

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2016–2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Urbanová**

**Verbální a neverbální komunikace v praxi manažera**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

2016–2017

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Urbanová**

**Verbal and nonverbal communication in practice manager**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18.2.2017

*Michaela Urbanová.....*

## **Poděkování**

Děkuji za cenné a odborné rady panu Prof. PhDr. Kamišovi, CSc. Moc si vážím, jeho rychlého reagování na mé dotazy. Dále děkuji za odborné vedení bakalářské práce.

## **Anotace**

Téma „verbální a neverbální komunikace v praxi manažera“ mě velmi zajímá a také souvisí s oborem, který studuji, což je řízení lidských zdrojů v oblasti personalistiky. Cílem bakalářské práce je zjištění nových poznatků ve verbální a neverbální komunikaci v praxi manažera. Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřím na komunikaci na její druhy a funkce. V další části se budu zabývat verbální komunikací. V poslední řadě zmíním neverbální komunikaci. Poté se již dostáváme k pojmu, kdo je manažer, jaké jsou jeho funkce, řízení a styl jednání. V praktické části jsem vytvořila dotazník s patnácti uzavřenými otázkami, ve kterém budou odpovídat náhodně vybraní respondenti. Stanovila jsem si pět hypotéz.

## **Klíčová slova**

Dotazníkové šetření, hypotézy, komunikace, manažer, neverbální komunikace, verbální komunikace

## **Annotation**

Theme „, verbal and nonverbal communication in practice manager "I am very interested in and also related to the field they study, which is the management of human resources in the field of human resources. The aim of the thesis is to find new knowledge in verbal and nonverbal communication in practice manager. Bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part will focus on communicating to their types and functions. In the next section I will deal with verbal communication. The last mention of nonverbal communication. Afterwards, we come to the notion of who the manager is, what its functions, management style and behavior. In the practical part, I decided to create a questionnaire with fifteen closed questions, which will correspond to randomly selected respondents. I set five hypotheses.

## **Keywords**

Questionnaire, hypotheses, communications manager, nonverbal communication, verbal communication, practice

# OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
<b>1 KOMUNIKACE.....</b>	<b>10</b>
1.1 POJEM KOMUNIKACE.....	10
1.2 DRUHY KOMUNIKACE .....	11
1.3 FUNKCE KOMUNIKACE .....	13
<b>2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>16</b>
2.1 DEFINICE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.2 FÁZE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	17
2.3 FUNKCE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	18
2.4 JAZYKOVÉ PROSTŘEDÍ.....	19
<b>3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>20</b>
3.1 DEFINICE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	20
3.2 DĚLENÍ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	21
3.3 FUNKCE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	26
<b>4 MANAŽER.....</b>	<b>28</b>
4.1 OSOBNOST MANAŽERA.....	28
4.2 JEDNÁNÍ A FUNKCE MANAŽERA .....	31
4.3 ŘÍZENÍ A STYLY JEDNÁNÍ MANAŽERA .....	32
<b>5 PŘEDMĚT ŠETŘENÍ.....</b>	<b>35</b>
5.1 POŽADAVKY NA KONSTRUKCI DOTAZNÍKU .....	35
5.2 VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	36
5.3 HYPOTÉZY .....	36
5.4 VYHODNOCENÍ EMPIRYCKÝCH DAT .....	37
5.5 VERIFIKACE HYPOTÉZ .....	52
5.6 SHRNUTÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	53
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	58
SEZNAM ZKRATEK .....	60

<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Téma verbální a neverbální komunikace v praxi manažera, autorku velmi zajímá a také souvisí s oborem, který sama studuje, což je řízení lidských zdrojů v oblasti personalistiky. Autorka si dále vybrala toto téma z důvodu, že málokdo si plně uvědomuje význam vlivu verbální a neverbální komunikace při působení na jeho blízké okolí, ale hlavně také na ostatní lidi, s kterými se setkáváme v každodenním kontaktu. Pro některé jedince, kteří jsou na pozici manažera, je dost těžké a složité správně komunikovat se svými podřízenými, kteří poté mají tendenci nevykonávat svou práci správně a včas. Je proto důležité uvědomit si, že správná verbální, či neverbální komunikace je neodmyslitelnou součástí osobnosti každého manažera. Pokud manažer není dostatečně schopný trénovat, procvičovat se a učit se komunikaci, může se stát, že bude svými podřízenými ignorován a nerespektován.

Myslím si, že toto téma je velmi aktuální, protože v současnosti je komunikace hlavně prostřednictvím e-mailů, internetu a různých sociálních sítí, které jsou dokonce považovány za nejpoužívanější typ komunikace vůbec. Z tohoto důsledku lze říci, že komunikace je jednou z nejdůležitějších forem přenosu informací téměř po celé zemi i mimo ni. Lze uvést, že komunikace zrychluje přenos informací mezi všemi lidmi.

Cílem bakalářské práce si autorka určila zjištění nových poznatků ve verbální a neverbální komunikaci v praxi manažera.

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části se autorka zaměří na komunikaci jako takovou a na její druhy a funkce. V další části se autorka chce zabývat již samotnou verbální komunikací. A v poslední řadě se zmíní neverbální komunikace. Poté se již dostáváme, k samotnému pojmu kdo je manažer, k jeho osobnosti, jaké jsou jeho funkce, řízení a styl jednání.

V praktické části se autorka rozhodla o vytvoření dotazníku s patnácti uzavřenými otázkami, ve kterém budou odpovídat náhodně vybraní respondenti. Autorka si stanovila pět hypotéz.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KOMUNIKACE

V této kapitole se zaměříme na pojem komunikace jako takové.

*„Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží (Robbins, A. in DeVito, J. A., 2001, s. 15)*

### 1.1 POJEM KOMUNIKACE

Komunikací rozumíme schopnost člověka, pomocí které dochází k vzájemné výměně informací a tím k vzájemnému ovlivňování. Je to proces, který vytváří, pěstuje a udržuje mezilidské vztahy. (Klenková, J., 2006)

Komunikace je pojem, který má velmi široké použití, toto slovo je latinského původu a znamená něco spojovat. K obohacení přispěla i kybernetika, pro kterou je komunikace hlavně předávání informací mezi komunikátorem a komunikantem. *V naučném slovníku „pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek“.* (Mikuláščík, 2003, s. 18)

V současné době je používání pojmu komunikace velmi běžné, používá se jako klišé, aniž by o významu tohoto slova kdokoliv přemýšlel. Spousta lidí si uvědomuje, že komunikování se dá brát i jako něco víc, než jen samotné mluvení. Samotná komunikace slouží také jako výraz, který zahrnuje mluvení, naslouchání a ještě mnohem více. *Je to obecný koncept, který si vydobyl své postavení v každodenní mluvě, a proto stojí za to snažit se mu do jisté hloubky porozumět.* (Adair, 2004, s.16)

Komunikace je také: *„jednáním, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů.“* (Kunczik. 2000, s. 21)

Toto slovní dorozumívání vzniklo již více než před 60 000 lety, nejstarší písemné památky, které se dochovaly, jsou dokonce až 5 000 let staré. Na Zemi v průběhu několika let ubyla velká spousta jazyků, které se užívaly v naší lidské komunikaci. Jejich počet se dnes odhaduje přibližně okolo 6 000.

Komunikace nám tedy vyjadřuje dorozumívání jedné, dvou nebo více osob pomocí slov, jak psaných, tak mluvených. Je charakteristická právě pouze pro lidský druh. (Kunczik, 2000, s. 63)

## 1.2 DRUHY KOMUNIKACE

Komunikaci můžeme rozdělovat na konkrétní druhy. Záleží, na tom zda spolu komunikují pouze dva jedinci, nebo se jedná o komunikaci více osob nebo podle toho, za jakým účelem daná komunikace probíhá. Většinou se jednotlivé druhy komunikace v projevu střetávají. Následuje rozdělení jednotlivých druhů komunikace.

Komunikace záměrná, to co je prezentováno, má komunikátor zcela pod kontrolou, ví s určitostí o čem hovoří.

Komunikace nezáměrná, projev je zde prezentován jiným způsobem, komunikátor nemá zcela pod kontrolou všechny sdělované informace, je to způsobeno například trémou nebo jinými emocemi.

Komunikace vědomá, zde si komunikátor uvědomuje, co a jak říká, ale prvotní záměr nemusí být uspokojován. Pojmy vědomá a záměrná komunikace se do určité míry mohou překrývat.

Komunikace nevědomá je vyznačována především tím, že komunikátor nemá vědomě pod kontrolou svůj projev kompletně a ani jeho dané části.

Kognitivní komunikace je charakterizována především logickými argumenty, smysluplností a racionalitou. Často ji využívají politici při svých jednáních.

Afektivní komunikace je řízena především emocemi, pocity nebo momentálním psychickým stavem jedince. Tato komunikace je často využívána na veřejných nebo politických shromážděních.

Pozitivní komunikace je vedena především v pozitivním duchu, signalizuje nám souhlas, nadšení, obdiv. Je využívána například při jednání charitativních organizací.

Negativní komunikace nám vyjadřuje vždy odmítnutí, odpor, kritiku, útok, někdy i předstírání nebo zatajování. Tato komunikace nám nemůže vyvolat pozitivní reagování druhé strany. Je využívána například při jednáních opozičních stran.

Shodná komunikace, zde si informace mezi komunikujícími neodporují formálně ani obsahově. Opakem je neshodná komunikace, zde jsou informace komunikujících v rozporu.

Asertivní komunikace je využívána při prosazování svého vlastního názoru. Zároveň respektující toto právo i pro ostatní. Tento způsob sebeprosazení je při zachování přijatelných pravidel slušnosti a zdvořilosti.

Agresivní komunikace je především sobecká vůči jiným, ale také útočná, bezohledná, napadající druhého komunikujícího.

Manipulativní komunikace ta většinou využívá nerovné formy jednání. Jedinec druhého ovlivňuje tak, jak právě on potřebuje. Často je zrovna on nástrojem nadřazeného postavení vůči druhému jedinci.

Pasivní komunikace je úniková, neprůbojná, ústupná, uhýbající, často se s ní setkáváme u uzavřených jedinců s nízkým sebevědomím. Tito lidé si stejně neumí prosadit svůj vlastní názor.

Intropersonální komunikace je komunikací, kdy člověk promlouvá k sobě samému, tzv. vnitřní monolog nebo dialog. Buď probíhá formou vnitřní neartikulované řeči, nebo nahlas artikulovaným slovním projevem. Lze říci, že myslící člověk, který je v bdělém stavu, promlouvá k sobě samotnému neustále.

Interpersonální komunikace je komunikace mezi dvěma nebo více lidmi, má různé formy, např. dialog, interview, vyjednávání.

V rámci vzdělávání má velký podíl jak na vnímání, myšlení, ale i paměť studenta. Časté vytváření skupinových norem, pravidel v kolektivu a také sociální prostředí mezi studenty. (Nelešovská, 2005, s. 77)

Skupinová komunikace je komunikací více než dvou osob, je už poněkud komplikovanější, může při ní docházet k intruzi (skákání do řeči). Někdy toto může vyvolávat zmatek, konflikty a různé spory. V malých skupinách jsou sdělení více strukturována, v neformálních skupinách mají komunikující velmi snadnou příležitost ke zpětným vazbám.

Masová komunikace se od skupinové komunikace odlišuje tím, že konkrétní mluvčí sděluje slovní projev větší skupině lidí. V této komunikaci jsou příležitosti pro zpětnou vazbu omezenější. Může se projevit neverbálně, např. potlesk, neklid, rušení.

Mezikulturní komunikace je komunikace, která je využívána mezi příslušníky různých kultur. V této komunikaci je nutné respektovat kulturní odlišnosti a předcházet tak zbytečným konfliktům a problémům.

Dyadická intimní komunikace probíhá mezi dvěma lidmi, ti jsou si navzájem velmi otevření. Příkladem nám mohou být třeba partnerské vztahy. Účastníci této komunikace komunikují tzv. srdcem.

Jednosměrná komunikace je především charakteristická pro autoritativní přístup, mluvčí hovoří a druhý pouze poslouchá, role mluvčího a vnímajícího se tedy nikdy nemění.

Lidská komunikace bývá lineární a je užívána zcela výjimečně. Ten kdo ji produkuje, je současně jejím příjemcem a příjemce je produktozem. Pokud tuto komunikaci sami produkujeme, tak jsme současně i jejím produktem. Komunikace nám může pozměňovat naše myšlení, naše postoje a také emoce. (Vybíral, 2000, s. 21)

Dvousměrná komunikace, tady se nám role často střídají, dává nám to příležitost pro zpětnou vazbu a také spontánní projev. Komunikaci můžeme také dělit na komunikaci člověka na veřejném prostranství, kdy on je skrytý v davu; dále komunikaci ve firmě; komunikaci skrze různá masmédiá, hranou komunikaci; tváří v tvář; ale i postranní, zprostředkovanou a jiné.

Verbální komunikace nám probíhá prostřednictvím slov.

Neverbální komunikace doplňuje verbální komunikaci, občas se stává, že je postačující k vyjádření postoje, především při velkých emocích, zahrnuje různé zvuky, tóny, pohyby, výrazy a jiné. Neverbální komunikací se budu podrobněji zabývat v následující kapitole. (Vybíral, 2000, s. 42)

### **1.3 FUNKCE KOMUNIKACE**

Při jakékoliv komunikaci si sdělujeme určitou informaci. Informace je tedy vlastně součástí funkce komunikace.

Komunikace nám plní jednu nebo více funkcí, přechází tedy od jednoho úmyslu k druhému. V této kapitole se zabývám, proč vlastně vůbec komunikujeme. Jaký je motiv, proto abychom s druhými komunikovali? Jaký to má pro nás význam?

Hranice mezi různými funkcemi nejsou zcela jednoznačné a dost často se prolínají.  
Popis konkrétních funkcí komunikace:

- a) informativní – sdílení určitých informací, faktů a dat mezi lidmi, neprojevuje se příliš často. Většinou se při této komunikaci jedná o instruktáž nebo přesvědčování, někdy může jít i o manipulaci.
  - b) Instruktivní – je také funkcí informační, ale vysvětluje významy, postupy, jak máme co dělat, různé návody apod.
  - c) persuasivní – tato komunikace nám dává přesvědčení o změně názoru
  - d) zábavná – tato komunikace nám vytváří hlavně pocit spokojenosti, pohody, jde o to, rozveselit toho druhého
  - e) přesvědčovací – v této funkci jde o působení na člověka, aby změnil svůj názor nebo postoj, může být formou racionálního přesvědčování, nebo formou působení na city, často i manipulativní
  - f) vyjednávací – touto funkcí se snažíme dospět k nějaké dohodě
  - g) kontaktní – při této funkci dochází k navázání vztahu
  - h) sebeprezentační – tady dochází k vlastní prezentaci
- (Kašpárková, 2008, online)

Potřebu komunikovat nám ovlivňují různé faktory. Především to závisí na naší momentální náladě, na našich sympatiích, které máme k druhému člověku a jestli máme shodnou či rozdílnou inteligenční hladinu. Komunikací uspokojujeme potřebu kontaktu, ta nám patří do potřeb pocitu sounáležitosti s druhým. Můžeme říci, že komunikujeme, proto abychom navázali nějaký kontakt a patřili do nějaké skupiny.

Konverzace může být charakterizována nahodilostí řečeného, dále nezávazností pro mluvčího, vážnější obsahy bývají skryty, nízkou smysluplností interpersonální interakce. Ale i přesto nacházíme v konverzaci hlubší psychologický smysl, bývá to především udržováním kontaktu a také jistého pocitu sounáležitosti, dále pokrýváním pocitu osamělosti a sociální izolace. Lidé mají potřebu prožívat sounáležitost a konverzace bývá tedy ten nejsnadnější způsob, jak ji vyvoláme. Díky dané komunikaci sama se sebou a s dalšími lidmi si potvrzujeme obraz o sobě sama a také si tak utvrzujeme svou osobní identitu. Je důležité si uvědomit, že komunikujeme hlavně i kvůli sobě samým a každý z nás máme také ve společnosti určitou svou roli. Také komunikujeme proto, abychom našemu okolí tuto svou roli předvedli a sami si ji tak

mohli lépe osvojit. Prostřednictvím komunikace se tedy začleňujeme do okolí.

Důvodem komunikace občas může být také touha po uspokojení jakési potřeby uplatnit se, a zazářit tak nad druhými. Dalším důvodem je i komunikace, která nám pomáhá k udržení psychického zdraví. Abychom tak předešli depresím, smutku, či nudě. Komunikace je vlastně i určitým druhem zábavy. (Vybíral, 2000, s. 24-30)

## 2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola uvádí definici verbální komunikace, její fáze a funkce. Dále se tato kapitola zabývá jazykovými prostředky.

*Jazyk, pomocí kterého se člověk dorozumívá, má svůj určitý charakter. Jednak je detonační (objektivní význam termínu) i konotační (subjektivní význam termínu), má jistou míru abstrakce, je přímočarý, musí se řídit pravidly a v neposlední řadě nestačí jen sledovat slova, ale je důležité, zaměřit se i na člověka.* (DeVito, J. A., 2001)

### 2.1 DEFINICE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Je to úmyslný, specificky lidský způsob určité sociální komunikace, který se využívá jak formou mluvenou, tak i psanou. Jedná se o daný přenos informací za pomoci soustavy artikulovaných zvukových řetězců, které jsou používány vědomě. Na úrovni této komunikace je zcela závislé postavení člověka ve společnosti a navazování jeho vztahů. Verbální komunikaci tak člověk získal až druhotně. Nejprve se u něj vyvinula neverbální komunikace a ta se pak vyvinula ve verbální. I když tyto komunikační systémy fungují společně, tak tato forma komunikace si získala velmi rychle dominantní postavení, protože člověk díky ní dokáže s přesností popsat svět, tak i své pocity a své potřeby. (Klenková, J., 2006)

*„Verbální komunikací rozumíme dorozumívání se jedné, dvou a více osob pomocí jazyka, nebo jinými znaky jazykového systému.“* (Vybíral, 2009, s. 106).  
Je potřeba říci, že verbální komunikace je znázorněna i za pomoci písma, což je především využíváno ke komunikaci ve škole, ale touto komunikací se nebudeme podrobněji zabývat.

V dnešní době je mnoho pohledů na verbální komunikaci. Mareš a Křivohlavý (1995) ve své knize zmiňují sociálně psychologický, i pedagogicko-psychologický pohled na verbální komunikaci. V rámci pohledu sociálně psychologického popisují především důležitou funkci řeči a také její využití: *„Řeč je nejuniverzálnějším prostředkem komunikace, protože při přenosu informací řeči se nejméně ztrácí smysl sdělení. Je ovšem nutné, aby byla provázena vysokým stupněm porozumění dané situaci, a to se všemi účastníky komunikace“.* (Andrejevová, 1994 s. 18)



Tímto tématem se také zabývá Gavora (2005), který ideu porozumění komunikace vysvětluje podrobněji na školním prostředí a zdůrazňuje, že učitel a žáci se musí nejdříve naučit společně komunikovat a být na stejné vlně porozumění, tím se komunikace stává kvalitní: *„Jazyk není jen prostředek výměny a zapamatování určitých informací. Prostřednictvím jazyka učitel a žáci chápou svá jednání a činy a rozumí situacím a událostem. Aby si učitel a žáci porozuměli, musí vytvořit společnou interpretaci dění v rámci vyučovací hodiny. Sdílejí tedy společné významy a navzájem se uznávají. Učitel a žáci si vytvoří postupně celou řadu interpretací, které jim pomáhají při vzájemné komunikaci.“* Pokud tedy chceme, aby verbální komunikace řádně fungovala, musíme docílit toho, aby si všichni účastníci vzájemně porozuměli.

(Gavora, 2005, s. 53)

Mareš a Křivohlavý (1995) nazývají tyto účastníky komunikace odborně komunikátor (učitel) a recipient (žák) a zdůrazňují, že pro dobře fungující komunikaci musí nejprve dojít ke dvěma fázím, a to konkrétně ke kódování (které provádí komunikátor) a posléze k dekódování (které provádí recipient). U verbální komunikace můžeme tyto dvě fáze označit jako mluvení a naslouchání. Aby byla komunikace produktivní, musí obě fáze probíhat v určeném pořadí. Mareš a Křivohlavý (1995) se dále zmiňují o podrobnějším dělení verbální komunikace, které uvádíme v následující kapitole. (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 17)

## **2.2 FÁZE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE**

Verbální komunikaci dělíme dle Mareše a Křivohlavého (1995) do více fází. První fází komunikace je záměr. Poté následuje vlastní sdělení, které je slovně zformulované a zacílené na konkrétní osobu, nebo skupinu osob (v tomto případě tedy na jednoho žáka, nebo na celou třídu či skupinu žáků). V poslední fázi se příjemce snaží konkrétní sdělení dekódovat a odhalit tak jeho význam a jeho smysl. Jedním z neúčinnějších způsobů ujištění se, že sdělení bylo dobře dekódováno, je rozhovor příjemce (takzvaného recipienta) s mluvčím (takzvaným komunikátorem).

Dle Mareše a Křivohlavého (1995) se může rozhovor na náš první dojem jevit jen jako určitá výměna rolí. Učitel většinou začíná konverzaci s žáky s daným záměrem, protože bez něj by komunikace neměla žádný smysl, nebo by byla přinejmenším chaotická. ( Mareš, Křivohlavý, 1995, s.25)

## 2.3 FUNKCE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

*Na povrchu kortexu byly vymezeny některé oblasti, do nichž se promítají jisté řečové funkce a funkce další, např. zraková, sluchová, psaní, motorické řízení, chuťová, čichová, vědomí, osobnosti.“ (Kamiš, 2012, s. 183)*

Ze základu biologické lidské řeči se vytváří i některé řečové funkce. Především jde o:

- a) Funkci myšlenkovou, ta spočívá ve schopnosti řeči být prostředkem lidského myšlení a také poznání.
- b) Funkce výrazová vychází z biologické podstaty lidské řeči. Je vyjadřovacím prostředkem citů, nálad, zážitků, dojmů, přání atd.
- c) Funkce výzvolá, souvisí s biologickou podstatou řeči, může úmyslně vyvolat u příjemce určitou reakci a to například rozkazem.

Ze sociální podstaty našeho přirozeného jazyka vznikají také další funkce, které nejsou už tak spjaty s biologickou podstatou řeči. Jsou to dvě funkce:

- a) Funkce sdělovací má základ na přirozeném jazyku, je to významný prostředek verbálního styku mezi lidmi.
- b) Sjednocením funkce myšlenkové se sdělovací vzniká komplexní funkce biologicko-sociální povahy a ta se jmenuje funkce poznávací. Charakteristikou této funkce je, že řeč pomáhá uživateli objasnit skutečnost a tyto poznatky sdělovat dál.

Ze základu přirozeného sdělovacího kódu, jakým je lidský jazyk, nám vznikají další tři funkce:

- a) Funkce estetická, ta vychází ze schopností jedince těšit se z krásy řeči.
- b) Funkce národně reprezentativní, ta se vztahuje na daný spisovný jazyk.
- c) Funkce metajazyková, díky ní jsme schopni popsat náš přirozený jazyk, respektive řeč řeči. Metajazyk nám musí umožňovat, aby všechny výrazy jazyka-objektu bylo

možné vyjádřit. Také musí obsahovat takzvané sémantické pojmy a to ve vztahu k jazyku nebo k objektu, které v tomto případě nelze formulovat. ( Kamiš, 2012, s.184)

## 2.4 JAZYKOVÉ PROSTŘEDÍ

Všechny jazyky fungují v konkrétním prostředí. Vyučující komunikuje ve škole, kněz v kostele, studenti na kolejích apod. Jazyk, který je vhodný v jednom prostředí, nemusí být vhodný v jiném. Jak se bavíme se svými podřízenými, nemůžeme se stejně bavit s nadřízenými nebo třeba s přáteli apod. Jazykové prostředí je tedy tvořeno:

-lidmi

-jejich konkrétními úmysly

-komunikačními pravidly, jejichž prostřednictvím dosahují určitých úmyslů

-skutečně používanou řečí v konkrétní situaci

*„Když se setkají dva lidé, pozdraví se: „ Ahoj, jak se máš? “ „ „ Jde to, a ty? “.*

*Pravidla takového rozhovoru jsou známá nám všem. Kdyby některý z těchto dvou, kteří se pozdravili, nedodržel pravidla a začal si stěžovat na všechno možné, asi by druhého znechutil.“ (Mikuláščík, 2003, s. 116)*

Ivo Plaňava (1992) rozděluje čtyři komunikační styly:

-konvenční komunikace - mluví se krátce, např. jen výměna pozdravů, formálních vět, jde o větší distance mezi lidmi

-konverzační komunikace - výměna informačních zajímavostí, vyplnění času třeba pro pobavení

-operativní komunikace - je v různých asymetrických vztazích, třeba nadřízený a podřízený, babička a vnuk, to jsou konkrétně dané role

-osobní, intimní komunikace - naplňování určitých citových vztahů.

Důvod vytvářet si jiný jazyk, bývá někdy snahou zakrýt některé nepříjemné události nebo neštěstí. ( Plaňava, 1992, s. 27)

### 3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola popisuje definici neverbální komunikace, její dělení a funkce. Popisuje definice těchto podstatných pojmů: mimika, vizika, haptika, gestika, kinezika, posturologie, proxemika a paralingvistika.

#### 3.1 DEFINICE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikaci označujeme jako komunikaci mimoslovní a je tedy řečí těla. Zahrnuje všechna mimoslovní sdělení, která člověk buď vědomě, nebo nevědomě vysílá ke svému okolí. Tělem vysílaných signálů je přes jeden milion. Neverbální komunikace pojímá komunikační projevy, které se nepronášejí slovy. Neverbálními signály jsou tedy fyzické projevy organismu, které můžeme rozebírat a objasňovat. Tyto různé signály mohou být buď naučené, vrozené, nebo kombinací obou těchto signálů. (Leško, 2008, s. 23, 24) Většinu těchto různých signálů se naučíme rozeznávat už v dětství, hlavně od svých rodičů (každý jedinec má svá podobná gesta, mimiku, udržuje při komunikaci většinou stejnou vzdálenost). Tyto určité signály se u jedince však nemusí upevňovat, pokud jedinec vědomě u sebe pracuje na neverbálním chování. (Mikuláščík, 2003, s.123)

Plaňava popisuje, že každý neverbální signál je podmíněný a to druhově, to znamená např. nervózní poťukávání prsty, nervózní pobíhání při nucení močit, některé tyto signály máme již geneticky zakódovány. Dále je to osobností toho, kdo vysílá i toho, kdo signál přijímá (např. matčino mrknutí přijímá její syn jinak, než její manžel nebo nějaký neznámý muž). Patří sem i kultura, to jsou např. různé úklony japonské či indické. Signál je také podmíněný dobou a prostředím v nichž se děje (např. potlesk v divadle, potlesk na sjezdu politické strany) a také sociální skupinou (např. různá škála gest v rodinách, pozdravy ve skupinách mladých apod.) (Plaňava, 2005, s. 43).

Nejdůležitější rozdíl v komunikaci verbální a neverbální souvisí v tom, že neverbálně vlastně nejde nekomunikovat. Můžeme někdy přestat mluvit, ale vždy se budeme nějakým určitým způsobem neverbálně projevovat. I ve chvíli, kdy se vůbec nijak nepohybujeme a své tělo máme v úplném klidu, tak i v tomto případě něco sdělujeme.

Neverbální komunikace se často řídí podvědomím a to nám dává hlubší pohled do druhých lidí. Mimoslovní projevy se v životě lidí ukazují dříve oproti slovním projevům. Dalo by se říci, že tento daný způsob komunikace, je i vlastně tím posledním v každém lidském životě. Může se tak jednat o situace, kdy lidé například z různých zdravotních důvodů nemůžou použít mluvené slovo, pro navázání konverzace se svými nejbližšími.

Z tohoto důvodu využívají již zmiňované neverbální signály. Neverbální komunikace měla vždy hlavní postavení ve vývoji lidstva a je také formou, která se využívá ke komunikaci se zvířaty.

Řeč těla je tedy, jak už jsme zmiňovali závislá na určité kultuře, vyznání, době, sociální skupině a prostředí. (Goffman, 2000, s. 65)

Neverbální komunikace se objevuje i pod názvem nonverbální komunikace či mimoslovní komunikace. „*Nejde však, jak si většina lidí myslí, jen o mimickou stránku řeči, ale o celý komplex mimoslovních signálů – řeč těla. Taková řeč těla bývá daleko upřímnější než slova. Antropolog Albert Mehrabian zjistil, že pouze 7 % informací, které získáváme z rozhovoru, nám dávají slova. Z tónu a barvy hlasu získáváme 38 % a 55 % z řeči lidského těla.*“ (Nelešovská, 2005, s. 46)

Neverbální komunikace zprostředkovává veškeré mezilidské postoje, může být využita i jako náhrada verbálních sdělení. „*Neverbální komunikace, často označovaná jako neverbální chování nebo řeč těla, je určitý způsob předávání informací – stejně jako u slova mluveného, ale s tím rozdílem, že je ho dosaženo pomocí výrazů obličeje, gest, doteků, pohybů těla, postoje, ozdob těla a dokonce i tónu, zbarvení a síly hlasu příslušné osoby (a ne vyslovením daného obsahu).*“ (Navarro, 2010, s. 21)

## 3.2 DĚLENÍ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Druhy neverbální komunikace jsou: mimika, vizika, haptika, gestika, kinezika, posturologie, proxemika a paralingvistika. Neverbální komunikací sdílíme předávané informace o tom, jak bereme sami sebe, jak svého partnera, své emoce, rozpoložení a také napětí. Různé neverbální signály vysíláme i přijímáme zpravidla podvědomě. Většina lidí pod tlakem morálky předstírají sympatie, že se o vše zajímají a všemu

rozumí apod. Pokouší se přizpůsobit mimoslovní komunikaci předstíranému dojmu. Někdy může být patrné, že je to gesto účelně záměrné či naučené a mělo by vysílat pozitivní signály. Občas těmto signálům porozumíme, většinou však jejich význam nebývá až tak jednoznačný a je nutné přihlédnout ke kontextu určité situace. Také musíme dbát na to, že tyto neverbální signály většinou nikdy neexistují samostatně a vždy jsou doprovázena dalším neverbálním výrazem. Teprve toto spojení neverbálních signálů tvoří celý komplet.

Mimika je známý pojem. Jsou to pohyby svalů v obličeji, které jsou nejvýznamnějším sdělovačem emocí. (Mikuláščík, 2003, s. 125) Lidská tvář má hodně bohatý komunikační potenciál. Je nejdůležitějším sdělovačem emocionálních stavů. Zobrazuje vzájemné postoje lidí, kteří spolu jednají, poskytuje tak zpětnou vazbu v rozhovoru, tzn. odpověď na to, co jsme tomu druhému řekli. Někteří badatelé se domnívají, že z hlediska komunikace je tvář vedle slova druhým nejdůležitějším sdělovacím prostředkem v mezilidském vztahu. (Knapp, 2005, s. 47)

Je uváděno, že bychom neměli zcela věřit výrazům obličeje. Současná doba po nás vyžaduje, abychom mimiku přizpůsobovali vhodně k různým situacím a ne k tomu, co si doopravdy myslíme nebo jak to skutečně cítíme a tím na nás vyvíjí určitý tlak. (Navarro, 2010, s. 61-63)

Někdo z nás se umí v těchto emocích lépe vyznat a jiný naopak hůře. Obecně se říká, že číst ve výrazech obličeje si lépe vedou ženy oproti mužům, nebo také uzavření lidé. Mimické výrazy jsou částečně naučené a částečně vrozené.

Vizika – oči jsou v komunikaci velice důležité, působí jako sdělovače i přijímače. Příjemce se cítí být nejistý, pokud je oční kontakt malý, tím je i vzájemný kontakt kratší a vysloví se tak i méně slov (Mikuláščík, 2003, s. 128). Sdělování pohledy patří mezi velmi časté mimoslovní způsoby sdělování v sociální komunikaci (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 107). Abychom porozuměli řeči očí musíme vědět, jaké prvky obsahuje: směr zorné osy (zaměření pohledu na konkrétní cíl), délka doby jednoho pohledu (trvá-li pohled na osobu velmi dlouho, bývá hodnocen negativně), četnost pohledů (žák citlivě zaznamenává, jak často se na něj učitel dívá v porovnání s ostatními žáky), celkový objem pohledů (ten je ukazatelem sociálního zájmu), pořadí pohledů, úhel pootevření očních víček (při pohledech může být rozličný), tvary obočí (svraštelé obočí, nakrčení čela), vrásky okolo očí, počet mrkacích pohybů, jak velké

jsou zornice (jsou úměrná intenzitě emocionálního stavu člověka) (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 107, 108).

Haptika, jde o komunikaci tělesným dotykem, jedná se nejčastěji o podání ruky. Haptické signály bývají velmi silné, mají velkou informační hodnotu a také nám leccos napoví o tom, jak se člověk cítí uvnitř. (Svatoš, 2006, s. 66)

Nelešovská píše, že název haptika byl zaveden lingvistou Williamem Austinem, který vyjadřuje taktilní kontakt (dotek) a zahrnuje příjem zpráv o působení tlaku, který způsobuje deformaci kůže, příjem zpráv o vlivu působení tepla, chladu, vlivu podnětů, působících bolest, občas bývá zařazován i smysl pro vibrace, který zaregistruje chvění (Nelešovská, 2005, 54). Významem této mimoslovní komunikace je mimořádná citlivost kožního smyslu (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 111). M. Mikuláščík popisuje, že doteky mohou mít různé významy formální, neformální, přátelský a intimní. Dále autor uvádí určitá doteková pásma těla, která jsou akceptována v rámci dotekové komunikace: pásmo společenské, profesionální, zdvořilostní, osobní, přátelské, intimní, erotické a sexuální. Existují ale také výjimky, například u lékaře nebo uchopení při tanci. (Mikuláščík, 2003, s. 130)

Gestika jsou pohyby s výrazným sdělovacím účelem, doprovázejí slovní projevy někdy je i zastupují. Jedná se o pohyby jakékoli části těla, většina gest, je ale záležitostí rukou. Gesta náleží do kineziky a jsou ze všech pohybů nejvýraznější.“ (Nelešovská, 2005, s. 52) Pokud přednášející používá svá gesta v rámci přiměřenosti, považuje se to za součást efektivní komunikace. Naopak přehnané používání gest může odvádět pozornost od obsahu mluveného slova. Stává se, že gesta bývají nevědomá, neuvědomujeme si, že je děláme. To má snadné vysvětlení, hodně lidí používá gesta, i když je druhý člověk nevidí, když třeba telefonujeme, chodíme po místnosti, různě ukazujeme rukami apod. Tato nevědomá gesta mohou mít terapeutickou hodnotu. Nevědomá gesta nám můžou pomáhat k tomu, abychom se dokázali lépe vyjádřit, nebo nám umožní uvolnit vnitřní napětí. Při různých studiích neverbální komunikace, konkrétně gesta vyvolávaly značnou pozornost, lze s nimi kompletně nahradit mluvené slovo.

Gestikulace je jako jediná ojedinělá, má svoji vlastní gramatiku a slovník, který tvoří ucelený jazyk, užívají ho hluchoněmé osoby. Gesty jsou tedy nahrazovány slova, případně si na vzniklou situaci zvykáme a řeč regulujeme.

Tyto gesta dělíme:

- 1) Akcentační, jsou součástí verbální komunikace, lze jimi zvýraznit obsah.
- 2) Emblémy, jsou charakteristické vlastním významem, nemusí být vždy součástí verbální komunikace, příkladem může být vztyčený ukazováček, před ústa, znamenající ticho.
- 3) Ikonografická, ta mají vlastní význam, značí různé jevy, ale na rozdíl od gest-embémů nebývají konvenční.
- 4) Uvolňovací, ta skryjí rozpaky a zmírní napětí. Další uvolňovací gesta, rozebereme v další kapitole, souvisejí s důvěryhodností mluvčího. Gestika může verbální sdělení zcela zastoupit nebo doplnit, například popisujeme-li nějaký tvar. (Gavora, 2005, s. 105-106)

Kinezika patří do oblasti sociální psychologie. Jedná se o „spontánní pohyby různých částí těla, které však nemají význam gest. (Mikuláščík, 2003, s. 128) Jedná se také o pohyby celého těla i jeho jednotlivých částí, od nohou až po hlavu. Jsou to různé pohyby těla v čase a prostoru. Jde o rozličné pohybové sledy a skupiny pohybů, koordinaci, plynulost, kompozici a také souznění pohybů lidí v konkrétním komunikačním aktu. Kinezika nám přináší další informace, zvyšuje důraz výpovědi, poskytuje zpětnou vazbu od příjemce, je také signálem pro udržení pozornosti. Hlavních pohybů je 26 a při braní ohledu na druh, rozsah a prostorovost pohybu, je tak možné rozlišit téměř 700 000 možností. (Leško, 2008, s. 30) Každý jedinec má své pohyby, které ho charakterizují a je podle nich poznat na dálku. I když bývají spontánní, občas se z nich vyčte o jedinci konkrétní informace. (Mikuláščík, 2003, s. 128) Rozsah těchto pohybů souvisí s intenzitou, jak danou emocionální situaci prožíváme (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 110). Lidé mající velký pozorovací talent, dokáží podle druhu pohybů uhádnout, v jaké náladě se pozorovaný jedinec nachází.

(Nelešovská, 2005, s. 51)

Posturologie rozlišuje otevřené a zavřené fyzické postoje jedince, rozlišuje souhlasné a nesouhlasné fyzické postoje dvou a více jedinců. Souhlasný fyzický postoj nevyžaduje kopii postoje druhé osoby, ale shodu, která má podobně zaměřenou mimoslovní komunikaci (Mareš, Křivohlavý, 1995, s. 110, 111). Fyziologie rozděluje tři hlavní polohy člověka a to vstoje, vsedě a vleže. Při každé mohou jednotlivé části těla zaujímat rozličné polohy. Základní tělesné postoje: kompozice – vzájemná poloha



dvou částí těla při stejné základní i tělesné poloze, konfigurace – vystižení vzájemných poloh všech částí těla při konkrétní základní tělesné poloze, pozitura – celek, který nám udává hlavní tělesnou polohu a polohovou konfiguraci všech našich částí těla. (Nelešovská, 2005, s. 53)

Proxemika, zde jde o používání vzdálenosti při komunikaci, jak ve směru horizontálním, tak i vertikálním. Každý člověk potřebuje určitý prostor, jak se cítí pohodlně. Prostor může být relativní, individuální a liší se také kulturou (Mikuláščík, 2003, s. 129). Proxemika nám ukazuje, co si říkáme vzdáleností mezi sebou ve společném kontaktu. Jakýkoliv zásah do zóny se projevuje emotivně (Leško, 2008, s. 31). Jednotlivé druhy proxemických zón podle E. T. Halla: intimní prostor – to je vzdálenost, kdy se můžeme vzájemně dotýkat, jedná se o prostor od cca 15 do cca 45 cm a týká se pouze nejbližších osob, vlastní osobní prostor – je délka natažených paží, jde o vzdálenost od cca 46 cm do cca 120 cm, společenský prostor, ten používáme ve většině každodenních setkání, v této vzdálenosti se cítíme většinou pohodlně (například při jednáních s kolegy v práci), vzdálenost je cca od 1,2 do 3,6 m, veřejný prostor, ten používáme při kontaktu s cizími lidmi, vzdálenost je nad cca 3,6 m (Hartley, 2004, s. 44, 45). V proxemice, při komunikaci hraje také svou roli i osobnostní charakteristika jedince, liší se průměrná vzdálenost u extrovertů a introvertů. Důležitý je vztah, jaký mezi sebou komunikující osoby mají (Nelešovská, 2005, s. 56). Proxemika řeší důležitá témata, mezi která patří i tzv. teritorialita. Je to členění prostoru (školy, třídy, pracovního stolu ...) na oblasti, které jednotlivé osoby považují za své území, kde jsou „doma“ (Nelešovská, 2005, s. 55). Pro označení daného teritoria se používají tři typy značek: centrální, to nám oznamuje, že toto teritorium je již vyhrazeno, hraniční označení, to odlišuje teritorium od teritorií druhých a znak, ty identifikují náš majetek (DeVito, 2001, s. 135, 136).

Paralingvistika, je takzvaná zvuková složka lidské řeči, to co slyšíme, jak nám konkrétní projev zní. Patří k naší řeči, ale nejde jí zapsat, jako například nelze uvést hlasitost řeči, výšku tónu hlasu, rychlost řeči, její intonaci či výslovnost. Hlasitost řeči je dána napětím hlasivek a také to, jak potichu či nahlas mluvíme, vliv má i akustická kvalita místnosti. Například vyučující mluví ve větší třídě hlasitěji než v menší místnosti a silný hlas vyučujícího je především znakem dominance. Učitelé, kteří začínají, mívají tišší hlas, může to být způsobeno nedůvěrou v sebe sama, nedostatkem

hlasové praxe. Je velmi důležité, aby přednášející uměl s hlasem pracovat podle toho, jaké informace konkrétně podává. Zvýšením hlasitosti, tak můžeme zdůrazňovat významné části projevu. ( Pease, 2001, s.24-25)

### 3.3 FUNKCE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikaci můžeme využívat záměrně i nezáměrně. V obou těchto případech plní vždy svou danou funkci. Tyto funkce jsou zahrnuty v našem každodenním životě. Naší řečí těla pokaždé něco vyjadřujeme, mimoslovní vyjadřování tedy plní určitou funkci. Neverbální komunikace se dělí na pět druhů funkcí:

- 1) Informační funkci, zde je přesný a vědomý záměr, při jeho uskutečnění neverbální projev mizí, není to tedy vědomý záměr, ale jedná se pouze o snahu získat konkrétní informaci z okolí, např. někdo se stále rozhlíží
- 2) Řídící funkci, ta je pravděpodobně nejméně kontrolovaná, jedná se o určité neverbální signály, které se v průběhu komunikace mění
- 3) Sjednocovací funkce, ta reguluje míru intimity mezi komunikujícími jednotlivci, většinou probíhá spontánně a není zcela vědomá
- 4) Mocenskou funkci, používáme většinou při přesvědčování druhých, člověk dává najevo svou nadřazenost nebo podřízenost, tuto funkci používá například učitel na žáka při zkoušení.
- 5) Předmětná funkce, zde neverbální komunikace probíhá za určitým cílem, například policista kontroluje povolenou rychlost vozidel (Křiklavý, 1998, s. 109).

Neverbální komunikace je používána k výraznému zdůraznění projevu řeči, k jejímu úplnému nahrazení, k projevení emocí, k uskutečnění sebe prezentace a k vyjádření interpersonálního postoje. V různých kulturách nacházíme stabilizované neverbální projevy, které se například používají při různých ceremoniálech (požehnání, pozdrav, při náboženství, demonstracích, v umění apod.). Každý z těchto projevů je důležité sledovat v situačním kontextu. Máme různé situační aspekty:

- 1) intimita – chceme-li vyslovit např. něco osobního, tak jsou to převážně spontánní projevy
- 2) dominance – někdy je v našem zájmu, různými způsoby projeviti nadvládu nad druhými
- 3) zaměřenost na roli – občas se pokoušíme vypadat tak, jak to od nás druzí očekávají, nebo jak si myslíme, že to druzí očekávají
- 4) podobnost, signalizování příbuznosti – většinou se dobře cítíme v obklopení druhých osob
- 5) pravdomluvnost či lživost

(Vybíral, 2000, s. 68-70)

## 4 MANAŽER

V této kapitole se budeme zabývat manažerem jako takovým. Je skoro nemožné definitivně vymezit pojem manažer, protože v odborné literatuře existuje velký počet různých definicí. I mezi manažery samotnými by se našla celá řada vlastních interpretací tohoto termínu. Je zajímavé se alespoň zamyslet nad tím, že v českém jazyce neexistuje odpovídající výraz a používá se počestěný výraz „manažer“. J. Veber popisuje, že manažer je samostatnou profesí, pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, zmocnění realizuje řídicí činnosti a je vybaven náležitými způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. (Veber a kol., 2009)

Můžeme říci, že manažer je díky své odborné způsobilosti a na základě oprávněného pověření profesionálním a přímým vykonavatelem všech řídicích a organizačních činností v dané organizaci a za tuto danou roli má také tomu odpovídající míru zodpovědnosti.

Manažeři působí na několika úrovních: Top management, střední management a první linie. Do top managementu náleží hlavní představitelé firmy, to jsou ředitelé, jednatele a představenstva. Do středního managementu patří manažeři podniků, vedoucí jednotlivých útvarů a podřízení top managementu. Do první linie patří mistři, vedoucí týmů, tzv. dílnovedoucí a podřízení středního managementu. (Štrach, 2008, s.16 )

### 4.1 OSOBNOST MANAŽERA

Všichni lidé se od sebe liší svými rysy osobnosti. Tyto rysy mají vliv na efektivní výkon manažerských a odborných činností. Rysy osobnosti manažera jsou schopnosti, dovednosti a znalosti. Členění schopností:

- Rozumové: také se nazývají kognitivní a intelektuální, jsou velmi důležité pro řešení různých problémů.
- Mechanické: ty zahrnují pochopení vztahů mezi předměty a manipulaci s jejich určitými částmi.
- Psychomotorické jako například: zručnost, koordinace očí a rukou, všechny motorické a manipulační schopnosti.

Pro manažera jsou především důležité schopnosti rozumové, ty jsou označovány jako inteligence. Inteligence je schopností myslet racionálně, jednat především účelově a chovat se efektivně ke svému okolí. Inteligence se dále skládá z celé řady dílčích rozumových schopností jako je: pružnost usuzování, rychlost usuzování, plynulost, tzv. induktivní uvažování, bezprostřední a dlouhodobá paměť, numerická schopnost, rychlost našeho vnímání, deduktivní uvažování, orientace v prostoru, vizuální schopnosti, slovní porozumění, verbální usuzování, vizuální paměť. Znalosti jsou informace teoretické a také poznatky o jejich souvislostech. Pro manažera jsou důležité především odborné znalosti a znalosti managementu. Do dovedností patří praktické, které jsou získávané návyky, výcvikem a konkrétní praxí. U manažera jsou to především organizace práce a efektivní řízení času, správné vedení lidí, jejich motivování, delegování, komunikační dovednosti a také vyjednávání.

Vlastnosti nám vyjadřují stálý způsob chování konkrétního jedince. Osoba s určitou vlastností jedná v konkrétních situacích standardním způsobem.

Dominance se vyznačuje soutěživostí, sebejistotou a agresivitou. Dominantní šéf dokáže prosadit svůj názor i přes silný odpor okolí, také umí překonat různé překážky. Může však snižovat motivaci většiny zaměstnanců, vyvolává u nich pocit nedocenění a v jeho nepřítomnosti mají podřízení sklony k odbývání práce a zahálet.

Asertivita je vlastně přiměřená úroveň dominance – představuje jednání, kdy nemanipulujeme s ostatními a zároveň bráníme jedince proti manipulaci od ostatních.

Emocionální labilita se vyznačuje v nedostatku sebejistoty, velké opatrnosti, nedůvěře, úzkostností, snadném rozrušení apod.

Volné vlastnosti se vyznačují vytrvalostí, odpovědností, svědomitostí, sebekontrolou, většinou se získávají výchovou.

Úspěšný manažer by měl být schopen především asertivity, citové stability, komunikativnosti, schopnosti ovlivňovat ostatní jedince, vcítění se do lidí, odpovědnosti, vytrvalosti, důslednosti a také pružnosti.

Dle Johna Adaira jsou pro vrcholovou úroveň řízení nejhlavnější tyto vlastnosti: schopnost rozhodování, umění lidí vhodně vést, osobní integrita, velké nadšení pro práci, představitost, ochota usilovně pracovat, analytické schopnosti, pochopení pro ostatní, schopnost vystihnout vhodnou příležitost, umět řešit nepříjemné situace, rychle

se přizpůsobovat změnám, být ochoten brát na sebe riziko, být podnikavý, umění jasně se vyjadřovat, schopnost efektivního řešení otázek, objektivnost, dovednost vytrvalosti, pracovat dlouho přesčas, velká ambicióznost, soustředěnost, srozumitelnost písemného projevu, pracovat s čísly a schopnost abstraktního myšlení.

Motivy a potřeby jsou důvody, které vedou lidi k různým jednáním. Rozličné typy lidí potom mají odlišné preference potřeb:

- a) Vysokou potřebu výkonu – tuto potřebu mají převážně lidé s velkou touhou po osobní

odpovědnosti, chtějí často překonávat překážky, soutěžit s ostatními a překonávat je. Potřebují zpětnou vazbu, vybírají si středně náročné způsoby a stanovují si rozumné cíle.

- b) Vysokou potřebu přátelství – osoby s touto potřebou usilují především o vytvoření

a udržování přátelských vztahů s lidmi v jejich okolí. Upřednostňují práci v kolektivu.

- c) Vysoká potřeba moci, ta se projevuje snahou řídit druhé lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně i odpovědný. Osoby s touto potřebou jsou dobrými manažery, v případě, že je jejich potřeba zaměřena ku prospěchu ostatních lidí.

Postoje vyjadřují vztah člověka k ostatním lidem, předmětům a skutečnostem. Pro úspěch manažera jsou důležité především: orientace na výkon, výsledek práce, orientace na zákazníka, na tým a oddanost k firmě.

Hodnoty jsou určité skutečnosti, způsoby jednání, cílené stavy, které jedinci považují za důležité. Rozdělujeme je na: teoretické (odhalování pravdy, získávání znalostí), ekonomické (výroba a získávání zboží, finance), estetické (patří sem harmonie a vzhled), sociální (přátelství, kolegiální, pomoc), politické (moc, uznání), náboženské (morálka). Pro manažera jsou z pracovních hodnot důležité zejména peníze, práce, postavení, odborný růst, přátelé, spolupracovníci, firma apod.

Poznání osobnosti umožňuje: předvídat a dodatečně vysvětlovat chování ostatních v různých situacích, hledat pro ně vhodný způsob motivace a odhadovat jejich profesionální úspěšnost ve funkcích.

Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů: faktory biologické (zvláštnosti nervové a hormonální soustavy, různá onemocnění, úrazy), faktory sociální (vliv rodičů, spolužáků, přátel, spolupracovníků), faktory kulturní (kultura národa, zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk). (Šuler, 2008, s.3-7)

## 4.2 JEDNÁNÍ A FUNKCE MANAŽERA

Hlavní aspekty řídicí práce manažera jsou komunikace, motivace a organizace. Manažer by měl regulovat chování svých podřízených pracovníků a také by měl mít cit pro vnímání zpětné vazby. Musí být empatický a otevřený vůči svým spolupracovníkům, aby vyvolával důvěru, ta je velmi důležitá. Manažer své podřízené vychovává k pocitu samostatnosti, odpovědnosti a také k seberealizaci.

Manažer dále ve své práci uplatňuje i pedagogickou psychologii, pro své podřízené je rádcem i koučem. Funkce je možná, jen v případě naprosté důvěry svých podřízených, jako odborník i jako člověk. Oboustranný vztah může být někdy komplikovaný a to díky míře určité distance. Pokud jedná s distancí větší, může být vnímán, jako povyšující se, s menší distancí, může dojít k dojmu jakési žoviálnosti, kdy nadřízený může získat menší respekt.

Manažer musí umět věci říkat, tak aby to podřízení správně pochopili, a nesmí u nich vyvolávat pocit méněcennosti. Tento pocit může vyvolávat celá řada menších prohřešků ve verbálním i neverbálním chování, někteří šéfové mají tendenci neustále své podřízené poučovat. Slova k podřízeným, by měla vyvolávat aktivitu, pasivní pracovníci mohou být naoko se svojí pasivitou spokojeni, ale vnitřně pociťují nespokojenost. Rozkazování bývá pro zaměstnance ponižující, každý má jiné nároky na pocit důstojnosti a sounáležitosti v týmu. Příkazy by měli být říkány jemnější formou, aby byly chápány jako stimul, impuls, zaměstnanci mají pak pocit větší svobody a autonomie a mohou si sebe také více vážit a také si více vážit i svého nadřízeného. Manažer by měl vědět, že poslušnost není u podřízených tou nejžádanější vlastností. Pokud chce převzít za lidí odpovědnost a chce je koordinovat, měl by se k nim chovat, tak, jak by chtěl, aby se k němu choval jeho nadřízený a ne jak se k němu chová jeho nadřízený.

Manažer, který vede skupinu lidí, skupinu řídí, informuje ji, přikazuje jejím členům, přesvědčuje, motivuje spolupracovníky, kritizuje, organizuje, koordinuje a dělá různá rozhodnutí. (Mikuláščík, 2003, s. 222-224)

Manažerské funkce jsou činnosti, které manažer každodenně vykonává za účelem dosažení požadovaných výsledků. V podstatě nám tedy odpovídají na otázku: „Co je náplní práce manažera, co manažer dělá?“

- a) Jako první je popsal Henri Fayol už v roce 1917. Mezi tyto funkce zařadil: plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Další rozdělení popisuje např. Američan L. Gulick, nebo Drucker P.F. a další. Nejrozšířenějším, resp. nejvíce používaným rozdělením se stala koncepce H. Koontze a H. Weihricha z roku 1988, kteří mezi nejzákladnější manažerské funkce řadí:
  - b) Plánování – to znamená stanovení cílů a strategií pro to, aby jich bylo dosaženo
  - c) Organizování – vzájemné doladování práce s určitými zdroji a strukturalizace práce
  - d) Výběr a rozmístění spolupracovníků (dnes většinou pokryto personálními odděleními, ta vybírají a umisťují zaměstnance do ostatních oddělení)
  - e) Vedení – práce s lidmi a také motivace zaměstnanců
  - f) Kontrola – zhodnocení práce, výsledků a účinnosti jejich dosažení
- (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.65)

### **4.3 ŘÍZENÍ A STYLY JEDNÁNÍ MANAŽERA**

V organizaci má každý svou pozici, buď někoho vede, nebo je někým veden, často jsou v současné pozici. Manažer by měl vystupovat asertivně, ale s respektem k dané osobě. Při určitém jednání musí být cítit spolupráce, důvěra a nestrannost. Je důležité konfrontovat myšlenky a také názory obou stran a zároveň hledat to nejpříjemnější řešení pro obě dvě strany. Velkou důležitostí zde hraje i zároveň zpětná vazba. Narušovat jednání nám můžou blokády emoční, intelektové, tzv. prázdné mluvení, chybí oční kontakt, rivalita, projevy agresivity a jiné. Jednání by mělo být na úrovni hry s tzv. „otevřenými kartami“, jedině tak můžeme dosáhnout úspěchu, který nám zaručuje i dobré vztahy do budoucnosti. Jedině tak náš zaměstnanec, kterého se snažíme určitým



způsobem ovlivňovat, s námi bude ochoten i nadále spolupracovat, měnit pohled na věc a můžeme i získávat stejný náhled na věc jako máme my.

Asertivní jednání může mít podobu vstřícnou, perspektivní nebo příliš sebeprosazující.

Perspektivní styl jednání je zaměřený na shodu, s doplňováním informací z různých oblastí, předvídání následků, s orientací na výsledky, parciální i komplexní. Sebeprosazování bývá efektivní jen za určitých podmínek. Součástí jednání bývají i různé problémové situace, které se mohou týkat například propouštění, pití nebo kouření na pracovišti, projednávání přestupků, nevhodné oblékání apod. V takových situacích bývají emoce velmi rizikové, často vedou ke ztrátě sebekontroly a zvyšují nám napětí v interakci „Ne“ je třeba umět říci rázně a bez emocí. Je důležité, aby druhá osoba z našeho „ne“ poznala, že to neznamena odmítnutí osoby, že je pouze odmítnutím žádosti, postoje nebo požadavku.

Manažer se často dostává i do skupinových jednání, v takových situacích je důležité, aby každý z účastníků vyslovil svůj názor, nebo by měl být vyzván moderátorem. V diskuzi by měla být oceňována racionální argumentace, ta by měla být především impulsem k dalšímu rozvíjení. Při jednání je nutné dbát na rovnocenné postavení rolí. Pro základní orientaci v diskuzi je dobré udělat si nějaký odhad, jak bude dané téma ovlivněno subjektivními a emočními stanovisky. Během diskuze je potřeba srovnávat, jak vidí každý jednotlivec danou problematiku ve skupině, kde je těžiště v názorech, kde vidíme shodu, v čem se účastníci ve skupině odlišují a jak nejlépe dojít k závěru, co působí jako rušivé elementy. Další dobrou taktikou pro vyhodnocení je srovnávání určitých výhod a nevýhod. (Mikuláščík, 2003, s.225-227)

Khelerová (2004) uvádí a popisuje čtyři styly řízení: autokratický, konzultativní, participativní a liberární.

Autokratický styl (direktivní, autoritativní) – vedoucí striktně dává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Při takovém řídicím stylu se sice dosahuje velmi vysoké kvantity produkce, ale kvalita nemusí být pokaždé stoprocentní a iniciativa je malá. Pracovníci podávají tyto výkony pouze pod vlivem přímé kontroly. Jak je kontrola menší, klesá i výkon. Pod tímto stylem vedení se skupina zaměstnanců dělí na dva tábory. Jedni se pasivně přizpůsobují, z důvodu obav z autority vedoucího.

Jsou nespokojeni, ale nedávají to najevo. Druzí naopak dávají nespokojenost znát velmi silně.

Konzultativní styl – manažer zde akceptuje znalosti svých zaměstnanců, před rozhodnutím se ptá na jejich názor a teprve po zvážení jejich připomínek se rozhoduje. Tímto způsobem tak odbourává tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru.

Participativní styl (demokratický) – pracovníci se plně podílejí na rozhodování. Výsledky práce tak bývají velmi kvalitní a tým tak dosahuje značné inovativnosti. Členové týmu jsou spokojeni s prací samotnou, s mezilidskými vztahy, to se projevuje v nízké fluktuaci. V pracovní skupině probíhají časté otevřené a konstruktivní diskuse, ve kterých se můžou všichni vyjádřit. Manažer se zde opírá o svou neformální autoritu, najde si čas, aby vyslechl své pracovníky, a uvítá kritiku i svého vlastního postupu.

Liberální styl – vedoucí své pracovníky nechává jít svou vlastní cestou, což znamená, že vůbec neovlivňuje chod skupiny. Není zde vymezena dělba práce, není dán konkrétní cíl a nefunguje kontrola a ani jiná forma zpětné vazby. Výsledkem však bývá nízká produktivita práce a velká nespokojenost pracovníků. ( Khelerová, 2004, s.111)

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 PŘEDMĚT ŠETŘENÍ

Následující část je vytvořena dotazníkovým šetřením. Zaměřuje se na zjištění vlivu verbální a neverbální komunikace při projevu manažera. Dotazníkové šetření vychází z 15 otázek. Jedná se pouze o uzavřené otázky, kde respondent vybírá jen jednu z možností. Výhodou tohoto kvantitativního výzkumu je rychlý a přímočarý sběr potřebných dat. Také se výzkum zabývá hypotézami, které se poté ověří nebo vyvrátí. Dotazníkové metodě bývá především vytýkáno to, že nezjišťuje to, jací respondenti opravdu jsou. Zjišťují pouze to, jak sami sebe vidí, nebo spíše, jak by se chtěli vidět. Vysoká frekvence používání dotazníků ve výzkumu je zřejmě daná především jeho velmi snadnou konstrukcí. (Chráska, 2007, s. 163)

Dotazníkové šetření probíhalo na konkrétním internetovém portálu, kde respondenti vyplnili tento dotazník. Po kliknutí na tlačítko „odeslat“ se dotazníky z internetového portálu samy zobrazily. Položky v dotazníku musí být pro všechny respondenty jasně dané a srozumitelné, to znamená, že se musí brát v potaz např. věk, vzdělání či motivace respondenta. Konkrétní položky v dotazníku by měly také být formulovány co nejstručněji a formulace otázek v dotazníku musí být dost jednoznačná. Položky v dotazníku by měly také dále zjišťovat jen nezbytné údaje, které nelze získat jiným způsobem a také se musí dbát na to, aby položky v dotazníku nebyly sugestivní. (Chráska, 2007, s. 19)

Cíl mého výzkumu je: „zjistit vliv verbální a neverbální komunikace manažera na jeho podřízené“.

#### 5.1 POŽADAVKY NA KONSTRUKCI DOTAZNÍKU

Pro úspěch každého dotazníkového šetření je ochota a vstřícnost respondentů spolupracovat velmi důležitá. Dotazník také musí pokaždé obsahovat dost jasné pokyny k vyplňování a při konstrukci dotazníku je velmi důležité, aby se dbalo na to, aby získané údaje bylo možné přesně zpracovávat. Co se týče řazení těchto položek v dotazníku, dává se vždy přednost pořadí, které vyhovuje hlavně z psychologického

hlediska. Nejdůležitější položky v dotazníku se umísťují vždy ve středu dotazníku, dotazník tedy začíná těmi jednoduššími otázkami. Občas bývá pro řazení konkrétních položek doporučována tzv. technika nálevky. Tato technika znamená, že se začíná vždy s tou nejjobecnější položkou a další položky se poté postupně zužují.

(Chráška, 2007, s. 170)

## **5.2 VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem sto respondentů a z toho bylo šedesát mužů a čtyřicet žen. Věkové kategorie respondentů byly rozděleny následovně, a to 19-25 let, 26-35 let a 36 a více let. Zkoumaný vzorek odpovídal anonymně na 15 otázek s pouze uzavřenými odpověďmi, které byly následně zpracovány a poté zhodnoceny. Dotazníkové šetření bylo provedeno na základě předem stanovených hypotéz. Jednotlivé hypotézy budou následně zpracovány v další části, zjistím, zda došlo k jejich potvrzení či vyvrácení.

## **5.3 HYPOTÉZY**

Stěžejním k vypracování bakalářské práce bylo stanovení hypotéz. K jejich vyvrácení či potvrzení slouží zpracované dotazníkové šetření, na jehož základě budou stanovené hypotézy vyhodnoceny.

Hypotéza č. 1:

Podřízení nevnímají mluvené slovo manažera

Hypotéza č. 2:

Manažer udrží pozornost podřízených během svého projevu déle než 1 hodinu

Hypotéza č. 3:

Podřízení si všimají neverbálního projevu manažera

Hypotéza č. 4:

Výrazná artikulace a autoritativní projev manažera jsou při jeho projevu důležité

Hypotéza č. 5:

Pro udržení pozornosti poskytne manažer podřízeným písemné provedení projevu

## 5.4 VYHODNOCENÍ EMPIRICKÝCH DAT

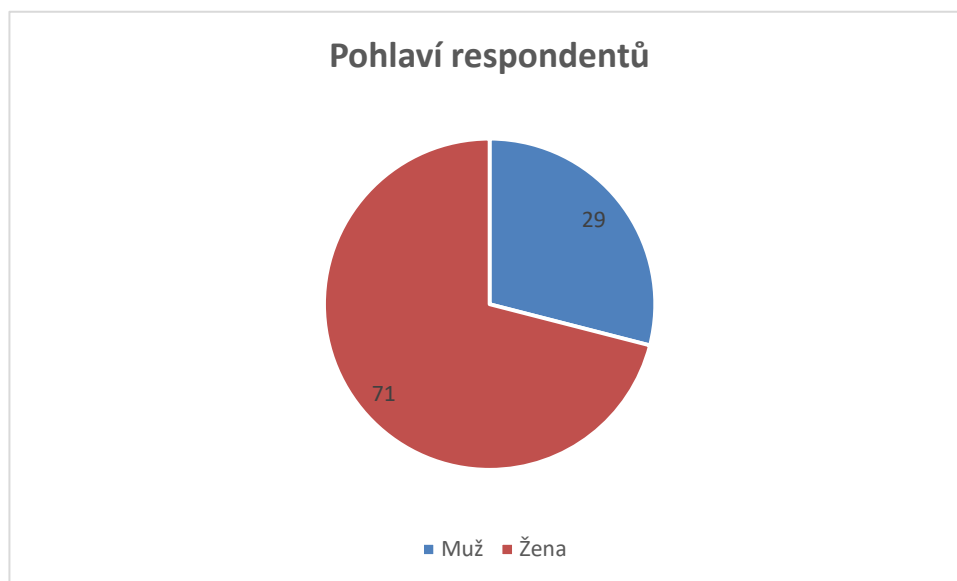
Otázka č. 1: **Pohlaví respondenta.** Na dotazník odpovědělo dohromady 100 dotázaných. Z toho bylo celkem dvacet devět mužů a sedmdesát jedna žen. Tyto informace znázorňuje tato tabulka č. 1 a graf č. 1

**Tabulka 1: Pohlaví respondentů**

Pohlaví	Počet respondentů
Muž	29
Žena	71

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 1: Pohlaví respondentů**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

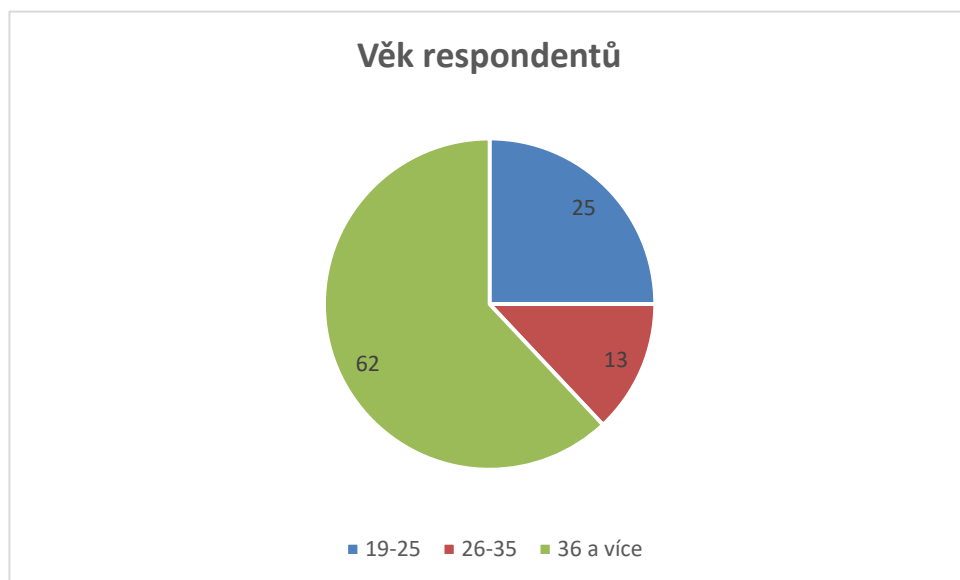
Otázka č. 2: **Věk respondenta.** Z šetření bylo zjištěno, že se nejvíce respondentů nacházelo ve věku třicet-šest a více let., tzn. 62 % dotázaných. Věk respondentů je také znázorněn v tabulce č. 2 a v grafu č. 2.

**Tabulka 2: Věk respondentů**

Věk (roky)	Počet respondentů
19-25	25
26-35	13
36 a více	62

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 2: Věk respondentů**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

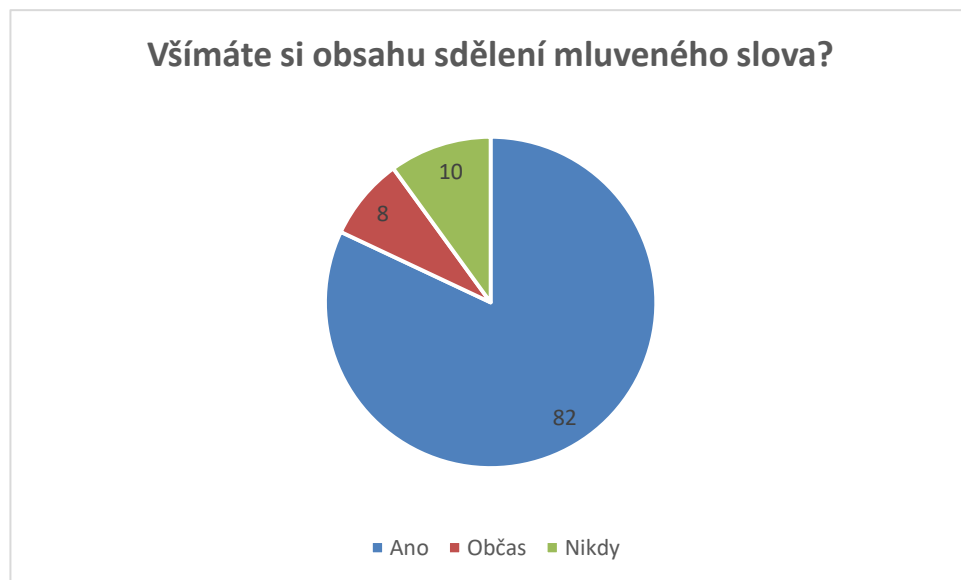
Otázka č. 3: **Všimáte si obsahu sdělení mluveného slova?** Většina respondentů odpověděla na tuto otázku kladně. Lze předpokládat, že podřízení vnímají mluvené slovo manažera na 82 %. Vše dokládá níže uvedena tabulka č. 3 a graf č. 3.

**Tabulka 3: Vnímání obsahu mluveného slova**

Odpověď	Počet respondentů
Ano	82
Občas	8
Nikdy	10

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 3: Vnímání obsahu mluveného slova**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

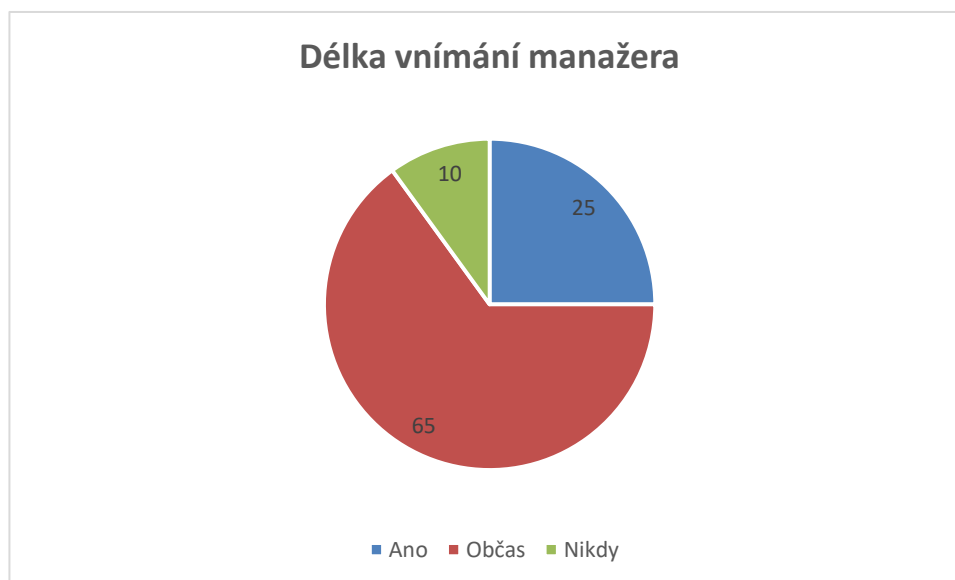
Otázka č. 4: **Jak dlouho dokážete vnímat manažera?** Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že podřízení vnímají projev manažera jen na chvíli. Zaleží zde na několika faktorech, např. téma projevu, připravenost, chování manažera atd. Tyto skutečnosti jsou doloženy v tabulce č. 4 a v grafu č. 4.

**Tabulka 4: Délka vnímání manažera**

Odpověď	Počet respondentů
Ano-Neustále	25
Chvíli	65
Nikdy	10

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 4: Délka vnímání manažera**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

Otázka č. 5: **Dokážete se lépe soustředit, pokud manažer výrazně artikuluje?** Provedeným šetřením bylo zjištěno, že výrazná artikulace manažera napomáhá lepšímu soustředění se u 76 % dotázaných respondentů. Data jsou patrná z tabulky č. 5 a také z grafu č. 5.

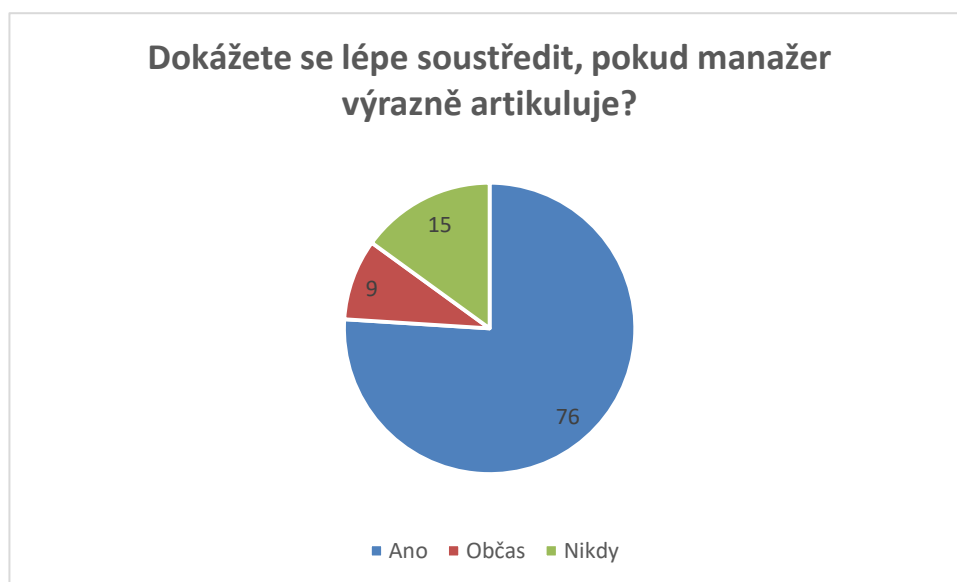


**Tabulka 5: Artikulace manažera**

Odpověď	Počet respondentů
Ano	76
Ne	9
Občas	15

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 5: Artikulace manažera**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

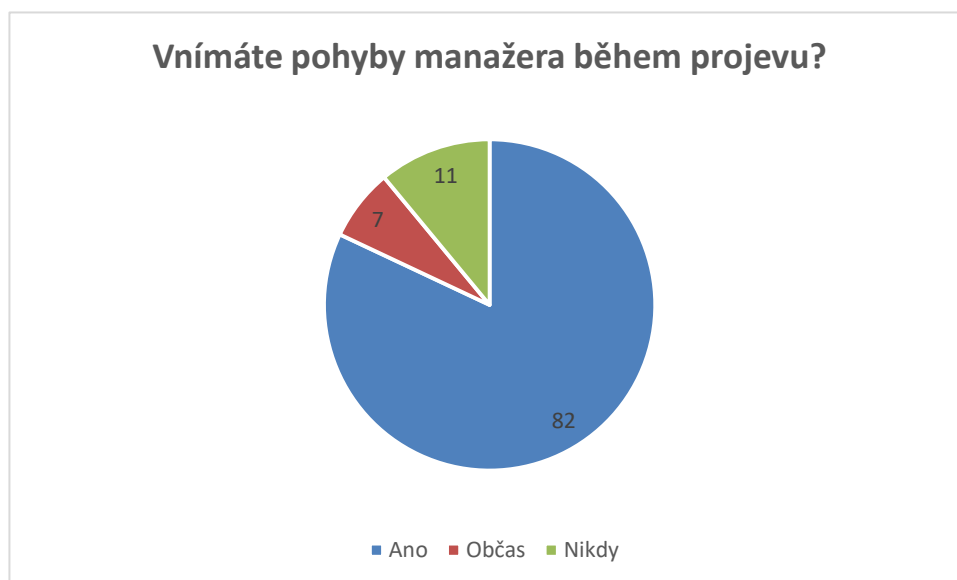
Otázka č. 6: **Vnímáte pohyby manažera během projevu?** Provedené šetření dokládá, že 82 % dotázaných respondentů vnímá pohyby manažera během jeho projevu. Zbylí respondenti tyto pohyby nevnímají, nebo jen občas. Na tyto informace poukazuje tabulka č. 6 a graf č. 6.

**Tabulka 6: Pohyby manažera**

Odpověď	Počet respondentů
Ano	82
Ne	7
Občas	11

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 6: Pohyby manažera**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

Otázka č. 7: **Dokáže Vás více zaujmout manažer, který má výrazné neverbální projevy?** Z šetření vyplynulo, že 51 % dotázaných respondentů více zaujme manažer, který používá během svého projevu výrazná neverbální gesta. Vše dokládá tabulka č. 7 a graf č. 7

**Tabulka 7: Neverbální projevy manažer**

Odpověď	Počet respondentů
Ano	51
Ne	18
Občas	31

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 7: Neverbální projevy manažer**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

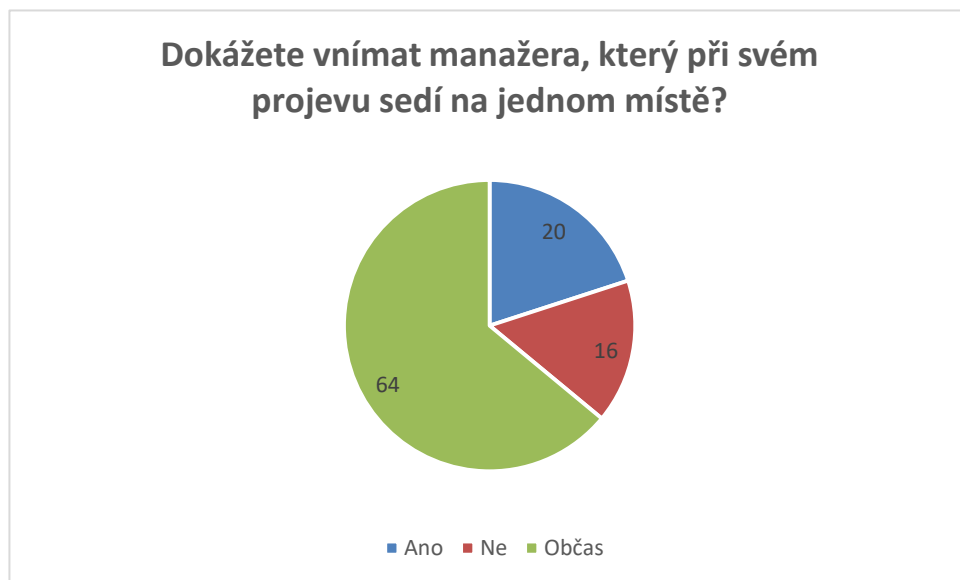
Otázka č. 8: **Dokážete vnímat manažera, který při svém projevu sedí na jednom místě?** Více než polovina dotázaných respondentů dokáže vnímat manažera přesto, že celou dobu jeho projevu sedí na jednom místě. Tato skutečnost je doložena v tabulce č.8 a v grafu č. 8.

**Tabulka 8: Vnímání manažera, který během projevu sedí**

Odpověď	Počet respondentů
Ano	20
Ne	16
Občas	64

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 8: Vnímání manažera, který během projevu sedí**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

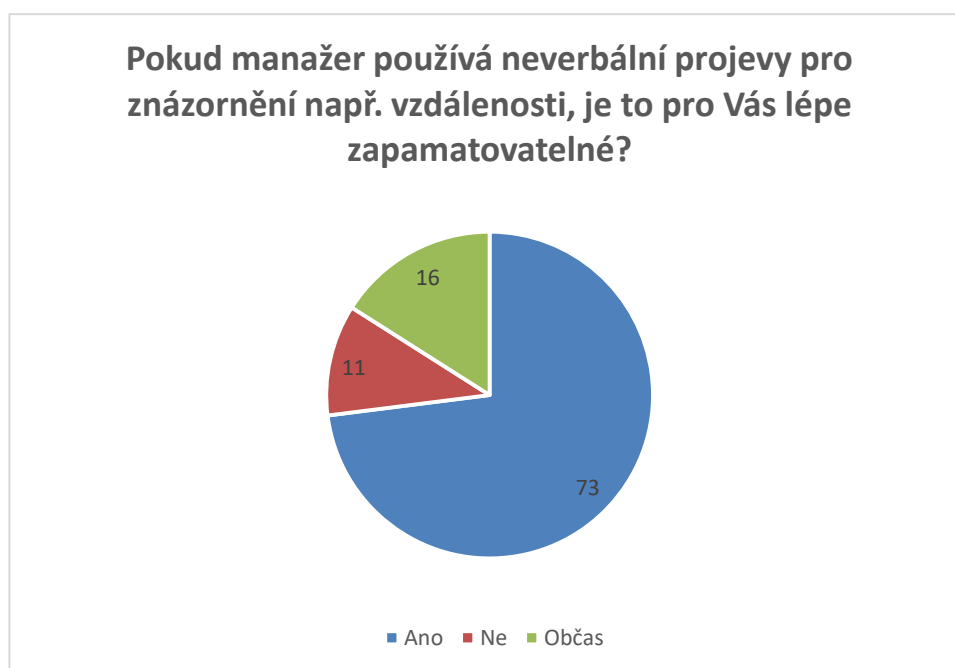
Otázka č. 9: **Pokud manažer používá neverbální projevy pro znázornění např. vzdálenosti, je to pro Vás lépe zapamatovatelné?** Z dotázaných respondentů odpovědělo 75 %, že pro lepší zapamatování projevu manažera je vhodné používání neverbálních gest. Tyto informace znázorňuje tabulka č. 9 a graf č. 9.

**Tabulka 9: Neverbální projev pro lepší zapamatování**

Odpověď	Počet respondentů
Ano	73
Ne	11
Občas	16

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 9: Neverbální projev pro lepší zapamatování**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

Otázka č. 10: **Během svého projevu sedí manažer vedle vás, usmívá se, ruce má položené na stole, přikyvuje hlavou. Jste si jistí ve svých odpovědích?** Šetřením bylo zjištěno, že dotazovaní respondenti zvolili téměř shodně každou z uvedených

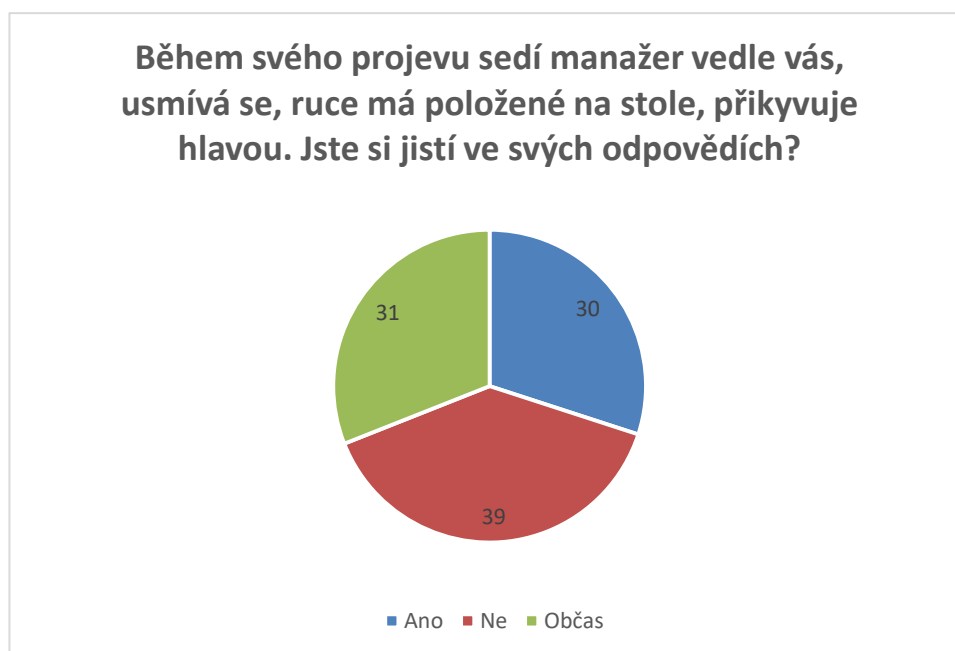
možností. Nelze tedy jasně říci, že pokud se manažer snaží působit na podřízené přátelským a milým dojmem, že to vyvolá u podřízených jistotu v jejich odpovědích. Tyto skutečnosti dokládá tabulka č. 10 a graf č. 10.

**Tabulka 10: Jistota odpovědí, pokud manažer sedí**

Odpověď	Počet respondentů
Ano	30
Ne	39
Občas	31

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 10: Jistota odpovědí, pokud manažer sedí**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

Otázka č. 11: **Jste nervózní, pokud manažer během svého projevu na Vás upřeně hledí?** Polovina dotázaných respondentů se k této otázce vyjádřilo tak, že lze

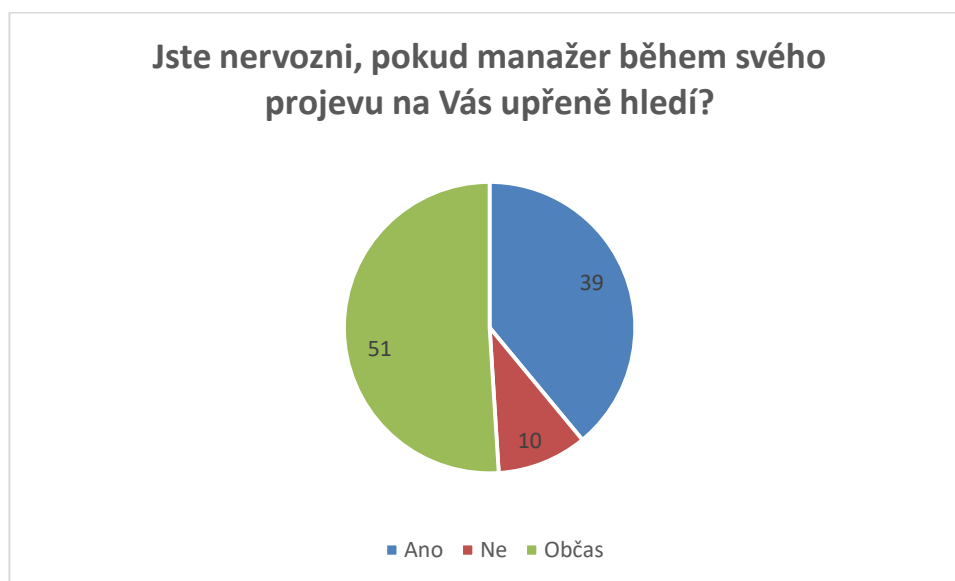
usuzovat z jejich odpovědí, že podřízení jsou z projevu manažera jen občas nervózní, což je zapříčiněno různými faktory, např. za jaké situace je u podřízeného nervozita vyvolána. Vše je popsáno v tabulce č. 11 a v grafu č. 11.

**Tabulka 11: Nervozita podřízených během projevu manažera**

Odpověď	Počet respondentů
Ano	39
Ne	10
Občas	51

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 11: Nervozita podřízených během projevu manažera**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

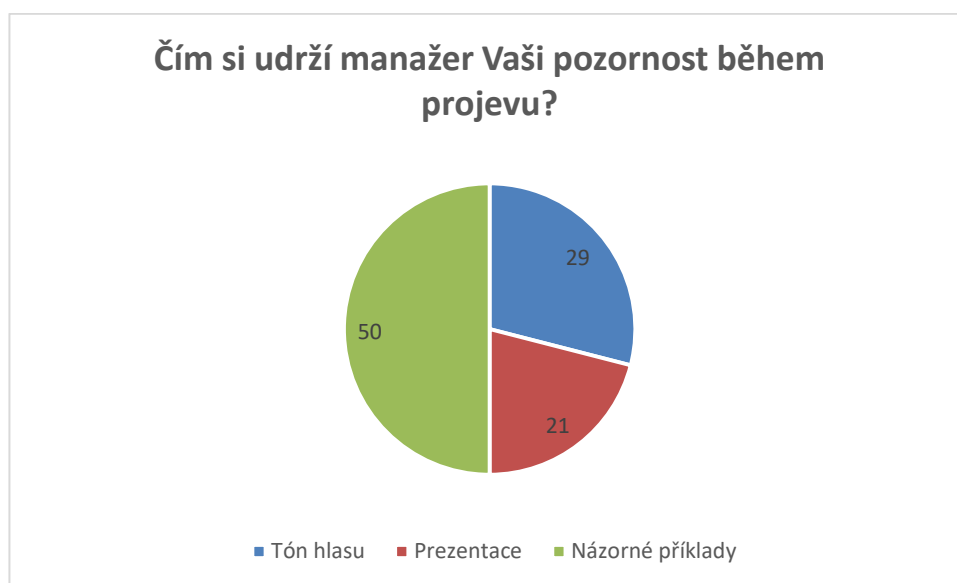
Otázka č. 12: **Čím si udrží manažer Vaši pozornost během jeho projevu?** Bylo zjištěno, že si u poloviny dotázaných respondentů udrží manažer svou pozornost názornými příklady, dále jeho tónem hlasu a připravenou prezentací na dané téma. Zjištěné informace dokládá tabulka č. 12 a graf č. 12.

**Tabulka 12: Udržení pozornosti**

Odpověď	Počet respondentů
Tón hlasu	29
Prezentace	21
Názorné příklady	50

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 12: Udržení pozornosti**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

Otázka č. 13: **Jak vnímáte, když Vám manažer před jeho projevem poskytne písemné zpracování?** Pokud manažer před svým projevem poskytne podřízeným písemné zpracování jeho projevu, znamená to u 45 % dotázaných respondentů, že si budou projev manažera více pamatovat. Tato skutečnost je dále popsána v tabulce č. 13 a v grafu č. 13.

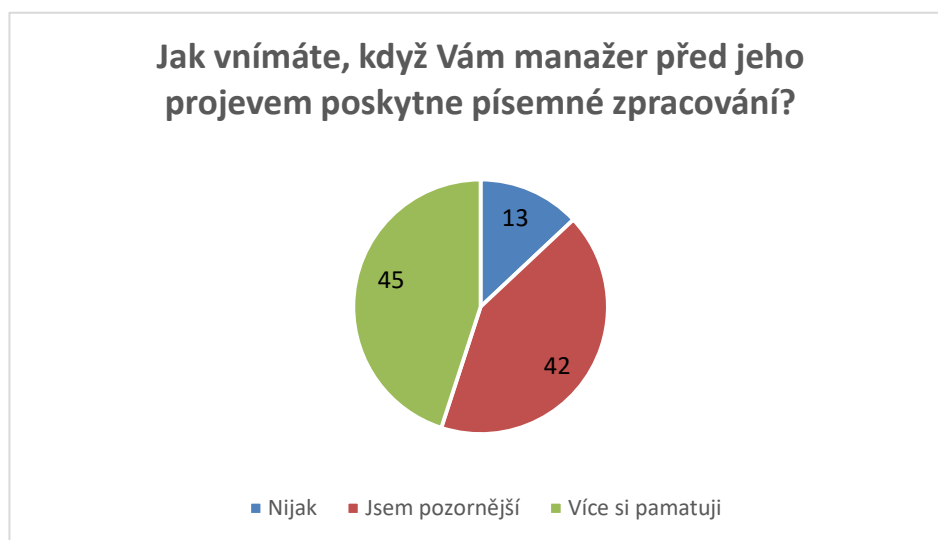


**Tabulka 12: Poskytnutí písemného zpracování projevu**

Odpověď	Počet respondentů
Nijak	13
Jsem pozornější	42
Více si pamatuji	45

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 13: Poskytnutí písemného zpracování projevu**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

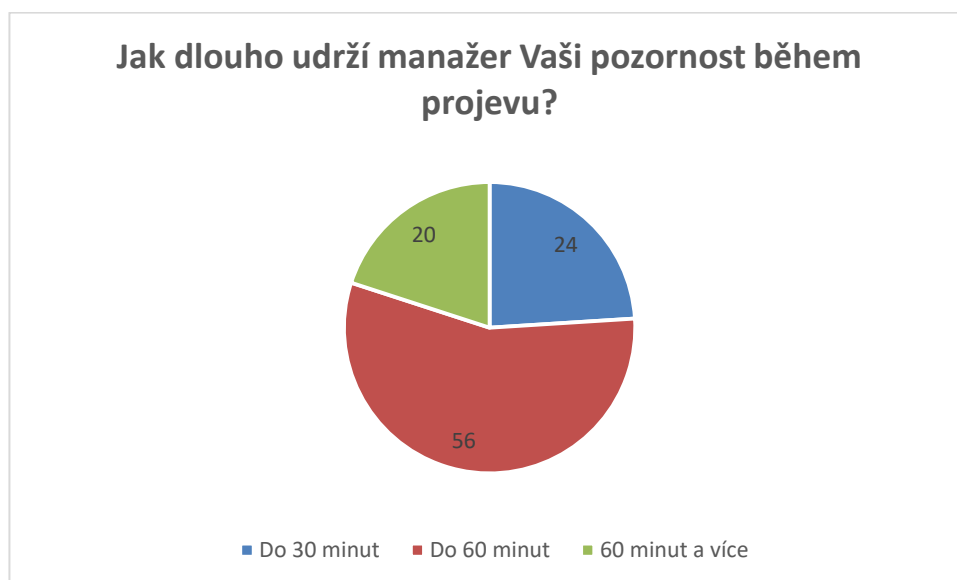
Otázka č. 14: **Jak dlouho udrží manažer Vaši pozornost při jeho projevu?**  
56 % dotázaných respondentů dokáže vnímat manažera a jeho projev do 60 minut. Existují různé názory, jak dlouhá má člověk udržet svou pozornost tak, že si dokáže pamatovat a reagovat na řešenou věc. Například ve školách se tato doba přenesla do jedné vyučovací hodiny, která by měla trvat nejdéle 45 minut, kdy musí následovat přiměřená doba odpočinku. Informace o době projevu jsou obsaženy v tabulce č. 14 a v grafu č. 14.

**Tabulka 13: Doba projevu manažera**

Odpověď	Počet respondentů
Do 30 minut	24
Do 60 minut	56
60 minut a více	20

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 14: Doba projevu manažera**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

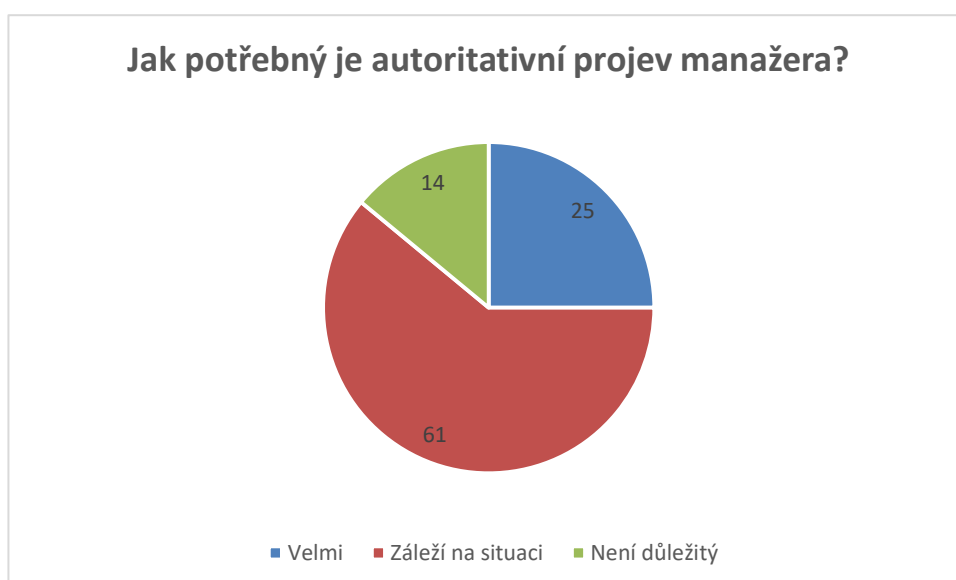
Otázka č. 15: **Jak potřebný je autoritativní projev manažera?** Více než polovina dotázaných respondentů se k této otázce vyjádřili tak, že záleží na dané situaci, ve které je autoritativní projev potřebný. Tyto skutečnosti jsou zobrazeny v tabulce č. 15 a v grafu č. 15.

**Tabulka 14: Autoritativní projev manažera**

Odpověď	Počet respondentů
Velmi	25
Záleží na situaci	61
Není důležitý	14

Zdroj: vlastní šetření, 2017

**Graf 15: Autoritativní projev manažera**



Zdroj: vlastní šetření, 2017

## 5.5 VERIFIKACE HYPOTÉZ

### **Hypotéza č. 1: Podřízení nevnímají mluvené slovo manažera**

K zodpovězení stanovené hypotézy posloužila v dotazníkovém šetření otázka: „Všimáte si obsahu sdělení mluveného slova?“. Celých 82 % dotázaných se vyjádřilo tak, že si všimají mluveného slova. Tato hypotéza tak nebyla potvrzena, neboť většina respondentů si všimá mluveného slova. Lze tak říci, že jsou podřízení pozorní a vnímají manažera, co jim sděluje.

### **Hypotéza č. 2: Manažer udrží pozornost podřízených během svého projevu déle než 1 hodinu**

Aby tato hypotéza mohla být zhodnocena, byly do dotazníkového šetření použity následující otázky: „Jak dlouho dokážete vnímat manažera?“ a „Jak dlouho udrží manažer Vaši pozornost při jeho projevu“. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že jejich pozornost si manažer udrží pouze chvíli. Na toto zjištění posléze navazuje skutečnost, že doba vnímání se dle respondentů pohybuje v délce max. 60 minut. Ani tato hypotéza tak nebyla potvrzena.

### **Hypotéza č. 3: Podřízení si všimají neverbálního projevu manažera**

Většina otázek, která je součástí dotazníkového šetření, byla vytvořena za účelem zodpovězení této hypotézy. Z výzkumu bylo zjištěno, že dotázaní respondenti vnímají pohyby manažera během projevu jen občas, což se dá vysvětlit tím, že na něho přímo nehledí, neboť není nutné, aby při projevu manažera na něho podřízení hleděli celou dobu. Dále je z výzkumu zřejmé, že pokud manažer používá neverbální projev spolu s mluveným slovem, tak je to pro dotazované respondenty jen občas lépe zapamatovatelné. Záleží zde velmi na dané situaci, a jaké projevy jsou použity. Zde bylo ukázáno na příkladu se vzdáleností. Stejně tak záleží na situaci, ve které má manažer výrazné neverbální projevy. Pokud manažer během svého projevu sedí vedle dotyčného respondenta, usmívá se a přikyvuje hlavou, nelze s určitostí říci, že jsou si tyto respondenti jisti ve svých odpovědích před manažerem. Tato hypotéza byla jen částečně potvrzena, protože vždy závisí na konkrétní situaci. K přesnějšímu hodnocení by bylo zapotřebí obsáhlejšího výzkumu.

#### **Hypotéza č. 4: Výrazná artikulace a autoritativní projev manažera jsou při jeho projevu důležité**

Hypotéza byla hodnocena na základě otázek: „Jak potřebný je autoritativní projev manažera?“ a „Dokážete se lépe soustředit, pokud manažer výrazně artikuluje?“. Šetřením bylo zjištěno, že většina dotazovaných respondentů se lépe soustředí, pokud manažer výrazně artikuluje. Autoritativní projev manažera je dle dotázaných vhodné zvolit při konkrétní situaci. Ne vždy je to potřeba. Tato hypotéza tak byla jen zčásti potvrzena. Pokud manažer zřetelně artikuluje, je téměř jisté, že mu všichni porozumí a nedojde tak během jeho projevu k nejasnostem ve sděleném slově. Autoritativní projev budí v lidech respekt, ale ne každý je ochoten sdělenou informaci takovýmto způsobem přijmout.

#### **Hypotéza č. 5: Pro udržení pozornosti poskytne manažer podřízeným písemné provedení projevu**

K zhodnocení následující hypotézy byly do dotazníku vloženy otázky: „Jak vnímáte, když Vám manažer před jeho projevem poskytne písemné zpracování?“ a „Čím si udrží manažer Vaši pozornost během jeho projevu?“. Z výzkumu dle odpovědí dotázaných respondentů vyplynulo, že pokud manažer poskytne písemné zpracování svého projevu, jeho sdělené slovo si respondenti více zapamatují a jsou celkově během projevu manažera pozornější. Největší pozornost si dle oslovených respondentů manažer získá tím, že během svého projevu použije názorné příklady k danému tématu, má připravenou prezentaci s hlavními body projevu či si udrží svou pozornost prostřednictvím jeho tónu hlasu. Tuto hypotézu se tak podařilo potvrdit.

## **5.6 SHRUTÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ**

Z provedeného výzkumu, který proběhl na základě vytvořeného dotazníkové šetření, vyplynuly následující rozhodné skutečnosti:

Hypotéza č. 1 „Podřízení nevnímají mluvené slovo manažera“ nebyla potvrzena, neboť pro je pro manažera velmi důležité, aby veškeré informace, které sdělí, jeho podřízení vnímali. Závisí na tom jejich spolupráce a fungování skupiny.

Hypotéza č. 2 „Manažer udrží pozornost podřízených během svého projevu déle než 1 hodinu“ nebyla potvrzena. K udržení pozornosti je velmi nutné, aby manažer vhodně vzhledem k časové i obsahové stránce projevu poskytl podřízených dostatek prostoru a času k odpočinku. Může se tak stát, že vlivem dlouhého projevu ztratí veškerou svou pozornost a jeho projev ztratí na důležitosti.

Hypotéza č. 3 „Podřízení si všímají neverbálního projevu manažera“ byla jen částečně potvrzena. Neverbálního projevu manažera si podřízení všímají při konkrétních situacích, nelze tak s určitostí říci, zda si ho všímají při každém jeho projevu.

Hypotéza č. 4 „Výrazná artikulace a autoritativní projev manažera jsou při jeho projevu důležité“ byla také jen z části potvrzena, neboť nelze používat autoritativní projev při každém sděleném slově. Manažer musí vědět, kdy ho lze použít, a kdy je naopak tento druh projevu nevhodný.

Hypotéza č. 5 „Pro udržení pozornosti poskytne manažer podřízeným písemné provedení projevu“ byly potvrzena. Udržet si pozornost podřízených, je jeden z hlavních úkolů manažera při jeho projevu. Existuje mnoho způsobů, jak efektivně a co nejlépe udržet pozornost manažera během jeho projevu. Jedním z nich je právě poskytnutí písemného zpracování. Pokud je poskytnuto včas, podřízení se na projev manažera mohou dopředu připravit a jejich pozornost tak bude snadněji udržitelná. Navíc tak dochází k lepšímu zapamatování sděleného slova.

## 6 ZÁVĚR

Moje bakalářská práce se zabývala tématem: „Verbální a neverbální komunikace v praxi manažera“. Domnívám se, že toto téma je velmi opomíjené, jak v běžném životě, tak také v pracovním životě i v pracovním prostředí. Každý člověk by měl brát na vědomí velkou sílu komunikace a komunikačního procesu. Komunikace je za prvé jedním ze základních dorozumívacích prostředků, ale také se díky komunikaci dají snáz navazovat a utužovat vztahy mezi lidmi. Je to nejrychlejší spojení mezi lidmi. Komunikaci se učíme, již při našem narození.

Především v oblasti práce je komunikace nezbytně nutná a také dost důležitá pro různé pracovní procesy. Pokud v organizacích funguje správná komunikace a zpětná vazba, má organizace mnohdy větší šance na úspěch než taková organizace, kde komunikace funguje pouze na nízké nebo střední úrovni. Pokud mají manažeři problémy s vlastní nápravou komunikace, doporučuji navštívit některé kurzy zaměřené na komunikaci a řečnictví nebo například výcviková centra, takzvaná assesment centra. V těchto centrech pomohou manažerovi zlepšit jeho komunikační dovednosti, aby mohl lépe vést své podřízené a také mohou pomoci s vybudováním autority na pracovišti, která je velmi důležitá.

V dnešním světě je komunikace hlavně prostřednictvím e-mailů, internetu a různých sociálních sítí, které jsou dokonce považovány za nejpoužívanější typ komunikace vůbec. V současné době je sociálních medií velká spousta. Z tohoto důsledku lze říci, že komunikace je jednou z nejdůležitějších forem přenosu informací téměř po celé zemi i mimo ni. Lze uvést, že komunikace zrychluje přenos informací mezi všemi lidmi.

Komunikace je všude okolo nás, ačkoliv si to nikdo z nás mnohdy neuvědomuje. Mediální komunikací informují média širokou veřejnost o novinkách a to prostřednictvím např. televizi, rádií nebo prostřednictvím denního tisku. V dnešní době se komunikuje i skrz reklamy, které lze najít téměř všude.

Teoretická část se zabývala nejprve komunikací jako takovou a jejími druhy. Druhá kapitola se zabývala především verbální komunikací a jejími fázemi a také funkcemi. V další kapitole zmiňuji jazykové prostředí neverbální komunikace a samotnou neverbální komunikaci. Poslední kapitoly teoretické části se zabývají pojmem manažera jeho osobností a řízením a styly jeho jednání.

Cílem mojí bakalářské práce bylo: „zjištění nových poznatků ve verbální a neverbální komunikaci v praxi manažera“. Domnívám se, že cíl této práce se mi podařilo naplnit.

Praktická část bakalářské práce navazuje na část teoretickou a je tvořena dotazníkovým šetřením. V předmětu šetření byl popsán cíl výzkumu, dále byly stanoveny výzkumné otázky a hypotézy. Za nástroj zkoumání byl v předkládané práci zvolen kvantitativní typ výzkumu, protože jeho cílem je hlavně testování hypotéz – tedy jejich potvrzení či vyvrácení a je především časově nenáročný. Pro zjišťování informací byly vybrány tedy strukturované a standardizované metody dotazníku. Tato část byla vyhodnocována pomocí konkrétních grafů a tabulek a dále bylo provedeno shrnutí celého výzkumného šetření.

Praktická část se dále zaměřuje na zjištění vlivu verbální a neverbální komunikace manažera na jeho podřízené.

Dotazníkové šetření vychází z patnácti otázek (například: „Během svého projevu sedí manažer vedle vás, usmívá se, ruce má položené na stole, přikyvuje hlavou. Jste si jistý ve svých odpovědích?“ „Jste nervózní, pokud manažer během svého projevu na Vás upřeně hledí?“ „Čím si udrží manažer Vaši pozornost během jeho projevu?“ „Jak vnímáte, když Vám manažer před jeho projevem poskytne písemné zpracování projevu?“ „Jak dlouho udrží manažer Vaši pozornost při jeho projevu?“ „ Jak potřebný je autoritativní projev manažera?“ ) Jedná se pouze o uzavřené otázky, kde si respondent vybírá pouze jednu z uvedených možností, na výběr má většinou ze tří možností.

Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že podřízení vnímají mluvené slovo manažera. Lze tak říci, že podřízení jsou pozorní a vnímají. Moje další zjištění je, že manažer si neudrží pozornost svých podřízených déle než jednu hodinu. Následující zjištění bylo potvrzeno jen částečně, neverbálního projevu manažera si podřízení všimají při konkrétních situacích, nelze tak s určitostí říci, zda si ho všimají při každém jeho projevu. K přesnějšímu hodnocení by bylo zapotřebí obsáhlejšího výzkumu s více otázky a také respondenty. Předposlední zjištění mého výzkumu, bylo potvrzeno také jen z části, neboť nelze používat autoritativní projev při každém sděleném slově, toto je dost individuální. Manažer musí vědět, kdy ho lze použít, a kdy je naopak tento druh projevu nevhodný. Poslední zjištění bylo potvrzeno, pokud manažer poskytne pro



udržení pozornosti podřízených jakékoliv písemné potvrzení projevu, tak si jejich pozornost udrží.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005.  
ISBN 80-251-0784-1.

DeVito, J. A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2001.  
ISBN 80- 7169-988-8

GAVORA, P. Učitel a žáci v komunikaci. Brno: Paido, 2005. ISBN 80-7315-104-9

GOFFMAN, E. In: VYBÍRAL, Z. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. s. 65. ISBN 80-7178-291-2

HARTLEY, Mary. Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 104 s. ISBN 80-7178-844-9.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KAMIŠ K., Řečová a jazyková komunikace spisovné češtiny, 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012, ISBN 978-80-7452-023-5

KAMIŠ K., Český jazyk a počáteční psaní na 1. stupni ZŠ a ZŠS, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, ISBN 978-80-7452-042-6

KHELEROVA V., Komunikační a obchodní dovednosti manažera 2, vyd. Grada, 2004  
80-247-1677-1

KLENKOVÁ, J. Logopedie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 228 s. ISBN  
80-247-1110-9

KŘIVOHLAVÝ, J. Tajemství úspěšného jednání. 1. vyd. Praha: Grada, 1995.  
ISBN 80- 85623-84-6

LEŠKO, Ladislav. Náhled do sociální komunikace. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun  
EU, 2008, 99 s. ISBN 978-80-7399-466-2.

MAREŠ, J. ; KŘIVOHLAVÝ, J. Komunikace ve škole. vyd. Masarykova univerzita,  
1995. ISBN: 80-210-1070-3

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2003.  
ISBN 80-247-0650-4

NAVARRO, J.; KARLINS, M. Jak prokouknout druhé lidi. Praha: Grada, 2010.  
ISBN 978-80-247-3350-0

NELEŠOVSKÁ, A. Pedagogická komunikace v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0738-1

PEASE, A. Řeč těla. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2 Řeč těla. 1.vyd. Praha: Fragment, 2002. ISBN 80-7200-611-8

PLAŇAVA, Ivo. Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

SVATOŠ, Tomáš. Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace: teoretická minima a praktické náměty. Vyd. 2., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 158 s. ISBN 80-7041-176-7.

SWETS, P. W. In: KŘIVOHLAVÝ, J. Tajemství úspěšného jednání. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. s. 109. ISBN 80-85623-84-6 67

ŠTRACH, Pavel. Principy managementu. 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.

ŠULEŘ, OLDŘICH. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER, Jaromír a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.

VYBÍRAL, Z. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

KAŠPÁRKOVÁ, M. Význam neverbální komunikace v práci pedagoga volného času. [online]. České Budějovice, 2008. [cit. 2013-01-31].

## **SEZNAM ZKRATEK**

TZN - to znamená

ATD - a tak dále

NAPŘ - například

APOD - a podobně

RESP - respektive

# SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1: Pohlaví respondentů .....</b>	<b>37</b>
Tabulka 2: Věk respondentů .....	38
Tabulka 3: Vnímání obsahu mluveného slova.....	39
Tabulka 4: Délka vnímání manažera .....	40
Tabulka 5: Artikulace manažera .....	41
Tabulka 6: Pohyby manažera.....	42
Tabulka 7: Neverbální projevy manažer.....	43
Tabulka 8: Vnímání manažera, který během projevu sedí .....	44
Tabulka 9: Neverbální projev pro lepší zapamatování .....	45
Tabulka 10: Jistota odpovědí, pokud manažer sedí .....	46
Tabulka 11: Nervozita podřízených během projevu manažera.....	47
Tabulka 12: Poskytnutí písemného zpracování projevu .....	49
Tabulka 13: Doba projevu manažera .....	50
Tabulka 14: Autoritativní projev manažera .....	51

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	37
Graf 2: Věk respondentů.....	38
Graf 3: Vnímání obsahu mluveného slova.....	39

Graf 4: Délka vnímání manažera .....	40
Graf 5: Artikulace manažera .....	41
Graf 6: Pohyby manažera.....	42
Graf 7: Neverbální projevy manažer .....	43
Graf 8: Vnímání manažera, který během projevu sedí .....	44
Graf 9: Neverbální projev pro lepší zapamatování .....	45
Graf 10: Jistota odpovědí, pokud manažer sedí .....	46
Graf 11: Nervozita podřízených během projevu manažera .....	47
Graf 12: Udržení pozornosti .....	48
Graf 13: Poskytnutí písemného zpracování projevu .....	49
Graf 14: Doba projevu manažera .....	50
Graf 15: Autoritativní projev manažera .....	51

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník.....	I
---------------------------	---

## Příloha A – Dotazník

Vážený, Vážená,

tento dotazník, který právě vyplňujete, má za cíl zjistit vliv verbální a neverbální komunikace v praxi manažera. Hlavní rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací je ten, že neverbální komunikace řídí podvědomí a dává hlubší pohled na lidi kolem nás a verbální komunikaci se vyjadřuje pomocí slov.

Prosím Vás o celkové vyplnění dotazníku, abych tak získala kompletní výsledky pro dotazníkové šetření.

1. Pohlaví respondenta

- a) muž                      b) žena

2. Věk respondenta

- a) 15-30let                b) 30-40let                c) 40 a více let

3. Všímate si obsahu sdělení mluveného slova?

- a) ano                      b) občas                      c) nikdy

4. Jak dlouho dokážete vnímat manažera?

- a) neustále                b) chvíli                      c) nikdy

5. Dokážete se lépe soustředit, pokud manažer výrazně artikuluje?

- a) ano                      b) ne                              c) občas

6. Vnímáte pohyby manažera během projevu?

- a) ano                      b) ne                              c) občas

7. Dokáže Vás více zaujmout manažer, který má výrazné neverbální projevy?

- a) ano                      b) ne                              c) občas

8. Dokážete naslouchat manažerovi, který při výkladu sedí na jednom místě?

- a) ano                      b) ne                              c) občas



9. Pokud manažer používá neverbální projevy pro znázornění např. vzdálenosti, je to pro vás lépe zapamatovatelné?

- a) ano                      b) ne                      c) občas

10. Během svého projevu sedí manažer vedle vás, usmívá se, ruce má položené na stole, přikyvuje hlavou. Jste si jistý ve svých odpovědích?

- a) ano                      b) ne                      c) občas

11. Jste nervózní, pokud manažer během svého projevu na Vás upřeně hledí?

- a) ano                      b) ne                      c) občas

12. Čím si udrží manažer Vaši pozornost během jeho projevu?

- a) tón hlasu                      b) prezentace                      c) názorné příklady

13. Jak vnímáte, když Vám manažer před jeho projevem poskytne písemné zpracování projevu?

- a) nijak                      b) jsem pozornější                      c) více si pamatuji

14. Jak dlouho udrží manažer Vaši pozornost při jeho projevu?

- a) do 30 minut                      b) do 60 min                      c) 60 min a více

15. Jak potřebný je autoritativní projev manažera?

- a) velmi                      b) záleží na situaci                      c) není důležitý

Mockrát děkuji za Váš čas, který jste mi věnovali vyplněním dotazníku.

Michaela Urbanová, Studentka UJAK

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Michaela Urbanová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: prezenční studium**

**Název práce: Verbální a neverbální komunikace v praxi manažera**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 48**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 25**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.**