

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Hodnocení prvků manažerské komunikace**

**Bc. Volodymyr Koroshchenko**

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Volodymyr Koroshchenko

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři prvkům jejich komunikace v organizacích. Zjistit, jaká je důležitost jejich komunikace z hlediska jejího obsahu, forem a komunikačních kanálů.

### Metodika

Metodický postup sestává z několika, na sebe postupně navazujících kroků:

1. Vymezení zkoumané problematiky v kontextu managementu zpracováním literární rešerše.
2. Volba způsobu získání a zpracování prvotních údajů.
3. Charakteristika objektu(ů) výzkumu.
4. Určení souboru respondentů.
5. Analýza a syntéza získaných údajů.
6. Celkové hodnocení, návrhy, 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 WEHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

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

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

---

**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 15. 11. 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 27.11.2022

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D., za ochotu vést mou diplomovou práci, za připomínky a cenné rady v průběhu konzultačních hodin.

Zároveň bych chtěl vyjádřit svou vděčnost paní Mrzilkové, za trpělivost a ochotu při korektuře gramatiky a pravopisu práce.

Děkuji také všem zúčastněným respondentům za jejich čas při vyplňování dotazníku.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině za podporu a důvěru.

# Hodnocení prvku manažerské komunikace

## Abstrakt

Člověk plnící funkci manažera musí mít dovednosti v oblasti komunikace. Diplomová práce vysvětluje prvky komunikace, které využívají manažeři, aby zefektivnili organizaci práce. Cílem práce je zhodnotit prvky komunikace ve vybraných organizacích. Diplomová práce má dvě části.

První část odráží teoretické základy a vlastnosti zkoumaného tématu a vychází z literární rešerše. Nejprve je definován pojem management, jeho principy a funkce. Dále jsou zde popsány funkce, role manažera a styly řízení. Následně je vysvětlena komunikace v procesu řízení a její cíle. Zde je také popsán komunikační proces a vysvětlena podstata verbální a neverbální komunikace.

Druhá část je postavena na kvalitativním výzkumu. Sběr odpovědi proběhl pomocí dotazníkového šetření. Rezultáty respondentů následně byly ohodnocené pomocí statistických ukazatelů.

Závěr práce obsahuje zpracované komplexní výsledky provedeného výzkumu, na jejichž základě byla vypracována doporučení pro zlepšení.

**Klíčová slova:** management, manažer, styly řízení, komunikace, informace, komunikační proces, řeč, komunikační kanály, komunikace v organizaci, překážky v komunikaci.

# Evaluation of elements of managerial communication

## Abstract

A person performing the function of a manager should have communication skills. The thesis focuses on communication elements used by managers to organize work more efficiently. The goal of the thesis is to evaluate the elements of communication in selected organizations. The diploma thesis has two parts.

The first part reflects the theoretical foundations and characteristics of the researched topic and is based on a literature search. Firstly, the concept of management, its principles and functions are defined. The functions, roles of the manager and management styles are also described here. Subsequently, communication in the management process and its goals are explained.

The second part is based on qualitative research. Answers were collected using a questionnaire survey. The results of the respondents were subsequently evaluated using statistical indicators.

The conclusion of the thesis contains the complex results of the conducted research. On their basis recommendations for improvement were drawn up.

**Keywords:** management, manager, management styles, communication, information, communication process, speech, communication channels, communication in the organization, obstacles in communication.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Základní pojetí managementu.....	14
3.1.1 Principy managementu .....	15
3.1.2 Funkce managementu.....	17
3.1.3 Subjekt a objekt managementu .....	21
3.1.4 Manažer .....	22
3.1.5 Funkce manažera.....	23
3.1.6 Role manažera.....	24
3.1.7 Styly řízení.....	26
3.2 Komunikace .....	27
3.2.1 Komunikace v procesu řízení .....	27
3.2.2 Informace jako součást komunikace .....	29
3.2.3 Komunikační cíle .....	30
3.2.4 Komunikační proces.....	31
3.2.5 Verbální komunikace .....	32
3.2.6 Základní principy verbální komunikace.....	34
3.2.7 Neverbální komunikace.....	36
3.2.8 Komunikace v organizaci .....	39
3.2.9 Typy překážek v komunikaci.....	40
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>43</b>
4.1 Výzkum a metoda .....	43
4.2 Výzkumné otázky.....	43
4.3 Základní ukazatele pro sběr dat .....	44
4.4 Analýza respondentu .....	45
4.4.1 Rozdělení podle pohlaví.....	45
4.4.2 Věková struktura .....	46
4.4.3 Vzdělání.....	47
4.4.4 Úroveň řízení .....	48
4.4.5 Délka praxe.....	48
4.4.6 Počet přímých podřízených .....	49
4.5 Hlavní část dotazníkového průzkumu .....	50
4.5.1 Obsah komunikace .....	50



4.5.1.1	Souhrn za celý oddíl.....	53
4.5.2	Komunikační dovednosti.....	54
4.5.2.1	Souhrn za celý oddíl.....	57
4.5.3	Verbální komunikace .....	58
4.5.3.1	Souhrn za celý oddíl.....	61
4.5.4	Neverbální komunikace.....	62
4.5.4.1	Souhrn za celý oddíl.....	64
4.5.5	Efektivnost.....	65
4.5.5.1	Souhrn za celý oddíl.....	67
4.5.6	Komunikace organizaci.....	68
4.5.6.1	Souhrn za celý oddíl.....	71
4.5.7	Bariéry komunikace .....	72
4.5.7.1	Souhrn za celý oddíl.....	74
<b>5</b>	<b>Výsledky .....</b>	<b>76</b>
5.1	Zhodnocení výsledků .....	76
5.1.1	Návrhy na zlepšení.....	78
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>87</b>

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1:	Nejčastěji používané pojmy v managementu .....	15
Obrázek 2:	Motivační proces .....	19
Obrázek 3:	Propojení funkcí managementu .....	21
Obrázek 4:	Informace v procesu řízení .....	29
Obrázek 5:	Upravená verze Shannonova modelu .....	31
Obrázek 6:	Schéma druhů řečové činnosti .....	33
Obrázek 7:	Typy komunikace v organizaci .....	39

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1:	Rozdělení podle pohlaví.....	46
Tabulka 2:	Věková struktura.....	46
Tabulka 3:	Struktura podle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	47
Tabulka 4:	Struktura podle úrovně řízení .....	48
Tabulka 5:	Struktura podle délky praxe .....	49
Tabulka 6:	Struktura přímých podřízených .....	50
Tabulka 7:	Struktura podle vlastního vztahu ke sdělovanému obsahu .....	51
Tabulka 8:	Struktura podle aktuálnosti sdělované informace.....	51

Tabulka 9: Struktura podle srozumitelnosti sdělení.....	52
Tabulka 10: Struktura podle stručnosti sdělované informace.....	52
Tabulka 11: Struktura podle zpětné vazby .....	53
Tabulka 12: Celková struktura oddílu Obsah komunikace.....	54
Tabulka 13: Struktura podle naslouchání a nezasahování do řeči partnera.....	54
Tabulka 14: Struktura výsledků pozorování při komunikaci .....	55
Tabulka 15: Struktura podle schopnosti empatie.....	56
Tabulka 16: Struktura podle správnosti formulace otázek .....	56
Tabulka 17: Struktura podle schopnosti pochopit vztah k rozhovoru.....	57
Tabulka 18: Celková struktura oddílu komunikační dovednosti .....	58
Tabulka 19: Struktura podle dikce .....	58
Tabulka 20: Struktura podle slovní zásoby .....	59
Tabulka 21: Struktura podle minimalizace parazitních slov a barbarismů .....	59
Tabulka 22: Struktura podle minimalizace chyb v řeči a psaní .....	60
Tabulka 23: Struktura podle formulace písemných sdělení .....	60
Tabulka 24: Struktura oddílu verbální komunikace.....	61
Tabulka 25: Struktura podle kineziky .....	62
Tabulka 26: Struktura podle očního kontaktu.....	62
Tabulka 27: Struktura podle zvukových prostředků .....	63
Tabulka 28: Struktura podle proxemiky.....	63
Tabulka 29: Struktura podle haptiky.....	64
Tabulka 30: Celková struktura bloku neverbální komunikace .....	65
Tabulka 31: Struktura podle vhodnosti kanálu .....	65
Tabulka 32: Struktura podle dávkování informací.....	66
Tabulka 33: Struktura podle minimalizace šumu .....	66
Tabulka 34: Struktura podle přímosti informace .....	66
Tabulka 35: Struktura podle respektu při komunikaci .....	67
Tabulka 36: Celková struktura bloku efektivnost .....	68
Tabulka 37: Struktura podle pravidelnost porad.....	69
Tabulka 38: Struktura podle pochvaly pracovníků .....	69
Tabulka 39: Struktura podle schopnosti snížit emoční napětí v průběhu rozhovoru .....	70
Tabulka 40: Struktura podle řešení konfliktů a sporů .....	70
Tabulka 41: Struktura podle schopnosti řídit průběh dialogu a dokončit ho ve správnou chvíli.....	71
Tabulka 42: Celková struktura oddílu verbální komunikace.....	72
Tabulka 43: Struktura podle tvrzení o špatném vnímání.....	72
Tabulka 44: Struktura podle významnosti sémantických problémů v komunikaci .....	73
Tabulka 45: Struktura podle významu tvrzení o neschopnosti naslouchat .....	73
Tabulka 46: Struktura podle důležitosti tvrzení o nadměrném množství informací.....	74
Tabulka 47: Struktura podle nedostatku zpětné vazby.....	74
Tabulka 48: Celková struktura oddílu verbální komunikace.....	75
Tabulka 49: Statistický souhrn bloků dotazníku.....	76

# 1 Úvod

Komunikace nikdy neztratí svůj význam, protože působí jako spojovací proces nezbytný při interakci s okolím. Psychologické kontakty a komunikace jsou důležitým a nezbytným prvkem v mezilidských vztazích. Pomocí komunikace člověk poznává svět, svou podstatu, udržuje psychologický i fyzický kontakt se vším, co kolem sebe vidí. Neméně důležitým aspektem komunikace je vytvoření jedinečnosti člověka a možnost sebeidentifikace.

Z výše napsaného lze dospět k závěru, že hlavními motivy komunikace jsou potřeby poznání a rozvoje. V procesu komunikace se člověk stále učí, a tak se rozvíjí jak jeho osobnost, tak i jeho působení v profesní sféře. Komunikace ovlivňuje všechny druhy lidské činnosti, v některých případech se dokonce úzce pojí s povoláním (například učitel).

Zpočátku, s příchodem lidstva, komunikace fungovala jen jako pomocný proces při vykonávání činnosti. S rozvojem lidstva se však vyvíjela a postupem času se stala nezávislým procesem, který se následně začal hlouběji zkoumat. Komunikační proces vykonává jak obecné funkce, jako je předávání kultury a zkušeností příští generaci, tak specifické, jako je modifikace chování člověka, zvyšování efektivity při realizaci cíle. Z toho tedy vyplývá, že komunikace může přímo ovlivnit nejen činnost jedné osoby, ale také činnost celé organizace.

Pokud jde o komunikaci v organizaci, důležitou součástí každé organizace je proces řízení. Tento proces spočívá v kontrole činnosti každé součásti, a to jak na svislé, tak na vodorovné ose hierarchie organizace.

Proces komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů integrace řízení do každého organizačního procesu. Proto může být komunikace srovnána s oběhovým systémem lidského těla. Každý lidský orgán funguje správně pouze tehdy, pokud oběhový systém funguje bezchybně. Stejným způsobem funguje i organizace. Každý útvar ve struktuře firmy je propojen komunikačními procesy. Tyto procesy vznikají při interakci lidí, tj. prostřednictvím komunikace.

Komunikace přímo ovlivňuje efektivitu a výkon organizace, zejména při dosahování jejích cílů. Proces komunikace je proto častým cílem výzkumů zaměřených na zlepšení řízení lidských zdrojů.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak významná je komunikace při práci manažerů, jaké komunikační formy lze využít, jaká je důležitost sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Prvním dílčím cílem diplomové práce je prozkoumání teoretických předpokladů z oblasti managementu a komunikace jako takové.

Druhým dílčím cílem je zpracování vlastního kvantitativního výzkumu cíleného na danou problematiku komunikace za pomoci dotazníkového šetření.

Třetím dílčím cílem je vyhodnocení a posouzení zjištěných informací od vybraných respondentů a navržení případných změn.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce byla vypracována dle uvedených postupných metodických kroků.

#### **1. Volba tématu a cíle práce.**

#### **2. Vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci.**

Po volbě tématu a cílů práce, kterých je třeba dosáhnout, následuje druhá fáze. Její hlavní náplň je studium dostupných teoretických zdrojů. Hlavními zdroji jsou odborné knihy, články a webové stránky s literaturou od odborníků v dané oblasti managementu a komunikace. Toto všechno slouží jako hlavní podklad pro porozumění zkoumanému tématu. Poté následuje výběr podstatných informací a vypracování teoretické kapitoly, která se skládá ze sekvence logicky jdoucích podkapitol.

#### **3. Určení způsobu zjišťování prvotních údajů**

Po vytvoření kapitoly teoretických východisek následuje zjišťování primárních dat. K tomu byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, dotazníkové šetření v elektronické podobě.

#### **4. Charakteristika objektů zkoumání**

Připravený dotazník byl distribuován do několika společností, které se zaměřují na různé oblasti, jako je účetnictví, internet, pojišťovnictví, spotřební zboží a bankovníctví.

#### **5. Určení souboru respondentů**

Pro dotazníkové šetření byla náhodně zvolena skupina zaměstnanců na manažerské pozici. Respondenti mají odlišné odpovědnosti a pravomoci a dosahují různých úrovní

řízení. Účastníci dotazníkového šetření jsou detailně popsáni v podkapitole praktické části práce.

## **6. Způsob zpracování zjištěných dat**

Aby byla zjištěná data použitelná pro tuto práci, je v dalším kroku nutné zpracování primárních dat do použitelné formy. Při analýze odpovědí manažerů sledovaných společností jsou použity následující základní ukazatele: relevantní a absolutní četnost, aritmetický průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient. Výsledky jsou zpracovány v grafické podobě a slovně interpretovány. Tímto způsobem je vytvořena praktická část této práce.

## **7. Zobecnění a závěry**

Závěrečná část obsahuje celkové shrnutí zjištěných výsledků a navržená doporučení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Základní pojetí managementu

Nejprve je třeba vysvětlit pojem management, protože úzce souvisí s tématem diplomové práce. Management je velmi široký a nejednoznačný pojem. Mnozí vědci jej definují rozličně, a to na základě svých názorů a zkušeností (jak praktických, tak i teoretických). V kontextu této diplomové práce je management chápán jako umění řízení, dovednost vybudovat efektivní organizační strukturu a v neposlední řadě schopnost komunikovat s lidmi.

Přesně vymežit původ anglického termínu *management* není možné. Existuje několik hypotéz. Jedna z nich uvádí, že tento pojem má původ v latinském slově *manus* – ruka. Se slovem ruka je také spojen původní význam angl. slovesa *to manage* – řídit, vést. (Popov, 2012)

Podstatou významu slova management je bezpochyby řízení. Řízení je praktická činnost, která zahrnuje organizační, informační a analytické schopnosti a také práci s lidmi. (Rozhkova, Stepanova, 2019) Mnoho vědců interpretuje podstatu managementu odlišně, protože na něj nahlízejí z různých úhlu pohledu.

H. Fayol (1988, st. 12) francouzský horský inženýr a zakladatel administrativní školy managementu, definuje řízení takto: „*Management je funkce administrativního personálu zaměřená na zvýšení efektivity činnosti organizace.*“

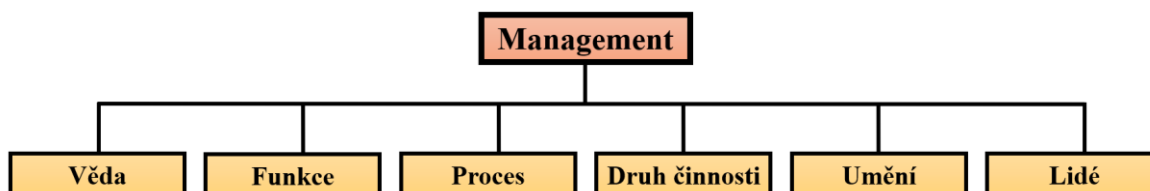
V. Abchuk (2022, st. 9) profesora katedry managementu a ekonomie na Ruské státní pedagogické univerzitě I. Herzena v Petrohradě, říká: „*Management je věda, která umožňuje dohledat nejlepší řešení v každé konkrétní situaci pomocí více variantního systému vlivu na ostatní.*“

P. Drucker (1955, st. 4) jeden z nejvlivnějších teoretiků řízení 20. století, prohlašuje: „*Management je zvláštní druh činnosti, která reorganizuje neorganizovaný dav v efektivní, cílevědomou a produktivní skupinu.*“

Management je víc než jenom věda, která má svá pravidla, teorie, koncepce. Zároveň je to totiž zvláštní funkce procesu řízení. Projevuje se v trvale se opakujících činnostech, které jsou zaměřeny na dosažení cílů organizace. Dále může být management chápán jako proces řízení organizace nebo druh profesní činnosti. I když je management vědní disciplína, lze ho stále považovat za umění.

Tvůrčí schopnosti a dovednosti manažera při řízení vycházejí z vrozených i získaných vlastností. Od té doby, co se častěji začaly objevovat velké organizace, které řídí větší skupina lidí, se management stal synonymem pro sousloví vrcholné vedení neboli ředitelství. (Rozhkova, Stepanova, 2019)

**Obrázek 1: Nejčastěji používané pojmy v managementu**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Management je kombinace metod, principů, konceptů, nástrojů a forem řízení organizace vzniklých na základě zkušeností, které lidstvo shromažďovalo v průběhu mnohých let proto, aby maximalizovalo efektivitu práce, vytvořilo udržitelný systém řízení podniku a dosáhlo stanovených cílů. (Golovchanskaya, Kirsanova, 2014)

### 3.1.1 Principy managementu

Jak už bylo uvedeno, řízení je věda, a proto se veškeré činnosti provádí podle určitých principů. Slovo princip je původem z latinského *principium* a lze jej přeložit jako počátek, základ. Principy v sobě ukrývají myšlenky, pravidla, obecné zákony a zákonitosti a také empirické zkušenosti.

Principy řízení lze definovat jako shrnutí objektivních zákonů a zákonitostí, které byly zjištěné a odůvodněné na základě praktických zkušenosti ve vedení.

Ve své práci *Obecné a industriální řízení* H. Fayol popsal 14 základních principů managementu (Fayol, 1949):

1) Dělbá práce: Cílem dělby je zvětšení objemu a kvality práce při stejných podmínkách. Lze toho dosáhnout pomocí přidělení konkrétní funkce nebo úkolu každému ze zaměstnanců. Produktivita práce se zvyšuje pomocí akcentované pozornosti na činnost, která je člověku svěřena. Zaměstnanec se navíc nemusí přizpůsobovat novým podmínkám, protože pracuje v jednom prostředí.

2) Disciplína: Pravidla chování pracovníka, která jsou založená na poslušnosti a respektování dohod uzavřených mezi firmou a zaměstnancem. Veškerá pravidla musejí být sepsaná v předpise anebo v uceleném dokumentu. Stanovené dohody tak obousměrně spojují firmu a zaměstnance.

4) Jednota příkazování: Zaměstnanec by měl dostávat a plnit příkazy pouze od jednoho přímého nadřízeného. Princip je založen na zachování přesné struktury podřízenosti. Duální příkazování v jakémkoliv případě je zdrojem napětí, zmatku a především konfliktů. Podřízení nevědí, koho mají poslouchat více a koho méně, a tak dochází k porušení autority moci. Nejhorším případem je stav, kdy dojde ke konfrontaci dvou protichůdných příkazů. Tomu je třeba se zcela vyhnout.

5) Jednotné řízení: Každá skupina, která pracuje na splnění konkrétního cíle, musí být sjednocena jediným plánem a mít jednoho vedoucího. Pro zajištění jednoty řízení je potřeba jasně stanovit specifikační rysy a úkoly. Při řešení skupina spojuje své síly a mezi jednotlivci dochází k vzájemné interakci.

6) Podřízenost individuálních zájmů zájmům celku: Zájmy jednoho pracovníka nebo skupiny pracovníků by neměly převažovat nad zájmy celé organizace. Jinými slovy nelze připustit, aby zaměstnanec zanedbával zájmy organizace, v níž pracuje.

7) Odměňování: Za vykonanou práci zaměstnanec dostává spravedlivou mzdu. Odměna zaměstnance musí zahrnovat odměnu za pracovní síly, sociálně-ekonomický přínos pro organizaci a také odměnu za pracovní potenciál a potenciál člověka. Kromě toho je nutné zaměstnance stimulovat, a to pomocí prémie.

8) Centralizace: Jedná se o metodu organizace řízení, při které proces rozhodování probíhá shora (z jednoho místa). Ve firmě funkci rozhodovacího centra plní vrcholní manažeři. Míra centralizace závisí na konkrétních podmínkách (velikost, typ podniku atd.). Proto vzniká potřeba hledat poměr mezi centralizací a decentralizací. Decentralizace je opačnou metodou, kde je rozhodovací moc rozdělena mezi ostatní úrovně podniku.

9) Hierarchie: V každém podniku existuje řada osob, která zastává vedoucí pozice. Od osoby, která je na vrcholu řetězce (majitel firmy), až po nejnižší pozici (manažer provozu). Tento řetězec demonstruje velikost a strukturu podniku.

10) Pořádek: Každý pracovník organizace pracuje na svém pracovním místě a plní odpovídající povinnosti.

11) Rovnost: Každý zaměstnanec je součástí organizace a je třeba s ním zacházet jako s rovnocenným.

12) Stabilita personálu: Vysoká fluktuace zaměstnanců je důsledkem neefektivního řídicího procesu. Navíc snižuje efektivitu organizace. Proto je jednou z hlavních činností řídicího pracovníka zajištění stability a jistoty pro zaměstnance.



13) Iniciativa: Chápeme ji jako možnost vypracovat plán a zajistit jeho úspěšnou realizaci. Jde tedy o princip, který vyžaduje, aby řídicí pracovník usiloval o udržitelnost aktivity svých podřízených.

14) Firemní duch: Aby zajisti stabilitu a budoucí rozvoj organizace je potřeba fungovat jako jedná velká rodina. Jinými slovy snažit se vytvořit harmonie v kolektivu

### 3.1.2 Funkce managementu

Funkce představují důležité směry řídicí činnosti na všech její úrovních. Funkce nelze přesně rozdělit, spíš jsou relativně oddělené mezi sebou. Každá funkce má poznatky, které se prolínají mezi ostatní funkce a pohromadě tvoří vyváženou celek která má začátek a konec. Funkce managementu pomáhají lépe organizovat podnik.

Existují odlišné klasifikace funkcí managementu. Každý autor se snaží doplnit teorie řízení vlastním viděním. Například H. Fayol zformuloval pět funkcí: plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola. Britský podnikatel, ekonom a konzultant L. Urwick doplnil o dvě funkce: zkoumání a komunikace. V praxích P. Druckera lze dohledat nové funkce jako motivace a měření. (Drucker, 1955)

V současné době k hlavním funkcím managementu patří:

- 1) Plánování
- 2) Organizování
- 3) Motivace
- 4) Kontrola
- 5) Koordinace

**1) Plánování** – hlavní funkce managementu. Touto funkcí začíná proces řízení. Předpokládá proces prognózování, formulování konkrétních cílů organizace a určuje, co musejí pracovníci dělat, aby splnili zadané cíle. Pomocí procesu plánování lze odpovědět následující otázky (Leontieva, 2014):

- *Jaké zdroje mám?* – Posouzení silných a slabých stránek podniku. Analýza interního prostředí podniku.
- *Jakým směrem se chci vydat?* – Konkurence, hrozby, politika a ekonomické podmínky, analýza externího prostředí podniku.
- *Co proto potřebuju?* – Zdroje a informace.
- *Jakým způsobem to lze realizovat?* – Jak konkrétně rozdělit práci, aby bylo dosaženo zamýšlených cílů.

- *Jaký má být výsledek?* – Už ve fázi plánování je nutné vědět, jaký bude konečný výsledek.

Plánování lze rozdělit na tři druhy plánů. Strategické – stanovení vize a mise, specifikace strategie podniku. Je to dlouhodobý plán v horizontu od 3 do 5–10 let. Taktické – plánování konkrétních cílů, jako je financování, investice, doba prodeje, materiály, personál. Jde o střednědobý plán (1–3 roky). **Operativní** – tvoření konkrétních postupů každodenních úkolů v krátkodobém časovém hledisku (rok, čtvrt rok, měsíc, den). (Leontieva, 2014)

**2) Organizování** – jakmile byly stanoveny cíle a vybrána strategie, přichází následující funkce řízení. Hlavním cílem organizování je tvorba reálných podmínek pro dosažení naplánovaných cílů za účelem realizace přijaté strategie

Jednotlivé etapy organizace:

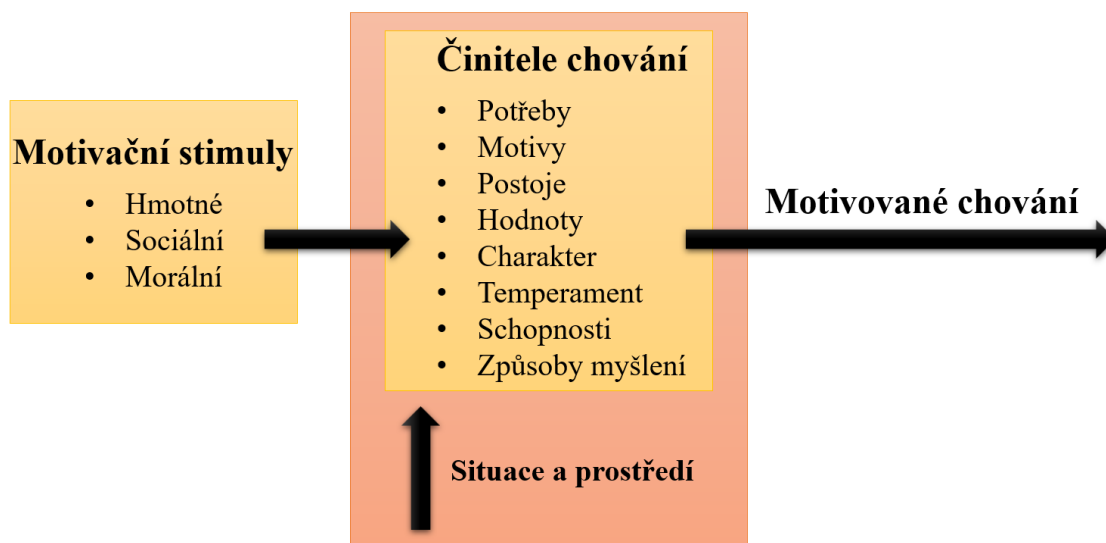
- 6) V horizontální rovině můžeme rozdělit organizaci na bloky, které odpovídají nejdůležitějším směrům činnosti vedoucím k realizaci strategie.
- 7) Následně je nutné vytvořit poměr odpovědnosti a pravomoci různých pozic, aby došlo ke spojení vyšších a nižších úrovní řízení. Vedení má možnost provádět další dělení na menší organizační jednotky, aby zabezpečilo dostačující koordinaci během přidělování úkolů.
- 8) Nakonec by měly být definovány pracovní povinnosti a následně přiděleny konkrétním osobám, aby tyto osoby mohly plnit předepsané úkoly. řídicí pracovníci rovněž nesou odpovědnost za plnění funkcí a úkolů.

Při organizaci je třeba se držet následujících principů. Prvním z nich je plné respektování cílů organizace. To znamená, že každá organizační jednotka (divize, závod nebo provoz) společně se zaměstnanci pracuje ve prospěch společných cílů. Druhý princip je dělba práce. Poté následuje koordinace činností, kdy každý zaměstnanec ví, co má dělat, kdo je jeho nadřízený a jaký má časový rámec na splnění úkolu. (Drucker, 1955)

**3) Motivace** – proces povzbuzení pracovníků k vysoce produktivní činnosti tak, aby splnili cíle stanovené podnikem. Aby zaměstnanci pracovali efektivně, je záhodno uspokojit jejich potřeby, které se neustále mění. Vedle finančních stimulů existují ještě sociální a morální stimuly. Proces motivace je poměrně komplexní, protože v něm závaznou roli hraje psychologie.

Motivační proces popisuje základní stimuly, které působí na determinanty chování tak, aby stimulovaly člověka. Lze jej znázornit pomocí grafu:

**Obrázek 2: Motivační proces**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle *Řízení organizačních systémů* (Hron, Traxler, 2017)

Proces motivace začíná stanovením stimulů, které budou použité subjektem při motivování zaměstnanců. Stimul je podnět neboli povzbuzovač, který nutí člověka jednat určitým způsobem. V procesu řízení hraje stimul roli ovlivňujícího faktoru, díky němuž je možné dosáhnout plánovaných výsledků, například zvýšením produktivity během pracovního dne.

Lze rozlišovat tři skupiny stimulů:

- 1) Hmotné stimuly.
- 2) Sociální stimuly.
- 3) Morální stimuly. (Hron, Traxler, 2017)

1) Hmotné stimuly představené ve formě peněžitých odměn za vykonanou práci mají tyto složky:

- Základní mzda – stanovena v pracovní smlouvě.
- Prémie – procento ze mzdy za pravidelný pracovní výkon.
- Odměny – částka za vynikající výkon. (Hron, Traxler, 2017)

2) Sociální stimuly vyjadřují postavení člověka v organizaci. Patří sem volná pracovní doba, cenné dary, zlepšené podmínky práce (např. nový nábytek, kancelářské vybavení, parkovací místo), služební auto, počítač nebo mobilní telefon. (Hron, Traxler, 2017)

3) Morální stimuly jsou podobné jako stimuly sociální, ale jsou víc zaměřené na psychické stránky člověka. Jedná se o pochvalu, vyhlášení pracovníka roku, článek nebo reportáž na sociálních sítích. (Hron, Traxler, 2017)

Druhou fází motivačního procesu je touha ovlivňovat vnitřní činitele lidského chování. To zahrnuje spoustu faktorů osobnosti člověka. Prvním z nich je uspokojení potřeb. Podle teorie amerického psychologa A. Maslowa existuje pět základních stupňů: fyziologické, potřeba bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a seberealizace. Sledujeme také osobní příčiny určitého chování – motivy a postoje (hodnotící vztahy). Hodnoty naplňují život smyslem existence. Dalšími faktory jsou charakter, temperament a schopnosti. Doplňujícími faktory jsou situace v osobním životě, v podniku a na trhu a také sociální prostředí. Souhrn determinantů chování a výše zmíněných situací a prostředí vytvářejí stupeň motivačního chování jednotlivce. (Hron, Traxler, 2017)

**4) Kontrola** je proces zabezpečení správného a plynulého dosažení cílů organizace. Periodické srovnání toho, co je, s tím, co by mělo být. Proces kontroly také plní funkci preventivní identifikace vznikajících problémů. Kontrola je také metodou zajišťující stimulaci úspěšného plnění cílů podniku. (Leontieva, 2014)

Typy kontroly v řízení:

- Předběžná kontrola se provádí před skutečným zahájením práce.
- Běžná kontrola se provádí přímo v průběhu práce.
- Závěrečná kontrola se provádí po ukončení práce, aby se zhodnotily výsledky a navrhla doporučen.

V průběhu procesu kontroly musí manažer plnit tři úkoly:

- Stanovit standardy – stanovení cílů a časového úseku na jejich splnění. Východiskem jsou plány, které byly vytvořeny v průběhu procesu plánování.
- Měření – měřit dosažené výsledky a porovnávat je s výsledky očekávanými.
- Příprava opatření – tvorba opatření vedoucích ke zkvalitnění celého procesu.

**5) Koordinace** – jako funkce managementu zajišťuje konzistentnost činnosti různých částí organizace a vytváří racionální vazby mezi nimi. Jinak řečeno – koordinace fakticky určuje, kdo, co a kdy dělá a jak jsou tyto složky propojeny mezi sebou. (Leontieva, 2014)

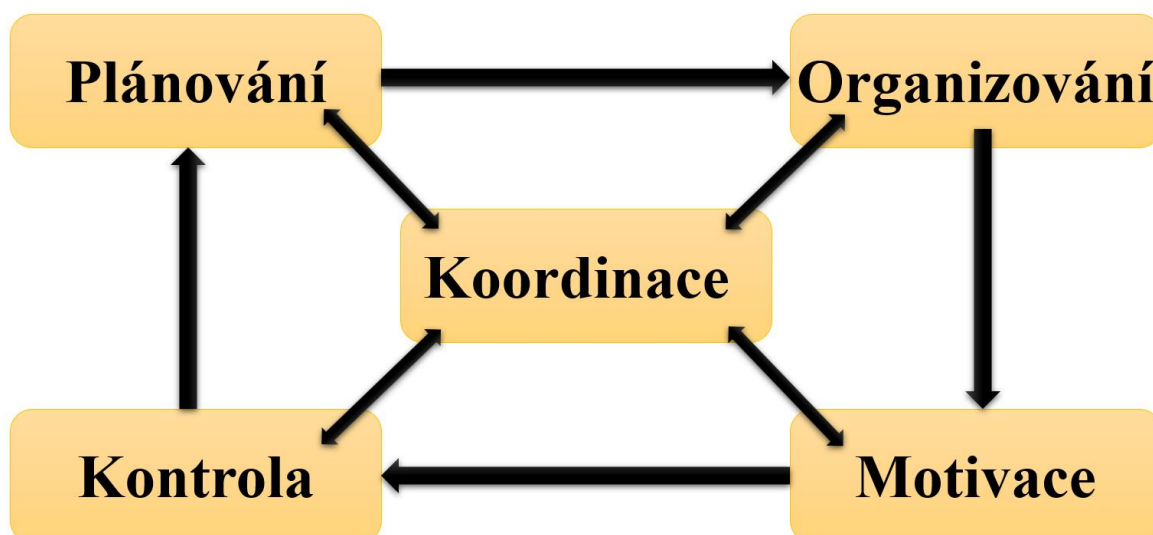
Úkoly, které jsou prováděny v procesu koordinace:

- Koordinace činností složek organizace.
- Zjištění příčin nežádoucích odchylek od plánu.

- Rychlé přijetí opatření vedoucích k odstranění odchylek.
- Sledování stavu zásob.
- Přerozdělování pravomocí a odpovědnosti mezi zaměstnanci.
- Zjištění dodatečných činností a pořadí jejich provedení.

Shrneme-li výše uvedené poznatky, lze s jistotou říct, že základní funkce managementu tvoří systematizovanou a univerzální strukturu, kterou lze použít v různých oblastech činností. Obecnou strukturu funkcí lze zobrazit pomocí kvadrátu. Prvotní je funkce plánování, po níž následuje organizování, dále přichází funkce motivace a závěrečnou funkci představuje funkce kontrolní. Ve středu grafu se nachází koordinace, která umožňuje vzájemné působení funkcí. (Leontieva, 2014)

**Obrázek 3: Propojení funkcí managementu**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 3.1.3 Subjekt a objekt managementu

V této práci byl již několikrát použit termín subjekt řízení. Subjektem řízení jsou označeny živé objekty, tedy lidé. Osoba nebo skupina osob, které vykonávají řídicí funkci, jsou subjektem managementu. V každé organizaci je role subjektu vykonávána manažerem. Právě on je tím, kdo provádí manažerské činnosti zaměřené na realizaci cílů a úkolů konkrétní organizace. (Arutyunova, Pigorova, 2007)

Na druhé straně existuje další výraz, který nelze vyloučit, pokud hovoříme o subjektu. Je to objekt managementu. Za objekt lze považovat to, co lze ovládat. Objekty můžete rozdělit do tří skupin:

- Lidé – pracovní kolektiv.

- Zdroje – materiální, finanční, informační atd.
- Procesy – výroba, prodej, zásobování, financování atd.

Za subjekt managementu lze také považovat právnickou osobu. V tomto případě jsou objektem managementu organizace. Příkladem může být holding nebo koncern. V takovém případě existuje mateřská společnost, která vlastní hlavní balík akcií svých dceřiných společností. Mateřská společnost je subjekt a dceřiné společnosti plní roli objektů tak, aby bylo dosaženo cílů hlavní společnosti. (Arutyunova, Pigorova, 2007)

Tyto dva pojmy se navzájem doplňují. Pojem subjektu a objektu v managementu hrají důležitou roli. Pomocí interakcí, jimiž management jako systém může být realizován, je nakonec dosaženo zamýšlených výsledků. Jednoduše řečeno – skupina lidí, která vlastní zdroje a znalosti, přemění imaginární myšlenku ve skutečnou. Nakonec vznikne výsledek, který lze měřit. Po vyhodnocení lze objektivně posoudit účinnost interakce subjektu a objektu řízení. V konečném důsledku můžeme provést změny vedoucí ke zkvalitnění organizace.

### 3.1.4 Manažer

Tato část práce bude podrobněji rozebírat výkonnou jednotku subjektu řízení. Takovou jednotkou je manažer. Pojem manažer nebo vedoucí pracovník označuje kvalifikovaného odborníka, který řídí jiné lidi. Přebírá odpovědnost za provádění procesu řízení. Musí činit důležitá rozhodnutí a zodpovídat za ně, protože na jeho rozhodnutích závisí budoucí prosperita podniku. Přítomnost podřízených je hlavním znakem této pozice. P. Drucker (1955, st. 34) označuje manažera takto: „*Manažer vykonává svou práci pomocí mobilizace úsilí někoho jiného.*“

Vedoucí má určitou odpovědnost a pravomoci, které mu dává organizace, aby mohl vykonávat tuto funkci. Jejich počet závisí na zaměření a velikosti firmy a také na množství úrovní řízení. Existují tři typy vedoucích pracovníků. (Arutyunova, Pigorova, 2007)

Manažer nižší úrovně se zabývá provozním managementem. Řeší běžné operace a úkoly. Na této úrovni manažer organizuje a koordinuje řadové zaměstnance (zaměstnance, kteří vykonávají základní funkce) a dohlíží na ně. K této úrovni patří brigadýr, vedoucí pracovní skupiny, administrátor, vedoucí dílny.

Manažer střední úrovně se věnuje taktickému řízení. Řeší otázky spojené s dosažením cílů organizace. Také koordinuje a kontroluje manažery první linie. Je

zodpovědný za vedoucí nižších pozic před nejvyšším vedením. Příkladem může být vedoucí oddělení či závodu.

Vrcholoví manažeři se zabývají strategickými procesy. Jejich hlavním úkolem je stanovit cíle kampaně a určit, jak se bude organizace dál vyvíjet. Mezi vrcholové manažery patří jednatel od představenstva, rektor, generální ředitel podniku či předsedové společností.

### 3.1.5 Funkce manažera

P. Drucker ve své knize napsal o pěti hlavních funkcích manažera:

- Vytváří cíle podniku, způsob jejich realizace a formuluje konkrétní úkoly pro pracovníky.
- Vytváří organizační strukturu, rozděluje hlavní činnost do různých směrů a vytváří pro každou z nich určitou pracovní skupinu.
- Zabývá se motivací pracovního kolektivu pomocí dostupných prostředků v organizaci, prostřednictvím komunikace poskytuje nepřetržitý tok informací pro harmonickou práci kolektivu (komunikace probíhá dvěma směry, shora dolů a naopak).
- Hodnotí celkovou situaci organizace i jednotlivé konkrétní směry a zaměstnance
- Zabývá se pracovním rozvojem pracovníků. (Drucker, 1955)

P. Drucker předpokládá, že všechny výše uvedené funkce manažer vykonává nezávisle na tom, zda si jich je vědom, či nikoliv. Tento seznam lze doplnit několika funkcemi, které manažer dělá velmi často:

- Průzkum osobnosti podřízených a také jejich profesních dovedností
- Delegování úkolů podřízeným.
- Pořádání schůzek.
- Vedení obchodních jednání ve firmě i mimo ni, například s dodavateli (je tedy představitelem své organizace).
- Práce s dokumenty.
- Odpovědnost za osobní rozhodnutí a výsledky podřízených.
- Seberealizace, rozvoj osobních aspektů, jako je komunikace, analýza, plánování atd. (Drucker, 1955)

### 3.1.6 Role manažera

Pro stabilní rozvoj organizace je potřeba dobře vypracovaný plán a chápaví vedoucí, kteří budou dodržovat plán a včas odstraňovat problémy. Chcete-li efektivně řídit lidi, je nutné nejprve vykonávat své povinnosti a dodržovat základní manažerské funkce.

Podle kanadského vědce, profesora a autora knih o podnikání a managementu, H. Mintzberga samotné funkce nemohou ukázat plný objem práce manažera. Chtěl proto určit přesnou povahu práce manažera. Po sérii výzkumů a pozorování H. Mintzberg dospěl k závěru, že manažeři se chovají určitým způsobem při plnění základní funkcí: plánování, organizování, motivace, kontrola. Aby manažeři mohli efektivně vykonávat svou práci, vykonávají určité role. Role je podle kanadského profesora souhrn pravidel chování, která závisí na postavení nebo konkrétní instituci.

Jedna kapitola z knihy *The Nature of Managerial Work* popisuje deset rolí managementu. H. Mintzberg je spojil do třech základních skupin: role mezilidské, informační a role související s rozhodováním. (Mintzberg, 1973)

1) Mezilidské role – interakce mezi manažerem a podřízeným firmy, ve firmě i mimo ni. Manažer tedy naváže vztahy uvnitř firmy, rozšíří vztahy s novými partnery, dodavateli a buduje image firmy.

- Nominální vůdce – symbolický zástupce společnosti. Hlavní veřejný představitel, s nímž budou spojeny všechny úspěchy i neúspěchy kampaně. Má určitý status v organizaci a je také „symbolem“ inspirace pro zaměstnance.
- Lídr – sjednocuje potřeby organizace a jejích pracovníků do jednotného mechanismu. Vykonává všechny manažerské činnosti: vedení, nábor, motivace, aktivace, koordinace, kontroly atd. Organizuje efektivní pracovní postup jednotlivých pracovních skupin i firmy jako celku.
- Spojovací článek – zajištění komunikace uvnitř organizace i mimo ni. Hlavním úkolem je navázat a udržovat komunikaci s ostatními organizacemi. Také poskytuje pracovní kontakty mezi zaměstnanci a udržuje dobré mezilidské vztahy.

2) Informační role – manažer je jakési informační centrum. Množství a důležitost informací, které vlastní manažer, jsou podmíněny pozicí a hlavními činnostmi organizace. Tato skupina rolí tedy zajišťuje organizaci informačního toku.

- Přijímač informací – sběr informací od podřízených o společnosti, konkurenci, oblasti podnikání. Poté nastupuje zpracování všech informací a rozhodování.



- Rozšiřovatel informací – role odpovědná za proces předávání informací. Manažer rozděljuje informace podle úrovně organizace a podle jejích oddělení i jednotlivých členů. Manažer také musí mít určité komunikační dovednosti, aby informace byly nejen přenášeny, ale také vnímány. Některé informace jsou přenášeny do vnějšího prostředí.
- Reprezentant – interní informace přenáší mimo organizaci, například úřadům, partnerům, klientům. Manažer je zástupcem organizace a musí být v této oblasti kompetentní a mít kvalitní informace. K této roli patří také zastupování zájmů dané divize ve vztahu k zájmům firmy.

3) Rozhodovací role – velmi důležitý aspekt, na němž závisí budoucí rozvoj celé organizace. Seznam těchto rolí dobře odráží úroveň dovedností manažera.

- Podnikatel – řešení problémů, rozhodování, vytváření nápadů a jejich realizace. Manažer jedná samostatně, proto musí rozumět míře rizika svých rozhodnutí. Na rozhodování závisí vývoj firmy.
- Odstraňovač porušení – tato role zahrnuje řešení nepředvídaných situací a konfliktů. Nepředvídané situace jsou v tomto případě situace, pro které nebyl předem stanoven plán jejich řešení. Při řešení takových situací musí manažer zůstat klidný a racionálně myslet. K řešení konfliktů je zapotřebí také určité znalosti lidské psychologie.
- Distributor zdrojů – racionální využívání zdrojů organizace, role, ve které manažer využívá malé množství zdrojů k získání co největšího užitku, a zároveň role, v níž musí být manažer schopen správně stanovit priority, čas a zatížení.
- Vyjednávač – tato role spočívá ve schopnosti vyjednávat a obhájit svůj názor, ve většině případů během jednání se zástupci jiných organizací. V procesu vyjednávání musí být manažer schopen rychle a s minimálními riziky rozhodovat, být schopen vyjednávat a dosahovat maximálního zisku.

H. Mintzberg tvrdí, že role jsou na sobě závislé a vytvářejí jednotící pohled na práci manažera. Proto nemohou působit odděleně. Seznam rolí může být také použit k ověření kompetencí manažerů v organizaci, ačkoli je původně H. Mintzberg definoval proto, aby popsal specifika této práce.

### 3.1.7 Styly řízení

Pokud jde o styl řízení, pak zde hraje důležitou roli psychologie člověka. Styl manažera je způsob, jakým vedoucí řídí své podřízené na základě svých osobních psychologických charakteristik. (Kozak, 2016)

Německý psycholog K. Lewin provedl výzkum lidského chování na pozici lídra a identifikoval tři styly řízení:

1) Autoritářský – bezvýhradná poslušnost. „*Udělej to, protože to tak chci*“

Obecné vlastnosti:

- Centralizace moci.
- Přísná kontrola.
- Vysoký zájem o plnění úkolů.
- Názor podřízených se prakticky nebere v úvahu.
- Bezpodmínečná poslušnost ze strany podřízených.
- Téměř minimální zájem o podřízené.
- Slabé informování podřízených. (Lewin, Lippitt, White, 1939)

Tento styl se používá při vývoji nové organizace nebo nového týmu. Je vhodný i pro krizové situace ve firmě. Jasně příkazy a dodržování jednoho kurzu mohou jednoduše pomoci odstranit problémy. Urychlí totiž činnost kolektivu a zvýší rychlost práce zaměstnanců. Tento styl ale funguje spíše krátkodobě, protože je pro zaměstnance převážně depresivní než motivující. (Kleinman, 2015)

2) Demokratický – zapojení zaměstnanců do pracovního procesu. „*Co si myslíš, že můžeš doplnit?*“

Obecné vlastnosti:

- Vysoký zájem o kolektiv.
- Otevřenost vůči zaměstnancům.
- Delegování pravomocí.
- Neúplná kontrola.
- Vysoká dostupnost informací.
- Zavedení motivačních nástrojů.

Během experimentu K. Levine zdůraznil, že produktivita sice klesla, ale kvalita práce se zvýšila. Tento styl řízení je vhodný pro kreativní tým nebo tam, kde není stanoven časový limit a omezené množství zdrojů. Vede k příjemnému klimatu ve firmě a zvýšené aktivitě

týmu. Tento styl ale není vhodný v krizových situacích, protože je snížena úroveň disciplíny. (Kleinman, 2015)

3) Liberální – nedostatek aktivního vlivu na kolektiv. „*Tady je úkol, splň ho, jak chceš.*“

Obecné vlastnosti:

- Neutrální zájem o práci i o lidi.
- Silná decentralizace moci.
- Slabá kontrola.
- Slabá autorita.
- Nepřesné rozdělení úkolů.
- Manažer se vyhýbá důležitým rozhodnutím.

Tento styl K. Levine také nazývá anarchistický. Vyznačuje se slabým řízením a naprostou svobodou jednání podřízených. Takový styl není vůbec žádoucí. Lze se s ním setkat spíše ve státních institucích. Tento styl může být vhodný pro skupinu lidí, v níž se každý jednotlivec specializuje na určitou oblast. Zároveň stále klesá motivace, kvalita a rychlost plnění úkolů. Proto je lepší nahradit tento styl jiným stylem. (Kleinman, 2015)

Tyto tři styly lze nalézt téměř v každé vědecké publikaci. Je třeba si uvědomit, že management jako věda se vyvíjí a existuje mnoho dalších vědců, kteří pojmenovávají další styly vycházející z jejich výzkumů. Stejně tak se mění manažer i druh činnosti. Manažeri proto často začínají spojovat několik stylů do jedné vlastní metody řízení lidských zdrojů. (Kleinman, 2015)

Jak lze pochopit z textu, optimální styl řízení neexistuje. Lze pouze popsat výhody nebo nevýhody každého stylu v různých situacích. Proto je vhodné použít kombinaci několika stylů, aby byla nalezena optimální rovnováha při efektivním plnění zadaných úkolů.

## **3.2 Komunikace**

### **3.2.1 Komunikace v procesu řízení**

Lidé mezi sebou denně komunikují a sdílejí velký tok informací. Informace mohou být jakéhokoliv druhu, od neformálních rozhovorů a neověřených fám až po osobnější nápady, názory, návrhy, a končí strukturovanými znalostmi. Informace jsou nedílnou součástí ve všech oblastech činnosti.

V řízení organizace jsou informace souhrnem nezbytných dat pro úspěšný rozvoj. Je spojovacím článkem mezi všemi úrovněmi firmy a také mezi nadřízenými a podřízenými. Komunikace tedy působí jako propojovací proces přenosu informací. (Anasova, Nikiforova, Ustinova, 2015)

Efektivita řízení přímo závisí na schopnosti manažera pracovat s informacemi a lidmi. Hodně tedy záleží na schopnosti přenášet informace a abstraktní myšlenky takovým způsobem, aby byly co nejvíce vnímány. Z toho vyplývá, že komunikace je nedílnou součástí řízení. (Vikulova, Sharunov, 2008)

Podrobné zkoumání a formulování komunikačních zákonů jako součásti vědy se začalo objevovat až ve 20. století. Do té doby byla komunikace spíše součástí řečnického umění – rétoriky. K dnešnímu dni označuje většina zdrojů komunikaci jako proces přenosu informací od člověka k člověku pomocí komunikačních kanálů. (Vikulova, Sharunov, 2008)

S. Borisnev (2003) píše, že komunikace je sociálně podmíněný proces předávání a vnímání informací v podmínkách interpersonální a masové komunikace prostřednictvím různých kanálů a pomocí různých komunikačních prostředků.

Americký sociolog C. Cooley označil komunikaci za prostředek k aktualizaci lidského myšlení. (Vikulova, Sharunov, 2008)

Filolog Jespersen věřil, že komunikace je činnost, při které se jedna osoba snaží sdělit svou myšlenku a druhá osoba se snaží tuto myšlenku stejným způsobem pochopit. (Venediktova, Gudkov, 2017)

Manažer plní své funkce a povinnosti, které úzce souvisí s pěti hlavními funkcemi managementu. Aby byl zachován nepřetržitý tok informací mezi všemi úrovněmi, musí být komunikace efektivní. K tomu musí splňovat určitá kritéria:

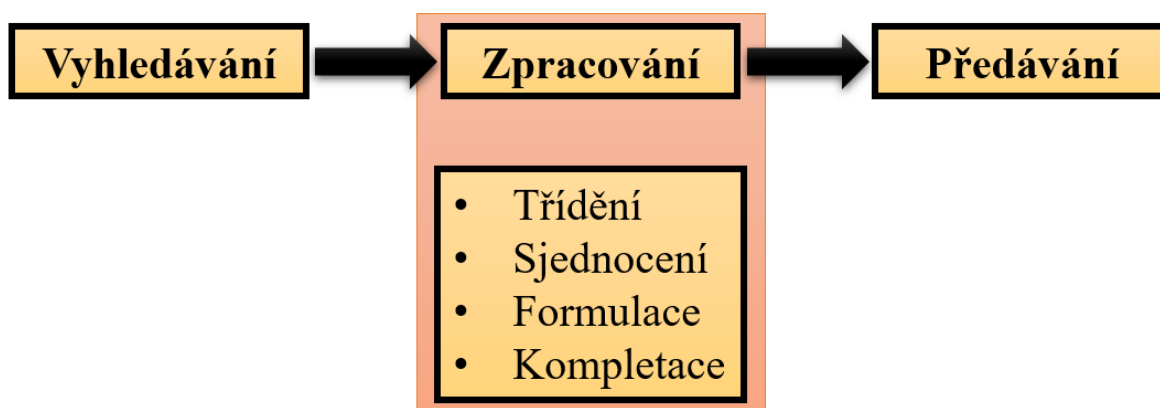
- Realita.
- Důvěryhodnost.
- Objektivita.
- Včasnost.
- Dostupnost.
- Cílení.
- Zpětná vazba.
- Dávkování. (Borisova, 2005)

### 3.2.2 Informace jako součást komunikace

V předchozí kapitole bylo mnoho zmínek o „informaci“. Je to důležitá součást komunikačního procesu a vyžaduje vysvětlení.

Informace z pohledu managementu je soubor dat a vědomostí nezbytných pro správné fungování komunikačního systému v organizaci. Je třeba poznamenat, že informace také hrají důležitou roli při rozhodování a zaujímají důležité místo mezi složkami komunikačního procesu. (Lacocca, 1990)

**Obrázek 4: Informace v procesu řízení**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Toto schéma zobrazuje tři fáze konverze informací od obecných po užitečné při procesu řízení. Prvním krokem je shromažďování informací z různých zdrojů. Tyto informace obsahují jak potřebná, tak nepotřebná data. Ve druhé fázi jsou proto informace převedeny na strukturovaná data, která firma potřebuje. Následně jsou tyto informace rozšiřovány pro interní nebo externí použití mezi manažery. (Morgunov, 2018)

Pro manažera nebo jiného vedoucího je nutné vybudovat strukturu pro sběr, zpracování a určování stupně důležitosti získaných informací. Poté manažer vytvoří komunikační strukturu pro výměnu informací v rámci organizace i mimo ni. Informace, které se používají v organizaci, lze rozdělit na následující typy:

1) Úvodní informace slouží k obecnému seznámení se situací. Informace tohoto typu jsou obecné povahy a nevyžadují rychlé rozhodnutí.

2) Základní informace jsou konkrétnější, ale také nenutí manažera ke zvláštním činnostem. Jde na příklad o právní akt, instrukce, pravidla nebo harmonogram.

3) Cílové informace vyžadují od manažera rozhodování. Mezi tyto informace patří růst nebo ztráta výroby, rozšíření počtu pracovníků nebo úkol od vedení. Tento typ informací však může mít předem vytvořený akční plán (například bezpečnostní pravidla při požáru).

4) Situační informace také vyžadují manažerské zásahy. Tento typ informací závisí na druhu činnosti organizace, jedná se například o údaje o nových produktech nebo technologiích či informace potřebné pro obchod.

5) Analytické informace se objeví po zpracování dat z vnějšího prostředí organizace a může také zahrnovat interní informace. Příkladem toho může být výkon organizace v určitém časovém období, postavení firmy ve srovnání s konkurencí, účetnictví firmy atd.

6) Kontrolní informace jsou potřebné k udržení pořádku a kontroly nad jednotkami a také jako celku organizace. Například zprávy od divize nebo informace o výsledcích po vykonané práci (sponzorská akce, organizace události). (Sheveleva, 2009)

Bez ohledu na to, jak byla v organizaci vypracována struktura procesu řízení, všechny informace nelze pokrýt a vhodně využít. Proto se musejí manažeři umět rozhodovat na základě nedostatečného množství informací. Po zobecnění všech výše uvedených údajů se ukazuje, že informace jsou nedílnou součástí komunikace. Není možné komunikovat, pokud není co sdělit, nebo pokud subjekt vlastní informace, ale chybí komunikační kanál. (Sheveleva, 2009)

### 3.2.3 Komunikační cíle

Hlavním cílem komunikačního procesu je předávání informací tak, aby příjemce mohl přesně rozklíčovat jejich význam. Jednoduše řečeno, aby bylo možné informovat a informace přijímat. (Panfilova, 2013)

Existuje také řada vedlejších cílů:

- Varovat.
- Vysvětlovat.
- Bavit se (změna emočního stavu).
- Popisovat.
- Přesvědčovat. (Konovalenko, 2014)

Pokud jde o komunikaci v organizaci, komunikační cíle získávají přesnější obrysy:

- Vyměňovat informace mezi subjektem a objektem řízení.
- Organizovat intelektuální a emocionální výměnu informací v rámci organizace.
- Vytvořit vztah uvnitř kolektivu i celé struktury organizace.
- Formulovat společné názory mezi lidmi v organizaci.
- Organizovat kolektivní práci ve prospěch organizace. (Gavrilenko, 2014)

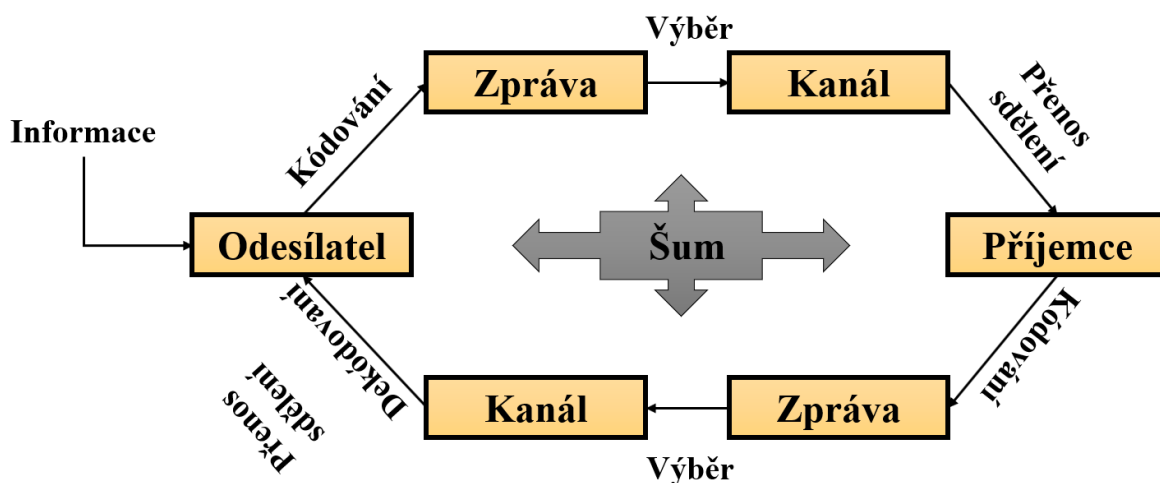
Je třeba poznamenat, že v průběhu jednoho komunikačního aktu lze realizovat několik cílů. Pokud manažer například stanoví svým podřízeným cíl, v průběhu procesu informuje, organizuje výměnu informací a vytváří vztah mezi svými podřízenými.

### 3.2.4 Komunikační proces

Vědci považují komunikaci za proces, který se skládá ze základních prvků a fází. Proces komunikace probíhá minimálně mezi dvěma lidmi. Pro podrobnější popis teorie komunikačního procesu mohou posloužit komunikační modely. Prvním z nich byl Lasswellův model (1948), pak následoval model Braddockův (1949). (Minin, 2018)

V této práci byl za základ komunikačního procesu považován Shannonův model, protože se jedná o zobecněnou verzi mnoha modelů. Obsahuje základní pojmy a fáze, které velmi podrobně popisují samotný komunikační proces.

**Obrázek 5: Upravená verze Shannonova modelu**



**Zdroj:** Vlastí zpracování

Hlavní prvky komunikačního procesu (Shapkin, 2020):

1) **Odesílatel** (komunikátor) je subjekt, jímž celý proces komunikace začíná. Je odpovědný za shromažďování informací a vytváření myšlenek a témat pro konverzaci.

2) **Zpráva** (komuniké) je kódovaná informace, kterou chceme předat jiným osobám. Tyto informace jsou kódovány pomocí znaků. Ve většině případů se používají slova jako jeden z možných typů znaků.

3) **Kanál** je způsob, jak přenášet informace z jednoho bodu do druhého. Existuje mnoho typů kanálů. Pro jednoduchost je lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorie

přenáší informace pomocí prostředí (např. člověk – vzduch). Druhá kategorie pomocí informačních zařízení (např. rádiová vlna). (Ignatov, 1991)

4) **Příjemce** (komunikant) je subjekt, kterému jsou informace určeny, může je dešifrovat a následně interpretovat.

Jak lze pochopit ze schématu komunikačního procesu, existují etapy, které se opakují a spojují odesílatele a příjemce mezi sebou. Jsou nezbytné pro důsledné budování samotné komunikace. Etapy, které propojují prvky komunikace, jsou následující:

5) **Kódování** je proces, během kterého je myšlenka vyjádřena pomocí znaků. Znak je nejjednodušší jednotka kódu, která obsahuje hodnotu. Informace jsou přenášeny pomocí různých znaků. Jako znaky mohou fungovat např. slova, předměty, obrázky, události nebo činnosti.

6) **Výběr kanálu a přenos** jsou další kroky, které přicházejí po zakódování myšlenky. Jak bylo napsáno výše, existuje široký výběr kanálů. Jakým způsobem budou informace předány, závisí pouze na odesílateli. Jakmile je kanál stanoven, informace jsou odeslány příjemci.

7) **Dekódování** je proces překladu znaků odesílatele. Hlavním cílem je dekodovat původní myšlenku. Znaky, které vybral odesílatel, musí mít pro příjemce stejný význam. V případě nesprávného dekodování se ztratí základní význam zprávy a přijaté informace se stanou neúčinnými.

8) **Zpětná vazba** určuje, jak dobře příjemce zprávu zpracoval a jak ji vnímá. Tento proces se projevuje změnou komunikačních rolí. Příjemce se stane odesílatelem a dá jasně najevo, jak informacím porozuměl. Zpětnou vazbu lze vyjádřit verbálně (lidská řeč) i neverbálně (gesto, pohled, přikývnutí atd.). Pro efektivní komunikaci v organizaci musí manažer požadovat zpětnou vazbu od svých podřízených.

9) **Šum** není součástí komunikačního procesu, ale je v něm vždy přítomen a provádí některé změny. Šum (rušení) v komunikačním procesu je tím, co zkresluje význam zprávy. Ke zkreslení může dojít v kterékoli z výše uvedených etapách. Příčinami poruch mohou být technické problémy, jazyková bariéra, nepochopení neverbální řeči či změna významu při kódování a dekodování. (Panfilova, 2013; Shapkin, 2020)

### 3.2.5 Verbální komunikace

Verbální komunikace je proces přenosu informací mezi subjekty pomocí znaků ve formě řečové činnosti.

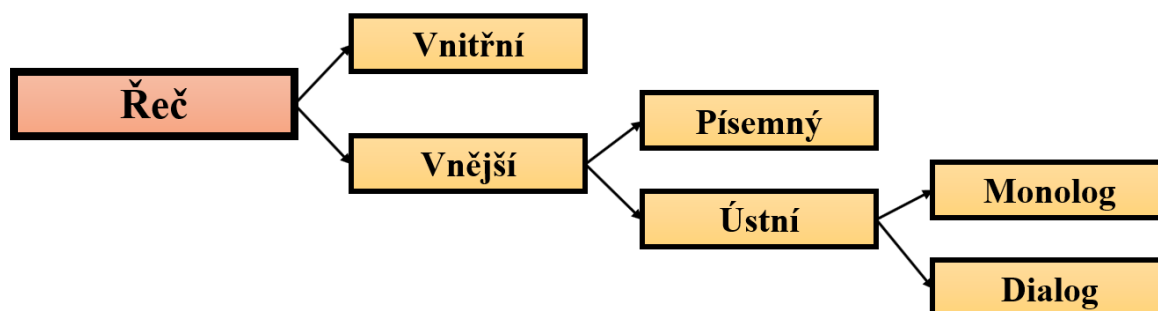


Řeč je schopnost mluvit zvukovým jazykem, schopnost předat informace pomocí slov (fonetických znaků). Člověk velmi často používá řeč jako univerzální způsob, při kterém se nejméně ztrácí hlavní myšlenka zprávy. Po provedeném výzkumu vědci zjistili, že dvě třetiny komunikace jsou reprezentovány řečí. (Grazhdan, 2013)

Celkem lze rozlišit sedm hlavních funkcí řeči:

- Komunikativní – dominantní funkce, je v komunikaci nejčastěji zastoupena.
- Konstruktivní – zaručuje srozumitelnou a konzistentní formulaci myšlenek.
- Apelativní – umožňuje vyjádřit názor nebo přesvědčit publikum.
- Fatická – umožňuje navázání kontaktu, udržení komunikace.
- Expresivní – změna expresivity řeči.
- Akumulační – shromažďování cenných informací pro člověka.
- Estetická – neobvyklé vyjádření myšlenky. (Kovalev, 1969)

**Obrázek 6: Schéma druhů řečové činnosti**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Lidská řeč je rozdělena na vnitřní a vnější. **Vnitřní řeč** je myšlenková činnost. To znamená, že člověk sám v hlavě formuluje text a mluví sám se sebou. Vnitřní řeč lze považovat za předběžnou stručnou fázi, ve které je generován projev, který pak bude veřejně pronesený. Za příklad můžeme uvést domácí přípravu studentského projektu, kdy si student nejprve daný projev formuluje v hlavě. (Kozlov, 2009)

**Vnější řeč** je vyjádřena pomocí zvuků nebo písmen. Hlavní rozdíl mezi vnitřní a vnější řečí tkví v tom, že vnější řeč je určena publiku. Je rozdělena na ústní a písemnou. Autor tyto dva pojmy osvětlí v další části práce, protože jsou hlavními pilíři slovní komunikace. (Skazhenik, 2006)

### 3.2.6 Základní principy verbální komunikace

Verbální komunikace se skládá ze čtyř hlavních komunikačních prostředků: ústní řeč, písemná řeč, poslouchání, čtení.

1) **Ústní řeč** je přenos informací pomocí fonetických znaků. Tento nástroj komunikace byl, zůstává a bude nejčastějším způsobem komunikace. Hlavním důvodem je svobodná volba slovní zásoby, kombinace jednoduchých a složitých vět, dále oznamovací, tázací, stimulační věty a možnost opakování. Při mluvené řeči je možné improvizovat, a tím přilákat posluchače a udržet jeho pozornost. Mluvený projev proto umožňuje co nejpřesněji vyjádřit myšlenku a předat ji posluchači nejrychlejší cestou. (Ostrovskij, Chernyshova, 2013)

Chcete-li snížit nepochopení v komunikaci, musíte mít dobrou dikci (jasnou výslovnost) a přesně chápat, co chcete říct. Také je třeba volit slova, jejichž význam je většině lidí srozumitelný. Musíte rozšířit slovní zásobu tak, abyste ve svém slovníku měli dostatek vhodných slov. (Ostrovskij, Chernyshova, 2013)

Ústní komunikaci lze rozdělit na dva podtypy: monolog a dialog. Monolog je forma projevu jednoho subjektu, který oslovuje sebe nebo posluchače. Monolog by měl mít dokončenou konstrukci a logickou posloupnost. Hlavní téma monologu by mělo prostupovat celým projevem. Monolog také vyžaduje předběžnou přípravu. Proto je těžší vytvořit monolog než dialog. Příkladem může být přednáška učitele nebo prezentace. (Ivanov, 2013).

Dialog je forma řeči, které se účastní minimálně dva subjekty. V tomto případě je řeč udržována dvěma a více účastníky za pomoci přirozených otázek a odpovědí. Dialog může být spontánní nebo plánovaný. Samotná délka dialogu často závisí na tématu, zájmu a časových možnostech subjektů. (Ivanov, 2013).

2) **Psaný** je schopnost člověka vyjádřit myšlenky graficky. Při použití psaný jsou informace přenášeny pomocí písemných znaků (písmen). Chcete-li rozpoznat informace skryté v písemných značkách, musíte je nejprve vysvětlit pomocí řeči, pomocí sluchových a vizuálních receptorů. Psaný tedy vychází z řeči mluvené. (Ivanov, 2013)

Pro písemnou komunikaci je nutné správné dodržování jazykových norem. Typickým znakem je nepřítomnost příjemce v době vzniku textu. To znamená, že osoba, která píše zprávu, nevidí svého partnera. Písemný projev obvykle rovněž nepodléhá reakci komunikačního partnera. Dalším rozdílem je ukládání zpráv v dlouhém časovém intervalu. Osoba například může uložit e-mail a přečíst ho znovu za týden. (Ivanov, 2013)

S příchodem e-mailu se písemná komunikace stala mnohem častější komunikační formou. Stále však člověk přemýšlí, jak své myšlenky vyjádřit stručněji. Proto má člověk při psaní více času na hlubší přemýšlení a formulaci myšlenek. Dá se tedy říci, že oproti mluvené řeči skýtá jistou výhodu, protože je možné zprávu v případě potřeby přeformulovat. (Ivanov, 2013)

Písemná komunikace má však i své nevýhody. Neumožňuje například zachovat hlasovou intonaci (může být částečně nahrazena interpunkčními znaménky či emotikony). Druhou nevýhodou je nemožnost okamžité zpětné vazby od příjemce. (Ivanov, 2013)

3) **Poslech** je proces přijímání a zpracování řečových akustických signálů. Jedinec poslouchá s cílem získat informace a bezprostředně poté pochopit, jak moc jsou pro něj cenné. Proces poslechu je rozdělen na dva typy. (Popova, Puzyreva, 2019)

Nereflexivní poslech je poslech bez zásahů do proudu řeči komunikačního partnera. Odpovědi by měly být stručné a spíš výjimečné („ano“, „no-no“, „jasné“, „zajímavé“, „pravda?“ atd.). Takový poslech je nejvíce užitečný při vyjadřování názorů nebo emocí. Při nereflexivním naslouchání může být dlouhé ticho považováno za shodu, proto je vhodné pauzy vyplňovat. (Popova, Puzyreva, 2019)

Reflexní poslech je poskytování zpětné vazby mluvčímu. Posluchač odpovídá krátkými větami, pomocí kterých si pomáhá dešifrovat význam zpráv mluvčího. Například „správně vás chápu...“, „takže se mě ptáte na ...“ atd. Může to být parafráze, vyjádření pocitů, shrnutí, otázek, neb zjištění podrobnosti. (Popova, Puzyreva, 2019)

4) **Čtení** je proces učení zaměřený na dekodování grafického textu a jeho následné porozumění. Dešifrování písemných informací je hlavním účelem čtení. (Chamkin, 2017)

Proces čtení má tři funkce:

- Informování – týká se textů, které obsahují odborné informace (např. učebnice). Texty obsahují informace, které můžete použít kdykoliv a kolikrát chcete.
- Komunikace – povzbuzuje čtenáře k reakci. Často se objevuje v korespondenci, zprávách či reklamě.
- Reakce – hlavním úkolem těchto textů je u čtenářů vyvolat určité emoce. Příkladem může být beletrie, kdy text ve čtenáři vzbuzuje určité emoce. (Chamkin, 2017)

Proces čtení je velmi komplexní. Nejprve probíhá proces vnitřní výslovnosti. Čtenář se nejprve dívá na písmena a zároveň si je sám pro sebe vyslovuje. Zapojují se vizuální a sluchové receptory. Tímto způsobem je dosaženo správného vnímání informací. Jako další

se odehrává slovní predikce, tedy schopnost uhádnout celé slovo na základě počátečních písmen, podle prvních slov předvídat konstrukci věty a již po přečtení několika vět určit konstrukci odstavce. Tato dovednost pomáhá čtenáři rychle se orientovat v obsáhlém textu pouze pomocí některých klíčových slov nebo celých odstavců. Poslední dovedností je sémantická predikce. Jedná se o rozsáhlejší prognózu vývoje událostí na základě prvních vět. (Chamkin, 2017)

### 3.2.7 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces přenosu informací a sebevyjádření mezi subjekty bez použití slova. Neverbální komunikace probíhá pomocí mimiky, gest, lze ji odečítat z držení těla, očního kontaktu, doteků, fyzického vzhledu, a dokonce i z účesu. Rozpoznání a porozumění pocitům partnera někdy pomáhá urychlit proces komunikace. (Soper, 2005)

Jednou z hlavních výhod neverbální komunikace je získání širokého spektra informací: emoční stav, charakterové vlastnosti, specifické chování, temperament, komunikativní kompetence, status a sebeúcta. Na druhé straně je neverbální komunikace situačně zakotvena. Při osobním kontaktu získáte všechny informace v reálném čase, v opačném případě se však informace získané z neverbální komunikace sníží na minimum, nebo dokonce na nulu. (akademik.expert, 2018)

Neverbální komunikace je vrozená. Tato zvláštní vlastnost umožňuje člověku komunikovat nejen se sobě podobnými, ale také rozpoznat komunikační záměr i pocity jiných živých bytostí a porozumět jim. (Soper, 2005)

1) **Kinezika** (z řečtiny – pohyb) je samostatná psychologická disciplína, která studuje pohyby lidského těla, jež jsou vysledovány v interakci lidí. Hlavními složkami jsou póza, gesta a mimika.

Póza je pozice lidského těla v prostoru. Další informace poskytuje lidský zvyk chodit, stát a sedět. V procesu komunikace se studuje poloha těla osoby ve vztahu k partnerovi. Polohování těla umožňuje určit, zda má člověk o komunikaci zájem, nebo ji chce naopak zastavit. Existuje velké množství různých póz. V různých kulturách a národech může být stejný postoj různě interpretován. Poloha těla dokonale zobrazuje psychický stav člověka. Příkladem pózy v komunikaci může být póza připravenosti k akci – ruce v bok, trup nakloněný mírně dopředu. Tato pozice ukazuje, že osoba má o komunikaci zájem.

Gesta jsou pohyby částí těla, které vyjadřují určitý význam. V gestikulaci hrají hlavní roli pohyby rukou a hlavy. Význam gest se může lišit podle kultury a zvyků. Lidé často

používají opakovaná gesta, která lze rozpoznat v každé situaci. P. Soper (2005) klasifikoval 4 druhy gest:

- Expresivní – často používaná gesta, která se používají ke zdůraznění emocionální expresivity řeči (mávání rukou).
- Ukazovací – ručně určit směr nebo umístění.
- Popisná – gesta popisují charakter pohybu.
- Imitativní – opakování cizích gest.

Mimika je pohyb obličejových svalů, které přenášejí lidské emoce. Mimika je univerzálním způsobem neverbální komunikace, protože není ovlivněna kulturou a není ani nutné něco říkat, abychom zjistili, co člověk v daném časovém období cítí. Lze rozpoznat šest základních emocí: hněv, radost, utrpení, strach, pohrdání a překvapení.

Základem mimiky jako takové je zobrazení duševního stavu člověka a také zvýšení expresivity řeči. Mimika navíc dokresluje celkový dojem, pokud dokážete ovládat svůj výraz obličeje, můžete tak ovlivnit, jak budete komunikačním partnerem vnímání. (Soper, 2005)

2) **Oční kontakt** je vše, co souvisí s pohledem člověka. Důležitý je hlavně směr a délka trvání pohledu.

Pohled lze interpretovat různými způsoby. Hlavní funkcí pohledu je shromažďovat informace. Ale tato situace může být interpretována různě, jakmile dojde k vizuálnímu kontaktu s potenciálním účastníkem rozhovoru, znamená to zájem o konverzaci. Druhou funkcí je tedy zahájit konverzaci. (Popova, Puzyreva, 2019)

V procesu komunikace by se pohledy partnerů měly setkávat přibližně 60 – 70 % procent délky trvání komunikace. Pokud účastník rozhovoru sleduje partnera pouze třetinu času, pak takový účastník rychle ztrácí důvěru okolí a také může být považován za lháře.

Mluví se na partnera dívá méně často. Pokud se pohled mluvčího přenesse na nějaký předmět a pak zpět na posluchače, znamená to, že mluvčí ještě nedokončil svou myšlenku. Když chce řečník dokončit svou myšlenku, podívá se do očí partnera. Pohled úkosem naznačuje, že je partner podezřelý. Pokud člověk přivírá oční víčka, je to znamení, že o rozhovor ztratil zájem a chce ho ukončit. (Tsyganova, 2014)

V pohledu můžeme vysledovat několik složek. Mrkání a rozšíření zornic je nekontrolovaný proces. Výraz očí a jejich pohyb jsou již ovládaný člověkem, aby sdělil potřebné informace. (infopedia.su, 2013)

Dle fyziologie lidského těla závisí šířka zornic na míře osvětlení. Pokud je tma, zorničky se rozšiřují, při silném osvětlení se naopak zužují. Ale také se mohou zorničky

rozšířit, když člověk vidí něco, co ho zajímá, stimuluje nebo vzrušuje. Při vzteku se zorničky naopak zužují. (infopedia.su, 2013)

3) **Paralingvistika** – věda zabývající se zvukovými prostředky, které doprovázejí lidskou řeč. Paralingvistika je nedílnou součástí komunikačního procesu. Jedná se o mladou jazykovou disciplínu, která vznikla ve 20. století. Paralingvistické složky jsou následující:

- Témbr hlasu (specifické zbarvení hlasu), podle zbarvení hlasu poznáte osobu, aniž byste ji viděli, protože je to jedinečné znamení, které nelze kopírovat.
- Hlasitost (síla hlasu, která závisí na situaci), člověk má ve zvyku zvyšovat sílu svého hlasu, aby upoutal pozornost a donutil okolí naslouchat.
- Tempo řeči (rychlost mluvení), tempo přímo závisí na temperamentu člověka.
- Intonace (zvýšení nebo snížení tónu řeči k vyjádření pocitů a postoje), lze také říci, že je to emocionální barva řeči.

Melodika (souhrn měnící se intonace a tónu řeči). (Kazachenok, 2020)

4) **Extralingvistika** jsou neřečové vsuvky považované za součást komunikace. Pauzy, sténání, smích, kašel, pláč, vzdechy a další zvuky. Neřečové vsuvky doplňují, nahrazují, nebo dokonce předurčují lidskou řeč. Vsuvky vyjadřují a zdůrazňují emoce člověka. Například smích ukazuje, že má dotyčný má dobrou náladu. (Sorokina, 2019)

Nejdůležitější částí extralingvistiky je pauza. Pauza pomáhá posílit vnímání informací. Správně umístěné pauzy v monologu mohou zvýšit zájem a pozornost posluchače. Pauza by měla být využita i v okamžiku pochopení přijaté informace. (Sorokina, 2019)

5) **Proxemika** je vzájemná poloha mezi partnery v prostoru. Tato oblast sociální psychologie zkoumá osobní prostor člověka a jeho změny při interakci s ostatními lidmi. Existují čtyři hlavní vzdálenosti:

- Intimní vzdálenost (15 – 45 cm) – v této zóně mohou být příbuzní, milenci, děti a blízcí přátelé.
- Osobní vzdálenost (45 – 100 cm) – v této zóně jsou přátelé, známi, kolegové, obchodní partneři; tento prostor je určen pro rozhovory, relaxaci, jednání.
- Sociální vzdálenost (1 – 3,5 m) – vzdálenost mezi cizími lidmi.
- Veřejná vzdálenost (3,5 – 7,5 m) – v takovém prostoru je pohodlné mluvit na veřejnosti (v tomto případě se nejedná o osobní známost). (Kazachenok, 2020)

6) **Haptika** je forma komunikačního systému založená na dotycích. Dotyk v komunikaci může být vyjádřen podáním ruky, poplácáním po rameni, polibkem,

šťouchancem, nebo dokonce úderem. Typ i způsob doteků je ovlivněn mnoha faktory, jako je pohlaví, povaha, fyzický a psychický stav, vzdálenost mezi účastníky rozhovoru, postoj k dotyku, styl taktilního chování či počet účastníků rozhovoru. (Kazachenok, 2020)

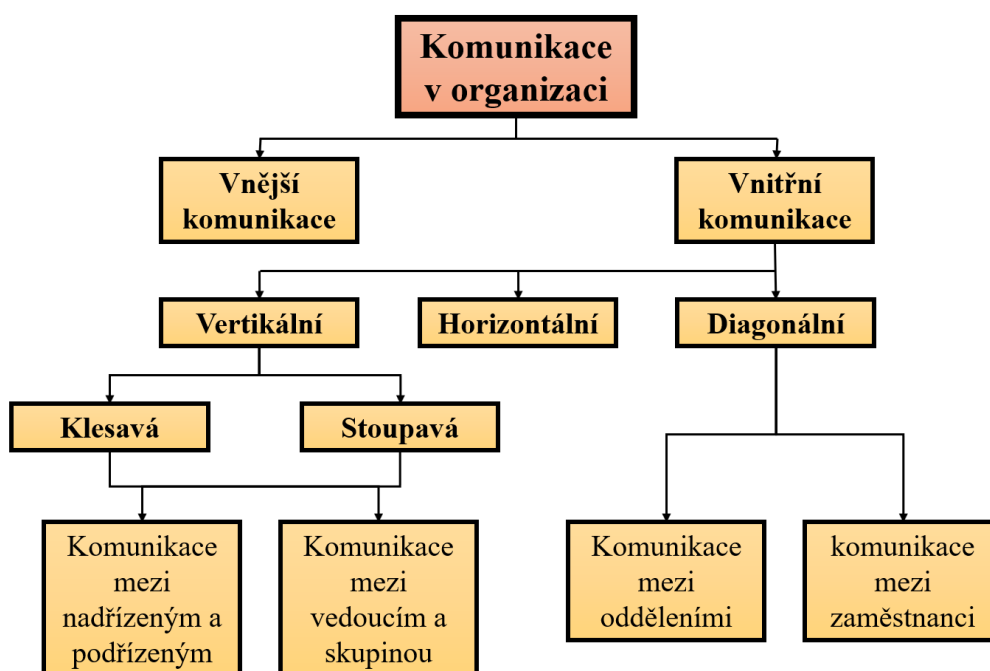
7) **Olfakce** je věda, která studuje lidské pachy a jejich vliv na komunikaci. Pachy jsou na podvědomé úrovni a bez ohledu na osobu ovlivňují proces komunikace. Pachy zůstávají v paměti a pomáhají personalizovat jedince. (Toller, Dodd, 1992)

### 3.2.8 Komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci je složitější proces výměny informací, protože jsou v ní zapojeny různé komunikační kanály, které propojují všechny organizační složky. Existuje velké množství organizací (státní, komerční, veřejné, formální atd.) a každá z nich splňuje důležitou podmínku své existence, jíž je koordinace zaměstnanců. Aby koordinace probíhala správně, je třeba vybudovat správnou komunikační strukturu, která pomůže dosáhnout cílů organizace.

Komunikační proces v organizaci probíhá pomocí dvou složek, mezilidské komunikace a organizační komunikace. Mezilidská komunikace zahrnuje komunikaci mezi zaměstnanci o osobních tématech, a to jak verbálně, tak neverbálně. Druhá složka zahrnuje přenos informací mezi skupinami lidí, odděleními nebo celými organizacemi. Zde se pracuje s informacemi, které jsou nezbytné pouze pro práci. (blog.agrokebety.com, 2019)

**Obrázek 7: Typy komunikace v organizaci**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

1) Vnější komunikace je interakce s okolím, která zahrnuje komunikaci s partnery, oficiální akce, spolupráci s vládními i nevládními organizacemi, dále sponzoring či účast na kampaních. Správně vybudovaná komunikační struktura určuje, jak dobře je organizace zakotvena ve svém oboru jako spolehlivá a stabilní firma. Také tento typ komunikace přímo ovlivňuje image a pověst společnosti. (Olehnovich, 2016)

2) Vnitřní komunikace zahrnuje různé kanály a strukturované informace, které se pohybují uvnitř společnosti. Hlavním cílem je vytvořit pohodlnou komunikační strukturu. Příkladem takové komunikace jsou schůzky, konference či sběr analytických informací od zaměstnanců. Interní komunikace je rozdělena do třech typů:

- Vertikální výměna dat mezi podřízenými a vedoucím, tedy komunikace mezi různými úrovněmi v organizaci. Existují dva druhy, klesavý a stoupavý. Klesavý – pohyb informací od vedoucího k podřízenému. Informace zahrnují objednávky, pokyny ke změně a zprávy. Stoupavý – pohyb informací od podřízeného k jeho vedoucímu. V tomto případě je informací zpětná vazba.
- K horizontální výměně dat dochází na stejné organizační úrovni. Informace jsou nezbytné pro koordinaci akcí a řešení společných problémů. Tento komunikační proces umožňuje volně konzultovat s kolegy a tím šetřit čas.
- Diagonální výměna informací se provádí v případě, že dvě předchozí formy komunikace nejsou dostatečné nebo nastaly problémy či komplikace při přenosu dat. (Olehnovich, 2016)

Vnitřní komunikace může být dále dělena na formální a neformální typ.

Formální typ komunikace je hlavním kanálem organizační komunikace a závisí na hierarchii organizace. Zahrnuje všechny údaje, které jsou pro organizaci přímo relevantní – dokumenty, příkazy, úkoly, zprávy, pravidla, pokyny.

Neformální typy komunikace se vyskytují v každé organizaci a nemají jasné rozdělení ani komunikační model. Neformální komunikace spojuje lidi různých úrovní a funguje spíše jako kanál pro šíření fám. Tento typ informací je přenášen rychleji než informace formální, ale pravdivost těchto informací je mnohdy diskutabilní.

(oksanakorolovych.com, 2019)

### **3.2.9 Typy překážek v komunikaci**

Komunikačnímu procesu jsou vlastní překážky, které ztěžují předání původního významu od odesílatele k příjemci. Překážky se mohou skrývat jak v lidech nebo v prostředí,



tak v organizaci. Tyto překážky, které výrazně ztěžují komunikaci, se nazývají bariéry. Lze je rozdělit na sociální a organizační bariéry. (Lavrinenko, 2005)

### **Sociální bariéry**

Typy překážek, které pocházejí od samotného člověka.

- 1) Bariéra vnímání – každý člověk je individuální osobnost, takže způsob, jakým vnímá vnější prostředí, je velmi subjektivní. Vnímané informace tedy budou velmi závislé na individuálním zpracování jedince. Proto mohou být stejné informace interpretovány různými způsoby. To může být ovlivněno zkušenostmi, prostředím, potřebami, osobními názory nebo emocionálním stavem. (Panfilova, 2013)
- 2) Sémantická bariéra: sémantika je část lingvistiky, která studuje význam slov a slovních spojení a vět. Problém nastává, když účastníci rozhovoru používají stejné znaky pro označení zásadně odlišných věcí. K této bariéře patří omezená slovní zásoba, žargon, profesionální a další specifické vlastnosti komunikace, které nejsou pochopitelné pro většinu lidí. (psyznaiyka.net, 2018)
- 3) Neverbální bariéra – jak bylo uvedeno výše, neverbální komunikace zahrnuje držení těla, doteky, gesta, oční kontakt atd. Některé z těchto aspektů jsou také interpretovány odlišně v závislosti na kulturních, náboženských, skupinových charakteristikách komunikace. (Panfilova, 2013)
- 4) Bariéra zpětné vazby – zpětná vazba poskytuje přesné pochopení toho, zda byly informace skutečně doručeny na místo určení a správně dekodovány. Pokud se tak nestalo, je možná okamžitá náprava. V případě nedostatečné zpětné vazby dochází k potížím při odstraňování problémů. (Panfilova, 2013)
- 5) Neschopnost naslouchat – bariéra spočívá v tom, že partner poslouchá, ale nechápe podstatu a pak spěchá vyjádřit svůj názor. Výsledkem je, že si partneři navzájem nerozumí. Schopnost naslouchat má dva aspekty Prvním je schopnost partnera slyšet a nepřicházet s vlastními myšlenkami, které se lépe kombinují s vaším vlastním pohledem. Druhým aspektem správného naslouchání je porozumění pocitům, které přesněji popisují sdělení. (Panfilova, 2013)
- 6) Bariéra řeči – tichá řeč způsobuje podráždění, hlasitá může být vnímána jako agresivní chování. Při monotónní řeči ztrácí posluchač pozornost. Naopak příliš rychlému projevu nelze porozumět. Parazitní slova přitahují nežádoucí pozornost posluchače, a tak je hlavní poselství ztraceno. Nezřetelná výslovnost, koktání způsobuje potíže při pochopení hlavní myšlenky. (Panfilova, 2013)

- 7) Bariéra chování – pokud mezi sebou mají partneři špatný vztah, chovají se k sobě arogantně, pak jsou informace zpracovávány s pocitem nedůvěry.
- 8) Emoční bariéra – pokud je člověk pod vlivem emocí, pak mu část informací může uniknout.

### **Organizační bariery**

Dokonalá komunikace neexistuje. A to ani v případě, že jde o předem plánovanou organizační komunikaci. Důvody jsou následující.

Složitá hierarchie – při velkém počtu hierarchických úrovní v organizaci informace, ať už přenášené shora dolů, nebo naopak, nedostanou ke konečnému příjemci v plném objemu. Asi 30 procent informací je zkresleno nebo zcela ztraceno při každém přenosu v hierarchickém řetězci. Důvod ztráty informací se může skrývat v rozdílnosti cílů a směřování jednotlivých částí organizace. (Lyalin, 2009)

- 9) Informační přetížení – k tomuto problému dochází při velkém toku informací. Tento proces může vést k několika komplikacím. Prvním a možná hlavním nedostatkem je ztráta základních informací ve velkém toku pro organizaci nepotřebných dat. Dalším nedostatkem je zkreslení a nepřehlednost informací, časová náročnost šíření informací. Posledním problémem může být duplikace dat. (Panfilova, 2013)
- 10) Mezery v informacích – mohou vzniknout v případě, že jsou informace redukovány.
- 11) Tedy např. ve chvíli, kdy podřízený mluví pouze o dobrých výsledcích, ale neuvádí slabé stránky. Mezi mezery patří také nepřesná formulace úkolů. Součástí jsou také dvě předchozí komunikační bariéry. (Panfilova, 2013)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Výzkum a metoda

Praktická část diplomové práce je zpracovaná pomocí kvantitativního výzkumu. Hlavní technikou sběru dat je dotazování v elektronické podobě předem strukturovaným seznamem otázek zaměřených na dané téma tak, aby byla zvýšena objektivita výsledku. Výstupy tohoto typu dotazníkového šetření lze zpracovat pomocí matematicko-statistických metod. Větší počet respondentů zajistí přesnost a spolehlivost celé analýzy.

Výsledky z dotazníkového šetření jsou následně zaznamenány do grafů a tabulek, které jsou vyhodnoceny díky šesti základním statistickým metodám, jako je absolutní a relativní četnost, vážený aritmetický průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

### 4.2 Výzkumné otázky

Pro dotazníkové šetření bylo vytvořeno 42 otázek. Otázky jsou uzavřené a dvojího typu, otázky polytonické (výběr z více možností) a škálové (respondent vyjadřuje míru pravdivosti tvrzení).

První část dotazníku je pojmenovaná jako identifikační a obsahuje 6 stručných polytonických otázek, v nichž bylo zjišťováno pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, úroveň řízení ve firmě, délka praxe a počet podřízených. Druhá část se skládá ze zjišťovacích otázek škálovacího typu. Zde respondent vyjadřuje svůj názor v 7 tematických okruzích: obsah komunikace, komunikační dovednosti, verbální, neverbální komunikace, komunikační kanály, efektivnost, komunikace v organizaci a bariéry komunikace. Poslední část dotazníku tvoří 1 uzavírací otázka, kde respondent může prezentovat návrhy na zlepšení komunikace ve vlastní společnosti.

Při vyhodnocení informací respondentů byla použita hodnotící škála bez neutrálního bodu (kategorie rovnající se 0). Při měření vztahů tato kategorie totiž přitahuje značný počet respondentů, kteří jsou nejistí ve svém názoru nebo neochotní ho zveřejnit. To může posunout průměr měření i jeho rozptyl. Škála se skládá ze 4 stupňů významnosti a respondent musí ohodnotit prvky komunikace následujícím způsobem:

- 1 – malý význam.
- 2 – střední význam.
- 3 – velký význam.

4 – zásadní význam.

Dotazník byl odeslán e-mailem do různých společností, které působí v odlišných oblastech. Celkem bylo vráceno 45 vyplněných dotazníků. V oblasti internetových služeb byla oslovena akciová společnost Seznam.cz, od které přišlo zpět 21 dotazníků, tedy od 47% z celkového počtu respondentů. V oblasti účetnictví pak společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika, s. r. o., kde se výzkumu zúčastnilo 14 respondentů, tedy 31 %. Prosbu o vyplnění dotazníku dostala taktéž firma Procter & Gamble Czech Republic, s. r. o., která pracuje v oblasti spotřebního zboží. Z ní bylo navráceno 10 vyplněných dotazníků, tedy 22 % z celkového množství získaných odpovědí.

### 4.3 Základní ukazatele pro sběr dat

V praktické části diplomové práce byla použita řada potřebných matematických a statistických ukazatelů, bez kterých se neobejde korektní hodnocení kvantitativního výzkumu. V práci je použito následujících základních ukazatelů.

**Absolutní četnost** určuje, kolikrát určitá událost během experimentu nastane. Je to vždy přirozené číslo.

$$\sum_{i=1}^k n_i = n$$

Kde:  $n_i$  – absolutní četnost,  $n$  – rozsah souboru.

**Relativní četnost** je veličina, která vyjadřuje počet hodnot určité události vztažený k celkovému počtu hodnot experimentu. Je vyjádřena v procentech.

$$p_i = \frac{n_i}{n} \cdot 100$$

Kde:  $p_i$  – relativní četnost,  $n_i$  – absolutní četnost,  $n$  – rozsah souboru.

**Vážený aritmetický průměr** je ukazatel, který pomáhá při výpočtu aritmetického průměru, kdy každá hodnota má svou váhu. V daném výzkumu má každá ze 4 odpovědí vlastní váhu, která odpovídá pořadí stupňů na škále nacházející se v kapitole 4.2 *Výzkumné otázky*. Pro tento ukazatel bude dále používána zkratka VAP.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} = \frac{x_1 p_1 + x_2 p_2 + \dots + x_n p_n}{p_1 + p_2 \dots + p_n}$$

Kde:  $x_1$  – hodnota,  $p_1$  – váha.

**Rozptyl**, říká, jak daleko jsou hodnoty umístěné od průměru.

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

Kde:  $n$  – rozsah souboru,  $x_1$  – hodnota,  $\bar{x}$  – aritmetický průměr hodnot

**Směrodatná odchylka** je ukazatel, podle které lze určit míru odlišnosti odpovědí. Čím víc se ukazatel blíží nule, tím méně jsou porovnávací hodnoty (odpovědi) odlišné. Dále bude používána zkratka S.

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

**Variační koeficient** porovnává směrodatnou odchylku s váženým aritmetickým průměrem. Tato veličina ukazuje variabilitu odpovědí v procentech. Dále bude používána zkratka VK.

$$v = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100$$

Kde:  $s$  – směrodatná odchylka,  $\bar{x}$  – aritmetický průměr.

**Pořadí** je ukazatel, který bere v úvahu aritmetické průměry každého výroku a porovnává je mezi sebou tak, aby určil jejich pořadí.

## 4.4 Analýza respondentu

Úvodní část dotazníku je zaměřená na identifikaci manažerů podle základních kritérií. Každý respondent vyplnil 6 otázek, který lze rozdělit na dvě podkategorie: demografické a pracovní zaměření. Demografické otázky zjišťují pohlaví, věk a vzdělání. Otázky pracovního zaměření zjišťují úroveň řízení, délku praxe a počet přímých podřízených.

### 4.4.1 Rozdělení podle pohlaví

První otázka zjišťovala rozdělení respondentů podle pohlaví. Hlavním úkolem otázky bylo zjistit poměr mužů a žen na manažerské pozice. Tradičně zbyly vedoucí pozice považovány za výsadu mužů. V současné době je stále vyšší počet manažerských pozic obsazen muži, ale poslední dobou lze sledovat pozitivní trend vyrovnávání. To potvrzuje poslední statistické šetření Mezinárodní organizace práce (ILO) za rok 2020, podle kterého vykonává v Evropě řídicí pozice 37 % žen. Pozitivní dopad je vidět na nižších a středních manažerských pozicích, kde je poměr vyrovnán (nebo ženy dokonce převažují). Na pozicích vrcholových manažerů jsou však ženy stále zastoupeny méně než 5 %.

Na dotazníkové setření odpovědělo 45 respondentů, kde 26 mužů a 19 žen.

**Tabulka 1: Rozdělení podle pohlaví**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Muž	26	58 %	1
Žena	19	42 %	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že dotazníku se zúčastnilo 26 (58 %) mužů a 19 (42 %). Počet mužů manažerů trochu převažuje. Vzhledem k tomu, že šetření bylo provedeno v oblastech práce, kde gender nehraje významnou roli, lze výsledek považovat za nepřekvapivý.

#### 4.4.2 Věková struktura

Druhá otázka zjišťovala věkovou strukturu manažerů. Věková skladba klíčových pozic ve firmách je ovlivněna několika faktory. Prvním z nich je preference autority a zkušenosti. V takovém případě lidé přetrvávají na vedoucích pozicích, a proto je většina z nich již seniorského věku. V současnosti nicméně začínají být tito lidé nahrazováni mladšími manažery. To je způsobeno dalšími faktory: systémové myšlení, variabilita a schopnost vést dialog, kterých je spíše schopna mladší generace manažerů.

Většina vedoucích mladšího věku (do 25 let) dosáhla této pozice postupem po kariérním řebříčku. Při hledání nových manažerů mimo firmu jsou však preferováni lidé s vyšší mírou kompetencí a zkušeností, od 30 let a výše.

**Tabulka 2: Věková struktura**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
20 – 25	4	9 %	5
26 – 30	12	27 %	1
31 – 35	8	18 %	4
36 – 40	10	22 %	2
41 – 45	9	20 %	3
46 – 50	2	4 %	6
51 a více	0	0 %	7
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Škála odpovědí byla rozdělena do 7 menších věkových sektorů (rozmezí 4 roky) s cílem zjistit přesnější věkové kategorie dotazovaných. Nejméně zastoupená věková skupina má 2 členy ve věku 46 – 50 let (4 %). Na druhou stranu největší skupina obsahuje 12 respondentů ve věkové kategorii 26 – 30 let (27 %). Z výsledné tabulky je vidět, že nejvíce

vedoucích pracovníků se pohybuje ve věkové kategorii od 30 do 40 let. Hned po ní následuje docela výrazná skupina mladších manažerů ve věku od 20 do 30 let.

#### 4.4.3 Vzdělání

Poslední otázka demografického zaměření zjišťuje rozložení respondentů podle vzdělání. Manažer v jakémkoliv oboru musí v průměru dosáhnout vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání. Pozice manažer nižší úrovně nevyžaduje přísné podmínky. Takovému manažerovi stačí dosáhnout bakalářského vzdělání či absolvovat náležité kurzy. Manažer střední úrovně musí mít minimálně magisterský titul. V některých oborech je navíc nutné získat doplňující certifikáty. Například podmínkou pro pozici manažera v účetních firmách je složit zkoušky ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) a získat certifikát. Manažer vrcholového úrovně pak musí mít magisterské vzdělání a splňovat další přesné podmínky, jako je dlouholetá praxe, hluboké znalosti a dovednosti.

**Tabulka 3: Struktura podle nejvyššího dosaženého vzdělání**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Základní	0	0 %	6 – 8
Středoškolské s maturitou	0	0 %	6 – 8
Středoškolské učiliště	0	0 %	6 – 8
Gymnázium	1	2 %	5
Vyšší odborné	7	16 %	3
Univerzitní bakalářské	9	20 %	2
Univerzitní magisterské	26	58 %	1
Univerzitní doktorské	2	4 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Dle odpovědí respondentů tvoří nejvýraznější skupinu univerzitní magisterské vzdělání (26 odpovědí), tedy více než polovina dotazovaných (58 %). Poté následuje 9 (tj. 20 %) respondentů, kteří mají bakalářský titul. Na třetím místě je 7 dotazovaných s vyšším odborným vzděláním (tj. 16 %). Poté následují 2 respondenti s doktorským titulem (4 %) a jen 1 dotazovaný absolvoval pouze gymnáziím (2 %). Žádný z respondentů neodpověděl, že má dokončené jen základní nebo středoškolské vzdělání (tj. 0 %). Vzhledem k současným podmínkám pro vykonávání pozic vedoucích pracovníků má tedy převážná většina dotazovaných bakalářský nebo magisterský titul.

#### 4.4.4 Úroveň řízení

Následuje otázka na pracovní zaměření, kde jsou respondenti rozděleni do třech úrovní manažerského řízení. Obvykle jsou v běžné organizaci na hierarchické pyramidě manažerů vyčleněny tři stupně. Struktura řídicího aparátu firmy začíná malou skupinou lidí, která vytváří strategie a cíle společnosti. Aby zajistili efektivní fungování a rozvoj firmy, následuje roztrídění firmy na úseky. Tam ve srovnání s vrcholovým vedením počet manažerů střední úrovně výrazně vzroste. Poté následuje další větvení úseků na skupiny a divize, proto je počet vedoucích nižší úrovně výrazně vyšší než vedoucích střední úrovně. Z toho vyplývá, že počet vedoucích pracovníků směrem dolů roste, pokud by tomu tak nebylo, firma by nemohla řádně fungovat. Taky je třeba dbát na to, aby počet podřízených jednoho vedoucího nepřesahoval stanovené limitní hranice.

**Tabulka 4: Struktura podle úrovně řízení**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Manažer nižší úrovně	23	51 %	1
Manažer střední úrovně	20	44 %	2
Manažer vrcholové úrovně	2	4 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka ukazuje, že 23 respondentů pracuje na pozici manažera nižší úrovně (51 %). Střední úroveň je zastoupena 20 osobami (44 %). Nejnižší úroveň je reprezentovaná pouze 2 manažery (4 %). Přestože dotazník vyplňovali manažeři z různých společností, tabulka odpovídajícím způsobem ukazuje poměr řídicího aparátu firmy. Se snížením úrovně řízení je vidět narůst počtu vedoucích pracovníků.

#### 4.4.5 Délka praxe

Předposlední otázka zjišťuje pracovní zkušenosti s řízením procesu a lidí ve firmě. Otázka je postavená na předpokladu, že čím větší je délka praxe, tím větší je také zkušenost. Jedním z klíčových faktorů dobrého manažera je pracovní zkušenost, kterou získává tím, že věnuje čas této práci. Čím delší praxe, tím hlubší znalosti v určité pracovní oblasti. Manažer je schopen řešit komplexnější problémy, dokáže kriticky myslet, a hlavně rozpoznávat příležitosti, které rychleji vedou k zamýšleným cílům.



**Tabulka 5: Struktura podle délky praxe**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Do 2 let	6	13 %	3
3 – 5	16	36 %	1–2
6 – 8	16	36 %	1–2
9 – 11	4	9 %	4
12 – 14	3	6 %	5
15 a více let	0	0 %	6
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Škála byla rozdělena na více odpovědi s rozmezím 2 let, abychom přesněji zjistili rozložení respondentů podle délky praxe. Podle odpovědi respondentů zjistíme, že mezi tázanými je nejvíc manažerů s 3 – 5 a 6 – 8letou pracovní zkušeností, oba dva časové úseky byly obsazeny 16 osobami (36 %). S výrazným propadem následuje 6 manažerů se zkušenostmi do 2 let (13 %). Jen 4 manažeři (9 %) uvedli, že pracují na pozici vedoucího 9 – 11 let, zbývající 3 (6 %) dotazovaní uvedli jako délku praxe 12 – 14 let.

Za zkušeného vedoucího lze považovat manažera s praxí od 3 let výše. Už takový vedoucí je pro společnost cenný. Až 72 % respondentů má kvalitní poznatky v oblasti řízení. To tedy znamená, že odpovědi na následující otázky budou přinášet relevantní informace. Nejcenějším vedoucím je nicméně ten, který má za sebou 10 a více let praxe. Takových lidí je výrazně méně, jak potvrzuje dotazník.

#### **4.4.6 Počet přímých podřízených**

Posledním kritériem pro analýzu respondentů je počet přímých podřízených. Cílem otázky je zjistit míru kontroly. Míra kontroly (nebo míra zvládnutelnosti) je počet podřízených jednoho vedoucího. Řeší optimální množství podřízených tak, aby nedošlo k nesoudržnosti skupiny. Optimálním stavem rozumíme takový stav, kdy manažer řídí 5 – 7 osob. Pro manažera nižší a střední úrovně řízení může být zvládnutelných až 30 osob. Pro vrcholové manažery maximálně 7 podřízených.

**Tabulka 6: Struktura přímých podřízených**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Do 3 osob	11	25 %	2
4 – 6	13	29 %	1
7 – 9	10	22 %	3
10 – 13	4	9 %	4 – 5
14 – 16	4	9 %	4 – 5
17 – 19	2	4 %	6
20 – 22	1	2 %	7
23 a více osob	0	0 %	8
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Ze zjištěných odpovědí vyplývá, že 13 manažerů má pod sebou od 4 do 6 pracovníků (29 %). Na druhém místě je 11 vedoucích (25 %), kteří odpověděli, že řídí maximálně 3 osoby, a skupinu 7 až 9 osob má pod vedením 10 manažerů (22 %). Zbývajících 10 respondentů (10 %) řídí ještě větší skupiny, od 10 až do 22 osob. Lze konstatovat, že 51 % zúčastněných manažerů se pohybuje na optimální míře zvládnutelnosti.

## **4.5 Hlavní část dotazníkového průzkumu**

Druhá část, která sbírá ústřední data pro vyhodnocení prvků manažerské komunikace, má 8 bloků. Každý blok seskupuje tržení ze stejných oblastí, aby byla zobrazena podstata manažerské komunikace. Bloky mají různé množství tržení, celkově je jich 43. Pořadí tržení za každý blok bude určeno pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru (VAP).

### **4.5.1 Obsah komunikace**

Obsah komunikačního sdělení je poskládán ze záměru, ze smyslu pro mluvčího a smyslu pro příjemce, hlavní myšlenky zprávy, a nakonec důsledků pro mluvčího i příjemce. Tento blok je zaměřen na důležitost sděleného obsahu a v dotazníkovém šetření je představen šesti tvrzeními.

#### **Tvrzení 1: Obsah sdělení**

U prvního tvrzení měli respondenti rozhodnout, jak silně dbají na to, aby byl obsah zprávy, kterou dostávají, srozumitelný, smysluplný a informativní. Manažer sbírá a odfiltrovává nepotřebné informace, je pro něj tedy důležité, aby nepotřebných informací bylo co nejmenší množství.

**Tabulka 7: Struktura podle vlastního vztahu ke sdělovanému obsahu**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	2	4 %	4
Střední význam	15	33 %	2
Velký význam	17	38 %	1
Zásadní význam	11	25 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z výsledné tabulky lze konstatovat, že tvrzení ohodnotilo jako zásadní pouze 11 respondentů (25 %). Protipólem je *malý význam*, který zvolili 2 respondenti (4 %). Nejvíce manažerů odpovědělo, že má pro ně *velký význam*, celkem 17 responsí (38 %). Skupina 15 respondentů vybrala možnost *střední význam*.

Každý stupeň na škále dostal stejný počet bodů, malý význam byl ohodnocen nulou. Očekávalo se, že respondenti budou spíše volit velký anebo zásadní význam, protože budou dbát na kvalitu komunikace. Z tabulky je ale patrné, že manažeři vědí o tom, že dostávají nepotřebné zprávy, ale někteří z nich nemají dostatečný zájem jejich množství minimalizovat.

#### **Tvrzení 2: Aktuálnost sdělované informace**

Každá informace rychle stárne. Významnost tohoto faktoru se zvětšuje, pokud mluvíme o řízení. Vždy je potřeba brát na vědomí fakt, že informace, které byly aktuální včera, dnes už aktuální být nemusejí.

**Tabulka 8: Struktura podle aktuálnosti sdělované informace**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	3	7 %	4
Střední význam	9	20 %	3
Velký význam	16	35 %	2
Zásadní význam	17	38 %	1
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Pro 17 vedoucích pracovníků (38 %) má aktuálnost *zásadní význam*. Na druhé pozici s rozdílem o jeden hlas následuje *velký význam* (35 %). Dané tvrzení považuje za středně významný komunikační prvek 9 respondentů (20 %). *Malý význam* se objevil u tří respondentů (7 %). Převážná většina manažerů o aktuálnosti dat uvažuje. Odpověď *malý význam* může být zapříčiněna pravidelností údržby informačních vazeb v dané firmě. Stále je ale třeba dbát na aktuálnost dat.

### **Tvrzení 3: Srozumitelnost sdělení**

Dalším neméně důležitým tvrzením je srozumitelnost. Příjemcem informací musí být osoba kompetentní v dané oblasti a zároveň musí být sdělení vyjádřeno srozumitelně.

**Tabulka 9: Struktura podle srozumitelnosti sdělení**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	1	2 %	4
Střední význam	16	35,5 %	1–2
Velký význam	12	27 %	3
Zásadní význam	16	35,5 %	1–2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Výsledná tabulka ukazuje, že stejné množství responsí získaly možnosti *zásadní a střední význam*. Zároveň je to největší kvantita hlasů, tedy 16 (celkem za obě odpovědi 71 %). Poté následuje skupina 12 manažerů, která přisuzuje danému tvrzení *velký význam*. Jen jeden vedoucí soudí, že srozumitelnost má *malý význam*. Manažeři se celkově shodli, že zpráva musí být sdělena pochopitelnou slovní zásobou.

### **Tvrzení 4: Stručnost sdělované informace**

Stručnost informace hraje dost významnou roli v písemné formě komunikace, kde stručně a srozumitelně napsaná zpráva výrazně zjednoduší dekódování hlavního záměru. Ústní forma by se měla řídit stejným pravidlem, pouze v případě nesprávného pochopení může následovat okamžité podrobnější vysvětlení.

**Tabulka 10: Struktura podle stručnosti sdělované informace**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	2	4,4 %	4
Střední význam	22	49 %	1
Velký význam	11	24,4 %	2
Zásadní význam	10	22,2 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Většina manažerů ohodnotila toto tvrzení jako středně významné, tedy 22 responsi (49 %). O polovinu méně, 11 řídicích pracovníků (24,4 %), vybralo odpověď *velký význam* a 10 manažerů označilo význam *zásadní* (22,2 %). *Malý význam* zvolili jen 2 dotazovaní (4,4 %).

Stručnost informací je manažery ohodnocená o trochu mírněji než předchozí dvě tvrzení. Znamená to, že preferují sdělovat informace stručně.

### **Tvrzení 5: Zpětná vazba**

Jak už bylo napsáno v teoretické části, zpětná vazba je neoddelitelnou součástí komunikačního procesu. Pomáhá pochopit, jak příjemce porozuměl zprávě, a proto bez ní nebude komunikace nikdy obousměrná.

**Tabulka 11: Struktura podle zpětné vazby**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	0	0 %	0
Střední význam	8	17,7 %	3
Velký význam	13	28,8 %	2
Zásadní význam	24	53,3 %	1
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že více než půlka dotazovaných (53,3 %) si myslí, že zpětná vazba má zásadní význam. Poté následuje 13 responsí *velký význam* (28,8 %). Na třetím místě podle pořadí uvedlo 8 manažerů (17,7 %), že považují zpětnou vazbu za středně významnou. *Malý význam* nebyl zvolen ani jednou. Odpovědi řídicích pracovníků potvrzují, že zpětná vazba má zásadní význam pro každodenní komunikaci.

#### **4.5.1.1 Souhrn za celý oddíl**

Ze shrnutí statistických údajů z celého bloku vyplývá, že se na prvním místě důležitosti nachází zpětná vazba. Tuto pozici také potvrzuje nejvyšší aritmetický průměr s hodnotou 3,36. V rámci samotného oddílu je to poměrně vysoká hodnota, na níž se podílela většinová volba zásadního významu. Dále lze poznamenat, že toto tvrzení má také nízký variační koeficient, konkrétně 27,78 %, což potvrzuje nízkou variabilitu odpovědí. Z toho lze usoudit, že zpětná vazba má na porozumění významu obsahu nejvýraznější podíl.

Druhým tvrzením v pořadí je aktuálnost sdělované informace. Průměr daného tvrzení dosáhl hodnoty 3,04. Ukazuje to na větší seskupení responsí se stejnou odpovědí. Je třeba poznamenat, že je to druhý a poslední VAP, který přesáhl hodnotu 3, ostatní tvrzení mají větší variabilitu odpovědí. Proto lze konstatovat, že aktuálnost informací má pro manažery poměrně vysoký význam.

Třetím v pořadí je tvrzení o srozumitelnosti sdělení. Výrok, který je svou významností blízky předchozímu tvrzení, dosáhl průměru 2,96. Variační koeficient potvrzuje větší rozptyl odpovědí ve srovnání s předchozími výroky, a stanoví hodnotu 30,23 %. I když mluvíme o třetím místě celkového pořadí významnosti, dle statistiky má srozumitelnost informace prakticky stejnou významnost jako druhé tvrzení.

Na čtvrté pozici se umístilo tvrzení o obsahu sdělení. Průměr podle významnosti je 2,82. Podle směrodatné odchylky, která je 0,85, se odpovědi od sebe navzájem nejméně liší. Variační koeficient je na stejné úrovni jako v případě druhého tvrzení. Veškerá fakta ukazují na to, že odpovědi jsou sice různorodé, ale zároveň vyrovnané podle počtu responsí.

Pátým tvrzením je stručnost sdělované informace s aritmetickým průměrem 2,64. Významnost klesla, protože polovina manažerů zvolila méně hodnotnou odpověď. Toto potvrzuje hodnota směrodatné odchylky, která je díky nízké různorodosti odpovědí druhá nejlepší za celý blok.

Podle statistiky z tabulky lze podotknout, že nejčastěji byla vybrána odpověď zásadní význam, celkem 79 responsí. Nicméně ani tohoto rozložení odpovědí nestačilo, aby se aritmetickým průměrem dosáhlo ve všech blocích trojkové hodnoty. Nejvyšší ukazatel VAP a VK má tvrzení č. 1. Směrodatná odchylka vycházela nejlépe pro tvrzení č. 4.

**Tabulka 12: Celková struktura oddílu Obsah komunikace**

<b>Tvrzení</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>VAP</b>	<b>S</b>	<b>VK</b>	<b>Pořadí</b>
Obsah sdělení	2	15	17	11	2,82	<b>0,85</b>	30,15 %	4
Aktuálnost sdělované informace	3	9	16	17	3,04	0,92	30,15 %	2
Srozumitelnost sdělení	1	16	12	16	2,96	0,89	30,23 %	3
Stručnost sdělované informace	2	22	11	10	2,64	0,87	33,02 %	5
Zpětná vazba	0	8	13	24	<b>3,36</b>	0,93	<b>27,78 %</b>	1
<b>Suma / Celkem</b>	<b>8</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	<b>2,96</b>	<b>0,89</b>	<b>30,27 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.5.2 Komunikační dovednosti

Dalším blokem do dotazníkového šetření byly zařazeny komunikační dovednosti. Jedna se o schopnost porozumět partnerů, umět správně vyjadřovat své myšlenky, schopnost vyjednávat a zajisti psychický komfort komunikace. Hlavním cílem bloku, je pomocí dovednosti posoudit schopnost manažerů efektivně komunikovat.

##### **Tvrzení 1: Naslouchání a nezasahovat do řeči partnera**

Schopnost naslouchat je dost důležitá komunikační dovednost. Naslouchat neznamená jen mlčet, když někdo mluví, ale také vnímat, co přesně říká.

**Tabulka 13: Struktura podle naslouchání a nezasahování do řeči partnera**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	3	7 %	4
Střední význam	19	42 %	1
Velký význam	12	27 %	2
Zásadní význam	11	24 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Devatenáct respondentů (42 %) ohodnotilo naslouchání jako středně významný prvek komunikace. *Velký význam* mu přisuzuje 12 vedoucích (27 %). O jeden hlas méně získala odpověď *zásadní význam* (24 %). Zbývající 3 respondenti (7 %) přiřadili důležitosti naslouchání *malý význam*.

Podle rozložení odpovědí lze konstatovat, že polovina vedoucích pracovníků (51 %) dbá na to, aby dala komunikační prostor partnerovi a zároveň vnímala, co partner říká. Poněkud menší skupina manažerů (42 %) si je důležitosti naslouchání vědoma a snaží se tomu věnovat pozornost.

### **Tvrzení 2: Udržení očního kontaktu**

Následující tvrzení zkoumá, jak si řídicí pracovníci všímají vnějších reakcí a pohybů partnera při komunikaci. Hlavní proměnné, které lze zachytit při pozorování, jsou nálada, psychický stav, záměry a motiv rozhovoru.

**Tabulka 14: Struktura výsledků pozorování při komunikaci**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	3	7 %	4
Střední význam	20	44 %	1
Velký význam	10	22 %	3
Zásadní význam	12	27 %	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Pro výraznou většinu manažerů v celkovém počtu 20 osob (44 % je pozorování středně významnou složkou komunikace. K zásadnímu významu se přiklání 12 respondentů (27 %) a dalších 10 (22 %) vybralo možnost *velký význam*. Jen 3 manažeři (7 %) poznamenali, že pozorování má *malý význam*. Stejně jako v předchozím tvrzení prakticky polovina respondentů (49 %) sleduje zrakem ostatní účastníky rozhovoru, aby urychlili a zlepšili komunikační proces.

### **Tvrzení 3: Schopnost empatie**

Empatie je schopnost pochopit vnitřní stav osoby, s níž komunikujeme. Empatie pomáhá vytvářet pracovní, přátelské nebo další mezilidské vztahy. Míra empatie vedoucího musí být na normální úrovni, protože vysoká míra vcítění se projevuje lítostí a nízká úroveň empatie znamená neschopnost přijetí cizích názorů.

**Tabulka 15: Struktura podle schopnosti empatie**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	16	36 %	1
Střední význam	13	29 %	2
Velký význam	6	13 %	4
Zásadní význam	10	22 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Podle tabulky je zřejmé, že pro 16 respondentů (36 %) má empatie při řízení podniku malý význam. Pro 13 respondentů (29 %) je tvrzení středně významné. Dalších 10 (22 %) zvolilo odpověď *zásadní význam*. Pro zbývajících 6 respondentů má empatie *velký význam*. Celkově jsou odpovědi rozdělené víceméně rovnoměrně, ale spíše inklinují k menšímu významu. Znamená to, že polovina manažerů vytváří pracovní vztahy na intuitivní úrovni.

**Tvrzení 4: Správnost formulace otázek**

Špatná formulace otázky přímo úměrně vede k neuspokojivé odpovědi. Vhodná formulace naopak může nepřímo navést člověka k určitým myšlenkám a následně i odpovědím.

**Tabulka 16: Struktura podle správnosti formulace otázek**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	0	0 %	4
Střední význam	14	31 %	2
Velký význam	18	40 %	1
Zásadní význam	13	29 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

18 řídicích pracovníků (40 %) přiřazuje formulaci otázek *velký význam*. Dalších 14 hlasů (31 %) zvolilo *střední význam*. K zásadnímu významu se přihlásilo 13 manažerů (29 %). Nikdo ze 45 respondentů nevybral *malý význam*. Celkově lze konstatovat, že poznamenané odpovědi směřují k velkému významu, což znamená, že respondenti uznávají důležitost a přínos daného tvrzení.

**Tvrzení 5: Schopnost pomoci neverbálnímu projevu pochopit vztah k rozhovoru**

Zvláštnost neverbálního projevu je v tom, že člověk není schopen zmanipulovat projevy těla, protože je ovládá podvědomí.



**Tabulka 17: Struktura podle schopnosti pochopit vztah k rozhovoru**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	13	29 %	2
Střední význam	17	38 %	1
Velký význam	10	22 %	3
Zásadní význam	5	11 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Podle pořadí odpovědí nejvíce manažerů označilo tvrzení jako *středně významné*, celkem tato možnost získala 17 hlasů (38 %). 13 respondentů uvedlo *malý význam*. Zbývajících 15 responsí (33 %) bylo rozděleno mezi velkým (10 osob) a zásadním významem (5 osob). Schopnost pochopit vztah k rozhovoru je významná pro většinu manažerů, ale nelze říct, že ji považují za rozhodující prvek.

#### 4.5.2.1 Souhrn za celý oddíl

Při hodnocení celého oddílu se na prvním místě nachází správnost formulace otázek s průměrnou hodnotou 2,98. I když se VAP blíží hodnotě 3, směrodatná odchylka vykazuje nejnižší hodnotu 0,77. Vysoký průměr a nízká odchylka naznačují, že formulace otázek je pro manažery dosti významná, ale zároveň s poměrně vysokým rozptylem odpovědí. Toto zároveň potvrzuje i nejnižší variabilitu – 26 % za celý blok.

Druhé a třetí místo si rozdělila dvě tvrzení: naslouchání a nezasahování do řeči a oční kontakt. Hodnota váženého aritmetického průměru je 2,69. Rozdíl mezi směrodatnými odchylkami je dost malý. O necelé jedno procento je vyšší variační koeficient v případě naslouchání a nezasahování do řeči. Celkově lze říct, že výroky jsou prakticky na stejné statistické úrovni.

Čtvrté místo náleží schopnosti empatie. Průměrná hodnota už se blíží číslu 2, konkrétně 2,22. Pokles významnosti je způsoben větším počtem responsí s malou významností. Směrodatná odchylka zároveň svědčí o vysoké variabilitě hlasů a je stanovena na 1,15.

Na pátém místě se nachází schopnost podle neverbálního projevu pochopit vztah k rozhovoru. Průměrná hodnota 2,16 je sice menší, přesto blízká hodnotě předchozího tvrzení. Směrodatná odchylka svědčí o trochu vyšší úrovni rozptylu responsí než u předchozího tvrzení, konkrétně je reprezentována číslem 1,1. Variační koeficient je také o trochu lepší a má hodnotu 51,15 %. Příčinou nižší pozice je fakt, že o polovinu méně respondentů v porovnání s tvrzením č. 4 přiřadilo zásadní význam tomuto výroku.

Tabulka zobrazující výsledky celého oddílu ukazuje, že až 83 manažerů zvolilo pro řídicí činnost *velký význam*. O 32 hlasů méně má *velký význam*. Hodnota VAP za celý blok poklesla na hodnotu 2,55. Podle třech základních ukazatelů je nejvýznamnější výrok číslo 1.

**Tabulka 18: Celková struktura oddílu komunikační dovednosti**

<b>Tvrzení</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>VAP</b>	<b>S</b>	<b>VK</b>	<b>Pořadí</b>
Naslouchání a nezasahovat do řeči partnera	3	19	12	11	2,69	0,91	34,02 %	2 – 3
Udržení očního kontaktu	3	20	10	12	2,69	0,94	34,91 %	2 – 3
Schopnost empatie	16	13	6	10	2,22	1,15	51,87 %	4
Správnost formulace otázek	0	14	18	13	<b>2,98</b>	<b>0,77</b>	<b>26 %</b>	1
Schopnost pomoci neverbálnímu projevu pochopit vztah k rozhovoru	13	17	10	5	2,16	1,10	51,15 %	5
<b>Suma / Celkem</b>	<b>35</b>	<b>83</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>2,55</b>	<b>0,98</b>	<b>39,59 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.5.3 Verbální komunikace

Podrobné informace o verbální komunikaci jsou rozepsané v teoretické části diplomové práce.

##### **Tvrzení 1: Dikce (jasná výslovnost)**

Cílem tvrzení je zjistit, jak silně zřetelnost výslovnosti ovlivňuje proces přenosu informace v komunikaci manažerů.

**Tabulka 19: Struktura podle dikce**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	7	16 %	3
Střední význam	16	36 %	1 – 2
Velký význam	16	36 %	1 – 2
Zásadní význam	6	13 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Po 16 responsích dostaly dvě odpovědi: *střední* a *velký význam*. Je to zároveň nejvyšší počet responsí (36 %). K malému významu se přihlásilo 7 odpovědí (16 %) a jen 6 respondentů (13 %) vybralo zásadní význam.

Názory manažerů se různí. První skupina považuje dikci za významnou, ale pokud má sdělující horší výslovnost, nepovažují to za komunikační překážku. Pro druhou skupinu manažerů hraje kvalita při sdělování výslovnosti dost významnou roli.

### **Tvrzení 2: Slovní zásoba**

V procesu komunikace pomáhá slovní zásoba přesněji vyjádřit a popsat myšlenky. Není potřeba vytvářet složité věty a aplikovat málo známá slova, protože tak může dojít k sémantické bariéře.

**Tabulka 20: Struktura podle slovní zásoby**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	5	11 %	4
Střední význam	18	40 %	1
Velký význam	16	36 %	2
Zásadní význam	6	13 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Podle statistických dat považuje 18 respondentů slovní zásobu za středně významný prvek při sdělování informací. Pro dalších 16 manažerů má *velký význam*. 6 odpovědí 6 (13 %) získal *zásadní* a 5 *malý význam* (11 %). Stejně jako u předchozího tvrzení je i zde vidět výrazná skupina manažerů, která uvažuje o lexiku, ale nehraje pro ně *zásadní* roli při vykonávání řídicí funkce.

### **Tvrzení 3: Minimalizace parazitních slov a barbarismů (cizí výrazy)**

Barbarismy a parazitní slova snižují kvalitu řeči a mohou způsobit bariéry při komunikaci. Proto se tvrzení č. 3 snaží zjistit postoje řídicích pracovníků k takovému typu slovní zásoby.

**Tabulka 21: Struktura podle minimalizace parazitních slov a barbarismů**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	12	27 %	2
Střední význam	18	40 %	1
Velký význam	13	29 %	3
Zásadní význam	2	4 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Skupina o počtu 18 respondentů (40 %) považuje tvrzení za středně významné. 13 lidí zastává názor, že má *velký význam*. *Malý význam* má toto tvrzení pro 12 respondentů (27 %). Jenom 2 lidé zvolili *zásadní význam*.

Lze soudit, že 30 ze 45 respondentů nevidí v cizích nebo často se opakujících slovech a výrazech problém, který by mohl ovlivnit kvalitu komunikační transakce. Na druhou stranu o trochu menší skupina manažerů v tom určitou překážku pro potenciálního příjemce spatřuje.

#### **Tvrzení 4: Minimalizace chyb v řeči a psaní**

Ortografické překlepy a řečové chyby způsobí vznik bariéry při výměně informací mezi dvěma subjekty komunikačního procesu. Hodnocením tvrzení se ukáže postoj manažerů k takovým typům chyb.

**Tabulka 22: Struktura podle minimalizace chyb v řeči a psaní**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	7	16 %	3
Střední význam	16	36 %	2
Velký význam	17	38 %	1
Zásadní význam	5	11 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce lze pozorovat dva výrazné proudy. První je *velký význam*, který nasbíral 17 odpovědí (38 %) a druhý s 16 responsemi (36 %) je *střední význam*. K malému významu se přiklání 7 (16 %) respondentů a k zásadnímu 5 (11 %).

Z výsledku lze konstatovat, že se manažeři snaží odstraňovat chyby při mluvení nebo psaní, protože pro ně tento komunikační prvek hraje velký význam. Podle 16 % manažerů to nemá tak zásadní vliv, a proto se na tyto typy nesrovnalostí při komunikaci nezaměřují.

#### **Tvrzení 5: Formulace písemných sdělení**

Při psaní e-mailu se každý člověk snaží jasně a věcně zformulovat text tak, aby po prvním přečtení bylo možné odhalit účel zprávy. Text je fixovaný typ informace, který se ukládá v paměti zařízení. Později se na něj dá snadno odkazovat.

**Tabulka 23: Struktura podle formulace písemných sdělení**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	3	7 %	4
Střední význam	11	24 %	2
Velký význam	25	56 %	1
Zásadní význam	6	13 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější skupina, tedy 25 respondentů (56 %), označila *velký význam*. *Střední význam* korektních sdělení uznává 11 manažerů. Dalších 6 dotazovaných přisoudilo tvrzení zásadní význam a jen 3 respondenti uvedli *malý význam*. Statistický výsledek ukazuje, že pro většinu dotazovaných hraje formulace písemných zpráv poměrně významnou roli.

#### 4.5.3.1 Souhrn za celý oddíl

Po zpracování dat za celý blok zjistíme, že prvním v pořadí dle významnosti je formulace písemných sdělení. Aritmetický průměr má hodnotu 2,76, protože většina zúčastněných volila odpovědi s velkou významností. To mělo dopad na odchylku o výši 0,82, která je o trochu nižší než průměrná odchylka za celý blok. Odpovědi jsou seskupené kolem třetího stupně, proto hodnota variability vykazuje nejnižší procento.

Tvrzení o významnosti slovní zásoba je druhým v pořadí. Vypočítaný průměr má hodnotu 2,51, protože většina odpovědí měla hodnotu 3. Druhou příčinou je větší heterogenita odpovědí, na to ukazuje číslo 34,23 % variačního koeficientu.

Třetím v pořadí je tvrzení o jasné výslovnosti s průměrnou hodnotou 2,47. Podle dat je vidět, že 2. a 3. tvrzení jsou prakticky stejná, až na počet odpovědí s malým významem, kde získala dikce o pár hlasů více. Ostatní ukazatele proto vykazují o trochu vyšší hodnoty.

Na čtvrté pozici se nachází minimalizace chyb v řeči a psaní. Vážený aritmetický průměr činí 2,44. Zvýšení odchylky, stanovené na 0,88, napovídá, že zkoumané hodnoty jsou méně podobné.

Na posledním, pátém místě s průměrnou hodnotou významnosti 2,11 je tvrzení zaměřené na minimalizaci parazitních slov a barbarismů. Výrok nasbíral nejméně významných odpovědí se zásadním významem. Proto VAP a variační koeficient (0,85) mají nejslabší statistické výsledky. Co se týče směrodatné odchylky, je druhá nejnižší z celého bloku. To znamená, že počet hlasů je rozložen rovnoměrně, což způsobí větší podobnost.

Celková významnost verbální komunikace klesla v porovnání s předchozími oddíly na úroveň 2,46. Přestože možnost velký význam získala 87 odpovědí, celkově podle většiny respondentů nemají tato tvrzení na komunikaci zásadní vliv. Nejvýznamnější je dle sledovaných ukazatelů první tvrzení.

**Tabulka 24: Struktura oddílů verbální komunikace**

Tvrzení	1	2	3	4	VAP	S	VK	Pořadí
Dikce	7	16	16	6	2,47	0,91	36,86 %	3
Slovní zásoba	5	18	16	6	2,51	0,86	34,23 %	2
Minimalizace parazitních slov a barbarismů	12	18	13	2	2,11	0,85	40,22 %	5
Minimalizace chyb v řeči a psaní	7	16	17	5	2,44	0,88	36,14 %	4
Formulace písemných sdělení	3	11	25	6	<b>2,76</b>	<b>0,82</b>	<b>29,66 %</b>	1
<b>Suma / Celkem</b>	<b>34</b>	<b>79</b>	<b>87</b>	<b>25</b>	<b>2,46</b>	<b>0,75</b>	<b>0,86</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.5.4 Neverbální komunikace

Na základě teoretických poznatků z kapitoly o neverbální komunikaci byl do dotazníkového šetření přidán tento blok.

##### **Tvrzení 1: Kinezika (póza, gesta a mimika)**

Při komunikaci na podvědomé úrovni probíhá sčítání informací z neverbálních složek komunikace. Kinezika doplňuje verbální komunikaci, umožňuje lépe popsat pocity, myšlenky a postoj k tématu. Dovednost používat správně řeč těla zkvalitňuje komunikaci.

**Tabulka 25: Struktura podle kineziky**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	4	9 %	3
Střední význam	21	47 %	1
Velký význam	17	38 %	2
Zásadní význam	3	7 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Kinezika je středně významný prvek komunikace pro 21 manažerů, tedy téměř pro polovinu dotazovaných (47 %). O trochu menší skupina, v součtu má 17 hlasů, zvolila *velký význam*. *Malý význam* získal 4 response a zásadní 3. Řeč těla je pro většinu vedoucích pracovníků významným prvkem, který pomáhá příjemci srozumitelněji přenášet informace.

##### **Tvrzení 2: Oční kontakt**

Oční kontakt je neverbální prvek komunikace. Jenom podle vzhledu lze predikovat, jak bude konverzace probíhat. Umění udržet oční kontakt je znakem síly či důvěryhodnosti. Navíc podle pohledu lze snadněji odhalit, zda člověk říká pravdu, či nikoliv.

**Tabulka 26: Struktura podle očního kontaktu**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	1	2 %	4
Střední význam	12	27 %	3
Velký význam	18	40 %	1
Zásadní význam	14	31 %	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Prvním v pořadí je *velký význam* s 18 odpověďmi (40 %). Druhou výraznou skupinou o počtu 14 manažerů (31 %) je odpověď *zásadní význam*. Ke střednímu významu tohoto tvrzení se přihlásilo 12 respondentů a jen jeden dotazovaný považuje oční kontakt za málo významnou složku. Na rozdíl od kineziky se zvýšila významnost tohoto tvrzení. Znamená to, že oční kontakt je dost důležitý nástroj v komunikačních dovednostech.

**Tvrzení 3: Zvukové prostředky (témbr, hlasitost, tempo, intonace a melodika)**

Rozhovor se skládá z celých vět, které jsou doprovázené zvukovými prostředky, aby byla výsledkem plynulá a souvislá řeč.

**Tabulka 27: Struktura podle zvukových prostředků**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	11	24 %	3
Střední význam	17	38 %	1
Velký význam	12	27 %	2
Zásadní význam	5	11 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Na rozdíl od předchozího tvrzení mají zvukové prostředky menší významnost. Nejpočetnější skupina manažerů uvedla, že zvuková stránka má *střední význam*. *Velký význam* zvolilo 12 manažerů (27 %) a o jednoho méně *malý význam* (24 %). Nejméně byla zastoupena odpověď *zásadní význam*, celkem 5krát.

**Tvrzení 4: Proxemika (vzájemná poloha mezi partnery v prostoru)**

Vzdálenost při komunikaci ukazuje na povahu účastníků, jak dobře se znají a jaký mají mezi sebou vztah.

**Tabulka 28: Struktura podle proxemiky**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	6	13 %	3
Střední význam	20	44 %	1
Velký význam	14	31 %	2
Zásadní význam	5	11 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

20 hlasů získala odpověď *střední význam* (44 %), pro dalších 14 manažerů má tvrzení *velký význam* (31 %). Zbývajících 6 manažerů vybralo *malý význam* a jenom 5 zvolilo *zásadní význam*.

**Tvrzení 5: Haptika (dotyky)**

Hlavním cílem je zjistit, jaký postoj mají manažeři k taktilní interakci v pracovním prostředí.

**Tabulka 29: Struktura podle haptiky**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	23	51 %	1
Střední význam	15	33 %	2
Velký význam	5	11 %	3
Zásadní význam	2	4 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Haptika má pro respondenty výrazně slabší význam. Nejvíce hlasů nasbírala odpověď *malý význam* (51 %). Poté následuje o trochu menší skupina, která je zastoupena 15 respondenty, pro které je haptika spíše středně významná. Dalších 5 respondentů uvedlo velký a jen 2 *zásadní význam*.

#### 4.5.4.1 Souhrn za celý oddíl

V bloku o neverbální komunikaci je prvním v pořadí dle významnosti oční kontakt. Celkově má výrok nejvyšší významnost z celého bloku. To vhodně ilustruje průměrná hodnota 3. Variační koeficient je 27,22 %, což ukazuje na nejvyšší sourodost z celého oddílu. Ukazatel odpovídající míře rozptylu má hodnotu 0,82, tedy druha nejvyšší hodnota za celý oddíl.

Druhou v pořadí je kinezika. Průměrná hodnota tohoto tvrzení se snížila více než o polovinu bodu na hodnotu 2,42. Znamená to, že tvrzení č. 1 má oproti ostatním výrokům poměrně zásadní význam. Zajímavé je také to, že směrodatná odchylka je nejmenší z celého oddílu. Je to způsobeno tím, že odpovědi mají o trochu větší variabilitu, která celkový rozptyl snižuje.

Proxemika je v pořadí třetím tvrzením, které má prakticky stejnou váhu významnosti podle VAP a je značen hodnotou 2,40. Směrodatná odchylka je 0,85, což ukazuje na rostoucí nejednoznačnost v odpovědích manažerů. Na celkové hodnocení má také vliv rostoucích počet odpovědí ve sloupci 1, tedy malý význam tvrzení.

Čtvrtá pozice v bloku náleží tvrzení o zvukových prostředcích. Témbr, hlasitost, intonace a melodika mají podle aritmetického průměru významnost v hodnotě 2,24. Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci, počet hlasů s menší vahou významnosti roste, a to potvrzuje hodnota 0,95.

Posledním podle řádku v tabulce a také podle VAP ukazatele je haptika. Tvrzení dosáhlo hodnoty 1,69 podle váženého průměru, jehož hodnota poklesla o polovinu bodu. To



způsobil nadpoloviční počet responsí s malou významností. Ukazatel rozptýlenosti přesáhl jedničku a dosáhl hodnoty 1,11, stejně tak vzrostl koeficient různorodosti na 65,96 %.

Ukazatel VAP za celý blok se v porovnání s ostatními oddíly snížil na hodnotu 2,35. Hlavní příčinou je nárůst hlasů v druhém sloupečku, který činí po sečtení 85. Třetí sloupeček je v pořadí podle velikosti druhý a má 66 responsí, v porovnání s verbální komunikací je však menší. Oční kontakt i kinezika mají nejlepší výsledky podle statistických ukazatelů, avšak první tvrzení má o 0,52 větší významnost.

**Tabulka 30: Celková struktura bloku neverbální komunikace**

Tvrzení	1	2	3	4	VAP	S	VK	Pořadí
Kinezika	4	21	17	3	2,42	<b>0,75</b>	30,76 %	2
Oční kontakt	1	12	18	14	<b>3</b>	0,82	<b>27,22 %</b>	1
Zvukové prostředky	11	17	12	5	2,24	0,95	42,17 %	4
Proxemika	6	20	14	5	2,24	0,85	35,57 %	3
Haptika	23	15	5	2	1,69	1,11	65,96 %	5
<b>Suma / Celkem</b>	<b>45</b>	<b>85</b>	<b>66</b>	<b>29</b>	<b>2,35</b>	<b>0,90</b>	<b>40,34 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.5.5 Efektivnost

Blok se zaměřuje na postoj manažerů ke zlepšení efektivnosti transakce dat.

**Tvrzení 1: Vhodný kanál (způsob přenosu informací)**

Při volbě správného kanálu spojení se zohledňuje specifikace kódování (každý kanál má svůj vlastní kód), obsah sdělení, délka zprávy, důležitost a rychlost.

**Tabulka 31: Struktura podle vhodnosti kanálu**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	0	0 %	4
Střední význam	12	27 %	2
Velký význam	25	56 %	1
Zásadní význam	18	18 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Existuje řada komunikačních kanálů, avšak málo z nich splňuje požadavky pro daný typ zprávy. Proto víc, než polovina hlasujících zvolila *velký význam* (56 %) a dalších 18 manažerů *zásadní význam*. Důležitost volby kanálu je středně významným prvkem pro zbylých 12 respondentů. *Malý význam* nebyl vybrán ani jednou.

**Tvrzení 2: Dávkování informace**

Manažer musí svým podřízeným umět poskytovat informace ve správném množství, aby nedošlo v průběhu práce k jejich přehlčení.

**Tabulka 32: Struktura podle dávkování informací**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	2	4 %	4
Střední význam	22	49 %	1
Velký význam	14	14 %	2
Zásadní význam	8	8 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Podle množství odpovědí je na prvním místě 22 responsí *střední význam* (49 %), což je prakticky polovina všech hlasů. K velkému významu se přiklání 14 respondentů. Dávkování informací středně důležité pro 8 vedoucích a jen 2 jej považují za málo významné. Lze říci, že si manažeři důležitost tohoto tvrzení uvědomují.

**Tvrzení 3: Minimalizace šumu**

Komunikačních šumů je mnoho druhů, od neznalosti významu slov až po tmavé brýle na očích mluvčího, které znemožňují oční kontakt.

**Tabulka 33: Struktura podle minimalizace šumu**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	0	0 %	4
Střední význam	11	24 %	3
Velký význam	19	42 %	1
Zásadní význam	15	33 %	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

V tabulce je zřetelně vidět dost velkou významnost daného prvku komunikace. 19 manažerů uvedlo *velký význam* a 15 zásadní. Zbývajících 11 manažerů považuje odstraňování šumu za středně významnou činnost.

**Tvrzení 4: Přímota komunikace**

Přímota v komunikaci znamená schopnost komunikovat otevřeně a upřímně. Na upřímnosti také závisí dobré vztahy v kolektivu.

**Tabulka 34: Struktura podle přímosti informace**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	0	0 %	4
Střední význam	18	40 %	1
Velký význam	16	36 %	2
Zásadní význam	11	24 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Jedná se už o třetí tvrzení, u nějž nikdo neoznačil *malý význam*. To znamená, že pro manažery je efektivní komunikace důležitá. Nejvýznamnější skupina o počtu 18 manažerů (40 %) považuje přímost za středně významnou. Dalších 16 respondentů označilo *velký význam*. Zbývajících 11 manažerů (24 %) pak *zásadní význam*.

**Tvrzení 5: Respekt při komunikaci**

Názor každého člověka, i když je v rozporu s mým vlastním názorem, by měl být respektován, neboť úcta v komunikaci dává partnerovi najevo, že si jej komunikační partner váží.

**Tabulka 35: Struktura podle respektu při komunikaci**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	1	2 %	4
Střední význam	14	31 %	2
Velký význam	19	42 %	1
Zásadní význam	11	24 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Velký význam označilo 19 respondentů. 14 manažerů (14 %) považuje respekt za středně významnou složku a 11 za zásadní (24 %). Jen jeden člověk zvolil *malý význam* respektu při komunikaci. Z výsledku lze konstatovat, že manažeři berou v úvahu názory svých podřízených (vyjma jednoho, jehož styl řízení pak můžeme označit za direktivní).

**4.5.5.1 Souhrn za celý oddíl**

Co se týče statistických výsledků za celý oddíl, na prvním místě podle významnosti je minimalizace šumu. VAP ukazatel má hodnotu 3,09, jedná se o jediné tvrzení z tohoto bloku, které přesáhlo hodnotu 3. Druhá nejnižší směrodatná odchylka 0,75 svědčí o nízké různorodosti odpovědí. Stejně tak je druhý v pořadí ukazatel variačního koeficientu s hodnotou 24,44 %.

Tvrzení o vhodném kanálu komunikace je na druhém místě. Vážený aritmetický průměr činí 2,91. Směrodatná odchylka je nejnižší z celého oddílu, a vykazuje tedy menší rozptyl odpovědí na dané škále. Variační koeficient činí 22,70 %, má nejnižší hodnotu a ukazuje na vyšší sourodost odpovědí.

Jako třetí v pořadí je respekt při komunikaci, jehož VAP dosahuje hodnoty 2,87. Rozložení responsí je 0,78 a variační koeficient 27,16 %. Oproti předchozímu tvrzení také vzrostl. Svědčí to o širším škále odpovědí.

Na čtvrtém místě se nachází přímost informace, s průměrem významnosti 2,84. Ačkoliv malý význam nikdo nevolil, výrok je až čtvrtý v pořadí, protože byly méně často označovány odpovědi s větší vahou. Tak vzrostla heterogenita hlasů, o čemž svědčí odchylka 0,79. Změny se dotkly i variačního koeficientu, který vzrostl o jedno procento na hodnotu 27,69 %.

Na posledním místě z hlediska významnosti je dávkování informace. Příčinou nízkého průměru (2,62) je nejvyšší rozložení odpovědí respondentů na škále významnosti. Proto směrodatná odchylka činí 0,82 a variabilita dosáhla hodnoty 31,44 %.

Při srovnání s předchozí bloky je vidět navýšení celkového průměru významnosti. Lze tedy říci, že pro manažery je toto téma poměrně zásadní. Odpověď velký význam celkem získala 94 hlasů. Je třeba také poznamenat, že za celý oddíl byla odpověď malý význam zvolena jen 3krát. Celková VAP hodnota dosáhla 2,87.

**Tabulka 36: Celková struktura bloku efektivnost**

<b>Tvrzení</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>VAP</b>	<b>S</b>	<b>VK</b>	<b>Pořadí</b>
Vhodný kanál (způsob přenosu informací)	0	12	25	8	2,91	<b>0,66</b>	<b>22,70 %</b>	2
Dávkování informací	2	21	14	8	2,61	0,82	31,45 %	5
Minimalizace šumu	0	11	19	15	<b>3,09</b>	0,75	24,44 %	1
Přímost informace	0	18	16	11	2,84	0,79	27,69 %	4
Respekt při komunikaci	1	14	20	10	2,90	0,77	26,60 %	3
<b>Suma / Celkem</b>	<b>3</b>	<b>77</b>	<b>96</b>	<b>53</b>	<b>2,87</b>	<b>0,76</b>	<b>26,57 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### **4.5.6 Komunikace organizaci**

Tento oddíl je zaměřen na zjištění významnosti manažerských dovedností v komunikaci při interakci vedoucího se skupinou podřízených.

##### **Tvrzení 1: Pravidelnost porad**

Nejúčinnější jsou schůzky, které jsou pravidelné, například 1–2x týdně. Zaměstnanci si tak zvyknou na stanovený režim a budou připraveni řešit dotazy či problémy. Pokud porady nejsou nebo jsou nepravidelné, řeší manažer problémy s každým podřízeným individuálně. To vede k poklesu pozornosti a větší časové náročnosti při řešení manažerských úkolů.

**Tabulka 37: Struktura podle pravidelnost porad**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	19	42 %	2
Střední význam	13	29 %	3
Velký význam	10	44 %	1
Zásadní význam	3	7 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

19 vedoucích pracovníků (44 %) zvolilo *malý význam*. Pro 13 manažerů (29 %) jsou porady středně významnou činností. 10 respondentů zvolilo *velký význam* a jen 3 zásadní. Podle počtu hlasů lze usoudit, že schůzky spíše nejsou pravidelné a organizují se jen při nutnosti řešit zásadnější otázky.

**Tvrzení 2: Pochvala pracovníků**

Pochvala pracovníka zvyšuje jeho loajalitu a zlepšuje vztahy v týmu. Na druhou stranu nedostatek pochvaly snižuje produktivitu práce, protože zaměstnanec nabývá dojmu, že si jeho pracovního úsilí není vedení vědomo. Pochvala je účinnější, pokud je vyjádřena veřejně.

**Tabulka 38: Struktura podle pochvaly pracovníků**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	1	2 %	4
Střední význam	16	36 %	2
Velký význam	21	47 %	1
Zásadní význam	7	16 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Podle pořadí důležitosti označila větší skupina manažerů (47 %) pochvalu za velice významnou. Další skupina o počtu 16 respondentů uvedla, že je to *středně významný* komunikační prvek, a 7 respondentů považuje pochvalu za zásadní při vykonávání manažerské činnosti. Jen jeden respondent si myslí, že pochvala má *malý význam*.

**Tvrzení 3: Schopnost snížit nadměrné emoční napětí v průběhu rozhovoru**

Nadměrné emoční napětí snižuje konstruktivistů komunikačního procesu. Zatěžuje totiž kanál, který je používán k přenosu informace, protože je zahlcen emocemi místo plnohodnotnými daty.

**Tabulka 39: Struktura podle schopnosti snížit emoční napětí v průběhu rozhovoru**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	7	16 %	4
Střední význam	20	44 %	1
Velký význam	10	22 %	2
Zásadní význam	8	18 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Podle odpovědí respondentů lze usoudit, že umění snižovat emoční napětí má průměrný význam. 20 respondentů považuje tvrzení za *středně významné* (44 %). Velký význam získal 10 odpovědí (22 %) a 8 dalších responsí *zásadní význam*. Ale až 7 vedoucích pracovníků (16 %) označilo *malý význam*.

**Tvrzení 4: Řešení konfliktů a sporů**

Libovolná firma představuje velké uskupení lidí s vlastními názory, a proto je pravděpodobnost vzniku konfliktů velká. Úlohou manažera je včasně zabránit konfliktům, popřípadě snížit jejich negativní následky.

**Tabulka 40: Struktura podle řešení konfliktů a sporů**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	0	0 %	4
Střední význam	19	42 %	1
Velký význam	12	27 %	3
Zásadní význam	14	31 %	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Střední význam byl vybrán nejčastěji, tedy 19 respondenty (42 %). Na druhém místě je zásadní význam s 14 hlasy a *velký význam* nasbíral 12 responsí. *Malý význam* nikdo ze 45 respondentů neoznačil.

**Tvrzení 5: Schopnost řídit průběh dialogu a dokončit ho ve správnou chvíli**

Manažer je pro své podřízené vůdcem. To zahrnuje nutnost využití řady verbálních i neverbálních technik komunikace. Aby mohl manažer řídit průběh rozhovoru, musí být respektován podřízenými, protože jeho slova mají větší váhu.

**Tabulka 41: Struktura podle schopnosti řídit průběh dialogu a dokončit ho ve správnou chvíli**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	3	7 %	4
Střední význam	19	42 %	1
Velký význam	16	36 %	2
Zásadní význam	7	16 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Ze statistického vyhodnocení je vidět, že toto tvrzení je dost významné. 19 respondentů (42 %) považuje schopnost řídit rozhovor za *středně významnou*. Na druhé pozici se umístil *velký význam*, který získal 16 responsí. *Zásadní význam* zvolilo 7 respondentů a malý pouze 3.

#### 4.5.6.1 Souhrn za celý oddíl

Prvním v pořadí z celého bloku je dle významnosti řešení konfliktů a sporů. Vrchní hodnota statistického ukazatele VAP dosáhla hodnoty 2,89. Míra rozptylu responsí je značena cifrou 0,85, tedy druhou nejnižší z celé skupiny. Variační koeficient 29,39 % je také velmi nízký a ukazuje na nižší variabilitu hlasování.

Druhým tvrzením v pořadí je pochvala pracovníka. Vážený aritmetický průměr činí 2,76, byl snížen větším počtem méně významných odpovědí. Výkyvy od střední hodnoty zapříčinily pokles odchylky 0,74 a také pokles variačního koeficientu na 26,67 %, nejnižší hodnotu z celého bloku.

Třetím tvrzením v pořadí je schopnost řídit průběh dialogu. Vážený aritmetický průměr 2,60 je nižší kvůli širšímu rozptylu odpovědí, který způsobil narůst odchylky až na 1,06.

Čtvrtou pozici zaujalo tvrzení o schopnosti manažera snížit nadměrné emoční napětí v průběhu rozhovoru. Významnost klesá, protože přibýlo více responsí označujících menší či střední význam, které jsou hodnoceny menším počtem bodů. Průměr stanoví hodnotu 2,42, ale směrodatná odchylka se snížila oproti předchozímu tvrzení na 0,95.

Pátým v pořadí je tvrzení o pravidelnosti porad. Pokles VAP na 1,93 je způsoben přeléváním odpovědí do méně významných sloupců. I když směrodatná odchylka zůstala na stejné úrovni s hodnotou 0,95, variační koeficient už vykazuje nejvyšší hodnotu 49,25 %.

VAP ukazatel za celý oddíl činí 2,52 a je menší než u předchozího oddílu, ale srovnatelným s blokem o verbální a neverbální komunikaci. Nejvyššího počtu hlasů, celkem

87, dosáhl druhý sloupec s možností střední význam. Nejlepší průměr byl poznamenán u 4 tvrzení. Odchylna a VK ukazatel byly nejnižší u tvrzení č. 2.

**Tabulka 42: Celková struktura oddílu verbální komunikace**

<b>Tvrzení</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>VAP</b>	<b>S</b>	<b>VK</b>	<b>Pořadí</b>
Pravidelnost porad	19	13	10	3	1,93	0,95	49,25 %	5
Pochvala pracovníka	1	16	21	7	2,76	<b>0,74</b>	<b>26,67 %</b>	2
Schopnost snížit nadměrného emočního napětí v průběhu rozhovoru.	7	20	10	8	2,42	0,95	39,40 %	4
Řešení konfliktu a sporu	0	19	12	14	<b>2,89</b>	0,85	29,39 %	1
Schopnost řídit průběh dialogu a dokončit ho ve správnou chvíli	3	19	16	7	2,60	1,06	40,87 %	3
<b>Suma / Celkem</b>	<b>30</b>	<b>87</b>	<b>69</b>	<b>39</b>	<b>2,52</b>	<b>0,84</b>	<b>0,91</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.5.7 Bariéry komunikace

Cílem zkoumání posledního bloku bylo zjistit významnost vybraných bloků komunikačního procesu.

##### **Tvrzení 1: Špatné vnímání (interpretace informací podle sebe)**

Každý člověk je individuální osobnost, má svůj úhel pohledu a všímá si jen vybraných informací, které následně interpretuje. Proto dochází ke zkreslenému vnímání, kdy si adresát interpretuje informace jinak, než zamýšlel odesílatel.

**Tabulka 43:: Struktura podle tvrzení o špatném vnímání**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Pořadí</b>
Malý význam	1	2 %	4
Střední význam	9	20 %	3
Velký význam	23	51 %	1
Zásadní význam	12	27 %	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka odpovědí ukazuje, že polovina manažerů (51 %) přiřadila tomuto tvrzení *velký význam*. Možnost *zásadní význam* označilo 12 respondentů. Zbýlých 9 odpovědí připadá na *střední význam* a jen jeden manažer označil *malý význam*. Celkově si manažeři závažnost této bariéry dobře uvědomují, a proto se snaží její negativní dopad minimalizovat.

**Tvrzení 2: Sémantické problémy (omezená slovní zásoba, žargon a specifické výrazy)**



Kvalita mezilidské komunikace je ovlivněna slovní zásobou, specifickými výrazy, kulturními odlišnostmi či nedokonalou znalostí jazyka.

**Tabulka 44: Struktura podle významnosti sémantických problémů v komunikaci**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	9	20 %	3
Střední význam	20	44 %	1
Velký význam	15	33 %	2
Zásadní význam	1	2 %	4
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Sémantická bariéra má pro účastníky dotazníkového šetření menší význam. Děje se tak proto, že přibyla skupina 9 manažerů, kteří zvolili možnost *malý význam*. Pro 20 manažerů má toto tvrzení jen *střední význam* a 15 respondentů označilo *velký význam*. Pouze jeden považuje sémantickou bariéru za zásadní problém.

**Tvrzení 3: Neschopnost naslouchat**

Podstata této bariéry je založena na tom, že příjemce informace nepochopí podstatu sdělované zprávy, přesto začne jednat. Důvody takových případů jsou různé, například snaha přesvědčit mluvčího, že mu rozumím, nebo pouhé nerespektování komunikačního partnera.

**Tabulka 45: Struktura podle významu tvrzení o neschopnosti naslouchat**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	0	0 %	4
Střední význam	9	20 %	3
Velký význam	19	42 %	1
Zásadní význam	17	38 %	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Většina respondentů se přiklání k velkému významu (42 %). Druhá, trochu menší, ale stále obsáhlejší skupina 17 manažerů, zvolila *zásadní význam*. Zbývajících 9 vedoucích je přesvědčeno, že má pro ně tato bariéra v komunikaci s podřízenými *střední význam*.

**Tvrzení 4: Nadměrné množství informací**

Jakákoliv informace potřebuje čas na zpracování. Když dochází k přetížení kanálu informacemi, nejde na vše zareagovat přiměřeně.

**Tabulka 46: Struktura podle důležitosti tvrzení o nadměrném množství informací**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	1	2 %	4
Střední význam	24	53 %	1
Velký význam	15	15 %	2
Zásadní význam	5	5 %	3
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z výsledné tabulky je vidět, že pro polovinu manažerů nejsou problémy s přetížením zvláště zásadní. Pro 24 respondentů naopak mají *střední význam*. Velký význam získal 15 responsí. *Zásadní význam* zvolilo 5 respondentů a malý pouze jeden.

**Tvrzení 5: Nedostatek zpětné vazby.**

Zpětná vazba je silný řídicí nástroj, neboť právě pomocí něj dostává vedoucí informace a přehled o fungování skupiny podřízených nebo celého oddělení. Manažer dostává aktuální informace a může na ně hned reagovat a koordinovat pracovní postup.

**Tabulka 47: Struktura podle nedostatku zpětné vazby**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí
Malý význam	0	0 %	4
Střední význam	10	22 %	3
Velký význam	23	51 %	1
Zásadní význam	12	27 %	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Lze konstatovat, že zpětná vazba je dost zásadní prvek komunikace. To potvrzují i odpovědi respondentů. *Velký význam* označilo 23 manažerů (51 %). Na druhé pozici z hlediska důležitosti je *zásadní význam*, který zvolilo 12 respondentů. Za středně významné považuje toto tvrzení 10 zbylých tázaných.

#### 4.5.7.1 Souhrn za celý oddíl

Po shrnutí jednotlivých tvrzení do tabulky za celý oddíl lze konstatovat, že na prvním místě dle významnosti je neschopnost naslouchat. Tvrzení má hodnotu VAP 3,18. Je to způsobeno tím, že respondenti častěji volili odpovědi s vyšší hodnotou. Také lze poznamenat, že nejvíce responsí zásadní význam nasbíralo v tomto oddílu právě toto tvrzení. Směrodatná odchylka 0,74 je třetí nejnižší a variační koeficient 23,26 % je druhým nejnižším.

Druhým tvrzením v pořadí významnosti je nedostatek zpětné vazby. VAP 3,04 je na druhém místě. Výrazná skupina respondentů preferovala velký význam. Podle rozptylu odpovědí výrok ukazuje nejnižší hodnotu 0,70 ze všech tvrzení. Rozložení odpovědí bylo přívětivější i z hlediska variačního koeficientu, který činí 22,93 %.

Tvrzení o špatném vnímání je třetím v pořadí, průměr v tomto případě dosáhl hodnoty 3,02. Ukazatel VAP je o dvě setiny méně významný než předchozí tvrzení. Způsobila to jediná odpověď malý význam. Ostatní ukazatele také vykazují trochu vyšší hodnoty, ale celkově mají 2. a 3. tvrzení prakticky identickou hodnotu významnosti.

Dalším tvrzením, týkající se nadměrného množství informací, se umístilo na čtvrtém místě. Ukazatel VAP klesl pod trojku na 2,53. Lze pozorovat snížení o celou polovinu bodu, protože více než polovina manažerů zvolila střední význam. Ukazatel rozptylu je v tomto případě 0,72, tedy druhý nejnižší z celého bloku.

Páté a poslední tvrzení akcentuje sémantické problémy. Průměr v tomto případě ukazuje hodnotu 2,18. Tvrzení nasbíralo nejvíce málo významných responsí a nejméně zásadních.

Z tabulky lze vyčíst, že možnost velký význam získala celkem 95 hlasů. Vážený aritmetický průměr činí 2,79. Celá 3 tvrzení měla hodnotu VAP vyšší než 3. Nejvyšší ukazatel VAP má první tvrzení, podle ukazatele S a VK je nejlepším druhé tvrzení.

**Tabulka 48: Celková struktura oddílu verbální komunikace**

Tvrzení	1	2	3	4	VAP	S	VK	Pořadí
Špatné vnímání (interpretace informací podle sebe)	1	9	23	12	3,02	0,75	24,65 %	3
Sémantické problémy (omezená slovní zásoba, žargon a specifické výrazy)	9	20	15	1	2,18	0,77	35,29 %	5
Neschopnost naslouchat	0	9	19	17	<b>3,18</b>	0,74	23,26 %	1
Nadměrné množství informací	1	24	15	5	2,53	0,72	28,34 %	4
Nedostatek zpětné vazby	0	10	23	12	3,04	<b>0,70</b>	<b>22,93 %</b>	2
<b>Suma / Průměr</b>	<b>11</b>	<b>72</b>	<b>95</b>	<b>47</b>	<b>2,79</b>	<b>0,73</b>	<b>26,89 %</b>	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníkového šetření, která měla uzavírající funkci, se týkala návrhů na zlepšení komunikace ve společnosti, v níž respondent pracuje. Žádný ze zúčastněných manažerů se však v této věci nevyjádřil.

## 5 Výsledky

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Praktická část diplomové práce je založena na dotazníkovém šetření v elektronické podobě. Po oslovení firem formou e-mailu bylo nasbíráno celkem 45 vyplněných dotazníků. Ve skupině zúčastněných byli více zastoupeni muži, celkem 26 (58 %). Náhodný vzorek potvrzuje, že většina řídicích pozic po celém světě je obsazena muži.

Největší skupinou dle rozložení podle věku byli respondenti ve věkovém rozmezí 26 až 30 let, celkem 12. V průměru ale nejvíce odpovědí pocházelo od respondentů ve věku od 30 do 40 let.

Pomocí další otázky bylo zjištěno, že 26 respondentů (58 %) má ukončené magisterské vzdělání. Vzhledem k podmínkám pracovní náplně je tento stupeň vzdělání odpovídající.

Z hlediska úrovně řízení je 23 manažerů (51 %) na nižší úrovni řízení. Pomocí předposledního identifikátoru bylo zjištěno, že 16 respondentů má rozsah praxe 3 až 5 let a dalších 16 lidí pracuje na manažerské pozici 6 až 8 let. Celkově to činí 72 % ze všech odpovědí. Posledním identifikujícím prvkem byl počet podřízených. Podle statistického výsledku má 13 manažerů 4 až 6 přímých podřízených (29 %).

Prvky manažerské komunikace byly rozděleny do 7 bloků a jsou hlavním objektem dotazníkového šetření. Hodnoticí škála byla vytvořena tak, aby neobsahovala střední bod. Celková stupnice obsahuje 4 varianty odpovědi, první má malý význam a čtvrtá naopak význam zásadní.

**Tabulka 49: Statistický souhrn bloků dotazníku**

<b>Blok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>VAP</b>	<b>S</b>	<b>VK</b>	<b>Pořadí</b>
Obsah komunikace	8	70	69	78	2,96	0,80	30,27 %	<b>1</b>
Komunikační dovednosti	35	83	56	51	2,55	0,98	39,59 %	<b>4</b>
Verbální komunikace	34	79	87	25	2,46	0,86	35,42 %	<b>6</b>
Neverbální komunikace	45	86	66	29	2,35	0,90	40,34 %	<b>7</b>
Efektivnost	3	77	96	53	2,87	0,76	26,57 %	<b>2</b>
Komunikace v organizaci	30	87	69	39	2,52	0,91	37,12 %	<b>5</b>
Bariery komunikace	11	72	95	47	2,79	0,73	26,89 %	<b>3</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka výše ukazuje přehled statistických výsledků za každý oddíl a také pořadí na základě váhy významnosti.

V oblasti obsahové komunikace dostala dle očekávání nejvyšší hodnocení zpětná vazba, protože bez zpětné odezvy proces komunikace nebude dokončený. Druhým významným prvkem je aktuálnost. Manažeři si uvědomují, že pro funkční řízení je potřeba vidět aktuální stav věcí, aby veškeré procesy mohly probíhat správně. Zajímavé je to, že manažeři preferují srozumitelnost před samotným obsahem sdělení. Jinými slovy dbají na to, aby sdělení bylo podáno v co nejdostupnější podobě, aby bylo správně pochopeno, až poté začínají řešit, jestli ona informace vůbec byla nutná. Je třeba nastavit tok informací tak, aby se k vedoucím pracovníkům dostaly podstatná informace, které není třeba nadále dešifrovat.

V bloku komunikačních dovedností pořadí podle významnosti odpovídá našim předpokladům. Vedoucí pracovníci nicméně preferují správnost formulace otázek před nasloucháním a pozorováním. Podle tabulkových hodnot jsou všechna 3 tvrzení poměrně blízko (vykazují podobné statistické hodnoty). Znamená to, že dost malý počet manažerů ovlivnil pořadí významnosti. Umění správně položit otázku je určující prvek, který urychluje a odlehčuje samotný proces komunikace. Zpočátku je ovšem třeba se více zaměřit na projev partnera, jeho vnější reakce, ale přitom vnímat obsah jeho sdělení.

Pořadí v bloku verbální komunikace ukazuje, že na prvních 3 místech se umístila tvrzení, jako je formulace písemného sdělení, dikce a slovní zásoba. Zajímavé je také to, že manažeři chtějí, aby psané zprávy měly strukturu, z níž je ihned vidět jejich hlavní účel. A to preferují před minimalizací chyb v mluveném i psaném projevu. Znamená to, že písemné sdělení může obsahovat chyby, ale nesmí být náročné na dekodování. Při ústní komunikaci lze totiž hned vysvětlit vše, co není jasné, ale u písemného sdělení už je takový proces náročnější. Také lze poznamenat, že celkový průměr významnosti oddílu je v porovnání s celkovým průměrem nižší.

Další v pořadí je neverbální komunikace. Oční kontakt zde vykazuje výrazný rozdíl podle průměru významnosti v celém bloku. Oční kontakt je zásadní prvek komunikace, protože, jak říká známé rčení, oko je do duše okno. Odpovědi respondentů to jen potvrzují.

Druhým tvrzením je kinezika, která poskytuje užitečné informace. Dalším prvkem pak proxemika. Jelikož každý člověk definuje přijatelnou vzdálenost k lidem svým vlastním způsobem, je toto prohlášení dle významnosti umístěno na správném místě. Podle řídicích pracovníků jsou zvukové prostředky důležitější než haptika. Lze to vysvětlit tím, že v haptice

je nejdůležitějším podání ruky, kdežto další doteky by mohly mít nepříznivé dopady. Stejně jako u předchozího bloku také zde je průměr významnosti nižší než u ostatních oddílů dotazníkového šetření.

Podle výsledků efektivnosti komunikace dávají vedoucí pracovníci větší význam minimalizaci šumu před zvolením vhodného kanálu. Oba dva prvky hrají dost podstatnou roli při procesu komunikace, což potvrzuje statistický průměr významnosti vycházející z odpovědí manažerů, jelikož správný postup procesu předání informací začíná odesilatelem, který vybírá vhodný kanál a až poté odstraňuje rušivé prvky, aby příjemce dostal co nejméně zkreslené sdělení.

V bloku komunikace v organizacích je na prvním místě řešení konfliktu. Druhým významným tvrzením je pochvala pracovníků. Tento prvek je důležitý v oblasti řízení pracovníků, protože také patří k motivačním nástrojům.

V posledním bloku, který se týká nejméně významných bariér, je na prvním místě dle důležitosti neschopnost naslouchat, na druhém pak nedostatek zpětné vazby. Jak už bylo zmíněno, bariéra, která se bezprostředně týká komunikačního procesu, musí být okamžitě odstraněna. Významnost ostatních tvrzení postupně, v závislosti na jejich pořadí, klesá.

### **5.1.1 Návrhy na zlepšení**

Při hodnocení výsledků byly poznamenány určité nedostatky. Většinou se jednalo o menší významnost některých tvrzení oproti našemu očekávání.

Dále bylo poznamenáno, že při porovnání VAP hodnot, měly verbální a neverbální prvky komunikace nižší výsledné hodnoty váženého aritmetického průměru. To může svědčit o tom, že tyto dva bloky se spíše dotýkají přirozených komunikačních vlastností. Proto se manažeři, kteří jim přisuzovali nižší významnost, spíše zaměřují na zlepšování praktických vlastností, jako je obsah, efektivnost a komunikační dovednosti v organizaci, ale zapomínají pracovat na svých dovednostech.

Pro zlepšení verbálních návyků při komunikaci lze doporučit následující. Zaprvé je třeba definovat vlastní úroveň komunikačních dovedností (stačí se zeptat přátel nebo navštívit psychologa), posoudit, jak komunikujeme s našimi blízkými i s cizími lidmi, definovat své silné i slabé stránky. Dále je potřeba se zbavit strachu z nepřipraveného projevu, častěji komunikovat s lidmi různého věku i profese. Pomůže to odstranit psychologické bariéry. Doporučujeme dbát na přesné, jednoznačné vyjadřování, komunikační partner by měl přesně chápat význam slov. Nejednoznačnost můžeme

minimalizovat užitím prvků neverbální komunikace (například gesty) a omezením užití cizích či obecně málo známých slov.

Kvalitu neverbální komunikace lze zlepšit introspekcí, pozorovat pohyby svého těla, výraz obličeje a sledovat, jak na přirozené neverbální návyky reagují komunikační partneři v průběhu dialogu. Dále je potřeba věnovat pozornost emocím. Jaké fyzické změny vašeho těla vyvolává ten či onen emoční stav. Pochopení všech takových reakcí pomůže kontrolovat chování. Také je možné kopírovat neverbální projevy jiných lidí, které podle vás pomáhají zefektivnit průběh komunikace.

Pro zdokonalení celkových komunikačních návyků lze doporučit absolvování kurzu, seminářů nebo školení zaměřených na zlepšování komunikačních schopností při vykonávání manažerské práce. Taky užitečnými budou další rady:

- Věnuj pozornost řeči těla svého partnera.
- Udržuj oční kontakt.
- Rozvíjej schopnost empatie a naslouchání.
- Nikdy nedokončuj věty za partnera.
- Před důležitým rozhovorem se dostatečně připrav.
- Rozpoznej a odstraň prázdné obraty, parazitní slova a barbarismy.
- Vynechej zbytečné detaily.
- Reguluj informační tok (posuď kvalitu a kvantitu informace).
- Rozpoznej své slabé stránky v komunikaci a snaž se o jejich zlepšení.
- Poskytuj včasnou, a hlavně dostatečnou zpětnou vazbu.

## 6 Závěr

Komunikace je nedílnou součástí lidské existence. Od chvíle, kdy si člověk uvědomil, že se bez komunikace neobejde, vznikla silná touha komunikovat s vnějším světem a získávat další a další znalosti. Nejjednodušším a nejefektivnějším způsobem rozvoje je výměna informací, při které jsou stávající informace doplněny novými. Právě tímto způsobem došlo k vědecko-technickým revolucím, během nichž se objevovaly a kumulovaly stále nové a nové poznatky, které jsou přenášeny právě komunikačními kanály. V tom spočívá význam komunikace a lze soudit, že budoucnu bude zájem o toto téma nadále růst.

Moderní standardy řízení v organizacích výrazně zvýšily vliv komunikace jak v rámci organizace, tak i mimo ni. Aby systém přenosu dat ve firmě fungoval správně, je nutné neustále zkoumat a zlepšovat proces komunikace nejen uvnitř určitých skupin, ale také mezi oddělenými firmami. Proto je jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků zlepšit efektivitu komunikace.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit významnost prvku komunikace manažerů pro výkon jejich práce. K tomu byly studovány teoretické materiály nejprve z oblasti managementu a poté z oblasti samotné komunikace. Po studiu teorie této problematiky následovalo studium přímo v praktické rovině. K tomu byl vytvořen dotazník, který byl prostřednictvím e-mailu zaslán několika organizacím. Náhodný vzorek respondentů byl složen ze 45 manažerů z různých společností pracujících na odlišných řídicích úrovních.

Provedený výzkum potvrdil, že manažeři jsou v komunikačních dovednostech kompetentní. Takový závěr je založen na celé řadě odpovědí, kdy byl tvrzení přiřknut velký nebo zásadní významem. Odpovědi akcentující slabý význam daných tvrzení pomohly identifikovat některé nedostatky. Jsou to prvky z oddílů o verbální a neverbální komunikaci. Průměrná hodnota VAP zde byla nižší než u ostatních oddílů. Z podstaty těchto tvrzení lze usuzovat, že někteří manažeři upřednostňují nastavování komunikačních procesů a kanálu, které potřebuje firma, ale méně se věnují svým osobním dovednostem.

Komunikační dovednosti nejsou natolik lehce ovládnutelné, jak se může na první pohled zdát. Samozřejmě některé dovednosti má člověk od narození, ale v případech některých potřebuje čas se je naučit. Ne nadarmo existuje velké množství knih a studií v



oblasti komunikace. Zlepšení v oblasti komunikace tak povede ke zkvalitnění přenosu dat jak mezi manažerem a jeho podřízenými, tak i v celé organizaci.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ABCHUK, Vladimir. *Management: učební pomůcka* [online]. 2. vyd. Moskva: Urait, 2022 [cit. 2022-07-12]. Dostupné z: <https://urait.ru/bcode/491291>
- ANASOVNA, Safina, Elvira NIKIFOROVA a Artur USTINOV. *Komunikační management: Učební pomůcka* [online]. Kazaň: Kazaňská univerzita, 2015, 104 s. [cit. 2021-9-16]. ISBN 978-5-00019-451-5. Dostupné z: [https://kpfu.ru/staff\\_files/F455516131/Uchebnoe\\_posobie\\_Kommunikacionnyj\\_menedzhment.pdf](https://kpfu.ru/staff_files/F455516131/Uchebnoe_posobie_Kommunikacionnyj_menedzhment.pdf)
- ARUTYUNOVA, Marina a Elena PIROGOVA. *Teorie organizace* [online]. 2007. Ulyanovsk: Ulstu, 2007 [cit. 2022-11-12]. ISBN 978-5-9795-. Dostupné z: [http://lib.maupfib.kg/wp-content/uploads/2015/12/teoria\\_organizasii-2.pdf](http://lib.maupfib.kg/wp-content/uploads/2015/12/teoria_organizasii-2.pdf)
- BORISNEV, Sergej. *Sociologie komunikace* [online]. Moskva: Uniti, 2003, 207 s. [cit. 2021-9-16]. ISBN 5-238-00513-X. Dostupné z: [https://www.ozon.ru/product/sotsiologiya-kommunikatsii-1376980/?sh=anZLb\\_m2](https://www.ozon.ru/product/sotsiologiya-kommunikatsii-1376980/?sh=anZLb_m2)
- BORISOVA, Elena. *Efektivní komunikace v podnikání* [online]. Moskva: Piter, 2005, 208 s. [cit. 2021-9-18]. ISBN 5-469-00166-0. Dostupné z: <https://www.labyrinth.ru/books/87790/>
- DRUCKER, Peter. *The Practice of Management* [online]. London: Routledge, 1955 [cit. 2022-07-16]. ISBN 9780080942360. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- FAYOL, Henri. *General and Industrial Management*. Eastford: Martino Publishing, 1949. ISBN 9781614274599.
- FAYOL, Henry. *General and industrial management* [online]. London: Pitman, 1988 [cit. 2022-07-12]. ISBN 0-273-02981-9. Dostupné z: [https://archive.org/details/generalindustria0000fayo\\_c5t2/page/n5/mode/2up](https://archive.org/details/generalindustria0000fayo_c5t2/page/n5/mode/2up)
- GAVRILENKO, Vladimir. *Konspekt předášek* [online]. Homel, 2014 [cit. 2021-9-26]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/75999326.pdf>. Přednášky. Gomelská státní univerzita Franciska Skorina.
- GOLOVCHANSKAJA, Elena a Irina KIRSANOVA. *Základy managementu*. Minsk, 2014 [cit. 2022-11-13]. Dostupné také z: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/98112/1/%D0%A3%D0%9C%D0%9A%20%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.pdf>. Vzdělávací a metodická dokumentace. Běloruská státní univerzita.

- GRAZHDAN, Valeriy. *Sociologie řízení: učebnice pro bakaláře* [online]. 4. dopl. vyd. Moskva: Urait, 2013, 607 s. [cit. 2021-11-10]. ISBN 978-5-9916-2628-6. Dostupné z: <https://www.urait.ru/bcode/375071>
- HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. *Teorie řízení organizačních systémů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.
- CHAMKIN, Anar. *Základy komunikologie (teorie komunikace): učební pomůcka* [online]. Moskva: Infra-M, 2017 [cit. 2021-11-21]. ISBN 978-5-16-102795-0. Dostupné z: [https://studref.com/667239/sotsiologiya/chtenie\\_umenie\\_chitat\\_kommunikatsii#aftercont](https://studref.com/667239/sotsiologiya/chtenie_umenie_chitat_kommunikatsii#aftercont)
- IACOCCA, Lee. *Kariéra manažera* [online]. Moskva: Progress, 1990, 278 s. [cit. 2021-9-19]. ISBN 0-553-05067-2. Dostupné z: <http://library.asue.am/open/4872.pdf>
- IGNATOV, Victor. *Teorie informací a přenosu signálů* [online]. 2. vyd. Moskva: Sovětské rádio, 1991, 280 s. [cit. 2021-9-28]. ISBN 5-256-00411-5. Dostupné z: <https://www.ozon.ru/product/teoriya-informatsii-i-peredachi-signalov-ignatov-v-a-279508584/?sh=W0i1NVqI>
- IVANOV, Valerij. *Hromadná komunikace: Monografie* [online]. Kyjev: Akademie Ukrajinského Tisku, 2013, 902 s. [cit. 2021-11-14]. ISBN 978-966-2123-40-1. Dostupné z: <http://www.mic.org.ru/phocadownload/ivanovvf.pdf>
- KAZACHENOK, Anna. *Paralingvistické prostředky ve smíšených textech* [online]. Jekatěrinburg, 2020 [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/80668/1/m\\_th\\_a.a.kazachenok\\_2020.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/80668/1/m_th_a.a.kazachenok_2020.pdf). Disertace. Uralský humanitární institut. Vedoucí práce Tamara Kuprina.
- KLEINMAN, Paul. *Psychologie: Lidé, koncepce, experimenty* [online]. Moskva: Mann, Ivanov a Ferber, 2015, 272 s. [cit. 2021-9-15]. ISBN 978-5-00057-590-1. Dostupné z: <https://grenka.ua/94613/Psichologiya--Lyudi--kontseptsii--eksperimenti>
- Komunikace uvnitř společnosti: co to je, jak funguje a jak zlepšit komunikaci v organizaci* [online]. blog.agrokebety.com, 2019 [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://blog.agrokebety.com/kommunikatsii-vnutri-kompanii>
- Komunikace v Organizaci: pojem, druh, bariéry, problémy [online]. www.wikinauka.ru, 2017 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <http://wikinauka.ru/economika/%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%8B-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B9-%D0%B2->

%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86  
%D0%B8%D0%B8.html

*Komunikační bariéry* [online]. psyznaiyka.net, 2018 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z:

<http://psyznaiyka.net/socio-obchenie.html?id=14>

KONOVALENKO, Marina. *Teorie komunikace: učebnice pro bakaláře* [online]. 2. dopl. vyd.

Moskva: Urait, 2014, 415 s. [cit. 2021-9-26]. ISBN 978-5-9916-3143-3. Dostupné z:

<https://urait.ru/bcode/375549>

KOVALEV, Alexandr. *Psychologie osobnosti*. [online]. 3. dopl. vyd. Moskva, 1969, 392 s. [cit.

2021-11-10]. Dostupné z: [https://urss.ru/cgi-](https://urss.ru/cgi-bin/db.pl?lang=Ru&blang=ru&page=Book&id=131052)

[bin/db.pl?lang=Ru&blang=ru&page=Book&id=131052](https://urss.ru/cgi-bin/db.pl?lang=Ru&blang=ru&page=Book&id=131052)

KOZAK, Nikolay. *Styl řízení a etika vrcholového manažera: Knihovna vrcholového manažera*.

Tisk na vyžádání. Moskva: Ridero, 2016, 74 s. ISBN 978-5-4483-3068-1.

KOZLOV, Nikolay. Vnitřní řeč. *Psychologos: encyklopedie praktické psychologie* [online]. 2009

[cit. 2021-11-10]. Dostupné z: [https://www.psychologos.ru/articles/view/vnutrennyaya-](https://www.psychologos.ru/articles/view/vnutrennyaya-rech)

[rech](https://www.psychologos.ru/articles/view/vnutrennyaya-rech)

LAVRINENKO, Vladimir. *Psychologie a etika obchodní komunikace: učebnice a praxe pro*

*bakalářský studium* [online]. 4. vydání. Moskva: Uniti, 2005 [cit. 2021-11-28]. ISBN 5-

238-00384-6. Dostupné z: [http://www.hi-edu.ru/e-](http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook861/01/Lavrinenko_V_N.pdf)

[books/xbook861/01/Lavrinenko\\_V\\_N.pdf](http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook861/01/Lavrinenko_V_N.pdf)

LEONTIEVA, Lydia. *Teorie managementu* [online]. Moskva: Urait, 2014 [cit. 2022-07-14].

Dostupné z: [https://studme.org/50558/menedzhment/teoriya\\_menedzhmenta](https://studme.org/50558/menedzhment/teoriya_menedzhmenta)

LEWIN, Kurt, Ronald LIPPITT a Ralph WHITE. *Patterns of aggressive behavior in*

*experimentally created social climates. The Journal of Social Psychology* [online]. 1939

[cit. 2021-9-15]. Dostupné z: doi:10.1080/00224545.1939.9713366

LYALIN, Alexey. *Teorie managementu: Učebnice pro vysoké školy*. [online]. 3. vydání.

Petrohrad: Piter, 2009 [cit. 2021-11-29]. ISBN 978-5-49807-523-5. Dostupné z:

<https://laws.studio/kniga-menedjment/326-organizatsionnyie-kommunikatsii-75508.html>

*Mimika, hlas v obchodní komunikaci*. [online]. infopedia.su, 2013 [cit. 2021-11-23]. Dostupné z:

<https://infopedia.su/13x5ff4.html>

MININ, Andrey. *Modely masové komunikace* [online]. Moskva: Marketing pro praxe, 2018 [cit.

2021-9-26]. Dostupné z: <https://marketing-course.ru/models-mass-communication/>

- MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work* [online]. New York: Harper & Row, 1973 [cit. 2022-11-12]. ISBN 978-1609949234. Dostupné z: <https://www.worldcat.org/title/nature-of-managerial-work/oclc/604937>
- MORGUNOV, Alexander. *Informační technologie v managementu* [online]. Moskva: Urait, 2018, 266 s. [cit. 2021-9-21]. ISBN 978-5-534-07808-4. Dostupné z: <https://static.my-shop.ru/product/pdf/315/3148108.pdf>
- Neverbální komunikace. Druhy neverbální komunikace: metodické materiály* [online]. Moskva: akademik.expert, 2018 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://akademik.expert/subjects/psikhologija/samples/neverbalnaja-kommunikacija-vidy-neverbalnojj-kommunikacii/>
- OLEHNOVICH, Svetlana. *Organizace a řízení obchodních procesů: přehled přednášek* [online]. Petrohrad: Univerzita ITMO, 2016, 168 s. [cit. 2021-11-28]. ISBN 2227-8397. Dostupné z: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2007.pdf>
- OSTROVSKIJ, Eduard a Lydia CHERNYSHOVA. *Psychologie a pedagogika: učební pomůcka* [online]. Moskva: Infra-M, 2013 [cit. 2021-11-14]. ISBN 978-5-16-102297-9. Dostupné z: [http://artlib.osu.ru/web/books/content\\_all/1563.pdf](http://artlib.osu.ru/web/books/content_all/1563.pdf)
- PANFILOVA, Alvina. *Psychologie komunikace* [online]. Moskva: Academia, 2013, 368 s. [cit. 2021-9-26]. ISBN 978-5-7695-9683-4. Dostupné z: <http://www.uor-kaliningrad.ru/attachments/article/510/%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D1%84%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0.%20%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.pdf>
- POPOV, Andrei. *Obecný management: učební pomůcka* [online]. Orenburg: Russervis, 2012, 477 s. [cit. 2022-07-12]. ISBN 978-5-904627-22-5. Dostupné z: <https://e.lanbook.com/book/149592>
- POPOVA, Tatiana a Lyubava PUZYREVA. *Psychologie obchodní komunikace: učební pomůcka* [online]. Perm: Státní Humanitární Pedagogická Univerzita, 2019 [cit. 2021-11-21]. ISBN 978-5-7944-3386-9. Dostupné z: [file:///F:/Downloads/Psihologiya\\_delovogo\\_obshcheniya.pdf](file:///F:/Downloads/Psihologiya_delovogo_obshcheniya.pdf)
- ROZHKOVA, Alexandra a Stepanova EDUARD. *Management: učební pomůcka* [online]. Krasnojarsk: Lan, 2019 [cit. 2022-07-12]. ISBN 9780080942360. Dostupné z: <https://e.lanbook.com/book/149592>
- SHAPKIN, Igor. *Management: Část 1* [online]. 4. dopl. vyd. Moskva: Urait, 2020 [cit. 2021-9-28]. ISBN 978-5-534-04625-0. Dostupné z: <https://litportal.ru/avtory/igor-shapkin->

- 10382714/kniga-menedzhment-v-2-ch-chast-1-4-e-izd-per-i-dop-uchebnik-i-praktikum-dlya-vuzov-1162161.html
- SHEVELEVA, Valentina. *Studijní příručka k přípravě na manažerskou zkoušku* [online]. Nižnij Tagil, 2009 [cit. 2021-9-21]. Dostupné z: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/informatsiya-vidyi-znachenie-informatsii.html>. Studijní příručka. Nižnitagilovská obchodně ekonomická vysoká škola.
- SKAZHENIK, Ekaterina. *Obchodní komunikace* [online]. Taganrog, 2006 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <http://www.aup.ru/books/m161/1.htm>. Učební pomůcka. Státní radiotechnická univerzita Taganrog.
- SOPER, Paul. *Základy umění řeči* [online]. 2. dopl. vyd. Rostov na Donu: Fenix, 2005 [cit. 2021-11-22]. ISBN 5-222-07060-3. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20070623141655/http://www.klikovo.ru/db/book/head/6900>
- SOROKINA, Olga. *Extralingvistika* [online]. <https://ppt-online.org/>, 2019 [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <https://ppt-online.org/527514%20%20%20http://www.elitarium.ru/neverbalnoe-obshhenie-temp-rech-golos-informacija-kommunikacija-intonacija-vnimanie/>
- TOLLER, Steve a G. H. DODD. *Fragrance: the psychology and biology of perfume* [online]. 2rd ed. New York: Elsevier, cop., 1992 [cit. 2021-11-23]. ISBN 9781851668724. Dostupné z: <https://www.worldcat.org/title/fragrance-the-psychology-and-biology-of-parfume-proceedings-of-the-2nd-international-conderence-on-the-psychology-of-perfumery-pop-91-held-at-the-university-of-warwick-uk-22-26-july-1991/oclc/439940608?loc=>
- TSYGANOVA, Julia. *Kinetické schopnosti neverbální komunikace* [online]. Jaroslavl, 2014 [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <https://yaravtomeh.edu.yar.ru/trudoustroystvo/kinesetika.pdf>. Tréninkový prvek. Jaroslavl automechanická vysoká škola.
- Typy komunikace v organizaci: blog* [online]. [oksanakorolovych.com](http://oksanakorolovych.com), 2019 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <http://oksanakorolovych.com/ru/vidy-kommunikacii-v-organizacii>
- VENEDIKTOVA, Tatiana a Dmitrij GUDKOV. *Základy teorie komunikace* [online]. Moskva: Urait, 2017, 193 s. [cit. 2021-9-16]. ISBN 978-5-9916-6200-0. Dostupné z: <https://static.my-shop.ru/product/pdf/225/2246644.pdf>
- VIKULOVA, Larisa a Alexander SHARUNOV. *Základy teorie komunikace: Praktikum* [online]. Moskva: Vostok–Zapad, 2008, 322 s. [cit. 2021-9-16]. ISBN 978-5-17-055078-4. Dostupné z: <http://edu.vspu.ru/doc/groups/252/884/GVРenie1.pdf>

## 8 Přílohy

### Příloha 1: Vzor dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Volodymyr Koroshchenko, jsem student Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který mi slouží jako hlavní podklad diplomové práce na téma „Hodnocení prvků manažerské komunikace“.

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

Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou využity pouze pro zpracování diplomové práce.

Děkuji za Váš čas

### **Sekce identifikačních otázek**

#### 1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

#### 2) Jaký je Váš věk?

- 20 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 – 45
- 46 – 50
- 51 a více

#### 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské s maturitou
- Středoškolské učiliště
- Gymnázium
- Vyšší odborné
- Univerzitní bakalářské
- Univerzitní magisterské
- Univerzitní doktorské

#### 4) Jaká je Vaše úroveň řízení ve firmě?

- Manažer nižší úrovně (př. vedoucí skupiny)
- Manažer střední úrovně (př. vedoucí oddělení)
- Manažer vrcholové úrovně (př. ředitel)

#### 5) Jaká je délka Vaše praxe na manažerské pozici?

- Do 2 let
- 3 – 5

- 6 – 8
- 9 – 11
- 12 – 14
- 15 a více let

**6) Jaký je počet Vašich přímých podřízených?**

- do 3 osob
- 4 – 6
- 7 – 9
- 10 – 13
- 14 – 16
- 17 – 19
- 20 – 22
- 23 a více osob

**Sekce zjišťovacích otázek**

Ohodnoťte význam níže uvedených prvků komunikace, kde: 1 – malý význam, 2 – střední význam, 3 – velký význam, 4- zásadní význam.

<b>7) Obsah komunikace</b>	1	2	3	4
Obsah sdílení				
Aktuálnost sdělované informace				
Srozumitelnost sdělení				
Stručnost sdělované informace				
Zpětná vazba				

<b>8) Komunikační dovednosti</b>	1	2	3	4
Naslouchání a nezasahovat do řeči partnera				
Udržení očního kontaktu				
Schopnost empatie (vcítit se do pocitů)				
Správnost formulace otázek				
Schopnost pomoci neverbálnímu projevu pochopit vztah k rozhovoru				

<b>9) Verbální komunikace</b>	1	2	3	4
Dikce (jasná výslovnost)				
Slovní zásoba				
Minimalizace parazitních slov a barbarismů (cizí výrazy)				
Minimalizace chyb v řeči a psaní				
Formulace písemných sdělení				



<b>10) Neverbální komunikace</b>	1	2	3	4
Kinezika (póza, gesta a mimika)				
Oční kontakt				
Zvukové prostředky (Témbr, hlasitost, tempo intonace a melodika)				
Proxemika (vzájemná poloha mezi partnery v prostoru)				
Haptika (dotyky)				

<b>12) Efektivnost</b>	1	2	3	4
Vhodný kanál (způsob přenosu informací)				
Dávkování informace				
Minimalizace šumu				
Přímost komunikace				
Respekt při komunikaci				

<b>13) Komunikace v Organizaci</b>	1	2	3	4
Pravidelnost porad				
Pochvala pracovníků				
Schopnost snížit nadměrné emoční napětí v průběhu rozhovoru				
Řešení konfliktu a sporu				
Schopnost řídit průběh dialogu a dokončit ho ve správnou chvíli				

<b>14) Bariéry komunikace</b>	1	2	3	4
Špatné vnímání (interpretace informací podle sebe)				
Sémantické problémy (omezená slovní zásoba, žargon a specifické výrazy)				
Neschopnost naslouchat				
Nadměrné množství informací				
Nedostatek zpětné vazby				6

### **Uzavírající otázka**

#### **15) Mate návrhy na zlepšení komunikaci ve Vaší společnosti?**

- Ne
- Ano
- V případě „Ano“ uveďte, jaká zlepšení navrhujete