

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků manažerské komunikace

Bc. Petr Bureš

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Bureš

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Importance of manager communication elements

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran 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.
KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.
KOONTZ, Harold a Heinz WEHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Význam 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 6. 4. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, PhD., za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval všem dotazovaným manažerům za jejich ochotu a čas, který mi poskytli pro získání informací k vlastnímu zpracování.

Význam prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem týkajícím se významu prvků komunikace manažerů při jejich práci. Komunikace je důležitou manažerskou dovedností pro každou dobře fungující organizaci. Její efektivita ovlivňuje celou dynamiku dosahování podnikových cílů. Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou.

V první části jsou na základě studia odborných pramenů charakterizovány základní pojmy managementu, etapy managementu, osobnost manažera, manažerské funkce, manažerská komunikace, komunikační kanály, komunikační formy, komunikační dovednosti a efektivní komunikace.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na kvantitativní výzkum. Je představena společnost, ve které průzkum probíhal. Pro sběr dat byla využita metoda dotazníkového šetření. Předmětem dotazníkového šetření je rozbor prvků a jejich význam v manažerské komunikaci. Pomocí identifikačních otázek jsou charakterizováni respondenti. V dotazníku je formulováno 43 otázek, z toho 7 identifikačních, 32 otázek uzavřených a 4 otázky otevřené. Získaná data jsou zpracována a analyzována pomocí vybraných statistických metod. Výsledky práce jsou shrnuty do přehledných grafů a tabulek. Závěrem jsou zjištěné informace porovnány, vyhodnoceny a jsou navržena možná doporučení.

Klíčová slova: management, manažer, manažerská komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační dovednosti

Importance of manager communication elements

Abstract

This thesis deals with the topic of the importance of management communication elements as part of their work. Communication is an important managerial skill for any well-functioning organization. Its effectiveness affects the entire dynamics of achieving business goals. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

In the first part, the basic concepts of management, management stages, manager personality, managerial functions, managerial communication, communication channels, communication forms, communication skills and effective communication are characterized based on the study of professional sources.

The practical part of the thesis is focused on quantitative research. The surveyed company is presented. A questionnaire survey has been used for data collection. The subject of the survey is the analysis of elements and their importance in managerial communication. 42 managers were approached from all levels of management in the selected organization. Respondents are characterized using identification questions. The questionnaire contains 43 questions, including 7 identification questions, 32 closed questions and 4 open questions. The obtained data are processed and analyzed using selected statistical methods. The results are summarized in graphs and tables. In conclusion, the information gained is evaluated and compared, possible recommendations are suggested on how to improve the level of communication in the organization.

Keywords: management, manager, managerial communication, forms of communication, communication channels, effective communication, communication skills

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.1.1 Manažer a jeho osobnost.....	15
3.1.2 Manažerské funkce	16
3.1.3 Etapy managementu a vývoj komunikace:	19
3.2 Komunikace	21
3.2.1 Komunikační model.....	22
3.2.2 Verbální komunikace	23
3.2.3 Neverbální komunikace	25
3.2.4 Komunikace v organizaci	28
3.3 Komunikační dovednosti a nástroje efektivní komunikace	31
3.3.1 Aktivní naslouchání	31
3.3.2 Technika kladení otázek	34
3.3.3 Vyjednávání	35
3.3.4 Smlouvání	37
3.3.5 Přesvědčování a ovlivňování	38
3.3.6 Porady	39
4 Vlastní práce	42
4.1 Technika sběru dat	42
4.2 Způsob zpracování zjištěných dat	42
4.3 Charakteristika objektu výzkumu	44
4.4 Charakteristika respondentů	45
4.4.1 Pohlaví a věk.....	45
4.4.2 Věk.....	45
4.4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání	46
4.4.4 Úroveň řízení	47
4.4.5 Počet podřízených.....	48
4.4.6 Délka celkové praxe.....	48
4.4.7 Délka praxe na manažerské pozici.....	49
4.5 Analýza získaných dat.....	50

4.5.1	Význam obsahu komunikace	50
4.5.2	Verbální komunikace	51
4.5.3	Neverbální komunikace	57
4.5.4	Komunikace v organizaci	62
4.5.5	Komunikační dovednosti	67
4.5.6	Efektivní komunikace	73
4.5.7	Otevřené otázky:	76
5	Výsledky a diskuze	80
5.1	Hodnocení výsledků šetření a možná doporučení.....	80
6	Závěr	87
7	Seznam použitých zdrojů	90
8	Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma řídicího okruhu	14
Obrázek 2 - Schéma situačního vedení	18
Obrázek 3 - Komplexní schéma managementu	19
Obrázek 4 - Model komunikačního procesu	23
Obrázek 5 - Nedostatky v ústní komunikaci.....	25
Obrázek 6 - Komunikace v organizaci	30

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Model „opakované paniky“ na poradách	41
Tabulka 2 - Prvky obsahu komunikace.....	51
Tabulka 3 - Prvky verbální komunikace	56
Tabulka 4 - Prvky neverbální komunikace	61
Tabulka 5 - Prvky komunikace v organizaci	67
Tabulka 6 - Prvky komunikačních dovedností	73

Tabulka 7 - Prvky efektivní komunikace.....	76
---	----

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů.....	45
Graf 2 - Věkové kategorie	46
Graf 3 - Vzdělání	47
Graf 4 - Úroveň managementu	47
Graf 5 - Počet podřízených	48
Graf 6 - Délka praxe	49
Graf 7 - Délka praxe na vedoucí pozici	49
Graf 8 - Vyjádření svého vztahu ke sdělovanému obsahu.....	50
Graf 9 - Vyjádření svého vztahu k příjemci sdělení	51
Graf 10 - Vhodná rychlost řeči	52
Graf 11 - Hlasitost řeči.....	52
Graf 12 - Správná artikulace	53
Graf 13 - Nepoužívání prázdných slov	54
Graf 14 - Nepoužívání cizích nebo neznámých termínů	54
Graf 15 - Formulace písemných sdělení	55
Graf 16 - Gramatická úroveň písemných sdělení	56
Graf 17 - Podání ruky a hmatový vjem.....	57
Graf 18 - Oční kontakt	58
Graf 19 - Sdělení prostřednictvím mimiky v obličeji	58
Graf 20 - Gesta jako doprovodný prvek	59
Graf 21 - Vhodná vzdálenost mezi účastníky	60
Graf 22 - Výše úrovně očí při komunikaci s partnerem	60
Graf 23 - Srozumitelnost sdělení	62
Graf 24 - Podstata a věcnost sdělení.....	63
Graf 25 - Volba formy sdělení vzhledem k obsahu a prioritě	63
Graf 26 - Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě	64
Graf 27 - Nefiltrovaná zpětná vazba	65
Graf 28 - Formální komunikace.....	65

Graf 29 - Neformální komunikace.....	66
Graf 30 - Pozorování při komunikaci	68
Graf 31 - Schopnost naslouchání	68
Graf 32 - Schopnost empatie	69
Graf 33 - Přijímání závěrů	70
Graf 34 - Vyjednávací schopnosti	70
Graf 35 - Kladení otázek.....	71
Graf 36 - Aktivní přístup k řešení konfliktů	72
Graf 37 - Shoda v oblasti cílů	74
Graf 38 - Společenská odpovědnost za komunikaci	74
Graf 39 - Respekt v komunikaci	75

1 Úvod

Komunikace neodmyslitelně patří ke každému z nás. Pomocí komunikace se dorozumíváme jeden s druhým. Komunikujeme s okolním světem, vyměňujeme si informace, přijímáme a vysíláme určité signály. Ty mohou mít různou podobu. V dávných dobách to byly například kouřové signály, které se pomalu vznášely k obloze a dokázaly přenášet určitý druh informace i na velké vzdálenosti. Dnes jsou takové signály zpracovány do podoby jedniček a nul a pohybují se rychlostí světla. Rychlost přenosu informací v podstatě zkrátila komunikační vzdálenosti na minimum. Počet komunikačních prvků narůstá a komunikační systémy jsou čím dál více složitější. Díky technologické revoluci se mění i způsoby komunikace.

Komunikační systém začíná být složitější. Svět se globalizuje a zkracují se komunikační vazby. Informace vypuštěná do tohoto systému má daleko větší dosah a tím pádem i důsledky než kdykoliv předtím. Proto je namístě umět s informacemi dobře pracovat, třídít je, vyhodnocovat a také šířit. Tuto funkci by měl nejlépe ovládat manažer, pro nějž jsou informace pracovním nástrojem k dosahování podnikových cílů. Efektivita práce s informacemi ovlivňuje nejen firemní kulturu, motivaci zaměstnanců nebo dynamiku celého systému, ale i celkovou výkonnost podniku.

Kromě verbální komunikace existuje neverbální, která je mnohdy daleko důležitější a často podceňovaná. Umění správné komunikace s vnitřním i vnějším okolím je pro manažerskou práci nezbytným předpokladem. Komunikace není pouze o vysílání sdělení, daleko důležitější je jejich příjem. Proto ke komunikaci patří umění naslouchat, dobře klást otázky, schopnost empatie či udílení zpětné vazby. Ne nadarmo se říká, že poslouchat se dá očima, ušima i srdcem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jaký význam mají prvky manažerské komunikace při výkonu jejich práce, případně jaká je důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

2.2 Metodika

Metodický postup diplomové práce se skládá z několika kroků. Nejprve je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci, kde jsou charakterizovány obecné pojmy týkající se dané problematiky. Literární rešerše je provedena s použitím odborných pramenů od různých autorů z doporučené a další literatury od českých i zahraničních autorů.

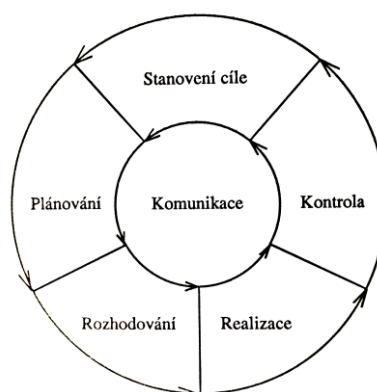
Prvním krokem v praktické části je určení způsobu zjišťování prvotních údajů. Pro účely této práce je zvolena metoda kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je sestaven ze tří částí. Dělí se na část identifikační, část otázek uzavřeného charakteru a doplňujících otevřených otázek. Na uzavřené otázky manažeři odpovídali na čtyřstupňové škále významnosti. Následujícím krokem je charakteristika objektu zkoumání a určení souboru respondentů. Jednalo se o manažery ze všech úrovní managementu. Osloveni byli muži i ženy všech věkových kategorií, vzdělání a manažerské praxe. Dalším krokem je zpracování získaných primárních dat, která jsou vyhodnocena pomocí základních statistických metod. V posledním kroku jsou porovnány a vyhodnoceny zpracované údaje a uvedena možná doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je nezbytnou součástí organizace. Zde pomocí systematického procesu tvorby a udržování prostředí za použití manažerských funkcí plánování, organizování, personalistiky, vedení, motivace, kontroly, a především komunikace jednotlivci spolupracují ve skupinách a díky synergickému efektu svých silných stránek dosahují vybraných cílů s jistou efektivitou, která přímo souvisí s tím, jak dobře jsou řízeni ze strany managementu. (Weihrich, 1993) I sebelépe technicky vybavená organizace plná kvalifikovaných lidí nemusí být zárukou úspěchu, pokud není dobře řízena a nefunguje komunikace. (Veber, 2009)

Obrázek 1 - Schéma řídicího okruhu



Zdroj: Zucha, 1993, s. 126

Management – je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů či metod, kterých manažeři (vedoucí pracovníci) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace. (Veber, 2009, s. 20)

Manažeři jsou odpovědní za realizaci takových činností, které korespondují s podnikovými cíli. Mají za úkol fragmentaci těchto cílů na jednotlivé dílčí úkoly. Jako profese jsou stále více uznávány jako činitelé ovlivňující prosperitu každé organizace. A jako hledači synergie staví mosty mezi myšlenkami a činy. (Plamínek, 2017)

Vize bez výkonu je pouhým sněním. Kdo pouze sní, není lídr, ale snílek. Výkon bez smyslu v podobě nějaké vize či užítku je pouhým blouděním. Kdo bloudí, vydává se do rukou náhody – možná přežije, pravděpodobně ne. (Plamínek, 2017, s. 10)

Úkolem manažerů je účinně a efektivně přeměnit vstupy na výstupy. Komunikace je v tomto procesu nezbytná, protože integruje všechny manažerské funkce (plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování). Komunikování cílů v organizaci by nebylo možné bez navržené organizační struktury. Výběr, hodnocení či školení manažerů nebo pracovníků by bez komunikace také jistě nebylo možné. Pomocí komunikace se určuje i shoda výsledků práce a způsobu jejich dosahování s cíli organizace. Dalším významem komunikačního systému je propojení firmy s vnějším prostředím. Jde především o komunikaci se zákazníkem, který by měl být vždy na prvním místě, a právě díky komunikaci lze správně identifikovat jeho potřeby. (Wehrich, 1993)

3.1.1 Manažer a jeho osobnost

Z pohledu řízení organizace jako procesu managementu a vykonávané práce je potřeba, aby manažer disponoval určitými vlastnostmi a znalostmi (technické, společenské a lidské faktory) a také důležitými koncepčními schopnostmi, na které je z hlediska úrovně řízení kladen větší důraz. (Dědina, 2005) Osobnost manažera je také dána jeho psychologickými vlastnostmi, počínaje inteligencí přes rozhodnost a smysl pro kompromis až třeba po smysl pro humor. V jeho komunikaci se odráží i vlastní osobnostní charakteristika, jeho vnitřní motivace a celkový zájem. (Holá, 2017)

Manažer je komunikační spojkou mezi managementem firmy (nebo jejími vlastníky) a podřízenými, které ve svém týmu či oddělení vede. Do týmu přenáší cíle a dílčí úkoly a na druhou stranu z týmu čerpá výsledky a požadavky směrem k managementu. Také zajišťuje komunikaci mezi ostatními týmy a odděleními či komunikaci navenek s externími partnery. Komunikace je tedy hlavním nástrojem řízení manažera, který na jejím základě plánuje, organizuje, zadává práci, kontroluje výsledky a ovlivňuje aktivitu, chování a celkový vztah pracovníka k organizaci. A to i svým chováním, prostřednictvím svojí práce a vlastním příkladem. (Wehrich, 1993)

Jako typické rysy soudobého managementu Veber (2009) uvádí:

- specifické aktivity – působí na zaměstnance tak, aby udělali, co je potřeba („řídít znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a jejich pomocí“);
- tah na branku – řídicí činnosti musejí korespondovat se stanovenými cíli (způsob dosažení cíle musí být efektivní a musí zohledňovat výkonnost organizace) – „manažeři jsou zaměřeni do budoucnosti“;
- mít na zřeteli priority – při velké četnosti úkolů a řešených problémů je třeba uvědomovat si, které činnosti či záležitosti jsou klíčové, a těm podstatným věnovat pozornost – „dělejme, co je třeba, a ne to, co jsme doposud dělali“;
- změny (jsou každodenní skutečností) – reakce na změny musí probíhat rychle a pružně – „není pravda, že velké ryby požírají malé, ale že rychlé ryby požírají pomalé“;
- riziko – je nedílnou součástí manažerských aktivit; rozhodování každého manažera probíhá téměř vždy za určitého rizika, proto je důležité riziko respektovat;
- realizace a komunikace řídicích záměrů – jsou zajištěny prostřednictvím manažerských aktivit (funkcí), jako jsou plánování, organizování, ovlivňování, kontrolování, rozhodování a správné komunikování s řadou metod určených pro účely řízení.

Kvalifikované komunikační působení vedoucích pracovníků v oblastech sociální komunikace by mělo směřovat k posilování vnitřní odolnosti systému. Dokonalejším organizováním by mělo docházet ke snižování produkce entropie až ke stavu, kdy je systém stabilní a vykazuje minimální entropii. (Barták, 2006)

3.1.2 Manažerské funkce

Plánování – souvisí s výběrem úkolů a činností, které vedou k určitému cíli. Cíle mohou být formulovány s různou mírou konkretizace z hlediska hierarchie cílů podniku. Plán představuje vymezení postupů a aktivit k dosažení cíle. (Veber, 2009) Jde o generování alternativ a volbu možných způsobů vykonávání jednotlivých činností včetně určení zdrojů

a časových dispozic. Součástí plánu je tedy vždy určité rozhodování a uvažování o lidských a materiálních zdrojích, kterým předcházejí analýzy, návrhy a studie. (Wehrich, 1993)

Podle Vodáčka (2013) každá sekvenční manažerská funkce obsahuje ještě paralelní průběžné funkce:

- analýzu současné situace – zohlednění minulosti, přítomnosti a budoucího výhledu, rozbor zdrojových předpokladů a postupů realizace;
- rozhodování o volbě postupů – volbu určitého scénáře za definitivní plán;
- implementaci – postupnou realizaci plánu a reagování na změny podmínek v průběhu vykonávaných činností.

Proces paralelních manažerských funkcí má následující podobu: Identifikace potřeby nebo příležitosti – stanovení (SMART) cílů – zvážení předpokladů a ověření přípustnosti – vypracování scénářů přípustných plánů – výběr nejlepšího scénáře – synchronizace návazností na ostatní plány – plnění a průběžné hodnocení plánu – změny plánu – výsledné hodnocení. (Vodáček, 2013)

Organizování – pracovníci ve skupinách směřující k určitému cíli musejí plnit pracovní úlohy, které souvisejí s plněním určité role. Role je v podstatě to, co se od nás v danou chvíli a na daném místě očekává. Souvisí se smyslem a cílem jedince, který je součástí skupinového úsilí a pracuje s informacemi, nástroji a disponuje určitou pravomocí. (Vodáček, 2013) Zahrnuje účelné řízení struktury rolí tak, že všechny úkoly potřebné k dosažení podnikových cílů jsou přiděleny takovým zaměstnancům, kteří jsou schopni je plnit nejlépe a nejefektivněji. Z toho vyplývá smysl organizační struktury. (Wehrich, 1993)

Vedení – lidé jsou ovlivňováni tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Nejlepší způsob vedení lidí je za použití motivace (té jsem se věnoval ve své bakalářské práci). Při volbě způsobu vedení lidí hraje také důležitou roli zralost pracovníka. Ta je dána nejen znalostmi a dovednostmi potřebnými ke splnění úkolu, ale také psychologickou vyspělostí, která spočívá v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Manažer by měl dobře volit styl vedení přiměřený těmto aspektům a

zvyšovat zralost členů pracovního týmu rozvíjením jejich odbornosti, dovedností a sebedůvěry. (Šuleř, 2009)

Obrázek 2 - Schéma situačního vedení



Zdroj: Šuleř, 2009, s. 159

Kontrola – proces kontroly je důležitý na všech úrovních řízení. Jedná se o identifikaci a měření skutečných odchylek od směrného plánu a následnou realizaci kompenzačních opatření k jejich minimalizaci za účelem co nejefektivnějšího dosažení podnikových cílů.

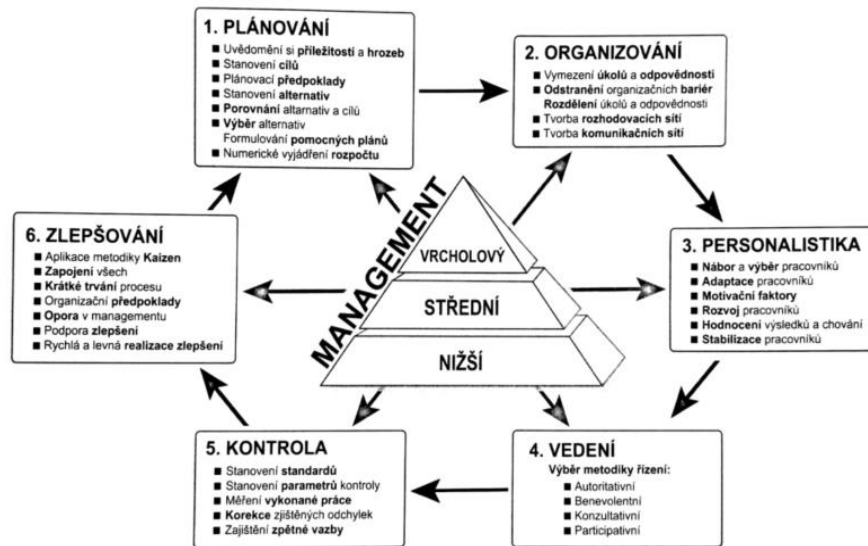
Weihrich (1993) uvádí, že se jedná o proces tří základních kroků:

- stanovení standardů – jsou kritéria vykonané práce, na základě kterých je manažer schopen posoudit, zda je postup prací příznivý, aniž by se zabýval těmi nejmenšími detaily;
- měření vykonané práce – pro mnoho činností je vyhodnocení složité, pokud jde o méně technické druhy činností;
- korekce odchylek – pomocí manažerských funkcí, v podobě přepracování plánů či korekcí cílů.

Kontrola slouží i jako systém zpětné vazby. Stejně jako v teoriích systémů funguje zpětná vazba na základě informací. Systémy tedy využívají část své vlastní energie, aby zajistily kontrolní proces v podobě porovnání skutečnosti se standardem a iniciování nápravných opatření. (Weihrich, 1993) S ohledem na vstup informačních technologií do všech řídicích oblastí a díky integrování databázových systémů se dají tyto informace sledovat a

porovnávat v reálném čase na úrovni vertikální i horizontální a aktivně využívat ve strategických a operačních kontrolních procesech. (Vodáček, 2013)

Obrázek 3 - Komplexní schéma managementu



Zdroj: Hálek, 2017, s. 128

3.1.3 Etapy managementu a vývoj komunikace:

Mechanický přístup – Taylorismus (1880–1920)

Byl postaven na čistě neosobním principu, systému mapování práce pomocí časové a pohybové analýzy, jejichž syntézou vplynuly optimální pracovní postupy. V tomto přístupu však nebyl dán žádný prostor pro osobní realizaci zaměstnanců, jejich nápadů nebo inovací. Pracovníci si chodili odpracovat svoji směnu bez motivace či většího zájmu na zlepšování. Vedení zde vycházelo z přesných pracovních postupů a plného respektování zavedených nařízení. (Petříková, 2007)

Škola mezilidských vztahů – Elton Mayo (1920–1940)

Z hlediska silného konkurenčního prostředí si management začíná uvědomovat, že bez kooperace se svými podřízenými bude složité obstát. Začínají vznikat diskuze a debaty s vedením a začínají se komunikovat plány a strategie. Pracovníkům je nasloucháno a

dostávají zpětnou vazbu ke svým nápadům, které do podniku přinášejí konkurenční výhodu. Delegování pravomocí (ale i odpovědností) na zaměstnance se zde začíná hojně využívat. (Petříková, 2007)

Humanistický přístup – McGregor (1940–1960)

Humanistickým přístupem vznikly dvě teorie – X a Y. Teorie X vychází z přesvědčení, že člověk je veskrze tvor líný a snaží se práci vyhýbat, nerad rozhoduje a vyhýbá se odpovědnosti. Proto musí být k výkonu nucen použitím metody cukru a biče neboli odměnami a tresty. V této teorii je patrné, že komunikační vazba existuje pouze na úrovni příkazovatel–vykonavatel.

Zato teorie Y je naopak založena na principech přirozené lidské angažovanosti, samostatnosti, odpovědnosti a schopnosti samostatného rozhodování. Komunikační vazba je zde správně nastavena – vedoucí a podřízení spolu dostatečně komunikují, což vyvolává větší zájem o firmu, pracovní motivaci a chuť zlepšovat se. (Petříková, 2007)

Systémový přístup (1960–1980)

Technický a technologický rozvoj začíná vstupovat do dalších oborů a činností. Nastává období neustálého rozvoje a změn. Se snahou utvářet budoucnost a s rozvojem vědeckých teorií přichází tzv. teorie chaosu – vše souvisí se vším a vše se vzájemně ovlivňuje. Zde jde kvalita komunikace ruku v ruce s rychlostí zavádění změn a přizpůsobování se tržním vlivům. Díky komunikaci na správném místě lze i z teorie chaosu získat cenné poznatky pro konkurenční boj. (Petříková, 2007)

Narativní přístup (1980 až do současnosti)

V rámci systémového přístupu je zde kladen stále větší důraz na komunikační schopnosti a dovednosti. S tím, jak přibývá komunikačních vazeb mezi jednotlivými prvky, začíná být komunikační systém složitější. Svět se globalizuje a v podstatě se zkracují komunikační vazby, prvky jsou na sobě závislé více než kdy předtím a vzájemně se ovlivňují. Procesy v něm se stávají více a více nepravidelnými a změny nepředvídatelnějšími. (Petříková, 2007)

3.2 Komunikace

Původ slova komunikace pochází z latinského *communicare* a znamená něco spojovat, radit se někým, styk či spojitost. Má spoustu významů od dopravní sítě přes přemísťování lidí, materiálu nebo myšlenek, informací, postojů či pocitů od jednoho člověka ke druhému. (Mikuláščík, 2010) Dá se tedy říci, že komunikace je tím efektivnější, čím více myšlenek spolu vysílatel a příjemce sdílí. (Khelerová, 1995)

*Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.* (Donnelly, 1997)

Snahou každého managementu je zvyšovat výkon organizace, proto je důležité, aby práce každého zaměstnance odpovídala jejím potřebám, vizím a cílům. (Plamínek, 2017) Komunikace se vyskytuje na všech úrovních řízení organizace a ve své podstatě napomáhá sjednocení všech činností, které se v organizaci odehrávají. (Wehrich, 1993)

V poslední době, kdy se společnost informační mění ve společnost komunikační, je čím dál tím více potřeba umět s informacemi dobře zacházet – analyzovat je, sdílet, předávat a šířit – tedy komunikovat. (Veber, 2009) Nástrojem manažera tedy nejsou pouze informace jako takové, ale také jejich kritické vyhodnocení a efektivní předávání. Tedy v takové podobě, kdy má na příjemce informace největší vliv a přináší mu určitou přidanou hodnotu.

„Communicare es multum dare.“

(„Komunikovat znamená mnoho dávat.“)

Komunikace zahrnuje také přesvědčování zaměstnanců, aby jednali podle přání vedoucího pracovníka (iniciátora) skrze obrazy v mysli, které pak ovlivňují jejich chování. Na vytváření obrazů má vliv iniciátor přímo i nepřímo – cokoliv, co dělá, o něm něco vypovídá. Je tedy cílem manažera ke komunikaci přistupovat vždy s určitou mírou aktivity. Proto je potřeba komunikačních dovedností přímo úměrná s úrovněm postavením

v organizaci. (Veber, 2009) Probíhá prostřednictvím různých komunikačních prostředků. Základní rozdělení komunikace je na verbální, neverbální či komunikaci elektronickou.

3.2.1 Komunikační model

Komunikační, resp. informační model je považován za základ popisu komunikačního procesu. Schéma ilustruje obecný model přenosu informací (sdělení) v podobě signálu (řečového, vizuálního, akustického či hmatového) od odesílatele (vysílače, podavatele, komunikátora, emitenta, produktora nebo mluvčího) k příjemci (příjímači, posluchači, recipientovi).

Odvysílaný signál ve formě zakódovaného sdělení (např. verbálním kódem) prochází komunikačním médiem (kanálem), jež je zatíženo určitým šumem, k příjemci, který signál přijme, dekoduje a v podobě zpětné vazby na něj příčinně reaguje. (Vymětal, 2008)

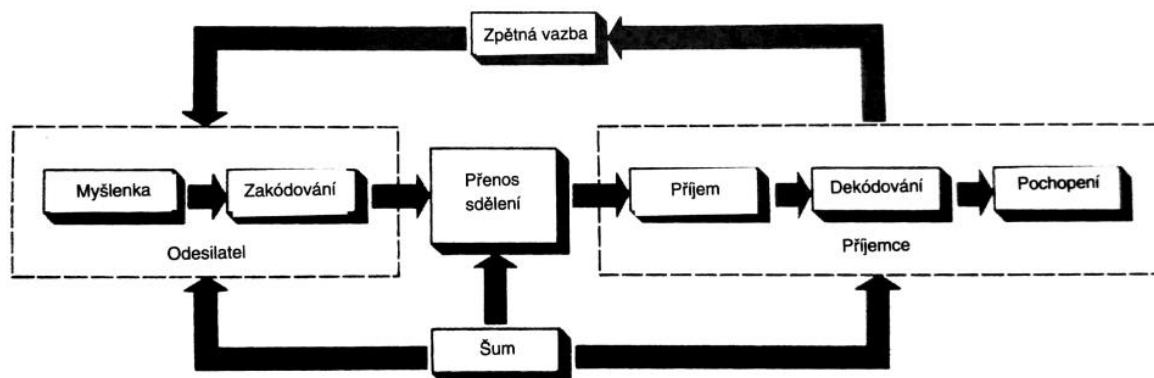
Dekodování je termín pro proces myšlení na straně příjemce, který interpretuje sdělení na základě svých předešlých zkušeností. Čím bližší je dekodované sdělení záměru komunikátora, tím kvalitnější je vzájemná komunikace. Tedy bez ohledu na kvalitu komunikátora je dekodování a interpretace příjemce to, co určuje následnou akci. (Donnelly, 1997)

Kvalita kodování a dekodování záleží podle Bedrnové (2012) i na znalosti jazyka. Jazyk má dva významy:

- denotativní – představuje obsah pojmu – je objektivní, slovníkový;
- konotativní – představuje vztah člověka k danému pojmu, jeho pocity, vzpomínky – subjektivní, emocionální.

Kanál či médium je nositelem sdělení. V organizaci jsou poskytovány informace jejím členům prostřednictvím různých kanálů včetně sdělování z očí do očí, telefonem, při poradách, pomocí počítačové sítě, oběžníků, prohlášení, systému hodnocení a odměňování, schémat výrobních a procesních postupů, prognóz či audiovizuální techniky. (Donnelly, 1997)

Obrázek 4 - Model komunikačního procesu



Zdroj: Wehrich, 1993, s. 510

Při běžné mluvě má sdělení ze 70 % význam subjektivně zabarvený (konotativní) a pouze ze 30 % denotativní. Dá se tedy říci, že větší význam je přisuzován „formě než obsahu“ sdělení. (Bedrnová, 2012) Vymětal (2008) uvádí, že úspěch komunikace závisí z 55 % na řeči těla, z 38 % na hlasovém kontextu (paralingvistice) a pouze ze 7 % na obsahu verbálního projevu.

Může se tedy stát, že dekódování na straně komunikanta proběhne na základě konotativního významu, to znamená, že ho příjemce nepochopí tak, jak ho odesilatel zamýšlel, a vzniká nedorozumění. (Bedrnová, 2012)

3.2.2 Verbální komunikace

Při verbální komunikaci se dorozumíváme pomocí jazyka a vyřčených slov, díky nimž předáváme svoje myšlenky. Základním stavebním kamenem jsou slova, ze kterých se skládají věty. Teprve až kontext věty umožňuje určité mínění a posluchači přesné pochopení. (Vymětal, 2008)

Paralingvistika

Zabývá se nejrůznějšími zvukovými mimoslovními projevy, které běžnou řeč doprovázejí, jako je například opakování slov, vyplňování mezer zvukovými či slovními parazity, ale také třeba výška a barva hlasu, tempo a plynulost řeči nebo její hlasitost,

pomlky, frázování, emoční náboj apod. (Bedrnová, 2012) Prostřednictvím paralingvistiky si můžeme upřesňovat úsudek o řečníkovi (o jeho osobnosti, emočním stavu, kompetentnosti, entuziazmu, respektu či rozvážnosti) například už jen tím, jakým způsobem klade důraz na určitá slova ve větě. (Mikuláščík, 2010)

Mluvená řeč

Je to nejpoužívanější forma komunikace, kde jednotliví aktéři spolu komunikují přímo, přičemž mluvčí dostává okamžitou zpětnou vazbu. V mluvené řeči se používají čtyři komunikační styly:

- konvenční komunikace – má potvrzovací funkci, udržuje společenskou kontrolu nad konverzací (pozdravy, lichotky, společenské rituály);
- konverzační komunikace – jde o výměnu informací, postojů, potvrzení sounáležitosti či sebepotvrzení (polemiky, diskuze, vyjednávání);
- operativní komunikace – uspokojování běžných potřeb v životním prostoru (jednání na úřadech, vyjednávání, výuka, komunikace na pracovišti);
- osobní komunikace – ochrana a reprodukce života, uspokojování lidských potřeb (komunikace v partnerském vztahu).

Rychlost projevu pak výrazně ovlivňuje vnímání určitého sdělení. Rychlá řeč často posluchače vyčerpává a vede k únavě a ztrátě pozornosti. Proto je vhodnější důležité informace říkat pomalejším tempem a s větším důrazem. (Vymětal, 2008)

Rozhovor (dialog) – nejčastější forma sociální komunikace. Dochází při něm k výměně informací mezi mluvčím a posluchačem. Rozhovor se stává dialogem teprve až tehdy, pokud mají obě strany dobrou vůli otevřeně komunikovat a vzájemně se respektovat. (Bedrnová, 2012) Nejedná se pouze o rozmluvu dvou či více lidí. Pokud spolu lidé hovoří, nesdělují si jen informace, ale potvrzují si i svoji totožnost a to, že o sobě vědí a určitým způsobem k sobě náleží. (Nytrová, 2007) Rozhovor se může odehrávat mezi dvěma nebo více lidmi. Je to užitečný zdroj sbírání informací. Může jít o nezávazně povídání bez určitého cíle nebo také o řízený, přesně definovaný rozhovor. Slouží převážně k získání aktuálních informací včetně možné reakce dotazovaného. Navíc sběr informací rozšiřuje o další dimenzi – osobní prožitek či dojem a následnou zkušenost. Je také příležitostí pro

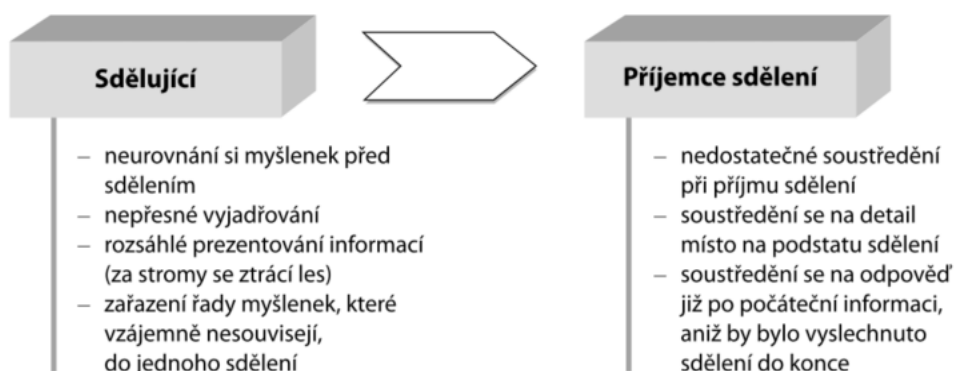
konfrontaci názorů, pocitů a informací a umožňuje číst z neverbálního chování dotazovaného. (Mikuláščík, 2010)

V podnikové praxi k němu dochází při následujících situacích:

- výběr zaměstnanců – přijímací pohovor;
- hodnocení nebo uvolňování zaměstnanců – hodnotící pohovor;
- zadávání úkolů – informativní schůzka, rozhovor;
- obchodní nebo jiné přesvědčování – persuasivní rozhovor.

Stavebním kamenem správného dialogu je kvalitní příprava. Při ní je důležité získat informace o druhém účastníkovi rozhovoru, promyslet si otázky a naplánovat postup. (Bedrnová, 2012)

Obrázek 5 - Nedostatky v ústní komunikaci



Zdroj: Veber, 2009, s. 186

3.2.3 Neverbální komunikace

Jedná se o proces dorozumívání pomocí neslovních (mimoslovních) prostředků. Obecně se dá charakterizovat jako přenos sdělení (informací) vyplývajících z postoje člověka. Jinými slovy také jako body language neboli řeč těla, která vysílá informace pomocí pohybů člověka, jeho gesty, tónem hlasu, mimikou, činností očí, dotyků, zaujímáním vzdálenosti a podobně. Člověk tedy komunikuje, i když mlčí. Neverbální sdělení má pětkrát vyšší váhu než sdělení verbální. (Vymětal, 2008) Tím, co si skrze tyto signály sdělujeme, vyjadřujeme to, jak se cítíme, co prožíváme a jaké je naše psychické

rozpoložení. Důležité je také uvědomit si, že komunikace probíhá komplexně – nelze ji tedy zlehčovat vytrhnutím jednoho prvku z komplexu prvků ostatních a následným hodnocením pohnutek člověka, vždy je potřeba vnímat ji jako celek. (Bedrnová, 2012) Nonverbálně sdělujeme i postoj ke komunikovanému obsahu, zda ho bereme vážně (a tím i prožíváme), nebo zda se od obsahu nějakým způsobem distancujeme či s ním nesouhlasíme. Tyto informace se dají vyčíst z výrazu obličeje, postoje, z určité dikce nebo zabarvení hlasu. Takže zde platí, že nelze se nijak netvářit. I tzv. poker face sděluje neúčast. (Veber, 2009)

Podle expertů se verbální projev užívá k předávání informací, zatímco mimoslovní komunikace prozrazuje postoje a emoce lidí. Spousta řečníků se zaměřuje na první oblast a té druhé nepřikládá takovou váhu – přitom ta nonverbální prozrazuje daleko více. (Khelerová, 1995)

Veber (2009) uvádí, že z hlediska naslouchání můžeme vnímat třemi způsoby:

- naslouchání ušima;
- vnímání očima;
- naslouchání srdcem.

Důležitým prvkem v efektivní komunikaci je také správné filtrování přijímaných sdělení. K tomu pomáhá zapojení všech našich smyslů. Díky nim můžeme plně vnímat sdělovaná fakta, uvádět je do souvislostí, vnímat emoce hovořící strany.

Riziko nesprávné interpretace můžeme snížit tím, že se vyvarujeme předčasným závěrům. Teprve když se sečtou všechny verbální a neverbální signály, je možné je interpretovat s větší přesností. (Mikuláščík, 2010)

Verbální a neverbální projevy mohou být v některých situacích v rozporu, kdy člověk něco říká, ale jeho chování tomu neodpovídá. Může tak vznikat tzv. dvojná vazba, která může vyvolat v příjemci sdělení určité rozpaky. (Mikuláščík, 2010)

Mimika – kromě očí komunikujeme také výrazy v obličeji. Základním prvkem mimiky v komunikaci je navázání očního kontaktu s posluchačem. Podle rozšíření či zúžení zornic lze rozpoznat zájem, upřímnost nebo i sexuální přitažlivost. Výrazně se projevuje délka a směr pohledu zúčastněných. Ze 75 % obvykle směřují do oblasti trojúhelníku mezi očima a

ústí. Z pouhých 10 % si komunikující všimají celého těla. Udržování očního kontaktu je důležité, pokud chceme něco zdůraznit či zvýšit zájem o komunikačního partnera. Důležitý význam má úsměv, kterým člověk navazuje kontakt, vyjadřuje svoji náladu nebo také může maskovat nejistotu. (Berdnová, 2012)

Proxemika – je to nauka, která se zabývá vzdáleností mezi účastníky při komunikaci. Fyzická vzdálenost jednoho účastníka komunikace od druhého je dána především sociálními a kulturními faktory. Dalo by se říci, že sympatie k účastníkovi komunikace jsou přímo úměrné naší vzálenosti. (Berdnová, 2012) Vzdálenost se také odvíjí od toho, zda je komunikující extrovert (kratší vzdálenost), či introvert (delší vzdálenost), muž, či žena (ženy obvykle udržují delší vzdálenost k oběma pohlavím). Dále záleží na emocionálním vztahu komunikujících (sympatie, či antipatie), formální pozici (nadřazený a podřazený) a kulturních a etnických zvyklostech. (Vymětal, 2008)

Gestika – je běžnou součástí interaktivní komunikace. Jejím základním prvkem jsou gesta, jež lidé používají k různým způsobům komunikace. Mohou to být gesta:

- ilustrační – dokreslují či umocňují sdělení (jsou ovlivněna kulturou dané země, mohou mít tedy i protichůdný význam);
- symbolická – jsou to symboly, náznaky a signály;
- regulační – regulátory, kterými ovlivňujeme chování druhých (např. naznačení v pokračování v hovoru příkývnutím);
- adaptační – slouží k uspokojení potřeb (poškrábání, narovnání zad, pohrávání s tužkou)

Nejčastějším gestem jsou vzájemně sepjaté ruce, které jsou známkou napětí či nedůvěry. Pokud je má člověk sepjaty před sebou, vytváří pomyslnou obrannou bariéru. Pokud je má spojeny do tzv. stříšky, dává najevo vysoké sebevědomí až nadřazenost. (Šuleř, 1997)

Výraz obličeje obvykle signalizuje, co člověk momentálně prožívá a jaké jsou jeho motivy chování. Při každém navazování komunikace jsou nejdůležitějším prvkem oči a oční kontakt. Důležitá je délka a směr pohledu. Nejvíce pozornosti v oblasti obličeje připadá na oči a tzv. trojúhelník mezi očima a ústy druhé osoby (75 %), poté do oblasti čela a vlasů (10 %) a z 5 % si všimáme zbytku těla. Pokud udržíme oční kontakt s komunikačním

partnerem, dáváme tím najevo náš zájem nebo také snahu něco zdůraznit. (Bedrnová, 2012)

Posturologie – představuje nauku o držení těla, poloze končetin, úhlu těla a celkovém postoji těla. Jejím prostřednictvím lze pozorovat zaujetí pro sdělení nebo postoj k celé situaci. Můžeme zkoumat držení hlavy, držení těla, zaujímání postoje, způsoby sezení, opírání atd. (Vymětal, 2008)

Haptika – dotýkání je projevem přátelství, bezpečí nebo emocionální jistoty. Pokud jsou si lidé lhostejní, četnost jejich dotyků je minimální. V dotykové komunikaci se můžeme setkat se třemi pásmy: společenské, osobní a intimní.

Ve společenském styku je podání ruky nejčastějším komunikačním prostředkem a společensky přijatelným dotekem. K identifikaci partnera pomocí podání ruky lze dojít podle několika charakteristik: síly a délky stisku, natočení dlaně, pokrčení či natažení loktu ruky, frekvence kmitání při potřesu rukou či místa uchopení.

Správné podání ruky ve správném okamžiku se správnou doprovodnou mimikou (např. úsměv, pohled) je velmi důležitým společenským kontaktem, který vypovídá o tom, co chceme a jaké je naše postavení. (Vymětal, 2008)

3.2.4 Komunikace v organizaci

Správně nastavené procesy a systémy komunikace zajistí obousměrnou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem. Na jedné straně jsou informováni zaměstnanci z hlediska požadavků managementu. Na straně druhé management získává zpětnou vazbu od podřízených ve věcech, které se jich týkají. (Armstrong, 2015) V organizaci by měla komunikace fungovat ve všech směrech. Dobře nastavená vnitřní komunikace, kde zaměstnanci jednají otevřeně a bez obav s vedením, mezi sebou i mezi odděleními, vytváří v organizaci prostředí, které podporuje dosahování podnikových cílů, zlepšování a plnění celkové strategie. Interní komunikace se tak řadí do atributů firemní kultury. (Vymětal, 2008)

Efektivita komunikace v organizaci je velmi důležitá. Projevuje se oživováním a dynamizací této podnikové kultury. Ovlivňuje pracovní chování a angažovanost všech členů podniku. Základní funkce vnitropodnikové komunikace jsou podle Vymětala (2008) následující:

- umožňuje výměnu potřebných informací;
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů;
- má informační funkci pro manažery a zaměstnance o cílech organizace;
- má přesvědčovací funkci pro manažery a zaměstnance o cílech a způsobech jejich dosažení;
- má funkci stimulační k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů.

Komunikace v organizaci vychází z organizační struktury a dochází k ní ve čtyřech směrech: sestupném, vzestupném, horizontálním a diagonálním. (Donnelly, 1997)

Sestupná komunikace – proudí z vyšších stupňů k nižším stupňům podnikové hierarchie. Jedná se především o předávání pracovních instrukcí, oběžníků, oficiálních dokumentů, manuálů, prohlášení, směrnic, zápisů z porad, popisů práce a podobně. Často se stává, že je sestupná komunikace neadekvátní, nepřesná či nedostatečná, a tento nedostatek informací vytváří u pracovníků nežádoucí stres. (Donnelly, 1997)

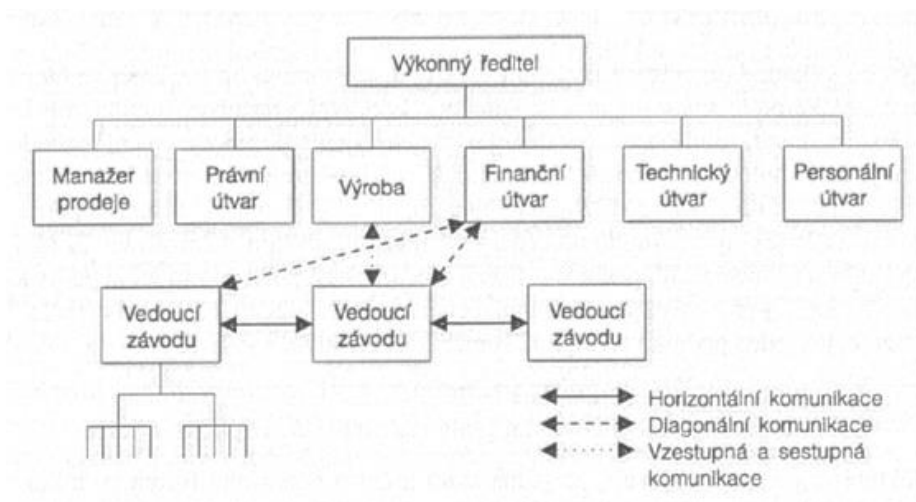
Vzestupná komunikace – představuje tok informací z nižších stupňů směrem k vyšším stupňům organizační hierarchie. Touto cestou zjišťuje řídicí pracovník informace od svých podřízených. Může se jednat o připomínky, diskuze na poradách či schůzích, boxy pro návrhy a připomínky, tzv. „dny otevřených dveří“ u manažerů a tak podobně. Může zde vznikat obava podřízeného sdělovat negativní informace (být poslem špatných zpráv), což může značně zkreslovat komunikaci a může docházet ke ztrátě důvěry nadřízeného. Tomuto jevu se říká filtrování nebo filtrovaná zpětná vazba. (Donnelly, 1997)

Horizontální komunikace – laterální, příčná – představuje komunikaci na stejné organizační úrovni tedy komunikaci členů jednoho týmu nebo pracovníků mezi útvary. Pro tuto komunikaci nebývají často vytvářeny vhodné podmínky. Může to být např. výměna sdělení mezi marketingovým a obchodním ředitelem. Pokud je komunikace mezi

jednotlivými oblastmi neefektivní, velice se komplikuje proces rozhodování, plánování a koordinace. (Donnelly, 1997)

Diagonální komunikace – je nejméně využívaným typem komunikace. Ale pokud je efektivnější (např. z časového hlediska) než ostatní typy komunikace, má smysl ji používat. V tom případě spolu komunikují různé organizační úrovně různých útvarů, kdy dráha po diagonále je kratší než směrem nahoru a poté horizontálně. (Donnelly, 1997)

Obrázek 6 - Komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, 1997, s. 513

Formální – vyplývá z organizační struktury. Informuje zaměstnance o chodu organizace. Zapojuje pracovníky do chodu organizace. Působí na jejich motivaci, výkon a loajalitu tím, že potlačuje pocit anonymity zaměstnance, probouzí přesvědčení, že je pro ni jedinec důležitý. (Vymětal, 2008)

Neformální – vychází z náhodných setkání. Z hlediska důležitosti má stejný význam jako formální komunikace. Pro zaměstnance je zpestřením, zábavou i uvolněním. Důležité je si uvědomit, že tímto způsobem probíhá i tzv. „septanda“ či neproduktivní komunikace, která se děje v pracovní době. Spolehlivost těchto informací se odhaduje na 75 %. Management tento způsob komunikace vnímá, ale neovlivňuje. Pouze v případě, kdy může mít neblahý vliv na chod organizace. (Vymětal, 2008)

3.3 Komunikační dovednosti a nástroje efektivní komunikace

Umění správné komunikace je jedním z nejdůležitějších aspektů dobrého manažera. Nedá se vést či motivovat, aniž bychom přitom nekomunikovali v osobním kontaktu se svými spolupracovníky. (Khelerová, 1995) Spolupracovníci prožívají, mění i končí své vztahy tím, že vzájemně komunikují. Tak si ovlivňují své představy, názory a přesvědčení, a tedy i způsoby svého chování. Schopnost přirozeně a účinně hovořit se nazývá rétorika. Umění přesvědčovat se nazývá dialektika. (Zucha, 1993)

Každý komunikuje vlastním způsobem a svými výrazovými prostředky, které druhý partner může interpretovat odlišně. Pokud nemluvíme jazykem stejným jako protistrana (používáme odborné výrazy či cizí slova, které druhý nezná), není vždy tato terminologie akceptována kladně. Proto je dobré se během rozhovoru ujist'ovat, že to, co jsme vyslovili, bylo také správně pochopeno. Například otázkami typu:

- Myslíte si tedy, že...
- Pochopil jsem dobře, že...
- Dohodli jsme se na...

Můžeme ověřovat správně pochopení a přijetí vyslané informace. Důležité je také zaměření, zda více zdůrazňujeme svou osobu, nebo osobu partnera, a zda zaujímáme pozitivní přístup. (Khelerová, 1995) Vymětal (2008) uvádí, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 %, jaké lidi známe, z 30 %, jaký dokážeme vzbudit dojem, a pouze z 10 % to, jak dobří v práci skutečně jsme. V technických oborech spočívá 85 % úspěchu na umění jednat s lidmi a pouze 15 % na skutečných znalostech.

3.3.1 Aktivní naslouchání

Pokud někdo aktivně poslouchá druhému člověku a snaží se porozumět tomu, co dotyčný říká, lze to označit jako naslouchání. Dobrý posluchač disponuje několika schopnostmi:

- koncentrací během delšího času;
- schopností a ochotou chápat názor a stanovisko komunikační protistrany;

- schopností dávat do souvislostí to, co partner řekl, s tím, co si myslí (jinými slovy „číst mezi řádky“).

Pomocí naslouchání vytváříme jako manažer atmosféru jednání a budujeme vztah s partnerem. (Mikuláščík, 2010)

Slovo aktivní znamená, že partnerovi poskytujeme zpětnou vazbu a dáváme mu najevo, že skutečně vnímáme to, co nám říká. Verbálně i nonverbálně ho vybízíme k pokračování. Můžeme používat výrazy jako: „Skutečně?“, „To je zajímavé“, „Chápu vás“, nebo použít neverbální znaky, jako kývnutí hlavou, a především udržení očního kontaktu. (Khelerová, 1995)

Vymětal (2008) považuje aktivní naslouchání za nejvyšší stupeň poslouchání. Poukazuje na vnímání a sdělování informací jako celek včetně jeho struktury, kde posluchač kriticky vnímá, selektuje a hodnotí přijaté informace s cílem přiblížit se ideálnímu stavu komunikačního procesu, kdy je potlačen veškerý šum a komunikační bariéry za použití prvků neverbální komunikace a poskytování zpětné vazby. Tedy získat maximum informací při maximálním pochopení sdělovaných informací, čehož můžeme dosáhnout pomocí následujících požadavků:

- Nepřerušovat mluvícího – vyvarovat se situaci, kdy mluví oba najednou.
- Vyjadřovat zájem – oční kontakt, neverbální komunikace, otevřený postoj těla, prvky souhlasu, reflektování pocitů a oceňování.
- Mít jistotu, že bylo řečeno vše.
- Mít jistotu správného pochopení – při pochybách parafrázovat řečené kontrolními otázkami („Co tím myslíte, když říkáte...“, „Pokud tomu správně rozumím...“).
- Udržovat si otevřenou mysl – nemít zaujetí vůči hovořícímu (snaha eliminovat svoje domněnky).
- Být trpělivý – nespíchat na hovořícího, akceptovat jeho rytmus včetně dělání pauz, vyjadřovat porozumění, uvědomovat si, že i ticho něco sděluje.
- Věnovat větší pozornost zdůrazňovaným výrazům – mají často silný citový význam.
- Soustředit se na cíl sdělení – myslet dopředu, vyhýbat se předpokladům a držet se daného tématu, případně používat otázky, které se k tématu vracejí.

- Na závěr naslouchání shrnovat, vyjádřit podstatu sdělení a poskytnout zpětnou vazbu.

Pro poskytnutí zpětné vazby můžeme použít několik otázek, na které bychom si měli odpovědět:

- Je pravda, co hovořící říká – pokud jsme schopni to objektivně posoudit?
- Nevynechal hovořící některé podstatné podrobnosti?
- Nezkresluje hovořící fakta? Není jeho motivace sobecká? Jedná čestně?
- Jsou jeho závěry reprezentativní? Je jeho motivace v souladu s tím, co říká?
- Nepřikládá hovořící moc velkou váhu emocionálnímu působení projevu?
- Působí hovořící dostatečně kompetentně a důvěryhodně?

Kromě poslouchání je důležitá i chápavost, kdy se příjemce snaží určitým způsobem uspořádat informace. Nejprve snižuje složitost přijímaných informací, v porovnání se svými zkušenostmi a představami vytváří obraz, který ho obohacuje. (Vymětal, 2008)

Mikuláščík (2008) upozorňuje na ne příliš vhodné způsoby reagování při naslouchání výčtem těchto komunikačních omylů:

- popírání pocitů – například výrok „Nesmiš to tak brát“ vyjadřuje necitlivou reakci, i když se jedná o intenzivní pocity, kdy jedinec potřebuje některou situaci prožít, nikoliv ji odložit. Tím zapříčiníme pocit svěřujícího se, že mu nerozumíme;
- hodnotící reakce – výrok „Proč s tou prací neskončíš?“ je reakcí zobecnění, kdy je svěřující se nabádán, aby se problému spíše vyhnul, než jej řešil;
- zobecňující reakce – reakcí typu „S šéfem jsou vždy potíže“ je dááno najevo ignorování konkrétního problému;
- kladení otázek – je to dobrá metodika, ale ne pokud je momentální rozpoložení jedince emocionálně vyhroceno;
- vyjadřování soucitu – pokud vyjádříme spoluúčast například výrokem „Je mi tě vážně líto, že musíš pracovat s takovým člověkem“, může se dotyčný cítit ještě hůře;

- předsudky a odhadování – tendence vytvářet si vlastní názor dříve, než vyslechneme celé sdělení, nebo rozhodnutí nevěřit ničemu, co mluvčí říká, kvůli pocitu určité nepříjemnosti;
- rady, jak řešit situaci – když má dotyčný nějaký problém, je lepší dovést jej samotného k vlastnímu řešení svého problému, než mu dávat nějaké rady;
- neverbální projevy – sledování hodinek, hraní si s tužkou, uhýbání pohledem, mračení se – takové projevy nepůsobí důvěryhodně.

Důležité je, aby naslouchající dovedl střídat přístup k naslouchání mezi empatickým a věcným, aby si zachoval určitou míru objektivity a nadhledu. Aby přistupoval ke komunikaci s otevřenou myslí a nezaujatým postojem. (Mikuláščík, 2010)

3.3.2 Technika kladení otázek

Pokud chceme komunikačního partnera rozpovídat, musíme položit vhodnou otázku. Je dobré si předem zjistit co nejvíce informací (a třeba i zájmů z osobního života) o komunikačním partnerovi, ať už se jedná o spolupracovníka, nebo partnera na obchodním jednání. (Khelerová, 1995) Dáváme tím také najevo, že jsme si na něj udělali čas. Je poté snazší otevírat úvodní diskuzi a partner má pak tendenci mluvit upřímněji. (Mikuláščík, 2010) Nejprve je vhodné použít otevřenou otázku, kdy většinou dostaneme delší výpověď, což pak můžeme rozvinout dalšími otázkami, nebo zkrátit otázkami uzavřenými. S těmi by se mělo nakládat v menší míře, protože pak může dotyčný nabýt dojmu, že je vyslýchán, a ne že je s ním veden dialog. (Khelerová, 1995)

Při kladení otázek bychom se měli dodržovat následující pravidla:

- nepřivést druhého do rozpaků;
- nijak nezesměšňovat, nebagatelizovat;
- nedávat najevo převahu;
- nepoužívat otázky typu: „To myslíte vážně?“, „Vy to opravdu nevíte?“ a tak podobně.

Při nedodržení těchto zásad může dojít ke konfliktu v podobě uzavření se a partnera už pak stěží rozmluvíme. (Khelerová, 1995)

Pokud chceme zjistit fakta, měli bychom se vyvarovat sugestivním otázkám, jako například: „Vy jistě sám víte nejlépe, že...?“ Tím velmi ovlivňujeme partnerovu výpověď a nedozvíme se, co si skutečně myslí.

Pokud víme, že je nám partner víceméně nakloněn, jen se nemůže rozhodnout, můžeme mu položit sérii několika za sebou jdoucích otázek, u kterých předpokládáme kladné odpovědi s tím, že i ta poslední – nejdůležitější – bude kladná. (Khelerová, 1995)

3.3.3 Vyjednávání

Vyjednávání by mělo mít za cíl, aby každá ze zúčastněných stran dosáhla určité výhody, přestože tato výhoda je spíše přijatelným kompromisem pro obě strany a nemá takovou velikost jako původní představa každého ze zúčastněných. Jde tedy o takové nalezení kompromisu, který je přijatelný pro všechny zúčastněné. V tomto případě se jedná o vyjednávací styl typu win-win. Každá ze stran je tedy připravena ustoupit od svých původních požadavků, což někdy není jednoduché a vyžaduje to určité vynaložení energie na řešení konfliktu. Konflikt nemusí být nutně negativního charakteru. (Khelerová, 1995) S konfliktem vždy vzniká nějaký posun a vývoj bez konfliktu by často nemohl ani existovat, protože něco nového se může prosadit pouze tehdy, pokud to má dostatečnou sílu z hlediska pádných argumentů. Pak tedy může nastat situace, kdy z konfliktu dochází k uspokojení. (Mikuláščík, 2010)

Základní cíle vyjednávání podle Vymětala (2008) mohou být tyto:

- Snaha nalézt optimální řešení, které bude vyhovovat oběma zúčastněným – v tomto případě je často rozhovor na otevřené a vstřícné úrovni, případně asertivně laděný.
- Snaha o získání určité výhody pro jednu ze stran – zde je rozhovor veden na konkurenční úrovni, kdy se zájmy prosazují na základě určité míry tvrdosti. Jindy zdánlivě slibné a přívětivé jednání maskuje snahu vytěžit důležité či důvěrné informace.

Podle Khelerové (1995) má vyjednávání určité fáze, které je dobré respektovat a pomocí nich k vyjednávání přistupovat.

Fáze přípravy

Pokud se na jednání dostatečně nepřipravíme, jediné, co nám zbude, je holý fakt, že můžeme pouze reagovat na akce komunikující protistrany. Tím ztrácíme nejen iniciativu, ale i motivaci dobrat se k nějakému řešení, které jsme mohli ovlivnit. Improvizace se provádí daleko lépe, pokud je vystavěna na určitých základech. Proto je dobré vyjasnit si svůj záměr, výchozí pozici a pozici, na kterou se můžeme dostat.

Doporučuje se také soustředit se na záměr našeho partnera na základě informací, které jsme o něm mohli získat.

Vhodné je mít připravené i vedlejší návrhy, případně další varianty výchozí pozice, což usnadní možný ústup v krizové situaci nebo změnu tématu na méně konfliktní.

Ve všech těchto aspektech jsou nejdůležitějším nástrojem informace. Informace o trhu konkurence, firmě partnera, ale i o jeho osobě. To nám pomůže přemýšlet o strategii, při které se ptáme, jak jednání otevřít, kam až můžeme zajít, v čem ustoupit, o čem je lepší se nezmiňovat, a čemu naopak věnovat největší pozornost a co zdůraznit. (Khelerová, 1995)

Zahájení jednání

Na začátku je třeba navázat s partnerem vztah a vytvořit příjemnou atmosféru pro rozhovor. Důležité je udělat dobrý první dojem a být při něm akceptován. Můžeme začít neutrálním tématem, nejlépe o tom, co naši protistranu zajímá. Neformální působení zajistí uvolněnou atmosféru konverzace. Ta pak může ovlivnit průběh celého jednání s našim partnerem. Pokud zapůsobíme tak, aby se uvolnil, získáme daleko více cenných informací. (Khelerová, 1995) Vymětal (2008) ještě doporučuje na úvod vymezit pravomoci a kompetence.

Argumentační fáze

Umění zacházet s argumenty není o tom, kolik jich na protistranu „vychrlíme“. Je to o tom, jak partnerovi aktivně nasloucháme a vnímáme jeho argumenty, abychom zjistili, jaký je jeho záměr a jaký zaujímá postoj. Méně znamená více, takže autorka doporučuje více naslouchat a méně mluvit – tak aby partner co nejobširněji nastínil svoje stanoviska. Pak sumarizujeme všechna sdělení a ujistíme se, že jsme informace správně přijali a plně

jsme jim porozuměli. Dále může následovat podání našeho stanoviska za použití takových argumentů, které jsme si v přípravné fázi nachystali a které budou mít na partnera největší vliv. Ponechme si nějakou rezervu a nesnažme se vyčerpat všechny možnosti, které se budou hodit v závěrečné fázi.

Nezapomínejme také na kladení otázek, které napomáhají snížit nejistotu nebo odrážejí partnerův úder. (Khelerová, 1995) Měly by být pokládány tak, aby tázaný mohl svůj názor a postoj prezentovat otevřeně a bez bariér. To znamená neklást cílené otázky, otázky by měly být srozumitelné a kratší, měly by být jednoznačné. Vystupovat bychom měli diplomaticky, nikoliv dominantně či agresivně. Převažovat by měla pozitiva, ale negativa je také nutné připustit a uvědomit si, že čím častěji a výrazněji na partnera působíme, tím větší je pravděpodobnost, že může změnit svůj původní názor. (Mikuláščík, 2010)

Navrhování

Každým návrhem můžeme vyvolat změnu ve vyjednávání. Při navrhování se nabízí používat podmiňovací způsob („Co kdybychom...“) a takový návrh, při kterém vzniká protistraně určitá výhoda, kterou by mohla jeho akceptací získat. V prvotní fázi se nedoporučuje zabíhat to velkých detailů, které by mohly rozmělnit rozhovor tak, že partner začne reagovat na dílčí části a už se nesoustředí na kompaktní návrh. (Khelerová, 1995)

3.3.4 Smlouvání

Podstata smlouvání je založena na smyslu dostat něco za něco. Tak by měly být předkládány i návrhy (Když ty, ..., tak pak já...“) a také bychom měli umět rozpoznat, kdy je smlouvání u konce. Předtím bychom si měli položit otázku, zda jsme skutečně získali vše, co jsme mohli získat, nebo zda mohl partner ještě slevit.

Jak smlouvání ukončit, nabízejí následující možnosti:

- metoda ústupků – postupování po malých krůčcích, na základě malých ústupků za příslušnou protihodnotu;

- metoda sumarizace – pokud chceme dojít k závěru, začněme shrnovat vše, na čem jsme se doposud domluvili, a předložme ho jako výslednou dohodu;
- odklad – pokud partner nesouhlasí s předloženým návrhem nebo jednání nikam nespěje, je schůdnější jednání odložit;
- ultimátum – předložme partnerovi poslední příležitost, a pokud na ni nepřistoupí, nebudeme dále pokračovat ve vyjednávání. Tato metoda vyvíjí velký tlak na partnera a je blízká zastrašování. Vhodná je pouze tehdy, pokud víme, že požadavky protistrany jsou nereálné a není s námi jednáno fěr;
- výběr – vytvořením několika variant předložených v závěrečné fázi zvyšujeme tlak na partnera, který je zaskočen a musí si vybrat některou z variant.

Vyjednávání může mít podobu tzv. principiálního vyjednávání, kdy oba partneri mají takový přístup k problému, že ho řeší jako společný. Zaujímají postoj, který je „měkký“ k osobám, ale „tvrdý“ k problémům. To vytváří vztah vzájemné důvěry mezi partnery, kdy se nejedná za použití síly a obě strany mají rovnocenné postavení. (Vymětal, 2008)

3.3.5 Přesvědčování a ovlivňování

Při přesvědčování může být použito některé z formy nátlaku. Použití nátlaku však není úplně rozumným způsobem, jak dosáhnout svého. Nemusí tedy vycházet jen z mocenského postavení či používání trestů a odměn. Úspěšné ovlivňování znamená identifikovat, co je pro partnera důležité, a pochopit jeho momentální potřeby. (Khelerová, 1995) Ten, kdo je o něčem přesvědčený, disponuje vnitřním zaujetím a ztotožněním se něčím s vysokou mírou jistoty, kdy svoje přesvědčení dokáže sám dobře zdůvodnit a působí tak i na své okolí. (Mikuláščík, 2010)

Ovlivnění se podle Khelerové (1995) podaří dosáhnout jen tehdy, pokud se podaří změnit i osobní postoje daného člověka. K tomu mohou napomoci následující prvky:

- odstranění nejistoty – tím, že někomu poskytneme co nejvíce informací;

- inteligence – lidi s vyšším IQ potřebují k přesvědčení logické argumenty a odpovědi na všetečné otázky, o věcech více přemýšlejí a rétorické dovednosti na ně zas až tolik neplatí;
- sebevědomí – člověk s vysokým sebevědomím se přesvědčuje daleko hůře než jedinec, který disponuje menším sebevědomím a vyhledává nějakého vůdce;
- důvěryhodnost – akceptace změny postojů souvisí s mírou důvěry, kterou k nám partner má. Míra důvěry souvisí se zkušenostmi, s informacemi a spolehlivostí, jíž disponujeme. Nejlepší je, pokud jedinec nepozná, že je přesvědčován;
- oblíbenost – upřímnost, znalost věci, pozitivní energie, inteligence, charisma – to vše ovlivňuje míru oblíbenosti. Mimo jiné také přitažlivost a vzhled;
- opakování – neexistuje zde přímá úměrnost mezi počtem opakování a úspěchem přesvědčování. Vše musí fungovat s citem;
- kontakty – důležitým prvkem ovlivňování je síť kontaktů, které si umíme vytvořit. Jedná se i o to rozšířit svoje pole působnosti do dalších sfér a získat tak spojence, který při ovlivňování může hrát další důležitou roli.

3.3.6 Porady

Nejdůležitějším nástrojem řízení pracovní skupiny je pracovní porada. Většinou bývá periodicky organizovaná jako platforma pro setkávání a komunikaci manažera s pracovníky. Nejčastěji bývá svolávána jednou týdně, aby vytvořila atmosféru týmové spolupráce a aby se pracovníci naladili na stejnou vlnu správným organizováním a přidělováním úkolů. Na poradě jsou řešeny podklady pro rozhodování, řízení rizik, generování nápadů a připomínek. Nemělo by se zapomínat na to, že by každá porada měla mít alespoň osnovu, téma, patřičně rozvržený čas a určitou přípravu všech zúčastněných. (Bedrnová, 2012) Porada je také prostředkem organizace a koordinace práce s cílem věcné, konstruktivní diskuze, která je řízena a jejíž průběh a výstupy jsou zaznamenávány s cílem dobrat se určitého řešení daného problému či rozhodnutí. (Skácel, 2004)

Hlavní významy porady uvádí Šuler (1995):

- Zaměřují pozornost na to, co je podstatou organizace.
- Lidé mají tendenci naplňovat taková rozhodnutí, na kterých se sami podíleli.
- Za přijatá rozhodnutí mohou pracovníky učinit zodpovědnějšími.
- Skupinová diskuze je efektivním nástrojem přesvědčování, analyzování a kreativity (brainstorming).
- Pomáhají odstranit zaběhnuté způsoby myšlení a vyprodukovat nové přístupy k řešení problému.
- Jsou důležitou platformou, kde je možné sdílet a podávat návrhy, ospravedlňovat či zastavit nebo změnit přijatá rozhodnutí.
- Napomáhají manažerovi získat autoritu.

Zásady vedení efektivní porady podle Šulera (1995):

- Porada musí začít včas.
- Všichni musejí znát cíl a program porady.
- Diskuze by se měla držet pod kontrolou.
- Časový harmonogram by se měl dodržet.
- Při vzniku konfliktu se neopouští téma a nepřechází se k dalšímu bodu.
- Do aktivní účasti je třeba vtáhnout všechny členy porady.
- Porada by měla vždy směřovat k přijetí rozhodnutí.
- Konec porady by měl být včas.

Při organizování porad patří na začátek jednání naléhavé záležitosti a záležitosti vyžadující konstruktivní přístup účastníků (schopnost koncentrace s průběhem porady klesá). (Veber, 2009) Rozvrhnutí času pro jednotlivé body by se mělo bez výjimek dodržovat. Čas přidělený každému bodu by měl mít dvě části: 80 % věnovat diskusi o tématu a 20 % času by měl vedoucí dovést diskusi ke čtyřem možným vyústěním. Mělo by dojít buď k věcnému závěru a řešení (dohody či rozhodnutí); k odložení tématu na další diskusi (příští poradu); k pověření pracovní skupiny, která se tématem bude zabývat; nebo ke konstatování, že se skupina k danému tématu nebude již vracet. (Plamínek, 2017)

Pozvánka na poradu by měla obsahovat program porady, datum, čas a místo konání, případně vyzvání k potvrzení účasti. Podkladové materiály by měly být rozeslány v určitém předstihu, aby se mohli účastníci porady dostatečně připravit. (Veber, 2009)

Závěry je vhodné zachytit v zápisu porady, který může v budoucnosti sloužit jako důležitý zdroj informací. Měl by obsahovat, co bylo projednáno, jaké byly závěry a kdo byl pověřen zajištěním cíle. (Veber, 2009)

Tabulka 1 - Model „opakované paniky“ na poradách

Bod programu (pořadí)	Vyčleněný čas (minuty)	Obsah a průběh diskuze	Příklad	
			čas	trvání
první	A	otevření a společné řešení prvního bodu programu (80%)	A=20min	10:00-10:16
		zúžení, shrnutí a uzavření bodu (20%)		10:16-10:20
druhý	...	stále stejný průběh: 80% času na diskusi o tématu 20% času na vyústění(závěr/odložení/pověření/konst.) a uzavření		
...	...			
...	...			
...	...			
předposlední	...			
poslední	Z	otevření a společné řešení posledního bodu programu (80%)	Z=30min	10:00-10:16
		zúžení, shrnutí a uzavření bodu (20%)		10:16-10:20

Zdroj: Plamínek, 2017, s. 94

4 Vlastní práce

Vlastní částí diplomové práce je získání potřebných dat na základně kvantitativního výzkumu s cílem zjistit význam prvků komunikace manažerů při jejich práci. Pro tyto účely byl sestaven dotazník, pomocí kterého bylo osloveno 42 manažerů ze všech úrovní řízení. Data byla analyzována pomocí statistických metod (vážený aritmetický průměr, rozptyl a variační koeficient). Výsledky jsou zobrazeny v přehledných grafech a tabulkách. V závěru jsou navržnuta možná doporučení.

4.1 Technika sběru dat

Dotazníkové šetření probíhalo elektronickou cestou, prostřednictvím emailové komunikace. Dotazník, který je součástí přílohy, byl vytvořen pomocí programu MS Excel a po vyplnění poslán zpět ke zpracování.

Dotazník je sestaven ze tří částí. První část obsahuje identifikační otázky. Druhá část se týká odborných uzavřených otázek a třetí část obsahuje čtyři otázky otevřené. Uzavřené otázky se zabývají obsahem komunikace, prvky verbální komunikace, prvku neverbální komunikace, prvkům komunikace v organizaci přes komunikační kanály, prvkům komunikačních dovedností a principům efektivní komunikace. Otevřené otázky se týkají druhů komunikace a uvedení příkladů, kdy jsou jednotlivé druhy komunikace (osobní, písemná a elektronická) nenahraditelné. Poslední otázka se ptá, ve kterých případech má pro manažery zásadní význam umění komunikace.

U uzavřených otázek respondenti volili z možností čtyřstupňové bodové škály, kdy přiřazovali míru důležitosti jednotlivým prvkům:

4 – zásadní význam	3 – velký význam	2 – střední význam	1 – malý význam
--------------------	------------------	--------------------	-----------------

4.2 Způsob zpracování zjištěných dat

Data z dotazníků byla zpracována a vyhodnocena pomocí základních statistických metod. Výsledky byly zpracovány a graficky znázorněny pomocí grafů a tabulek

prostřednictvím programu MS Excel. Pro vyhodnocení uzavřených otázek byly použity následující statistické ukazatele: vážený aritmetický průměr, rozptyl a variační koeficient.

Vážený aritmetický průměr

Vážený aritmetický průměr zohledňuje různou váhu či důležitost pomocí četností n_1, n_2, \dots, n_k , které jsou přisuzovány jednotlivým variantám znaku (hodnotám) x_1, x_2, \dots, x_k . Vážený aritmetický průměr se počítá pomocí následujícího vzorce: (Hindls, 2006)

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{x_1 \cdot n_1 + x_2 \cdot n_2 + \dots + x_k \cdot n_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k}$$

Rozptyl

Střední hodnota v sobě shrnuje pouze informaci o jedné vlastnosti rozdělení četnosti, a to o poloze (úrovni). Rozdělení četností může mít často stejnou polohu, ale může se lišit svojí variabilitou. Míra variability, která měří současně variabilitu hodnot kolem aritmetického průměru a také variabilitu ve smyslu vzájemných odchylek jednotlivých hodnot znaku, se nazývá rozptyl. (Hindls, 2006) V tomto případě použijeme vážený rozptyl:

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

Nevýhodou rozptylu z hlediska interpretace je fakt, že je vyjádřen ve čtvercích použité měrné jednotky. Proto se variabilita většinou popisuje jako odmocnina z rozptylu, tedy jako **směrodatná odchylka**. (Hindls, 2006)

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

Variační koeficient

Variační koeficient vyjadřuje relativní míru variability, v našem případě pevnost názoru manažerů. Je to poměr směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Jeho výsledek se udává v procentním vyjádření (vynásobený 100). Čím menší číslo, tím větší síla názorů.

$$V_x = \frac{s_x}{\bar{x}}$$

Podle hrubého pravidla variační koeficient vyšší než 50 % je znakem značné nesourodosti souboru. (Hindls, 2006) V našem případě nesourodosti názorů.

4.3 Charakteristika objektu výzkumu

Za účelem provedení dotazníkového šetření byla oslovena větší akciová společnost XYZ, která si přála být zachována v anonymitě. Jedná se o akciovou společnost, která dlouhodobě působí na trhu pojišťovacích služeb a patří do holdingu se sídlem v zahraničí. Její zaměření se týká především poskytování životního a neživotního pojištění a pojištění pro malé, střední i velké klienty z oblasti průmyslových a podnikatelských rizik i zemědělství. V minulém roce měla tři miliony klientů a spravovala více než sedm milionů pojistných smluv. Její tržní podíl v minulém roce činil více než jednu pětinu z celkového trhu. Celkem má přibližně 3000 zaměstnanců. Orgány společnosti tvoří sedm členů představenstva, šest členů dozorčí rady a tři členové výboru pro audit.

4.4 Charakteristika respondentů

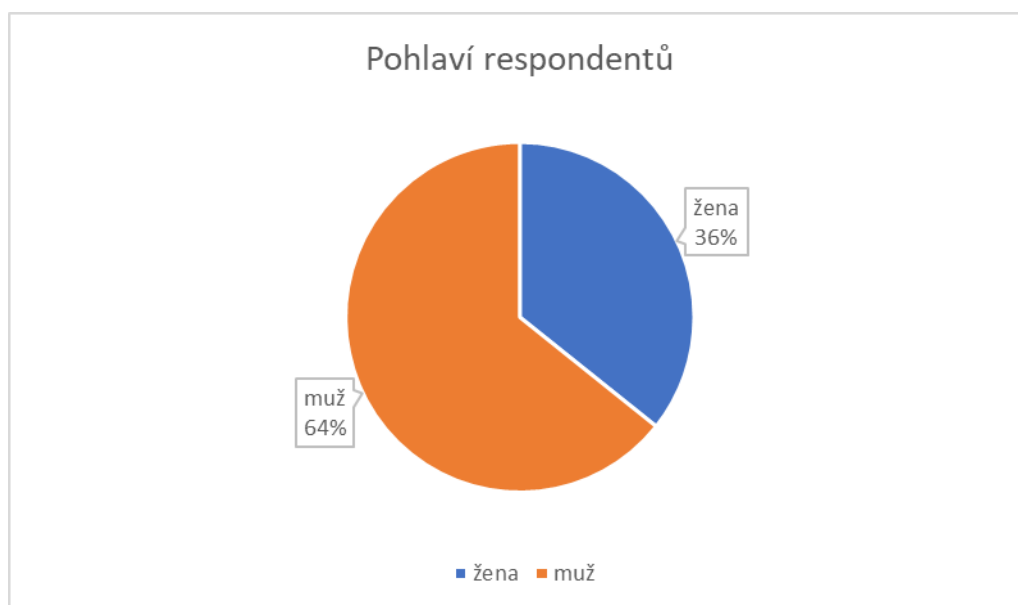
Osloveno bylo celkem 67 manažerů z vybraného podniku na všech úrovních řízení. Distribuce dotazníku probíhala elektronicky prostřednictvím e-mailu. Dotazník vyplnilo celkem 42 manažerů na všech úrovních řízení. Návratnost dotazníku byla 63 %.

4.4.1 Pohlaví a věk

První blok otázek byl identifikačního charakteru, kde manažeři zmiňovali kategorii svého věku, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, úroveň řízení, počet podřízených, délku práce a délku praxe na manažerské pozici.

První otázka se týkala pohlaví dotazovaných respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 15 žen a 27 mužů, v relativním vyjádření 36 % žen a 64 % mužů ze 42 dotazovaných.

Graf 1 - Pohlaví respondentů



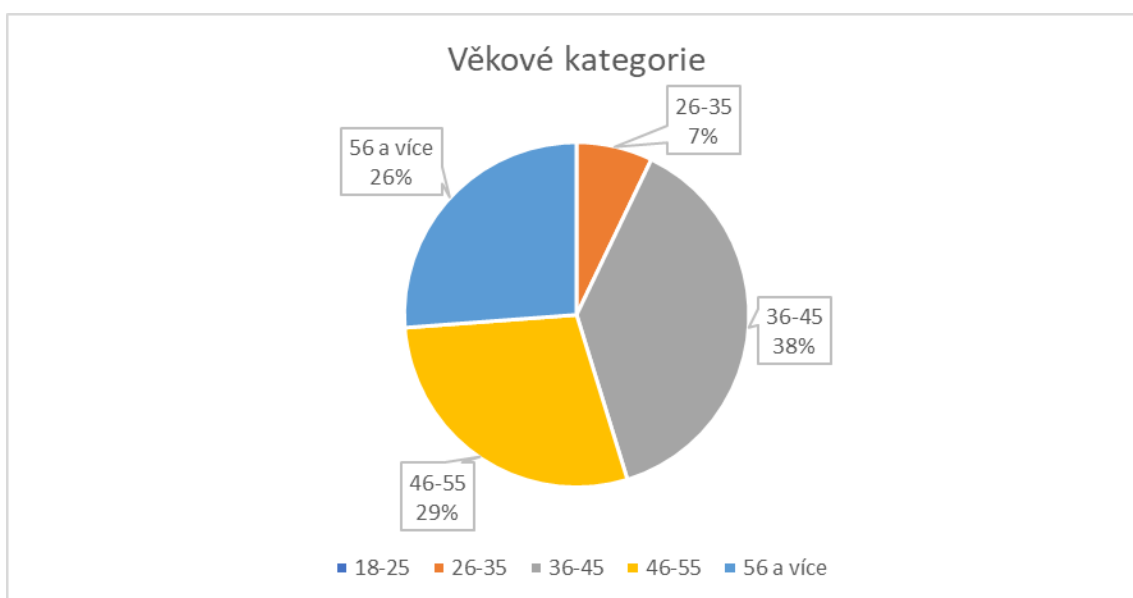
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Věk

Věková identifikace byla rozdělena do 5 kategorií. V kategorii 18–25 let, což je kategorie absolventů, se neumístil nikdo z dotazovaných. To celkem potvrzuje fakt o

zralosti manažera z hlediska potřebných zkušeností a dovedností. V následující kategorii 26–35 let se umístili 3 manažeři. Následuje zastoupení věkové kategorie 35–46 let, ve které byla četnost respondentů 38 %, tedy 16 manažerů. Z hlediska šetření je tato kategorie zastoupena nejvíce v počtu 16 manažerů. Následuje druhá nejčetnější kategorie 46–55 let, ve které je 12 manažerů. V poslední kategorii manažerů nad 56 let se umístilo 11 manažerů (26 %). Dá se říci, že nejvíce vedoucích pracovníků je od 36 let více.

Graf 2 - Věkové kategorie

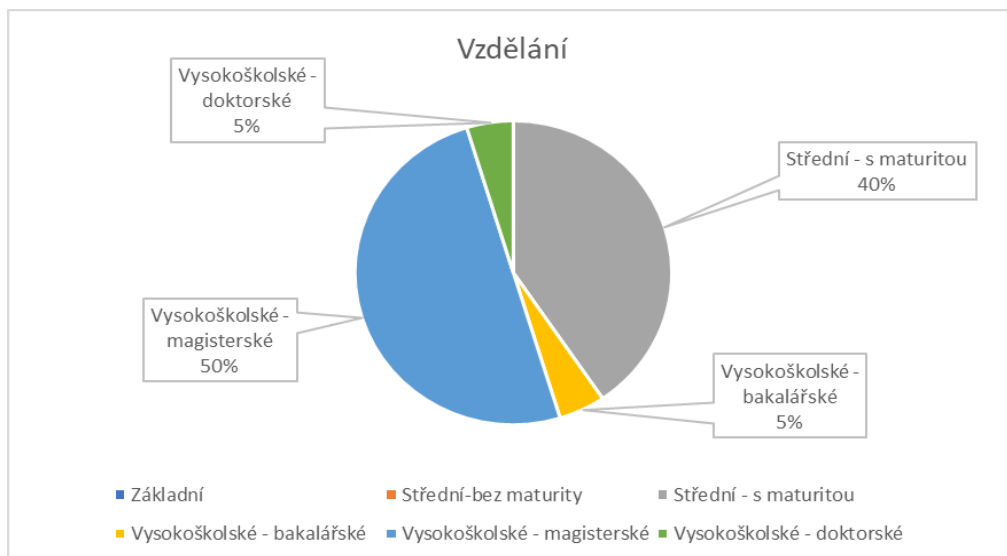


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Třetí otázka zkoumala úroveň, jaké dosáhli manažeři z hlediska svého vzdělání. Respondenti měli na výběr z kategorií základní škola, střední škola – bez maturity, střední škola s maturitou, vysokoškolské vzdělání – bakalářské, magisterské a doktorské. Žádný z respondentů neměl základní či střední školu bez maturity. Střední školu zakončenou maturitní zkouškou mělo 17 manažerů, což je 40 % z celkového počtu. Nižší úroveň vysokoškolského vzdělání (Bc.) disponovali pouze 2 vedoucí pracovníci. Největší četnost měla skupina magisterské úrovně vysokoškolského vzdělání, která čítala 21 manažerů a tvoří polovinu z dotazovaných respondentů. Dva dotazovaní manažeři (5 %) disponovali doktorským titulem.

Graf 3 - Vzdělání

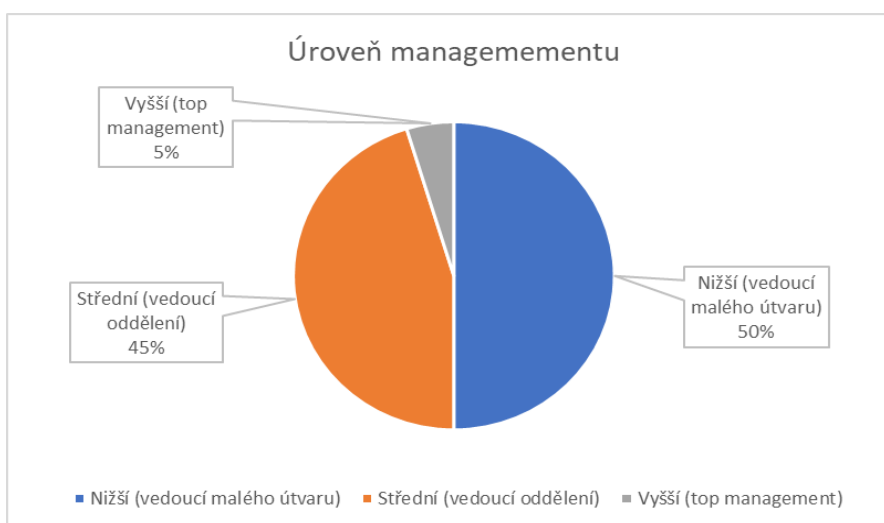


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Úroveň řízení

Další identifikační otázka se týkala úrovně managementu, na které jsou vedoucí pracovníci umístěni v rámci organizace. Největší část zastupují manažeři na nižší úrovni řízení, což jsou vedoucí malých útvarů, kteří v průzkumu tvoří polovinu dotazovaných. Druhou polovinu (45 %) tvoří vedoucí oddělení a zbylých 5 % zástupci vyššího (top) managementu. Nízké zastoupení vyššího managementu v průzkumu je dáno tím, že manažerů na těchto pozicích není takové množství a navíc jsou značně časově vytíženi.

Graf 4 - Úroveň managementu

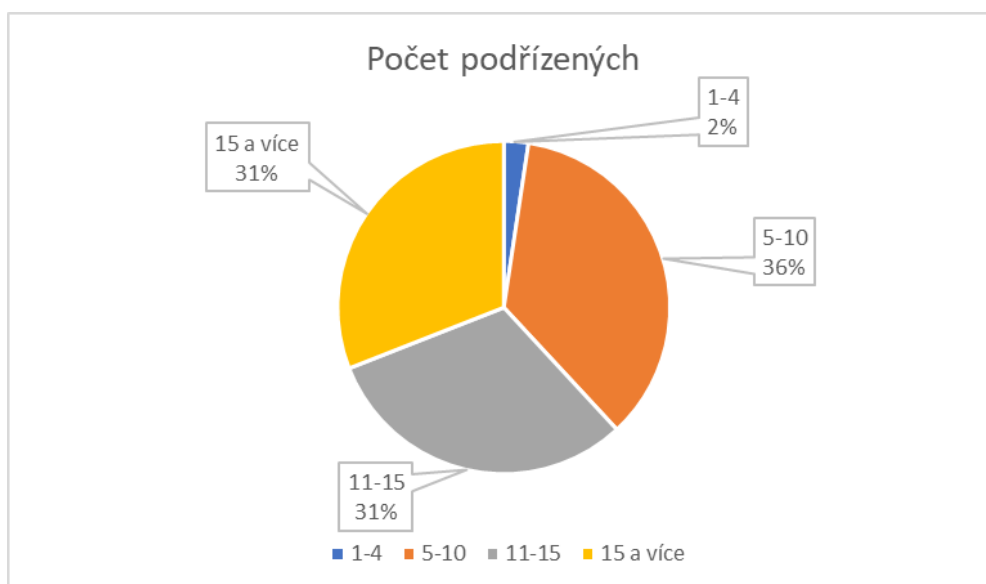


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 Počet podřízených

Další otázka se týkala počtu přímých podřízených vedoucího pracovníka. Ta dotazovaný soubor respondentů rozdělila téměř na třetiny. Nejmenší část tvořili vedoucí, kteří měli na starosti 1–4 pracovníky s účastí 2 % dotazovaných. Skupinami 5–10 podřízených disponovalo 15 manažerů z 42, což je 36 % z celku. Další část manažerů, která řídí 11–15 pracovníků, tvoří 31 % z celkového počtu dotazovaných. Jako optimální řídicí kapacita vedoucího pracovníka se udává 5–7 podřízených, což potvrzuje nejpočetnější zastoupení intervalu 5–10 pracovníků.

Graf 5 - Počet podřízených

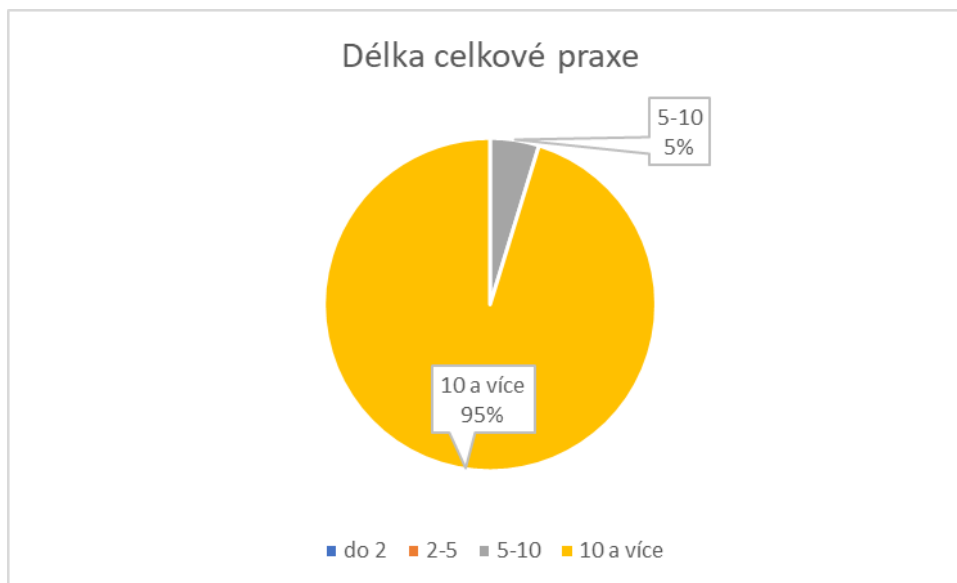


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.6 Délka celkové praxe

Respondenti mohli vybírat z kategorií: do 2 let, 2–5 let, 5–10 let a 10 let a více. V prvních dvou skupinách se nenacházel žádný z dotazovaných. Naprostá většina respondentů (95 %) udávala délku celkové praxe 10 let a více, což koresponduje i s jejich průměrným věkem. Zbylých 5 % uvedlo praxi mezi 5–10 lety.

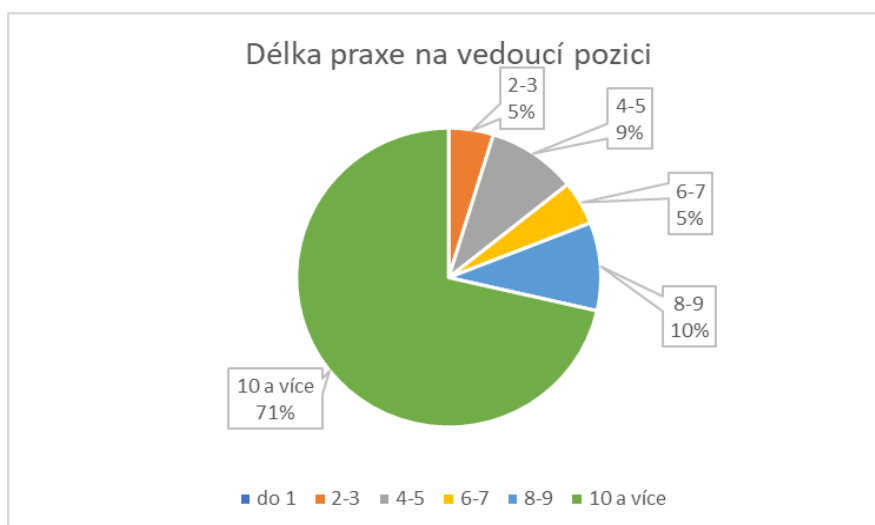
Graf 6 - Délka praxe



4.4.7 Délka praxe na manažerské pozici

Počet let na některém z řídicích stupňů znázorňuje následující graf. Nejvíce manažerů má deseti- a víceletou zkušenost na manažerském postu. Tomu odpovídá i věková struktura zúčastněných s dlouhodobou manažerskou kariérou. Dalších 10 % účastníků výzkumu má osmi- až devítiletou manažerskou zkušenost. Šesti až sedmi letům v manažerské funkci odpovídá 5 % zúčastněných. Praxí v intervalu čtyři až pět let disponuje 9 % manažerů a na „juniornějších“ manažerských pozicích (v délce trvání do 2 až 3 let) je 5 % dotazovaných.

Graf 7 - Délka praxe na vedoucí pozici



Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Analýza získaných dat

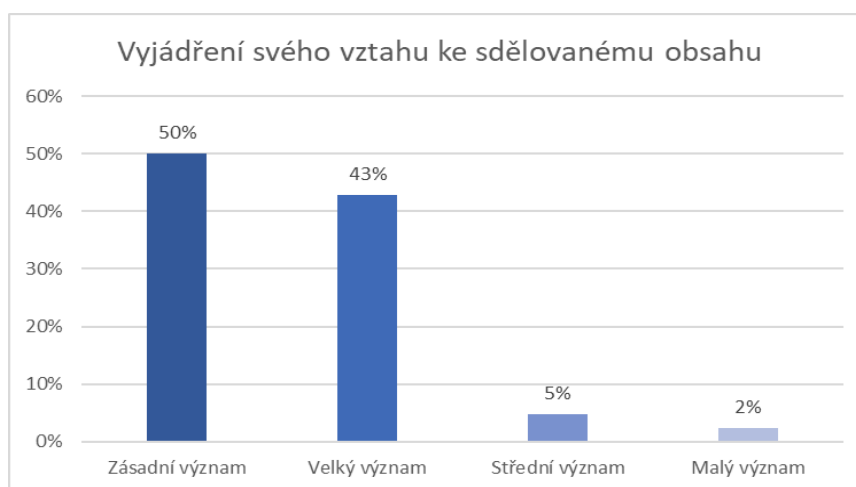
V této kapitole jsou analyzována data získaná ze zjišťovací části dotazníkového šetření.

4.5.1 Význam obsahu komunikace

Vyjádření svého vztahu ke sdělovanému obsahu

Polovina respondentů přikládá vyjadřování svého vztahu ke sdělovanému obsahu z hlediska důležitosti zásadní význam. Osmnáct respondentů (43 %) vyjádřilo velký význam. Celkem 3 manažeři přisuzují sdělování důležitosti za středně (5 %) a málo významné (2 %). Vážený aritmetický průměr činí 3,4, což vyjadřuje vysokou významnost tohoto prvku komunikace. Variační koeficient vychází 20 % – to potvrzuje konzistenci odpovědí.

Graf 8 - Vyjádření svého vztahu ke sdělovanému obsahu

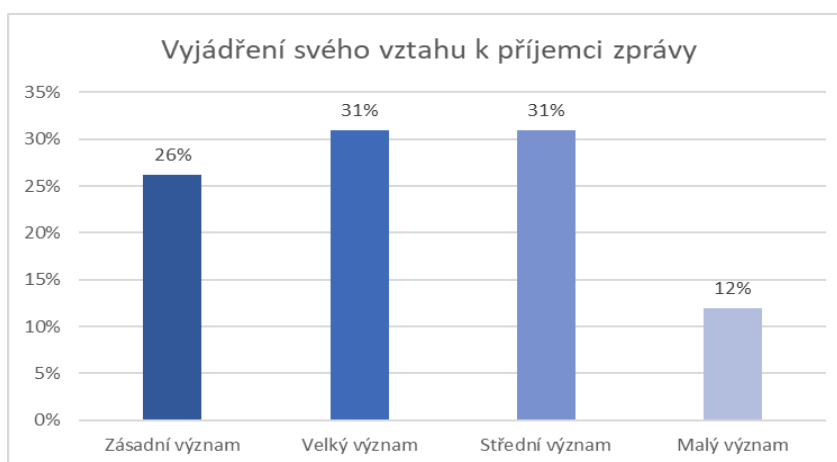


Zdroj: vlastní zpracování

Vyjádření svého vztahu k příjemci sdělení

Vyjádření svého vztahu k příjemci zprávy, čímž manažer vyjadřuje, za koho podřízeného považuje (ratifikace), pokládá většina manažerů za velmi významný (31 %) až středně významný (31 %) prvek komunikace. Vážený aritmetický průměr vychází 2,71, takže má tento prvek spíše větší význam. Variační koeficient činí 36 %, což signalizuje větší nesourodost odpovědí než v předchozím případě.

Graf 9 - Vyjádření svého vztahu k příjemci sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce je uvedena absolutní četnost prvků obsahu komunikace. Pro každý prvek jsou zde uvedeny hodnoty váženého aritmetického průměru, podle kterého bylo stanoveno pořadí důležitosti prvků ve skupině. Dále je uveden rozptyl a variační koeficient, který indikuje konzistenci odpovědí jednotlivých manažerů.

Z analýzy je patrné, že manažeři dávají přednost (větší význam) spíše vyjadřování svého vztahu ke sdělovanému obsahu než k příjemci sdělení, což potvrzuje vážený aritmetický průměr i větší konzistence názorů (20 %) vypočítaná variačním koeficientem.

Tabulka 2 - Prvky obsahu komunikace

Prvky obsahu komunikace	absolutní četnost:				vážený aritmetický průměr	pořadí významu	rozptyl	Variační koeficient
	1	2	3	4				
Vyjádření svého vztahu ke sdělovanému obsahu	1	2	18	21	3,4048	1	0,6921	0,2033
Vyjádření svého vztahu k příjemci zprávy	5	13	13	11	2,7143	2	0,9828	0,3621

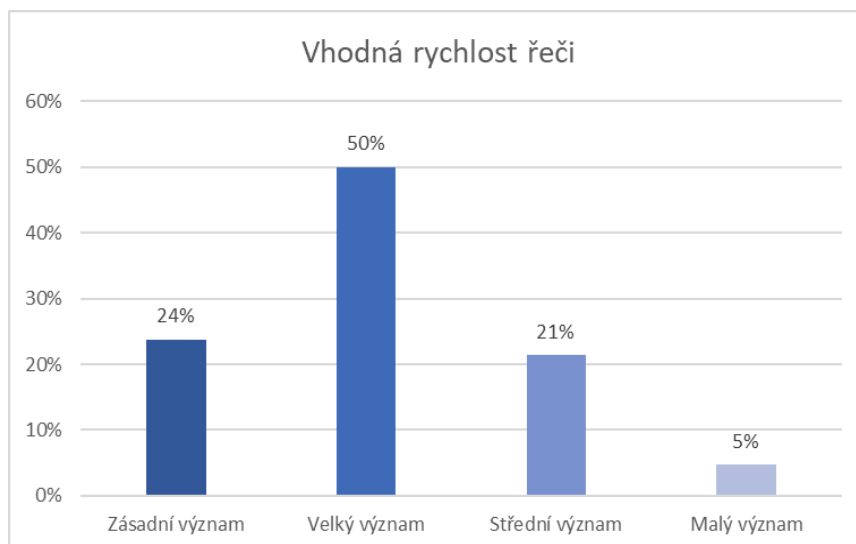
Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Verbální komunikace

Otázce týkající se vhodné rychlosti či tempa řeči přiřadilo 50 % manažerů velký význam. Pro zásadní význam hlasovalo 10 manažerů, což je 24 % z celkových účastníků. Střední význam zvolilo 21 % dotazovaných. A malý význam vhodné rychlosti řeči přikládají

pouze 2 manažeři. Vážený aritmetický průměr vychází 2,93 a pevnost názoru měřená variačním koeficientem 27 %.

Graf 10 - Vhodná rychlost řeči

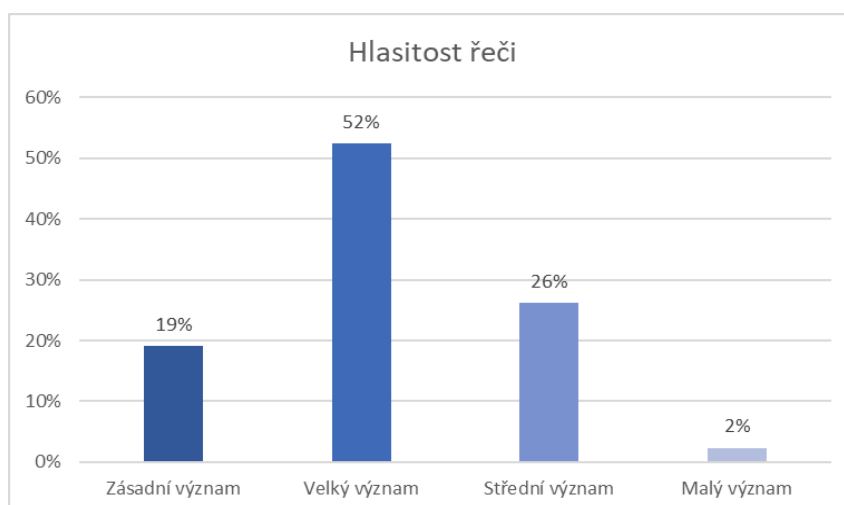


Zdroj: vlastní zpracování

Hlasitost řeči

Otázka týkající se významu hlasitosti řeči přinesla v 52 % velký význam. Následoval střední význam pro 26 % manažerů. Osm manažerů jí přidělilo zcela zásadní význam a pouze 2 % tomu přiřadí malý význam. Vážený aritmetický průměr vychází na 2,88, což potvrzuje odpovědi respondentů. Míra relativní variability vychází na 27 %.

Graf 11 - Hlasitost řeči

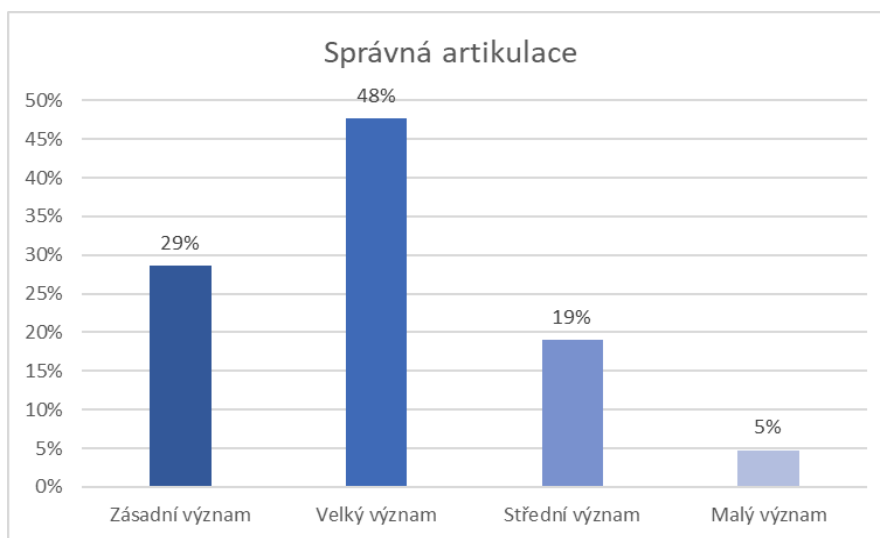


Zdroj: vlastní zpracování

Správná artikulace

Správné artikulaci přiřazuje nejvíce manažerů velký význam (48 %). Dále následuje zásadní význam v absolutním vyjádření 12 manažerů. Jako prvek středního významu jej označilo 19 % respondentů. Pouze pro 5 % dotazovaných má správná artikulace malý význam. Vážený aritmetický průměr odpovědí přisuzuje prvku velký význam. Variační koeficient činí 27 %.

Graf 12 - Správná artikulace

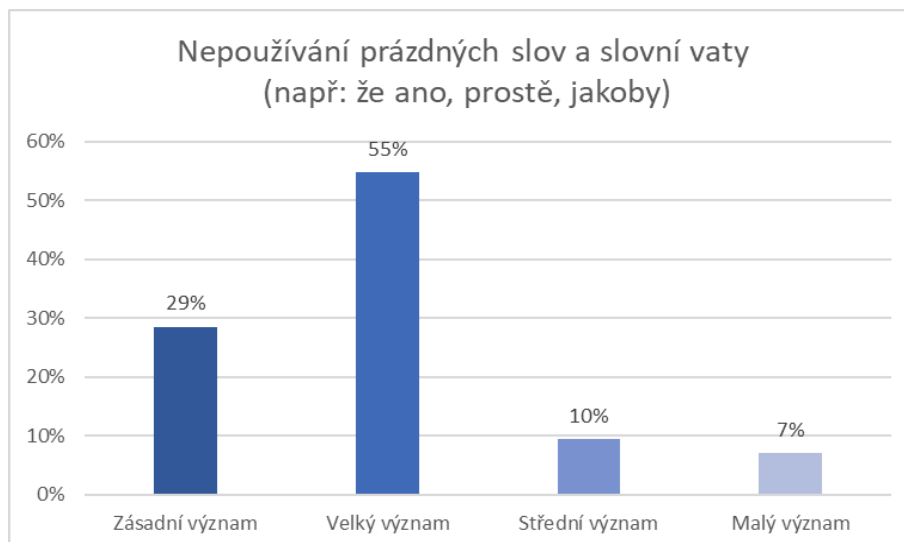


Zdroj: vlastní zpracování

Nepoužívání prázdných slov

Nepoužívání prázdných slov má pro nejvíce dotazovaných velký význam – tomuto názoru se přiklonilo 55 % dotazovaných. Následuje zásadní význam, který označilo 29 % dotazovaných. Střední význam nepoužívání prázdných přidělilo 10 % manažerů a 7 % uvedlo malý význam. Variační koeficient vychází 27 %. Z hlediska pořadí ve skupině se umístilo nepoužívání prázdných slov na 3. místě z hlediska významu verbální komunikace.

Graf 13 - Nepoužívání prázdných slov

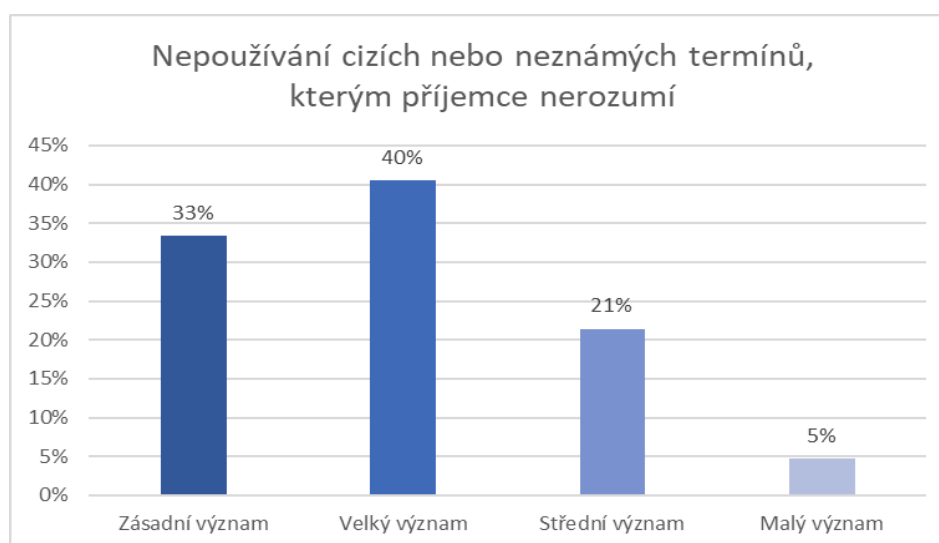


Zdroj: vlastní zpracování

Nepoužívání cizích slov

K nepoužívání cizích slov (někdy také označovaných za barbarismy) jako velmi významnému prvku komunikace se přiklonilo největší zastoupení manažerů – 40 %. Jako prvek se zásadním významem označila nepoužívání barbarismů třetina dotázaných. Devět manažerů vidí tento prvek jako středně významný. A pouhých 5 % mu přiděluje malý význam. Vážený aritmetický průměr činí 3,024, což značí velký význam. Z hlediska pořadí významu ve skupině obsazuje 5. místo ze 7.

Graf 14 - Nepoužívání cizích nebo neznámých termínů

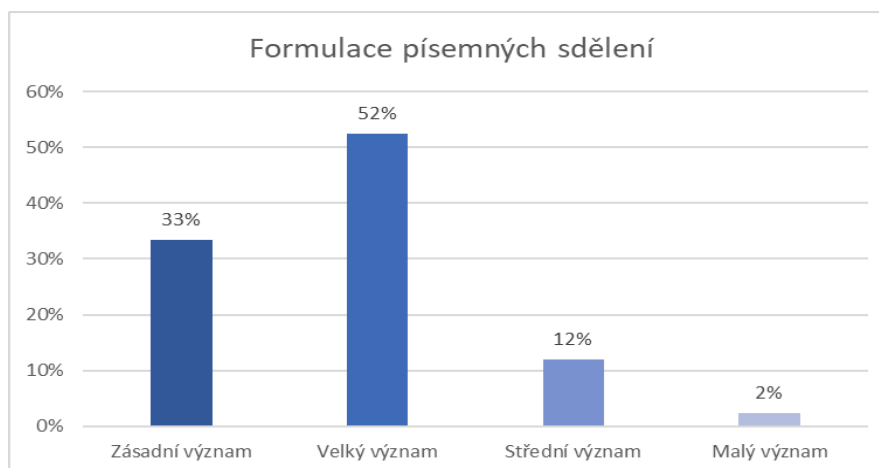


Zdroj: vlastní zpracování

Formulace písemných sdělení

Na otázku, jaký význam manažeři přiřkládají formulaci písemných sdělení, bylo odpovězeno z 52 % jako velmi významný. Zásadní význam měl tento prvek pro 14 manažerů. Pět respondentů přiřkládá střední význam a pro jednoho manažera má formulace malý význam. Variační koeficient v tomto případě vychází na 23 %, což se dá brát jako konzistence názorů. Z hlediska pořadí vychází formulace písemných sdělení na druhém místě ze sedmi.

Graf 15 - Formulace písemných sdělení

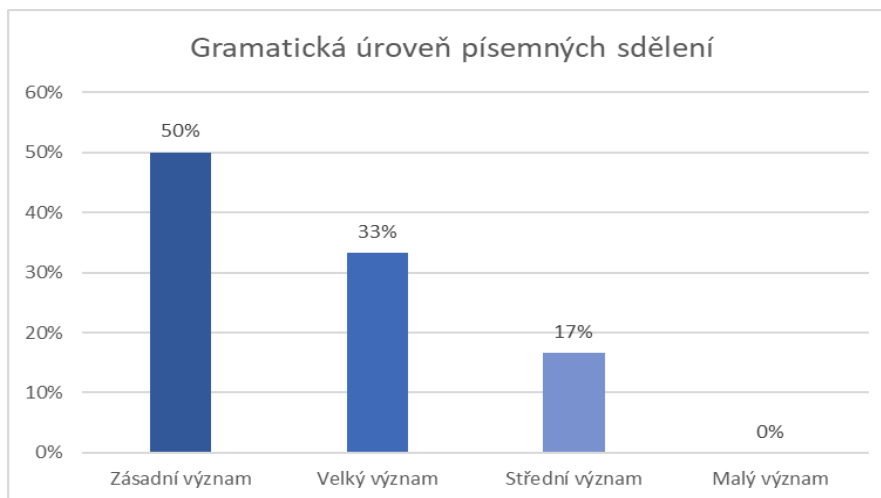


Zdroj: vlastní zpracování

Gramatická úroveň písemných sdělení

Důležitost gramatické úrovně písemných sdělení považuje polovina manažerů za zásadně významnou. Třetina dotázaných přiřkládá gramatice velký význam a 7 manažerů ji hodnotí jako středně významnou. Žádný z dotázaných neoznačil, že korektní psaní písemných dokumentů má malý význam. Z hlediska pořadí, které bylo určeno velikostí váženého aritmetického průměru, přiřkládají manažeři gramatické úrovni nejvyšší význam z prvků verbální komunikace.

Graf 16 - Gramatická úroveň písemných sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

V následující souhrnné tabulce je uvedena absolutní četnost prvků verbální komunikace, pro každý prvek jsou zde uvedeny hodnoty váženého aritmetického průměru, podle kterého bylo stanoveno pořadí důležitosti prvků ve skupině. Dále je uveden rozptyl a variační koeficient, který indikuje konzistenci odpovědí jednotlivých manažerů.

Z vypočítaných hodnot lze usuzovat, že manažeři považují gramatickou úroveň písemných sdělení jako nejvíce významnou z hlediska prvků verbální komunikace. Dokonce má větší význam než správná formulace sdělení, která se umístila na 2. místě s variačním koeficientem 22 %. Nepoužívání cizích slov se umístilo na třetím místě z hlediska pořadí významu prvků verbální komunikace.

Tabulka 3 - Prvky verbální komunikace

Prvky verbální komunikace	absolutní četnost:				vážený aritmetický průměr	pořadí významu	rozptyl	Variační koeficient
	1	2	3	4				
Vhodná rychlost řeči	2	9	21	10	2,9286	6	0,7986	0,2727
Hlasitost řeči	1	11	22	8	2,8810	7	0,7304	0,2535
Správná artikulace	2	8	20	12	3,0000	5	0,8165	0,2722
Nepoužívání prázdných slov a slovní vaty (např: že ano, prostě, jakoby)	3	4	23	12	3,0476	3	0,8151	0,2675
Nepoužívání cizích nebo neznámých termínů, kterým příjemce nerozumí	2	9	17	14	3,0238	4	0,8588	0,2840
Formulace písemných sdělení	1	5	22	14	3,1667	2	0,7210	0,2277
Gramatická úroveň písemných sdělení	0	7	14	21	3,3333	1	0,7454	0,2236

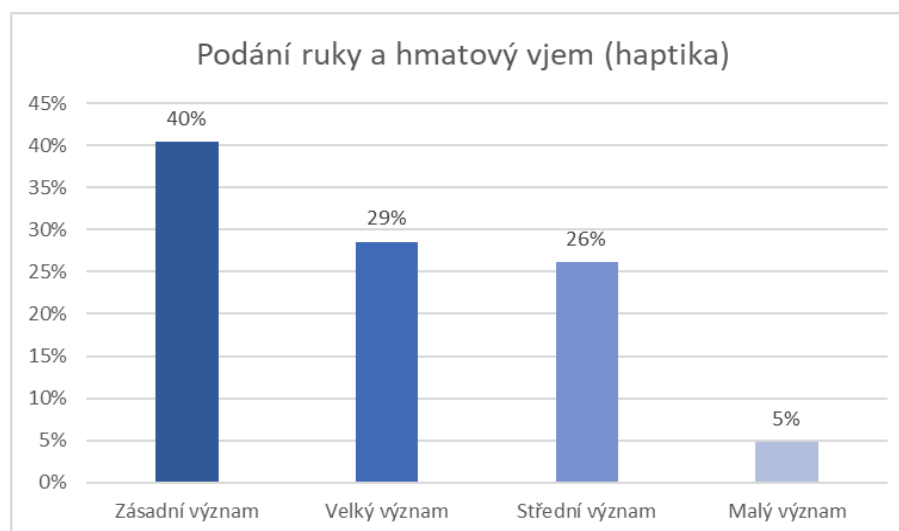
Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3 Neverbální komunikace

Podání ruky a hmatový vjem

Graf znázorňuje, jaký význam přikládají vedoucí pracovníci prvku podání ruky a hmatovému vjemu, který patří do tzv. haptiky. Pro zásadní význam hlasovalo 40 % dotazovaných, tj. 17 manažerů. Velký význam zvolilo 29 % (12 manažerů) a 26 % se přiklonilo ke střednímu významu tohoto prvku. Pro pouhých 5 % má tento prvek malý význam. Variační koeficient je na úrovni 30 %. A z hlediska pořadí se tento prvek umístil na druhém místě z bloku nonverbální komunikace.

Graf 17 - Podání ruky a hmatový vjem

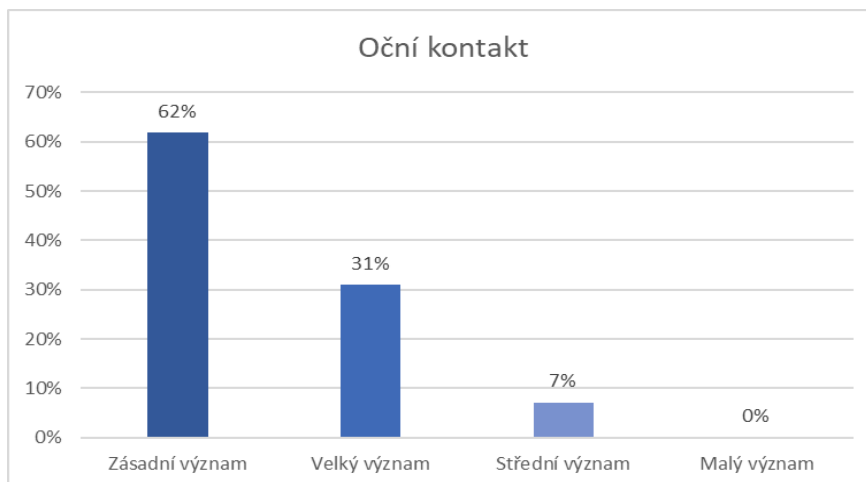


Zdroj: vlastní zpracování

Oční kontakt

Oční kontakt má pro většinu manažerů zásadní význam (62 %), následuje velký význam (pro 13 manažerů). Očnímu kontaktu přikládá 7 % vedoucích střední význam a pro nikoho z dotazovaných nemá malou významnost. Vážený aritmetický průměr zde vychází 3,55 a z hlediska důležitosti prvků nonverbální komunikace zastává oční kontakt první místo. Potvrzuje to zde i variační koeficient, který vychází 18 % a je ze skupiny prvků nejnižší. Indikuje tedy větší shodu manažerů.

Graf 18 - Oční kontakt

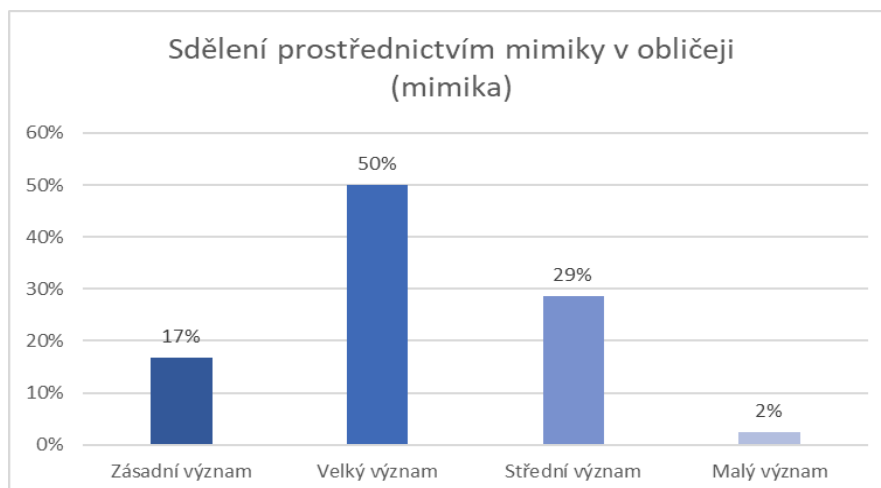


Zdroj: vlastní zpracování

Sdělení prostřednictvím mimiky

Na otázku, jaký význam přikládáte sdělení prostřednictvím mimiky v obličeji, vedoucí pracovníci odpověděli v 50 % případů, že velký význam. K zásadnímu významu se přiklonilo 17 % respondentů. Střední význam zaujalo 12 manažerů a pro jednoho měl tento prvek malý význam. Vážený aritmetický průměr zde vyšel 2,83, takže se blíží k velkému významu. Variační koeficient zde vychází na 26 %. Z hlediska pořadí vychází mimické sdělení na 3. místo ze šesti.

Graf 19 - Sdělení prostřednictvím mimiky v obličeji

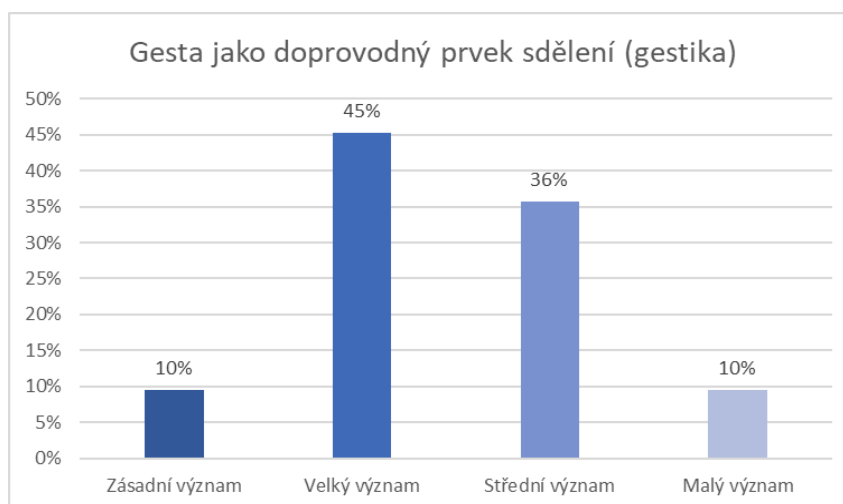


Zdroj: vlastní zpracování

Gesta jako doprovodný prvek sdělení

Pro 45 % manažerů mají gesta jako doprovodný prvek sdělování velký význam. Střední význam tohoto prvku akceptuje 36 % dotázaných. Pro zásadní význam a malý význam zde hlasoval shodný počet manažerů (10 %). Vážený aritmetický průměr vychází 2,55. Z hlediska konzistence názorů zde činí variační koeficient 31 %. Ve srovnání s ostatními prvky ve skupině obsadila gestika 5. místo ze šesti.

Graf 20 - Gesta jako doprovodný prvek

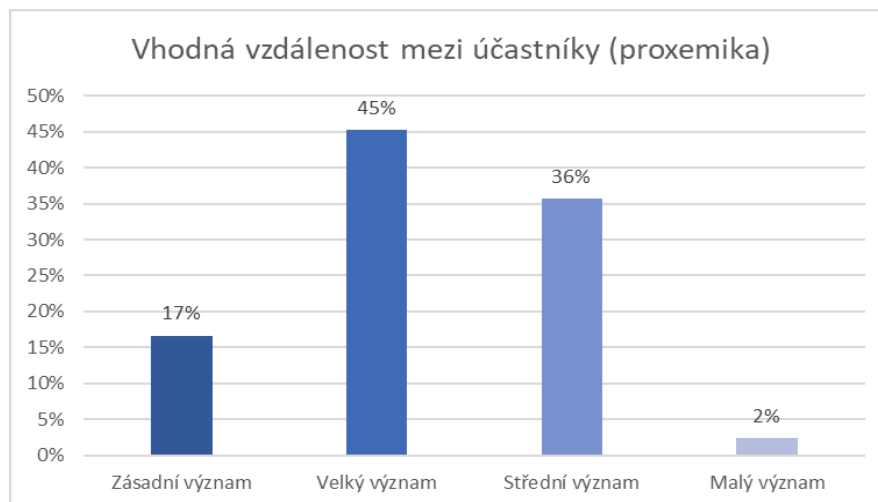


Zdroj: vlastní zpracování

Vhodná vzdálenost mezi účastníky

Následující graf znázorňuje odpovědi na otázku týkající se významu vzdálenosti mezi účastníky, kterým se zabývá nauka zvaná proxemika. Velký význam má pro 45 % manažerů, tj. 19 v absolutním vyjádření. Pro 36 % má tento prvek velký význam. Sedmnácti procentům dotázaných tento prvek komunikace připadá jako zásadní. A 2 % mu přikládají malý význam. Vážený aritmetický průměr zde vychází na 2,76, což je blíže k velké významnosti. Variační koeficient je v tomto případě 27 %.

Graf 21 - Vhodná vzdálenost mezi účastníky

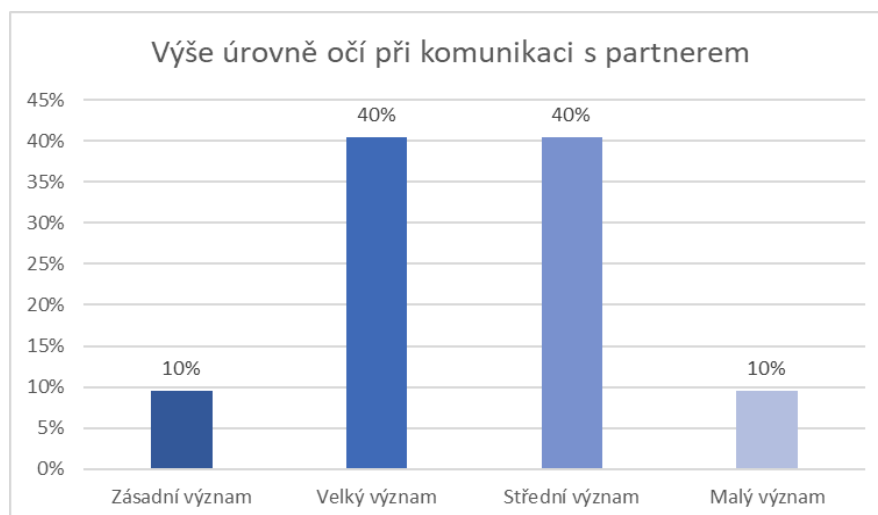


Zdroj: vlastní zpracování

Výše úrovně očí při komunikaci s partnerem

Výše úrovně očí při komunikaci mezi partnery je pro 40 % dotázaných velmi důležitá, stejně tak 40 % přikládá tomuto prvku střední význam. Zásadní význam zvolilo 10 % dotázaných – stejně jako malý význam. Je tedy jasné, že vážený aritmetický průměr vychází 2,5. Variační koeficient zde činí 31 %. A z hlediska pořadí nonverbálních prvků zaujímá poslední, 6. místo.

Graf 22 - Výše úrovně očí při komunikaci s partnerem



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 3 je uvedena absolutní četnost prvků neverbální komunikace. Pro každý prvek jsou zde uvedeny hodnoty váženého aritmetického průměru, podle něhož bylo

stanoveno pořadí důležitosti prvků ve skupině. Dále je uveden rozptyl a variační koeficient, který indikuje konzistenci odpovědí jednotlivých manažerů.

Z analýzy je patrné, že pro manažery je z hlediska nonverbální komunikace nejdůležitější oční kontakt. Vážený aritmetický průměr u něj vyšel s hodnotou 3,55 a hodnota variačního koeficientu byla v této skupině nejnižší, a to s hodnotou 18 %. Na druhém místě se umístil hmatový vjem při podání ruky, avšak tam byla taková konzistence odpovědí jako u očního kontaktu (30 %). Na třetím místě neverbální komunikace je sdělení prostřednictvím mimiky v obličeji. Variační koeficient je zde na 26 %. Nejméně důležitým prvkem byla pro dotazované manažery výše úrovně očí při komunikaci. Z hlediska teorie jde o prvek působící převahu toho komunikačního partnera, který je výše, například při vyjednávání. Z hlediska etiky komunikace není moc přípustné, pravděpodobně proto jej manažeři zařadili až na poslední místo. Vážený aritmetický průměr u něj vyšel 2,5 a variační koeficient na 31 %.

Tabulka 4 - Prvky neverbální komunikace

Prvky neverbální komunikace	absolutní četnost:				vážený aritmetický průměr	pořadí významu	rozptyl	Variační koeficient
	1	2	3	4				
Podání ruky a hmatový vjem (haptika)	2	11	12	17	3,0476	2	0,9246	0,3034
Oční kontakt	0	3	13	26	3,5476	1	0,6250	0,1762
Sdělení prostřednictvím mimiky v obličeji (mimika)	1	12	21	7	2,8293	3	0,7293	0,2578
Gesta jako doprovodný prvek sdělení (gestika)	4	15	19	4	2,5476	5	0,7929	0,3112
Vhodná vzdálenost mezi účastníky (proxemika)	1	15	19	7	2,7619	4	0,7499	0,2715
Výše úrovně očí při komunikaci s partnerem	4	17	17	4	2,5000	6	0,7943	0,3177

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Komunikace v organizaci

Z následujícího grafu č. 23 je patrné, že 83 % dotazovaných, tj. 35 manažerů, přikládá zásadní význam srozumitelnosti sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému. V 17 % případů manažeři uvedli velký význam. Střední a malý význam nebyl zmíněn vůbec. Vážený aritmetický průměr činí 3,83 a potvrzuje vysoký význam tohoto prvku komunikace. Z hlediska pořadí významu v kategorii komunikace v organizaci se tento prvek umístil na 1. místě. Variační koeficient s hodnotou 9 % indikuje výraznou shodu mezi odpověďmi manažerů.

Graf 23 - Srozumitelnost sdělení

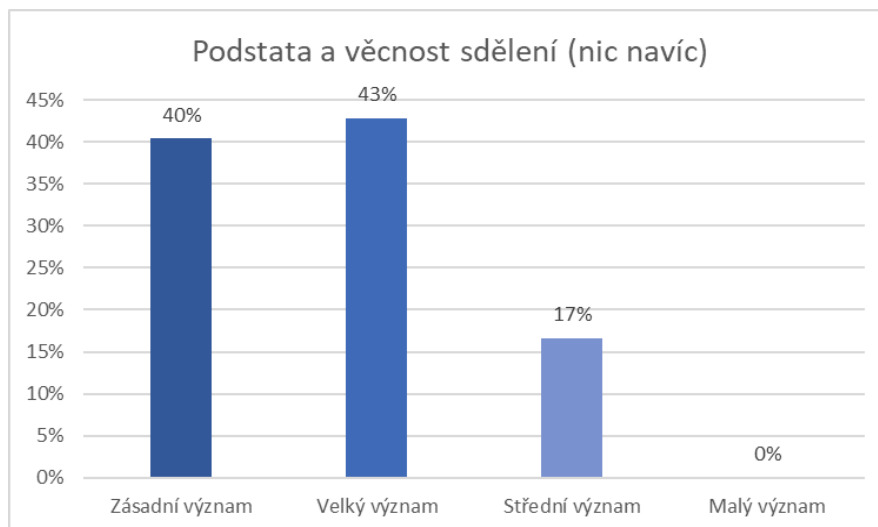


Zdroj: vlastní zpracování

Podstata a věcnost sdělení

Podstata a věcnost sdělení, kdy není sděleno nic nad rámec potřeby, má pro 43 % manažerů velký význam. Zásadním prvkem je pro 40 % dotazovaných. Středního významu dosahuje v 17 % případů. Po nikoho z dotázaných nemá malý význam. Variační koeficient je na 22 %, s tím, že vážený aritmetický průměr vychází na 3,24, a tedy potvrzuje velký význam tohoto prvku. Z hlediska umístění na žebříčku významu v dané kategorii je na 3. místě.

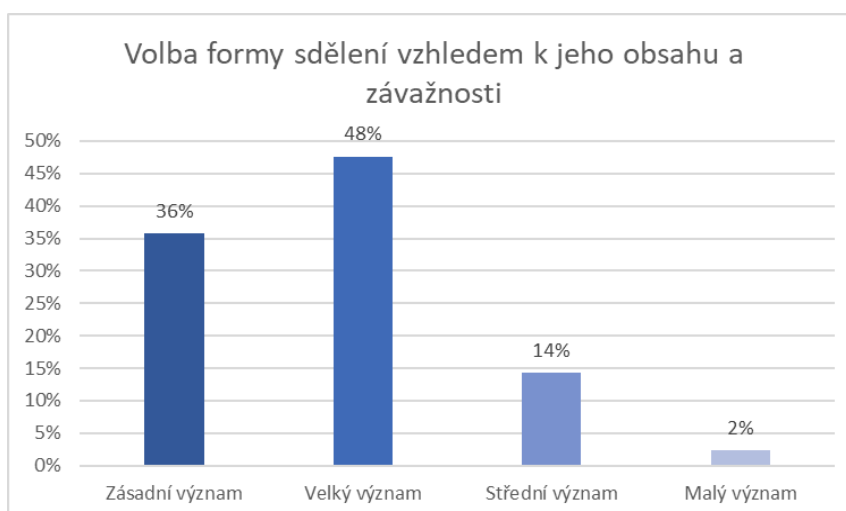
Graf 24 - Podstata a věcnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti má pro téměř polovinu dotazovaných (48 %) velký význam. K zásadnímu významu se přiklonilo 36 % vedoucích pracovníků. Střední význam tohoto prvku označilo 16 % manažerů a jeden se vyjádřil tak, že má pro něj tento prvek malý význam. Z hlediska váženého aritmetického průměru vychází velká významnost (3,17). Variční koeficient je v tomto případě 24 %. Z hlediska pořadí tento prvek obsadil 4. místo ze 7 komunikačních prvků v organizaci.

Graf 25 - Volba formy sdělení vzhledem k obsahu a prioritě

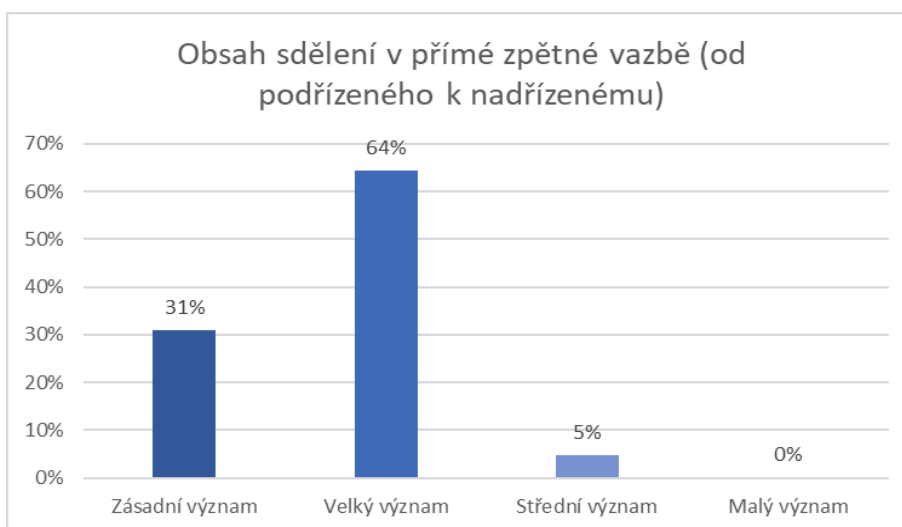


Zdroj: vlastní zpracování

Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě

Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě od podřízeného k nadřízenému považuje 64 % manažerů za velmi významný. Zásadní význam zvolilo 13 dotázaných, což je 31 %. Ke střednímu významu se přiklání 5 % účastníků výzkumu. Nikdo nepovažuje tento prvek za málo významný. Konzistence odpovědí je slušná, při variačním koeficientu 16 %. Z hlediska pořadí významu komunikačních prvků v organizaci zastává tento prvek 2. místo.

Graf 26 - Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě

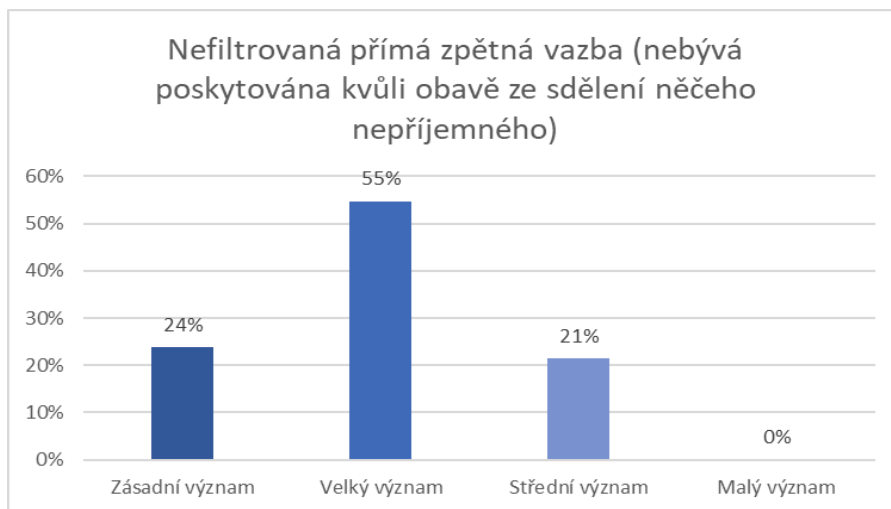


Zdroj: vlastní zpracování

Nefiltrovaná zpětná vazba

Nefiltrovanou přímou zpětnou vazbu, která často nebývá poskytována kvůli obavě ze sdělení něčeho nepříjemného, považuje 55 % manažerů za velmi významný prvek komunikace. Zásadní význam má pro 24 % účastníků. Pro 21 % manažerů, což je početně 9 vedoucích pracovníků, má tento prvek střední význam. Malou významnost tohoto prvku nezastává nikdo. Vážený aritmetický průměr odpovědí vychází 3,02. Z hlediska pořadí významu podle váženého aritmetického průměru tento prvek obsazuje 5. místo ze 7.

Graf 27 - Nefiltrovaná zpětná vazba

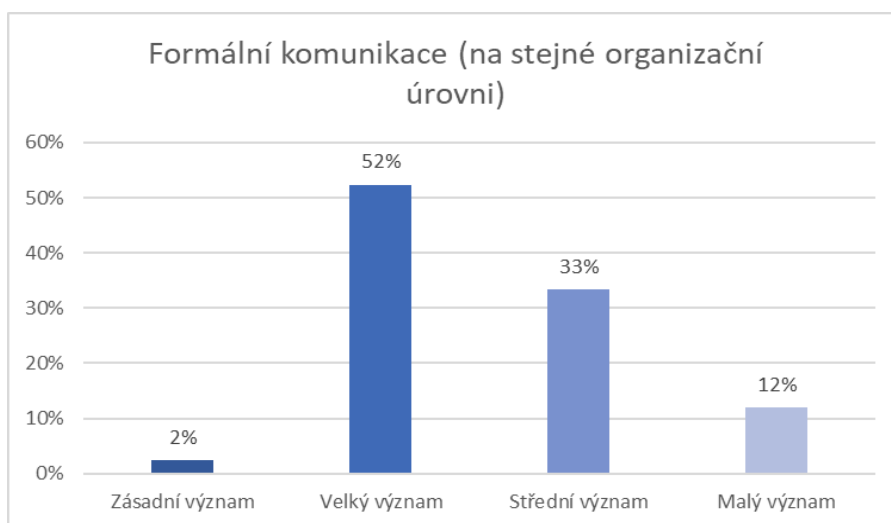


Zdroj: vlastní zpracování

Formální komunikace

Formální komunikace (na stejné organizační úrovni) má pro 52 % manažerů velký význam. Kromě jediného manažera nikdo neoznačil zásadní význam tohoto prvku. Střední význam přiřadila tomuto prvku třetina dotazovaných. Malý význam byl v zastoupení 12 %. Variační koeficient činí 29 %. Z hlediska váženého aritmetického průměru vychází významnost na 2,45. Z hlediska pořadí prvků v tomto bloku zaujímá význam formální komunikace poslední místo.

Graf 28 - Formální komunikace

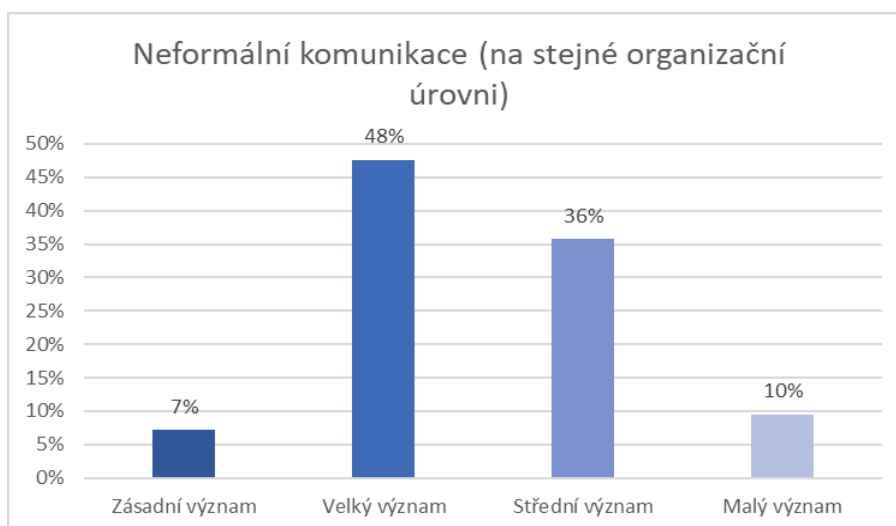


Zdroj: vlastní zpracování

Neformální komunikace

Z hlediska významu neformální komunikace zastávají manažeři s největší četností odpovědi velký význam (48 %). Lehce nad třetinu respondentů (36 %) uvedlo střední význam tohoto prvku. K malému významu se přiklání 10 % dotazovaných. Pro 7 % manažerů má neformální komunikace zásadní význam. Vážený aritmetický průměr vychází na 2,52. S variačním koeficientem 30 % nejsou odpovědi úplně konzistentní, ale stále je tato hodnota pod 50 % přijatelná. Z hlediska pořadí významnosti zastává tento prvek předposlední místo v dané skupině.

Graf 29 - Neformální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Další tabulka č. 5 zobrazuje absolutní četnost prvků komunikace v organizaci. Pro každý prvek jsou zde uvedeny hodnoty váženého aritmetického průměru, podle kterého bylo stanoveno pořadí důležitosti prvků ve skupině. Dále je uveden rozptyl a variační koeficient, který indikuje konzistenci odpovědí jednotlivých manažerů.

Tabulka 5 - Prvky komunikace v organizaci

Prvky komunikace v organizaci	absolutní četnost				vážený aritmetický průměr	pořadí významu	rozptyl	Variační koeficient
	1	2	3	4				
Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému	0	0	7	35	3,8333	1	0,3727	0,0972
Podstata a věcnost sdělení	0	7	18	17	3,2381	3	0,7175	0,2216
Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti	1	6	20	15	3,1667	4	0,7533	0,2379
Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě	0	2	27	13	3,2619	2	0,5372	0,1647
Nefiltrovaná přímá zpětná vazba	0	9	23	10	3,0238	5	0,6722	0,2223
Formální komunikace	5	14	22	1	2,4524	7	0,7304	0,2978
Neformální komunikace	4	15	20	3	2,5238	6	0,7634	0,3025

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.5 Komunikační dovednosti

Otázce týkající se manažerské dovednosti – pozorování partnera při komunikaci – přidělilo 57 % manažerů velký význam. Pro 7 dotazovaných má tato dovednost zásadní význam, 26 % přikládá tomuto prvku střední důležitost. Pro nikoho tento prvek neměl malý význam. Hodnota váženého aritmetického průměru činí 2,9. Variační koeficient 22 % indikuje celkem slušnou shodu odpovědí. Z hlediska „žebříčku“ pořadí významu dovedností zaujímá tato dovednost poslední místo.

Graf 30 - Pozorování při komunikaci

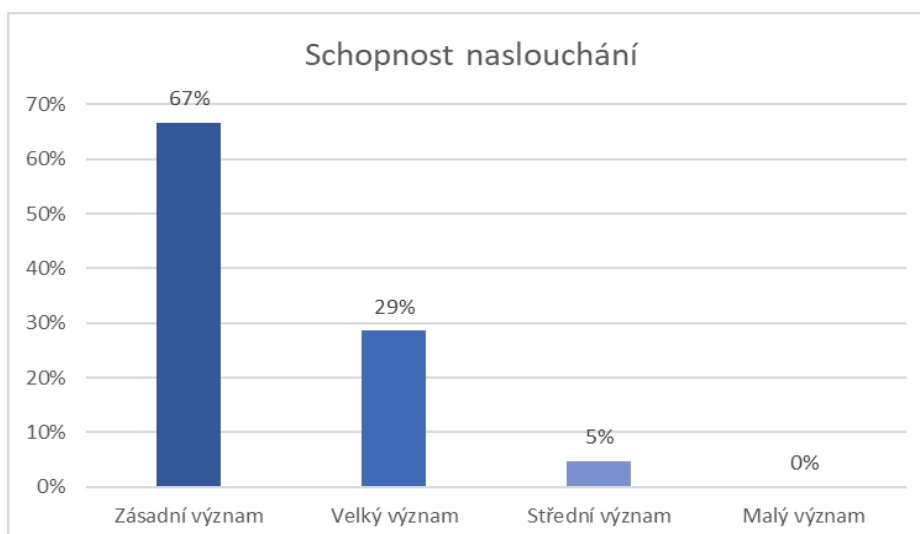


Zdroj: vlastní zpracování

Schopnost naslouchání

Následující graf č.31 ilustruje výpovědi manažerů týkající se významu schopnosti naslouchání při komunikaci. Pro 67 % z nich (tj. pro 28) má tento aspekt zásadní význam. Velký význam mu přidělilo 29 %. Pro střední význam hlasovalo 5 % dotazovaných. A malý význam mu nepřičknil žádný z manažerů. Vážený aritmetický průměr vychází 3,62, což potvrzuje velký až zásadní význam toho prvku. Variační koeficient s hodnotou 16 % v tomto případě indikuje značnou konzistenci odpovědí. Schopnost naslouchání v rámci komunikačních dovedností vyšla na první místo z hlediska významnosti.

Graf 31 - Schopnost naslouchání

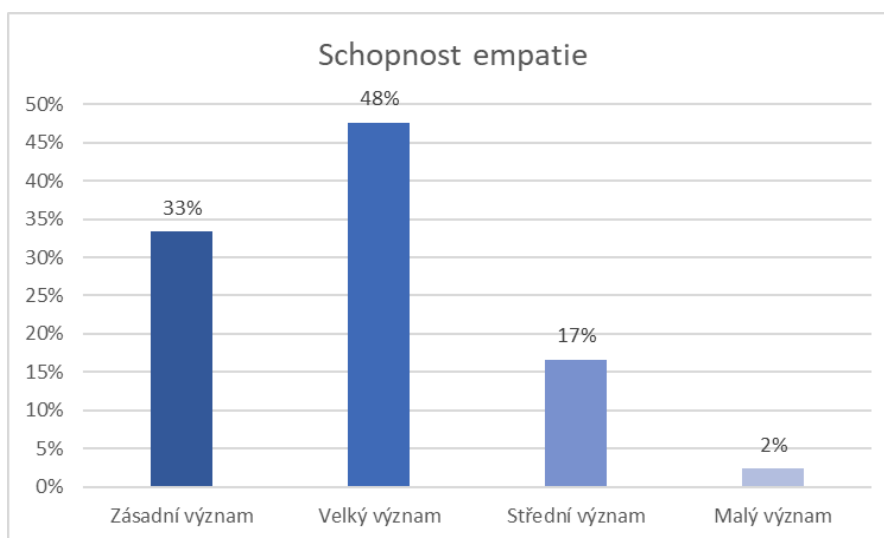


Zdroj: vlastní zpracování

Schopnost empatie

Na otázku, jaký význam přikládáte schopnosti empatie z hlediska komunikačních dovedností, odpověděla téměř polovina dotazovaných (48 %), že má pro ně velký význam. Pro zásadní význam byla třetina (33 %) manažerů, střední význam této dovednosti přikládá 17 % vedoucích pracovníků. A pouze 2 % byla pro malý význam. Variační koeficient v tomto případě vychází na 24 %. Vážený aritmetický průměr 3,12 je blízko velkému významu. Z hlediska pořadí významu v rámci komunikačních dovedností vychází tento prvek na 5. místo ze 7.

Graf 32 - Schopnost empatie

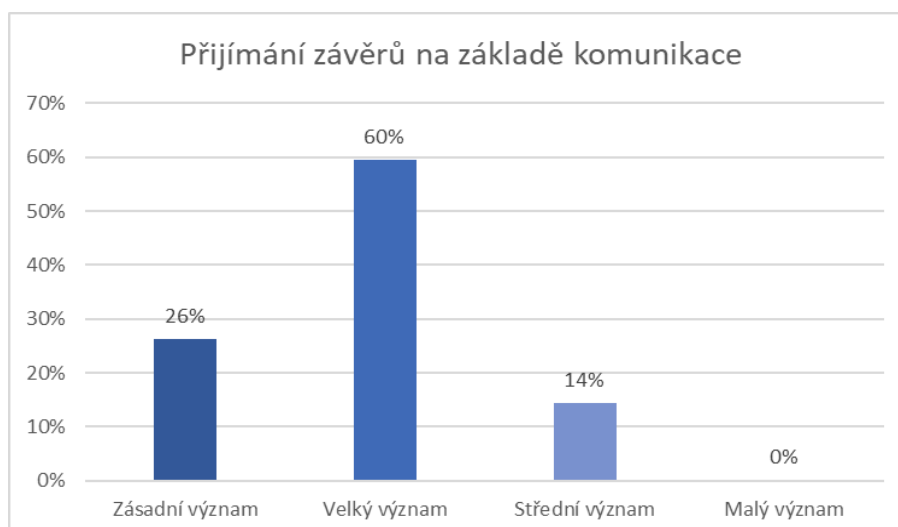


Zdroj: vlastní zpracování

Přijímání závěrů

Pro význam dovednosti přijímání závěrů na základně komunikace manažeři volili v nadpoloviční většině odpovědí (60 %) velký význam. Jedenáct manažerů, což je 26 %, přikládá této dovednosti zásadní význam a 14 % vyjádřilo střední význam předkládaného prvku. Pro nikoho tato dovednost nemá malý význam. Vážený aritmetický průměr vychází stejně jako v předchozím případě 3,12, tudíž obsazuje stejné, 5. místo v rámci významu komunikačních dovedností. Pevnost názoru v podobě variačního koeficientu vychází na 20 %.

Graf 33 - Přijímání závěrů

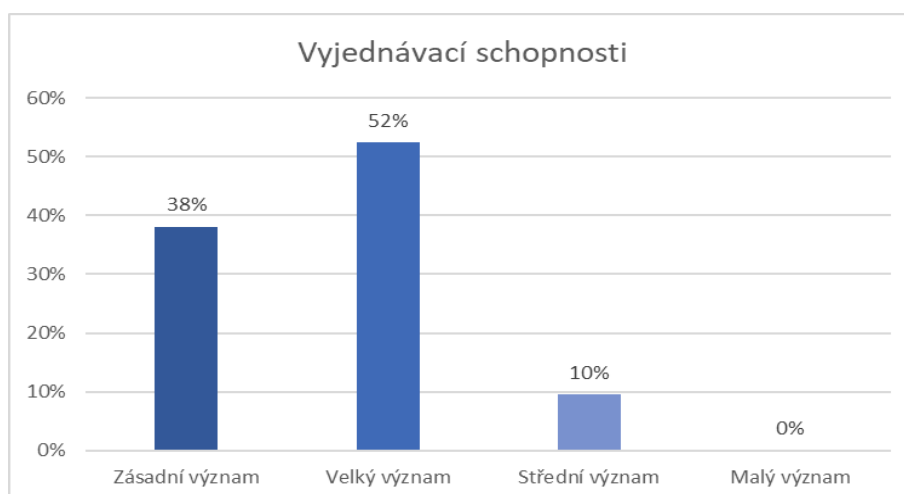


Zdroj: vlastní zpracování

Vyjednávací schopnosti

Co se týká významu vyjednávacích schopností, manažeři jim přikládají v nadpoloviční většině (52 %) velký význam. Pro 38 % dotazovaných má tento prvek zásadní význam. Pro střední význam hlasovalo 10 % oslovených manažerů. Malou významnost nepřidal nikdo. Vyjednávací schopnosti z hlediska váženého aritmetického průměru s hodnotou 3,29 potvrzuje velký význam daného prvku komunikace. Z hlediska významnosti prvků komunikačních dovedností podle váženého aritmetického průměru obsazuje 3. pořadí ze 7. Variační koeficient s hodnotou 19 % vyjadřuje slušnou konzistenci odpovědí.

Graf 34 - Vyjednávací schopnosti

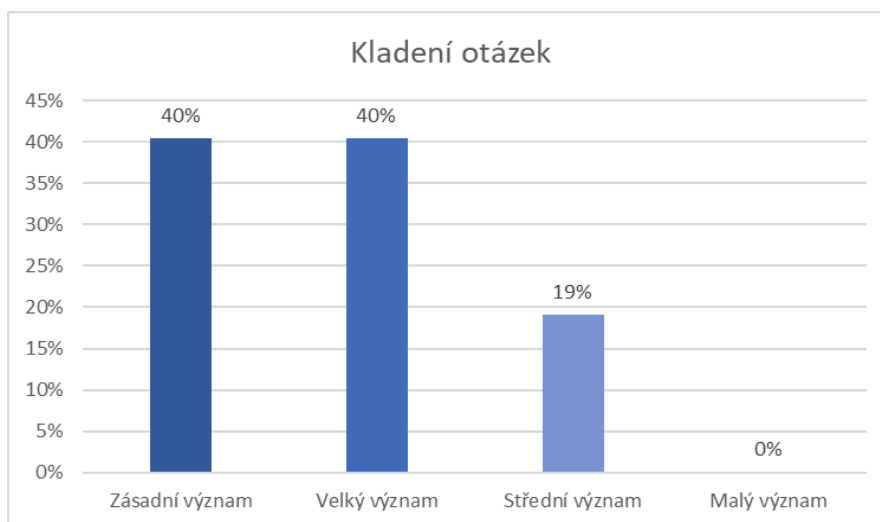


Zdroj: vlastní zpracování

Kladení otázek

Pro 40 % dotázaných má dovednost kladení otázek při komunikaci zásadní význam. Dalších 40 % procent (17 manažerů) považuje tuto dovednost za prvek velkého významu. Střední význam je zastoupen 19 % a pro žádného manažera nemá tato dovednost malý význam. Vážený aritmetický průměr s hodnotou 3,21 potvrzuje velký význam tohoto prvku a z hlediska významu ve skupině komunikačních dovedností se řadí na 4. místo.

Graf 35 - Kladení otázek

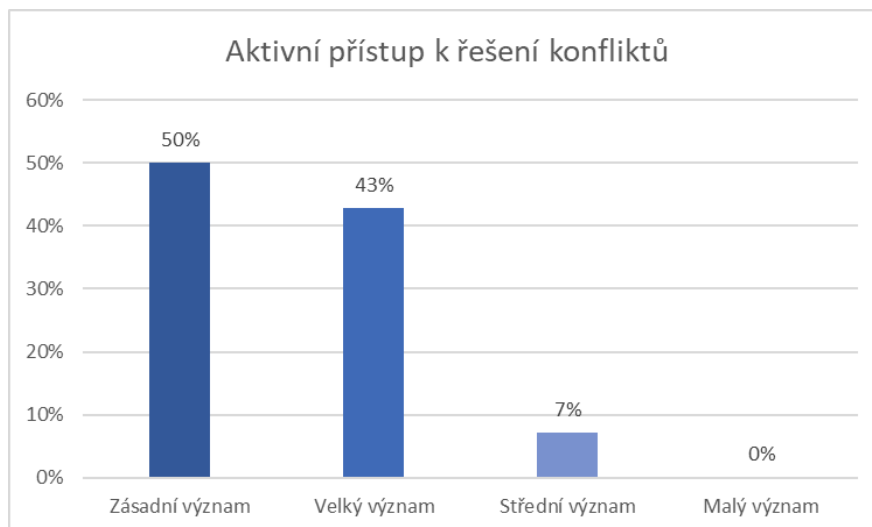


Zdroj: vlastní zpracování

Aktivní přístup k řešení konfliktů

Otázka významu aktivního přístupu k řešení problémů má pro polovinu (50 %) manažerů zásadní význam. Pro 43 % účastníků výzkumu má velký význam, pro 7 % má aktivní přístup střední význam. Nikdo neoznačil za odpověď malý význam. Vážený aritmetický průměr vychází 3,43, což potvrzuje velký význam této dovednosti jako prvku komunikace. Poměr směrodatné odchylky a váženého aritmetického průměru, tedy variační koeficient, činí 18 %, což představuje značnou konzistenci odpovědí. Z hlediska pořadí komunikačních dovedností zastává 2. místo ze 7.

Graf 36 - Aktivní přístup k řešení konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

V následující souhrnné tabulce č.6 je uvedena absolutní četnost prvků komunikačních dovedností, pro každý prvek jsou zde uvedeny hodnoty váženého aritmetického průměru, podle něhož bylo stanoveno pořadí důležitosti prvků ve skupině. Dále je uveden rozptyl a variační koeficient, který indikuje konzistenci odpovědí jednotlivých manažerů.

Z vypočítaných hodnot lze dedukovat, že manažeři za nejdůležitější prvek komunikačních dovedností považují schopnost naslouchání. Pevnost názorů manažerů vypočtená pomocí variačního koeficientu udává hodnotu 16 %. Vážený aritmetický průměr vychází 3,62. Na druhém místě ve skupině se umístil aktivní přístup k řešení konfliktů s konzistencí odpovědí (variační koeficient 18 %). Třetí místo významnosti ve skupině obsadily vyjednávací schopnosti s váženým aritmetickým průměrem 3,29 a variačním koeficientem 19 %. Na posledním místě se umístilo pozorování při komunikaci s váženým aritmetickým průměrem o hodnotě 2,9 a variačním koeficientem 22 %. Ne příliš dobře se umístila schopnost empatie, která je z hlediska komunikačních dovedností nemálo důležitá.

Tabulka 6 - Prvky komunikačních dovedností

Prvky komunikačních dovedností	absolutní četnost:				vážený aritmetický průměr	pořadí významu	rozptyl	Variační koeficient
	1	2	3	4				
Pozorování při komunikaci	0	11	24	7	2,9048	7	0,6477	0,2230
Schopnost naslouchání	0	2	12	28	3,6190	1	0,5754	0,1590
Schopnost empatie	1	7	20	14	3,1190	5	0,7623	0,2444
Přijímání závěrů na základě komunikace	0	6	25	11	3,1190	5	0,6250	0,2004
Vyjednávací schopnosti	0	4	22	16	3,2857	3	0,6281	0,1912
Kladení otázek	0	8	17	17	3,2143	4	0,7412	0,2306
Aktivní přístup k řešení konfliktů	0	3	18	21	3,4286	2	0,6227	0,1816

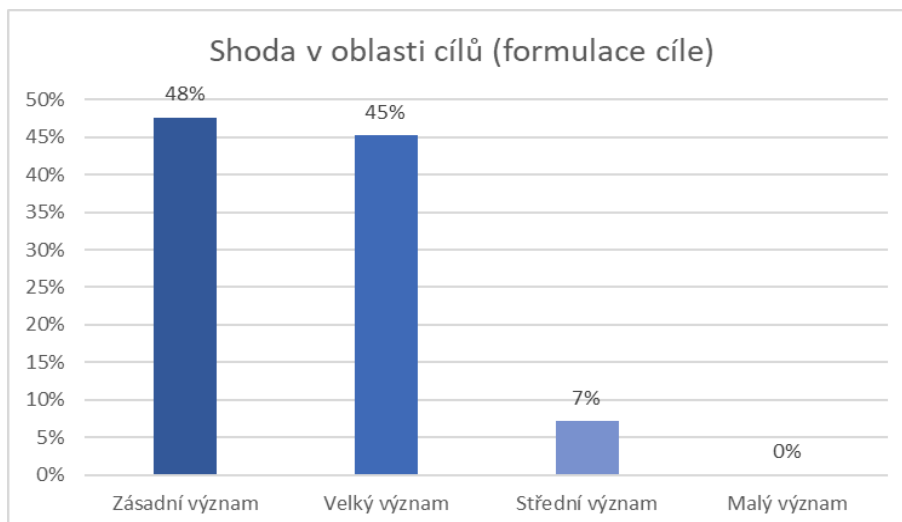
Zdroj: vlastní zpracování

4.5.6 Efektivní komunikace

Shoda v oblasti cílů (formulace cíle)

V otázce, která zkoumala význam efektivní komunikace v podobě shody v oblasti formulování cílů, uvedlo 48 % dotazovaných zásadní význam, 45 % manažerů označilo prvek s velkým významem a 7 % dotazovaných jako prvek středního významu. Nikdo z dotazovaných nepovažoval tento princip za málo významný. Vážený aritmetický průměr dosáhl hodnoty 3,41, což vypovídá o velkém významu. Variační koeficient činí 18 %.

Graf 37 - Shoda v oblasti cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Společenská odpovědnost za komunikaci

Z hlediska významu společenské odpovědnosti za komunikaci všech zúčastněných se nejvíce dotazovaných (57 %) přiklonilo k velkému významu tohoto prvku. Pro střední význam se vyslovilo 29 % manažerů. Zásadní význam označilo 12 % a pro malý význam hlasoval pouze jeden manažer. Variační koeficient indikující konzistenci názoru činí 24 %. Vážený aritmetický průměr je 2,79, nachází se tedy mezi velkým a středním významem.

Graf 38 - Společenská odpovědnost za komunikaci

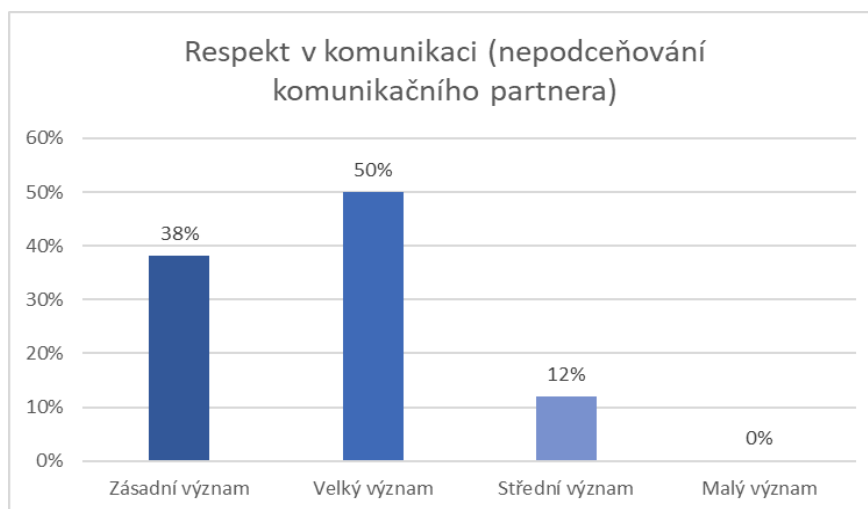


Zdroj: vlastní zpracování

Respekt v komunikaci

Následující graf ilustruje odpovědi na otázku, jaký význam má respekt ke komunikačnímu partnerovi a jeho nepodceňování. Polovina dotazovaných přiložila tomuto aspektu velký význam (50 %). Velký význam zvolilo 38 % dotazovaných. A 5 manažerů s 12 % přikládá společenské odpovědnosti za komunikaci malý význam. Vážený aritmetický průměr činí 3,26. Variační koeficient je v tomto případě 20 %.

Graf 39 - Respekt v komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování

V následující souhrnné tabulce je uvedena absolutní četnost prvků verbální komunikace, pro každý prvek jsou zde uvedeny hodnoty váženého aritmetického průměru, podle něhož bylo stanoveno pořadí důležitosti prvků ve skupině. Dále je uveden rozptyl a variační koeficient, který indikuje konzistenci odpovědí jednotlivých manažerů.

Poslední souhrnná tabulka znázorňuje, že z hlediska efektivní komunikace je pro manažery nejdůležitější shoda v oblasti podnikových cílů. Z teorií vyplývá, že by cíle na všech úrovních řízení měly být dobře formulovány a vzájemně propojeny. Konzistence názorů zohledněná variačním koeficientem 18 % tuto velkou důležitost potvrzuje. Vážený aritmetický průměr vyjadřuje hodnotu mezi velkým a zásadním významem.

Tabulka 7 - Prvky efektivní komunikace

Prvky efektivní komunikace	absolutní četnost				vážený aritmetický průměr	pořadí významu	rozptyl	Variační koeficient
	1	2	3	4				
Shoda v oblasti cílů (formulace cíle)	0	3	19	20	3,4048	1	0,6195	0,1820
Společenská odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	1	12	24	5	2,7857	3	0,6739	0,2419
Respekt v komunikaci (nepodceňování komunikačního partnera)	0	5	21	16	3,2619	2	0,6568	0,2014

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.7 Otevřené otázky:

Poslední blok otázek dotazníkového šetření obsahuje i 4 otázky otevřené. Po zhodnocení odpovědí byla zjištěna následující fakta.

Jaký je podle Vás význam osobního kontaktu při komunikaci? Uveďte případ, ze své praxe, kdy je nenahraditelný.

Většina odpovědí zněla v takovém smyslu, že osobní kontakt je velice důležitý a v poslední době, kdy převládá elektronická komunikace, čím dál důležitější. Jako případy, kdy je tento typ komunikace nenahraditelný, manažeři zmiňují okamžitou reakci na komunikované sdělení (zpětnou vazbu) v přítomném čase, kdy vidí, jak se protistrana tváří, a mohou ihned reagovat (např. při hodnocení pracovníka, zadávání instrukcí atp.). Podobnými situacemi jsou meziútvarová řešení problémů, vysvětlování úkolů, vstupy z mnoha úhlů, řešení konfliktů nebo řešení doprovodných otázek k tématu. Zazněly i názory týkající se sdělování důvěrných či důležitých informací, které není korektní sdělovat přes cizí osoby, nebo tzv. „off record“ citlivých otázek.

Shody byly v následujících pojmech: osobní pohovor; řešení konfliktů, osobní hodnocení; chválení; motivování, při náboru; při poradě; při řešení krize.

Dále je osobní komunikace významná při pohovoru nad tématy a úkoly, které si podřízení mají vzít za své (např. přijetí nepopulárního řešení, akceptace plnění plánu). Při reagování

na stejné projevy (zrcadlení), využití melodie hlasu při přesvědčování. Také z hlediska udržování a budování osobního vztahu (min 1x za 2 týdny) s podřízeným a při motivování.

Jaký je podle Vás význam písemné komunikace? Uveďte případ ze své praxe, kdy je nenahraditelný.

Od písemné komunikace se v poslední době upouští. Vhodné použití vidí manažeři v situacích jako jsou formální situace týkající se pracovně právních záležitostí. Například poděkování za výsledky ze strany managementu, oznámení bonusů, KPI, na druhé straně výtky, mzdové výměry, zachycení a potvrzení dohod, parametrů činností vyplývající z komunikace. Dále pro případy pozdějšího hodnocení nebo při jednání, kde by mohlo dojít ke sporu. Nebo také pro určité dohody, smlouvy, vyjádření trvalého názoru (co je psáno, to je dáno). Při oficiálním sdělení nebo předáváním klíčových informací. Stanovení cílů mezi stranami. Potvrzení předání informace – vnitropodnikové normy.

Slova charakterizující odpovědi respondentů: dohody, souhlasy, smlouvy, schvalování; vyjádření oficiálního stanoviska, při zadávání úkolů (podklady), pro právní účely, formalizaci sdělení v HR procesech (nábor, smlouvy, platový výměr); děkovná ocenění; KPI; výtky; větší důraz; při náboru; podklady pro další práci; tabulky; oficiální sdělení

Jaký je podle Vás význam elektronické komunikace? Uveďte případ ze své praxe, kdy je nenahraditelný.

Pro někoho je tento význam značný, protože v určitých případech tvoří až 80 % veškeré komunikace. Někde elektronická komunikace zcela nahradila písemné používání dokumentů.

Podle manažerů je vhodná pro zadání strukturovaných úkolů, umožňuje srozumitelnost a přehlednost parametrů zadání. Např. rozdělení součinnosti mezi podřízené s termínem a

formou výsledného plnění. Lze odeslat velkému počtu adresátů a rozdělit textaci včetně určení úkolů, odpovědnosti jednotlivých osob podle časové potřeby a vzájemné návaznosti. Také pokud je potřeba mít při řešení nějaké situace zdokumentovaný určitý rozhodovací proces, mít zaznamenané souhlasy či nesouhlasy.

Nenahraditelná je v případě jakékoliv nepřítomnosti či nedostupnosti jednoho z účastníků komunikace. Např. když je manažer na poradě a potřebuje rychle ověřit nějakou informaci u svého podřízeného.

Odpovědi často obsahovaly tato klíčová slova: rychlost sdělení; rychlejší; levnější; shrnutí věci z jednání; potvrzování dohodnutého; dosažitelnosti; dostupnost odkudkoliv; archivace informací; větší zásah; tam kde je potřeba zpětná vazba; zpětná vazba od více lidí najednou; tam kde je potřeba zpětná vazba v písemné formě; komunikace se zahraničím; zpětné dohledávání informací rychle a efektivně; rozdělování úkolů; informace na jednom místě;

Na druhou stranu byl také vyjádřen názor, že velkou nevýhodou je zahrnování spousty lidí do kopií e-mailových sdělení, což způsobuje velkou komunikační inflaci při čtení zpráv. Manažeři ji nevnímají také jako úplně vhodnou při řešení problémů.

Ve kterých případech má pro Vás umění komunikace zásadní význam?

Pokud manažer chce, aby druhý udělal to, co mu uloží (vedení týmu, vyjednávání, přesvědčování). Pokud chce komunikaci někam posunout (cíl, závěr) nebo něco prosadit či dohodnout. Také když potřebuje něco vyjednat či udělit zpětnou vazbu. Když není soulad mezi komunikujícími. Když je třeba přesvědčit protistranu, vyřešit vzniklý konflikt mezi podřízenými. Při vyjednávání, pokud se do komunikace dostane příliš mnoho emocí. Při poskytování zpětné vazby, zejména té negativní, vyjadřování nesouhlasu, jednání o citlivých nebo kontroverzních tématech. Když potřebuje získat ostatní ke spolupráci (na svoji stranu) nebo když potřebuje, aby někdo udělal to, do čeho se mu nechce.

Odpovědi obsahovaly tato klíčová slova: při náboru nových kolegů; zvládání konfliktů a u vyjednávání, při obchodním jednání, při řízení podřízených; vyjednávání, prosazování, zpětná vazba; přesvědčování brát úkol za své (delegování); vystupování navenek; řešení problémů; nastavování systému a metodiky; při školení, prezentaci; dosahování cílů

Některý z manažerů vypovídá o tom, že umění komunikace tkví v tom říct málo slovy hodně myšlenek.

5 Výsledky a diskuze

Dotazník, který sloužil pro sběr primárních dat za účelem analýzy, byl sestaven ze tří hlavních částí. První část se týkala identifikačních otázek pro charakteristiku respondentů. Další část byla zjišťovací. Druhá a třetí část dotazníkového šetření byly tvořeny celkem 36 otázkami. Druhá část obsahovala 32 otázek uzavřeného charakteru, které byly rozděleny do 6 skupin. Ve třetí části byly formulovány 4 doplňující otázky otevřeného charakteru. Osloveno bylo celkem 67 manažerů z vybraného podniku. Dotazník vyplnilo celkem 42 manažerů na všech úrovních řízení. Návratnost dotazníku byla 63 %.

5.1 Hodnocení výsledků šetření a možná doporučení

Vyhodnocením první části identifikačních otázek bylo zjištěno, že 64 % dotazovaných tvoří muži. Ženy byly zastoupeny z 36 %. Věková kategorie respondentů byla různorodá. Nejvíce manažerů bylo v kategorii **36–45 let**, konkrétně 38 %. Téměř třetinu (29 %) tvoří kategorie 46–55 let. Čtvrtina (26 %) je tvořena věkovou kategorií 56 let a více. A nejmenší zastoupení má kategorie 26–35 let (7 %). Více než polovina manažerů má vysokoškolské vzdělání, nejčastější stupeň **vysokoškolského vzdělání je magisterský (50 %)**, bakalářským typem disponuje 5 % a doktorský titul vlastní 5 %. Celkem 40 % manažerů uvedlo, že má středoškolské vzdělání s maturitou. Polovina dotazovaných působí na **nižší úrovni managementu (50 %)**, druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli manažeři na střední úrovni řízení (45 %) a vyšší management byl zastoupen 5% menšinou. Toto rozdělení odpovídá pyramidové struktuře úrovní managementu v organizacích, kdy zastoupení vyšších pater managementu obsazuje menší množství manažerů, kteří řeší strategičtější otázky chodu organizace. Nejvíce zastoupená věková struktura koresponduje s jistou nutnou zralostí vedoucího pracovníka, co se týče znalostí, dovedností i délky praktických zkušeností.

V prvním bloku otázek, který se týkal obsahu komunikace, manažeři odpověděli, že **vyjádření svého vztahu ke sdělovanému obsahu** je pro ně velmi důležitým prvkem. Z hlediska důležitosti všech prvků obsadil tento prvek **5. místo** (vážený aritmetický průměr

3,4 a variační koeficient 20 %). Je vidět, že při předávání informací je tento prvek důležitý i z hlediska předání informace o tom, jaký zaujímá manažer k danému obsahu přístup v podobě hlediska důležitosti (priority) sdělovaného obsahu. Na druhou stranu význam **vyjádření svého vztahu k příjemci sdělení** se umístil na opačném konci srovnání (28. místo) s tím, že se u tohoto prvku **názory manažerů rozcházel nejvíce** ze všech (variační koeficient 36 %). Na tuto záležitost by manažeři neměli zapomínat – vyjadřování vztahu k příjemci sdělení utužuje a buduje vzájemné vazby, prohlubuje důvěru a kladně působí na motivaci zaměstnance. Na druhou stranu by měl manažer zachovávat objektivitu v posuzování kvality odvedené práce, aniž by hodnotil svoje sympatie či antipatie k zaměstnanci. Možná právě z tohoto úhlu pohledu se názory manažerů na tento prvek komunikace více rozcházel. Hodnoty aritmetického průměru se pohybovaly v rozmezí 2,71–3,40. Variační koeficient pak v intervalu 20–36 %.

Druhý blok se týkal verbální komunikace, kdy jako nejdůležitější prvek manažeři zvolili **gramatickou úroveň sdělení**, který v celkovém srovnání obsadil **7. místo**. To potvrzovaly i výpovědi z otevřených otázek, kdy jeden z manažerů uváděl, že podle gramatické úrovně sdělení ihned pozná, „s kým má tu čest“, a podle toho zaujímá svoje stanovisko. Vážený aritmetický průměr u této otázky činil 3,33 a konzistence názorů v podobě variačního koeficientu byla 22 %. Dalším důležitým prvkem byla **formulace písemných sdělení**, která ve skupině obsadila 2. místo, celkově však až 13. Formulace písemných sdělení nemá takový význam jako srozumitelnost sdělení od nadřízeného, protože při písemném sdělování má manažer více času dané sdělení promyslet a lépe zformulovat. Vážený aritmetický průměr v bloku se pohyboval mezi 2,88–3,33. Variační koeficient mezi 22–28 %.

Ve třetím bloku, týkajícím se neverbální komunikace, manažeři označili jako nejvýznamnější prvek ve skupině **oční kontakt** – ten se umístil na **třetím místě** v celkovém srovnání komunikačních prvků s váženým aritmetickým průměrem 3,55 a variačním koeficientem 18 %. To potvrzují i teorie, kdy udržování očního kontaktu je velmi významným komunikačním nonverbálním prvkem a manažeři by s ním měli dobře zacházet. Druhým významným prvkem ve skupině neverbální komunikace byl prvek **podání ruky a hmatový vjem**, v celkovém pořadí až překvapivě nízko, kdy obsadil až **17. místo** v celkovém porovnání s váženým aritmetickým průměrem 3,05 a mírou relativní variability (variační koeficient 30 %). Z hlediska teorií je podání ruky celkem zásadní

společenskou záležitostí, které se doporučuje věnovat pozornost. Vypovídá o mnoha aspektech či charakteru jedince. Variační koeficient ve skupině se pohyboval mezi 18–31 %. Vážený aritmetický průměr mezi hodnotami 2,5–3,54.

Ve čtvrtém bloku otázek, které se týkaly prvků komunikace v organizaci, vyšla nejdůležitější **srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému** – s váženým aritmetickým průměrem 3,83 obsadil tento prvek **1. místo nejen z hlediska skupiny, ale i celkového srovnání**. Tento fakt potvrzuje konzistence odpovědí neboli pevnost či shoda názorů v podobě variačního koeficientu s hodnotou 10 % (0,0972). Při předávání informací, instrukcí či úkolů od nadřízeného směrem k podřízenému z hlediska managementu je tento prvek naprosto zásadní a nelze tomuto zjištění odporovat. Důležitost správného zakódování sdělení tak, aby mu příjemce správně porozuměl, je naprosto zásadní. Na to navazuje i skutečnost, že druhým nejvýznamnějším prvkem ve skupině je **obsah sdělení v přímé zpětné vazbě** – celkově se umístil na **9. místě**, kdy udílení zpětné vazby je z hlediska manažerských teorií také velmi podstatnou záležitostí. Z hlediska teorie komunikačního procesu je při předávání sdělení a následném vyhodnocování, zda bylo sdělení správně pochopeno, téměř nezbytné. Hodnoty váženého aritmetického průměru ve skupině se pohybovaly v rozmezí 2,52–3,83, variační koeficient mezi 10–30 %.

V páté sadě otázek, které se dotazovaly na význam komunikačních dovedností, nejvíce manažerů přidělilo největší význam **schopnosti naslouchání**. Tato dovednost se umístila v prvním místě ve skupině a v celkovém pořadí na **2. místě** s váženým aritmetickým průměrem 3,62 a variačním koeficientem 16 %. To potvrzují i teorie komunikačních dovedností, kdy při aktivním naslouchání projevujeme zájem o komunikujícího prostřednictvím verbálních i neverbálních projevů, které ho povzbuzují k dalšímu sdělování informací. Jako druhou významnou dovednost označili manažeři jako **aktivní přístup k řešení konfliktů**, který se umístil na **4. místě** v celkovém srovnání. Za zmínku stojí i **vyjednávací schopnosti**, jimiž by měl být vybaven každý dobrý manažer a měly by mu napomoci při řešení vzniklých konfliktů i dosahování dílčích cílů. Význam těchto schopností má variační koeficient 19 % a celkově se umístily na **8. místě** v souhrnném srovnání. Vážený aritmetický průměr u prvků ve skupině se pohyboval v hodnotách 2,9–3,62. Variační koeficient skupiny se pohyboval mezi 16–24 %.

Poslední skupina otázek se týkala efektivní komunikace. Největší význam pro manažery měla **shoda oblasti cílů z hlediska jejich formulace**. Tento prvek obsadil **5. místo** v celkovém srovnání s váženým aritmetickým průměrem 3,40 a variačním koeficientem 18 %. Důležitost shody cílů a jejich formulace, nejen z hlediska vztahu nadřízený a podřízený, ale i mezi jednotlivými úrovněmi řízení je velmi podstatná pro chod organizace a naplňování podnikových cílů. Dalším významným prvkem je **respekt v komunikaci**, který obsadil **9. příčku** v celkovém srovnání (3,26 a 20 %). Ten může manažer projevovat právě například prostřednictvím aktivního naslouchání, pozorování či schopnosti empatie ke komunikačnímu partnerovi. Vážený aritmetický průměr ve skupině se pohyboval v hodnotách 2,7–3,4 a variační koeficient mezi 18–20 %.

Prvky s největším významem:

- Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému
- Schopnost naslouchání
- Oční kontakt
- Aktivní přístup k řešení konfliktů
- Shoda v oblasti cílů (formulace cíle)

Prvky s nejmenším významem:

- Formální komunikace (na stejné organizační úrovni)
- Výše úrovně očí při komunikaci s partnerem
- Neformální komunikace (na stejné organizační úrovni)
- Gesta jako doprovodný prvek
- Vyjádření svého vztahu k příjemci zprávy

Vážený aritmetický průměr se pohybuje v hodnotách **2,45–3,83**. Jeho **nejnižší hodnota** byla u prvku **formální komunikace**. **Nejvyšší hodnotu** aritmetického manažeri označili **srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému**. U 21 prvků byla hodnota váženého aritmetického průměru větší nebo rovna 3. U 11 prvků byla hodnota aritmetického průměru menší než 3. A u dvou prvků menší nebo rovna hodnotě 2,5.

Variační koeficient se pohybuje v hodnotách **10–36 %**. **Největší shoda názorů** byla u prvku **srozumitelnosti sdělení při komunikaci**. Nejvíce se názory manažerů **rozcházel** u prvku **vyjádření svého vztahu k příjemci zprávy**. Průměrná hodnota variačního koeficientu je 23 %. U 8 prvků byl variační koeficient menší nebo roven 20 %. U 29 prvků byl variační koeficient menší nebo roven 30 %. Žádný z prvků nepřesáhl hodnotu 40 % nebo 50 %, kde hodnoty vyšší než 50 % indikují značnou nesourodost daného statistického souboru. To znamená, že názory manažerů týkající se prvků manažerské komunikace lze považovat za celkem konzistentní.

Význam osobního kontaktu v komunikaci, tedy komunikace tváří v tvář – manažeři uvedli, že vidí největší význam v tom, že mají **ihned zpětnou vazbu** od komunikačního partnera. Mohou reagovat na jeho nonverbální signály a tím zjišťovat, jak se k dané situaci staví. Za nenahraditelný považují osobní kontakt v případech, jako je **hodnocení pracovníka**, osobní či **výběrový pohovor**, **řešení konfliktů** nebo při hromadném řešení důležitých témat a také při řešení **citlivých osobních záležitostí** či **důvěrných „off record“** informací.

Největší **význam písemné komunikace** a její nenahraditelnost vidí v případech podepisování **smluv**, **oficiálních dokumentů**, akceptace určitých dokumentů, předávání některých **podkladů**, **soudních a úředních záležitostí** a také v **HR procesech**. Ale jelikož se ve firmě vše digitalizuje, od papírové komunikace se upouští a nahrazuje ji elektronická komunikace.

Význam elektronické komunikace je pro většinu manažerů zásadní, v některých případech tvoří **až 80 % veškeré komunikace**. Z hlediska rychlého rozvoje informačních technologií v současné době by se dalo říct, že dokáže téměř nahradit ostatní typy komunikace. (Celkově to je však složitější otázka a mohlo by to být například zajímavé téma pro další studentské práce.) Její nenahraditelnost manažeři spatřují v **případě nepřítomnosti** či **nedostupnosti** některého z účastníků komunikace v získání **okamžité informace** díky některé z komunikačních aplikací a také v možnosti **předávání** nebo **archivace elektronických dokumentů**. Umožňuje také **přehlednost a strukturování úkolů**, **rozdělení činností mezi podřízené** s termínem a formou výsledného plnění.

Možnosti **zpětné vazby od více účastníků** najednou či **široký zásah** sdělení, v neposlední řadě také **komunikaci se zahraničím** a vzdálenými útvary. Její největší předností je **rychlost, nízké náklady** a také možnost archivace a zpětného vyvolání určité informace. Na druhou stranu také způsobuje komunikační inflaci, kdy je mnoho účastníků přidáváno tzv. „do kopie“ a dochází v některých případech k informačnímu přesytení.

Na otázku, ve kterých případech má pro manažera zásadní **význam umění komunikace**, dotazovaní odpovídali nejčastěji v těchto případech: **vedení lidí, přesvědčování, prosazování a vyjednávání**, kdy potřebují, aby druhý udělal to, co on chce. Když není soulad mezi stranami, do komunikace se dostane **mnoho emocí** nebo je potřeba přesvědčit protistranu či **řešit určitý konflikt**. Také při vyjadřování negativní **zpětné vazby**, nesouhlasu a jednání o **citlivých tématech** nebo při **náboru** nových kolegů, vystupování navenek, školení či **pobízení kolegů ke spolupráci**. Zazněl také názor, že umění komunikace tkví v tom, říci málo slovy hodně myšlenek.

Na základě šetření vyplynulo, že pro manažery je málo významným prvkem vyjadřování svého vztahu k příjemci sdělení na rozdíl od **vyjádření vztahu ke sdělovanému obsahu**, který hodnotili manažeři významně. Jak bylo zmíněno, vyjádření vztahu manažera k příjemci sdělení podporuje kvalitní pracovní vazby, vzniká důvěra a větší motivace a angažovanost pracovníka. Proto je nasnadě **doporučení** více se zaměřit na tuto oblast komunikace. S tím souvisí i **projevování empatie**, která se umístila na relativně nízké příčce, přitom je z hlediska manažerských dovedností potřebná a ze strany pracovníků očekávaná. Správný manažer by měl dobře vnímat své podřízené, kdy se snaží **vcítit do jejich potřeb**, a ovlivňovat tak motivaci jedince. A to především při **osobním setkání či hodnoticích pohovorech** se svými podřízenými. Těmito dovednostmi se zabývají **kurzy leadershipu, vedení, hodnocení a motivování zaměstnanců**.

Ze srovnání významu také vyplynulo nízké pořadí **formální i neformální komunikace** na stejné organizační úrovni. Výsledky studií, které byly uvedeny v odborné literatuře, uvádějí, že až 60 % zaměstnanců z řad organizací považuje horizontální komunikaci za neefektivní. To může být i příčinou nízkého významu, který potvrzuje i vlastní empirické šetření – pro manažery tento směr komunikace není významný nebo je skutečně možné, že ho dotazovaný vzorek ke své práci tolik nepotřebuje. Jinak by bylo vhodné doporučit, aby

vedoucí pracovníci „o sobě více věděli“ prostřednictvím **formálních i neformálních setkání** a budování vzájemných vztahů či sdělování si vzájemných výsledků a dosahovaných cílů. Překvapením bylo pořadí významu **podání ruky a hmatový vjem**, který se umístil na 17. místě, přitom je z hlediska etikety a společenského jednání zásadním prvkem nonverbální komunikace a díky němu je přenášeno množství signálů. Kromě **očního kontaktu** vyšly i ostatní prvky nonverbální komunikace (mimika, proxemika, gestika) celkem nízko z hlediska významnosti, proto by bylo možné doporučit na toto téma **školení či workshop**.

6 Závěr

Komunikace je velmi důležitým prvkem v mezilidské interakci. Je součástí každého procesu výměny informací v kterémkoliv systému či uskupení. Její prvky se promítají do všech manažerských funkcí. Na to, aby mohli manažeři dosahovat podnikových cílů, musejí dobře a efektivně komunikovat s okolím. Jedině tak firmy mohou obstát v konkurenčním prostředí.

Diplomová práce s názvem „Význam prvků manažerské komunikace“ měla za cíl zjistit, jaký význam přikládají manažeři jednotlivým prvkům komunikace při jejich práci a případně jaká je důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. V teoretické části práce byla na základě řešené problematiky zpracována literární rešerše týkající se managementu a komunikace. Pro sběr primárních dat pro empirický výzkum byl sestaven strukturovaný dotazník, který byl rozeslán manažerům na všech úrovních řízení. Získaná data byla vyhodnocena pomocí statistických výpočtů s využitím váženého aritmetického průměru a variačního koeficientu.

Z kvantitativního výzkumu vyplynulo, jaký význam manažeři přikládají prvkům komunikace při jejich práci a co je pro ně důležité z hlediska forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů, čímž byl cíl práce splněn.

Výsledky výzkumu jsou zpracovány do přehledných grafů a tabulek. Souhrnná tabulka je součástí přílohy. Jednoznačně nejdůležitějším prvkem komunikace pro manažery zkoumané organizace je srozumitelnost sdělení v sestupné komunikaci. Čím lépe podřízený pochopí, co má jeho manažer na mysli, tím lépe bude vykonávat svůj úkol. Nedostatek či špatná interpretace informací u člověka vyvolává stres a může vyvolat i konflikt, demotivuje ho a nutí domýšlet si věci, které nemusejí být vůbec relevantní. Toho jsou si manažeři zkoumané organizace velmi dobře vědomi (s největší shodnou konzistencí názorů), a proto má pro ně srozumitelnost sdělení při předávání od nadřízeného k podřízenému největší význam. Špatně pochopená či interpretovaná instrukce snižuje efektivitu plnění zadaných požadavků. Proto je také velmi důležité být schopen správně naslouchat, což potvrdil i provedený empirický výzkum druhým místem v celkovém pořadí významnosti (i shoda názorů s druhou nejmenší hodnotou variačního koeficientu), ověřovat si, zda komunikační partner pochopil vše správně, a pomocí zpětné vazby si potvrzovat vzájemné porozumění. K tomuto účelu je v případě osobní komunikace také

důležitý oční kontakt, který manažeři označili jako třetí nejvýznamnější a kterým si vzájemně komunikující strany vyjadřují svoji pozornost a respekt. Pokud má komunikující dobrý oční kontakt s posluchačem, vytváří až o polovinu lepší dojem, než kdyby tomu bylo naopak.

Pokud vznikne nějaký konflikt, vždy dochází k nějakému posunu či změně, proto by na něj všichni zúčastnění měli reagovat pozitivně a aktivně hledat možná společná řešení či kompromisy, tak aby se zabránilo vzniku nedůvěry, zhoršení atmosféry nebo neochoty spolupracovat. To souvisí i s již zmiňovanou srozumitelností sdělení, která snižuje množství neurčitosti a zamezuje tak vzniku domněnek či dezinformací. Těm se nejlépe zabrání tím, že budou cíle na všech úrovních řízení formulovány tak, aby je zaměstnanci považovali za své, budou o nich přesvědčeni a ztotožní se s nimi.

Manažeři stále ještě upřednostňují osobní komunikaci, kdy mohou vidět reakce druhé strany a mít tak ihned zpětnou vazbu o tom, jak se druhý staví k jejich sdělení. Nenahraditelná je v případech osobního rozhovoru, náboru zaměstnanců a v případech, kdy se jedná o citlivé či důvěrné informace. Z hlediska písemné formy komunikace se těžiště přesunulo do podoby smluv, HR procesů nebo předávání některých podkladů. V rámci digitalizace dokumentů se od papírových dokumentů upouští a převládá komunikace elektronická, která v některých případech tvoří převážnou většinu veškeré komunikace manažera. Pomocí ní má manažer přehled o distribuci informací, které jsou dohledatelné a archivovatelné, pomocí ní může rozdávat a strukturovat úkoly s přidělováním zdrojů a termínů.

Výsledky, které vyplynuly z provedeného šetření, nebyly výrazným způsobem převratné a spíše potvrzovaly dané poznatky vycházející z teorie. Je vidět, že manažeři jsou si vědomi, že komunikace je důležitým aspektem jejich práce a že její umění je třeba neustále rozvíjet. Dávají přednost srozumitelnosti sdělení a očnímu kontaktu před doprovodnými prvky komunikace především v rovině neverbální, možná i s ohledem na fakt, že většina komunikace již probíhá elektronicky.

Aby mohla být komunikace efektivní a účinná, je dobré empaticky a pozorně vnímat i povahové a osobnostní rysy jedince a podle nich přizpůsobovat komunikační proces. Komunikační dovednosti by měli manažeři neustále rozvíjet, ať už jako umění, či jako řemeslo, díky kterému dosahují svých cílů.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 8024713004.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

HINDLS, Richard, 2006. *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-16-9.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

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

SKÁCEL, Josef a Jana SOBČÍKOVÁ. *Komunikační manuál pracovníka malé a střední firmy*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. ISBN 80-7248-282-3.

ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-06-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky 2*. Olomouc: Rubico, 1997. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-19-9.

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

NYTROVÁ, Olga a Marcela PIKÁLKOVÁ. *Etika a logika v komunikaci*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-45-7.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2017. *Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-470-7.

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

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 9788072612321.

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

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria. ISBN 8085605457.

ZUCHA, Rudolf O. *Praktická příprava manažera: Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-32-2.

8 Přílohy

Strukturovaný dotazník

Dobrý den,

jsem studentem Provozně ekonomické fakulty, České zemědělské univerzity v Praze. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku, který byl vytvořen na téma význam prvků manažerské komunikace. Jeho vyplnění mi poslouží jako podklad pro moji diplomovou práci. Dotazník je anonymní a je určen manažerům na všech úrovních řízení. Děkuji za Vaši pozornost a Váš čas.

Identifikační část:

zde označte křížkem (x):

Pohlaví:	žena	<input type="checkbox"/>
	muž	<input type="checkbox"/>

Věk:	18-25	<input type="checkbox"/>
	26-35	<input type="checkbox"/>
	36-45	<input type="checkbox"/>
	46-55	<input type="checkbox"/>
	56 a více	<input type="checkbox"/>

Nejvyšší dosažené vzdělání:	Základní	<input type="checkbox"/>
	Střední-bez maturity	<input type="checkbox"/>
	Střední - s maturitou	<input type="checkbox"/>
	Vysokoškolské - bakalářské	<input type="checkbox"/>
	Vysokoškolské - magisterské	<input type="checkbox"/>
	Vysokoškolské - doktorské	<input type="checkbox"/>

Úroveň řízení:	Nižší (vedoucí malého útvaru)	<input type="checkbox"/>
	Střední (vedoucí oddělení)	<input type="checkbox"/>
	Vyšší (top management)	<input type="checkbox"/>

Počet podřízených:	1-4	<input type="checkbox"/>
	5-10	<input type="checkbox"/>
	11-15	<input type="checkbox"/>
	15 a více	<input type="checkbox"/>

Délka vaší celkové praxe:	do 2	<input type="checkbox"/>
	2-5	<input type="checkbox"/>
	5-10	<input type="checkbox"/>
	10 a více	<input type="checkbox"/>

Délka praxe na manažerské pozici:	do 1	<input type="checkbox"/>
	2-3	<input type="checkbox"/>
	4-5	<input type="checkbox"/>
	6-7	<input type="checkbox"/>
	8-9	<input type="checkbox"/>
	10 a více	<input type="checkbox"/>

Označte prosím křížkem míru důležitosti jednotlivých faktorů na základě škály 1 - 4

- 1- Malý význam
- 2- Střední význam
- 3- Velký význam
- 4- Zásadní význam

Zásadní význam	Velký význam	Střední význam	Malý význam
----------------	--------------	----------------	-------------

Jaký význam přikládáte obsahu komunikace:

4 3 2 1

1	Vyjádření svého vztahu ke sdělovanému obsahu				
2	Vyjádření svého vztahu k příjemci zprávy				

Zásadní význam	Velký význam	Střední význam	Malý význam
----------------	--------------	----------------	-------------

Jaký význam přikládáte prvkům verbální komunikace:

4 3 2 1

3	Vhodná rychlost řeči				
4	Hlasitost řeči				
5	Správná artikulace				
6	Nepoužívání prázdných slov a slovní vaty (např: že ano, prostě, jakoby)				
7	Nepoužívání cizích nebo neznámých termínů, kterým příjemce nerozumí				
8	Formulace písemných sdělení				
9	Gramatická úroveň písemných sdělení				

Zásadní význam	Velký význam	Střední význam	Malý význam
----------------	--------------	----------------	-------------

Jaký význam přikládáte prvkům nonverbální komunikace:

4 3 2 1

10	Podání ruky a hmatový vjem (haptika)				
11	Oční kontakt				
12	Sdělení prostřednictvím mimiky v obličeji (mimika)				
13	Gesta jako doprovodný prvek sdělení (gestika)				
14	Vhodná vzdálenost mezi účastníky (proxemika)				
15	Výše úrovně očí při komunikaci s partnerem				

Zásadní význam	Velký význam	Střední význam	Malý význam
----------------	--------------	----------------	-------------

Jaký význam přikládáte prvkům komunikace v organizaci přes komunikační kanály:

4 3 2 1

16	Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému				
17	Podstata a věcnost sdělení (nic navíc)				
18	Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti				
19	Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)				
20	Nefiltrovaná přímá zpětná vazba (nebývá poskytována kvůli obavě ze sdělení něčeho nepříjemného)				
21	Formální komunikace (na stejné organizační úrovni)				
22	Neformální komunikace (na stejné organizační úrovni)				

Zásadní význam	Velký význam	Střední význam	Malý význam
----------------	--------------	----------------	-------------

Jaký význam přikládáte prvkům komunikačních dovedností:

4 3 2 1

23	Pozorování při komunikaci				
24	Schopnost naslouchání				
25	Schopnost empatie				
26	Přijímání závěrů na základě komunikace				
27	Vyjednávací schopnosti				
28	Kladení otázek				
29	Aktivní přístup k řešení konfliktů				

Zásadní význam	Velký význam	Střední význam	Malý význam
----------------	--------------	----------------	-------------

Jaký význam přikládáte principům efektivní komunikace:

4 3 2 1

30	Shoda v oblasti cílů (formulace cíle)				
31	Společenská odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných				
32	Respekt v komunikaci (nepodceňování komunikačního partnera)				

Otevřené otázky:

- 33 Jaký je podle Vás význam osobního kontaktu při komunikaci? Uvedte případ, ze své praxe, kdy je nenahraditelný.
- 34 Jaký je podle Vás význam písemné komunikace? Uvedte případ ze své praxe, kdy je nenahraditelný.
- 35 Jaký je podle Vás význam elektronické komunikace. Uvedte případ ze své praxe, kdy je nenahraditelný.
- 36 Ve kterých případech má pro Vás umění komunikace zásadní význam?

Celkový přehled výsledků

Prvky obsahu komunikace	absolutní četnost:				relativní četnost:				vážený aritmetický průměr	pořadí významu ve skupině	rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významu celkově
	1	2	3	4	1	2	3	4					
Vyjádření svého vztahu ke sdělovanému obsahu	1	2	18	21	2%	5%	43%	50%	3,4048	1	0,6921	0,2033	5
Vyjádření svého vztahu k příjemci zprávy	5	13	13	11	12%	31%	31%	26%	2,7143	2	0,9828	0,3621	28
Vhodná rychlost řeči	2	9	21	10	5%	21%	50%	24%	2,9286	6	0,7986	0,2727	22
Hlasitost řeči	1	11	22	8	2%	26%	52%	19%	2,8810	7	0,7304	0,2535	24
Správná artikulace	2	8	20	12	5%	19%	48%	29%	3,0000	5	0,8165	0,2722	21
Nepoužívání prázdných slov a slovní vaty (např: že ano, prostě, jakoby)	3	4	23	12	7%	10%	55%	29%	3,0476	3	0,8151	0,2675	17
Nepoužívání cizích nebo neznámých termínů, kterým příjemce nerozumí	2	9	17	14	5%	21%	40%	33%	3,0238	4	0,8588	0,2840	19
Formulace písemných sdělení	1	5	22	14	2%	12%	52%	33%	3,1667	2	0,7210	0,2277	13
Gramatická úroveň písemných sdělení	0	7	14	21	0%	17%	33%	50%	3,3333	1	0,7454	0,2236	7
Podání ruky a hmatový vjem (haptika)	2	11	12	17	5%	26%	29%	40%	3,0476	2	0,9246	0,3034	17
Oční kontakt	0	3	13	26	0%	7%	31%	62%	3,5476	1	0,6250	0,1762	3
Sdělení prostřednictvím mimiky v obličeji (mimika)	1	12	21	7	2%	29%	50%	17%	2,8293	3	0,7293	0,2578	25
Gesta jako doprovodný prvek sdělení (gestika)	4	15	19	4	10%	36%	45%	10%	2,5476	5	0,7929	0,3112	29
Vhodná vzdálenost mezi účastníky (proxemika)	1	15	19	7	2%	36%	45%	17%	2,7619	4	0,7499	0,2715	27
Výše úrovně očí při komunikaci s partnerem	4	17	17	4	10%	40%	40%	10%	2,5000	6	0,7943	0,3177	31
Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřazeného k podřazenému	0	0	7	35	0%	0%	17%	83%	3,8333	1	0,3727	0,0972	1
Podstata a věcnost sdělení	0	7	18	17	0%	0%	43%	40%	3,2381	3	0,7175	0,2216	11
Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti	1	6	20	15	2%	14%	48%	36%	3,1667	4	0,7533	0,2379	13
Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě	0	2	27	13	0%	5%	64%	31%	3,2619	2	0,5372	0,1647	9
Nefiltrovaná přímá zpětná vazba	0	9	23	10	0%	21%	55%	24%	3,0238	5	0,6722	0,2223	19
Formální komunikace	5	14	22	1	12%	33%	52%	2%	2,4524	7	0,7304	0,2978	32
Neformální komunikace	4	15	20	3	10%	36%	48%	7%	2,5238	6	0,7634	0,3025	30
Pozorování při komunikaci	0	11	24	7	0%	26%	57%	17%	2,9048	7	0,6477	0,2230	23
Schopnost naslouchání	0	2	12	28	0%	5%	29%	67%	3,6190	1	0,5754	0,1590	2
Schopnost empatie	1	7	20	14	2%	17%	48%	33%	3,1190	5	0,7623	0,2444	15
Přijímání závěrů na základě komunikace	0	6	25	11	0%	14%	60%	26%	3,1190	5	0,6250	0,2004	15
Vyjednávací schopnosti	0	4	22	16	0%	10%	52%	38%	3,2857	3	0,6281	0,1912	8
Kladení otázek	0	8	17	17	0%	19%	40%	40%	3,2143	4	0,7412	0,2306	12
Aktivní přístup k řešení konfliktů	0	3	18	21	0%	7%	43%	50%	3,4286	2	0,6227	0,1816	4
Shoda v oblasti cílů (formulace cíle)	0	3	19	20	0%	7%	45%	48%	3,4048	1	0,6195	0,1820	5
Společenská odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	1	12	24	5	2%	29%	57%	12%	2,7857	3	0,6739	0,2419	26
Respekt v komunikaci (nepodceňování komunikačního partnera)	0	5	21	16	0%	12%	50%	38%	3,2619	2	0,6568	0,2014	9