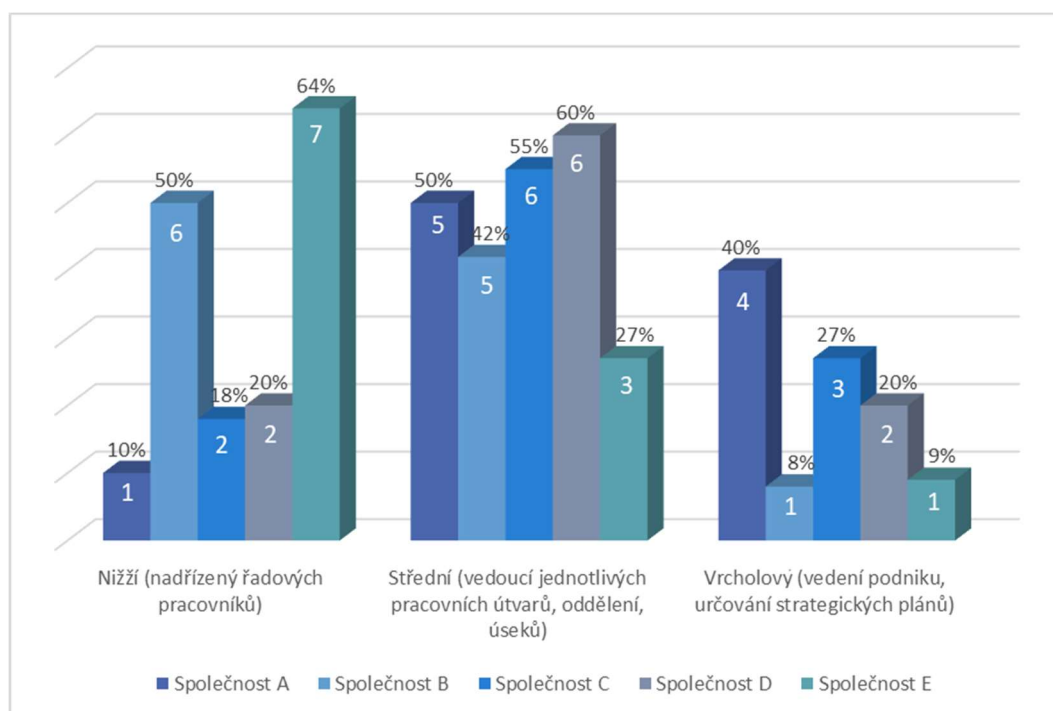
střední úroveň managementu, vyjádřeno v relativní hodnotě 44 % a v absolutním čísle 25 respondentů. Nižší management byl zastoupen 30 %, v absolutní hodnotě 18 respondentů a vrcholový management byl zastoupen ve 20 %, což představovalo celkem 11 respondentů, jak znázorňuje graf 5.

Graf 5 – Úroveň managementu všech respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 6 – Úroveň managementu respondentů v jednotlivých společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

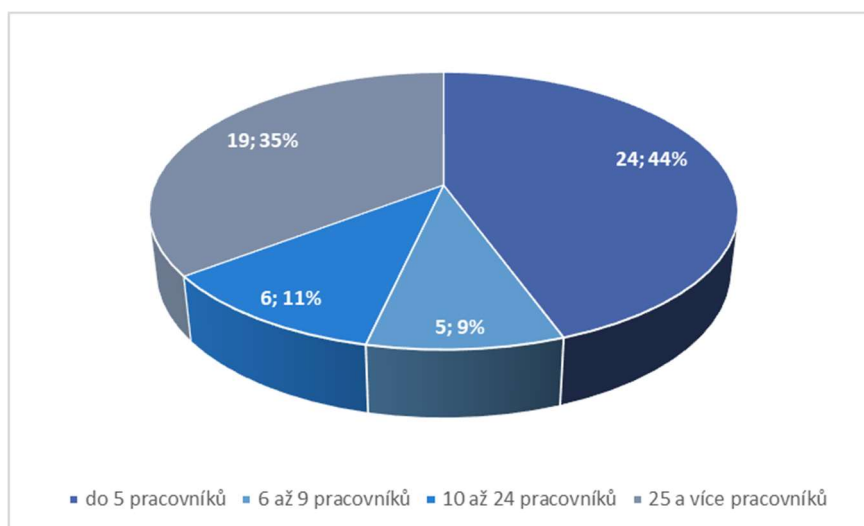
Z grafu 6 vyplývá zastoupení úrovně managementu v jednotlivých společnostech. Společnost A je zastoupena 4 manažery na vrcholové úrovni, 5 manažery na střední úrovni a 1 manažerem na nižší úrovni. Společnost B je zastoupena 1 manažerem na vrcholové

úrovni, 5 manažery na střední úrovni a 6 manažery na nižší úrovni. Společnost C je zastoupena 3 manažery na vrcholové úrovni, 6 manažery na střední úrovni a 2 manažery na nižší úrovni. Společnost D je zastoupena 2 manažery na vrcholové úrovni, 6 manažery na střední úrovni a 2 manažery na nižší úrovni. Poslední společnost E je zastoupena 1 manažerem na vrcholové úrovni, 3 manažery na střední úrovni a 7 manažery na nižší úrovni.

Čtvrtou otázkou poznávací části dotazníkového šetření, znázorněnou na grafu 7, bylo zjišťováno, jaký počet podřízených mají jednotliví respondenti. Odpovědi byly voleny na čtyř úrovněové škále počtu podřízených pracovníků. Tyto škály byly zvoleny dle obvyklé praxe a zkušeností s vedením podřízených. Do pěti pracovníků se jedná o menší pracovní skupinu, se kterou se lépe pracuje, avšak nedá se jí snížit míra důležitosti a odpovědnosti. S rostoucím počtem podřízených je práce komplikovanější a vyžaduje více trpělivosti, shovívavosti a pečlivosti.

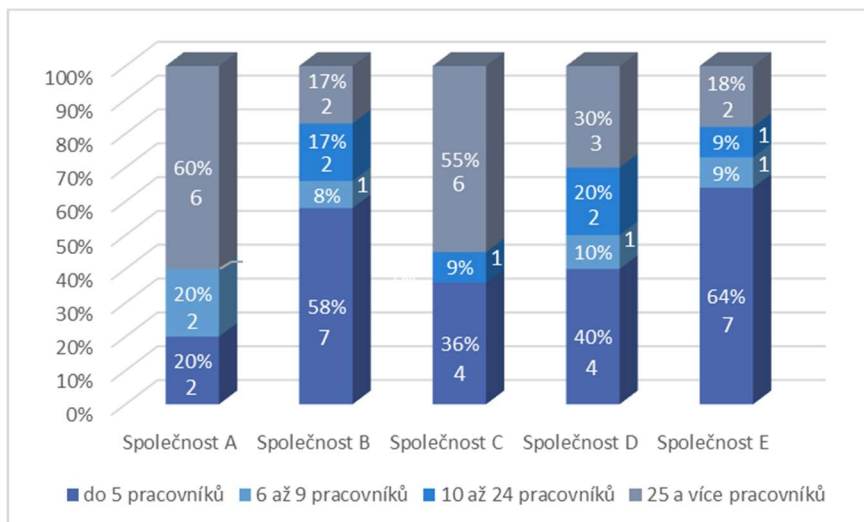
Celkově největší zastoupení mělo vedení do 5 pracovníků. Jednalo o 24 manažerů, což vyjádřeno v procentech je 44 %. Více jak 25 pracovníků vede celkem 19 manažerů, z celkového počtu to představuje 35 %. Čtvrtou a pátou pozici představuje 11 % v podobě 6 manažerů, kteří vedou 10 až 24 pracovníků a zbylých 9 % vyjadřuje 5 manažerů, jež vedou 6 až 9 podřízených.

Graf 7 – Počet podřízených pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

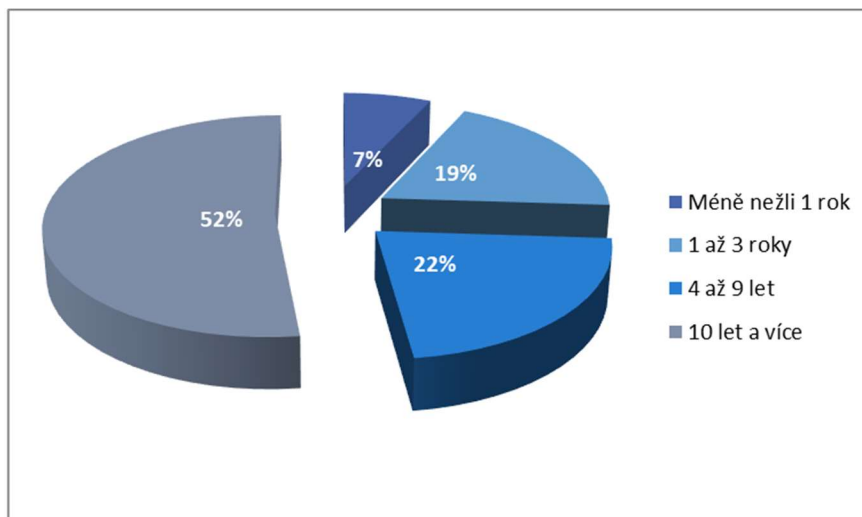
Graf 8 – Počet podřízených pracovníků v jednotlivých společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 8 znázorňuje stav v jednotlivých společnostech. Obecně platí, že menší pracovní skupiny jsou z hlediska kontroly a řízení lépe a efektivněji zvladatelné. Vyšší počet podřízených přináší větší zodpovědnost, obtížnější řízení a kontrolu. Současně lze konstatovat, že čím vyšší úroveň managementu, tím vyšší počet podřízených, což charakterizuje uvedenou velkou zodpovědnost a profesionalitu.

Graf 9 – Délka manažerské praxe



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Posledním identifikátorem této poznávací části dotazníku bylo zjištění délky manažerské praxe. Délku manažerské praxe manažerů všech respondentů zobrazuje graf 9.

Pro délku manažerské praxe byla zvolena škála čtyř období. Nejčetnějším obdobím byla délka praxe více jak 10 let, zastoupena 28 manažery, vyjádřeno v procentech 52 %. Lze konstatovat, že se jedná o již zavedené podniky s dlouholetými zkušenostmi na trhu. Potvrzujícím faktem je i nejméně druhá pozice v délce praxe 4 až 9 let, kterou představovalo 12 manažerů, což bylo 22 % z celkového počtu oslovených. 10 manažerů s praxí 1 až 3 roky představuje novou nastupující generaci manažerů. Méně, nežli jeden rok praxe byl zastoupen pouze ve třech společnostech z pěti, celkově čtyřmi respondenty.

Výsledky této poznávací části dotazníku lze stručně zhodnotit tak, že byli vybráni respondenti v poměru, jež vyjadřuje většinové zastoupení tvořené manažery převážně středního, produktivního věku, s ideální zralostí a dlouholetými praktickými zkušenostmi.

4.4 Zpracování výsledků dotazníkového šetření

Druhá část dotazníkového šetření vymezuje a definuje konkrétní prvky manažerské komunikace a je rozdělena na odborné bloky. Odbornými bloky jsou: obsah komunikace, verbální a neverbální komunikace, komunikační dovednosti, komunikační kanály, principy efektivní komunikace, formy komunikace, problematika motivace, týmu a týmové práce. Uvedené odborné bloky jsou dále v této části diplomové práce rozděleny do samostatných kapitol a vymezené prvky komunikace jsou vyhodnocovány za pomoci grafů a tabulek.

4.4.1 Obsah komunikace

Prvním okruhem dotazníkového šetření byla problematika významu obsahu komunikace pro manažerskou činnost. Respondenti se rozhodovali na čtyřstupňové škále významnosti. Bylo vymezeno osm prvků vztahujících se k obsahu komunikace, ke kterým respondenti přiřazovali subjektivní význam na uvedené škále.

Graf 10 znázorňuje první hodnotící prvek týkající se obsahu sdělovaných informací. Obsah komunikace by měl být přímočarý a jednoznačně určovat meritum problematiky sdělované informace. Úlohou manažera je určovat důležitost informace a nesdělovat informace zbytečné, jež se nevztahují k dané věci.

Graf 10 – Obsah sdělovaných informací

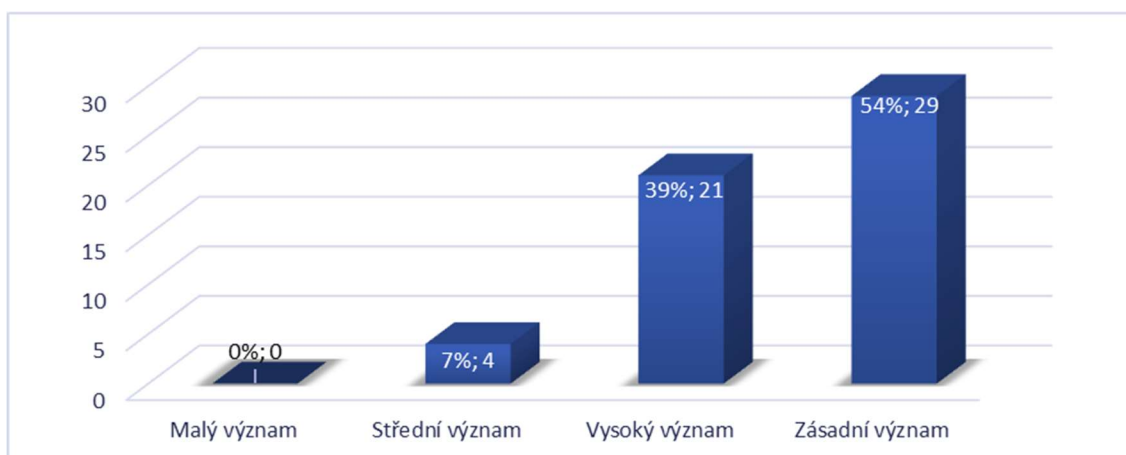


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Zásadní a vysoký význam obsahu sdělovaných informací přikládá ve všech společnostech většina manažerů. Zásadní význam zvolilo 27 manažerů a vysoký význam 23 manažerů. Střední význam obsahu informací přikládají celkově 4 manažeři, v každé společnosti vyjma společnosti C po jednom zástupci. Manažeři nekladou tomuto prvku malý význam.

Graf 11 znázorňuje další hodnotící prvek týkající se úplnosti sdělení. Zásadní význam úplnosti sdělení byl volen 29 manažery (54 %) a vysoký význam volilo 21 manažerů (39 %). Střední význam byl volen pouze u 4 manažerů. U společnosti D, 3 respondenti a u společnosti A 1 respondent. Malá významnost tohoto prvku nebyla manažery přikládána.

Graf 11 – Úplnost sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Úplnost sdělení má široký význam z důvodu přesného ohraničení informace v rámci například plnění úkolu. Jedná se o konkretizaci, podrobné vysvětlení a jednoznačné vymezení zadání úkolu.

Na grafu 12 je zobrazena významnost stručnosti sdělení. Zde byla škála odpovědí širší. Stručnost sdělení je přímo úměrná složitosti zadání. Snadnější úkoly by měly být zadávány stručně, naopak složité úkoly musejí být sdělovány do větších detailů.

Graf 12 – Stručnost sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Nejčteněji byl napříč společnostmi přikládán význam stručnosti sdělení vysoký, tento význam byl volen 25 manažery (46 %). Na druhém místě byl volen střední význam, celkem 18 manažery (33 %). Zásadní význam byl volen celkově 11 manažery (20 %). Malý význam opět nebyl u tohoto prvku sledován.

Graf 13 – Vlastní postoj ke sdělované informaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším hodnotícím prvkem byl vlastní postoj ke sdělované informaci, který znázorňuje graf 13. Zásadní a vysoký význam tomuto prvku přikládá většina respondentů napříč společnostmi, celkem 38 respondentů. Střednímu významu se přiklání celkem 12 respondentů a malému významu 4 respondenti.

Graf 14 – Srozumitelnost sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Úlohou manažera je zaujmout neutrální postoj ke sdělované informaci. Manažer by měl být nestranný při sdělování pozitivní a zejména negativní informace. Na grafu 14 je další prvek týkající se srozumitelnosti sdělení. Srozumitelnost opět souvisí s obtížností úkolu a současně je důležitá ve smyslu správného pochopení, porozumění. Informace musejí být pro příjemce dostatečně pochopitelné a uchopitelné. Význam tohoto prvku je ve všech společnostech vnímána vysokým a zásadním významem. Vysoký význam zvolilo celkem 24 respondentů, což představuje 44 % a zásadní význam dokonce 30 respondentů, celkem 56 %. Střední a malá významnost tomuto prvku nebyla přiložena.

Další graf 15, znázorňuje význam pochopení sdělení. Pochopení sdělení je pro manažery důležitým signálem, že příjemce rozumí tomu, co je předmětem sdělované informace, sdělovaného zadání úkolu. Při nedostatečném pochopení nelze očekávat požadovaného naplňování podstaty sdělovaných informací a zadání. Zásadní význam tomuto prvku přikládá celkově 34 respondentů, vyjádřeno procentuálně 63 %. Vysoký význam zvolilo 33 % respondentů, což je celkem 18 manažerů. Pouze jeden manažer ve firmě B a C zvolili střední význam. Pochopení sdělení opětovně patří mezi významný prvek komunikace.

Graf 15 – Pochopení sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 16 znázorňuje hodnotící prvek týkající se osobního postoje k příjemci sdělení. Tomuto prvku sdělení byla přiřazena napříč společnostmi široká škála odpovědí.

Graf 16 – Osobní postoj k příjemci sdělení



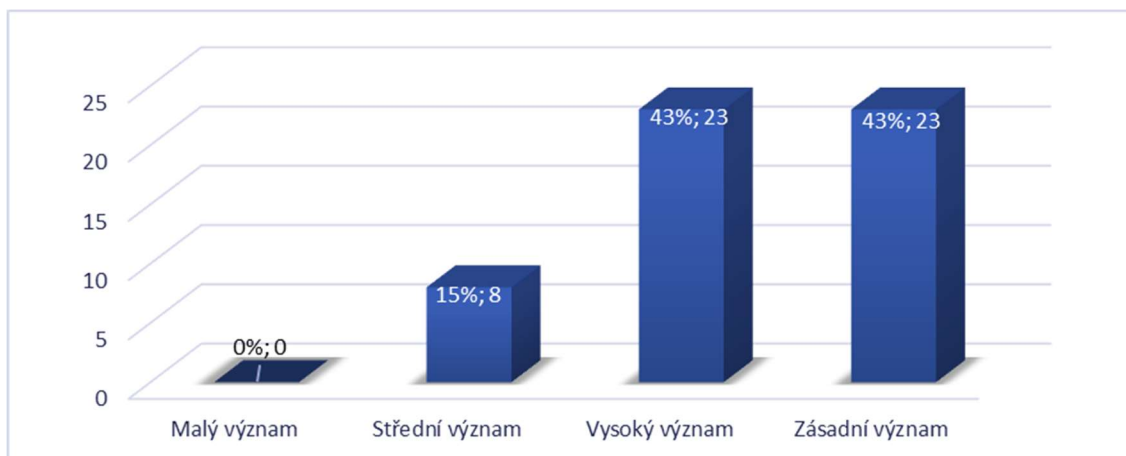
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Manažer by měl zachovávat neutrální postoj ke všem příjemcům, bez rozlišování vztahu k nim. Malý význam tomuto prvku přiřadilo celkem 8 manažerů (15 %), střední význam byla volen 13 manažery (24 %). Nejvíce byli manažery voleny vysoký význam, celkem u 20 manažerů (37 %). Zásadní význam byl volen ve stejné hodnotě jako význam střední 13 manažery (24 %). Většinou se tato problematika přiklání spíše k vysokému a zásadnímu významu.

Posledním prvkem tohoto tematického bloku byla zpětná vazba, znázorněna na grafu 17. Znázorňuje další hodnotící prvek, týkající se zpětné vazby. Nejčastěji byli manažery

volen zásadní a vysoký význam tohoto prvku komunikace. Oba uvedené významy volilo shodně 43 % dotázaných respondentů, celkem 23 manažerů. Pouze 8 manažerů volilo střední význam (15 %). I přesto, že byla variabilita odpovědí vyšší, převládá opět vysoký a zásadní význam. Zpětná vazba představující sdělení výsledku práce, porozumění zpět sdělovateli, je mnohdy považována za jeden z nejdůležitějších prvků komunikace.

Graf 17 – Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Vyhodnocení problematiky obsahu komunikace je uvedeno v tabulce 1 za pomoci základních statistických ukazatelů. Významnost byla určována na základě respondenty přidělených škálových hodnot. Největší významnost určuje výše hodnoty váženého průměru. V tomto odborném bloku týkajícího se obsahu komunikace byla manažery přidělena nejvyšší významnost pochopení sdělení celkem s hodnotou váženého průměru 3,59, a srozumitelnosti sdělení s hodnotou 3,56. Výsledné hodnoty vyšší nežli 3,0 představují velký a zásadní význam pro většinu oslovených manažerů. Nízká hodnota variačního koeficientu naopak napovídá o významné shodě manažerů v odpovědích. Jejich stanoviska se shodují a většinou jimi byla přiřazena hodnota vysokého nebo zásadního významu. U pochopení sdělení byla tato hodnota celkově 15,6 % a u srozumitelnosti 14,04 %. Vysokých hodnot váženého průměru a tím vysokou významnost dosáhly i další prvky tohoto bloku. Úplnost sdělení dosáhl hodnoty 3,46, obsah sdělovaných informací 3,43 a zpětná vazba 3,28. Pod hodnotou 3 se ocitly pouze tři prvky, vlastní postoj ke sdělované informaci 2,91, stručnost sdělení 2,87 a osobní postoj k příjemci sdělení zaujal poslední místo s hodnotou 2,7. I tyto uvedené hodnoty nejsou, co se týče významnosti nízké. Většina manažerů volila vysokou významnost, avšak variabilita odpovědí byla rozprostřenější.

Hodnoty variačního koeficientu nad 25 % lze považovat za četné různorodé odpovědi či nejednoznačnost názorů všech manažerů.

Tabulka 1 – Hodnocení obsahu komunikace

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Obsah sdělovaných informací	0	4	23	27	3,43	18,37	4.
Úplnost sdělení	0	4	21	29	3,46	18,21	3.
Stručnost sdělení	0	18	25	11	2,87	25,09	7.
Vlastní postoj ke sdělované informaci	4	12	23	15	2,91	30,58	6.
Srozumitelnost sdělení	0	0	24	30	3,56	14,04	2.
Pochopení sdělení	0	2	18	34	3,59	15,60	1.
Osobní postoj k příjemci sdělení	8	13	20	13	2,70	36,67	8.
Zpětná vazba	0	8	23	23	3,28	21,34	5.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

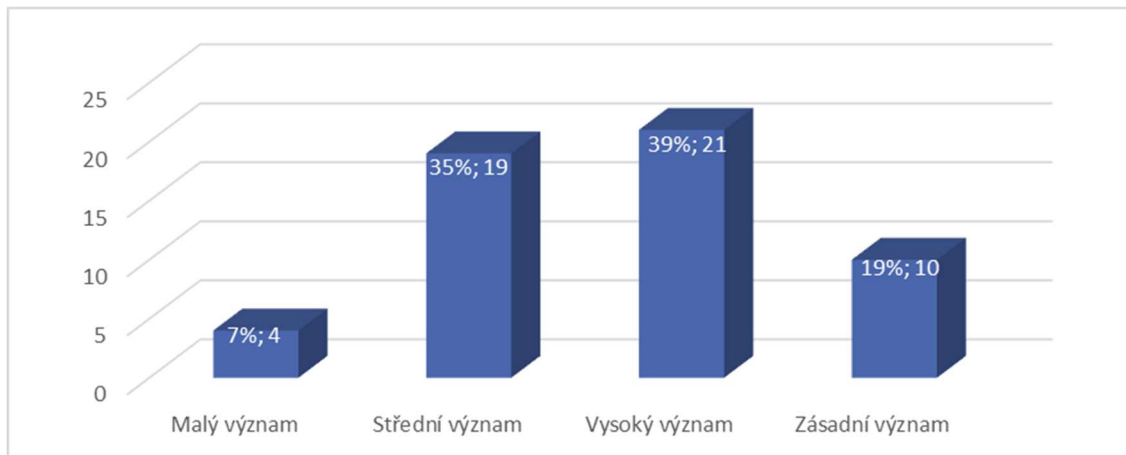
4.4.2 Verbální komunikace

Druhým odborným blokem byly vymezeny prvky verbální komunikace. Respondenti se rozhodovali na čtyřstupňové škále významnosti. Zvoleno bylo osm prvků verbální komunikace, ke kterým byl manažery volen stupeň významnosti.

Verbální komunikace je v podstatě vyjadřování se vůči našemu nejbližšímu okolí za pomoci slov, které používáme a vyjadřujeme pomocí jazyka. Pro účel dotazníkového šetření byly formulovány následující prvky verbální komunikace. Artikulace je důležitá z hlediska porozumění, co je sdělováno. Prvky rychlosti a hlasitosti řeči jsou důležité v situaci, s kým a při jakých okolnostech jsou informace sdělovány. Plynulost řeči, frázování a pomlky jsou významné z hlediska udržení pozornosti příjemce sdělení. Nepoužívání expletiv, slovní vaty a vyvarování se chyb v řeči je důležitým prvkem z hlediska kvality sdělení informace okolí. Významnost barvy hlasu souvisí s okolnostmi při sdělení a bývá individuální záležitostí každého člověka vysílajícího sdělení. Posledním prvkem je nepoužívání vulgarismů, které by mělo být zejména pro manažery samozřejmostí. S nepoužíváním vulgarismů souvisí okolnosti, situace a skutečnost komu je informace sdělována. Jinak je informace sdělována před velkou skupinou a jinak v osobní rovině. Prvním prvkem byl význam artikulace, výsledek znázorňuje graf 18. Význam artikulace je

důležitým prvkem pro přenos informace. V podstatě se jedná o srozumitelnou výslovnost pro příjemce informace.

Graf 18 – Artikulace

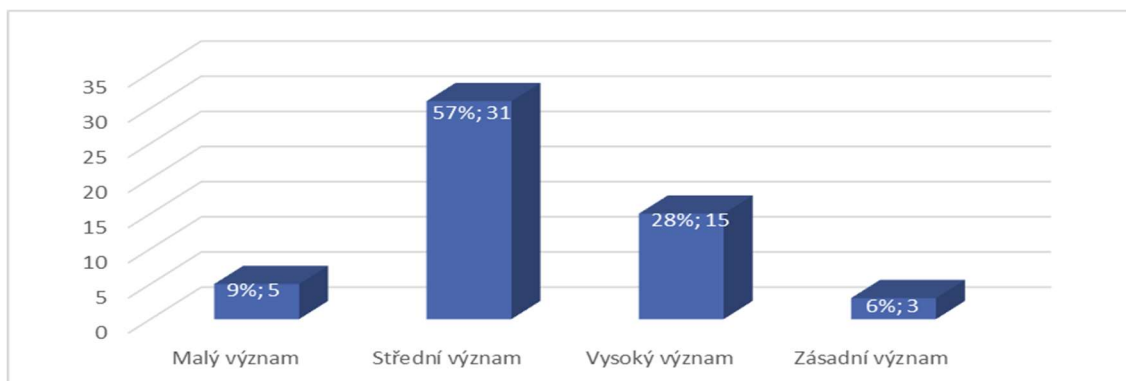


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Postoj respondentů se nejčastěji kloní k vysokému a střednímu významu. Celkově byl volen vysoký význam 21 manažery (39 %) a střední význam byl volen 19 manažery (35 %). Zásadní význam byl volen 10 manažery a pouze pro 4 manažery byl tento prvek s malou významností.

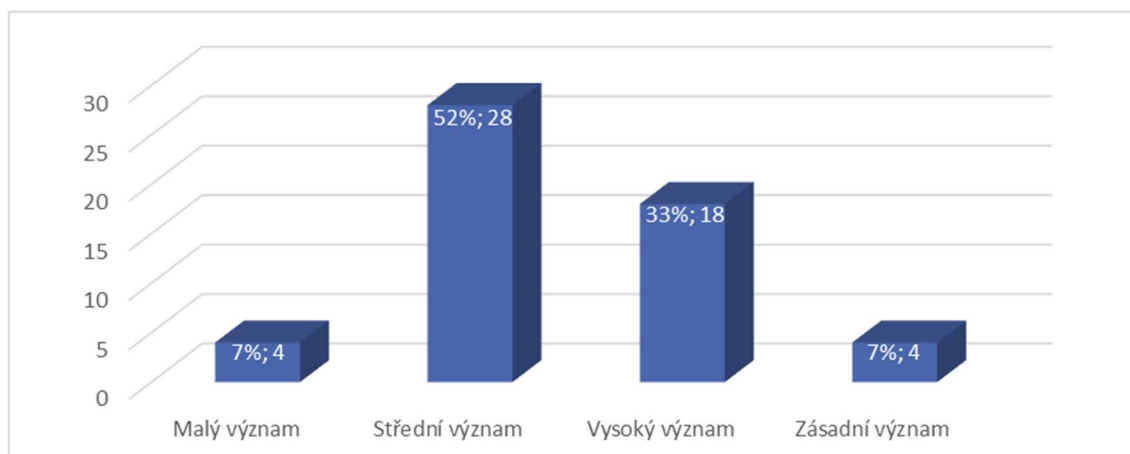
Graf 19 znázorňuje další hodnotící prvek vztahující se k rychlosti řeči. Rychlost řeči ovlivňuje zejména vnímání posluchačů a současně i jeho porozumění. Celkově tomuto prvku byl napříč společnostmi přiřazen nejčastěji střední význam, který volilo celkem 31 manažerů, přičemž i tato volba, byla volena nejčastěji ve všech společnostech. 15 manažerů volilo vysoký význam, 5 malý význam a pouze 3 význam zásadní.

Graf 19 – Rychlost řeči



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 20 – Hlasitost řeči

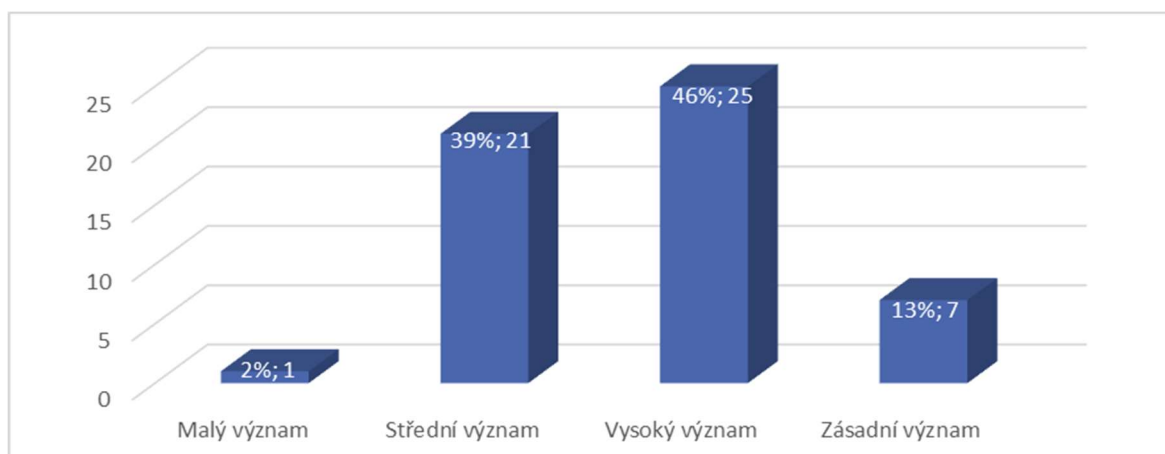


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Hlasitost řeči jako dalšímu prvku znázorněném na grafu 20 přiřazují manažeři významnost v podobné četnosti jako u rychlosti řeči. To znamená především střední význam, přičemž pouze u společnosti B obsadil první pozici význam vysoký.

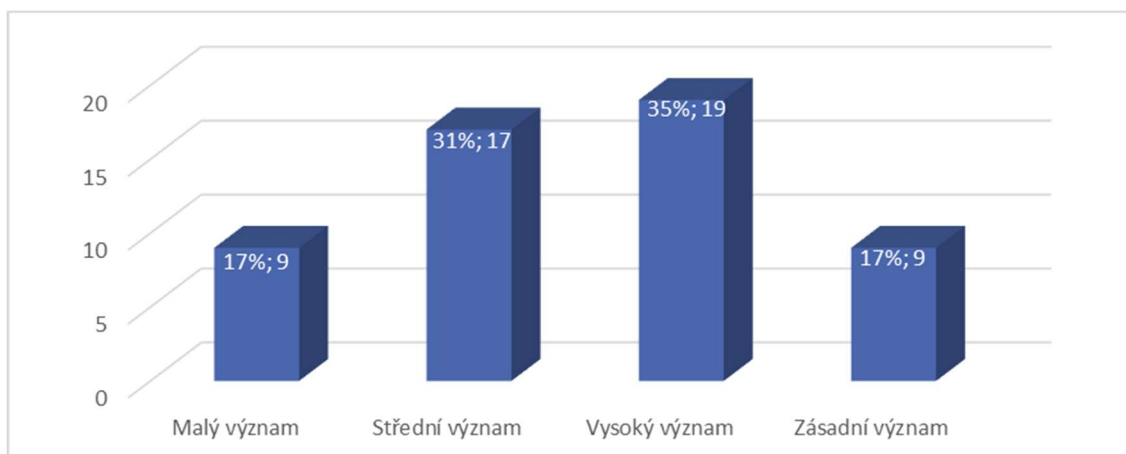
Dalším hodnotícím prvkem byla plynulost řeči, frázování a pomlky. Tyto prvky lze považovat za klíčové při snaze zaujmout a udržet vnímání posluchače tak, aby se řeč nestala fádňí. Dobrá intonace a tempo projevu předávanou zprávu ztraktivňuje a zdůrazňuje význam. Na grafu 21 jsou vyobrazeny postoje respondentů. Velký význam byl manažery volen nejvíce, celkem 25×, následujíc středním významem, celkem 21×. Zásadní význam byl volen 7× a malý pouze 1×.

Graf 21 – Plynulost řeči, frázování, pomlky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

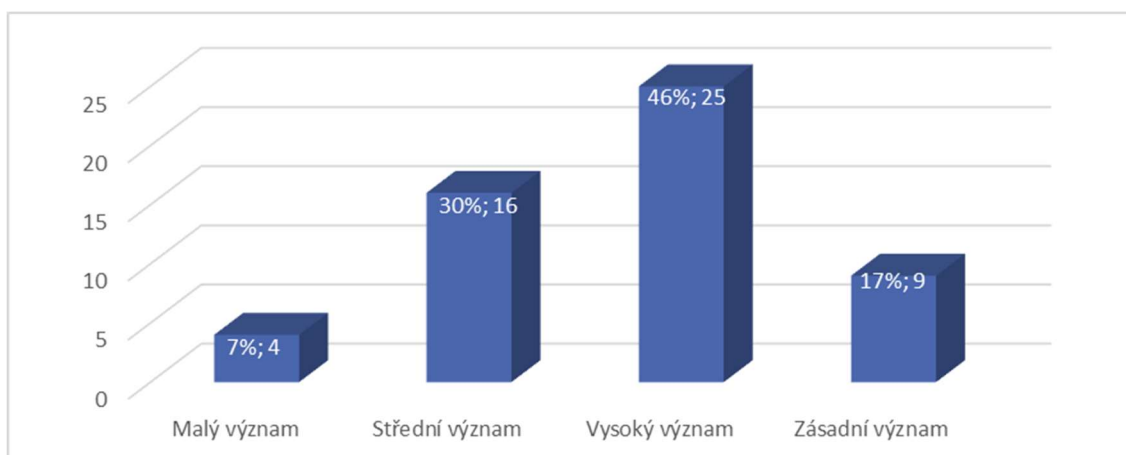
Graf 22 – Nepoužívání expletiv, slovní vaty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 22 znázorňuje význam prvku nepoužívání slovní vaty, s čímž se v současné době shledáváme velmi často, např. ve sdělovacích prostředcích. Celých 19 manažerů tomuto prvku přikládá velký význam, střední význam posléze 17 manažerů a po devíti manažerech volí význam zásadní a malý. Mnoho lidí si často pomáhají během řeči slovy jakoby, prostě, hmm, že, no a podobně. Odpovědi manažerů lze považovat za poměrně různorodé.

Graf 23 – Vyvarování se chyb v řeči

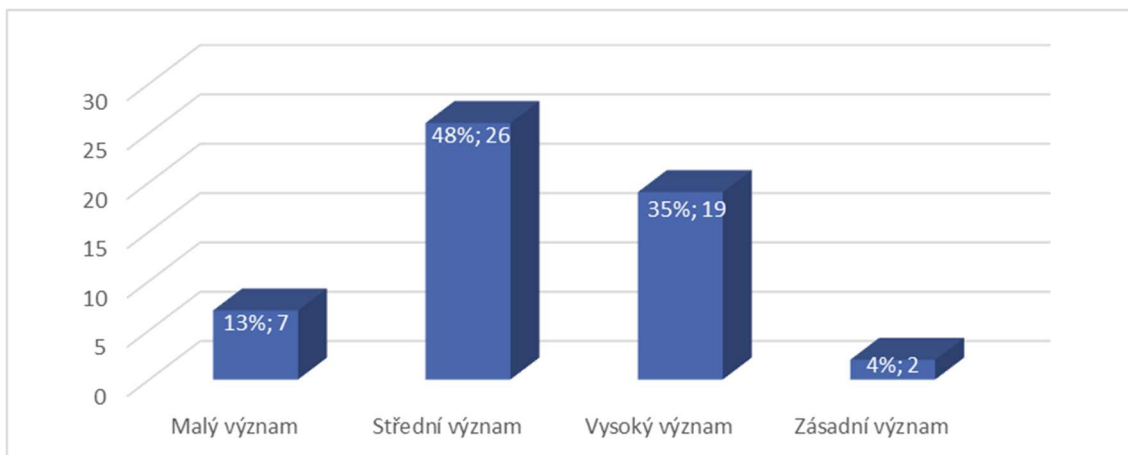


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Význam prvku vyvarování se chyb v řeči je znázorněn na grafu 23. Takovou chybou mohou být například nedokončené věty, špatná výslovnost, opakování slov, gramatické chyby a další. Tomuto prvku je přikládám opět podobný význam jako u slovní vaty. Nejvíce

respondentů volilo velký význam, celkem 25 manažerů (46 %). Střední význam volilo 16 manažerů (30 %), zásadní 9 (17 %) a malý význam pouze 4 (7 %) manažeři.

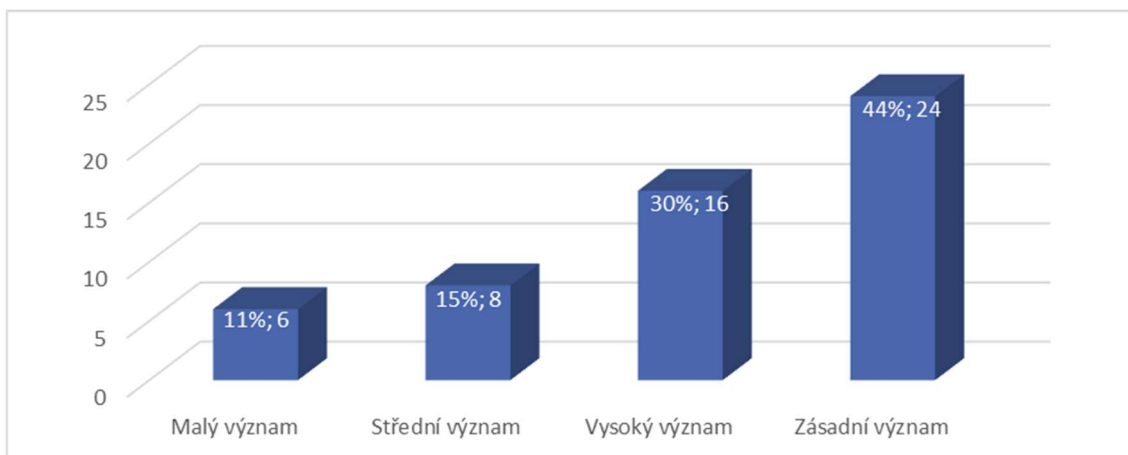
Graf 24 – Barva hlasu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Barva hlasu pro oslovené respondenty má celkově opět střední až vysokou významnost. Odpovědi směřovaly nejvíce ke střednímu významu, celkem 25 respondentů, 16 respondentů volilo vysoký význam, 7 malý a zásadní význam pouze 2 respondenti. Výsledky jsou zobrazeny na grafu 24.

Graf 25 – Nepoužívání vulgarismů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Posledním hodnotícím prvkem komunikace tohoto bloku je nepoužívání vulgarismů znázorněném na grafu 25. Nepoužívání vulgarismů by mělo být zejména při formálním projevu samozřejmostí. Toto mínění víceméně potvrzuje i výsledek šetření. Zásadní význam

volilo 24 manažerů a vysoký význam 16 manažerů, což je celkově 74 % dotázaných. Pouze 8 manažerů zvolilo střední význam a 6 malý význam.

Analýzu uvedených odpovědí forem verbální komunikace zobrazuje tabulka 2, opět za pomoci statistických ukazatelů, jako v předchozím případě. Celkovou nejvyšší významnost dle váženého průměru byla v tomto odborném bloku manažery přidělena prvku nepoužívání vulgarismů s hodnotou 3,07 a variačním koeficientem 33,22 %. Tato hodnota byla potvrzena i ve stanoviscích u jednotlivých společností, kdy byla hodnota váženého průměru vyšší jak 3,0. Obecně lze shrnout stanoviska manažerů v tomto odborném bloku za velmi různorodé. Variační koeficient ve většině případech přesahuje hodnotu 25 %. Nejnižších hodnot váženého průměru dosáhl prvek rychlosti řeči a brva hlasu s hodnotou 2,3 (VK 31,5 %) a barva hlasu s hodnotou 2,0 (VK 31,5 %). Ostatní prvky dosáhly hodnot v rozmezí 2,41 až 2,72, což představuje především odpovědi vyjadřující střední a vysokou významnost.

Tabulka 2 – Hodnocení verbálních forem komunikace

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Artiklace	4	19	21	10	2,69	31,97	4.
Rychlost řeči	5	31	15	3	2,30	30,87	8.
Hlasitost řeči	4	28	18	4	2,41	30,29	6.
Plynulost řeči, frázování, pomlky	1	21	25	7	2,70	26,30	3.
Nepoužívání expletiv, slovní vaty	9	17	19	9	2,52	38,10	5.
Vyvarování se chyb v řeči	4	16	25	9	2,72	30,51	2.
Barva hlasu	7	26	19	2	2,30	32,17	7.
Nepoužívání vulgarismů	6	8	16	24	3,07	33,22	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.4.3 Neverbální komunikace

Odborný blok neverbální komunikace tvoří šest prvků komunikace. Respondenti se opět rozhodovali na čtyřstupňové škále významnosti. Neverbální komunikace v podstatě doprovází komunikaci verbální, ovšem beze slov. Jedná se například o výrazy v obličeji, gesta při komunikaci, takzvaná řeč těla, oční kontakt a další ukazatele, jež vypovídají

o postavení, vlastnostech či charakteru jedince. Prvním prvkem byl význam mimiky v obličejí, výsledek znázorňuje graf 26.

Graf 26 – Mimika obličejí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Mimice obličejí přiřadilo nejvíce manažerů vysoký a střední význam. Vysoký význam celkem 21 manažerů a střední význam 19 manažerů. Zásadní význam byl zvolen celkově 9 manažery, pouze 5× byl volen význam malý. Mimika obličejí vypovídá o stavu člověka, o tom, jak se cítí, vyjadřuje radost či naopak zlost, nepříjemnost, a to vědomě i nevědomě.

Graf 27 – Gesta při komunikaci



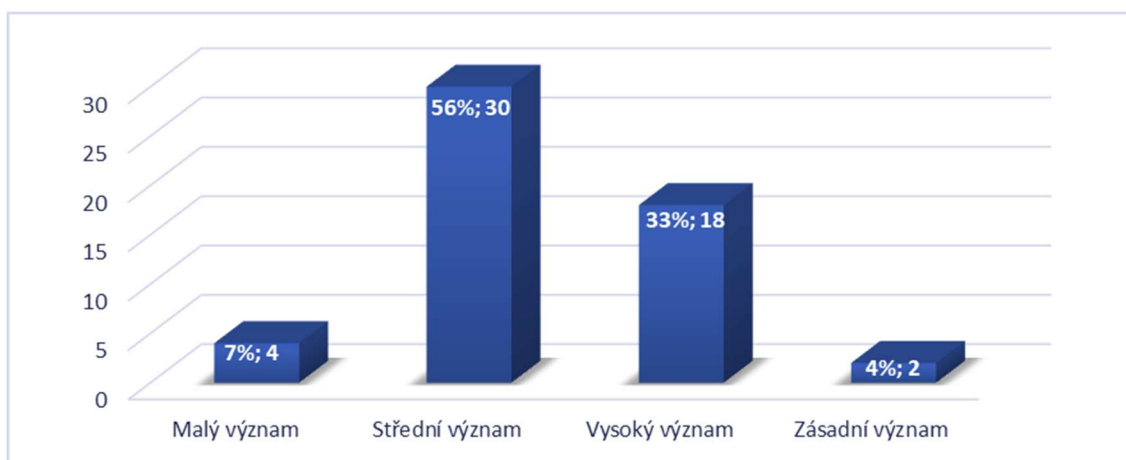
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším prvkem neverbální komunikace byly gesta při komunikaci, které komunikaci podporují, zvýrazňují a zdůrazňují obsah slov. Na grafu 27 jsou vyobrazeny stanoviska respondentů. Nejvíce se manažeři opět přikláněli k velkému významu, celkem 24

a střednímu významu 21 manažerů. Z grafu vyplývá určitá nesourodost názorů manažerů. Zásadní význam volilo pouze 7 manažerů a malý význam pouze 2.

Posturika, neboli řeč těla, jeho držení a postoj člověka je dalším prvkem neverbální komunikace, jež vypovídá o osobě. Na grafu 28 jsou znázorněny výsledky respondentů. Tomuto prvku komunikace byla přiřazena nejvíce střední významnost, celkem 30 respondentů, to je 56 %. Vysoký význam volilo 18 respondentů, malý význam volili 4 a zásadní význam pouze 2 respondenti.

Graf 28 – Posturika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Význam očního kontaktu pro oslovené manažery je vyobrazen na grafu 29.

Graf 29 – Vizika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Oční kontakt vyjadřuje mezi účastníky komunikace mimo jiné zaujatost, naslouchání, postoj a vnímání problematiky, o které je řeč. První pozici zaujímá vysoký

význam, celkem jej volilo 27 manažerů, střední volilo 16 a zásadní 9 manažerů. Malý význam byl volen pouze 2 respondenty.

Haptika, jinými slovy podání ruky, jeho způsob, mnohdy vyjadřuje pozici, sílu a osobnost člověka, jeho sebevědomí. Důležitost lze zaznamenat především při manažerském jednání a vystupování. I přesto tento prvek označilo jako zásadní pouze 11 respondentů. Velký význam zvolilo největší počet respondentů, celkem 26. Střední význam celkem 16 manažerů a malý význam pouze 1. Výsledky zobrazuje graf 30 níže.

Graf 30 – Haptika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 31 – Proxemika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Posledním prvkem neverbální komunikace je proxemika, která se zabývá rozmístěním a vzájemnou vzdáleností účastníků komunikace. Z proxemiky lze vypočítat do určité míry vzájemný vztah mezi dotčenými osobami. Významu tomuto prvku odpovídá nesourodý

stav zobrazený na grafu 31. Nejvíce byl manažery volen střední význam, celkem 22 respondentů, následován velkým významem představující 16 respondentů. Dále pak zásadní význam volilo 10 a malý význam pouze 6 respondentů.

Význam neverbální komunikace pro manažery dotčených společností shrnuje následující tabulka 3. Na základě statistických metod lze konstatovat, že byla manažery volena nejčteněji hodnota středního až vysokého významu, přičemž celkově hodnota váženého průměru nepřesáhla hranici 3,0. Nejvyšší významnost přikládají manažeři haptice 2,87 a očnímu kontaktu 2,8. Naopak nejnižší význam byl přikládán posturice, kde je celkovou výslednou hodnotou vážený průměr 2,33, což se přiklání převážně ke střední významnosti. Mimika obličeje a gesta při komunikaci dosáhly hodnoty 2,6, přičemž byl nejčteněji volen střední význam této formy. Proxemika dosáhla druhé nejnižší hodnoty 2,56 s nejvyšší variabilitou odpovědí v hodnotě 35,94 %. Variabilita dosáhla ve všech prvcích napříč společnostmi hodnotu vyšší nežli 25 %. Odpovědi manažerů byly velmi různorodé.

Tabulka 3 – Hodnocení neverbálních forem komunikace

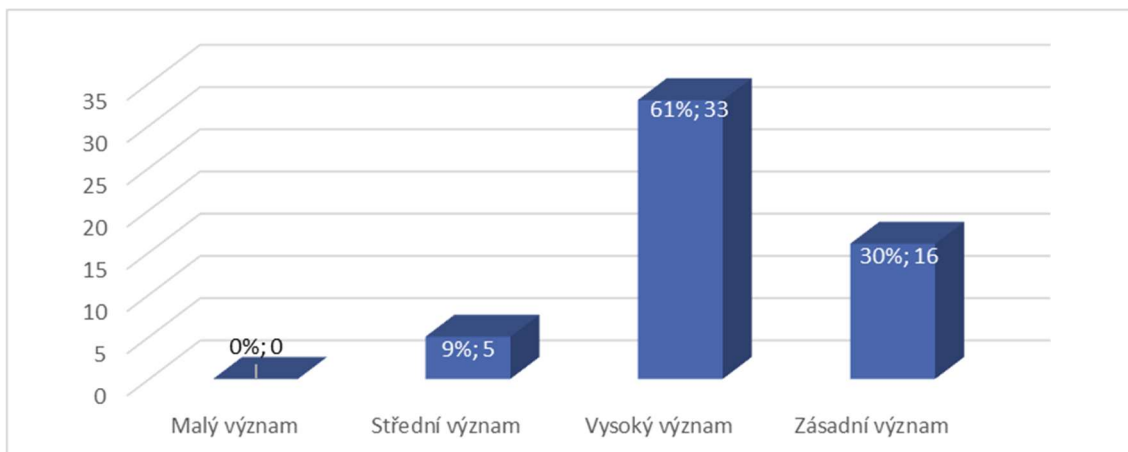
Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Mimika obličeje	5	19	21	9	2,63	33,08	4.
Gesta při komunikaci	2	21	24	7	2,67	28,09	3.
Posturika (řeč těla, držení těla, postoj)	4	30	18	2	2,33	28,76	6.
Vizika (oční kontakt)	2	16	27	9	2,80	26,79	2.
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)	1	16	26	11	2,87	26,13	1.
Proxemika (vzdálenost od partnera)	6	22	16	10	2,56	35,94	5.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.4.4 Komunikační dovednosti

Následující grafy vyobrazují další odborný blok zabývající se komunikačními dovednostmi. Manažeři odpovídali pomocí škálování od malého a zásadní význam na jednotlivé dílčí prvky tohoto odborného bloku. Komunikační dovednosti jsou důležitým prvkem manažerské práce. Manažer by měl neustále pracovat na zlepšování těchto dovedností. Graf 32 vyobrazuje vnímání významu prvního prvku manažerské dovednosti, kterým je aktivní naslouchání.

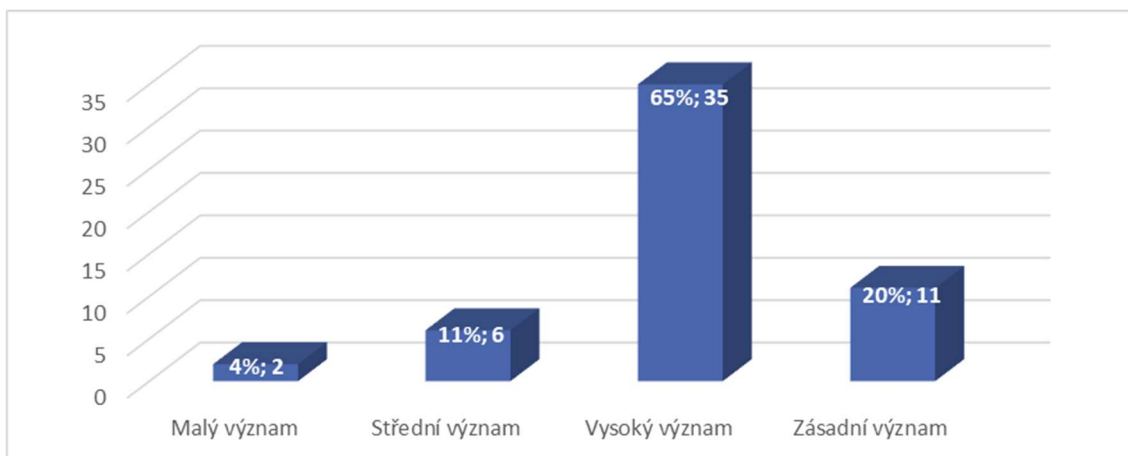
Graf 32 – Aktivní naslouchání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z prvního grafu této kapitoly vyplývá, že většina manažerů napříč společnostmi přikládá aktivnímu naslouchání vysokou a zásadní významnost. Celkem 33 manažerů zvolilo vysoký význam a 16 manažerů zásadní, vyjádřeno v procentech se jedná o 91 %. Pouze 5 manažerů zvolilo střední významnost a žádný z respondentů nevedl malou významnost. Z tohoto lze soudit, že si jsou manažeři vědomi důležitosti tohoto prvku.

Graf 33 – Schopnost empatie



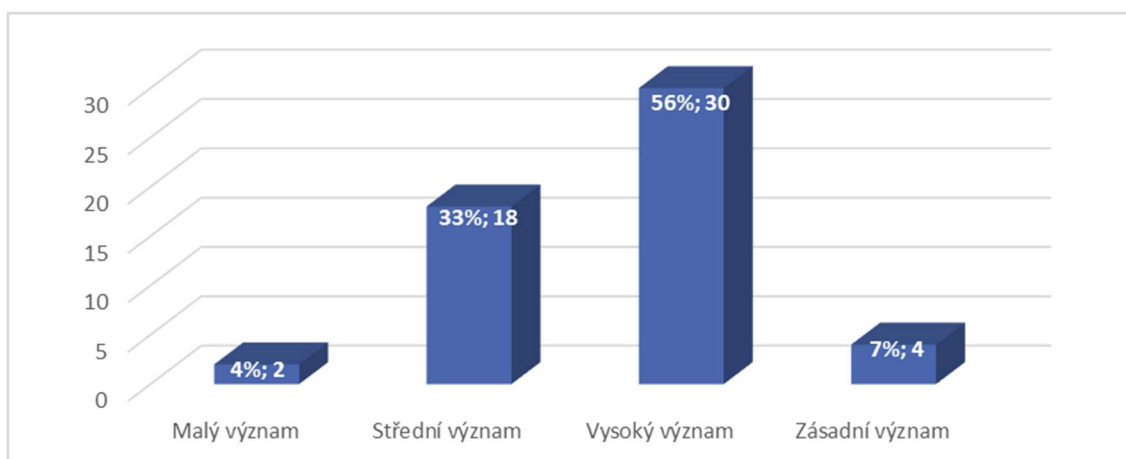
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším prvkem tohoto bloku je schopnost empatie vyobrazená na grafu 33. Z výsledků lze zhodnotit, že význam schopnosti empatie je téměř na stejné úrovni jako předchozí prvek aktivního naslouchání. Opětovně byl nejčastěji volen vysoký význam (35×) a zásadní význam (11×). Střední význam byl volen pouze 6 manažery a malý 2 manažery.

Schopností empatie vůči okolí lze získat důvěru ostatních, podporu v krizových situacích a upevnit loajalitu ostatních kolegů a podřízených.

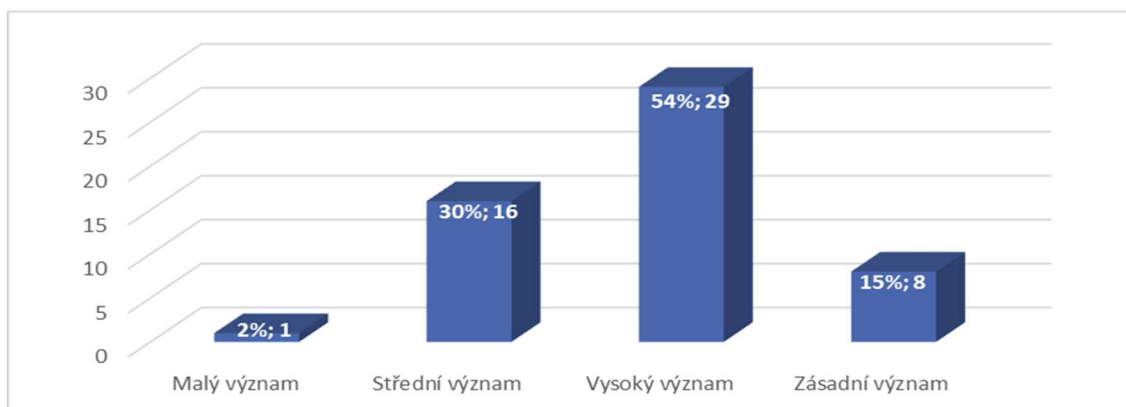
Graf 34 zobrazuje prvek pozorování při komunikaci. Při komunikaci je důležitý vlastní proslov k naslouchajícím. Současně však hraje důležitou roli i neverbální projev jak odesílatele, tak i příjemce sdělení. Nejčtenější volbou 30 manažerů, byl vysoký význam tohoto prvku. Dále byl volen střední význam celkem 18×. Pouze 4 manažeři označily tento prvek za zásadní a 2 s malou významností. Většina manažerů volila zejména vyšší významnost.

Graf 34 – Pozorování při komunikaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 35 – Dotazování



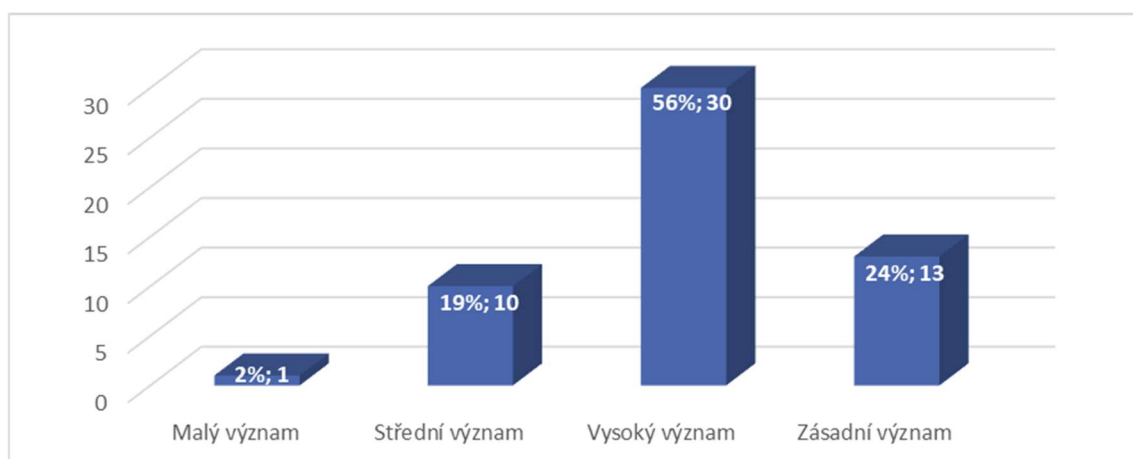
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším prvkem tohoto bloku je dotazování. Dotazování během komunikace napomáhá vzájemnému porozumění, a to upřesňuje smysl a směr předávané informace. Význam tohoto prvku je vyobrazen na grafu 35. Stanoviska manažerů představuje velká variabilita, přičemž

byl nejčteněji volen opět vysoký význam a následně střední význam. Více jak 69 % odpovědí bylo voleno s vyšší významností. Střední význam zvolilo 16 respondentů a malý význam pouze jeden.

O významu přijímání závěrů na základě komunikace vypovídá graf 36. Pro 80 % manažerů napříč společnostmi má tento prvek vysoký až zásadní význam. Střední význam volilo pouze 10 manažerů a malý pouze 1 manažer.

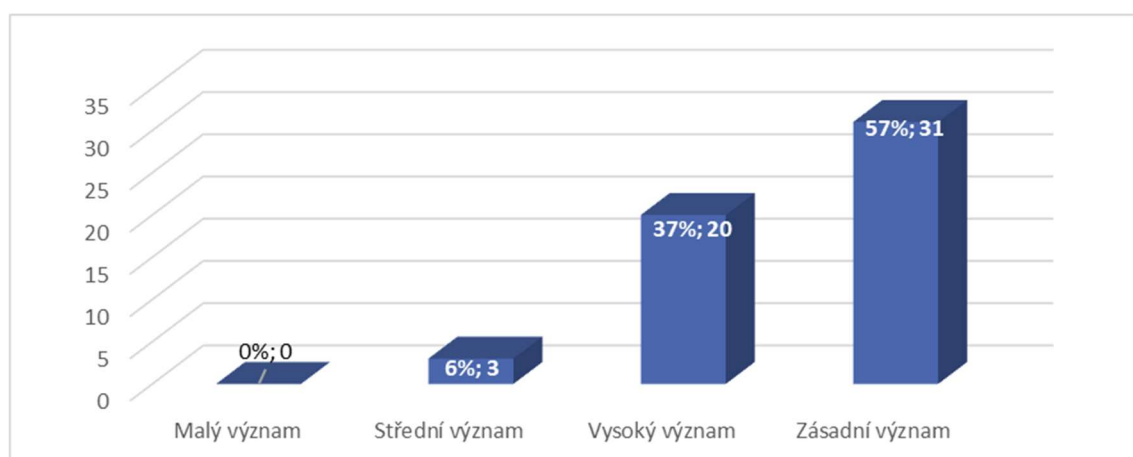
Graf 36 – Přijímání závěrů na základě komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Aktivnímu přístupu vyobrazenému na grafu 37, přikládá zásadní význam 57 % respondentů. Jedná se o 31 manažerů, což je nejvíce v tomto bloku. Vysoký význam zvolilo 20 manažerů (37 %) a střední význam pouze 3 respondenti.

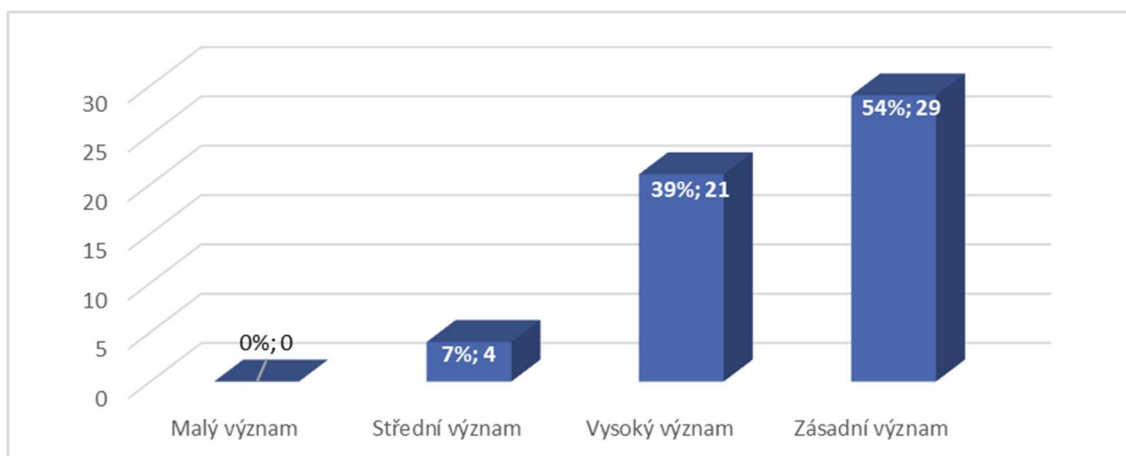
Graf 37 – Aktivní přístup k řešení problému



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Za další z nejdůležitějších prvků v tomto bloku byly považovány vyjednávací schopnosti. Z grafu 38 vyplývá zvolená významnost pro zúčastněné manažery napříč společnostmi. Zásadní význam mají celkem pro 29 manažerů, vysoký význam pro 21 manažerů, což představuje 93 % respondentů. Střední význam byl uveden pouze u 4 manažerů.

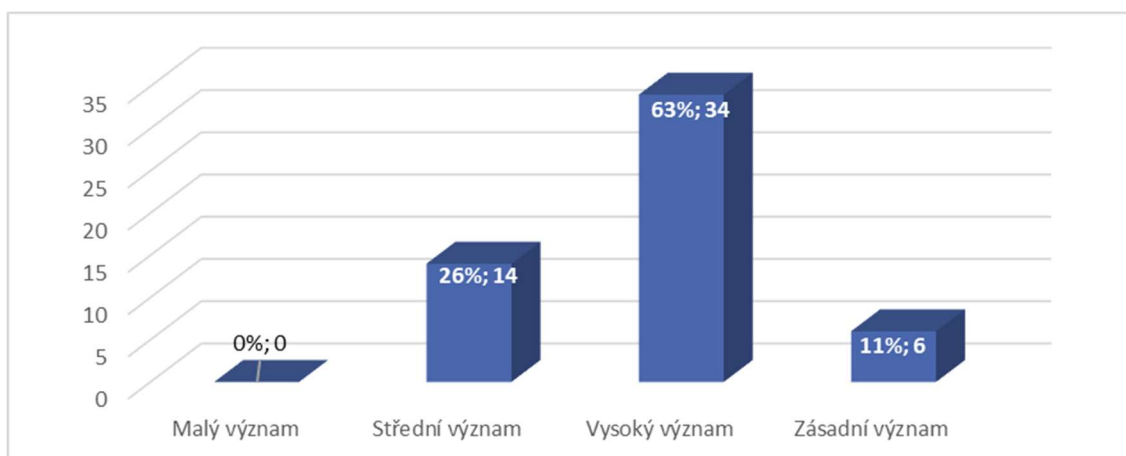
Graf 38 – Vyjednávací schopnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Posledním sledovaným prvkem tohoto bloku je popisování ve smyslu totožného chápání, vyobrazeném na grafu 39. Manažeři k tomuto prvku volili nejčastěji vysoký význam, celkem 34×. Na druhé pozici byl střední význam, volený 14 manažery a zásadní význam volilo 6 manažerů. Žádný z respondentů nepřikládá tomuto prvku malý význam.

Graf 39 – Popisování ve smyslu totožného chápání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka 4 shrnuje a vyhodnocuje tematický blok významu komunikačních dovedností pro manažery dotčených společností. Celkově z vybraných osmi komunikačních dovedností dosáhla nejvyššího váženého průměru aktivita k řešení problému s hodnotou 3,52. V těsném následování, druhé nejvyšší hodnoty dosáhly vyjednávací schopnosti 3,46. Celkově se manažeři čteně shodovali ve stanoviscích. Nejvyšší hodnotu variačního koeficientu celkově obdržel prvek pozorování při komunikaci s hodnotou 25,09. Ostatní prvky byly pod touto hodnotou. Nejnižších hodnot váženého průměru dosáhlo pozorování při komunikaci 2,67, prvek dotazování dosáhl hodnoty 2,81 a popisování v smyslu totožného chápání obdržel hodnotu 2,85. Ostatní prvky dosáhly hodnotu vyšší, nežli 3,0 z čehož lze soudit, že se celkově názory manažerů přiklánějí k vysokému významu komunikačních dovedností, s poměrně nízkou variabilitou odpovědí, kde nebyla významně překročena hodnota. 25 %

Tabulka 4 – Hodnocení komunikačních dovedností

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Aktivní naslouchání	0	5	33	16	3,20	18,44	3.
Schopnost empatie	2	6	35	11	3,02	22,52	4.
Pozorování při komunikaci	2	18	30	4	2,67	25,09	8.
Dotazování	1	16	29	8	2,81	24,91	7.
Přijímání závěrů na základě komunikace	1	10	30	13	3,02	23,51	5.
Aktivní přístup k řešení problému	0	3	20	31	3,52	17,05	1.
Vyjednávací schopnosti	0	4	21	29	3,46	18,21	2.
Popisování ve smyslu totožného chápání	0	14	34	6	2,85	20,70	6.

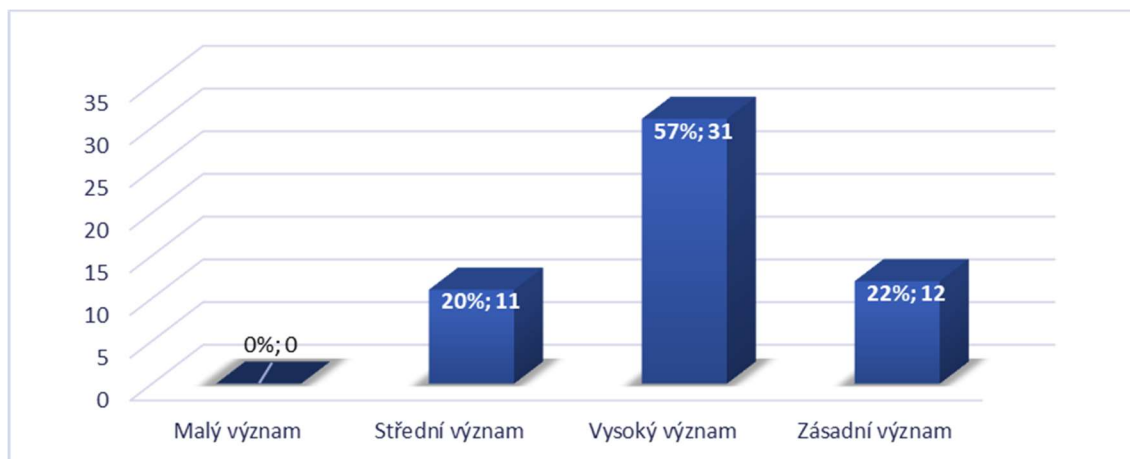
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.4.5 Komunikační kanály

Dalším odborným blokem je problematika komunikačních kanálů. Výzkum se zabýval čtyřmi dílčími prvky. Oslovení manažeři volili pomocí škálování od malého po zásadní význam při vzájemné komunikaci. Prvním prvkem byla komunikace od podřízeného k nadřízenému. Představuje tok informací formou různých příspěvků, diskusí, návrhů od nižších organizačních struktur a může se jednat i o zpětnou vazbu podřízeného pracovníka směrem k nadřízenému. Z grafu 40 vyplývá, že manažeři tomuto směru

komunikace dávají ve větší míře vysoký až zásadní význam, vysoký význam volilo celkem 31 manažerů a zásadní význam volilo 12 manažerů. Střední význam volilo pouze 11 manažerů, malý význam nebyl manažery této problematice přikládán.

Graf 40 – Vzestupná komunikace od podřízeného k nadřízenému



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Sestupnou komunikací směrem k podřízenému je zajišťován tok informací k podřízeným, jako jsou například pracovní instrukce, popisy práce, manuály, oběžníky a další informace z vyššího organizačního stupně. Tomuto prvku komunikace byl ještě ve větší míře přisouzen vysoký (celkem 26 manažerů) a zásadní význam (celkem 23 manažerů). Pouze 5 manažerů zvolilo význam střední.

Graf 41 – Sestupná komunikace od nadřízeného k podřízenému



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

K přenosu informací mezi zaměstnanci na stejné úrovni slouží horizontální komunikace. Může se jednat o formální anebo neformální komunikaci zaměstnanců mezi

sebou. Tato komunikace, pokud dobře funguje, může přinášet efektivní výsledky pro společnost. Úlohou manažera je vztahy mezi podřízenými utužovat a udržovat na dobré a přátelské úrovni. Význam tohoto prvku směru komunikace je vyobrazen na grafu 42. Tomuto prvku bylo manažery přiřazeno největší počet hlasů v celém bloku, celek 35 manažerů volilo vysoký význam. Střední význam byl zvolen 11 a zásadní 8 manažery. Žádný z manažerů nepovažuje tento prvek za nevýznamný.

Graf 42 – Horizontální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 43 – Diagonální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Nesourodý význam byl manažery přiřazen u prvku diagonální komunikace (graf 43). Jedná se o komunikaci napříč úrovněmi na různých stupních hierarchie, která může zkracovat čas a snižovat množství práce. Celkově byl manažery volen nejčastěji vysoký

význam využívání tohoto typu komunikace (23×), střední význam (16×), zásadní význam (11×) a malý význam (4×).

Zhodnocení výsledků analýzy prvku komunikačních kanálů přináší tabulka 5. Nejvyšší význam přikládají celkově manažeři sestupné komunikaci s hodnotou váženého průměru 3,33, variační koeficient představuje nejnižší hodnotu 19,22 %. Následuje vzestupná komunikace s hodnotou 3,02.

Nejnižší hodnotu 2,76 představuje celkem očekávaně diagonální komunikace. Druhou nejnižší hodnotou 2,94 překvapivě dosáhla horizontální komunikace, s variačním koeficientem 20,07 %. Manažeři převážně volili vysokou významnost doprovázenou střední významností, kterou u prvku vzestupné a sestupné komunikace nahrazuje významnost zásadní.

Tabulka 5 – Hodnocení komunikačních směrů

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Vzestupná komunikace (od podřízeného k nadřízenému)	0	11	31	12	3,02	21,52	2.
Sestupná komunikace (od nadřízeného k podřízenému)	0	5	26	23	3,33	19,22	1.
Horizontální komunikace (komunikace na stejné úrovni)	0	11	35	8	2,94	20,07	3.
Diagonální komunikace (komunikace napříč úrovněmi stupňů hierarchie)	4	16	23	11	2,76	31,16	4.

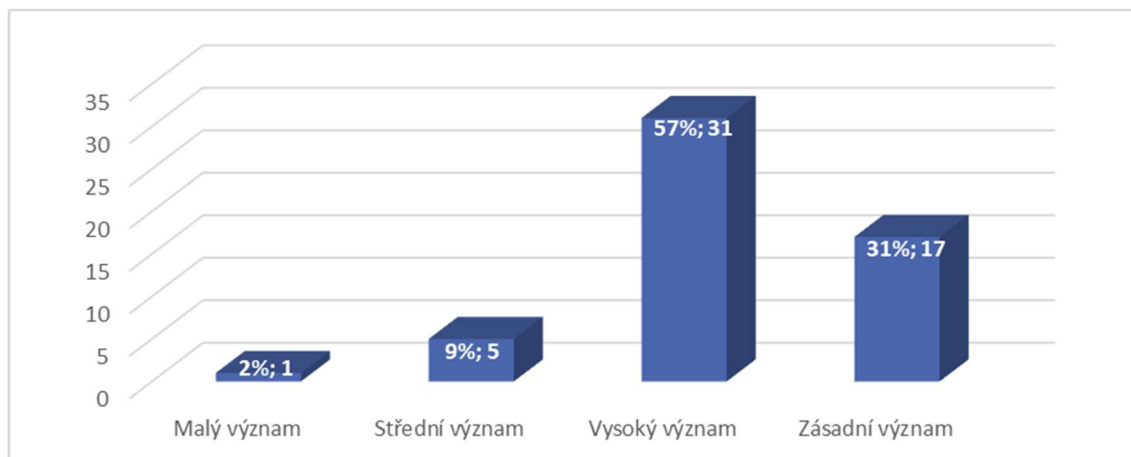
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.4.6 Principy efektivní komunikace

Vyjádření k odbornému bloku principů efektivní komunikace je znázorněn na grafech 44 až 49. Jednalo se opět o škálové vyjádření od malého po zásadní význam. Celkem bylo analyzováno a vyhodnocováno šest prvků. Prvním posuzovaným prvkem byl vzájemný respekt s komunikačním partnerem (graf 44). Tomuto prvku byl z 89 % manažeři volen vysoký a zásadní význam celkově. Vysoký význam volilo 31 a zásadní 17 manažerů. Pouze 5 manažerů volilo střední význam, a 1 význam malý. Vzájemný respekt je jedním

z velmi důležitých principů v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Odpovídá tomu i mínění respondentů.

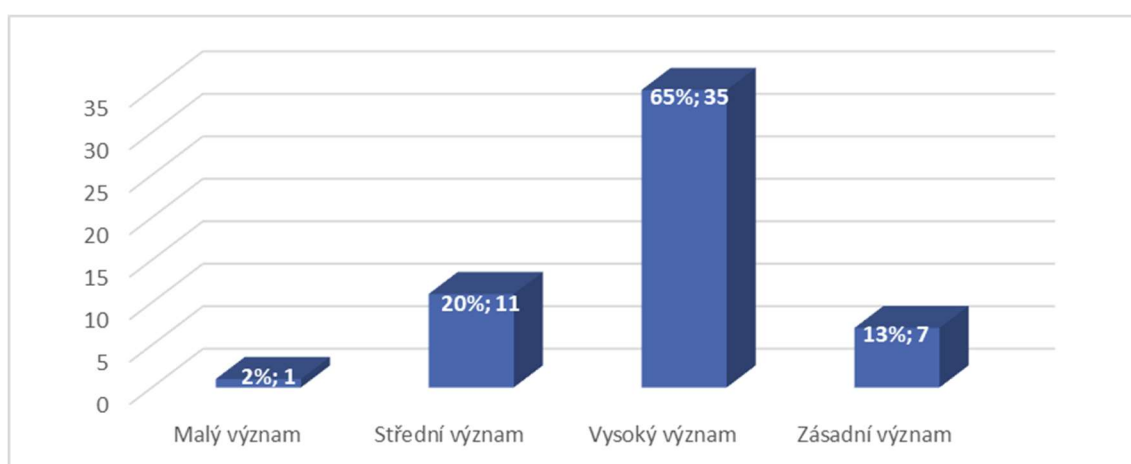
Graf 44 – Vzájemný respekt s komunikačním partnerem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Efektivní komunikaci podmiňuje skutečnost, že se účastníci shodnou v daných cílech. Postoj manažerů k tomuto prvku je vyjádřen na grafu 45. Tomuto prvku byl nejvýrazněji přiřazen vysoký význam, celkem 35 respondentů. Jedná se o nejvyšší počet respondentů, celkem 65 % v tomto odborném bloku. Zásadní význam zvolilo 7 manažerů. Pouze 11 manažerů zvolilo střední význam a 1 manažer volil význam malý.

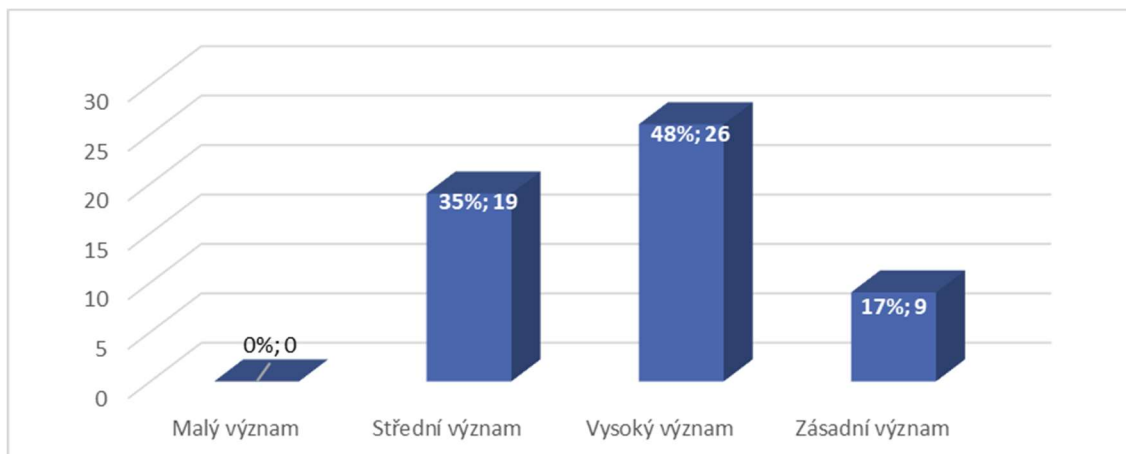
Graf 45 – Shoda v daných cílech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Problematické společné odpovědnosti za komunikace u všech zúčastněných vyjádřili manažeři postoj převážně ve středových hodnotách, znázorněno na grafu 46. Malý význam není tomuto prvku přiřazován žádným z respondentů a zásadní význam volilo pouze 9 manažerů.

Graf 46 – Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 47 vyobrazuje postoj manažerů k dalšímu prvku tohoto odborného bloku, kterým je přímost v komunikaci. Postoj manažerů k této otázce byla víceméně jednoznačná a přikloněná k vysokému a zásadnímu významu, jež volilo 24 a 23 respondentů. Pouze 7 manažerů celkově tomuto prvku zvolili střední významnost. Tento postoj se vyznačuje především otevřeností a upřímností v komunikaci. Manažer by neměl informace zkreslovat, manipulovat s nimi anebo dokonce lhát.

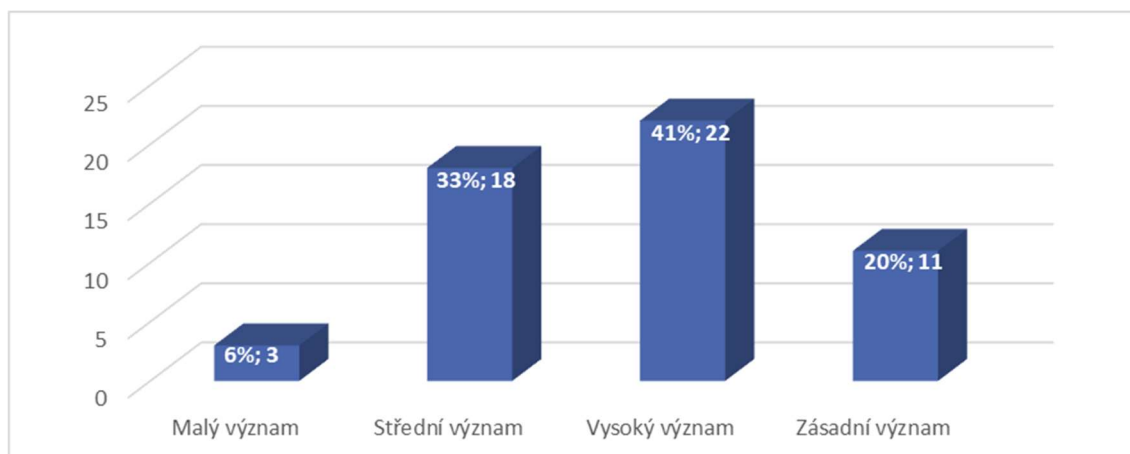
Graf 47 – Přímost v komunikaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Asertivita je technikou, kterou by měl manažer dobře ovládat. Napomáhá mu k prosazení vlastního názoru, zájmu, vyjádřit a vysvětlit nesouhlas. Na grafu 48 byl nejčteněji manažery zvolen vysoký význam s 22 hlasy, následován středním významem s 18 hlasy. Zásadní význam prvku byl celkově volen 11 manažery a 3 manažeři nepřikládají asertivitě důležitý význam.

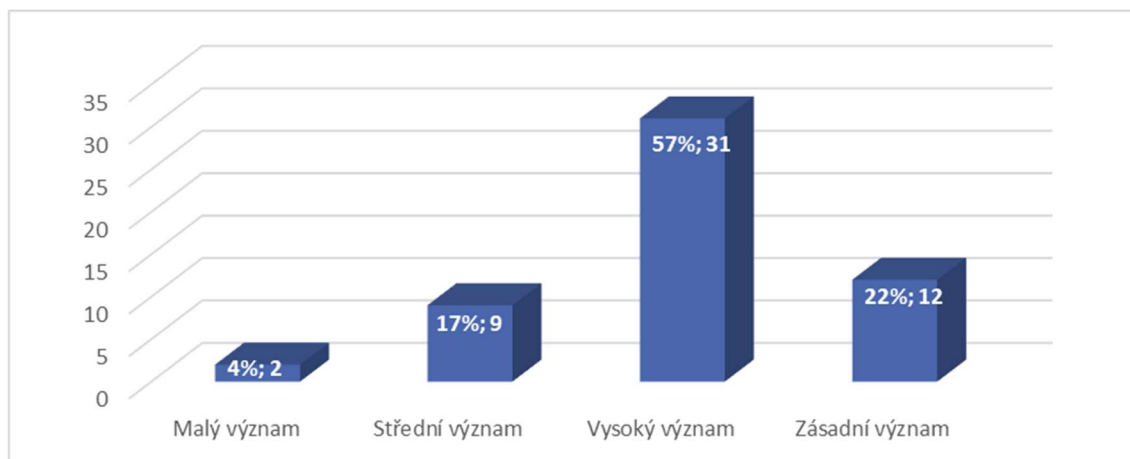
Graf 48 – Asertivita



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Na grafu 49 je znázorněn výsledek posledního prvku, a to schopnost hledat konsenzus. V manažerské komunikaci je tento prvek důležitý pro efektivní plnění úkolů a cílů. Výzkum tuto důležitost potvrdil. Jeho vysoký význam volilo celkově 31 manažerů, zásadní význam volilo 12 manažerů. Střední význam volilo 9 manažerů a malý pouze 2 manažeři.

Graf 49 – Schopnost hledat konsenzus



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Shrnutí celého odborného bloku, který se zabývá principy efektivní komunikace, je zřejmé v tabulce 6. Jsou použity základní statistické ukazatele. Hodnoty nejvyššího váženého průměru, a tudíž nejvyšší významnost zaznamenal u manažerů prvek přímosti v komunikaci s hodnotou 3,3 (var. koeficient 20,61 %). Tuto hodnotu následoval prvek vzájemného respektu s komunikačním partnerem s hodnotou 3,19 (var. koeficient 21,0 %). K hodnotě 3,0 se téměř přiblížil prvek schopnosti hledat konsenzus, dosáhl hodnoty 2,98.

Prvek shody v daných cílech a společné odpovědnosti za komunikaci u všech zúčastněných dosáhlo takřka stejné hodnoty váženého průměru, 2,89 a 2,81. Nejnižší hodnoty 2,76 překvapivě dosáhl prvek asertivity, s nejvyšší variabilitou odpovědí 30,43 %. Zde lze konstatovat, že se manažeři ve svých názorech rozcházel. Hodnota ostatních variačních koeficientů byla pod hodnotou 25, to znamená nízkou variabilitu odpovědí manažerů. Z výsledků lze konstatovat, že byla převážně volena vysoká až zásadní významnost, doplněna v některých případech o významnost střední.

Tabulka 6 – Hodnocení principů efektivní komunikace

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Vzájemný respekt s komunikačním partnerem	1	5	31	17	3,19	21,00	2.
Shoda v daných cílech	1	11	35	7	2,89	21,80	4.
Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	0	19	26	9	2,81	24,91	5.
Přímost v komunikaci (otevřenost a upřímnost v komunikaci)	0	7	24	23	3,30	20,61	1.
Asertivita	3	18	22	11	2,76	30,43	6.
Schopnost hledat konsenzus	2	9	31	12	2,98	24,50	3.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

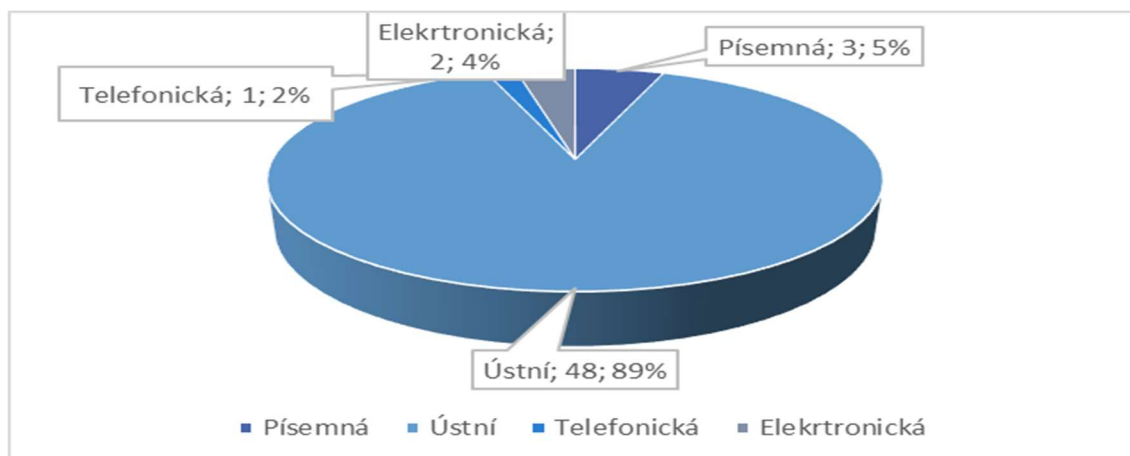
4.4.7 Forma komunikace

Součástí dotazníkového šetření je další z odborných bloků tematicky zaměřený na formu komunikace. Prvním z nich je forma, jakou manažeři preferují při komunikaci s podřízenými. Na grafu 50 je definován prvek manažery preferované formy komunikace, zdali preferují písemnou, ústní, telefonickou či elektronickou komunikaci. Vyjádření byla získávána formou uzavřené možnosti preference.

Jakou formu komunikace s podřízenými upřednostňujete?

Jako nejdůležitější manažeři jednoznačně preferují komunikaci s podřízenými ústní formou, což je patrné z výsledků, které jsou graficky znázorněny na grafu 50. Tuto formu volilo 89 %, což představuje 48 manažerů. Celkově pouze 3 manažeři zvolili písemnou, 2 manažeři elektronickou a pouze jeden telefonickou formu komunikace.

Graf 50 – Jakou formu komunikace s podřízenými upřednostňujete?



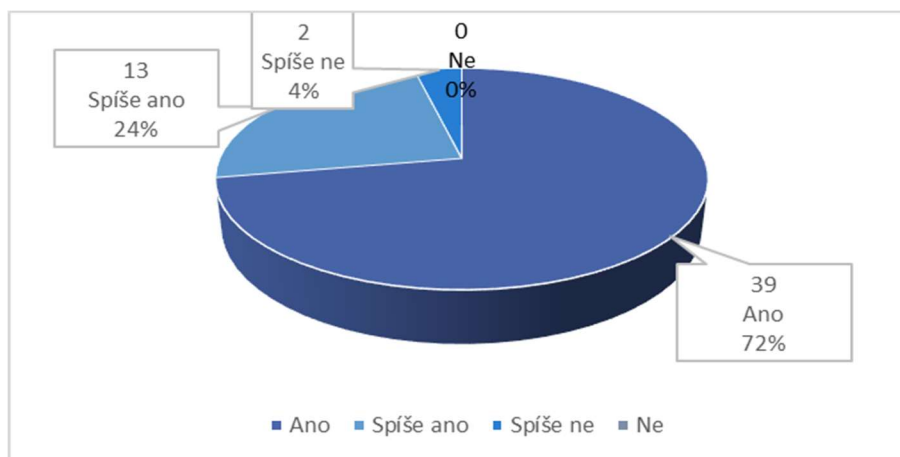
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším definovaným prvkem s volbou jedné možnosti, byla důležitost pravidelných porad či osobní setkání s podřízenými. Názor manažerů je zřejmý na grafu 50.

Jsou podle Vás důležité pravidelné porady či osobní setkání s podřízenými?

U tohoto dotazu manažeri opět takřka jednoznačně zvolili význam a důležitost porad (graf 51). Celkem 39 manažerů (72 %) uvedlo ano. K variantě spíše ano se přiklonilo 13 (24 %) manažerů a pouze 2 zvolili variantu spíše ne.

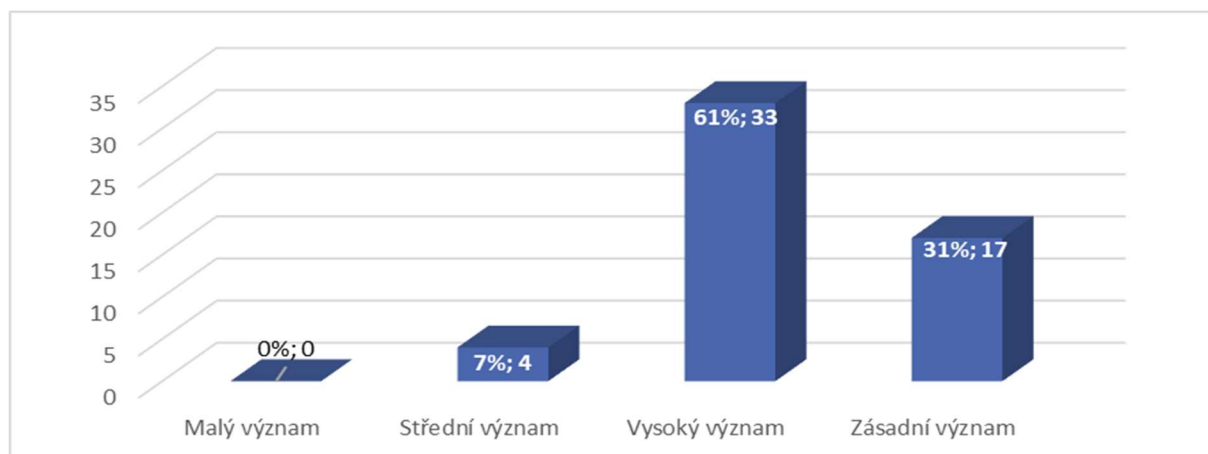
Graf 51 – Jsou podle Vás důležité pravidelné porady či osobní setkání s podřízenými?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Součástí tohoto odborného bloku, byla další skupina vymezených komunikačních prvků vztahujících se k problematice zpětné vazby, zobrazených na grafech 52 až 54. Respondenti na čtyř škálové úrovni volili význam k daným prvkům týkající se zpětné vazby.

Graf 52 – Rychlost zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

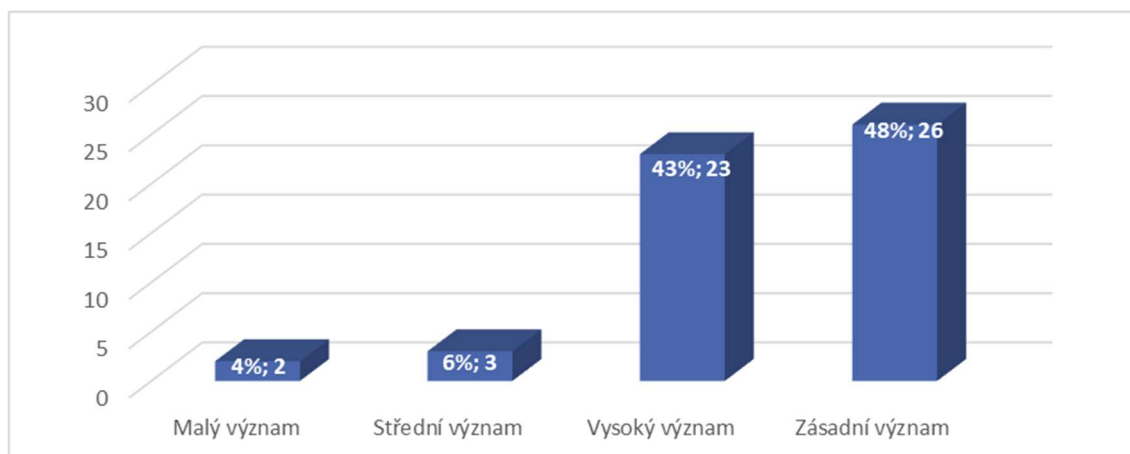
Prvním prvkem, byla rychlost zpětné vazby. Tomuto prvku byl přiřazen jednoznačně vysoký a zásadní význam, pro který volilo 33 a 17 respondentů, celkem 93 %. Střední význam byl zvolen pouze v 4 případech. Dalším prvkem byla negativní zpětná vazba, tato byla opět nejčastěji volena s vysokým významem, celkem 33 respondenty, a se zásadním významem 15 respondenty. Procentuálně vyjádřeno celkem 89 % respondentů. Pouze ve zbylých šesti případech byla zvolena střední významnost. Poslední otázkou byla problematika přesnosti zpětné vazby, která je důležitou skutečností, na které manažer staví další postupy a soustředění. Tomuto prvku byla přiřazena manažery jednoznačně zásadní a vysoká významnost. Celkem 26 manažerů (48 %) zvolilo zásadní význam, 23 manažerů (43 %) vysoký význam.

Graf 53 - Negativní zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 54 – Přesnost zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka 7 vyhodnocuje vyjádření manažerů k dané problematice zpětné vazby. Z výsledků šetření vyplývá, že manažeři těmto prvkům komunikace přiřazují velký až zásadní význam. Střední hodnota byla volena pouze u marginálního množství jedinců. U všech společností byla hodnota váženého průměru vyšší nežli 3,0. To potvrzuje danou významnost. Variační koeficient celkově nepřesahuje hodnotu převyšující 25 %, což znamená velmi vysokou shodu manažerů v odpovědích.

Tabulka 7 – Jaký význam přiřazujete uvedeným prvkům zpětné vazby

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Rychlost zpětné vazby	0	4	33	17	3,24	17,90	2.
Negativní zpětná vazba	0	6	33	15	3,17	18,93	3.
Přesnost zpětné vazby	2	3	23	26	3,35	22,39	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

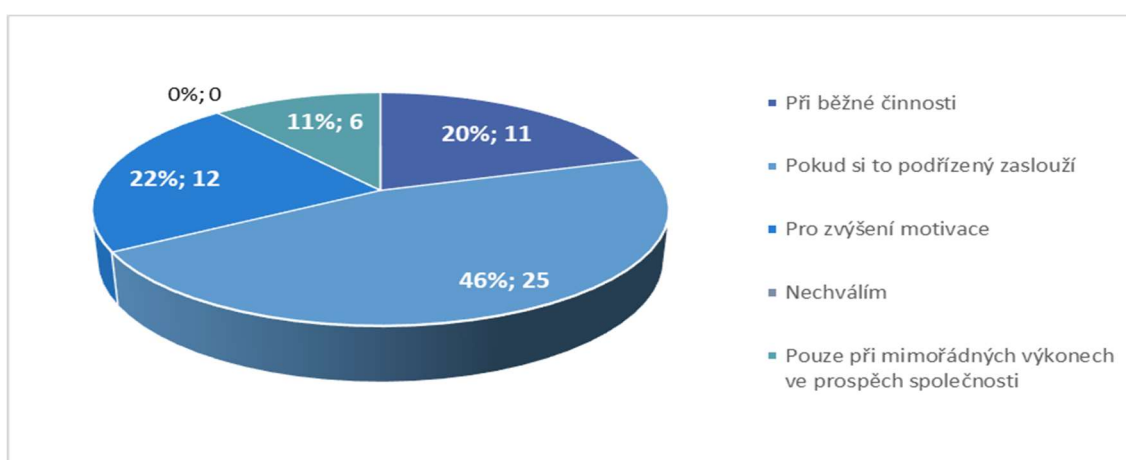
4.4.8 Motivace, tým a týmové vedení

Za jednu z nejvýznamnějších činností a rolí manažera lze považovat sjednocování a tmelení týmu. Dobře sestavený a poskládaný tým daleko efektivněji a přímočařeji plní zadané úkoly. Manažer si získává důvěru a upevňuje si svoji pozici, dobře volenou formou motivací, jenž je rovněž důležitou složkou činnosti manažera. Toto téma je posledním odborným blokem výzkumu dotazníkového šetření. Na následovných grafech a v tabulkách je vyobrazeno mínění manažerů vybraných společností k definovaným prvkům.

V jakých situacích chválíte své podřízené?

Postoj oslovených manažerů je vyjádřen na grafu 55 níže. Pochvala podřízeného představuje velmi důležitý prvek pro motivaci podřízených například při plnění úkolu, pro upevnění kolektivu, pro zlepšování vztahů na pracovišti a zvyšování loajálnosti podřízených. Pochvalu, kterou si podřízený zaslouží, volilo celkem 25 (46 %) oslovených manažerů, 11 manažerů chválí při běžné činnosti a 12 pro zvýšení motivace, 6 manažerů chválí pouze při mimořádných výkonech ve prospěch společnosti. Všichni oslovení manažeři preferují při komunikaci pochvalu jako motivaci pro své podřízené.

Graf 55 – Pochvala podřízených

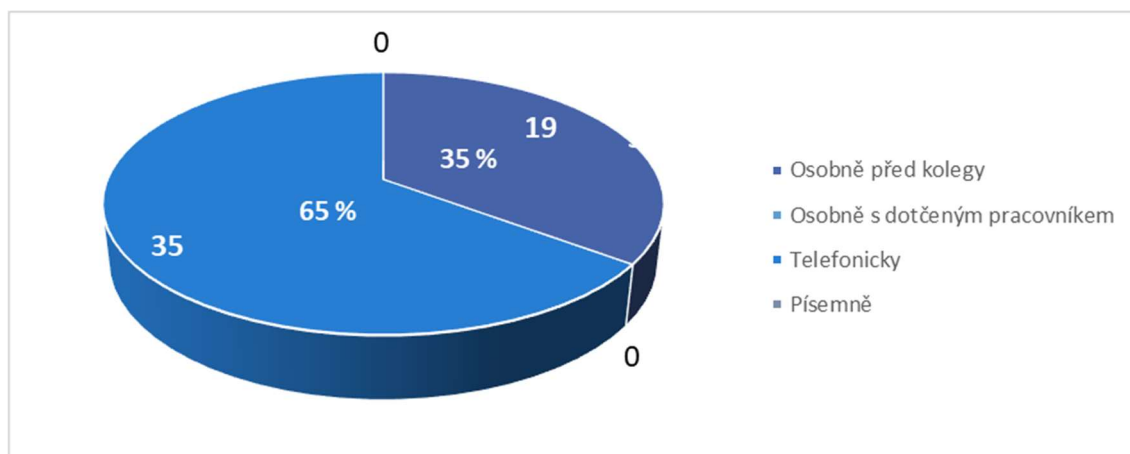


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jakou formou pochvalu sdělujete?

Jakým způsobem pochvalu sdělují oslovení manažeři, je zobrazeno na grafu 56. Vyjádření byla zvolena pouze ze dvou vybraných možností. Uvedená telefonická a písemná forma nebyla volena žádným z manažerů. Osobně dotčeného pracovníka chválí celkem 35 manažerů, což představuje 65 %. Zbýlých 35 %, 19 manažerů volí pochvalu před kolegy. Volba, zda chválit samostatně či před kolegy je subjektivní záležitostí. Pochvala před více lidmi může mít pozitivní i negativní dopad, ne každému člověku je vhod, přijímat pochvalu před ostatními a naopak. Osobní pochvala motivuje konkrétního člověka, vedoucí si získává důvěru a zvyšuje loajalitu. Musí však jednat férově a všechny motivovat stejným způsobem. I kritika může být formou pochvaly a motivace do další práci.

Graf 56 – Forma pochvaly



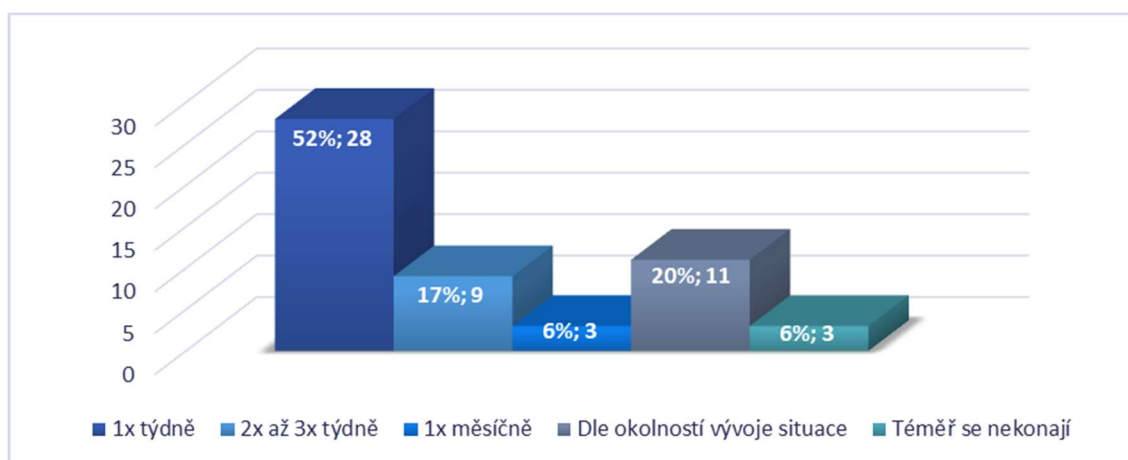
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jak často se u Vás na pracovišti konají porady?

Na grafu 57 je zobrazeno mínění manažerů k četnosti konání porad pracovního týmu. Poradu lze považovat zcela jednoznačně jako jeden z nejdůležitějších nástrojů komunikace v organizaci. Při poradách jsou řešeny pracovní záležitosti, nastávající úkoly, postupy řešení technických a organizačních záležitostí, nastalé problémy se stanovením priorit odstranění, progresy postupu prací a činností, zhodnocování situací na pracovišti, ve společnosti a kontroly například plnění úkolů, stavu výroby, kontroly plnění požadavků bezpečnosti práce a mnohé další. Současně mohou být předávány zaměstnancům důležité interní a externí informace, o podniku, o budoucím vývoji, shrnutí věcí minulých a mnoho dalších důležitých informací, které lze prostřednictvím porad sdělit dále do struktur organizace. Důležitý pro radu je naplánovaný a předem daný program porady, aby měla rada jasně daný směr a konstruktivní cíl. Důležitý je rovněž zápis z porady, který bývá rozeslán všem zúčastněným, kteří se mohou v daném čase k zápisu vyjádřit. Zápis, jako takový má úlohu osnovy pro následnou, navazující radu. Na základě této osnovy je možno kontrolovat plnění jednotlivých vyplývajících úkolů z porady. Porady, patří k důležitým prvkům manažerské komunikace i vedení týmu.

Jak často se konají pracovní porady, volili manažeři z pěti uzavřených možností. Nejčastěji byla zvolena odpověď 1× týdně. Tuto možnost zvolilo celkem 28 manažerů (52 %). Dle okolností vývoje situace volilo celkem 11 manažerů (11 %), 2× až 3× týdně volilo 9 manažerů (17 %). Konání porady jedenkrát v měsíci zvolili pouze 3 manažeři stejně jako nekonání se porad téměř vůbec.

Graf 57 – Četnost porad



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jaký význam přikládáte konání týmových porad?

Význam konání týmových porad je zhodnocen v tabulce 8. Manažeři přikládali význam na čtyř škálové úrovni od malého, po zásadní význam. Manažeři se vyjadřovali k pěti specifickým typům konání týmových porad. Uvedené typy porad lze považovat za nejpoužívanější formy, které jsou ve vybraných společnostech a v tomto specifickém oboru používány. Tabulka zobrazuje jednotlivé volby odpovědí manažerů a jejich statistické vyhodnocení.

Porady v pravidelném intervalu se vyznačují poměrně vysokou variabilitou odpovědí 27,92 %, od středního až po zásadní význam. Hodnota váženého průměru 2,83 je druhou nejnižší hodnotou.

Porady pouze nad určitým projektem jsou vnímány manažery převážně vysokým až zásadním významem. Celková hodnota váženého průměru je 3,19 a variační koeficient je na hodnotě 20,06 %, což představuje většinovou shodu mínění manažerů. Ještě příznivějších hodnot bylo dosaženo u porad za účelem důležitého oznámení. Zde bylo dosaženo hodnoty váženého průměru 3,28 a variačního koeficientu 19,82 %.

Mírný pokles zaznamenávají porady za účasti nejužšího vedení společnosti a porady vedené za účelem oznámení co nejširšímu spektru zaměstnanců. Zde jsou zaznamenány hodnoty váženého průměru 2,89 a 2,72, což je nejnižší hodnota váženého průměru ze všech hodnotících prvků. U těchto prvků se rovněž nachází nejvyšší hodnoty variačního

koeficientu 30,45 % a 34,19 %. Vyjádření manažerů k tomuto odbornému bloku lze hodnotit s vysokou variabilitou, přiklánějící se ovšem k vysoké až zásadní významnosti.

Definované problematice porad se dále věnuje ještě tabulka 8 níže. Jsou zde vyznačené jednotlivé druhy porad s vyznačením významnosti na základě výběrů respondentů.

Tabulka 8 – Význam konání týmových porad – vyhodnocení

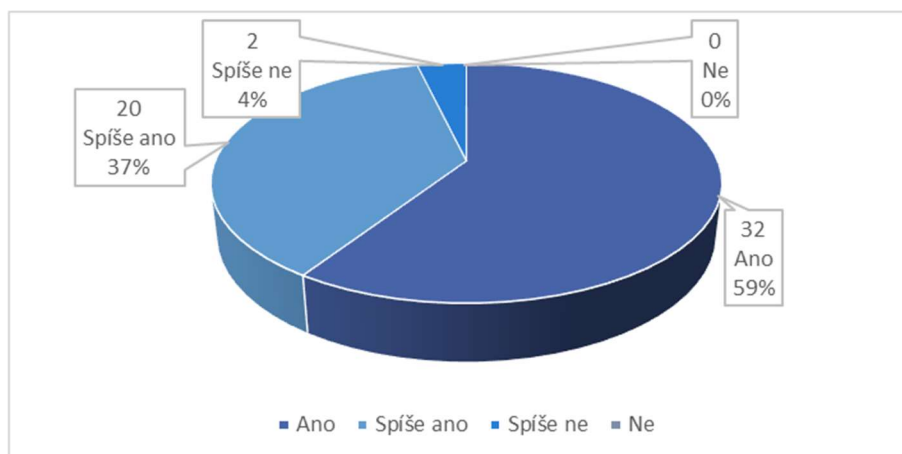
Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Porady v pravidelném intervalu	2	16	25	11	2,83	27,92	4.
Porady pouze nad určitým projektem	1	4	33	16	3,19	20,06	2.
Porady za účelem důležitého oznámení	0	6	27	21	3,28	19,82	1.
Porady za účasti nejúžšího vedení společnosti	4	13	22	15	2,89	30,45	3.
Porady vedené za účelem oznámení co nejšířšímu spektru zaměstnanců	6	15	21	12	2,72	34,19	5.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Zajímají Vás jako nadřízeného osobní problémy podřízeného, jež mohou ovlivnit jeho pracovní výkony?

Předposledním definovaným prvkem tohoto odborného bloku byla záležitost, zda oslovené manažery zajímají problémy svých podřízených. Zde manažeři volili z uzavřených možností. Rolí manažera je navodit dobrou, přátelskou atmosféru na pracovišti. Pokud to okolnosti umožňují je určitě vhodný individuální přístup ke každému členu pracovní skupiny. Manažer si tím získá důvěru, respekt i loajalitu svých podřízených. Důležité je, proto zajímat se i o osobní problémy podřízených, vyslechnout si je a pokud možno vyhovět vstříc a poradit. Na grafu 58 je vyobrazen výsledek názorů manažerů vybraných společností. Téměř všichni manažeři se vyjádřili kladně k dané problematice, jednoznačně ano vyslovilo 32 manažerů (59 %), spíše ano zvolilo 20 manažerů (37 %). Pouze 2 manažeři se vyjádřili, že se spíše o problémy svých podřízených nezajímají.

Graf 58 – Zájem o problémy podřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jakým způsobem přistupujete k řešení osobních problémů Vašeho podřízeného?

Navazující a zároveň poslední definovaný prvek výzkumu šetření byl formulován otevřenou formou. Vyjádření oslovených manažerů se lišily způsobem sdělení v dotazníku, avšak svojí vnitřní podstatou byla vyjádření velmi podobná. Manažeři vyzdvihli zejména osobní jednání a vyslechnutí si problému. Nejčteněji se však objevovala nabízející se pomoc v dané situaci. Vyjádření zahrnovala převážně vlastnosti jako, anonymitu, vyslechnutí, vstřícnost, empatii, lidský a citlivý přístup k problému. Pokud to okolnosti dovolily, velmi často byla nabízena pomoc, rada, poskytnutí času na vyřešení či společné řešení daného problému.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V rámci dotazníkového šetření bylo vybráno pět společností působících na trhu v obdobném oboru a zaměření. Vybrané společnosti působí ve stejném tržním segmentu a jsou si vzájemně konkurenty. Vybraní manažeři těchto společností napříč úrovněmi řízení se vyjadřovali v rámci tohoto výzkumu k vymezeným a definovaným prvkům manažerské komunikace. Celkem bylo rozesláno 75 dotazníků, jejichž návratnost byla 54, což představuje vyjádřeno v procentech 72 %. Manažerská komunikace patří neodmyslitelně ke každodenní činnosti a k roli dobrého manažera.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno na část identifikační a zjišťovací. Identifikační část byla zaměřena na základní poznávací znaky oslovených manažerů. Zjišťovací část dotazníku byla rozdělena na odborné bloky zaměřené detailněji na vymezené prvky problematiky manažerské komunikace. Vyjádření manažerů k jednotlivým prvkům manažerské komunikace bylo zpracováno do tabulek a grafů. Na základě základních statistických metod bylo provedeno vyhodnocení. Zejména vážený aritmetický průměr zobrazil, jak významný je pro manažery daný prvek komunikace a současně variační koeficient sdělil, jak široce byly názory a postoje oslovených manažerů různorodé. Cílem dotazníku bylo ukázat, jaké jsou prvky manažerské komunikace významné.

5.1 Zhodnocení výsledků

Identifikační část dotazníku odhalila v první otázce poměr rozdělení mužů a žen oslovených dotazníkovým šetřením, jež prokázal vyšší zastoupení mužů na pozicích manažerů. Hlavním důvodem může být zejména profesní zaměření oslovených respondentů. Vybrané společnosti působí, jak již bylo zmíněno ve strojně technologickém odvětví, což lze považovat za obor bližší mužům. Činnosti příslušné v tomto odvětví více ženám, jsou ve vyšší míře podpůrné, a to například ekonomická, finanční a personální, popř. obchodní činnost. Celkově byli muži zastoupeni ze 78 %, ženy z 22 %. Věkově byli napříč společnostmi nejvíce zastoupeni manažeři ve věku 45-54 let celkem 43 %, následují manažery ve věku 35-44 let, 28 %. Ze zjištěných výsledků lze soudit, že jsou společnosti zastoupeny spíše manažery, kteří se řadí ke starší a zkušenější generaci. Z tohoto pohledu lze také konstatovat, že se jedná o obor, zaměřený na delší časový horizont působení, jelikož

se jedná o obor se značně širokým profesním zaměřením vyžadujícím zkušenosti. Mladší generace ve věku 26-34 let byla zastoupena pouze s 11 % z respondentů.

Úroveň řízení managementu byla napříč společnostmi zastoupena ve vrcholovém vedení z 11 %, středního ze 44 % a z nižšího z 30 %. Toto rozložení v podstatě představuje rovnoměrnost spektra respondentů s nejvyšším počtem manažerů střední úrovně. Střední úroveň představuje skupinu manažerů s vyšší mírou zkušeností, s delší praxí a větším rozhledem ve svém oboru. V rámci dotčeného dotazníkového šetření představuje ideálně vypovídající vzorek oslovených.

Nejvyšší zastoupení, co se týče počtu podřízených, bylo 44 % manažerů, kteří vedou do 5 pracovníků. Více jak 25 pracovníků vede 35 % manažerů, 11 % manažerů vede 10 až 24 pracovníků. Nejmenší podíl, 9 % manažerů, byl zaznamenán při vedení 6 až 9 podřízených. Lze konstatovat, že uvedenému podílu odpovídá rozložení napříč úrovněmi řízení. Nejvyšší procento zastoupení odpovídá nižšímu managementu, doplněnému středním managementem. Více jak 25 lidí většinou vede vrcholový a střední management.

Délka manažerské praxe, více jak 10 let, byla zastoupena nejvyšším počtem respondentů, celkem se jednalo o 52 %. Druhá nejčtenější délka praxe byla 4 až 9 let, kterou představovalo 22 % odpovědí. Praxi v délce 1 až 3 roky zastupovalo 19 %. Nejméně, a to 7 % byla zastoupena kategorie respondentů s praxí méně jak 1 rok. Z této skutečnosti vyplývá již zmiňovaný požadavek dlouholeté oborové zkušenosti. Vybrané společnosti lze považovat za již zavedené podniky s dlouholetým působením na trhu. Kratší praxe představuje novou, mladou a nastupující generaci, která začíná svou manažerskou praxí. Délka praxe je často v korelaci s věkem manažerů. S přibývajícím věkem rostou zkušenosti manažerů jak technické, tak i personální, tedy zkušenosti s řízením lidí. S délkou praxe souvisí umění vyrovnání se stresem, jak vést pracovníky a zvládat k nim přistupovat individuálně, motivovat je, kontrolovat je, vše s cílem odvedení práce ke spokojenosti zúčastněných. Zároveň však platí, že přílišná délka praxe může přinášet i negativní důsledky manažerského chování. Tímto je míněna například jistá „zkoprnělost, zkosnatělost“, absence motivace, snížená výkonost, odmítání inovativních přístupů a podobně.

Druhá, tematická část dotazníku byla rozdělena na odborné bloky, ve kterých respondenti vyjadřovali své postoje. V první části odborných bloků byla hodnocena obsahová stránka komunikace. Z formulovaných prvků bylo zjištěno, že manažeři nejvíce preferují pochopení sdělení, dále srozumitelnost a úplnost sdělení. Tyto

prvky společně s obsahem sdělovaných informací vedou ke správnému pochopení, jež lze ověřit zpětnou vazbou. Významnost zpětné vazby sice v tomto bloku byla až pátá v pořadí. Nicméně byla volena manažery s vysokým a zásadním významem, celkem z 86 %. Zpětná vazba je významným prvkem při komunikaci jak směrem k podřízenému, tak i směrem k nadřízenému. Manažer získává informace o plnění úkolů, o jeho způsobu řízení, o chybách, o událostech a skutečnostech vedeného kolektivu. Za méně podstatný prvek je manažery považován vlastní a osobní postoj k příjemci, a stručnost sdělení. Celkově lze tento odborný blok hodnotit jako jeden z nejvýznamnějších pro manažery. Hodnoty váženého průměru dosáhly nejvyšších hodnot, s takřka nejnižšími hodnotami variability.

Druhým odborným blokem byla forma komunikace, konkrétně verbální komunikace, jež je základem pro přenos informací, sdělení mezi lidmi. U těchto prvků komunikace se manažeri ve svých postojích značně rozcházejí a lze konstatovat, že významnost těchto prvků není pro manažery zcela zásadní. Manažeri volili nejvíce střední význam těsně před významem vysokým. Nejvýznamnějším prvkem tohoto bloku bylo nepoužívání vulgarismů. Dalším významným prvkem je vyvarování se chyb v řeči, plynulost řeči, frázování, pomlky a artikulace. Tyto prvky dosáhly téměř stejného hodnocení. Z těchto výsledků lze soudit, že je pro manažery důležitý srozumitelný, plynulý přednes bez používání vulgarismů tak, aby byl maximálně pochopitelný pro příjemce. Nejméně významné prvky byla manažery zvolena rychlost řeči, hlasitost řeči a barva hlasu.

V odborném bloku neverbální komunikace, jež těsně doprovází komunikaci verbální, byla nejvýznamnějším prvkem překvapivě haptika, ovšem těsně následována vizikou (pohledy). Z toho lze soudit, že je manažeri přisuzují velký význam prvnímu dojmu při seznamování a vítání. Obchodních a technických jednání v oboru, kde působí vybraní manažeri, se odehrává velké množství. Zmíněné prvky komunikace mohou představovat mimo jiné i silné sebevědomí. V pořadí dalšími zkoumanými prvky byla gesta při komunikaci a mimika obličeje. Nakonec byla sledována proxemika a posturika. Možným důvodem, že tyto prvky nebyly tolik vyzdvížené, je konání jednání a porad u zasedacích stolů. Proto lze postoje manažerů k těmto prvkům opět hodnotit jako méně významné, avšak odpovědi značně se rozcházejí.

Význam komunikačních dovedností byl manažery volen s daleko vyššími hodnotami. Jako nejvýznamnější byl považován aktivní přístup k řešení problému, těsně sledován vyjednávacími schopnostmi. Zde lze vyzorovat preference vůdčích a proaktivních

schopností manažerů. Dále jsou za významné považovány prvky aktivního naslouchání, schopnosti empatie a přijímání závěrů na základě komunikace. Lze je zařadit mezi ty prvky, které vzbuzují u podřízených pracovníků důvěru, sounáležitost, podporu a motivaci k další práci. K nejméně významným prvkům tohoto bloku patří dotazování a pozorování při komunikaci.

Pátým tematickým blokem výzkumu byla významnost komunikačních kanálů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula jako nejvýznamnější sestupná komunikace, tedy od nadřízeného k podřízenému. Manažeři přikládají vysokou významnost sdělení informací a instrukcí podřízeným. Na dalším významném místě je naopak vzestupná komunikace od podřízeného k nadřízenému, jenž představuje například zpětnou vazbu o plnění úkolu, připomínky či návrhy. Komunikace horizontální, to znamená komunikace na stejné úrovni, je pro manažery významnější ve srovnání s komunikací diagonální, napříč úrovněmi hierarchie.

Horizontální komunikace představuje nejen formální, ale především neformální komunikaci. Výsledek je překvapivý, jelikož tato forma navozuje příjemnou a přátelskou atmosféru, která je velmi důležitá pro práci v týmu za účelem naplnění společného cíle.

V odborném bloku vztahujícím se k principům efektivní komunikace byl přisouzen manažery největší význam přímosti v komunikaci, představující otevřenost a upřímnost. Dalším prvkem v pořadí byl vzájemný respekt v komunikaci. Těsně pod hranicí hodnoty váženého průměru 3,0 se umístil prvek schopnosti hledání konsenzu, následovaný shodou v daných cílech. Konsenzus v týmu a vzájemná shoda vede k efektivním výsledkům. Nejnižší významnost překvapivě zaznamenala asertivita, která je považována za prvek zdravého sebevědomí, která představuje schopnost prosadit své zájmy, názory a cíle.

Předposledním odborným blokem byla forma komunikace. Zde jednoznačně manažeři preferují ústní komunikaci, tuto volilo celkem 89 % manažerů. Ústní, osobní komunikace, tzv. z očí do očí, dochází k předávání informace přímým kontaktem. Touto formou lze vysledovat jak verbální, tak i neverbální prvky komunikace. Písemnou a v podstatě i elektronickou komunikaci lze vnímat ve smyslu „co je psáno, to je dáno“, avšak za absence osobního kontaktu. Bez telefonické komunikace se v dnešní době nelze obejít. V podstatě lze výsledek shrnout tak, že jsou v dnešní době významné všechny uvedené prvky a jeden bez druhého si při manažerské práci nelze představit. Výsledek šetření však hovoří za jednoznačnou preferenci nejstarší formy komunikace, kterou je komunikace ústní.

Důležitost pravidelných porad a osobních setkání s podřízenými byla manažery zvolena téměř jednoznačným ano, označilo jej 72 % manažerů, 24 % zvolilo spíše ano. Pouze 4 % respondentů se vyjádřila k možnosti spíše ne. Výsledek šetření vyjadřuje jednoznačnou významnost a důležitost porad a osobního kontaktu manažerů se svými kolegy a podřízenými.

Na čtyřstupňové škále významnosti byly posuzovány prvky zpětné vazby. Všechny tyto prvky dosáhly hodnoty váženého průměru přesahující hodnotu 3,0. To znamená manažery zvolenou převážně vysokou a zásadní významnost. Dokonce i variabilita odpovědi byla velmi nízká. Nejvyšší významnost zaznamenala přesnost zpětné vazby. Tento prvek představuje základní kámen pro efektivní komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Nepřesnost zpětné vazby má negativní dopady ve smyslu nepřiměřenosti, neaktuálnosti, zkreslené informace z obav, ze snahy se zalíbit, nesrozumitelnosti, záměrné přesnosti a podobně. Na druhém místě byla rychlost zpětné vazby a na posledním místě byla negativní zpětná vazba. Oba tyto prvky efektivní komunikaci doplňují. Negativní zpětná vazba, může být významnou tím, že obdržíme zpětnou vazbu ve smyslu kritických názorů na chování, k výsledkům špatných činností, postupům. S těmito informacemi lze dále konstruktivně pracovat a tím zlepšovat výsledky své práce.

Posledním odborným blokem byla problematika motivace, týmu a týmového vedení. Manažeři si význam pochvaly plně uvědomují. Nejčastěji byla volena pochvala, pokud si jí podřízený zaslouží, dále byla uvedena pochvala pro zvýšení motivace a pochvala při běžné činnosti. Nejnižší význam byl zaznamenán u pochvaly při mimořádných výkonech ve prospěch společnosti, což lze považovat za uspokojující. Pochvala je důležitým motivačním prvkem v každé situaci. Formulaci „nechválím“, nezvolil žádný z oslovených manažerů. Přímé osobní sdělení pochvaly určitému pracovníkovi preferuje 65 % manažerů. Ostatní manažeři chválí své pracovníky před kolegy. Co se týče preference četnosti konání porad, se manažeři vyjádřili nejčastěji k týdennímu cyklu, což lze považovat za velmi důležité v kontextu nutnosti potřeby aktuálních informací dění na pracovišti. Méně se manažeři vyjadřovali ke konání dle okolností a vývoje situace a k poradám konaným 2× až 3× týdně. Nejméně byla volena měsíční frekvence porad a konání porad s minimální frekvencí, kdy se porady téměř nekonají.

Na čtyřstupňové škále významnosti, formulovali manažeři význam týmových porad. Nejvyšší význam manažeři přidělili poradám za účelem důležitého oznámení a poradám nad

určitému projektem. Nejméně byly voleny porady v pravidelném intervalu a porady vedené v co nejširším spektru zaměstnanců. V prvním případě se jedná o překvapující stav, z hlediska žádoucího operativního jednání na základě aktuálních informací, a v druhém případě je tento stav pochopitelný s ohledem na skutečnost, že velké porady nejsou příliš rozšířené a oblíbené.

Převážná většina manažerů se vyjádřila, že se o problémy svých podřízených zajímají. Pouze dva respondenti se vyjádřili, že spíše ne. Co se týče přístupu k řešení osobních problémů svých podřízených, vyzdvihli manažeři citlivý přístup v osobní rovině, vyslechnutí si problému a podání pomocné ruky. Většina manažerů nabízí v dané situaci pomoc, radu, zachování anonymity, vstřícnost, empatii. Cílem je vždy snaha o vyřešení daného problému společnými silami.

5.1.1 Přehled významnosti všech hodnocených prvků

Významnost hodnocených prvků všech odborných tematických bloků dotazníkového šetření zobrazuje tabulka 9 v příloze 2. Pořadí prvků je seřazeno od nejvyššího váženého průměru po nejnižší. Nejvyšší vážený průměr představuje sílu významnosti. Druhým kritériem při shodě váženého průměru, byl variační koeficient. Tento je rozhodující naopak při nižší hodnotě, která představuje nízkou variabilitu shody manažerů. Nejvyšší významnost pro manažery vybraných společností představuje pochopení a srozumitelnost sdělení, v těsném závěsu aktivního přístupu k řešení problému. Naopak nejnižší významnosti dosáhla rychlost řeči a barva hlasu. Hodnota váženého průměru neklesla pod nejnižší dosaženou hodnotu 2,3. Významnost formulovaných prvků se pohybuje v hodnotách od středního po zásadní význam. Žádný z prvků nepovažují manažeři za nevýznamný.

5.2 Doporučení

Na základě provedeného výzkumu na téma zjišťování významu problematiky manažerské komunikace, prostřednictvím dotazníkového šetření ve vybraných společnostech A, B, C, D, E, byly zjištěny dílčí nedostatky a rozdíly ve vnímání významnosti u následujících formulovaných prvků komunikace. Nedostatky byly zjištěny především v odborném bloku verbální a neverbální komunikace, v oblasti komunikačních kanálů, principech efektivní komunikace, forem komunikace a porad.

V rámci verbální komunikace je nutno si uvědomit významnost přednesu sdělované informace, je zapotřebí volit správnou hlasitost a rychlost řeči, doprovázenou vhodnou barvou hlasu, abychom udrželi příjemce informací v pozornosti, abychom vyvolali zájem a význam sdělované informace. Důležité je si přednes dobře připravit a tím se vyhnout napomáhající, avšak nelibě znějící slovní vaty. Zmíněným prvkům byla manažery překvapivě přisouzena nejnižší důležitost. Neverbální komunikace si v hodnocení vedla o něco málo lépe. Postoj při komunikaci, držení těla a vzdálenost od partnera vyjadřuje zájem o předmět komunikace, o vzájemném respektu mezi komunikanty. Vzdálenost mezi komunikujícími by neměla zasahovat do intimních zón, což může vést k narušení vzájemného sdělování informací. Gesta při komunikaci a mimika obličeje jsou rovněž velmi důležitými neverbálními projevy. Podílejí se na vnímání při komunikaci. Na základě výše uvedeného zhodnocení je doporučením pro manažery zaměřeni se na uvedené projevy verbální i neverbální komunikace. Zlepšením v této oblasti bude možno dosáhnout kvalitnějšího sdělení při projevu, komunikaci, s malou i velkou skupinou příjemců. Neverbální komunikaci nelze podceňovat, vypovídá o vzájemném vztahu mezi komunikujícími. Doporučení pro jednotlivé manažery je jednoznačné, v rámci osobního rozvoje by měli absolvovat některé ze speciálních kurzů a seminářů.

Z průzkumu komunikačních kanálů byla zjištěna nižší preference horizontální komunikace. Tento prvek je ve vzájemné komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným velmi důležitý. Z formálního hlediska se může jednat o rozdělení úkolů mezi spolupracovníky, aby každý věděl, čemu se má věnovat při řešení úkolů. Z neformálního hlediska je důležitá pro podporu přátelské atmosféry, která stmeluje a tuží tým, zvyšuje motivaci a chuť ke vzájemné spolupráci. Diagonální komunikace představuje urychlení komunikace jako takové, když je například úkol směřován přímo na nižší stupeň hierarchie společnosti. Naopak lze zaznamenat i opačný efekt, kdy je zpětná vazba z nižšího stupně hierarchie předána vyššímu stupni napřímo. Tento způsob kanálu může být konstruktivní, avšak může mít i negativní dopady. Vedoucí týmu by měl vždy dostávat aktuální informace, se kterými pracuje dříve nežli jeho nadřízený. Doporučení manažerům vybraných společností zní zaměřit se na horizontální komunikaci, zejména v oblasti neformální. Manažer si získá důvěru, oblibu i respekt, což lze považovat za velmi důležité atributy pro vedení úspěšného týmu pracovníků.

V rámci průzkumu oblasti principů efektivní komunikace je manažery podceňovaná schopnost využívání asertivity. Asertivitou by měl disponovat každý správný manažer nejen za sebe, ale i za svůj tým. Téměř 40 % manažerů považuje tento prvek za méně významný. Pro manažera je velmi důležité prosadit si vlastní názor, zájem, vyjádřit nesouhlas a trvat na svém, pokud je přesvědčen o správném řešení nebo pokud to řešení je opravdu správné. V tomto případě lze doporučit využití celou škálu odborných kurzů a seminářů. V dnešní době existuje mnoho specializovaných společností zaměřených na tuto oblast.

Drtivá většina manažerů preferuje ústní komunikaci, což lze vnímat pozitivně. Nelze však opomínat i další formy komunikace, které ústní doprovázejí a v dnešní uspěchané době je nelze vyloučit. Písemná komunikace je důležitá z hlediska formálního, „co je psáno, to je dáno“ a samozřejmě i dnešní doba si žádá oficiální dokumenty fyzicky potvrzené. Nejrozšířenější z forem komunikace dneška, je forma elektronická. Ta nahrazuje komunikaci oficiálně psanou a šetří čas, při získávání informací, podávání dotazů, k delegování úkolů, oznámení důležitých informací, sjednávání schůzek a tak dále. Je to forma „písemná“ a nezbytná, avšak nejrychlejší a nejoperativnější formou pro uvedené činnosti je forma telefonická, při které získáváme potřebné informace vzápětí. Význam uvedených forem lze shrnout tak, že jedna forma bez druhé není v manažerské komunikaci možná. Doporučením je, ani jednu z forem nepodceňovat. Je velmi důležité dobře zvolit formu komunikace s ohledem na vzniklé okolnosti, situace a vědění, kdo je příjemcem informace.

Ústní komunikaci lze aplikovat samozřejmě v osobní rovině, avšak nejvíce je důležitá při poradách. Porady vedení, týmu, kolektivu či skupiny jsou velice důležité pro předávání aktuálních a operativních informací napříč společnostmi. Doporučením je konat porady s pravidelností v daném intervalu, termínu, a čase. Pravidelnost zajišťuje kontinuitu toku informací, sledu událostí a vzniklých okolností, které přinášejí do společnosti vzhled pro všechny zúčastněné. Tento vzhled může přinášet efektivní přístup k plnění daných úkolů a cílů. Uvedená doporučení mohou přinést vybraným společnostem zefektivnění manažerské komunikace jako celku.

6 Závěr

Komunikace je nedílnou součástí našeho osobního i profesního života. Komunikace, slouží k dorozumívání mezi dvěma osobami a zároveň mezi skupinami lidí. Volba kvalitní a správné komunikace, je nedílnou součástí a předpokladem dobré a úspěšné manažerské práce jako celku. Dobré komunikační schopnosti při vedení týmu lidí přispívají a motivují k lepším a efektivnějším výkonům nejen celého týmu, ale i samotného manažera. Umění komunikace nadřízených s podřízenými a naopak, komunikace mezi sebou, s kolegy v týmu i mimo něj, je klíčovou a důležitou dovedností, která přináší prospěch celé společnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit význam prvků manažerské komunikace u řídicích pracovníků ve vybraných společnostech. Postupným cílem bylo zjistit, jakou důležitost manažeři vybraným komunikačním prvkům přisuzují. Pro naplnění cíle a provedení výzkumu byl nejprve vymezen teoretický rámec zkoumané problematiky. Poznatky z teoretické části práce se dotýkaly a zabývaly managementem, manažery a samotné komunikace. V praktické části diplomové práce byly vymezeny a formulovány prvky manažerské komunikace, a vlastní výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dotazníkovým šetřením bylo osloveno pět společností působících na trhu v obdobném oboru a zaměření. Společným jmenovatelem vybraných subjektů je působnost ve stejném oboru, ve stejné regionu a lokalitě. Společnosti působí zejména v oblasti strojírenství, v chemickém, energetickém a teplárenském průmyslu. Oslovení manažeři byli vytipováni napříč úrovněmi manažerských pozic, v široké škále věkových skupin, dle počtu podřízených a délky manažerské praxe.

Sběr dat pro dotazníkové šetření proběhl elektronickou formou, vytvořenou v prostředí dotazníkového serveru Survio. Získaná data byla detailně zpracována a interpretována za pomoci grafů a tabulek. Vyhodnocení a posouzení bylo provedeno za pomoci statistických metod. Výsledky byly okomentovány a následně byla navržena doporučení společností k jejich zlepšení a zefektivnění. Provedený výzkum prokázal významnost komunikace na všech úrovních oslovených manažerů, napříč společnostmi. Nejvýznamnějším prvkem komunikace pro manažery bylo pochopení a srozumitelnost sdělení. Dalšími významnými prvky byl aktivní přístup k řešení problému, vyjednávací schopnosti, úplnost a obsah sdělovaných informací a neposlední v řadě pravdivost a přesnost zpětné vazby. Tyto prvky lze zařadit mezi základní a významné pro efektivní

manažerskou komunikaci. Výrazná většina komunikačních prvků dosahovala středního až zásadního významu. Některým důležitým prvkům manažerské komunikace však byla přiřazena překvapivě nízká významnost. Jednalo se zejména o prvky verbální a neverbální komunikace, formální a neformální komunikace, některé prvky vztahující se o obsahu komunikace a asertivita.

Manažeři upřednostňují především ústní komunikaci. Nelze však opomíjet formu písemnou, elektronickou ani telefonickou. Jedna forma bez druhé, není v dnešní uspěchané době možná, a to zejména v manažerské komunikaci. Významnost porad byla potvrzena, avšak doporučena jejich pravidelnost. Motivace a osobní komunikace s podřízenými naplnila očekávání, ve smyslu pozitivních vyjádření a zkušeností manažerů z dosavadní praxe.

Průzkum prokázal potřebu zlepšování komunikačních dovedností pro efektivní manažerskou komunikaci jako klíčovou, pro naplňování a dosahování společně stanovených cílů a plánů ve všech vybraných společnostech.

7 Seznam použitých zdrojů

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. 2008. *Rétorika a komunikace*. 14. vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. 2008. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚHOUNKOVÁ, Olga. 2008. *Management znalostí a jeho aplikace při řízení lidských zdrojů*. Praha. Disertační práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce Tureckiová, Michaela

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

CEJPEK, Jiří. 2005. *Informace, komunikace a myšlení: úvod do informační vědy*. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-1037-x.

COLE, G. A. 1990. *Management: Theory and Practice*. 3rd Edition. London: DP Publications Ltd. ISBN 1-870941-60-8.

CARNEGIE, Dale. 2011. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Práh. ISBN 978-80-7252-333-7.

DĚDINA, Jiří, DĚDINA, Jiří, ml. [online]. s. 10, ©2021 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1172816-Volba-vhodneho-stylu-vedeni-a-rizeni-za-ucelem-zvyseni-vykonu-zamestnancu.html>.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. 2016. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. 2. vyd. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

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

FAYOL, Henri. 1916. *Administration industrielle et générale*. 1. vyd. Paris: Dunod. 174 s. ISBN 978-210004-423-8.

FIEDLER, Jiří, HORÁKOVÁ, Jana. 2005. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 80-213-1295-5.

GIBSON, Rowan, ed. 2007. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu = Rethinking the future : [rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world]*. 3., dopl. vyd. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-159-1.

GUIRDHAM, M. 1995. *Interpersonal skill at work*. Prentice Hall. ISBN 978-01-3149-535-7.

HAMID, Hosseinzadeh Nikouie, HASSANI, Azizi Saeed, HOSSEIN, Mohammad The Study and Investigation of Intra-organizational Communication Audit System in QOM Electrical Power. In: *Management and economics* [online]. 5. 2014, s. 10 [cit. 2021-11-12]. ISSN 2278-3369. Dostupné z: <http://managementjournal.info>: <http://managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/437/380>

HASSON, Gill. 2015. *Emoční inteligence: Jak zvládat a řídit své i cizí emoce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5630-1.

- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLÁ, Jana. c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- JANDA, Patrik. c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0545-7.
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULER. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.
- KOTTER, John P. *Management Is (Still) Not Leadership* [online]. In: Leadership, 9. 1. 2013 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership.html>
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-247-9836-3.
- MindTools. *The Vroom-Yetton Decision Model*. [online]. 2021 [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm

- MINTZBERG, Henry. 1973 *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr. 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. s. 16. ISBN 978-807-3802-301.
- MUŽÍK, Jaroslav. 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-00-9.
- MYŠKA, Karel, HRUBÁ, Pavla. 2014. *Organizace a řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-437-3.
- NELEŠOVSKÁ, Alena. 2005. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0738-1.
- NORTHOUSE, Peter Guy. 2015. *Leadership: theory and practice*. Seventh Edition. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-4833-1753-3.
- NORTHOUSE, Peter Guy. c2010. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-14-1297-488-2.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAULÍK, Karel. *Asertivita v jednání s lidmi*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-7368-127-7.
- PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- PRUKNER, Vítězslav, NOVÁK, Jaromír. 2019. *Základy managementu: studijní text pro studenty 1. ročníku Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 9788024456157.
- ROBBINS, Stephen P., COULTER, K. Mary. 2004. *Management*. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

- ROBBINS, Stephen P., COULTER, K. Mary. 2012. *Management*. 11. Boston: Prentice Hall. ISBN 978-01-321-6384-2.
- ROBINSON, R. B. a J. A. PEARCE. 1989. *Management*. Random House, Business Division. ISBN 978-0394-355-795.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- ŘEHOŘ, Petr. 2012. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-394-3.
- STRÍŽOVÁ, Vlasta. 2006. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1134-7.
- ŠULEŘ, Oldřich. 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TRUNEČEK, Jan. 1999. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-683-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2002. *Teorie řízení*. Praha: KAPŘ FF UK v Praze. Edice celoživotního vzdělávání, Svazek 6. ISBN 80-86284-21-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VEBER, Jaromír et al. 2014. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktuální vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VTÍPIL, Zdeněk. 2005. *Sociální psychologie práce – pracovní motivace*. 1. vyd. Olomouc: UP Olomouc.

VYBÍRAL, Zbyněk. 2000. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Funkce komunikace.....	30
Obrázek 2 – Modle procesu komunikace	32
Obrázek 3 – Neverbální komunikace.....	35
Obrázek 4 – Paralingvistická komunikace.....	39
Obrázek 5 – Kategorie otázek.....	45

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Hodnocení obsahu komunikace.....	63
Tabulka 2 – Hodnocení verbálních forem komunikace.....	68
Tabulka 3 – Hodnocení neverbálních forem komunikace	72
Tabulka 4 – Hodnocení komunikačních dovedností.....	77
Tabulka 5 – Hodnocení komunikačních směrů	80
Tabulka 6 – Hodnocení principů efektivní komunikace.....	84
Tabulka 7 – Jaký význam přikládáte uvedeným prvkům zpětné vazby	87
Tabulka 8 – Význam konání týmových porad – vyhodnocení	91
Tabulka 9 – Celkový přehled významnosti dle váženého průměru.....	118

8.3 Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví respondentů	51
Graf 2 – Pohlaví respondentů v jednotlivých společnostech.....	52
Graf 3 – Věková struktura respondentů celkem	52
Graf 4 – Věková struktura respondentů v jednotlivých společnostech	53
Graf 5 – Úroveň managementu všech respondentů	54
Graf 6 – Úroveň managementu respondentů v jednotlivých společnostech.....	54
Graf 7 – Počet podřízených pracovníků	55
Graf 8 – Počet podřízených pracovníků v jednotlivých společnostech	56
Graf 9 – Délka manažerské praxe.....	56
Graf 10 – Obsah sdělovaných informací	58

Graf 11 – Úplnost sdělení	58
Graf 12 – Stručnost sdělení.....	59
Graf 13 – Vlastní postoj ke sdělované informaci.....	59
Graf 14 – Srozumitelnost sdělení.....	60
Graf 15 – Pochopení sdělení	61
Graf 16 – Osobní postoj k příjemci sdělení	61
Graf 17 – Zpětná vazba.....	62
Graf 18 – Artikulace	64
Graf 19 – Rychlost řeči	64
Graf 20 – Hlasitost řeči	65
Graf 21 – Plynulost řeči, frázování, pomlky	65
Graf 22 – Nepoužívání expletiv, slovní vaty	66
Graf 23 – Vyvarování se chyb v řeči	66
Graf 24 – Barva hlasu	67
Graf 25 – Nepoužívání vulgarismů.....	67
Graf 26 – Mimika obličeje.....	69
Graf 27 – Gesta při komunikaci.....	69
Graf 28 – Posturika	70
Graf 29 – Vizika.....	70
Graf 30 – Haptika.....	71
Graf 31 – Proxemika	71
Graf 32 – Aktivní naslouchání	73
Graf 33 – Schopnost empatie	73
Graf 34 – Pozorování při komunikaci.....	74
Graf 35 – Dotazování.....	74
Graf 36 – Přijímání závěrů na základě komunikace	75
Graf 37 – Aktivní přístup k řešení problému	75
Graf 38 – Vyjednávací schopnosti.....	76
Graf 39 – Popisování ve smyslu totožného chápání	76
Graf 40 – Vzestupná komunikace od podřízeného k nadřízenému	78
Graf 41 – Sestupná komunikace od nadřízeného k podřízenému.....	78
Graf 42 – Horizontální komunikace.....	79

Graf 43 – Diagonální komunikace.....	79
Graf 44 – Vzájemný respekt s komunikačním partnerem	81
Graf 45 – Shoda v daných cílech.....	81
Graf 46 – Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných.....	82
Graf 47 – Přímost v komunikaci.....	82
Graf 48 – Asertivita	83
Graf 49 – Schopnost hledat konsenzus	83
Graf 50 – Jakou formu komunikace s podřízenými upřednostňujete?	85
Graf 51 – Jsou podle Vás důležité pravidelné porady či osobní setkání s podřízenými?....	85
Graf 52 – Rychlost zpětné vazby.....	86
Graf 53 - Negativní zpětná vazba	86
Graf 54 – Přesnost zpětné vazby.....	87
Graf 55 – Pochvala podřízených.....	88
Graf 56 – Forma pochvaly	89
Graf 57 – Četnost porad.....	90
Graf 58 – Zájem o problémy podřízeného.....	92

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník	113
Příloha 2 – Tabulka přehledu významnosti.....	118

Příloha 1 – Dotazník

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Dobrý den,

obracím se na Vás jako student Provozně ekonomické fakulty při České zemědělské univerzitě v Praze. Věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který bude podkladem k mé diplomové práci.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré Vaše odpovědi budou sloužit pouze k účelu praktické části diplomové práce.

Děkuji předem za Vaši ochotu a spolupráci.

Václav Černý.

IDENTIFIKAČNÍ ČÁST DOTAZNÍKU

1. *Jaké je Vaše pohlaví?*

Vyberte jednu odpověď.

- Muž
- Žena

2. *Jaký je Váš věk?*

Vyberte jednu odpověď.

- do 25 let
- 26 - 34 let
- 35 - 44 let
- 45 - 54 let
- 55 let a více

3. *Na jaké úrovni managementu působíte?*

Vyberte jednu odpověď.

- Nižší (nadřízený řadových pracovníků)
- Střední (vedoucí jednotlivých pracovních útvarů, oddělení, úseků)
- Vrcholový (vedení podniku, určování strategických plánů)

4. *Délka Vaší manažerské praxe?*

Vyberte jednu odpověď.

- Méně nežli 1 rok
- 1 až 3 roky
- 4 až 9 let
- 10 let a více

5. Počet Vašich podřízených pracovníků?

Vyberte jednu odpověď.

- do 5 pracovníků
- 6 až 9 pracovníků
- 10 - 24 pracovníků
- 25 a více pracovníků

MERITORNÍ ČÁST DOTAZNÍKU

Obsah komunikace

6. Přiřaďte význam dle důležitosti k uvedeným prvkům komunikace nadřízeného s podřízeným.

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Obsah sdělovaných informací				
Úplnost sdělení				
Stručnost sdělení				
Vlastní postoj ke sdělované informaci				
Srozumitelnost sdělení				
Pochopení sdělení				
Osobní postoj k příjemci sdělení				
Zpětná vazba				

Verbální komunikace

7. Jaký význam přikládáte jednotlivým prvkům verbální komunikace?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Artiklace				
Rychlost řeči				
Hlasitost řeči				
Plynulost řeči, frázování, pomlky				
Nepoužívání <u>expletiv</u>, slovní vaty (jakoby, prostě, hmm, že)				
Vyvarování se chyb v řeči (nedokončené věty, opakování téhož, gramatika)				
Barva hlasu				
Nepoužívání vulgarismů				

Neverbální komunikace

8. Jaký význam mají pro Vaše vnímání neverbální aspekty řeči u partnera, se kterým komunikujete?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Mimika obličeje				
Gesta při komunikaci				
Posturika (řeč těla, držení těla, postoj)				
Vizika (oční kontakt)				
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)				
Proxemika (vzdálenost od partnera)				

Komunikační dovednosti

9. Ohodnoťte význam manažerských dovedností dle důležitosti.

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Aktivní naslouchání				
Schopnost empatie				
Pozorování při komunikaci				
Dotazování				
Přijímání závěrů na základě komunikace				
Aktivní přístup k řešení problému				
Vyjednávací schopnosti				
Popisování ve smyslu totožného chápání				

Komunikační kanály

10. Jaký význam mají podle Vás komunikační kanály na pracovišti?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Vzestupná komunikace (od podřízeného k nadřízenému)				
Sestupná komunikace (od nadřízeného k podřízenému)				
Horizontální komunikace (komunikace na stejné úrovni)				
Diagonální komunikace (komunikace napříč úrovněmi stupňů hierarchie)				

Principy efektivní komunikace

11. Jaký význam mají podle Vás uvedené principy komunikace?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Vzájemný respekt s komunikačním partnerem				
Shoda v daných cílech				
Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných				
Přímost v komunikaci (otevřenost a upřímnost v komunikaci)				
Asertivita				
Schopnost hledat konsenzus				

Forma komunikace

12. Jakou formu komunikace s podřízenými upřednostňujete?

Vyberte jednu odpověď

- Písemná
- Ústní
- Elektronická
- Telefonická

13. Jsou podle Vás důležité pravidelné porady či osobní setkání s podřízenými?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jaký význam přikládáte uvedeným prvkům kvality zpětné vazby?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Rychlost zpětné vazby				
Negativní zpětná vazba				
Přesnost zpětné vazby				

Motivace, tým a týmové vedení

15. V jakých situacích chválíte své podřízené?

Vyberte jednu odpověď

- Při běžné činnosti
- Pokud si to podřízený zaslouží
- Pro zvýšení motivace
- Nechválím
- Pouze při mimořádných výkonech ve prospěch společnosti

16. Jakou formou pochvalu sdělujete?

Vyberte jednu odpověď

- Osobně před kolegy
- Osobně s dotčeným pracovníkem
- Telefonicky
- Písemně

17. Jaký význam přikládáte konání týmových porad?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Porady v pravidelném intervalu				
Porady pouze nad určitým projektem				
Porady za účelem důležitého oznámení				
Porady za účasti <u>nejúžšího</u> vedení společnosti				
Porady vedené za účelem oznámení co nejširšímu spektru zaměstnanců				

18. Jak často se u Vás na pracovišti konají porady?

Vyberte jednu odpověď

- 1x týdně
- 2x až 3x týdně
- 1x měsíčně
- Dle okolností vývoje situace
- Téměř se nekonají

19. Zajímají Vás jako nadřízeného osobní problémy podřízeného, jež mohou ovlivnit jeho pracovní výkony?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Jakým způsobem přistupujete k řešení osobních problémů Vašeho podřízeného?

Stručně popište

- Napište jedno nebo více slov...

Příloha 2 – Tabulka přehledu významnosti

Tabulka 9 – Celkový přehled významnosti dle váženého průměru

Předmět výzkumu	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí význam. v odb. bloku	Pořadí celkové významnosti
Pochopení sdělení	0	2	18	34	3,59	15,60	1.	1.
Srozumitelnost sdělení	0	0	24	30	3,56	14,04	2.	2.
Aktivní přístup k řešení problému	0	3	20	31	3,52	17,05	1.	3.
Vyjednávací schopnosti	0	4	21	29	3,46	18,21	2.	4.-5.
Úplnost sdělení	0	4	21	29	3,46	18,21	3.	4.-5.
Obsah sdělovaných informací	0	4	23	27	3,43	18,37	4.	6.
Přesnost zpětné vazby	2	3	23	26	3,35	22,39	1.	7.
Sestupná komunikace (od nadřizeného k podřizenému)	0	5	26	23	3,33	19,22	1.	8.
Přímot v komunikaci (otevřenost a upřímnost v komunikaci)	0	7	24	23	3,30	20,61	1.	9.
Porady za účelem důležitého oznámení	0	6	27	21	3,28	19,82	1.	10.
Zpětná vazba	0	8	23	23	3,28	21,34	5.	11.
Rychlost zpětné vazby	0	4	33	17	3,24	17,90	2.	12.
Aktivní naslouchání	0	5	33	16	3,20	18,44	3.	13.
Porady pouze nad určitým projektem	1	4	33	16	3,19	20,06	2.	14.
Vzájemný respekt s komunikačním partnerem	1	5	31	17	3,19	21,00	2.	15.
Negativní zpětná vazba	0	6	33	15	3,17	18,93	3.	16.
Nepoužívání vulgarismů	6	8	16	24	3,07	33,22	1.	17.
Vzestupná komunikace (od podřizeného k nadřizenému)	0	11	31	12	3,02	21,52	2.	18.
Schopnost empatie	2	6	35	11	3,02	22,52	4.	19.
Přijímání závěrů na základě komunikace	1	10	30	13	3,02	23,51	5.	20.
Schopnost hledat konsenzus	2	9	31	12	2,98	24,50	3.	21.
Horizontální komunikace (komunikace na stejné úrovni)	0	11	35	8	2,94	20,07	3.	22.
Vlastní postoj ke sdělované informaci	4	12	23	15	2,91	30,58	6.	23.
Shoda v daných cílech	1	11	35	7	2,89	21,80	4.	24.
Porady za účasti nejúžšího vedení společnosti	4	13	22	15	2,89	30,45	3.	25.
Stručnost sdělení	0	18	25	11	2,87	25,09	7.	26.
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)	1	16	26	11	2,87	26,13	1.	27.
Popisování ve smyslu totožného chápání	0	14	34	6	2,85	20,70	6.	28.
Porady v pravidelném intervalu	2	16	25	11	2,83	27,92	4.	29.
Dotazování	1	16	29	8	2,81	24,91	7.	30.-31.
Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	0	19	26	9	2,81	24,91	5.	30.-31.
Vizika (oční kontakt)	2	16	27	9	2,80	26,79	2.	32.
Asertivita	3	18	22	11	2,76	30,43	6.	33.
Diagonální komunikace (komunikace napříč úrovněmi stupňů hierarchie)	4	16	23	11	2,76	31,16	4.	34.
Vyvarování se chyb v řeči	4	16	25	9	2,72	30,51	2.	35.
Porady vedené za účelem oznámení co nejširšímu spektru zaměstnanců	6	15	21	12	2,72	34,19	5.	36.
Plynulost řeči, frázování, pomlky	1	21	25	7	2,70	26,30	3.	37.
Osobní postoj k příjemci sdělení	8	13	20	13	2,70	36,67	8.	38.
Artikulace	4	19	21	10	2,69	31,97	4.	39.
Pozorování při komunikaci	2	18	30	4	2,67	25,09	8.	40.
Gesta při komunikaci	2	21	24	7	2,67	28,09	3.	41.
Mimika obličeje	5	19	21	9	2,63	33,08	4.	42.
Proxemika (vzdálenost od partnera)	6	22	16	10	2,56	35,94	5.	43.
Nepoužívání expletiv, slovní vaty	9	17	19	9	2,52	38,10	5.	44.
Hlasitost řeči	4	28	18	4	2,41	30,29	6.	45.
Posturika (řeč těla, držení těla, postoj)	4	30	18	2	2,33	28,76	6.	46.
Rychlost řeči	5	31	15	3	2,30	30,87	7.	47.
Barva hlasu	7	26	19	2	2,30	32,17	8.	48.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022