

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam komunikace pro práci manažera

Bc. Denisa Křížová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Denisa Křížová

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam komunikace pro práci manažera

Název anglicky

The Importance of Communication in Managerial Work

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit, jak probíhá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými ve vybrané společnosti a jaký význam mají komunikační dovednosti manažerů. Dílčími cíli jsou studium teoretických podkladů a zpracování literární rešerše věnující se tomuto tématu. Dále, na základě těchto cílů, formulovat vlastní závěry na základě terénního výzkumu.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části využity při vlastním výzkumu provedeném v konkrétním podniku. Zvolenou formou kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Management, komunikace, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační dovednosti

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN

978-80-247-2313-6.

CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN

978-80-247-3348-7.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN

978-80-247-3566-5.

ODCHÁZEL, J. – DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN

978-80-247-2149-1.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN

978-80-247-2614-4.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové, která mi byla výbornou vedoucí a poradkyní. Děkuji za její postřehy a odborné rady potřebné k sepsání této práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, za ochotu a laskavost, kterou mi při vyplnění dotazníku věnovali. V poslední řadě děkuji svým spolužákům, kteří mi byli v mnoha situacích oporou. Bez těchto lidí by tato diplomová práce nemohla nikdy vzniknout.

Význam komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Práce se zabývá významem komunikace jako nástrojem pro zefektivnění manažerské práce. Zdůrazňuje důležitost komunikace při vykonávání manažerských činností. Většinu pracovní doby manažera naplňuje komunikace, která ovlivňuje kariérní postup a vytváří vztahy na pracovišti. Jak dokáže manažer jednat s ostatními, je pro společnost důležitější nežli jeho znalosti.

V první řadě práce přináší základní informace o managementu. Z této oblasti se následně přesouvá k seznámení s osobností manažera a funkcemi, jež vykonává. Tyto funkce manažeri provádí pomocí komunikace, která je pro tuto práci nejpodstatnějším termínem. Komunikace je nástrojem všech činností manažera.

Na základě teoretických východisek je vypracován průzkum, jehož výsledky práce interpretuje. Přináší poznatky k významnosti komunikace mezi organizačními stupni v rámci hierarchické struktury ve vybrané společnosti.

Řízený rozhovor dále potvrzuje význam komunikačních dovedností manažerů. Z výsledků je vytvořen souhrn, který je následně zhodnocen a poslední část práce přináší doporučení, jak zlepšit komunikaci mezi odděleními.

Klíčová slova: Management, komunikace, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační dovednosti

The Importance of Communication in Managerial Work

Abstract

The thesis deals with the importance of communication as a tool for executing managerial work. It emphasizes the importance of communication when performing managerial activities. Most of the manager's work hours is filled with communication that affects career advancement and creates relationships in the workplace. The way the manager is able to deal with others is for the company more important than his knowledge.

In the first place, the thesis provides basic information about management. From this point, it moves to explain the character of a manager and the tasks he performs. These roles are mainly done by communicating, which is the most important role for this work. Communication is a tool for all manager activities.

Based on theoretical background a research has been done, the results of which are interpreted. The outcomes provide knowledge about the importance of communication among organizational levels within the hierarchical structure of the selected company.

The structured interview further confirms the importance of managers' communication skills. Summary of the results is subsequently evaluated and the last part of the thesis is dedicated to recommendations on how to improve communication between departments.

Keywords: Management, communication, communication process, verbal and non-verbal communication, communication efficiency, communication barriers, communication skills

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Management a historie	15
3.2 Manažer.....	15
3.3 Osobnost manažera	16
3.4 Znalosti, dovednosti a kompetence manažera.....	18
3.5 Manažerské funkce.....	19
3.6 Sekvenční manažerské funkce	19
3.6.1 Plánování	19
3.6.2 Organizování.....	20
3.6.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků	20
3.6.4 Vedení spolupracovníků	21
3.6.5 Kontrolování	21
3.7 Průběžné manažerské funkce	22
3.7.1 Analyzování problémů, rozhodování a komunikace	22
3.7.2 Kontrola realizace rozhodnutí a dosažených výsledků.....	24
3.8 Komunikace	24
3.8.1 Funkce komunikace	25
3.8.2 Komunikační proces	28
3.8.3 Komunikační model.....	29
3.8.4 Ústní komunikace	31
3.8.5 Písemná komunikace	32
3.8.6 Komunikace v organizacích.....	32
3.8.7 Komunikace manažera.....	34
3.8.8 Interpersonální komunikace manažerů	35
3.8.9 Bariéry komunikace	36
3.8.10 Asertivita v komunikaci	39
3.9 Komunikační dovednosti manažera	40
3.9.1 Aktivní naslouchání	40
3.9.2 Technika kladení otázek	41
3.9.3 Neverbální komunikace	42
3.9.4 Empatie	42
3.9.5 Odstraňování bariér.....	43

3.10	Delegování.....	43
3.11	Konflikty	44
3.12	Vyjednávání.....	45
4	Vlastní práce	46
4.1	Informace o zkoumaném objektu	46
4.2	Dotazníkové šetření	47
4.3	Výsledky dotazníkového šetření	48
4.3.1	Základní informace o respondentech průzkumu	48
4.3.2	Souhrn základních informací o respondentech průzkumu	50
4.3.3	Ústní a písemná komunikace	50
4.3.4	Souhrn informací o písemné a ústní komunikaci	55
4.3.5	Neverbální komunikace	56
4.3.6	Souhrn výsledků neverbální komunikace	61
4.3.7	Vztahy na pracovišti.....	62
4.3.8	Souhrn otázek zaměřených na vztahy na pracovišti	65
4.3.9	Komunikace s nadřízeným.....	66
4.3.10	Souhrn výsledků komunikace s nadřízeným.....	77
4.4	Řízený rozhovor s manažerem společnosti	79
4.4.1	Seznam položených otázek:	79
4.4.2	Vyhodnocení rozhovoru.....	80
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	82
5.1	Výsledky průzkumu	83
5.2	Doporučení	89
6	Závěr.....	92
7	Seznam použitých zdrojů.....	94
7.1	Knižní zdroje	94
7.2	Online zdroje	96
8	Přílohy	I
	Příloha 1: Rozhovor s vedoucím oddělení	I
	Příloha 2: Dotazník průzkumu	III

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Komunikační model	29
Obrázek 2:	Organizační schéma	47
Obrázek 3:	Srozumitelnost vyjadřování.....	51
Obrázek 4:	Jasnost a jednoznačnost odpovědí	52
Obrázek 5:	Nadřízený informuje hlavně ústně	53
Obrázek 6:	Nutnost dodatečného vysvětlení.....	53

Obrázek 7: Důležité informace dostávám písemně	54
Obrázek 8: Zadávání úkolů probíhá hlavně písemně.....	55
Obrázek 9: Rozpor mezi ústními instrukcemi a neverbálními projevy	56
Obrázek 10: Uvolněnost nadřízeného při komunikaci	57
Obrázek 11: Věrohodnost gest.....	58
Obrázek 12: Oční kontakt	59
Obrázek 13: Porušování osobního prostoru.....	59
Obrázek 14: Probírání osobních záležitostí s nadřízeným.....	62
Obrázek 15: Lze se spolehnout na nadřízeného.....	63
Obrázek 16: Zdůrazňuje manažer nadřazenost?	63
Obrázek 17: Je možnost sdělit nadřízenému připomínky?	64
Obrázek 18: Vyjadřuji se před nadřízeným jinak	65
Obrázek 19: Důležitost porad	66
Obrázek 20: Porady obsahují důležité informace	67
Obrázek 21: Vliv informací šířených neformální cestou.....	68
Obrázek 22: Nejčastější způsob komunikace	68
Obrázek 24: Zamlčování informací	70
Obrázek 25: Informování nadřízeného	71
Obrázek 26: Jistota pochopení zadání	71
Obrázek 27: Složitě instrukce od manažera.....	72
Obrázek 28: Předávání informací podřízeným	73
Obrázek 29: Zapojení nadřízeného do řešení nepodstatných problémů	74
Obrázek 30: Nedostatky komunikace nadřízeného	75
Obrázek 31: Chyby při naslouchání.....	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů	49
Tabulka 2: Věk respondentů	49
Tabulka 3: Čas na pracovní pozici.....	49
Tabulka 4: Počet nadřízených respondentů	50
Tabulka 5: Významnost jednotlivých složek neverbální komunikace	60
Tabulka 6: Vhodnost způsobu komunikace.....	69
Tabulka 7: Otázky první skupiny.....	83
Tabulka 8: Statistické ukazatele první skupiny otázek	83
Tabulka 9: Otázky druhé skupiny	84
Tabulka 10: Statistické ukazatele druhé skupiny otázek	84
Tabulka 11: Otázky třetí skupiny.....	85
Tabulka 12: Statistické ukazatele třetí skupiny otázek.....	86
Tabulka 13: Třetí skupina otázek.....	87
Tabulka 14: Výsledky čtvrté části otázek	88

1 Úvod

Komunikace je součástí každodenního života. Slouží k předávání sdělení, která ovlivňují vztahy a chování zúčastněných. Výjimkou není ani pracovní prostředí. Činnosti manažerů jsou propojeny komunikací. Ta probíhá nejen mezi vedoucími a podřízenými, ale také mezi manažery navzájem. Některými vedoucími pracovníky je využívána k vyjednávání s externími obchodními partnery. Z toho je zřejmé, že manažeři využívají komunikaci po většinu pracovní doby.

Tato diplomová práce zkoumá, proč jsou komunikační dovednosti pro manažery tak důležité. Prezentuje komunikaci jako nástroj všech manažerských činností.

Bez komunikace by nemohly být naplňovány cíle managementu. Manažeři musí umět informovat, instruovat a vycházet se svými podřízenými. Měli by také vědět, jak správně položit otázku, aby dostali jednoznačnou odpověď. Manažer, který není mezi svými podřízenými oblíbený, má velmi ztíženou vedoucí pozici. Podřízení nemusí nadřízenému podávat všechny informace. Situace je zapotřebí řešit. I v případě existence dalších bariér, které brání úspěšné komunikaci. Manažer ovlivňuje podřízené a je za ně zodpovědný. Musí je svým přístupem motivovat. Proto musí být empatický a nesmí se příliš nadřazovat.

Manažeři na vyšších pozicích nemají takový přehled o chodu oddělení, jako pracovníci, kteří jsou součástí tohoto procesu. A tak musí podřízení vedoucího pracovníka informovat a on se na základě jejich znalostí a názorů rozhodovat. Proto je vztah velmi důležitý a manažer musí poskytovat prostor pro zpětnou vazbu. Také naopak, když se manažer rozhodne, musí o svém záměru informovat podřízené a ti následně konají. Jestliže podá své rozhodnutí nepřesně nebo nesrozumitelně, tak význam učiněného rozhodnutí mizí. Při kódování musí manažer přizpůsobit své sdělení tak, aby bylo pochopeno protistranou.

Manažerská profese je závislá na komunikaci. Manažeři plní cíle pomocí svých podřízených, proto je jejich povinností vytvářet vhodnou atmosféru a budovat firemní kulturu. Dobré vztahy na pracovišti jsou pro efektivní komunikaci velmi důležité.

Práce se zabývá komunikací mezi organizačními stupni v rámci hierarchické struktury ve vybrané mediální společnosti a zároveň zkoumá komunikaci jako nástroj pro zefektivnění manažerské práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit a zanalyzovat, jak probíhá komunikace mezi organizačními stupni v rámci hierarchické struktury ve vybrané společnosti a jaký význam mají komunikační dovednosti manažerů pro efektivitu jejich práce.

Díličními cíli jsou studium teoretických podkladů a zpracování literární rešerše věnující se tomuto tématu. Dále, na základě těchto cílů a po zvolení techniky sběru dat, formulovat vlastní závěry získané z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

2.2 Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části. Rozdělení štěpí diplomovou práci na část teoretickou a praktickou.

Aby mohla být zhodnocena komunikace v rámci hierarchické struktury ve vybrané společnosti a nalezen význam komunikace manažerů, je v první řadě sepsána literární rešerše, která seznámí s teorií od managementu, přes manažera a jeho osobnost, až ke komunikaci. Ta je pro práci stěžejní, a proto jí je věnováno nejvíce prostoru.

Tato vypracovaná rešerše dále poslouží ke zpracování dotazníkového šetření a zhodnocení významu komunikace pro efektivitu manažerské práce.

Po dostatečném prostudování literárních a ostatních zdrojů přišel na řadu průzkum ve vybrané společnosti. Tato společnost byla vybrána vzhledem k příležitosti získání potřebných podkladů. Průzkum je součástí praktické části práce.

V praktické části byla pro sběr dat zvolena forma dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven na základě teoretické části této práce. V literární rešerši byly vyhledávány důležité souvislosti. Podle těchto souvislostí docházelo k formulaci otázek.

První část otázek slouží k seznámení s respondenty průzkumu. Další otázky jsou zaměřené na významnost informační funkce pro manažery. Některé souvisí s neverbální komunikací manažera, následující se vztahy na pracovišti ve vybrané společnosti, písemnou a ústní komunikací a nejrozsáhlejší skupinou otázek je komunikace s nadřízeným. Pro případné vyjádření nespokojenosti byla zaměstnancům položena otevřená otázka.

V rámci sběru dat byla oslovena společnost s ručením omezeným, která patří k nejvýznamnějším mediálním společnostem na trhu. Dotazník byl nejdříve rozeslán

vybraným oddělením po souhlasu PR. Následně byl pro zvýšení počtu respondentů, přepraslán všem zaměstnancům této společnosti pomocí společného e-mailu.

Pro sběr dat byla využita webová stránka Vyplňto.cz. Tento způsob byl doplněn dotazníky v papírové formě. Ten vyplnili pracovníci, kteří nevyplňovali elektronický dotazník, po osobním požádání na místě pracoviště.

Po uplynutí lhůty sběru dat byly výsledky papírového dotazníku sloučeny s elektronickými a následně vyexportovány. Tyto výsledky byly posléze pomocí tabulkového softwaru Microsoft Excel zpracovány. V dalším kroku došlo prostřednictvím doplňku obsaženého v tomto programu k výpočtu popisné statistiky.

Pro zhodnocení výsledků dotazníkového šetření jsou vytvořeny grafy, které přehledně demonstrují výsledky jednotlivých otázek v procentech a následně jsou vybrané hodnoty přepočteny pomocí popisné statistiky. Kde nelze kvůli vysokému variačnímu koeficientu využít vážený aritmetický průměr pro prezentování daného statistického souboru, je využít medián a modus.

Poté jsou v práci zhodnoceny výsledky řízeného rozhovoru s vedoucím manažerem oddělení. Rozhovor byl vypracován po zhodnocení dotazníkového šetření. Záměrem výzkumu bylo podložit získané informace vedoucím oddělení. Tomu bylo položeno sedm otevřených otázek.

V závěru došlo k analýze a syntéze podkladů a z výsledků byly interpretovány vlastní závěry, které z nich vyplývají. V poslední řadě přináší práce možná doporučení ke zlepšení komunikace v této společnosti a zdůrazňuje význam manažerské komunikace.

3 Teoretická východiska

3.1 Management a historie

Řízení je vykonáváno v kolektivech lidí pomocí organizované práce. Řízení má být tak staré, jako sama civilizace. Důkazem je výskyt rozsáhlých projektů v odborné literatuře této doby. Tyto projekty byly realizovány v dávném starověku. Například se jednalo o stavění pyramid, budování kanálů nebo vytváření dalších kolosálních a těžkých staveb. Tyto stavby spojovalo vysoké množství pracovníků, kteří tyto velkolepé stavby vytvořili. (Blažek, 2014)

Na počátku se jednalo o řízení státu, jeho armády a církve. S vývojem lidské společnosti se brzo přidal i význam řízení subjektů průmyslu. (Blažek, 2014)

Moderní management, který představuje specifickou činnost i odbornou disciplínu, vzniká až s rozmachem průmyslové výroby a infrastruktury. K této situaci došlo až ve druhé polovině devatenáctého století a tento růst pokračoval i ve dvacátém století. Vývoj managementu lze rozdělit do tří etap. Bodem změny etap, kdy první fáze končí a začíná druhá, je světová hospodářská krize ve třicátých letech dvacátého století. Tento milník souvisel také se změnami řešícími světovou hospodářskou krizi. Nástup třetí etapy je spjat s ropnými šoky v sedmdesátých letech dvacátého století. (Blažek, 2014)

Managementem je nazýván proces, při kterém se koordinují činnosti skupin složených z osob. Tento proces může být realizovaný jak jednotlivcem, tak i početnější skupinou. Při tom také platí, že je tento proces užíván k dosažení vytyčených cílů, kterých by bylo nemožné dosáhnout individuální činností jedince. (Donnelly a kol., 1997)

Základní úkoly managementu mohou být popsány jako řízení lidí, řízení samotné organizace a práce, řízení operací a výsledné produkce. Tyto úkoly by byly těžko dosažitelné, kdyby v organizacích neexistovala komunikace. (Donnelly a kol., 1997)

3.2 Manažer

Definice manažera je jednoznačná. Je to člověk, který pomocí podřízených pracovníků realizuje své předem vytyčené cíle. Tato činnost je velmi závislá na autoritě. (Khelerová, 2010)

Formální autorita manažera může být pracovníky vnímána odlišně. Jestliže má manažer vynikající znalosti či působivou osobnost, může být vnímán podřízenými pozitivně. S důležitější pozicí v hierarchii organizace není pro manažera snadné sledovat

novinky v oboru. Tento manažer musí řešit více koncepčních otázek. U těchto manažerů se může stát, že jsou jejich podřízení schopnější nežli oni sami. Pak je úkolem tohoto manažera stanovení jasných cílů a posouzení návrhů spolupracovníků. K tomu je nutné správně komunikovat. (Khelerová, 2010)

Manažer představuje zároveň vyjednávače i vůdce. Kdyby byl pouze odborníkem v oboru a nedokázal by vhodně komunikovat, neprojevoval by zájem o spolupracovníky a neprokázal by dostatek umu při argumentaci, zajisté by v řídicí funkci nedokázal přetrvat. (Khelerová, 2010)

Osobnost manažera působí na pracovní prostředí týmu a tím ovlivňuje i jeho výkon. Otázka zvyšování výkonu nesouvisí pouze se zvyšováním mezd. Zkušený manažer dokáže při práci přenést svou energii a nadšení na své členy týmu. (Khelerová, 2010)

Manažer také určuje podle svých předchozích poznatků, jaké úkoly zadat přesně vybraným lidem. Manažer se musí zajímat o své spolupracovníky. Musí vědět, jak je motivovat a poskytnout jim všechno potřebné ke splnění úkolu. Cíle, které stanovuje, musí být reálné a nesmí sloužit jen k osobnímu prospěchu manažera. Řídící pracovník, který zadává úkoly jen na základě impulsu, velmi často neuspěje. (Khelerová, 2010)

Také schopnost empatie je pro manažerskou činnost velmi důležitá. Jedná se o nutnost vcítit se do role druhého a odhadnout jaké má potřeby. Při problému je nutné zasáhnout. Nechápatý manažer nemůže chtít, aby ho podřízení pochopili. I přes časovou tíseň by každý manažer měl se svými podřízenými komunikovat. Čím to bude provádět častěji, tím lépe. Může mu být odměnou několik postřehů od řadových pracovníků. (Khelerová, 2010)

3.3 Osobnost manažera

Osobnost jedince je složitý celek. Jsou v něm obsaženy všechny situace, kterým byl daný člověk v životě vystaven. Část osobnosti se získává v okamžiku početí. V tomto případě se jedná o zděděné vlastnosti. Další část osobnosti vzniká během života pomocí procesu učení. (Plamínek, 2012)

Mnohé příklady úspěšných manažerů vyvracejí tvrzení, že by úspěšní mohli být pouze manažeři s určitým druhem osobnosti. Lze zkoumat tři složky osobnosti. Tyto složky jsou rozděleny na první složku, která řeší projevy a charakter člověka. Druhou složkou jsou jeho znalosti, dovednosti, kompetence a poslední složkou jsou jeho motivy a postoje. (Lojda, 2011)

Pojem vlastnosti manažera je chápán jako obvyklý způsob chování. V jistých situacích bude jedinec reagovat stále stejně. Tyto stálé vlastnosti pak vytváří rozsáhlý soubor, definovaný jako charakter. Ten se formuje na základě jeho výchovy a sebevýchovy. Souvisí s jeho postavením k objektivní realitě. Charakter obsahuje morální a volní vlastnosti. Volní vlastnosti závisí na jedinci samotném. Tyto vlastnosti překonávají překážky a zjednodušují úkoly. Je možné jmenovat svědomitost, odpovědnost, vytrvalost a mnohé další. Je patrné, že jsou velmi důležité pro budoucí uplatnění jedince. Morální vlastnosti jsou mravním kodexem, který vyjadřuje škálu hodnot jedince. (Lojda, 2011)

Velmi důležitou součástí osobnosti je temperament. Je chápán jako celek vrozených vlastností, které ovlivňují emoce, prožívání situací a samotné jednání jedince. Temperament pak ovlivňuje reakce a chování. Tyto vrozené vlastnosti lze v průběhu života ovlivňovat a měnit. Temperament je možné charakterizovat následujícími znaky. (Lojda, 2011)

Prvním znakem je intenzita reakcí a jejich rychlost při vnějších podnětech. Dalším znakem je schopnost zátěže, neboli schopnost odolávat dlouhodobým a silně působícím situacím. Třetí znak souvisí s citlivostí prožívání situací, a jestli osoba reaguje stále stejně či reakce mění. Následující znak je náladovost a míra ovládnutí emocí. Poslední znak se opírá o vystupování manažera. Odpovídá na otázky, zda je jeho chování výrazné či nikoliv. (Lojda, 2011)

Navenek je posuzován temperament podle neverbálních projevů. Lze zjistit například z mimiky, gestikulace, způsobu chůze, tempa řeči a dalšího. Hlavními znaky temperamentu, které jsou vyžadovány od manažerů, jsou dominance, asertivita a emociální labilita. (Lojda, 2011)

Projevem dominance je sebejistota, zdravá dávka agresivity a soutěživost. Je brána jako rozhodující prvek, který manažeři potřebují k dosažení svých cílů. Hlavním důvodem je, že pomocí dominance snadněji překonávají překážky. Dominance má i své stinné stránky. Výsledkem dominantního chování manažera mohou být demotivováni podřízení pracovníci, kteří pak na manažera nadměru spoléhají a svou práci tak odbývají. Submisivní manažer je naopak vedoucí pracovník, který se snadno podřizuje a respektuje potřeby ostatních pracovníků. (Lojda, 2011)

Asertivita je vlastností manažera, která nedovoluje jeho manipulaci ostatními. Neznamená ani manipulaci ostatními manažerem. Její podoba není pouze prosazování toho, co si manažer přeje, ale schopnost odmítnout požadavky, které nejsou součástí cílů.

Jedinec s asertivním chováním využívá asertivní práva. Tato práva obsahují právo na vlastní názor, samostatné rozhodnutí a právo nesouhlasit. V praxi mohou být využívány asertivní techniky, které práci manažerů ve vztahu s ostatními výrazně usnadňují. Opakem asertivity je pasivita. (Lojda, 2011)

Jestliže je manažer emočně nestabilní, znamená pro něj jeho práce stres a úzkost. Tento člověk by se manažerem neměl nikdy stát. Znakem emoční lability mohou být stavy úzkosti, přehnaná opatrnost, nedůvěra vůči okolí, vysoká proměnlivost nálad a rozrušení vzniklé nepodstatným impulsem a mnoho dalších. Protikladem je emoční stabilita. Ta znamená zvládnutí stresu a emočně stabilní jedinec dokáže nést odpovědnost za svá obtížná rozhodnutí, nakládání s vysokými finančními obnosy a konkurenční ohrožení. (Lojda, 2011)

3.4 Znalosti, dovednosti a kompetence manažera

Management je plný metod a postupů, které je možno využít k podpoře práce manažera. Schopnost a znalost využívání těchto technik je jen malý zlomek toho, co by měl manažer umět. Tvrdými dovednostmi manažera jsou znalosti a uplatňování řídicích praktik. Měkké dovednosti souvisí s vedením lidí. Tyto dovednosti je možné získat učením stejně jako manažerské techniky. Jestliže manažer ovládá svou osobnost a je sociálně zralý, splňuje základní předpoklad pro získání dovedností. Proces zvládnutí dovedností manažera není proces, který by byl ukončený. Potřeba získávání dalších poznatků zůstává i nadále. (Lojda, 2011)

Každý člověk získává během svého života určité vzdělání, které poté v další části života doplňuje. Jestliže tyto znalosti získané vzděláním dále využívá a pracuje s nimi, získává dovednosti. Tyto dovednosti využívá při své práci. Jestliže s nimi nakládá rutinně a úspěšně, získává příslušné kompetence pro vykonávání této práce. (Lojda, 2011)

Za znalosti jsou považovány všechny teoretické informace či poznatky, které je možno nabýt procesem učení. Na každé úrovni managementu je zapotřebí, pro vykonávání manažerské pozice, mít odborné znalosti z tohoto oboru a znát samotný management. Poměr těchto dvou potřebných částí se v závislosti na čase mění. Na vyšších manažerských postech se zvyšuje požadavek na manažerské vzdělání. Naopak čím má manažer vyšší funkci, tím jsou nároky na jeho odborné vzdělání nižší. (Lojda, 2011)

Dovednostmi jsou chápány praktické návyky, které získává jedinec pomocí svého výcviku či praxe. Získávání dovedností je velmi závislé na schopnostech daného člověka

a je nutno počítat s větší časovou náročností. Je zřejmé, že získání nových dovedností je velmi individuální a souvisí se schopnostmi přijímat a obohacovat se zkušenostmi. Dovednosti pro výkon manažerské funkce jsou osobního a koncepčního charakteru. Jsou to také dovednosti při řízení lidských zdrojů a technického rázu. (Lojda, 2011)

3.5 Manažerské funkce

V průběhu řídicí činnosti musí manažer řešit charakteristické dílčí procesy. Způsob kombinace, jakou dokáže sloučit časovou a obsahovou stránku manažerských funkcí do jednoho celku, udává kvalitu a rychlost dosažení cílů. Podle známých jmen, jako L.F. Urwick, L. Gulick a dalších, se funkce klasifikují do dvou skupin. Manažerské funkce průběžné a sekvenční. (Martinovičová a kol., 2014)

3.6 Sekvenční manažerské funkce

Úkoly, které jsou typické. Tyto úkoly jsou řešeny při určitém problému či procesu. Podle Koontze a Wihricha (1993): První sekvenční funkcí je plánování. Další je organizování. Třetí funkce je prezentována jako výběr a rozmíst'ování spolupracovníků. Čtvrtou sekvenční manažerskou funkcí je vedení spolupracovníků a finální je kontrola. (Martinovičová a kol., 2014)

3.6.1 Plánování

Představuje stanovení cílů a s nimi spojených postupů, které je nutno dodržovat k dosažení cílů. Klíčem k postupům jsou analýzy i plánování různých zdrojů. Výběr z alternativ, které souvisí s budoucím způsobem vykonávání činností. Tato funkce je základem všech ostatních. Podnik staví na strategii rozvoje podniku, která je základem plánování. Zahrnuje přípravu, akceptaci a uskutečnění rozhodnutí, které platí za určitých podmínek, předpokladů a bere v úvahu i časový horizont. Oblast formulace cílů a s nimi vážící se prostředky i způsoby dosažení závisí na žádostech vlastníků organizace. (Martinovičová a kol., 2014)

Postup plánování začíná analýzou problému. Je nutné uvědomit si podnikatelský záměr vlastníků. Poté je nezbytné sestavit alternativní cíle a ty vyhodnocovat. Je zapotřebí vzít v úvahu předpoklady o současném i budoucím prostředí organizace a vyhledat varianty postupů hlavních činností. (Martinovičová a kol., 2014)

Postup pokračuje rozhodováním o vhodné variantě hlavních činností. Dále řešením podpůrných plánů. Další částí postupu je implementace, která je složena z plnění a průběžného hodnocení plánu. Jestliže se objeví odchylka nebo se vychýlí předpoklad, mění se celý plán. Posledním bodem implementace je výsledné vyhodnocení plánu. (Martinovičová a kol., 2014)

3.6.2 Organizování

Manažer organizačně obstarává splnění cílů, které byly určeny plánováním. Je to záměrná činnost, při které dochází k změně stavu uspořádání pro účel dosažení stanovených cílů. Manažer určuje strukturu týmů, útvarů, klíčových procesů a úloh jednotlivých lidí. Vedoucí koordinuje potřebné činnosti a vztahy lidí, dělí kompetence související s odpovědností a pravomocemi. Stanovuje vedoucí, zástupce vedoucích a všechny pozice spolupracovníků s povinností výměny informací pomocí komunikace. Další, co je nutné stanovit, je rozpětí řízení. Rozpětí řízení je počet podřízených jednomu nadřízenému pracovníkovi. (Martinovičová a kol., 2014)

Spolupráce pracovníků, kteří jsou kvalitní, je efektivní tehdy, když mají jasno ohledně svých úkolů. Vědí, kam patří zadaný úkol v rámci celkových úkolů. Efektivita také souvisí s tím, jestli znají odpovědnosti a pravomoci související s jejich úkoly. Organizační struktura je závislá na stanovených cílech každé funkce podniku. Jestliže dojde ke změně stanovených cílů, musí zareagovat i organizační struktura, aby nebránila dosažení takto změněných cílů. (Martinovičová a kol., 2014)

3.6.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků

Při výběru a rozmístění spolupracovníků se jedná o zajištění jak řídicích procesů, tak i procesů řízených z hlediska personalistiky. Komunikace je při těchto činnostech velmi důležitá. Pro jednotlivé pozice je nezbytné identifikovat nepostradatelné profesní a kvalifikační požadavky, které bude nutné, aby pracovník splňoval. Při této funkci manažer také přemísťuje jedince tak, aby využil volné pracovníky. Dále sem patří výběr spolupracovníků a s nimi spojený nábor. (Martinovičová a kol., 2014)

Funkci dále rozšiřuje rozvoj pracovníků v podobě rekvalifikace uchazečů i stávajících zaměstnanců a jejich hodnocení. Všechny tyto změny jsou vytvářeny za cílem kvalitním plněním plánovaných úkolů. (Martinovičová a kol., 2014)

3.6.4 Vedení spolupracovníků

Tato funkce je procesem, při kterém manažer ovlivňuje, motivuje a usměrňuje své podřízené tak, aby podali kvalitní a efektivní výkon při náplni stanovených úkolů a ostatních činností zabezpečujících chod podniku. Manažeri mají největší podíl na motivovanosti svých podřízených. Jsou za tento podíl zodpovědní a musí vytvářet podmínky, které motivovanost podřízených podporují. (Martinovičová a kol., 2014)

V praxi je možné nalézt pozitivní i negativní motivaci pracovníků. Motivací pro každého pracovníka je něco jiného. Úkolem manažera je tyto rozdíly identifikovat. Mnohdy musí u pracovníků na stejné pozici uplatňovat jiné motivační metody. Naopak vědomost, co je hlavní demotivací pro podřízené, nadřízeného může vyvarovat tvorbě dalších chyb. V dnešní době je ovlivňování spolupracovníků usměrňováno nárůstem významnosti samostatné práce a vlastní odpovědnosti spolupracovníků. Tak se mění i jejich možnosti přijímat a iniciovat změny. (Martinovičová a kol., 2014)

3.6.5 Kontrolování

Měří a koriguje vykonanou práci. Kontrolování je každodenní nezbytnou činností manažera. Musí být zřejmé, že bude dosaženo cílů a plány se splní. Kontrolování je zpětná vazba a ukazuje, jak vypadá řízená realita. Jinak řečeno, jak se plní plány, úkoly a rozhodnutí. (Martinovičová a kol., 2014)

Při kontrolování se včas zjistí skutečnost. Určí se kladné i negativní odchylky skutečného stavu od plánovaného stavu. Provede se rozbor odchylek, a zjistí se příčina nepříznivého stavu. Kontrolování musí brát ohledy na plány, úkoly a přijaté rozhodnutí. (Martinovičová a kol., 2014)

Kontrolování neznamená jen porovnávání skutečnosti s plánem a následný příjem nezbytných opatření. Velmi důležitý je následný rozbor, který může přehodnotit cíle nebo změnit kritéria kontroly. Kontrola by neměla být velmi obsáhlá z hlediska počtu kontrolních akcí. Měla by mít malý počet kontrolních akcí. Před každou kontrolou je nutné zvážit náklady spojené s procesem, význam kontroly, pravděpodobnost nalezení nedostatku a rizika vznikající při neprovedení kontroly. (Martinovičová a kol., 2014)

Musí být počítáno s existencí averze vůči kontrole. Je nutné odhadnout příčiny averze a než začne kontrola, navrhnout opatření, jak se averze zbavit nebo ji naopak zahrnout do průběhu kontrolního procesu. Její význam může být navýšen vysvětlením účelu,

participací spolupracovníků na kontrole, vysokou kvalifikací kontrolorů, využitím výsledků ve prospěch kontrolované skupiny. (Martinovičová a kol., 2014)

Spolupracovníky je nutné seznámit se skutečností, že kontrola nepředstavuje jen omezení. Je nutná k zabezpečení pořádku, spolehlivosti pracovníků, stability podniku, přizpůsobení se změnám. Vše dále slouží k zajištění potřebných cílů podniku. (Martinovičová a kol., 2014)

Manažeři musí znát a umět provádět určité fáze kontrolního procesu. Stanovit standardy, měřit vykonanou práci, vytvořit rozbor kontrolovaného procesu, porovnávat skutečnost s plánem, sestavovat odchylky a přijímat opatření. Manažer si tedy vytváří vlastní systém kontroly. Ten je ovlivněn aktuálními potřebami v oblasti kontroly. Klasifikace procesů pak vytváří potřebný přehled. (Martinovičová a kol., 2014)

3.7 Průběžné manažerské funkce

Jsou prováděny v průběhu každé manažerské sekvenční funkce. Průběžné neboli paralelní funkce jsou rozděleny následujícím způsobem. První je analýza problémů, na niž navazuje druhá funkce rozhodování. Obě tyto funkce souvisí se třetí funkcí, která nese název komunikace při realizaci. Znamená tedy předávání informací při implementování zaměřeným na koordinaci pracovníků. (Martinovičová a kol., 2014)

3.7.1 Analyzování problémů, rozhodování a komunikace

Problém, který je analyzovaný, má více nežli jednu variantu řešení. Analýza zahrnuje získávání, hodnocení a výsledné třídění získaných informací, které jsou potřebné k vyřešení problému. Úkoly analýzy jsou identifikovat problém. Určit jeho původ. Zjistit jaké faktory na něj působí. Provést dekompozici komplikovaného problému. Poté tyto dílčí problémy rozhodování posunout dál k identifikaci. Posledním úkolem analýzy je určit míru důležitosti vyřešení problému. (Martinovičová a kol., 2014)

Rozhodování navazuje na analyzování problémů. Je to základní činnost manažera. Manažer musí rozhodovat neustále. Například při funkci plánování. Jestliže je nutné změnit organizační strukturu, vybrat pracovníka, při vedení lidí a při jakékoliv jiné změně.

K rozhodování se vážou dvě stránky. Věcná požaduje potřebnou kvalifikaci odborníka, který rozhoduje. Formální stránka na rozdíl od vědecké, požaduje využití správných přístupů z oblasti formálně-logické. (Martinovičová a kol., 2014)

Rozhodování se skládá z dílčích úloh a je procesem. Jak se manažeři správně rozhodují a jak realizují rozhodování, zásadně působí na efektivnost prováděných činností. Také na celkovou výkonnost podniku a s ní související naplnění předem stanovených cílů. Problémy často doprovází nejistota. (Martinovičová a kol., 2014)

Rozhodování je složeno z několika kroků. Prvním krokem je formulování rozhodovacího problému. Druhým krokem je stanovit kritéria, kterými se budou hodnotit varianty rozhodnutí. Následuje krok, v kterém je potřeba nalézt varianty rozhodnutí, které povedou k stanovenému cíli. Čtvrtý určuje výsledky použití konkrétních variant rozhodnutí. Bere se zde v úvahu i jakákoliv změna vnějších podmínek. Pátým a poslední krokem je zvolení varianty, která se bude realizovat. Informování příslušných podřízených je velmi důležité. Srozumitelná formulace rozhodnutí manažerem je pro spolupracovníka, který dostane příkaz k provedení úkolu, nepostradatelná. Rozhodování bez následné realizace by nemělo žádný efekt. (Martinovičová a kol., 2014)

Komunikace při realizaci rozhodnutí úzce souvisí s koordinací činností při naplňování podnikových cílů. Cílem koordinace je zabezpečení rovnováhy, plynulosti, optimálního průběhu a kvalitní spolupráce. Čím složitější je problém, tím roste význam koordinace. Stejně tak smysl koordinace zvyšují nároky na flexibilitu. (Martinovičová a kol., 2014)

Mezi formy koordinace v podniku patří harmonogramy, příkazy, sdělení a plány. V podniku je potřeba, aby všichni pracovníci vydávali stoprocentní úsilí při vzájemné spolupráci. Aby tomu tak bylo, musí být v kolektivu perfektní úroveň komunikace. Správná komunikace je důvěrná, tvořivá a otevřená výměně názorů. Správná komunikace zvyšuje výkonnost podniku a dále spokojenost pracovníků. Komunikace může být brána jako zdařilá, jestliže měla pro příjemce smysl a jestli vede k naplnění společného cíle všech komunikujících. (Martinovičová a kol., 2014)

Komunikace je nástroj potřebný k zajištění schopných pracovníků potřebných k danému úkolu či celkových plánů podniku. Je také základním kamenem dobré spolupráce. Je nutné, aby manažer měl příslušné komunikační schopnosti. Tyto schopnosti mu slouží k řešení problémů a konfliktů. Manažer by měl umět správně jednat a zrcadlit kritiku. (Martinovičová a kol., 2014)

Komunikace je také používána k pochvalám při dobrých výsledcích. Přenáší nápady i iniciativu nad standardní rámec. Manažer potřebuje informace, které nejčastěji dostává

od zákazníků a svých podřízených. Musí být schopen nejen sdílet informace, ale také musí ostatním naslouchat. (Martinovičová a kol., 2014)

Koordinace společně s komunikací zabezpečuje spojení všech činností podniku, které vede k zdařilému podnikání. Pracuje s informacemi, které následně aplikuje při úpravě činností podniku, a tak dosáhne efektivní změny. (Martinovičová a kol., 2014)

3.7.2 Kontrola realizace rozhodnutí a dosažených výsledků

Manažer kontroluje, jestli byla realizace rozhodnutí úspěšná. Jestli dané rozhodnutí dosáhlo cíle, kterého mělo tímto rozhodnutím dosáhnout. Jestliže tomu tak není, je nutné v dalším řídicím cyklu použít takové opatření, které tuto chybu napraví, a tím bude daný cíl splněn. (Martinovičová a kol., 2014)

3.8 Komunikace

Komunikace je širokým pojmem, pro který existuje mnoho využití. Je jej možné aplikovat na označení dopravní sítě, přesouvání myšlenek, postojů a také například informací. Komunikační prostředky jsou například jazyk, telefon, počítač a další. (Mikuláščík, 2010)

Toto slovo pochází z latinského původu a znamená spojování. Je použito v několika různých vědních oborech. Většinou se váže k používání jistého jazyka. Komunikaci obohatila kybernetika. Ta komunikaci chápe jako předávání informací mezi komunikantem a komunikátorem. Pro toto pojetí je velmi důležité kódování a dekódování posílaných zpráv, jaké jsou komunikační kanály a podobně. (Mikuláščík, 2010)

Řeč je součástí komunikace, které není věnováno tolik pozornosti, jaké by bylo zapotřebí. Komunikace je důležitým klíčem k životnímu i profesnímu růstu. Situace, kdy je nutné prosadit svůj názor, napsat důležitý dopis, přednést proslov, podělit se o něco důležitého nebo někomu vysvětlit problém, dokazují relevantnost komunikace. (Mikuláščík, 2010)

Jak se jedinec a společnost vyvíjí, měly by se rozvíjet i jejich komunikační dovednosti. Kvalitní komunikace je postavena na kontrole užitých slov, správném vnímání druhé strany, odpovědnosti a přiměřené volnosti. Komunikace je provázána oboustranným ovlivňováním jedinců. (Mikuláščík, 2010)

Za nepřítomnosti komunikace nedokáže žádná skupina pracovat. Kvalitní či naopak špatná komunikace má vliv na úspěch firemních projektů. Vnitropodniková komunikace

propojuje všechny funkce manažera a také rozhoduje o efektivitě využívání dostupných zdrojů. (Janda, 2004)

Účel vnitrofiremní komunikace představuje efektivní využívání zdrojů, které spadají pod kontrolu manažera. Jestliže manažer tyto zdroje efektivně využívá, tvoří tak hodnotu výstupu pro zákazníka, jehož spokojenost je cílem vnitrofiremní komunikace. Při zanedbávání využívání zdrojů dojde ke znehodnocení celkové hodnoty výstupu. (Janda, 2004)

Vnitrofiremní komunikace je tvořena stanovováním a sdělováním cílů podniku, zpracováním a prosazováním plánů k dosažení cílů, efektivním využíváním zdrojů. Dále sem patří získávání, vybírání a hodnocení spolupracovníků manažerem. Následné vedení a řízení, které následně kontroluje a poskytuje dvojitou zpětnou vazbu. To znamená, že zpětná vazba od ostatních spolupracovníků je zvážena a jsou z ní vyvozeny důsledky tak, že je provedena změna praxe. (Janda, 2004)

V současnosti je společnost nazývána jako informační společnost. Tato vývojová fáze je závislá na kvalitě života, perspektivě sociálních změn a ekonomickém rozvoji, jež ovlivňují informace. Lze tvrdit, že informace znamenají v této době to, co v industriální společnosti energie. Informatizace posilňuje duševní schopnosti člověka. Dochází totiž ke globálnímu šíření informací, které mohou být kriticky hodnoceny. Poté mohou být formulovány alternativní návrhy, které řeší problém, a tím dochází k eliminování rizika rozhodovacího procesu. (Vymětal, 2008)

Informace jsou klíčovým zdrojem společenské existence. Nutností informační společnosti je zajištění univerzálního a globálního přístupu jedinců k informacím. Technickým základem je nárůst významnosti elektroniky, informatiky a informačních či komunikačních technologií. (Vymětal, 2008)

3.8.1 Funkce komunikace

Kromě dosažení přepokládaných cílů komunikace, jako je výměna informací, ovlivňování chování lidí a mezilidských vztahů mezi jednotlivci, může mít komunikace za cíl jednu z níže sepsaných funkcí. (Vymětal, 2008)

Jednotlivé funkce komunikace nemají jednoznačně stanovené hranice. Proto se některé funkce částečně překrývají. (Mikuláščík, 2010)

Funkce komunikace podle Mikulášťka:

- *Funkce informativní*

je základní funkce. Komunikace slouží k předání informací, dat a pravd mezi komunikantem a komunikátorem. (Mikulášťk, 2010)

- *Funkce instruktivní*

vychází z funkce informativní. K níž se navíc přidává vysvětlování určitých významů. Postupy, návody a popisy jsou součástí této funkce. Jedná se zkrátka o vysvětlení, jak dojít k danému cíli. (Mikulášťk, 2010)

- *Funkce přesvědčovací*

je cílené působení na dalšího člověka se záměrem změny dosavadního názoru. Přesvědčování probíhá pomocí různých argumentů a logické stránky věci. Může být použita emocionální stránka, kdy je použito manipulativní přesvědčování pomocí působení na city druhých. Motivace při této funkci může hrát taky výraznou roli. (Mikulášťk, 2010)

- *Funkce posilovací a motivující*

v jistém smyslu je součástí funkce přesvědčovací. Pomocí této funkce se posiluje sebevědomí a vztahy k dané věci. (Mikulášťk, 2010)

- *Funkce zábavná*

znamená, že pomocí komunikace vzniká možnost zažít zábavu. Komunikátor může pobavit, rozesmát ostatní či navodit určitou atmosféru pomocí komunikace. (Mikulášťk, 2010)

- *Funkce vzdělávací a výchovná*

čerpá z funkce informativní a instruktivní. Nejvíce je využívána ve vzdělávacích institucích. (Mikuláščík, 2010)

- *Funkce socializační a společensky integrující*

znamená vytváření lidských vztahů. Komunikace je závislá na společenské úrovni. Každá úroveň má jiný způsob komunikace. (Mikuláščík, 2010)

- *Souvztažnost*

je významem spojování informací do souvislostí, které tyto souvislosti pomáhají pochopit. (Mikuláščík, 2010)

- *Funkce osobní identity*

souvisí s objasňováním sebe sama. Probíhá podle ní uspořádání postojů jedince, jeho názorů ale i jeho sebevědomí. (Mikuláščík, 2010)

- *Poznávací funkce*

slouží k obeznámení se zkušenostmi jiných. Znamená možnost sdílet své vzpomínky, budoucí plány a různé zážitky. (Mikuláščík, 2010)

- *Funkce svěřovací*

je velmi důležitá. Jedinec se pomocí této funkce může zbavit vnitřního napětí. Následně tak překonává těžkosti, které by pro něho samotného nebyly jednoduché. (Mikuláščík, 2010)

- *Funkce úniková*

znamená možnost úniku od denních starostí prostřednictvím neutrální konverzace. (Mikuláščík, 2010)

Jestliže jsou funkce komunikace využívány efektivně, znamenají pro organizaci mnoho výhod. Mezi výhody efektivní komunikace patří zvýšená produktivita, vyšší kvalita služeb a produktů, vyšší úroveň kreativity, spokojenost zaměstnanců a snížení celkových nákladů. Čím je organizační struktura komplikovanější, tím je zapotřebí efektivnější komunikace. (Hargie a kol., 1999)

Manažer s dobrými interpersonálními dovednostmi bude schopen lépe spolupracovat se zaměstnanci na všech úrovních. Komunikace napomáhá zlepšování pracovních vztahů a zaměstnanci mají pocit, že patří k organizaci. (Hargie a kol., 1999)

Komunikace je nezbytná pro efektivní řízení. Organizace je složená z lidí. Ti ovlivňují její výsledky. Z toho je zřejmé, že úspěšnost organizace záleží na úspěchu lidí uvnitř. Kooperace těchto lidí probíhá pomocí komunikace a ta může být brána jako centrální nervový systém organizace. (Hargie a kol., 1999)

Podle studií manažeři tráví více nežli 60 % svého pracovního času komunikací s ostatními. Komunikační dovednost a zejména ústní projev jsou klíčem k úspěchu v podnikatelském světě. (Hargie a kol., 1999)

3.8.2 Komunikační proces

Proces je složen z několika složek. První složkou je komunikátor. Může být nazván mluvčím, vysílačem a zdrojem. Je to ten, který vyšle sdělení. Naopak příjemce sdělení je nazýván jako komunikant. Sdělení mívá formu verbální a neverbální. Může se jednat o myšlenku nebo pocit. Dalším označením může být komuniké. Poslední složkou komunikačního procesu je komunikační kanál. Ten je chápán jako cesta, po které se dostane informace k příjemci. (Jiřincová, 2010)

Tento proces existuje mezi zdrojem a příjemcem. Pro kvalitní komunikaci je potřeba jazyková kompetence komunikátora. Tedy schopnost předat sdělení v požadované rychlosti a bez chybného zakódování. Příjemce je kompetentní, jestliže dokáže interpretovat zprávu a následně zareagovat. (Jiřincová, 2010)

Impuls k počátku komunikace vzniká ve dvou oblastech. Vnější oblast je taková, kterou vnímá manažer pomocí smyslů. Ty pak zpracovává v mysli. Roli zde hraje

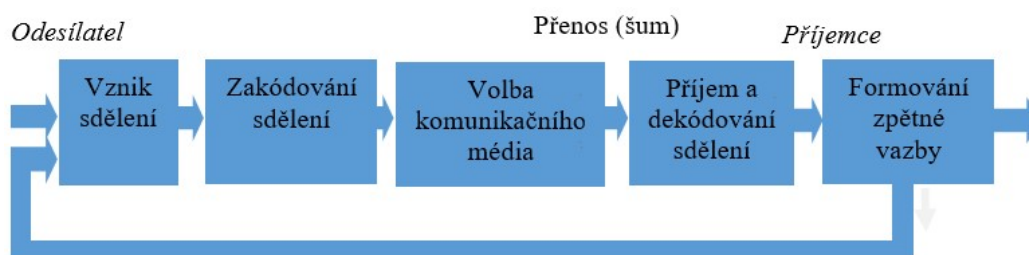
schopnost kvalitního vnímání. Každý pracovník zaměřuje svou pozornost na něco jiného. (Jiřincová, 2010)

Vnitřní oblast vychází z uvažování člověka. Z přemýšlení, představy, nápadu a podobně. Pro tuto oblast je rozhodující celková úroveň a kvalita myšlenek či předchozí zkušenosti. Příkladem může být situace, kdy manažer uvažuje o změně plánu. Když dojde k závěru, sdělí ho ostatním. (Jiřincová, 2010)

Komunikační proces vzniká potřebou komunikátora předat sdělení. Má svůj obsah, co bude sděleno a formu, která značí způsob sdělení. Při formulování sdělení by se každý manažer měl zamyslet, zda tato forma sdělení bude dostatečně srozumitelná pro ostatní. Na sdělení komunikátora má vždy vliv i osobnost. Převod myšlení na sdělení je označován jako kódování. Nezáleží pouze na znalosti jazyka nebo slovní zásobě. Velmi důležité je přizpůsobení se druhému. Při procesu může dojít k chybám, jestliže je k sdělení přidáno nevhodné gesto. (Jiřincová, 2010)

3.8.3 Komunikační model

Obrázek 1: Komunikační model



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vymětal, 2008)

Obrázek č. 1 představuje komunikační model. Někdy je nazýván jako kódový či informační. Jedná se o model, který prezentuje popis komunikačního procesu. Model zachycuje přenos sdělení ve formě signálu. Tento signál může být řeč, hmat, optický nebo akustický jev. Zakódovaný signál putuje komunikačním médiem, kde se nachází šum, který na signál působí, od odesílatele k příjemci. Příjemce neboli recipient signál převezme a postupně jej dekóduje. Po příjmu zareaguje na signál pomocí zpětné vazby. (Vymětal, 2008)

Je pochopitelné, že komunikační proces je úspěšný tehdy, jestliže dekódované sdělení je stejné jako to, které bylo vysláno odesílatelem před zakódováním. Komunikace je tak tvůrčím procesem, při kterém komunikátor hledá nejvhodnější vyjádření

svého sdělení. Následně jej komunikant musí správně dekodovat, aby mu porozuměl. (Vymětal, 2008)

Komunikátor je osoba, která je původcem sdělení. V případě organizací se může jednat o manažera, ostatní jedince, celé útvary nebo organizaci samotnou. Komunikace uvnitř organizace je důležitým nástrojem koordinace práce. Komunikátor má nápad, informaci či zprávu, kterou potřebuje předat dalšímu jedinci či skupině. (Donnelly a kol., 1997)

Dalším důležitým prvkem komunikace je vnímání a interpretace. Pro příjemce je často vnímání realitou. Po vzniku sdělení dochází k zakódování. Je chápáno jako převod myšlenky komunikátora do systematické řady symbolů vyjadřujících jeho záměr. Jazyk představuje hlavní formou kódování. Jako příklad je možné uvést účetní informace, hlášení o prodeji a jiné, které jsou převedeny do sdělení. Účel kódování je zabezpečení toho, aby úmysly nebo myšlenky mohly být vyjádřeny jako sdělení. (Donnelly a kol., 1997)

Sdělení je výsledkem kódování. Může být verbální či neverbální. Komunikace manažerů má mnoho příčin. Potřebují, aby ostatní pochopili jejich myšlenky. Zároveň musí také pochopit myšlenky ostatních. Někteří potřebují souhlas, aby mohly být jejich myšlenky schváleny, nebo vedly k akci. Sdělení je účinné tehdy, když obsahuje všechny skutečnosti nezbytné pro dosažení žádaného efektu. Sdělení následně představuje to, co manažer doufá, že sdělí. Formu, kterou sdělení získá, ovlivňuje kanál či médium. Kanál se využívá k přenosu sdělení. (Donnelly a kol., 1997)

Kanál nebo jinak řečeno médium je nositelem sdělení. Organizace předávají informace svým zaměstnancům různými informačními kanály. Je možno předat informace z očí do očí, telefonicky, na poradách, elektronicky, oběžníky a dalšími způsoby. (Donnelly a kol., 1997)

Dekódování je chápáno jako proces myšlení příjemce. Dekódování příjemcem zajistí to, že bude proces komunikace úplný. Dekódování obsahuje interpretaci. Příjemce pro interpretaci využije své dosavadní zkušenosti a daná pravidla. Čím bude výsledek dekodování blíže k záměru komunikátora, tím bude komunikace efektivnější. Odlišné skupiny v podniku mají vlastní jazyk a využívané symboly. Jedinci z vnějšího prostředí nedokážou jejich sdělení dekodovat. Organizace musí směřovat k tomu, aby měli zaměstnanci schopnosti potřebné k efektivnímu dekodování sdělení. Výslednou akci neurčuje komunikátor ale příjemce. (Donnelly a kol., 1997)

Komunikátor musí zhodnotit, jak může s daným příjemcem komunikovat. Za normální situace nemusí příjemce jazyk a symboly komunikátora znát. Proto efektivní komunikace žádá způsobilost předvídání schopností příjemce. Efektivní komunikace je orientována na příjemce. (Donnelly a kol., 1997)

Oboustranný komunikační proces, na rozdíl od jednostranného, umožňuje zpětnou vazbu. Manažer by se měl ujistit, že činí opatření, které směřují k zajištění zpětné vazby. Špatným příkladem může být dominance manažera při komunikaci nebo nedostatečné naslouchání. V těchto situacích často dochází ke zkreslení přijatého sdělení. Efektivní komunikace souvisí také s přijímáním myšlenek, nápadů a pocitů ostatních. Zpětná vazba dává možnost pro odpověď příjemce. Tímto způsobem komunikátor zjistí, zda bylo jeho sdělení správně přijato a přinese správný účinek. U manažerů je možno zpozorovat více zpětných vazeb. Jednou z možných zpětných vazeb je přímá zpětná vazba, při které si stojí příjemce a komunikátor tváří v tvář. (Donnelly a kol., 1997)

Jestliže má komunikace různé poruchy, objeví se příznaky jako například špatná kvalita výrobků, vzrůstající absence, konflikty a další. Pomocí zpětné vazby dochází ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Tím následně dochází k růstu produktivity práce. (Donnelly a kol., 1997)

Šum zkresluje zamýšlené sdělení. Jedná se o rušivý faktor, který se nachází v jakémkoliv prvku komunikace. (Donnelly a kol., 1997)

3.8.4 Ústní komunikace

Většina odborníků tvrdí, že nejlepší způsob výměny informací je ústní komunikace v osobních rozhovorech nebo při setkáních. Ústní komunikace má mnoho pozitiv. První výhodou je to, že ústní komunikace minimalizuje možnost nedorozumění, protože účastníci komunikace mohou okamžitě klást otázky, které objasní jejich nejistotu. Dále umožňuje hodnotit mimiku obličeje a poté zkoumat prvky neverbální komunikace. Ať už se jedná o hlasové výkyvy či gesta a podobně. Na tyto projevy je možné ihned reagovat. Ústní komunikace představuje způsob, jak je možné rozvíjet vztahy účastníků. Komunikace tváří v tvář je snadná i přirozená a podporuje přátelství. (Guffey a kol., 2009)

Nevýhodou ústní komunikace je skutečnost, že při ní nevzniká žádný písemný záznam, který by mohl později účastník použít pro ujasnění. Také mohou být některé rozhovory zbytečné či nepohodlné a manažer může ztrácet čas. Při konverzaci v tváří v tvář dochází v některých případech k přerušování komunikace. (Guffey a kol., 2009)

3.8.5 Písemná komunikace

Písemná komunikace je neosobní. Účastníci komunikace se vzájemně nevidí a nemohou okamžitě reagovat na obsah sdělení. Většina forem podnikové komunikace, včetně e-mailů, dopisů, zpráv, životopisů a mnoho dalších, patří do tohoto způsobu komunikace. (Guffey a kol., 2009)

Organizace jsou závislé na písemné komunikaci z mnoha důvodů. Je uchovatelem trvalých záznamů, které bývají potřebné pro vládu či v případech soudních sporů. Vypracování zprávy umožňuje ucelení nápadu. Písemné zprávy mohou být následně přezkoumávány a zhodnocovány před důležitými událostmi. (Guffey a kol., 2009)

Písemné zprávy mívají také nevýhody. Nevýhodou je jejich časová náročnost. Slova používaná při rozhovoru mohou brzy ztrácet význam a poté být zapomenuta. Naopak slova, která jsou písemně sepsána jsou trvalá. Tento stav je někdy velká nevýhoda, protože tyto zprávy mohou být později zneužity či mohou zapříčinit špatnou reputaci. (Guffey a kol., 2009)

E-maily a textové zprávy, mohou sloužit jako důkazy při soudních sporech. Odhalují informace, které mohou být v případě zneužití zveřejněny i po svém vymazání. (Guffey a kol., 2009) zpracovat

Písemná komunikace je složitější nežli ústní forma. Je zapotřebí disponovat potřebnými dovednostmi a citem pro sestavování textu. Tyto dovednosti nejsou vrozené, ale je možné se je postupně naučit. Jsou velmi důležité, protože devadesát procent obchodních transakcí zahrnuje písemné zprávy. (Guffey a kol., 2009)

3.8.6 Komunikace v organizacích

Velké i malé organizace využívají pro přenos informací několik možných kanálů. Jedním z nich je vnitřní informační systém. Rozesílají se takto různá oznámení i informace o změnách benefitů zaměstnanců. Podniky mívají také podnikové časopisy, které obsahují články o novinkách, dobrovolných aktivitách a tak dále. (Moore, 2013)

Je známo, že některé interní zprávy jsou předurčeny k ignoraci. Jsou nepotřebné a zbytečně zatěžují. Zatímco jiné zprávy mají pozornost adresáta okamžitě a také na ně příjemci ihned reagují. Tento stav je způsoben přeplněním e-mailových schránek nepotřebnými zprávami. Patří sem například obecná korespondence a různé upomínky. Důležité zprávy, na které mají příjemci ihned reagovat, jsou ty, které mají dopad na pracovní činnost příjemce. (Moore, 2013)

Komunikace probíhá, pokud to umožní organizační struktura, ve čtyřech rozdílných směrech: Vzestupně, sestupně, horizontálně a diagonálně. Po prozkoumání každého směru jsou známy manažerovi překážky, které stojí v cestě efektivní komunikaci v podniku. Poté můžou být vyřešeny. (Donnelly a kol., 1997)

Sestupná komunikace začíná u manažerů s vyšším postavením. Předávají informace pracovníkům na nižších stupních podnikové hierarchie. Nejčastější formou této komunikace jsou pracovní instrukce v podobě popisů práce, metod a procedur, podnikových publikací a zpětné vazby. Existuje mnoho organizací, kde je tento směr komunikace nepřiměřený. Pracovníci si pak stěžují, že nemají dostatečné informace k vykonávání své práce. Ve velkých organizacích je tato komunikace vedena pomocí odborníků. Tento tým vydává publikaci, která pracovníky seznamuje se třemi oblastmi. První oblastí jsou plány a budoucí programy organizace. Tato publikace pracovníkům objasňuje, jak se realizují plány a strategie. Řeší také kritiku a obdržené stížnosti. (Donnelly a kol., 1997)

Realizování efektivní vzestupné komunikace, je ve velkých organizacích, velmi obtížné. Nástrojem vzestupné komunikace jsou schránky, kam jsou vhazovány postřehy a myšlenky podřízených. Dalšími nástroji mohou být porady a hlášení. Jestliže je tento směr toku informací nedostatečný, pracovníci hledají cesty k jeho nahrazení. (Donnelly a kol., 1997)

V organizacích nejsou velmi často podmínky, kterých by bylo zapotřebí ke vzniku efektivní horizontální komunikace. A tak bývá přehlížena. To může způsobit, že jeden úsek společností je nepochopen dalším úsekem. Tím je zkomplikováno rozhodování, plánování i koordinace. (Donnelly a kol., 1997)

Diagonální komunikace je nejméně zastoupená komunikace v organizacích. Tato komunikace je mnohdy efektivnější nežli při užití horizontálního a vzestupného směru. Příkladem je kontrolor, který potřebuje pro analýzu potřebných nákladů při prodeji výrobků informace. Tyto informace mu může efektivněji podat přímo pracovník prodeje. Diagonální komunikace šetří čas a snižuje potřebu práce a tím šetří i náklady. (Donnelly a kol., 1997)

3.8.7 Komunikace manažera

Manažeři nepoužívají ke své práci předměty. Pracují s informacemi, které dostávají od ostatních. Proto je schopnost správně komunikovat jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. (Donnelly a kol., 1997)

Komunikace prostupuje všemi činnostmi manažera. Příčin nekvalitní komunikace může být několik. Nejčastějším důvodem je zjednodušování složitého procesu komunikace. Může se stát, že to co chtěl komunikátor předat, je velmi odlišné od výsledného pochopení sdělení. Některé společnosti vzdělávají své manažery v oblasti komunikace. Podle výzkumů pak mají kvalitnější interpersonální dovednosti a problémy řeší snáz. Efektivní komunikace je pro správný chod organizace klíčovým faktorem. (Donnelly a kol., 1997)

Komunikace není důležitá jen pro samotné fungování organizace. Komunikace je základem vývoje kariéry jedince. Všechny manažerské činnosti mohou někdy obsahovat poruchy komunikace. Ty vznikají na základě nepochopení předávaných pokynů. Stává se, že jsou zkreslovány neformální poznámky manažerů. To mnohdy vzbuzuje ve spolupracovnících zlobu. Je proto velmi důležité, jak manažeři komunikují. Zlepšování komunikace a komunikačních sítí je pro organizaci velmi významné. Není to nástroj, který by byl využíván pouze uvnitř organizace. Manažeři jej využívají také pro vnější prostředí. (Donnelly a kol., 1997)

Komunikační schopnosti manažera jsou nejdůležitějším faktorem úspěchu. Aktivita vedoucích, které řeší vztahy uvnitř organizace, závisí na komunikaci. Vzniklé formální vztahy jsou bezproblémové, jestliže manažer své vysoké postavení často nezdůrazňuje. Manažer by měl ovlivňovat chování každého podřízeného. V praxi ale tyto vztahy mnohdy skrývají odpor. Všechny styly řízení nejsou brány podřízenými stejně. Může se stát, že je manažer respektován jen navenek. Podřízený pak skrývá nesouhlas, který může vyústit do většího problému. (Mikuláščík, 2010)

Proto je nutné, aby manažer byl empatický. Musí umět zhodnotit zpětnou vazbu. Když tomu tak není, nevyvolává u podřízených pocit důvěry. Druhý extrém v podobě vysoké závislosti na manažerovi, není také učebnicový vzor. Ideální je stav, kdy manažer naučí své podřízené řešit problémy bez odborné pomoci, a tím je učí k menší závislosti na autoritě. Ideální manažer by měl být leader, opravdová osobnost, která má bezproblémovou komunikaci s druhými. (Mikuláščík, 2010)

Podřízení musí cítit, že je pro ně manažer stále potřebný. Nesmí mít pocit, že jsou méněcenní v závislosti na chování manažera. Základní chybou manažerů je poučování druhých. Komunikace manažera musí probouzet v podřízených aktivitu. Rozkazování není optimální. Podřízení se cítí poníženi. (Mikuláščík, 2010)

Úspěšný mluvčí je uvolněný, připravený a dosahuje pomocí komunikace stanovených cílů. Může využívat prezentační podklady. Na těchto podkladech ale není předání sdělení závislé. Manažer, který umí komunikovat, mluví sebejistě a nepoužívá gesta, která by posluchače rozptýlila. Řečník, který zaujme své posluchače a dokáže udržet jejich pozornost po celou dobu komunikace, dokáže své sdělení předat bez značného úsilí. Tuto dovednost si osvojí manažer, který má dostatek zkušeností. (Moore, 2013)

Většina řečníků chce informovat, přesvědčovat, motivovat nebo vyjádřit své názory. Účel může být kombinovaný. Například může zároveň přesvědčovat i informovat. Proslov vrcholového manažera bude mít na výroční konferenci mnoho poslání. V této situaci může informovat své zaměstnance o finančním stavu podniku a zároveň se snažit motivovat zaměstnance tak, aby zvýšili svou produktivitu při práci. Může se také rozhodnout představit nový produkt a přesvědčit posluchače, že je klíčem k budoucímu úspěchu. (Moore, 2013)

3.8.8 Interpersonální komunikace manažerů

Interpersonální komunikace je denní činností manažerů. Jedná se o příkazy a předávání pokynů podřízeným. Mnohdy také ovlivňují a přesvědčují. Je nutné zdůraznit, že musí být ucházejícími komunikátory i komunikanty. Pro rozšíření oblasti dobré informovanosti, arény, mohou být použity nechráněné polohy i zpětné vazby. Ochota využít tyto metody je u manažerů rozdílná. Manažeři se podle této ochoty rozdělují na čtyři styly. (Donnelly a kol., 1997)

Manažeři typu A nevyužívají ani jednu z těchto metod. Dominuje oblast neznámá. Rozšiřování oblasti, kde jsou všichni dobře informováni, není pro manažery podstatné. Charakteristika tohoto manažera je jednoduchá. Jedná se o úzkostlivého a nepřátelského člověka. Působí na ostatní nadutě a chladně. Tyto manažeři jsou spojováni s autokraty. Jestliže je těchto manažerů obsaženo v organizaci mnoho, komunikace je naprosto neefektivní a vznikají zde ztráty vznikající netvořivostí jedinců. (Donnelly a kol., 1997)

Typ B je velmi odlišný od předchozího typu. Manažeři usilují o dobré vztahy se svými podřízenými. Problémem může být jejich osobnost, kdy nejsou schopni otevřít

se druhým a správně projevit své názory a pocity. Nechráněné polohy tak nejsou metodou, která by u těchto manažerů mohla být použita. Spoléhají se tak na zpětné vazby, které jsou ale ovlivněny nedostatečnou důvěrou podřízených. Těmto manažerům nedůvěřují, jelikož jim nesdělují své nápady a názory si nechávají pro sebe. Manažeři obvykle nechávají věcem volný průběh a vedení nevěnují příliš pozornosti. (Donnelly a kol., 1997)

Typem C rozumíme manažery, které zajímají nejvíce vlastní nápady a názory. Názory ostatních jim nejsou známy. K manažerovi tohoto typu se nedostávají informace, jelikož podřízení chápou, že manažeři nemají příliš zájem o komunikaci. Podřízení jsou mnohdy nepřátelští a velmi často otrávení, protože si uvědomují, že manažerům jde jen o jejich prestiž a vlastní důležitost. (Donnelly a kol., 1997)

Poslední typ manažerů, typ D, je tím nejefektivnějším komunikačním stylem v interpersonální oblasti. Pracuje s nechráněnými polohami i zpětnou vazbou. Nachází soulad mezi těmito metodami. Manažeři nemají problém s jakoukoliv manažerskou funkcí. Sdílí své pocity se svými podřízenými a přijímají zpětnou vazbu. Čím je soulad těchto metod lepší, tím se zvyšuje velikost arény a komunikace je stále efektivnější. (Donnelly a kol., 1997)

Klíčem k úspěšné, efektivní komunikaci je správná volba interpersonálního stylu. Tímto stylem je myšlen způsob, který preferuje manažer při vztahu k ostatním. Jestli používá nechráněnou polohu, zpětnou vazbu či jejich kombinaci. Nechráněná poloha je procesem, při kterém dochází ke zvyšování informovanosti ostatních. Manažer se stává zranitelným, protože vyjadřuje své pravdivé pocity. Při zpětné vazbě se nejistý pracovník ubezpečí od informovaného o pravdě svých domněnek. Zpětná vazba závisí hlavně na aktivní spolupráci podřízených. Nechráněná poloha závisí naopak na aktivním přístupu manažera. (Donnelly a kol., 1997)

3.8.9 Bariéry komunikace

Bariéry neboli překážky, které stojí v cestě uskutečnění komunikace. Vznikají na základě rozdílů mezi odesílateli a příjemci. Další příčinou může být neúplná znalost komunikačních vztahů, vybavenost jedinců nebo nesprávně zvolené sdělení pro vybranou komunikační úlohu. (Vymětal, 2008)

Jejich rozdělení je následující. Fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické bariéry komunikace. Ty mohou být interní či externí. (Vymětal, 2008)

Prvním krokem k efektivní komunikaci je pochopení a nalezení bariér, které vzniku úspěšné komunikace brání. Nejčastěji zastoupené bariéry jsou odlišnost postojů, názorů komunikátora a příjemce. Jiné zkušenosti a znalosti vytváří také propast. Selektivní vnímání, hodnocení sdělení, nevěrohodnost zdroje a sémantické problémy vytváří další skupinu bariér. Filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení jsou posledními častými bariérami. Všechny vyjmenované překážky v komunikaci vznikají na úrovni podnikové i interpersonální komunikace. (Donnelly a kol., 1997)

Jestliže dojde k interpretaci sdělení jiným způsobem, nežli bylo od odesílatele zamýšleno, vznikne rozdíl mezi výsledkem procesu zakódování a dekodování. Komunikace je v této variantě neúspěšná a má blízko ke zhroucení. Jedinci s odlišnými postoji a znalostmi spolu mnohdy nedokáží efektivně komunikovat, protože je komunikace zkreslená. Je nutné, aby procesy dekodování a zakódování byly stejné. Manažer je tak nucen osvojit si postoje a názory vhodné k řešení problému. Proto musí být všechny problémy správně označeny a zakódovány pomocí stejných znalostí a zkušeností. Kdyby tomu bylo jinak, možnost úspěchu řešení problému je velmi nízká. (Donnelly a kol., 1997)

Jestliže příjemce vybere ze sdělení jen tu část informací, které věří a je ji ochoten přijmout, vzniká další bariéra. Zbylou část nebere na vědomí, a tak zaniká. V některých případech je tato část překroucena podle jeho vlastních představ. Selektivní vnímání také rozřídí ostatní do skupin. Tím toto stereotypní chápání ostatních tvoří bariéru pro další komunikaci. Příjemce pak slyší pouze to, co očekává, že by měl stereotypně slyšet. (Donnelly a kol., 1997)

Špatná schopnost naslouchání je velkým problémem. Naslouchat mnoho manažerů nedokáže. Část naslouchání by měla být stejně dlouhá jako předávání informací. Neschopnost naslouchat pramení z osobních vlastností manažerů. Posluchač vnímá rychleji nežli ten, co hovoří. Tím vzniká možnost pro špatné naslouchání. (Donnelly a kol., 1997)

Informace jsou hodnoceny již v průběhu sdělování. Hodnocení je závislé na předchozích zkušenostech s komunikátorem, či na předpokladu celkového významu sdělení. Jestliže pracovník přináší obvykle manažerovi nepotřebné informace, může si manažer myslet, že i v budoucnu bude rozhovor nepotřebný. (Donnelly a kol., 1997)

Věrohodnost zdroje sdělení spolu nese míru důvěry v jeho slova a činy. Jak příjemce hodnotí komunikátora z hlediska důvěry a věrohodnosti se zásadně odráží na komunikaci. V tomto ohledu hrají svou roli i předchozí zkušenosti. (Donnelly a kol., 1997)

Komunikace je prováděna předáváním informací pomocí známých a obecných symbolů. Porozumění nelze ale zajistit. Každý jedinec může přisuzovat slovům jiný význam. Proto musí manažeři vždy správně zhodnotit, jak daný problém popsat a vysvětlit, aby byl správně pochopen. Různé skupiny mohou používat slova rozdílným způsobem. Vytvářet si své významy. V rámci skupiny si všichni rozumí, problémem může být chvíle, kdy bude potřebné, aby mohl se skupinou komunikovat někdo další. (Donnelly a kol., 1997)

Při filtrování dochází ke snaze podat nepříznivou zprávu jako pozitivní. Tento způsob je často uplatňován při vzestupné komunikaci. Podřízení zakrývají informace, které nemají příznivý charakter. Vzestupná komunikace slouží ve většině případů ke kontrole, proto dochází k filtrování. Čím je hierarchické uspořádání organizace složitější, tím dochází k filtrování častěji a je pro podřízené snadnější. Proto má plochá organizační struktura výhodu, že nemá předpoklad vysokého filtrování informací. (Donnelly a kol., 1997)

Podstatnou překážkou komunikace je časová tíseň. Manažeři díky svým rozsáhlým funkcím nestíhají komunikovat s podřízenými. To může směřovat k velmi závažným problémům. V tomto případě může být opomenuta důležitá informace, která měla být sdělena manažerovi. (Donnelly a kol., 1997)

Se závislostí na rozvoji komunikačních technologií vznikají problémy, které souvisí s nadbytkem informací. Manažeři jsou informacemi často přetížení. Z tohoto důvodu nemůžou reagovat na každé sdělení. Některá sdělení nejsou nikdy dekodována. Z toho vyplývá, že ve vnitropodnikové komunikaci není podstatné zahlcení manažera všemi informacemi, ale podání jen těch informací, které jsou nutné. Je nutné přenášet toky informací nezbytně k těm jedincům, kteří informace potřebují a nezahlcovat ostatní. (Donnelly a kol., 1997)

Bariéry jsou problémem jedinců nebo existují u celé organizace. Nalézt viníka je důležité. Pak je možné vytvářet úsilí na zlepšení komunikace se správným zaměřením. Může být změněna organizační struktura nebo samotný jedinec. (Donnelly a kol., 1997)

3.8.10 Asertivita v komunikaci

Komunikace manažera, která je účinná nese asertivní znaky, které jsou respekt osobnosti, názory a motivy související s odpovědností za výsledky činností týmů. Efektivní komunikace je otevřená, konzistentní, průběžně doplňovaná a upřesňovaná. (Tureckiová, 2007)

Znaky neasertivní komunikace a jednání jsou nepřiměřeným sebeobrazem, neuspokojivé vztahy s ostatními lidmi, pocity viny, konflikty, osamělost a nedorozumění. Tyto projevy mohou vyvolávat vznik dalších nepříjemných odpovědí. Ty dávají jedinci podnět k následujícímu negativnímu chování. Proto je nutné učinit komunikaci účinnou za použití asertivity. Asertivní styl jednání a komunikace lze nazvat stylem otevřeným vůči dalším lidem, osvobozujícím a respektujícím. Tento styl vede k akceptování odpovědnosti za jednání a s ním spojené důsledky činů, které jednání jedince vyvolalo. (Tureckiová, 2007)

Krátkodobé zákazy nebo příkazy vedou v některých situacích ke zlepšení výkonu. Dlouhodobé mohou znamenat odchod nejlepších pracovníků z organizace. Tento odchod následně vyvolává pasivitu ostatních pracovníků. Proto je nutné využívat přiměřenou míru agresivity a sebeprosazování. Při účinné komunikaci musí být v souladu odpovědnost a asertivní práva protistran. Musí být zohledněn respekt k potřebám i názorům druhých. Zohlednění není podmíněno splněním všech přání a přijmutí názorů ostatních. Řešením je situace, kdy jsou správně připraveny podmínky pro komunikaci. Tyto podmínky umožňují zjistit výchozí očekávání, názory a motivy. Poté dojde k nalezení východiska, které nalezne řešení přijatelné pro obě strany vedoucí k nejlepšímu možnému výsledku organizace. (Tureckiová, 2007)

Asertivní komunikace značí, že umí jedinec vyjadřovat své pocity, žádat o laskavost a vést rozhovor, který umí zahájit či ukončit. Dokáže prosadit svůj požadavek a odmítnout ostatní. Vyjednávání pro asertivního manažera není problém. Důležitá je schopnost vyrovnat se s případnou kritikou a umění kritiku akceptovat. Specifickou dovedností expresivní asertivity je přijímání a podávání komplimentů a zvládání hněvu. (Tureckiová, 2007)

Nabídka konverzačních témat pomocí otázek utváří komunikaci. Otázky mohou být dvojího charakteru. Uzavřené otázky mají často jednoslovnou odpověď. Proto nejsou vhodné pro asertivní komunikaci. Tato konverzace nemá vypadat jednostranně a připomínat výsledek druhého. (Praško a kol., 2007)

Vhodným způsobem, používaným v asertivní konverzaci, jsou otevřené otázky. Podněcují k dalšímu pokračování dialogu. Při rozhovoru je vhodné využít informace od protistrany a přidávat vlastní volné informace. (Praško a kol., 2007)

3.9 Komunikační dovednosti manažera

Základem úspěchu manažera není jen dobrá znalost problému a připravenost argumentů či předem promyšlený postup. Velmi důležité je také to, jak manažer dokáže ovlivňovat ostatní, zapůsobit na ně a přimět je k řeči. Nebo jak na ně zapůsobí a jaký vztah si s podřízenými či ostatními vytvoří. Klíčem k těmto situacím jsou jeho komunikační dovednosti. Podle Khelerové se nejdůležitější komunikační dovednosti manažera dělí na aktivní naslouchání, techniku kladení otázek, neverbální komunikaci, empatii a odstraňování bariér. (Khelerová, 2010)

3.9.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání patří k nejdůležitějším komunikačním dovednostem. Bylo rozvinuto Thomasem Gordonem. Ten aktivní naslouchání využil ve své technice P-E-T. Tato technika znamená školení rodičovské účinnosti či efektivity. To znamená proces, v kterém posluchač odpovídá mluvčímu tak, že mu sdělí podstatu přijatého sdělení nejen po stránce obsahové ale i citové. Nelze chápat jako opakování slov mluvčího. Jedná se o zpětné vyjádření vlastního pochopení významu původního sdělení. (DeVito, 2008)

Touto dovedností posluchač zjišťuje, zda správně pochopil sdělení a co je jeho smyslem. Zpětná vazba napomáhá v situacích, kdy je nutné, aby mluvčí sdělení objasnil. Pomocí této techniky si posluchač získává pozornost mluvčího, kterého tak přesvědčuje o tom, že chápe a akceptuje jeho pocity. Součástí této dovednosti je také podněcování mluvčího, aby přezkoumal své mínění a pocity. Základním kamenem úspěchu je parafrázování myšlenek mluvčího, projevovat pochopení pro druhého a pokládání otázek. Tato kombinace empatie a aktivního naslouchání je také velmi vhodná pro zdařilé obchodní transakce. (DeVito, 2008)

Tento druh naslouchání je vhodné použít v případech, kdy sdělení obsahuje stopy emocí. Pomocí aktivního naslouchání si posluchač ujasní, co bylo vysláno v podobě nevysloveného signálu. Dalším důvodem pro aplikování zpětné vazby je neobvyklé vyjadřování druhého. V této situaci je zapotřebí zapojit všechny smysly a intuici. Dojde

tak k ověření toho, co bylo nesrozumitelně vyřčeno. Je zřejmé, že je tato schopnost využívána tehdy, když je posluchač zaujat. (Scharlau, 2008)

Při splnění podmínek, kdy dokáže příjemce své potřeby potlačit a je plně koncentrován na porozumění, se aktivní naslouchání může stát uvědomělou využívanou sociální kompetencí. Aktivní protistrana v případech, kdy existuje problém, napomáhá nalézt řešení. (Scharlau, 2008)

Používá se k ujištění, že dekodování sdělení proběhlo úspěšně. V poslední řadě tehdy, když jedna ze stran tuší, že nedorozumění zásadně ztěžuje dohodu. Tehdy je nutné vyčlenit více prostoru pro pocity účastníků. Je to technika rozhovoru, kdy se účastníci dozví, co protistrana vyžaduje, nebo čeho chce dosáhnout. (Scharlau, 2008)

3.9.2 Technika kladení otázek

Aby bylo čemu naslouchat, musí manažer nejdříve zvolit příhodné téma. Na základě tohoto tématu následně položit otázku. Tato otázka by měla sloužit jako impuls, který má přinést odpověď partnera. Tak je možné korigovat komunikaci. (Khelerová, 2010)

Využití otevřených otázek komunikaci rozproudí. Naopak, když jsou využity uzavřené otázky, dochází k urychlení komunikace. Při zahájení jednání by měl manažer položit otázku bez jednoznačné odpovědi. Tím je protistrana nucena rozvést komunikaci. Když se tak stane, měl by manažer aktivně naslouchat. (Khelerová, 2010)

Když komunikaci potřebuje urychlit nebo je zapotřebí ujasnění určitých skutečností, měl by využít uzavřenou otázku. Úskalí těchto otázek je takové, že jestliže jsou využívány nadmíru, dochází ke strohosti a odrazení komunikačního partnera. (Khelerová, 2010)

Umění položit otázku správně je často podceňováno. Jestli není otázka položena správně, nemůže přijít odpověď. Při vyjednávání bývají otázky vynechávány. Tato chyba se projevuje v zamítnutí řešení. Přitom otázky skvěle mapují situaci. (Khelerová, 2010)

Otázky také vypomáhají při řešení konfliktů a mohou protistranu přesvědčit. Při konfliktu by se neměla situace vyhrcovat. Mělo by se citlivě a efektivně využít otázek. Když se využijí efektivně, tak začne protistrana přemýšlet o faktech, které vedly druhého k přesvědčení o pravdivosti jeho tvrzení. Protistrana může znejistit a přehodnotit svůj názor. (Khelerová, 2010)

3.9.3 Neverbální komunikace

Tímto způsobem komunikace je předávána většina informací. Soubor informací, které jedinec přeneše neverbálně, vypoví pravdu o významu slov. Původně je neverbální komunikace způsobem sociálního chování. Neverbální sdělení lze vnímat smysly a mnohdy projevuje emoce. Emocionální stav nepřenáší verbální komunikace. (Jiřincová, 2010)

Základ firemní komunikace probíhá pomocí verbální komunikace. Ta je řízena, studována a kontrolována více nežli neverbální komunikace. Neverbální komunikace je kontrolována zřídka nebo vůbec. Je to zapříčiněno jejím dosahem, který je podmíněn přímou komunikací komunikátora a komunikanta. (Tureckiová, 2004)

Skládá se z kineziky, proxemiky, haptiky, očního kontaktu a dalších tepelných a čichových podnětů. Kinezika je soubor složený z mimiky, gestiky a pantomimiky. Patří sem všechny pohyby těla. Proxemika vyjadřuje vzdálenost těl v prostoru. Haptika jsou všechny dotyky. Tepelné a čichové podněty souvisí s neurofyziologickými procesy, které jsou například pot, červenání se a jiné. Paralingvistika je částí neverbální komunikace, která je mezistupněm mezi verbální a neverbální komunikací. Představuje neverbální aspekty řeči. Tedy intenzitu hlasu, dýchání, výslovnost, zabarvení hlasu a další. (Tureckiová, 2004)

Význam komunikace vychází také z definice ve významu přenosu verbálních i neverbálních symbolů. Jestliže dojde k situaci, kdy je verbální a neverbální komunikace neshodná, tak má neverbální komunikace přednost. Jedná se o starší formu komunikace. Je hluboko zakotvena v podvědomí jedince a reaguje na jeho podněty. Proto je přikládán neverbální komunikaci větší význam. Je pomocníkem tehdy, když verbální komunikace k vyhodnocení situace nestačí. (Tureckiová, 2004)

3.9.4 Empatie

Již z aktivního naslouchání je patrné, že je potřeba vyjadřovat zájem o podřízené. Manažer by měl ukázat své pochopení i v případě konfliktu. Empatický jedinec dokáže ostatní ve svém okolí správně odhadnout. Chápe potřeby druhých a identifikuje jejich schopnosti. Na základě těchto schopností mění styl své komunikace v různých situacích vůči každému jedinci. Jestliže je úspěšný, nic neztrácí. Vcítí se do postavení komunikačních partnerů. Proto následně rozpozná, co je pro protistranu podstatné

a přizpůsobuje tomu své argumenty. Tak se empatie stává velkou předností každého manažera nebo vyjednávajícího. (Khelerová, 2010)

3.9.5 Odstraňování bariér

Jestliže se podřízení cítí nesví a těžce navazují kontakt s nadřízeným či naopak, existuje pravděpodobně bariéra. Může se jednat o nepříjemné prostředí pro konkrétního jedince či nesoulad mezi komunikačními protistranami. (Khelerová, 2010)

Komunikátor a komunikant si nemusí rozumět. Tento stav může nastat z více důvodů. Prvním důvodem je rozdílný věk protistran. Další důvod souvisí s rozdílným přirozeným prostředím jedince. Porozumění může také ovlivnit vzdělání, kultura vystupování a odlišná osobní image. (Khelerová, 2010)

Když se protistrany odlišují věkem, může jeden při rozhovoru dominovat na úkor druhého. Mladší pak musí prokázat svou způsobilost, ale zároveň vyjádřit respekt. Lidi z odlišného prostředí často používají termíny, které se jinde nepoužívají. Vzdělanější člověk bývá často odměřený a může působit vychloubavě. (Khelerová, 2010)

V těchto situacích je nutné přizpůsobit styl komunikace druhému. Poté manažer získá více důvěry a zlepší se dorozumění mezi protistranami. Dorozumění je ovlivněno počtem bariér, které stojí v cestě. Čím méně jich je, tím je komunikace snadnější. (Khelerová, 2010)

3.10 Delegování

Jednoduchá definice vysvětluje delegování jako pověřování pracovníků, kteří jsou podřízeni, splněním aktivit manažera. Širší pojetí delegování vysvětluje, že je tento proces také nástrojem motivování a rozvíjení podřízených pracovníků. Je to sociální aktivita, která je závislá na kvalitní formě komunikace mezi manažerem a protistranou. Může se jednat o podřízeného či kolegu. (Cipro, 2009)

Je to činnost manažera, která obsahuje tři významy. První význam souvisí s přenesením části pravomocí za dané odpovědnosti na podřízeného pracovníka. Tyto pravomoci měl původně manažer, který se rozhodl delegovat. Dalším významem je poselství. To je chápáno jako možnost ovlivňovat delegované činnosti, možnost informovat či řídit své spolupracovníky. Posledním a zároveň třetím významem je kooperace s manažerem i spolupracovníky na shodné řídicí úrovni. Předpokladem

této spolupráce je dosažení očekávaného cíle delegované povinnosti a pravomoci. (Cipro, 2009)

Delegování je nutné chápat jako proces, který je dlouhodobý. Při tomto procesu manažer postupně vkládá důvěru do podřízeného. Při zadávání stále obtížnějších úkolů je pracovník testován a dostává stále obsáhlejší pravomoci. Delegování je dlouhodobý proces, který lze chápat jako investici do pracovníka. Výsledky tohoto procesu se mohou objevit až v delším časovém období. (Cipro, 2009)

Cílem delegování je nejenom růst efektivity pracovní činnosti. Patří sem také zisk, stabilita společnosti, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy. Cílů delegování je možné dosáhnout, jestliže dojde k naplnění dílčích cílů. Například efektivního využívání času manažera, rozvíjení jeho schopností, přípravou personálních náhrad a dalších. (Cipro, 2009)

3.11 Konflikty

Konflikt je činitel, který může zničit rovnováhu a stabilitu systému. Vychyluje systém ze stavu rovnováhy, protože podněcuje jeho změny. Jeli konflikt faktor, který porušuje pouze rovnováhu systému, ale stabilitu nechá zachovanou, dává systému dynamiku a prostor pro změnu a vývoj. Jestliže porušuje i stabilitu systému, poté se označuje jako krize. Tato krize ohrožuje trvání systému. Změna je přirozeným stavem existence, proto nemůže být brán konflikt jako jednoznačně negativní jev. (Plamínek, 2012)

Je zřejmé, že konflikt popohání vývoj. Při řešení vzniklých konfliktů se střetají konkrétní alternativy. Konflikty tvoří vstupy do procesu vývoje. Výstupy jsou poté vzniklé řešení. Bez vnitřních konfliktů systém stagnuje. (Plamínek, 2012)

Konflikty můžeme dělit, podle míry účasti lidí, na tři typy. Extrapersonálním konfliktem je nazýván konflikt, který nezahrnuje lidi jako přímé účastníky. Do této definice zapadají konflikty mezi dalšími živočichy. Tento konflikt může být zcela anorganický. Například vlití horkého magmatu do studené vody oceánu. (Plamínek, 2012)

Druhým typem konfliktu jsou interpersonální konflikty. Tyto konflikty rozdělují skupiny nebo jednotlivce mezi sebou. Do těchto konfliktů spadá většina situací, které jsou považovány za rozporné. Patří sem spory komunitní, politické, obchodní, mezinárodní, manželské a další. (Plamínek, 2012)

Intrapersonální konflikt se odehrává v psychice jednotlivce. Ten může mít vnitřní konflikt mezi jednotlivými, zadanými úlohami, které je zapotřebí vyřešit. Do tohoto konfliktu se také může promítnout svědomí. Ke konfliktu také dochází při střetu různých rolí, které v životě člověk naplňuje. (Plamínek, 2012)

3.12 Vyjednávání

Vyjednávání je složitým procesem, který je plný rizik, případných komplikací a nepředpokládaných situací. Vyjednávání zvládne jedinec, který má v první řadě zkušenosti a také potřebné dispozice a znalosti. Lze definovat jako komunikační proces, v kterém působí alespoň dvě strany, které mají společný zájem na určité věci. Následně by tímto procesem, mělo dojít k takovému stavu, který je na základě dohody přijatelný pro obě strany. Tato definice má nedostatky. Nezhledňuje možnou nerovnoměrnost stran z hlediska svobody. Nepočítá s možností odstupu od vyjednávání a také předpokládá, že každé vyjednávání vede k cíli, který je přijatelný pro obě strany. (Bednář, 2012)

Jestliže je vyjednávání prováděno efektivně, jedná se o kooperativní hledání společných cílů. Je možné jej nazvat jako kooperativní úsilí, které vytváří hodnotu tam, kde předtím nebyla. Je úkolem, při němž skupiny nebo dva jedinci vytváří společné rozhodnutí. Manažeři musí vyjednávat ve své organizaci neustále. Nejběžnějším vyjednáváním je vyjednávání mezi skupinami. Dochází k němu tehdy, když práce skupiny závisí na spolupráci nebo aktivitách další skupiny. Tato další skupina není pod kontrolou manažera první skupiny. Příkladem je vyjednávání mezi marketingovým oddělením a výrobou o velikostech dodávek. (Donnelly a kol., 1997)

Většina manažerů zastává názor, že když je něco dobré pro druhou stranu, tak pro ně samotné je to špatné. Nepravdivé tvrzení, že vyjednávání končí vítězstvím pouze jedné strany, také negativně ovlivňuje manažery. (Donnelly a kol., 1997)

Cílem vyjednávání je dohoda či formálnější výraz konsenzus. Konsenzus nastane, když se obě strany shodnou na jistém problému. Kompromis a konsenzus může být to samé, ale nemusí. Kompromis je stav, když nastane dohoda, ale obě strany musely ustoupit od svých původních požadavků. (Bednář, 2012)

Vyjednávání je možné označit jako složitý systém ovlivněný mnoha faktory. Je ovlivněno cílem účastníků a předmětem. A nemalý vliv mají také schopnosti účastníků procesu. Do těchto schopností patří umění vyjednávat, využívání strategií a jak je proces veden. (Bednář, 2012)

4 Vlastní práce

Nejdříve popisuje zkoumanou společnost a následně přináší výsledky dotazníkového šetření, kde je nejprve vyhodnocena každá otázka zvlášť a poté dochází k souhrnnému vyhodnocení jednotlivých skupin otázek. Po vyhodnocení následuje rozhovor s liniovým manažerem této společnosti. Poslední částí jsou vypočtené statistické ukazatele.

4.1 Informace o zkoumaném objektu

Zvolená společnost s ručením omezeným, jejichž zaměstnanci byli využiti pro dotazníkové šetření, patří mezi nejvýznamnější na trhu. Proto nebude v práci jmenována. Patří mezi nejsilnější mediální společnosti v České republice. (Webová stránka společnosti, 2018)

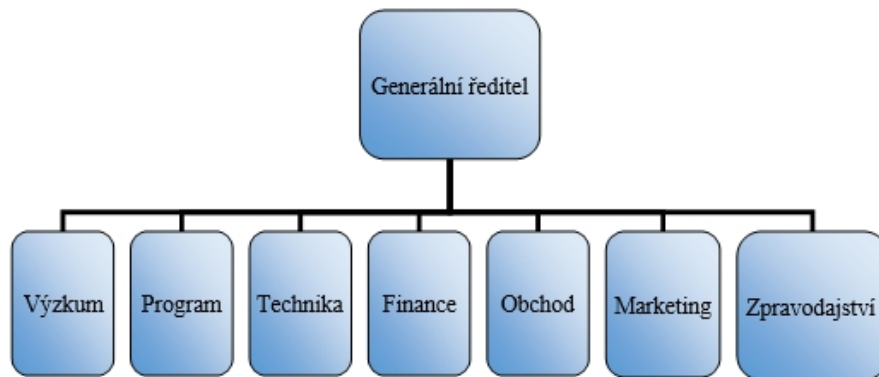
Společnost vznikla v roce 1993. Výše základního kapitálu společnosti činí 100 000 000 Kč. Hospodářský rok 2016 byl nejúspěšnějším rokem v historii této společnosti. Hospodářský výsledek po zdanění byl vyšší nežli 450 000 000 Kč. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2018)

V dalších letech chce společnost zvýšit atraktivitu svých programů, a získat si tak větší podíl na trhu. Chce usilovat také o to, aby se zvýšily její tržby prostřednictvím spuštění nových služeb a modernizování služeb stávajících. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2018)

Předmětem podnikání této společnosti je primárně provozování televizního vysílání. Dále provozování audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence. Společnost podporuje řadu CSR aktivit. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2018)

Předpoklad budoucího vývoje společnosti je takový, že bude rozvíjet programové investice, a to zejména výrobu vlastního obsahu. V roce 2016 měla společnost průměrně 196 zaměstnanců. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2018)

Obrázek 2: Organizační schéma



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a sbírky listin, 2018)

Z obrázku č. 2 lze vyčíst, že v čele společnosti stojí generální ředitel, který zastřešuje sedm oddělení, které jsou výzkum, program, technika, finance, obchod, marketing a zpravodajství.

Společnost má svůj tým pro vedení korporátní a interní komunikace. Vedoucí tohoto týmu rozesílá pomocí hromadného e-mailu tiskové zprávy, pozvánky na hromadné akce a další významné zprávy. Zaměstnanci dostávají firemní mobily. V sídle společnosti jsou k zastížení pomocí telefonické linky. Každý zaměstnanec má svou e-mailovou adresu, kterou může pomocí Outlooku využívat ke komunikaci. Jednotlivá oddělení mají hromadnou e-mailovou adresu, která obsahuje všechny členy. Anonymita zkoumané společnosti nedovoluje poskytnutí podrobnějších informací.

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl nejdříve rozeslán po odděleních, která předem souhlasila s vyplněním. Některé dotazníky byly vyplněny ručně na pracovišti, jelikož se dotazník mohl ztratit v záplavě firemních e-mailů. Následně byl pro zvýšení počtu respondentů dotazník rozeslán všem interním zaměstnancům. Návratnost byla nižší nežli u předem dohodnutých oddělení, z nichž vyplnili dotazník téměř všichni. Podle údajů obsažených na Vyplňto.cz byla návratnost elektronického dotazníku 64,6 %. Tento údaj je podle stránky jen orientační, protože nebere v potaz oslovené respondenty, kteří dotazník ani nezobrazili.

Toto procento návratnosti bylo zapříčiněno délkou dotazníku a počtem e-mailů, které denně chodí na firemní e-mail. Dotazník vyplňovali interní zaměstnanci nejmenované společnosti a bylo obdrženo celkem 52 odpovědí.

Dotazník zahrnuje celkem 36 otázek. Obsahuje jednu otevřenou otázku, další dvě polouzavřené a třicet čtyři uzavřených. Má také škály, na kterých dochází k hodnocení. Vyplnění třiceti čtyř otázek bylo povinné. Poslední dvě otázky byly nepovinné.

Otázka třicet pět byla nepovinná z důvodu, že byla vázána na předchozí otázku. V případě kladné předchozí odpovědi, nebyl důvod k vyplnění. Poslední otevřená otázka byla nepovinná, jelikož bylo počítáno s možností, že by někteří podřízení dotazník ukončili.

Tento druh dotazníku byl vybrán kvůli své časové nenáročnosti a možnosti kvantifikovat kvalitativní informace. Papírová podoba dotazníku je vložena jako příloha č 2.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník je složen z pěti částí. Každá část obsahuje otázky, které analyzují komunikaci manažerů této společnosti. První část přináší informace o respondentech. Další část obsahuje otázky zaměřené na verbální komunikaci nadřízeného. Poté průzkum zkoumá písemnou a ústní komunikaci.

Třetí část se zabývá neverbální komunikací. Ta bývá často podceňována, ale je velmi důležitá. Následují otázky, které jsou zaměřené na vztahy na pracovišti. Vztahy na pracovišti jsou velmi důležité pro vznik úspěšné komunikace. Poslední část dotazníku ověřuje, jak dochází k výměně informací s nadřízeným. Nadřízený by měl poskytovat prostor pro zpětnou vazbu a aktivně naslouchat. Je potřebné, aby znal schopnosti svých podřízených.

4.3.1 Základní informace o respondentech průzkumu

První část otázek přinesla orientační informace o respondentech průzkumu. Nejdříve bylo zjištěno pohlaví respondentů. Následovala otázka, která určila jejich věk. Aby bylo ověřeno, jestli měli dotazovaní dostatek zkušeností s vedoucími pracovníky, byla přidána otázka, která zjišťovala, jak dlouho pracují respondenti na své pozici. Poslední otázka ověřovala, kolik nadřízených měli respondenti. Výsledek této otázky ukazuje, zda mají respondenti možnost komparace s jiným vedoucími pracovníky.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 52 pracovníků společnosti.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Procentuálně
Žena	36	69,23 %
Muž	16	30,77 %

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z výsledků tabulky č. 1 je patrné, že mezi respondenty převládaly ženy. A to ze 69,23 %. Pouhých 30,77 % byli muži. Tento stav přibližně odpovídá celkové struktuře zaměstnanců.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka 2: Věk respondentů

Věk	Počet respondentů	Procentuálně
26 let a méně	9	17,31 %
27 - 36 let	25	48,08 %
37 - 46 let	11	21,15 %
47 let a více	7	13,46 %

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Nejvíce respondentů spadalo do skupiny od dvaceti sedmi do třiceti šesti let, jak je možné vidět v tabulce č. 2. V procentuálním vyjádření se jednalo o 48,08 %. Druhá největší skupina respondentů byla ve věku od 37 do 46 let. Konkrétně 21,15 %. I tento stav odpovídá věkovému složení zaměstnanců společnosti.

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete na své pozici ve společnosti?

Tabulka 3: Čas na pracovní pozici

Čas	Počet respondentů	Procentuálně
Méně než rok	5	9,62 %
1 až 3 roky	20	38,46 %
3 roky a více	27	51,92 %

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

V tabulce č. 3 lze vyčíst, že většina respondentů, konkrétně 51,92 %, pracuje na své pozici déle než 3 roky. Druhá skupina, která pracuje na své pozici od 1 do 3 let, představuje 38,46 % respondentů. Nejméně zastoupenou skupinou výzkumu jsou účastníci,

kteří jsou ve společnosti krátkodobě a nepracují zde ani rok. Konkrétně tvoří 9,62 % respondentů. Podle výsledků se jedná o společnost, ve které nedochází k častému vyměňování zaměstnanců.

Otázka č. 4: Kolik jste již měl(a) nadřízených? (Včetně stávajícího)

Tabulka 4: Počet nadřízených respondentů

Počet nadřízených	Počet respondentů	Procentuálně
1	9	17,31 %
2	12	23,08 %
3	16	30,77 %
4 a více	15	28,85 %

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z výsledků tabulky č. 4 vyplývá, že 17,31 % respondentů nemá zkušenost s jiným nadřízeným. Zbývající část respondentů již měla alespoň dva nadřízené. Konkrétně 23,08 % dotazovaných mělo již nejméně dva nadřízené. Tři nadřízení připadají na 30,77 % respondentů. Porovnávat čtyři a více vedoucích pracovníků může 28,85 % respondentů.

4.3.2 Souhrn základních informací o respondentech průzkumu

69 % respondentů tohoto průzkumu jsou ženy. Ty jsou ochotnější vypomáhat při těchto výzkumech. Nejvíce zastoupený věk je od 27 let do 36 let. 65,39 % pracovníků podílejících se na výsledcích dosahuje věku maximálně 36 let.

Většina respondentů na své pozici působí déle nežli 3 roky, a tak mají dostatek komunikačních zkušeností s manažerem. Lze předpokládat, že nedochází k častým odchodům zaměstnanců.

Pouze 17,31 % dotazovaných nemá zkušenosti s jiným vedoucím. Většina respondentů měla možnost poznat více stylů řízení svých nadřízených. Při vyplňování dotazníku tak mohli porovnávat manažera s dalším nadřízeným.

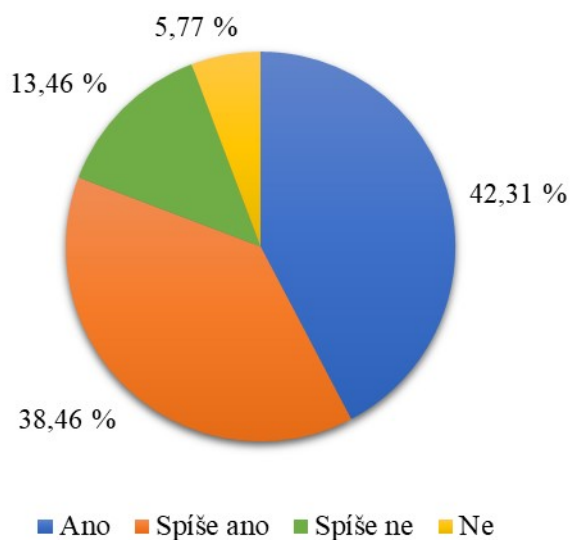
4.3.3 Ústní a písemná komunikace

Druhou částí otázek jsou dotazy, které zjišťují, jak probíhá ústní a písemná komunikace. Počet zodpovězených otázek je šest. Zjišťuje se tak, jestli se manažeri vyjadřují srozumitelně, odpovídají jednoznačně, a jak převážně předávají informace.

Dojde také k zjištění, jestli manažeři dokáží zadat písemně a srozumitelně úkol a jestli podávají svým podřízeným důležité informace písemně.

Otázka č. 5: Vyjadřuje se Váš nadřízený srozumitelně?

Obrázek 3: Srozumitelnost vyjadřování

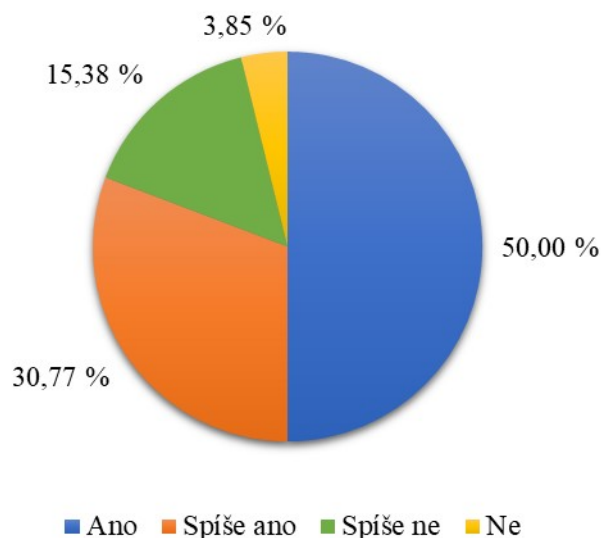


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Srozumitelné vyjadřování manažera potvrzuje, podle obrázku č. 3, 42,31 % respondentů. Dalších 38,46 % dotazovaných tvrdí, že je vyjadřování jejich nadřízeného spíše srozumitelné. Pouze 13,46 % respondentů uvedlo, že je vyjadřování manažera spíše nesrozumitelné. Jednoznačnou variantu, že je vyjadřování nadřízeného nesrozumitelné, označili tři respondenti. Jejich nadřízený svým nesrozumitelným vyjadřováním může narušovat vnitropodnikovou komunikaci. Tento nadřízený není vhodný k předávání instrukcí ani informací.

Otázka č. 6: Odpovídá Vám nadřízený při rozhovoru jasně a jednoznačně?

Obrázek 4: Jasnost a jednoznačnost odpovědí

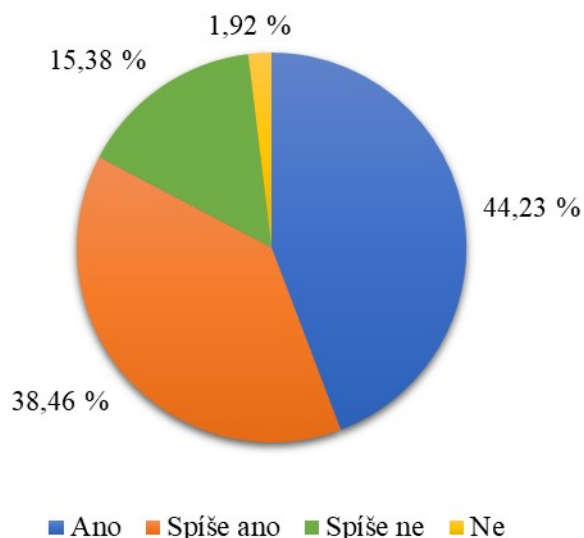


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

50 % respondentů tvrdí, že nadřízený odpovídá jednoznačně a jasně. Spíše jasné a jednoznačné odpovědi dostává 30,77 % respondentů. Nejednoznačné a nejasné odpovědi přijímá 15,38 % dotazovaných, viz obrázek č. 4. Dva respondenti uvedli, že jejich nadřízený neodpovídá jasně a jednoznačně. Tito dva respondenti mohou pracovat pod manažerem, který nedokáže správně reagovat a jeho vyjadřování není dostatečně srozumitelné. Nemusí mít také potřebný přehled o chodu společnosti.

Otázka č. 7: Předává Vám nadřízený informace hlavně ústně?

Obrázek 5: Nadřízený informuje hlavně ústně

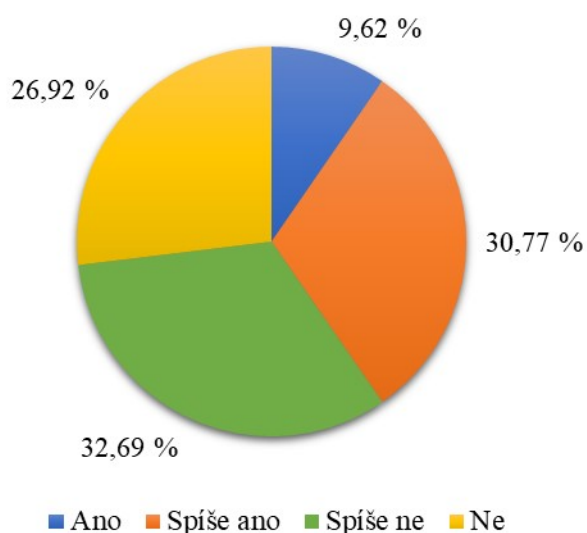


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Jak prezentuje obrázek č. 5, 44,23 % dotazovaných předává nadřízený informace hlavně ústně. 38,46 % respondentů dostává informace spíše ústně. Dalších 15,38 % tvrdí, že informace převážně nedostávají ústně. Jeden respondent uvedl, že mu nadřízený nepředává informace hlavně ústně. Výsledky ukazují, že manažeři převážně předávají informace ústně. Tento způsob je nejvhodnější.

Otázka č. 8: „Potřebujete písemně zadaný úkol dovysvětlit ústně?“

Obrázek 6: Nutnost dodatečného vysvětlení

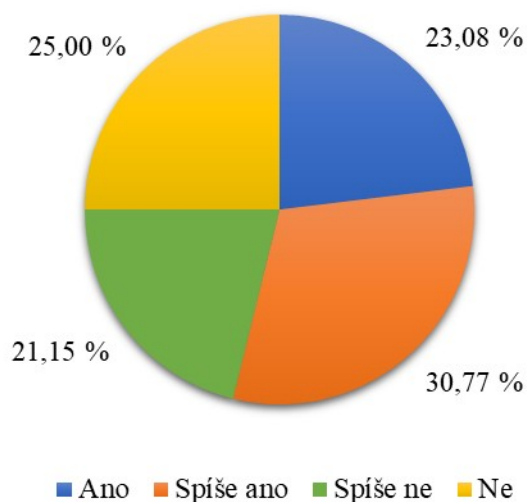


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z obrázku č. 6 je patrné, že si většina respondentů u této otázky nebyla jistá. Spíše další vysvětlení vyžaduje 30,77 % respondentů. Další 32,69% část respondentů uvádí, že další ústní vysvětlení převážně nepotřebují. 26,92 % respondentů si je jistých, že ústní vysvětlení navíc nepotřebují. Naopak dovysvětlit písemně zadaný úkol potřebuje 9,62% část respondentů. Více než 40 % respondentů se tak přiklonilo k názoru, že písemně zadaný úkol potřebují mnohdy navíc dovysvětlit ústně. Je možné, že nadřazení těchto respondentů nemají dostatečné dovednosti pro psaní písemných instrukcí.

Otázka č. 9: Dostáváte všechny důležité informace písemně?

Obrázek 7: Důležité informace dostávám písemně

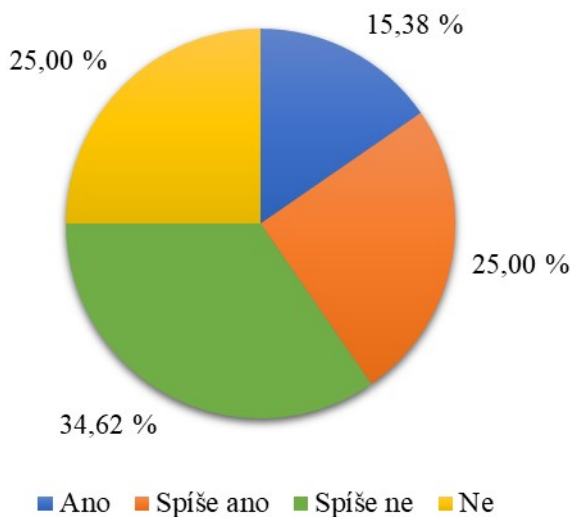


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

30,77 % respondentů převážně dostává všechny důležité informace písemně, podle obrázku č. 7. 23,08 % respondentů potvrdilo, že všechny důležité informace přijímá písemně. Spíše nedostává důležité informace písemně 21,15 % dotazovaných. Zbývajících 25 % dotazovaných tvrdí, že všechny důležité informace nedostávají písemně. 46,15 % respondentů odpovědělo spíše ne a ne na otázku, zda dostávají všechny důležité informace písemně. Informace předávané ústně nejsou trvalé. Důležité informace by měly být písemně podloženy, aby byla možnost se k těmto informacím vrátit, nebo si je případně znovu ujasnit.

Otázka č. 10: Zadává Váš nadřízený úkoly hlavně písemně?

Obrázek 8: Zadávání úkolů probíhá hlavně písemně



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Obrázek č. 8 ukazuje, že 25 % respondentů uvádí, že nadřízený spíše zadává úkoly písemně. Odpovědi na tuto otázku si je jisto 15,38 % respondentů, kteří tvrdí, že manažer zadává úkoly hlavně písemně. 34,62 % dotazovaných se přiklání k názoru, že nadřízený převážně nezadává úkoly písemně. 25 % respondentů tvrdí s jistotou, že nadřízený nezadává úkoly hlavně písemně. Většina respondentů zvolila odpověď spíše ne a ne. Písemné zadávání úkolů neposkytuje podřízeným možnost, ujistit se o správném porozumění úkolu. Výhodou tohoto zadávání je možnost přečíst si instrukce znovu a pak je pochopit, záleží ale také na písemných dovednostech nadřízeného.

4.3.4 Souhrn informací o písemné a ústní komunikaci

Srozumitelné vyjadřování manažera potvrzuje 42,31 % respondentů. Poté také 50 % respondentů potvrdilo, že manažer při tázání odpoví jednoznačně a jasně. K této odpovědi se také přiklonilo dalších 30,77 % respondentů.

Podle 44,23 % dotazovaných nadřízený předává informace hlavně ústně. Tvrzení také spíše potvrdilo dalších 38,46 % respondentů. Proto je ústní komunikace v této společnosti velmi důležitá.

Když manažer zadá úkoly písemně, podle 32,69 % respondentů není spíše další vysvětlení potřebné. Další pomoc určitě nepotřebuje 26,92 % podřízených.

Převážně tak nemusí manažer písemné zadání dále komentovat. Dá se předpokládat, že je dostatečně srozumitelné a tím je šetřen čas nadřízeného.

Důležité informace dostávají podřízení písemně. A to podle 23,08 % responzí. Potvrdilo to také 30,77 % respondentů, kteří se k tomuto tvrzení přiklonili. Zbývající část respondentů se přiklonila k názoru, že nedostávají důležité informace písemně. Někteří nadřízení by tak měli svůj přístup přehodnotit a ústní informace podložit i písemně.

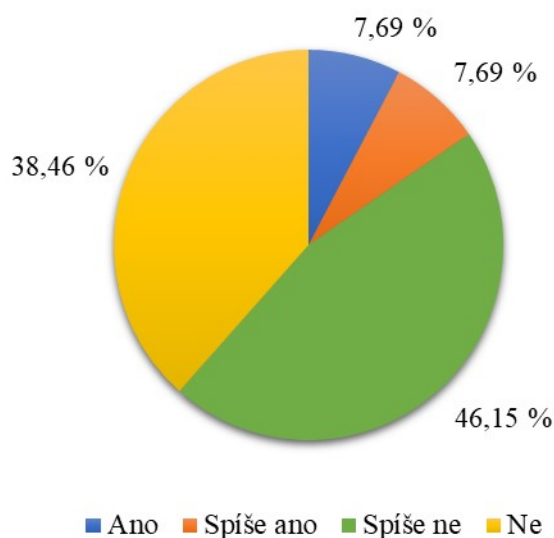
Zadávání úkolů neprobíhá hlavně písemně. Podle 25 % respondentů. K tomuto názoru se přiklonilo i dalších 34,62 % respondentů. Lze tedy říci, že úkoly zadávají manažeři hlavně ústně, tento způsob předávání instrukcí je vhodnější díky možnosti okamžité zpětné vazby.

4.3.5 Neverbální komunikace

Další skupina otázek ověřuje manažerskou dovednost v oblasti neverbální komunikace. Neverbální komunikaci je věnováno málo pozornosti. Přesto je nesmírně důležitá. Respondentům bylo položeno celkem 6 otázek.

Otázka č. 11: Stává se, že jsou neverbální projevy nadřízeného v rozporu s ústními instrukcemi?

Obrázek 9: Rozpor mezi ústními instrukcemi a neverbálními projevy



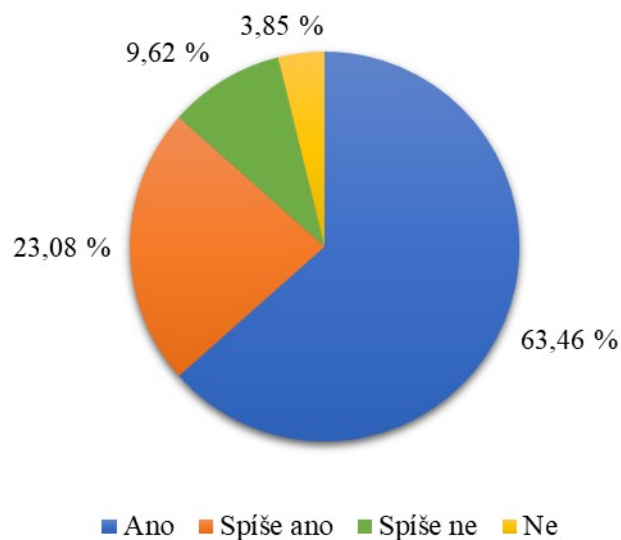
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z obrázku č. 9 lze vyčíst, že neverbální projevy nadřízeného, podle 38,46 % respondentů, nebývají v rozporu s ústními instrukcemi. Odpověď

spíše ne zvolilo 46,15 % dotazovaných. Podle 7,69 % respondentů jsou neverbální projevy nadřízeného v rozporu s ústními instrukcemi. Odpověď spíše ano vybrali čtyři respondenti. Soulad neverbálních a verbálních projevů je velmi důležitý. Posluchače může situace, kdy si tyto dvě oblasti protirečí, velmi zmást.

Otázka č. 12: „Působí na Vás nadřízený při konverzaci uvolněně?“

Obrázek 10: Uvolněnost nadřízeného při komunikaci

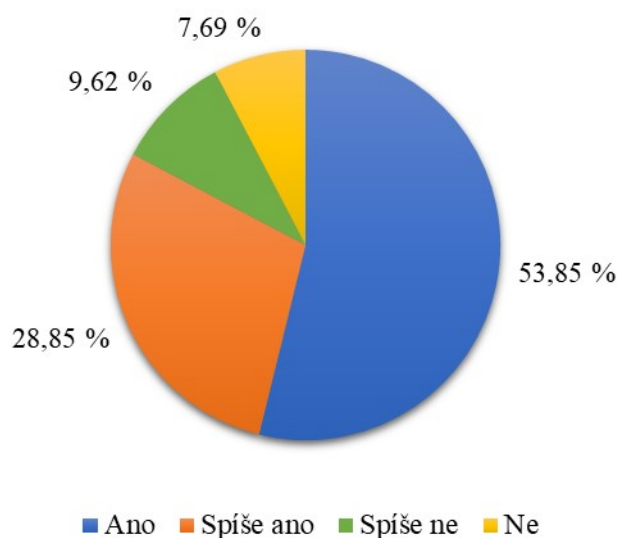


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Manažeři podle 63,46 % respondentů působí při konverzaci uvolněně. Odpověď spíše ano zvolilo 23,08 % dotazovaných. Dalších 9,62 % respondentů tvrdí, že nadřízený není spíše uvolněný při konverzaci. Zbývající 3,85% část si myslí, že manažer nepůsobí při komunikaci uvolněně. Tyto výsledky zobrazené na obrázku č. 10, dopadly pro manažery společnosti také pozitivně. Při konverzování nebudí spolehlivý a přesvědčivý dojem, když manažer není viditelně uvolněný. Může vypadat nervózně či nejistě.

Otázka č. 13: „Působí na Vás gesta a další neverbální projevy nadřízeného věrohodně?“

Obrázek 11: Věrohodnost gest

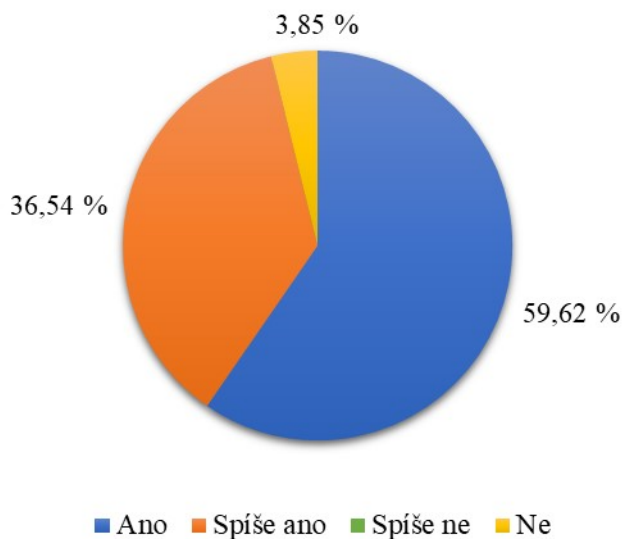


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Podle obrázku č. 11, působí gesta a neverbální projevy nadřízeného na většinu respondentů, konkrétně na 53,85 %, věrohodně. Spíše věrohodné připadají gesta 28,85 % dotazovaných. Jako nevěrohodné neverbální projevy označilo 7,69 % respondentů. Další 9,62% část gest a další neverbální projevy hodnotí jako spíše nevěrohodné. Z výsledků je patrné, že většina respondentů spadá pod manažery, kteří nepoužívají žádná přehnaná gesta nebo jiné rušivé neverbální projevy.

Otázka č. 14: Udržuje s Vámi manažer při osobním jednání oční kontakt?

Obrázek 12: Oční kontakt

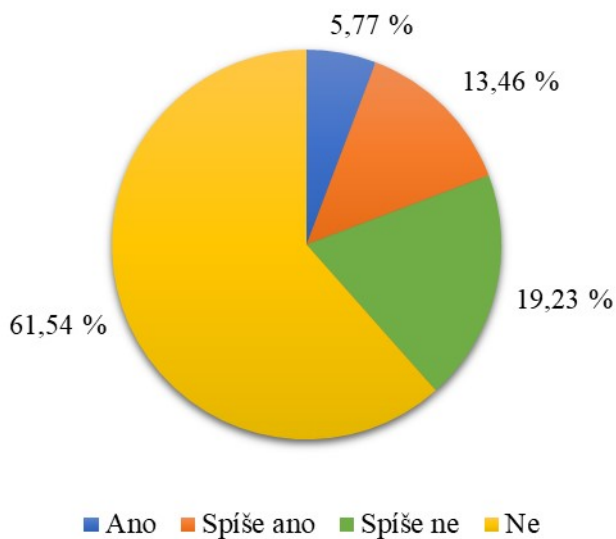


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Podle 59,62 % respondentů, i obrázku č. 12, manažer udržuje oční kontakt. Dalších 36,54 % uvádí, že manažer spíše udržuje oční kontakt. Pouze dva respondenti uvedli, že manažer oční kontakt neudrží. Oční kontakt byl podle zaměstnanců této společnosti označen jako nejvýznamnější složka neverbální komunikace nadřízeného.

Otázka č. 15: Máte pocit, že nadřízený nerespektuje Váš osobní prostor“

Obrázek 13: Porušování osobního prostoru



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z odpovědí respondentů, prezentovaných na obrázku č. 13, je patrné, že většina nemá pocit, že by byl narušován jejich osobní prostor. Potvrdilo to 61,54 % dotazovaných. Odpověď, že manažer spíše respektuje jejich osobní prostor, vybralo 13,46 % respondentů. 5,77 % účastníků průzkumu má pocit, že nadřízený nerespektuje jejich osobní prostor. Spíše ne odpovědělo 19,23 % respondentů. Bezmála pětina respondentů může mít pocit, že jejich nadřízený vstupuje do jejich osobního prostoru. Tato situace je pro tyto respondenty nepříjemná a efektivní komunikaci brání tento skličující pocit.

Otázka č. 16: „Jak významné jsou pro Vás jednotlivé složky neverbální komunikace Vašeho nadřízeného?“ (5 – Nejvýznamnější, 1 – Nevýznamné)

Každý respondent mohl ohodnotit jednotlivé složky neverbální komunikace svého nadřízeného na bodové škále od 1 do 5.

Tabulka 5: Významnost jednotlivých složek neverbální komunikace

Složka neverbální komunikace	Významnost					Vážený průměr	Rozptyl	Pořadí
	1	2	3	4	5			
Mimika	4	9	9	17	13	3,5	1,558	2.
Gesta	4	5	15	20	8	3,442	1,208	3.
Postoj	5	6	19	15	7	3,25	1,264	4.
Celkový vzhled	6	6	21	9	10	3,2112	1,474	5.
Oční kontakt	6	4	2	16	24	3,923	1,84	1.

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Nejvýznamnější složkou neverbální komunikace nadřízeného je podle respondentů tohoto průzkumu oční kontakt. Pomocí váženého průměru bylo zjištěno, že mu připadá nejvyšší hodnota 3,923. Po očním kontaktu je dalším důležitým prvkem mimika. Ta získala hodnotu 3,5. Méně významnými jsou pro respondenty gesta. Gesta průměrně dostala hodnotu 3,442. Další je postoj, který ohodnotili respondenti průměrně jako 3,25. Nejméně významnou složkou je celkový vzhled nadřízeného, který dosáhl hodnoty 3,2112. Výsledky tabulky č. 5 ukazují, že si podřízení všímají nejvíce očního pohledu a mimiky. Poté vnímají gesta a až poté postoj. Nejméně důležité pro zaměstnance je to, jak jejich nadřízený vypadá.

4.3.6 Souhrn výsledků neverbální komunikace

Neverbální projevy manažerů převážně nejsou v rozporu s ústními instrukcemi podle 46,15 % procent respondentů. Tvrzení dále jednoznačně potvrdilo 38,46 % dalších respondentů.

Většina respondentů také hodnotí, že jsou manažeři při konverzaci uvolnění. Dále z průzkumu vyplývá, že manažeři společnosti umí využívat gesta a další neverbální projevy, které dotváří jejich sdělení a dávají tak slovům dostatečnou váhu. Toto tvrzení potvrdilo 53,85 % respondentů.

59,62 % respondentů také jednoznačně potvrdilo, že jejich nadřízený udržuje při jednání s ostatními oční kontakt. Pouze dva respondenti uvedli, že jejich nadřízený oční kontakt neudrží. Nadřízení také nepřekračují své hranice a udržují osobní prostor svých podřízených podle 61,54% části dotazovaných.

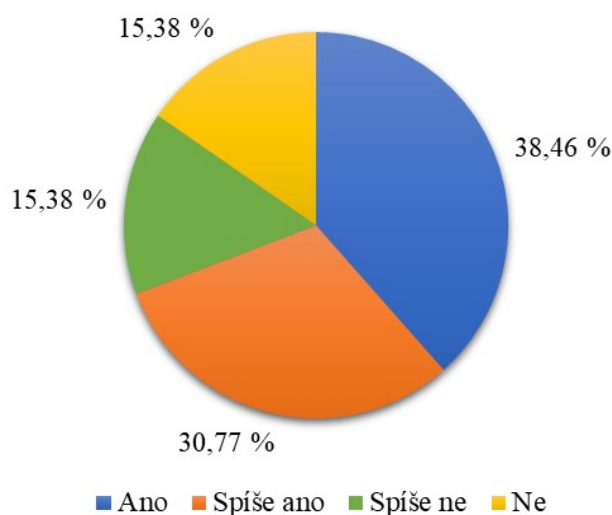
Z pohledu respondentů, z nichž jsou někteří také na vedoucí pozici, je nejdůležitější složkou neverbální komunikace nadřízeného oční kontakt. Oční kontakt manažeři této společnosti podle respondentů udržují. Po očním kontaktu přikládají nejdůležitější váhu mimice. Až poté přichází na řadu gesta, po nichž si respondenti všimají postoje. Gesta manažerů jsou podle průzkumu věrohodná. Nejméně důležitý je celkový vzhled nadřízeného, který zaostává za ostatními složkami.

4.3.7 Vztahy na pracovišti

Následující část zkoumá, jaké jsou vztahy na pracovišti a jak nadřízený vychází se svými podřízenými. Nadřízený, který není oblíbený, může být z kolektivu vyčleňován, což může způsobovat komunikační bariéry. Některé informace by se tak k nadřízenému nemusely dostat. To může snižovat produktivitu a zhoršit koordinaci kolektivu. Manažer musí vytvářet pracovní pohodu a jeho podřízení v něj musí mít důvěru.

Otázka č. 17: Můžete řešit s nadřízeným kromě práce i osobní záležitosti?

Obrázek 14: Probírání osobních záležitostí s nadřízeným

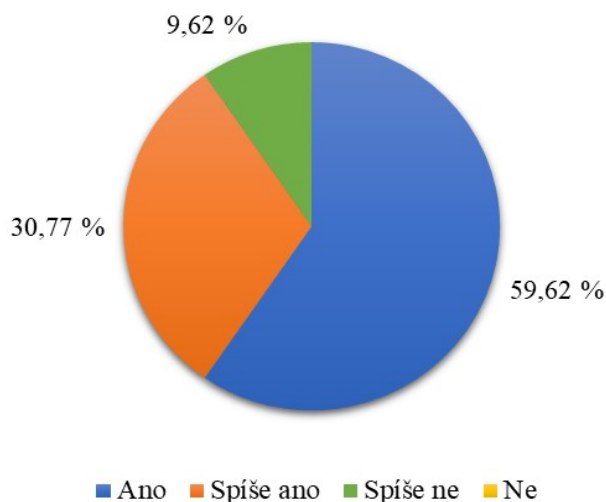


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Osobní záležitosti, podle obrázku č. 14, může s nadřízeným řešit 38,46 % respondentů. Spíše ano odpovědělo 30,77 % pracovníků. Naopak 15,38 % dotazovaných uvedlo, že spíše nemůže. Zbývající 15,38% část respondentů odpověděla, že s nadřízeným kromě práce i osobní záležitosti řešit nemůže. Skoro třetina respondentů by své osobní záležitosti raději s nadřízeným neřešila. Nadřízení těchto respondentů pravděpodobně nejsou empatičtí. Empatie je pro nadřízené důležitá kvůli pozitivním vztahům se svými spolupracovníky.

Otázka č. 18: Můžete se na svého nadřízeného v pracovních záležitostech spolehnout?

Obrázek 15: Lze se spolehnout na nadřízeného

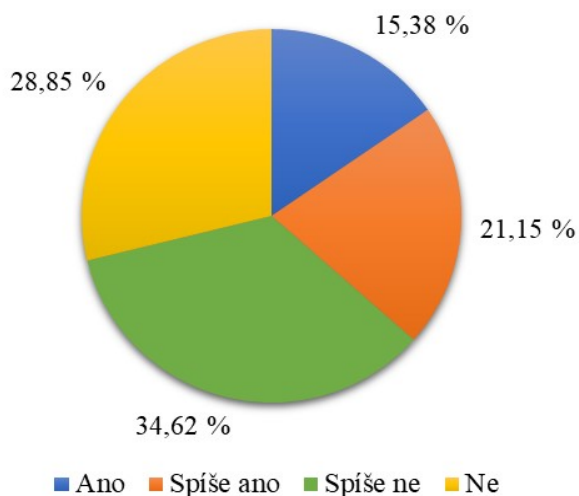


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Podle 59,62 % respondentů je manažer v pracovních záležitostech spolehlivý. 30,77 % respondentů si myslí, že se na manažera může spíše spolehnout. Zbýlých 9,62 % respondentů se na manažera spíše nespolehá, viz obrázek č. 15. Nikdo nezvolil možnost, že se na manažera nemůže spolehnout. Nespolehlivý manažer není svým podřízeným vzorem. Může u nich budit odpor. Tento stav by byl velmi závažnou bariérou.

Otázka č. 19: Zdůrazňuje manažer při řešení problémů svou nadřazenost?

Obrázek 16: Zdůrazňuje manažer nadřazenost?

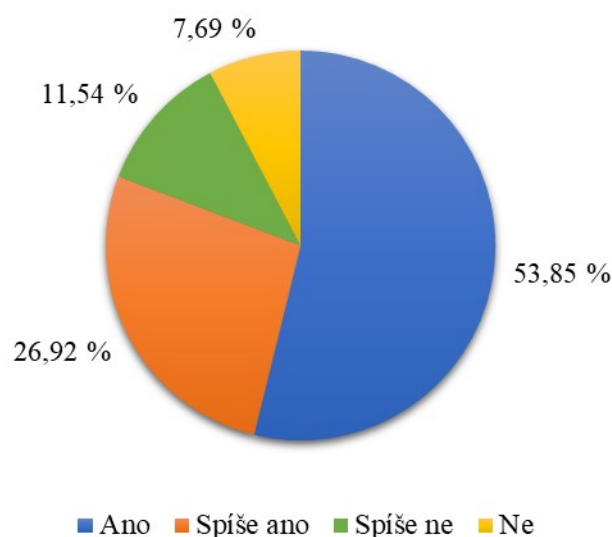


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

34,62 % dotazovaných označilo podle obrázku č. 16, že manažer při řešení problémů převážně nezdůrazňuje svou nadřazenost. Naopak 21,15 % respondentů tvrdí, že manažer převážně zdůrazňuje svou nadřazenost. Jednoznačně, že zdůrazňuje, si bylo jistých 15,38 % účastníků průzkumu. 28,85 % respondentů podpořilo nadřízeného a tvrdí, že manažer svou nadřazenost nezdůrazňuje. Podle většiny respondentů manažeři převážně nezdůrazňují svou nadřazenost, to je velmi důležité. Manažeři, kteří se povyšují, mohou špatně filtrovat informace, protože potřebují pocit jedinečnosti. Podřízení tyto manažery velmi často skrytě neuznávají. Komunikace s nadřízeným může být i nepříjemná.

Otázka č. 20: Máte možnost sdělit nadřízenému své připomínky?

Obrázek 17: Je možnost sdělit nadřízenému připomínky?

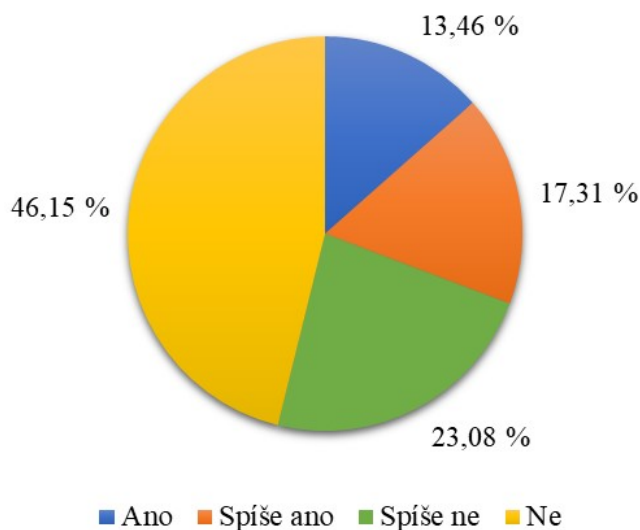


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Jak lze vidět na obrázku č. 17, 53,85 % respondentů si je jistých, že má možnost sdělit nadřízenému své připomínky. 26,92 % dotazovaných se příkladní k názoru, že spíše může sdělit své připomínky. Naopak 11,54 % respondentů tvrdí, že spíše nemají možnost sdělit nadřízenému své připomínky. Své připomínky nemůže sdělit nadřízenému 7,69 % respondentů. Další pozitivní výsledky pro manažery společnosti. Poskytování zpětné vazby svým podřízeným je klíčové při nepochopení informací či instrukcí. Podřízení mohou mít také důležité postřehy, které by mohly zlepšit produktivitu společnosti.

Otázka č. 21: Měníte za přítomnosti nadřízeného své vyjadřování z hlediska obsahu?

Obrázek 18: Vyjadřuji se před nadřízeným jinak



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Na obrázku č. 18 lze vidět, že 46,15 % respondentů nemění své vyjadřování z hlediska obsahu, když je přítomný nadřízený. Spíše nemění své vyjadřování 23,08 % dotazovaných. Spíše ano odpovědělo 17,31 % účastníků průzkumu. Své vyjadřování z hlediska obsahu mění 13,46 % dotazovaných. Přes 30 % respondentů uvádí, že většinou změní obsah svého vyjadřování. Nadřízení těchto pracovníků mohou dávat najevo svou nadřazenost a tím vytvářet bariéru mezi podřízenými a sami sebou.

4.3.8 Souhrn otázek zaměřených na vztahy na pracovišti

69,23 % respondentů se přiklání k názoru nebo tvrdí, že může řešit s nadřízeným osobní záležitosti. To nasvědčuje tomu, že manažer může každého podřízeného lépe poznat a přizpůsobit mu svůj způsob vyjadřování. Může také projevit své empatické dovednosti.

46,15 % dotazovaných také přiznává, že za přítomnosti manažera nemění své vyjadřování z hlediska obsahu. Dalších 23,08 % pracovníků se k tomuto tvrzení přiklonilo. Manažeři nejsou vyčleněni z kolektivu a tím předchází vzniku některých komunikačních bariér.

Na otázku, zda se mohou na svého nadřízeného spolehnout, odpovídají v 59,62 % kladně a toto tvrzení také potvrzuje dalších 30,77 % dotazovaných s odpovědí spíše ano.

Manažeři jsou pro své nadřízené spolehliví. Svou nadřazenost spíše nezdůrazňují podle 28,85 % podřízených. K tomuto názoru se také přiklonilo 34,62 % dalších pracovníků. Při konverzaci nevzniká převaha na jejich straně a podřízení mohou diskutovat jako rovnocenní komunikační partneři.

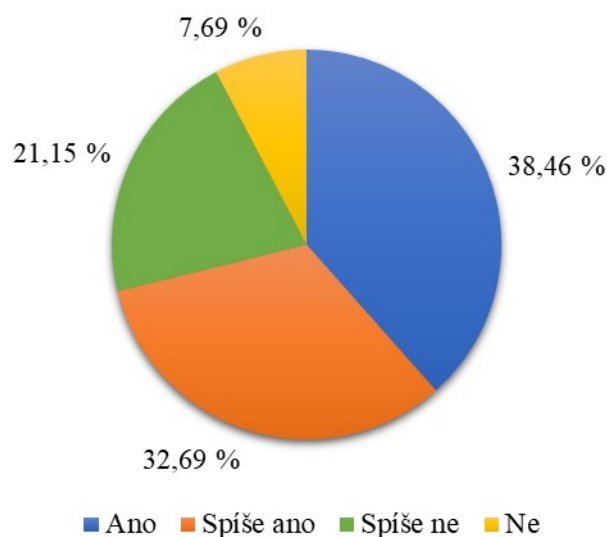
Když mají podřízení potřebu sdělit nadřízenému své připomínky, mohou tak podle 53,85 % respondentů učinit. Poskytování zpětné vazby je velmi důležité.

4.3.9 Komunikace s nadřízeným

Poslední část dotazníku obsahuje nejvíce otázek. Jedna z otázek obsahovala obodování způsobů komunikace s nadřízeným z hlediska vhodnosti a poslední otázka byla otevřená. Respondenti měli možnost napsat svůj vlastní názor.

Otázka č. 22: Myslíte si, že jsou porady pod vedením nadřízeného důležité?

Obrázek 19: Důležitost porad

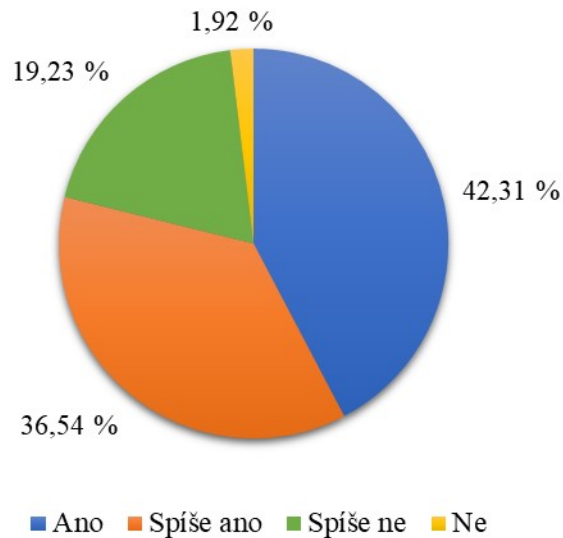


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Porady pod vedením nadřízených hodnotí 7,69 % respondentů jako nedůležité. Porady jsou důležité pro 38,46 % respondentů. Dalších 32,69 % podřízených shledává porady spíše důležitými. Zbylých 21,15 % si myslí, že jsou porady pod vedením nadřízených převážně nedůležité. Lehce nad 28 % respondentů pochybuje o důležitosti porad, viz obrázek č. 19. Tito podřízení mohou pracovat pod nadřízenými, kteří nedokáží poradu správně vést.

Otázka č. 23: Poskytuje Váš nadřízený při poradách dostatek důležitých informací?

Obrázek 20: Porady obsahují důležité informace

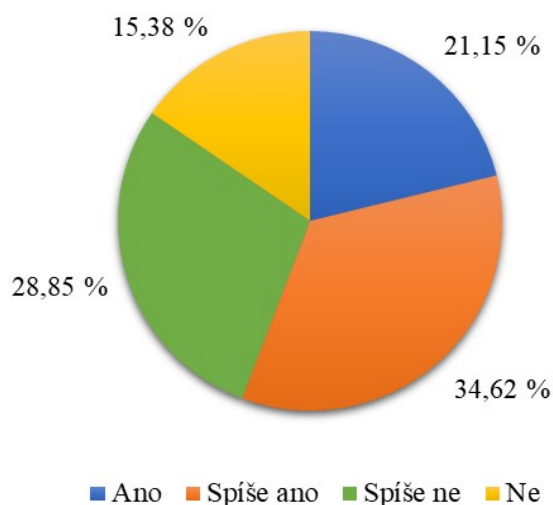


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Na obrázku č. 20 lze vidět, že si 36,54 % podřízených myslí, že manažeri spíše poskytují dostatek důležitých informací. Největší zastoupení měli respondenti, kteří mají názor, že manažer poskytuje dostatek důležitých informací. Jejich zastoupení bylo 42,31%. Že manažer spíše neposkytuje dostatek důležitých informací si myslí 19,23 % respondentů. Dostatek důležitých informací na poradě nedostává jeden respondent. Tento respondent pravděpodobně pracuje pod manažerem, který nedokáže správně filtrovat informace. Chyba může být i na straně posluchačů. Tito jedinci nemusí být při poradách soustředění a některé informace tak nedostávají.

Otázka č. 24: Ovlivňují Vás informace, které se šíří neformální cestou?

Obrázek 21: Vliv informací šířených neformální cestou

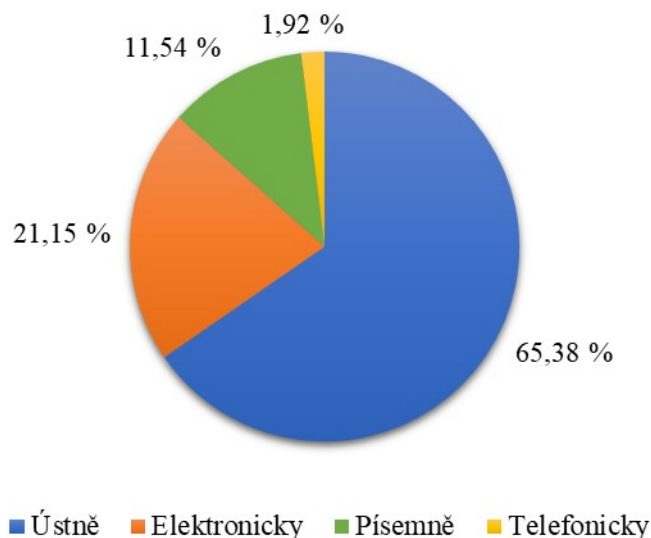


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Jak je možné vyčíst z obrázku č. 21, informace šířené neformální cestou spíše ovlivňují 34,62 % respondentů této společnosti. Spíše ne označilo 28,85 % dotazovaných. Jednoznačně ovlivňují informace šířené neformální cestou 21,15 % dotazovaných. Tyto informace neovlivňují 15,38 % respondentů. Neformální cesty podle většiny responzí ovlivňují podřízené. Je zapotřebí tyto kanály využít. Jsou rychlé a zdají se posluchačům věrohodné, ale nemusí to tak být.

Otázka č. 25: Jak s Vámi nadřízený nejčastěji komunikuje?

Obrázek 22: Nejčastější způsob komunikace



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Jak lze vidět na obrázku č. 22, který prezentuje výsledky otázky, je nejvyužívanějším způsobem komunikace s nadřízeným v této společnosti podle 65,38 % respondentů ústní kontakt. Elektronický kontakt využívá nejčastěji nadřízený podle 21,15 % pracovníků. U dalších 11,54 % respondentů využívá nadřízený hlavně písemný kontakt. Zbývající respondent označil písemný kontakt jako nejvyužívanější. Tento nadřízený může být časově vytížený a může trávit většinu času na manažerských schůzkách. Převážnou odpovědí byla ústní komunikace, která je pro jednání s podřízenými nejvhodnější. Čím má manažer více podřízených, tím je pro něj ústní komunikace náročnější. Někteří manažeři nemají dostatek času pro ústní komunikaci se všemi podřízenými.

Otázka č. 26: Jaký způsob komunikace je pro Vás při obvyklé komunikaci s nadřízeným nejvhodnější? (4 – Nejvhodnější / 1 – Nevhodný)

Pro vyjádření, jaký způsob komunikace s nadřízeným je pro podřízené nejvhodnější, byl vypočten vážený aritmetický průměr. Ten umožňuje stanovit pořadí významu jednotlivých způsobů komunikace.

Tabulka 6: Vhodnost způsobu komunikace

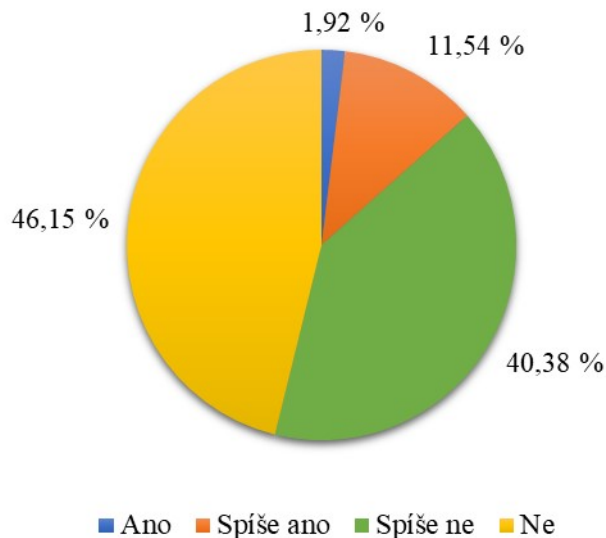
Komunikace	Vhodnost				Průměr	Rozptyl	Pořadí
	1	2	3	4			
Ústní	3	4	3	42	3,615	0,737	1.
Telefonická	4	12	28	8	2,769	0,639	4.
Elektronická	1	12	18	21	3,135	0,693	2.
Písemná	17	16	15	4	2,115	0,91	3.

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Ústní kontakt je podle respondentů nejvhodnějším způsobem komunikace s nadřízeným při obvyklých situacích. Průměr ústní komunikace dosáhl hodnoty 3,615. Druhým nejvhodnějším je elektronická komunikace. Ta skončila ohodnocením 3,135. Další v pořadí je telefonický kontakt, který byl ohodnocen hodnotou 2,769. Nejméně vhodný písemný kontakt dosáhl hodnoty 2,115. Tabulka č. 6 potvrzuje předpoklad, který byl zjištěn na základě studia odborné literatury.

Otázka č. 27: Zamlčuje Vám nadřízený důležité informace, které se k Vám dostávají neformální cestou?

Obrázek 23: Zamlčování informací

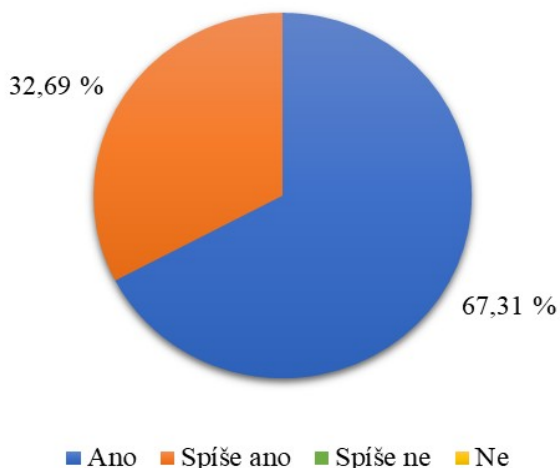


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Podle 40,38 % respondentů manažeři spíše nezamlčují informace, které by se následně podřízení doslechli jinde. Jednoznačnou odpověď ne zvolilo 46,15 % respondentů. Naopak 11,54 % pracovníků si myslí, že jsou informace spíše zamlčovány, viz obrázek č. 24. Pouze jeden respondent uvedl, že jsou důležité informace zamlčovány a následně se je dozví neformální cestou. Tento jediný respondent pracuje pod nadřízeným, který zamlčuje důležité informace například kvůli svému pocitu jedinečnosti a exkluzivity. Chod společnosti tímto přístupem strádá.

Otázka č. 28: Předáváte nadřízenému důležité informace včas?

Obrázek 24: Informování nadřízeného

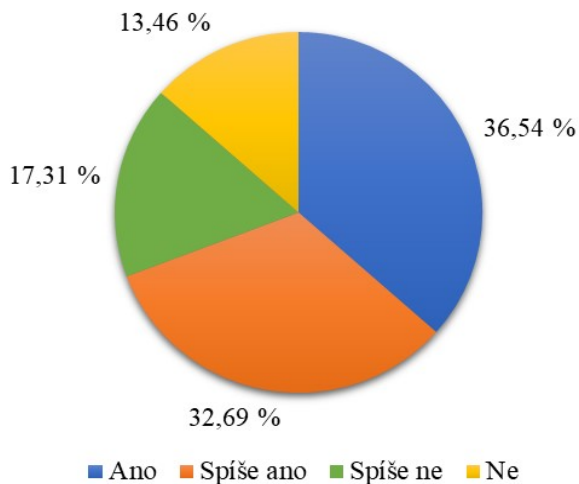


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Podle obrázku č. 25 si je 67,31 % respondentů jistých, že předává nadřízenému informace včas. Zbylých 32,69 % pracovníků si je vědomo, že informace předává spíše včas. Z odpovědí druhé části respondentů lze usuzovat, že někdy dochází ke zpoždění předávání informací nadřízenému. Tito podřízení mohou informace předávat pozdě z důvodů, že manažer není k zastížení. Mohou také mít určité antipatie vůči svému nadřízenému.

Otázka č. 29: Když Vám zadá nadřízený nový úkol, ubezpečí se, že jste problematiku dostatečně pochopil(a)?

Obrázek 25: Jistota pochopení zadání

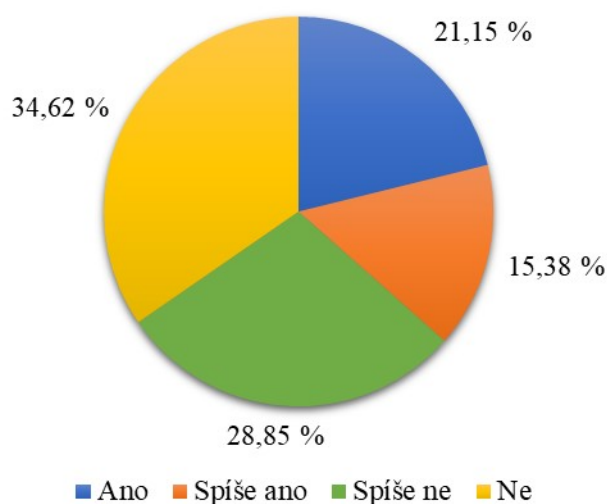


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Podle 36,54 % respondentů se manažer ujistí, že problematiku nového úkolu dostatečně pochopili, jak prezentuje obrázek č. 26. Spíše ano odpovědělo 32,69 % účastníků průzkumu. Další 17,31% část dotazovaných tvrdí, že se manažer převážně neubezpečí. 13,46 % respondentů odpovědělo, že se manažer neubezpečí o správném pochopení úkolu. Poskytnutí zpětné vazby je pro podřízené velmi důležité. Když podřízený špatně pochopí úkol a bojí se svého nadřízeného zeptat, když se manažer sám neubezpečí, ztrácí se následnou chybou mnoho důležitého času.

Otázka č. 30: „Zadává Vám nadřízený úkoly příliš složitě, i když by mohl vysvětlení zjednodušit?“

Obrázek 26: Složitě instrukce od manažera

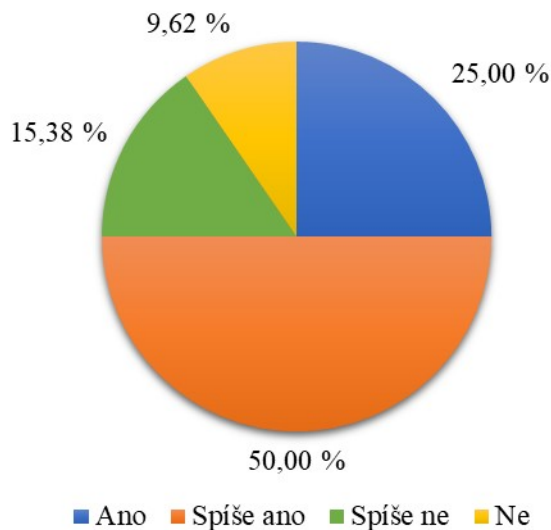


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Jak lze vidět na obrázku č. 27, 34,62 % respondentů si myslí, že manažer nezadává úkoly příliš komplikovaně. Dalších 28,85 % dotazovaných tvrdí, že nadřízený spíše nezadává úkoly moc složitě. 15,38 % účastníků průzkumu se přiklání k názoru, že jejich vedoucí zadává úkoly komplikovaně. Složitě zadávání pocítuje 21,15 % respondentů. Více nežli třetina respondentů uvažuje o možnosti, že by mohl nadřízený zjednodušit své instrukce. Tito nadřízení dostatečně nepřizpůsobují komunikaci posluchači. Mohou také postrádat empatické dovednosti. Složitě instrukce mohou dávat i introverti, pro které je vysvětlování obtížnější.

Otázka č. 31: Dostáváte od nadřízeného důležité informace včas?

Obrázek 27: Předávání informací podřízeným

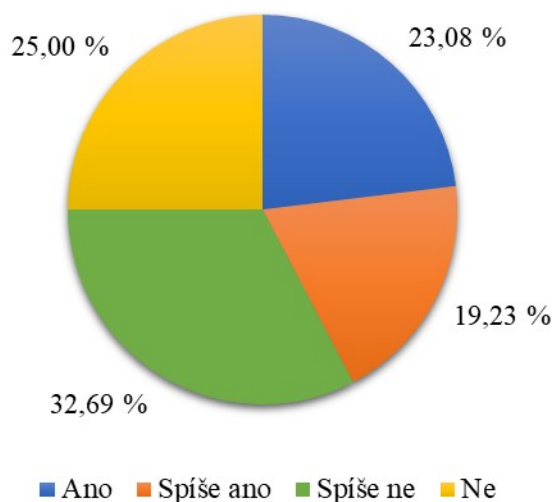


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Informace dostává převážně včas 50 % respondentů, jak lze vyčíst z obrázku č. 28. 25 % respondentů potvrdilo, že důležité informace dostává včas. 15,38 % dotazovaných si myslí, že významné informace spíše nedostává včas. 9,62 % respondentů pociťuje, že informace nedostává včas. 25 % podřízených by uvítalo rychlejší předávání informací. Rychlé předávání informací může znamenat konkurenční výhodu. Informace ovlivňují chod oddělení, jestliže se informace nedostávají k podřízeným dostatečně rychle, může to být v závěru stejné jako kdyby informace neměl ani nadřízený.

Otázka č. 32: Řešíte s nadřízeným i nepodstatné problémy?

Obrázek 28: Zapojení nadřízeného do řešení nepodstatných problémů

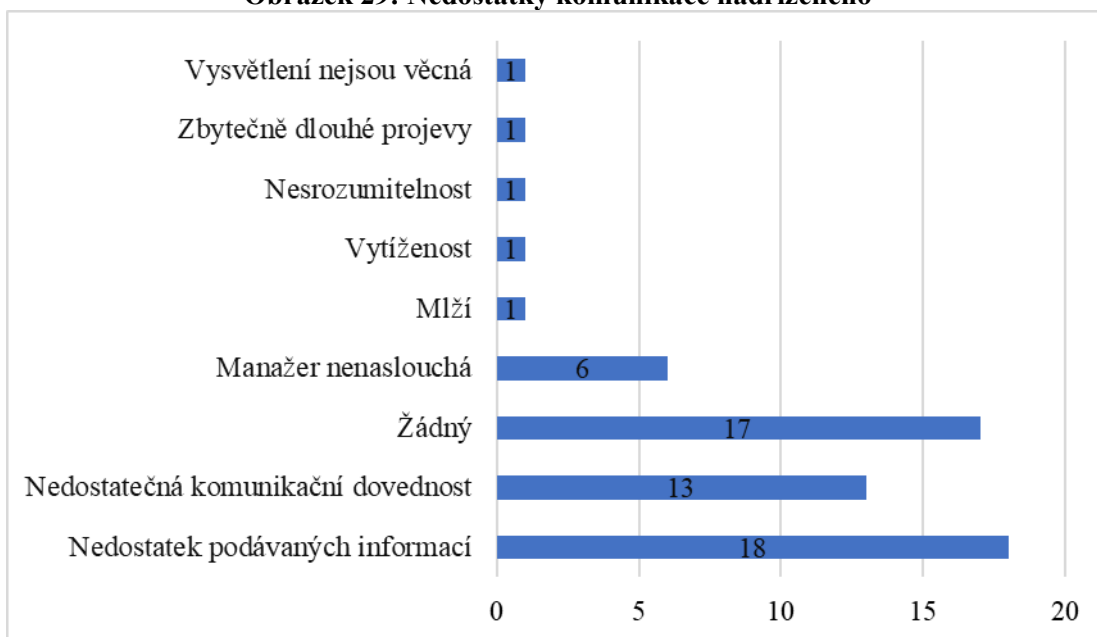


(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

32,69 % respondentů spíše neřeší s nadřízeným nepodstatné problémy. Druhá nejvíce objemná skupina, která dosáhla 25 %, uvádí, že nepodstatné problémy s nadřízeným neřeší. Naopak 23,08 % se přiznává, že řeší i nedůležité otázky s nadřízeným. Spíše ano odpovědělo 19,23 % dotazovaných, viz obrázek č. 29. Manažeři by neměli být zatahováni do řešení nepodstatných problémů. Tyto problémy berou důležitý čas, který mohou věnovat jiným činnostem. Podřízení by měli být spíše samostatní.

Otázka č. 33: Jaký z těchto nedostatků obsahuje komunikace nadřízeného?

Obrázek 29: Nedostatky komunikace nadřízeného



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Největší chybou je podle 18 responzí, prezentovaných na obrázku č. 30, nedostatek podávaných informací. 13 respondentů upozorovalo u nadřízeného nedostatečnou komunikační dovednost. Podle 6 odpovědí manažeři nenaslouchají. Mimo sedmáct respondentů, kteří tvrdí, že komunikace nadřízeného nemá chyby, uvádí další respondenti tyto nedostatky:

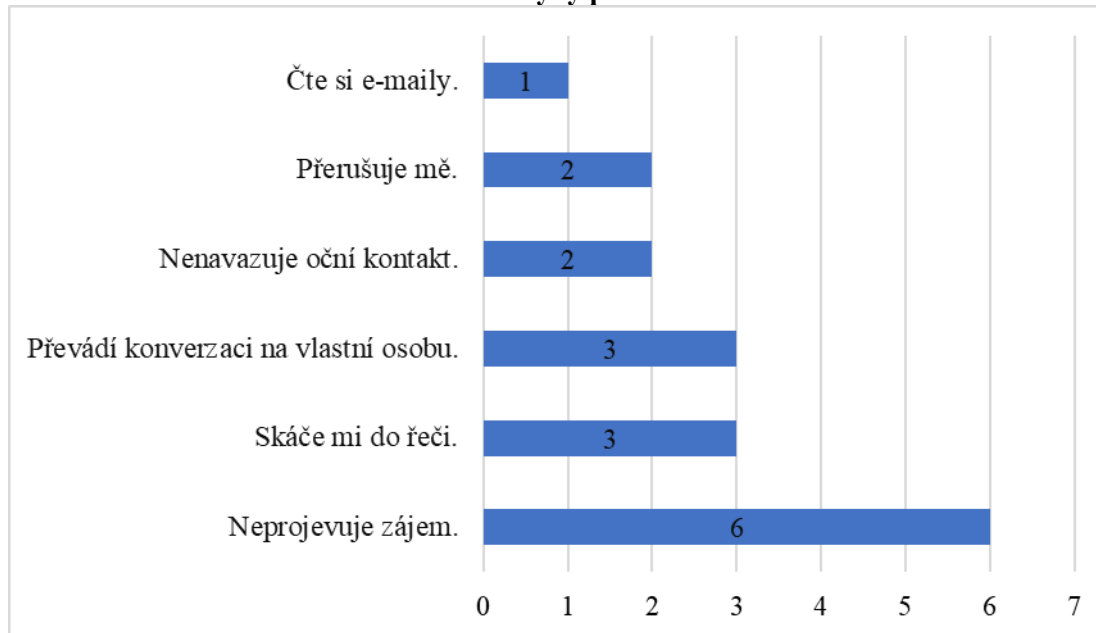
- Dlouhá vysvětlení, která nejsou věcná.
- Zbytečně dlouhé nepotřebné projevy
- Nesrozumitelnost komunikace
- Vytíženost na straně manažera i podřízeného
- Manažer mlží. Záměrně nepustí všechny informace, které potřebujeme vědět.

Otázka č. 34: „Myslíte si, že Váš nadřízený aktivně naslouchá?”

Podle 84,62 % respondentů manažer aktivně naslouchá. Zbývajících 15,38 % respondentů tvrdí, že manažer aktivně nenaslouchá. Těchto osm respondentů následně odpovídalo na další otázku, která zjišťuje, jakých chyb se při naslouchání nadřízený dopouští. Aktivní naslouchání je jednou z důležitých komunikačních dovedností.

Otázka č. 35: (V případě předešlé odpovědi NE) Jaké chyby se manažer dopouští?

Obrázek 30: Chyby při naslouchání



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

6 respondentů uvedlo, že jejich nadřízený neprojevuje zájem. Další 3 respondenti o svém nadřízeném tvrdí, že jim skáče do řeči a převádí konverzaci na vlastní osobu. Dva respondenti si všimají, že jejich nadřízený nenavazuje oční kontakt, a také že je přerušuje. Jeden respondent uvedl, že jeho nadřízený při rozhovoru čte e-maily a tím dává najevo svůj nezájem, viz obrázek č. 31.

Otázka č. 36: Jak by se mohla komunikace ve Vaší společnosti zlepšit?

Poslední otázka byla otevřená a nebyla povinná.

Jeden z respondentů uvádí, že je komunikace ve společnosti na dobré úrovni. Vidí problém u svého nadřízeného, který svým přístupem podřízené nemotivuje, ale naopak rád kárá a baví ho konfliktní situace.

Další respondenti upozorňují na nedostatečnost komunikace mezi jednotlivými odděleními. Přáli by si, aby se komunikace mezi odděleními zlepšila, a tím by se oddělení dostala do těsnějšího kontaktu.

Zvedla by se tak kooperace. Ta by byla velmi prospěšná, protože si respondenti myslí, že spolu některá oddělení soupeří. Propojením by bylo jasné, že každé oddělení je součástí týmu a má svůj smysl.

S tím je také spojená odpovědnost, kterou by chtěli specifikovat. Chtěli by jednoznačnou strukturu oddělení, aby bylo jasné, kdo je za co odpovědný.

Upozorňují na problém, že by chtěli dostávat informace dříve, nežli si je jsou nuceni zjistit od ostatních kolegů. Odsuzují také fakt, že některé informace dostávají dříve média, nežli samotní zaměstnanci této společnosti. S tím souvisí také rychlost předávání informací, která není dostatečná.

Někdy nejsou poskytnuté informace úplné. Tento stav může být pro jedince, který s pomocí těchto informací pracuje, překážkou při další práci.

Zaměstnanci by také chtěli více vědět o strategii společnosti a seznámit se s dlouhodobějšími plány. Poukazují na to, že interní komunikace, která je prováděna pomocí hromadného interního e-mailu, není dostatečná.

4.3.10 Souhrn výsledků komunikace s nadřízeným

32,69 % respondentů potvrdilo, že jsou porady pod vedením nadřízeného důležité. K názoru se přiklonilo také dalších 32,69 % dotazovaných.

42,31% část respondentů uvádí, že manažer na poradách předává dostatek důležitých informací. Poté se 34,62 % respondentů shodlo, že informace, které se šíří neformální cestou, je mohou spíše ovlivnit. S tím souvisí jedna z otevřených odpovědí, která podotýká, že by manažer mohl podávat informace dříve, než si je podřízený zjistí od ostatních kolegů. 67,31 % respondentů předává svému nadřízenému informace včas.

36,54 % respondentů potvrdilo, že se po zadání nového úkolu manažer ubezpečí, že problematiku dostatečně pochopili. Za pravdu jim dali ti, kteří se k tomuto názoru přiklonili, celkem se jednalo o 36,69% část.

Manažer se ujišťuje, že bylo jeho sdělení správně přijato. Tím zamezí situacím, kdy nebude správně pochopen. Většina respondentů si spíše myslí, že jejich nadřízený zadává úkoly jednoduše. Naopak 21,15 % respondentů uvedlo, že manažer zadává úkoly složitěji, nežli by bylo potřeba. Nadřízený těchto 21,15 % respondentů nedokáže správně přizpůsobit sdělení svým podřízeným.

50% dotazovaných si myslí, že dostává informace spíše včas. S nadřízeným podřízený nepodstatné problémy spíše neřeší, i tak se ale objevují respondenti, kteří svého manažera zatěžují nepodstatnými problémy. Tato část dosáhla 23,08 %.

K tomu je vázána jedna z responzí u otevřené otázky, která tvrdí, že je manažer moc vytížen, a tak přichází o čas, který by mohl vložit do důležitější činnosti.

I když nadřízený předává dostatek důležitých informací na poradách a celkově dodává informace spíše včas, nepředává podle 18 respondentů dostatek informací.

13 respondentů si myslí, že manažeři nemají dostatečné komunikační dovednosti. Sedmnáct respondentů uvádí, že komunikace nadřízeného nemá žádný nedostatek.

84,62 % respondentů si myslí, že jejich nadřízený naslouchá. Z těch, kteří si myslí, že jim manažer nenaslouchá, uvádí šest fakt, že jejich nadřízený neprojevuje zájem. Některý z respondentů také tvrdí, že manažer čte e-maily. Tento způsob nezájmu může u podřízeného vyvolat nevoli k dalším rozhovorům s nadřízeným.

Otevřená otázka ukázala, že by se měla zlepšit komunikace mezi jednotlivými odděleními. Odpovědi také ukazují, že týmy jednotlivých oddělení si nejsou vědomy, jaký je význam ostatních oddělení. Výsledky také poukazují na to, že by se měla zlepšit informovanost zaměstnanců. Někteří si stěžovali na nedostatek podávaných informací a také bylo uvedeno, že nadřízený někdy záměrně mlží a informace se dostávají k respondentům neformální cestou.

V poslední řadě by mělo docházet k informování zaměstnanců dříve nežli médií. Tento stav je způsoben nedůvěrou v zaměstnance.

4.4 Řízený rozhovor s manažerem společnosti

Manažer, který poskytl rozhovor, pracuje na své pozici 5 let. Jedná se o manažera na liniové úrovni a vede celkem šestnáct podřízených. Tento manažer se vypracoval z nižší pozice. Ve společnosti působí od roku 1993, proto má dostatek technických znalostí k výkonu své práce.

Manažerovi bylo položeno sedm otázek. Tyto otázky byly sestavovány na základě rozdělení komunikačních dovedností podle Khelerové. Rozhovor měl také podložit informace zjištěné na základě dotazníkového šetření. Většina otázek mířila na určitou komunikační dovednost a ostatní měly potvrdit význam komunikace. Níže je pro přehled sepsán seznam otázek. Poté je rozhovor shrnut a vyhodnocen. Rozhovor v úplném rozsahu je vložen jako příloha č. 1.

4.4.1 Seznam položených otázek:

Otázka č. 1: „Jak důležitá je komunikace při vykonávání Vaší manažerské pozice? Proč byste nemohl svou práci vykonávat bez komunikace s ostatními?“

Otázka č. 2: „Jak je při Vaší práci potřebná empatie? Přizpůsobujete svou komunikaci podle toho, komu sdělení předáváte?“

Otázka č. 3: „Jestliže si s podřízeným nerozumíte, snažíte se mu porozumět a odstranit to, co Vám brání v úspěšné komunikaci? Nastává tato situace často? Jak ji řešíte?“

Otázka č. 4: „Při jednání s podřízeným dojde k situaci, kdy jeho řeč těla napovídá, že s Vámi nesouhlasí. Přesto Vám verbálně tvrdí, že máte pravdu. Reagujete na tuto situaci, nebo ji přecházíte?“

Otázka č. 5: „Proč si myslíte, že jsou úspěšnými manažery lidé, kteří mají vysoké komunikační dovednosti? Jaké komunikační dovednosti jsou pro Vás nejdůležitější?“

Otázka č. 6: „Jak důležitý je způsob, jakým formulujete otázku, když potřebujete zjistit určité informace a proč?“

Otázka č. 7: „Proč je pro Vás jako vedoucího pracovníka důležité naslouchat svým podřízeným?“

4.4.2 Vyhodnocení rozhovoru

Manažer komunikaci hodnotí jako velmi důležitou. Tvrdí, že jde o týmovou práci, během které si musí tým předávat všechny informace. Myslí si, že by bez komunikace nemohlo fungovat celé oddělení a tím by byl narušen chod celé organizace.

Empatii považuje také za velmi důležitou. Při práci přistupuje ke svým podřízeným individuálně. Přizpůsobuje tak komunikaci příjemci. Kdyby každému neporozuměl a nevěděl by, jací jsou jeho zaměstnanci, nemohl by ke každému individuálně přistupovat. Snaží se vše řešit přátelsky. Tento způsob je pro vedoucí pracovníky velmi vhodný. Výsledky z dotazníkového šetření také potvrzují, že je atmosféra na jednotlivých odděleních pozitivní.

Když existuje napětí v kolektivu, snaží se vše zdárně vyřešit. Tvrdí také, že naštěstí tuto situaci často neřeší. Když se tak stane, považuje za důležité, aby konflikt skončil prospěchem obou stran.

Podle tohoto vedoucího pracovníka si na pracovišti říkají všechno na rovinu, proto se nemůže stát, že by si s ním podřízený nerozuměl. Svým podřízeným poskytuje zpětnou vazbu a oni se nebojí, říct mu svůj názor. Proto nedochází k situacím, při kterých by u podřízených pozoroval skrytý nesouhlas. Kdyby tomu tak bylo, situaci by řešil a poté by se ze vzniklé situace poučil. Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na skutečnost, že podřízení mají možnost říct svůj názor nadřízenému.

Vysoké komunikační dovednosti jsou podle tohoto manažera velmi důležité. Manažer musí umět jednat se svým okolím. Také přidává důležitost schopnosti přesvědčovat a povzbuzovat své podřízené ke kvalitně odvedené práci. V případě problémů se musí manažer umět zastat svého týmu. Výsledky z předchozího průzkumu ukazují, že většina podřízených se na svého manažera může spolehnout, potvrzují tak slova vedoucího oddělení.

Způsob formulace otázky je pro zjištění určité informace velmi důležitý. Podle manažera může špatně položená otázka zdržovat jeho práci. Zdůrazňuje také,

že je nutné správně položit otázku, aby ihned zjistil to, co potřebuje. Podřízení vyjadřování svých nadřízených označili jako srozumitelné.

Dovednost naslouchat je důležitá pro každého vedoucího pracovníka. Nasloucháním zajišťuje dobrou pracovní atmosféru. Jestliže je v pracovním kolektivu pozitivní nálada, tak tým funguje efektivně. Většina podřízených označila, že si myslí, že jejich nadřízený aktivně naslouchá. Tento pocit je velmi důležitý pro vytváření firemní kultury.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Většina respondentů výzkumu pracuje na své pozici déle než tři roky a měla více nežli dva nadřízené. Podle výsledků je možné usoudit, že tato společnost je oblíbená jako zaměstnavatel. Jedním z důvodů může být i dobrá pověst společnosti a významnost pracovní činnosti ve společnosti s dobrým jménem.

Výsledky, které byly reprezentovány ve vlastní práci v procentuálním vyjádření, jsou v této části přepočítány pomocí váženého aritmetického průměru, rozptylu a dalších ukazatelů popisné statistiky. Některé otázky, které byly již vyhodnoceny ve vlastní práci, nejsou v této části vypočteny znovu.

Pro výpočty byly jednotlivé odpovědi kvantifikovány následovně:

Ano = 4

Spíše ano = 3

Spíše ne = 2

Ne = 1

Variační koeficient zjišťuje, z kolika procent se průměrně odchyľují jednotlivé, získané hodnoty od aritmetického průměru těchto hodnot. (Neubauer a kol., 2016)

Čím je nižší, tím je soubor homogennější. Jestliže je vyšší nežli 0,5, znamená to, že průměr nesprávně reprezentuje data souboru a je vhodné využít jinou míru polohy. (Neubauer a kol., 2016)

Variační rozpětí je rozdíl mezi největší a nejmenší hodnotou znaku. Zjišťuje délku intervalu, v kterém jsou všechny hodnoty znaku. (Neubauer a kol., 2016)

Směrodatná odchylka je používanou mírou statistické proměnlivosti. Představuje kvadratický průměr odchylek hodnot znaku od jejich aritmetického průměru. (Neubauer a kol., 2016)

Medián je nejvyžívanějším kvantilem. Používá se v tom případě, když je aritmetický průměr velmi ovlivněn extrémními hodnotami obsaženými v souboru. Tyto hodnoty následně zkresľují. Medián je prostřední hodnota souboru, který je uspořádaný. Extrémní hodnoty medián neovlivňují. (Souček, 2006)

Modus představuje hodnotu, která má v souboru největší četnost, to znamená, že je její zastoupení nejvyšší. Není také ovlivňován extrémními hodnotami. Je považován

za doplňkovou charakteristiku k aritmetickému průměru. Pokud se významně liší, aritmetický průměr správně nevyjadřuje úroveň hodnot souboru. (Souček, 2006)

Rozptyl není, kvůli výsledku ve čtvercích měrných jednotek, interpretovatelnou veličinou. Proto se pro vyhodnocení variability používá druhá odmocnina rozptylu, tzv. směrodatná odchylka. (Souček, 2006)

5.1 Výsledky průzkumu

Tabulka 7: Otázky první skupiny

Otázka č.	Znění otázky
5	Vyjadřuje se Váš nadřízený srozumitelně?
6	Odpovídá Vám nadřízený při rozhovoru jasně a jednoznačně?
7	Předává Vám nadřízený informace hlavně ústně?
8	Potřebujete písemně zadaný úkol dovysvětlit ústně?
9	Dostáváte všechny důležité informace písemně?
10	Zadává Váš nadřízený úkoly hlavně písemně?

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Skupina skládající se převážně z otázek zaměřených na písemnou a ústní komunikaci nadřízeného. Tato tabulka č. 7 slouží jako přehled k další vypočítané tabulce č. 8, která reprezentuje statistické ukazatele těchto otázek.

Tabulka 8: Statistické ukazatele první skupiny otázek

Statistický ukazatel	Otázka č.5	Otázka č.6	Otázka č.7	Otázka č.8	Otázka č.9	Otázka č.10
Vážený aritmetický průměr	3,17	3,27	3,25	2,23	2,52	2,31
Chyba střední hodnoty	0,12	0,12	0,11	0,13	0,15	0,14
Medián	3,00	3,50	3,00	2,00	3,00	2,00
Modus	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00
Směrodatná odchylka	0,88	0,87	0,79	0,96	1,11	1,02
Rozptyl výběru	0,77	0,75	0,62	0,93	1,23	1,04
Variační rozpětí	3	3	3	3	3	3
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	4	4	4	4	4	4
Součet	165	170	169	116	131	120
Počet	52	52	52	52	52	52
Variační koeficient (%)	27,72	26,48	24,28	43,14	44,11	44,21

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Jak je možné vyčíst z tabulky č. 8, vyjadřování manažerů lze považovat za srozumitelné. Odpovědi těchto nadřízených jsou pro ostatní spíše jasné a pro předávání informací volí převážně ústní komunikaci.

Písemné instrukce těchto nadřízených jsou pochopitelné a podřízení je následně většinou nepotřebují dovysvětlit ústně. Otázka, jestli manažeři dodávají podřízeným důležité informace písemně, byla vyhodnocena jako odpověď spíše ano. Poslední zjištěnou informací je to, že manažeři nezadávají úkoly hlavně písemně.

Tabulka 9: Otázky druhé skupiny

Otázka č.	Znění otázky
11	Stává se, že jsou neverbální projevy nadřízeného v rozporu s ústními instrukcemi?
12	Působí na Vás nadřízený při konverzaci uvolněně?
13	Působí na Vás gesta a další neverbální projevy nadřízeného věrohodně?
14	Udržuje s Vámi manažer při osobním jednání oční kontakt?
15	Máte pocit, že nadřízený nerespektuje Váš osobní prostor?
16	Jak významné jsou pro Vás jednotlivé složky neverbální komunikace Vašeho nadřízeného?

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Otázky vypsané v tabulce č. 9 ověřují neverbální komunikační dovednosti manažera. Výše uvedené otázky jsou zhodnoceny v následující tabulce č. 10.

Tabulka 10: Statistické ukazatele druhé skupiny otázek

Statistický ukazatel	Otázka č.11	Otázka č.12	Otázka č.13	Otázka č.14	Otázka č.15
Vážený aritmetický průměr	1,85	3,46	3,29	3,52	1,63
Chyba střední hodnoty	0,12	0,11	0,13	0,10	0,13
Medián	2,00	4,00	4,00	4,00	1,00
Modus	2,00	4,00	4,00	4,00	1,00
Směrodatná odchylka	0,87	0,83	0,94	0,70	0,93
Rozptyl výběru	0,76	0,68	0,88	0,49	0,86
Variační rozpětí	3	3	3	3	3
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	4	4	4	4	4
Součet	96	180	171	183	85
Počet	52	52	52	52	52
Variační koeficient (%)	47,23	23,91	28,46	19,89	56,86

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Podle výsledků sepsaných v tabulce č. 10 lze usuzovat, že manažeři své verbální projevy převážně ovládají a dávají je do souladu s ústním projevem. Komunikace není pro nadřízené skličující, při svém projevu působí spíše uvolněně. Neverbální projevy manažerů jsou většinou věrohodné a tím pádem nerozptylují a nemohou rozhodit komunikačního partnera. Manažeři také správně určují blízkost kontaktu s druhými. Podle výsledků neporušují osobní prostor ostatních.

Již bylo zjištěno, že je nejvýznamnější složkou neverbální komunikace oční kontakt, který podle výsledků výzkumu manažeři udržují. Po očním kontaktu je nejvýznamnější mimika manažerů. Následují gesta, postoj a nejméně významnou složkou je celkový vzhled.

Tabulka 11: Otázky třetí skupiny

Otázka č.	Znění otázky
17	Můžete řešit s nadřízeným kromě práce i osobní záležitosti?
18	Můžete se na svého nadřízeného v pracovních záležitostech spolehnout?
19	Zdůrazňuje manažer při řešení problémů svou nadřazenost?
20	Máte možnost sdělit nadřízenému své připomínky?
21	Měníte za přítomnosti nadřízeného své vyjadřování z hlediska obsahu?

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Výše sepsané otázky v tabulce č. 11 patří do skupiny, která ověřuje vztahy na pracovišti. Nedůvěra v nadřízeného či nadřazenost mohou být bariéry, které znehodnocují manažerskou komunikaci.

Tabulka 12: Statistické ukazatele třetí skupiny otázek

Statistický ukazatel	Otázka č.17	Otázka č. 18	Otázka č.19	Otázka č.20	Otázka č.21
Vážený aritmetický průměr	2,92	3,50	2,23	3,27	1,98
Chyba střední hodnoty	0,15	0,09	0,14	0,13	0,15
Medián	3,00	4,00	2,00	4,00	2,00
Modus	4,00	4,00	2,00	4,00	1,00
Směrodatná odchylka	1,08	0,67	1,04	0,95	1,09
Rozptyl výběru	1,17	0,45	1,08	0,91	1,20
Variační rozpětí	3	2	3	3	3
Minimum	1	2	1	1	1
Maximum	4	4	4	4	4
Součet	152	182	116	170	103
Počet	52	52	52	52	52
Variační koeficient (%)	37,01	19,19	46,65	29,12	55,20

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Výsledky zobrazené v tabulce č. 12 dokazují, že podřízení mohou převážně řešit s nadřízeným i osobní záležitosti. Lze tedy usuzovat, že mají manažeři empatické dovednosti. Manažeři ve většině situací nezdůrazňují svou nadřazenost a jejich podřízení se na ně mohou spolehnout. Když potřebují podřízení sdělit své připomínky, mohou tak učinit. Když je přítomný manažer, spíše nemění obsah sdělení. Vzestupná komunikace v této společnosti funguje bez výrazných problémů.

Tabulka 13: Třetí skupina otázek

Otázka č.	Znění otázky
22	Myslíte si, že jsou porady pod vedením nadřízeného důležité?
23	Poskytuje Váš nadřízený při poradách dostatek důležitých informací?
24	Ovlivňují Vás informace, které se šíří neformální cestou?
25	Jak s Vámi nadřízený nejčastěji komunikuje?
26	Jaký způsob komunikace je pro Vás při obvyklé komunikaci s nadřízeným nejvhodnější?
27	Zamlčuje Vám nadřízený důležité informace, které se k Vám dostávají neformální cestou?
28	Předáváte nadřízenému důležité informace včas?
29	Když Vám zadá nadřízený nový úkol, ubezpečí se, že jste problematiku dostatečně pochopil(a)?
30	Zadává Vám nadřízený úkoly příliš složitě, i když by mohl vysvětlení zjednodušit?
31	Dostáváte od nadřízeného důležité informace včas?
32	Řešíte s nadřízeným i nepodstatné problémy?
34	Myslíte si, že Váš nadřízený aktivně naslouchá?

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Poslední skupina otázek zobrazená v tabulce č. 13 ověřuje, jak dochází k předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými a jak manažer dokáže využít své komunikační dovednosti.

Tabulka 14: Výsledky čtvrté části otázek

Statistický ukazatel	Číslo otázky								
	22	23	24	27	28	29	30	31	32
Vážený aritmetický průměr	3,02	3,19	2,62	1,69	3,67	2,92	2,23	2,90	2,40
Chyba střední hodnoty	0,13	0,11	0,14	0,10	0,07	0,14	0,16	0,12	0,15
Medián	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00
Modus	4,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	1,00	3,00	2,00
Směrodatná odchylka	0,96	0,82	0,99	0,76	0,47	1,04	1,15	0,89	1,11
Rozptyl výběru	0,92	0,67	0,99	0,57	0,22	1,09	1,32	0,79	1,23
Variační rozpětí	3	3	3	3	1	3	3	3	3
Minimum	1	1	1	1	3	1	1	1	1
Maximum	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Součet	157	166	136	88	191	152	116	151	125
Počet	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Variační koeficient (%)	31,79	25,61	37,97	44,62	12,90	35,75	51,47	30,70	46,06

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Porady pod vedením nadřízených jsou podle respondentů převážně důležité, jak lze vyčíst z výsledků tabulky č. 14. Na těchto poradách poskytují podle nejčastěji označené odpovědi dostatek důležitých informací. Na otázku, zda předávají nadřízení důležité informace včas, odpovídají respondenti spíše ano.

Podřízené ovlivňují informace, které se k nim šíří neformální cestou. Proto je nutné těchto neformálních cest využít. Touto cestou se nešíří důležité informace. Tyto informace manažeři převážně nezamlčují a podávají je včas. Podřízení důležité informace také předávají včas. Tento stav znovu pozitivně hodnotí vzestupnou komunikaci.

Do nepodstatných problémů podřízení nadřízené spíše nezatahují. Šetří tak jejich čas. Nadřízení ve většině situací nepředávají úkoly příliš složitě. Jejich srozumitelné vyjadřování napomáhá při zadávání úkolů. Manažeři se převážně ujistějí, že podřízení novou problematiku dostatečně pochopili. Předcházejí tak nedorozuměním, které by mohli zpomalit jejich práci.

5.2 Doporučení

Sestupná komunikace probíhá od vedoucích pracovníků k podřízeným. Existuje mnoho organizací, kde je tento směr komunikace nepřiměřený. Pracovníci si pak stěžují, že nemají dostatečné informace k vykonávání své práce. Ve velkých organizacích je tato komunikace vedena pomocí odborníků. Tento tým vydává publikaci, která pracovníky seznamuje se třemi oblastmi. První oblastí jsou plány a budoucí programy organizace. Tato publikace pracovníkům objasňuje, jak se realizují plány a stojí za existující strategií. Řeší také kritiku a obdržené stížnosti. (Donnelly a kol., 1997)

Tato společnost je jedním z příkladů nepřiměřené sestupné komunikace. Podle otevřených odpovědí si pracovníci stěžovali, že nemají dostatek informací. I když v dotazníku zaměstnanci odpovídali, že nadřízený podává důležité informace na poradách, nepodává dostatek informací. Mohlo také dojít ke špatnému položení či pochopení otázky. Je zapotřebí vzít v úvahu i tu skutečnost, že je dotazník složen z odlišných názorů jednotlivců.

Někteří manažeři podle responze také mlží. Jedná se o problém, kdy manažer nesprávně filtruje informace, které získal z vyššího stupně managementu a má sám zhodnotit, které předá svým podřízeným. Jestliže v tomto rozhodnutí zaváhá, nastane nepřiměřenost komunikace. Manažeři musí přehodnotit své filtrování informací a tím zvýšit spokojenost podřízených. Možností by mohlo být zavedení kurzů, které by se věnovaly manažerské komunikaci a nadřízení by tak byli v tomto ohledu vzděláváni.

Otázka, jestli nadřízený předává důležité informace včas, dopadla pro manažery také kladně. Problémem tedy není rychlost ale množství. Porady byly hodnoceny kladně, z tohoto důvodu by mohlo být navrženo častější konání porad, kde by manažeři svým podřízeným sdělovali více informací. Musí být ale i posouzeno, jestli je pro tento návrh dostatek volného času a jestli by tato volba u zaměstnanců nevyvolala spíše nevoli. Častější porady by mohly snížit soustředěnost při poradách.

Je pravdou, že má tato organizace tým, který rozesílá a vypracovává zprávy, které mají informovat podřízené. Společnost využívá intranet, rozesílá elektronicky novinky pomocí e-mailu. Jenže tento tým těmito způsoby neinformuje v takové míře,

v které by bylo zapotřebí. Je potřeba zvýšit aktivitu na intranetu a přidávat více článků z jednotlivých oddělení. Dalším doporučením může být firemní časopis nebo noviny.

Cílem těchto publikací jsou tři úkoly. Prvním je vysvětlování plánů, programů společnosti a informování. Dalším úkolem je odpovídat na kritiku a stížnosti. Posledním účelem je obhajování existující strategie s lidmi, kteří jsou za ni zodpovědní. (Donnelly a kol., 1997)

Podle otevřené odpovědi si nejsou zaměstnanci jisti, jaká je strategie společnosti a jaké má plány do budoucna. Respondenti se také zmínili, že se k nim dostávají informace později, než se objeví v médiích. Podle výsledků z průzkumu se nebude jednat o důležité informace, které jsou podle respondentů předávány včas. Strategie společnosti může být vysvětlena ve firemním časopisu.

Vzestupná komunikace je na dobré úrovni. Podřízení mají možnost sdělit nadřízenému své připomínky a nadřízení nezdůrazňují svou nadřazenost. Manažer v řízeném rozhovoru zdůraznil důležitost naslouchání, empatie a ničení překážek v komunikaci. To je předpokladem pro dobré formální vztahy. Z toho, že pracovníci nemění své vyjadřování z hlediska obsahu, lze usuzovat, že se nebojí před svým nadřízeným otevřít a mohou s ním řešit i osobní záležitosti. Důvěra ve svého nadřízeného v pracovních záležitostech v tomto podniku také existuje. Výzkum neodhalil významné skryté averze vůči nadřízeným.

V organizacích nejsou velmi často podmínky, kterých by bylo zapotřebí ke vzniku efektivní horizontální komunikace. A tak bývá přehlížena. To může způsobit, že jeden úsek společností je nepochopen dalším úsekem. Tím je zkomplikováno rozhodování, plánování i koordinace. (Donnelly a kol., 1997)

Responze potvrdily, že horizontální komunikace v této společnosti téměř zaostává. Vzniká problém, že jednotlivá oddělení soupeří a zadržují informace, které by bylo nutné předat i dalším oddělením. Vyšlo také najevo, že jednotlivá oddělení neznají význam těch ostatních. Oddělení spolu nejčastěji komunikují elektronicky přes firemní e-mail. Pro urgentnější záležitosti je využívána také firemní telefonní linka. I tak kooperace jednotlivých oddělení vyžaduje větší míru komunikace. Podle výsledků dotazníkového

šetření je nejvhodnější ústní komunikace. Je jasné, že mezi odděleními, které jsou prostorově vzdálené v rámci společnosti, není v mnoha situacích osobní komunikace možná. Přesto je minimální osobní kontakt důležitý. Možností může být přidání zaměstnaneckých akcí, kde by docházelo k utužování týmového ducha společnosti. Teambuildingy pomáhají zlepšovat vztahy.

Je nutné, aby byl manažer empatický. Musí umět zhodnotit zpětnou vazbu. Když tomu tak není, nevyvolává u podřízených pocit důvěry. Extrém v podobě vysoké závislosti na manažerovi, není učebnicový vzor. Ideální je stav, kdy manažer naučí své podřízené řešit problémy bez odborné pomoci, a tím je učí k menší závislosti na autoritě. (Mikuláščík, 2010)

Manažeři tohoto podniku si ověřují, zda byli pochopeni. Podle otázky, která potvrdila, že zaměstnanci většinou mohou s nadřízeným probírat osobní záležitosti, vyplývá, že mají dobré empatické dovednosti. Z dotazníku také jednoznačně vyplynulo, že se na svého nadřízeného mohou zaměstnanci spolehnout. Manažeři této společnosti také spíše nejsou zatahováni do nepodstatných problémů, které dokáží zaměstnanci vyřešit sami. Část respondentů manažerům vytýkala, že neprojevují zájem. I přes tyto responze dopadlo dotazníkové šetření pro manažery této společnosti kladně.

Pocit neinformovanosti podřízených by měl být společností eliminován. Je zapotřebí využít neformálních cest, které přináší podřízeným informace. Jak dokázal průzkum této práce, informace respondenty převážně ovlivňují. V otevřené odpovědi se respondent svěřil, že zjišťuje informace od kolegů. Neformální šíření zpráv by mělo být využito pro zlepšení vztahů mezi odděleními.

6 Závěr

Komunikace manažerů je základem managementu. Bez komunikačních dovedností by manažeři nedokázali koordinovat činnosti ostatních lidí. Tato spolupráce je provázaná komunikací nejen mezi manažerem a podřízenými, ale také mezi manažery. Úroveň komunikačních dovedností ovlivňuje kariérní postup jedince. Úspěšnější jsou ti, kteří disponují vyššími komunikačními dovednostmi.

Manažer v řízeném rozhovoru potvrdil, že je empatie důležitá. Zdůraznil, že je nutné s každým podřízeným jednat jiným způsobem. Tím se snaží udržovat pozitivní atmosféru na svém oddělení. Úspěšná kooperace lidí v organizaci je podmíněna existencí komunikace. Kdyby komunikace neprobíhala, nedocházelo by k předávání informací a nemohla by skupina kooperovat. Informace jsou základem práce manažera. Jejich kvalita, rychlost obdržení a úplnost stojí za kvalitou využívání zdrojů a potažmo tak za úspěchem celé organizace. Podle řízeného rozhovoru by oddělení bez využití komunikace nemohlo fungovat. Jestliže nefunguje jakékoliv oddělení společnosti, nefunguje celá společnost.

Manažeři vykonávají práci pomocí svých spolupracovníků, kterým předávají pomocí komunikace vlastní myšlenky. Aby tak mohli činit, musí správně komunikovat.

Ať se jedná o verbální komunikaci, kterou manažeři předávají své myšlenky ostatním, nebo neverbální komunikaci, která dokáže podpořit manažerova slova a dodává jim dostatečnou váhu. Manažeři by měli reprezentovat svou organizaci a být svým podřízeným vzorem. Špatné vyjadřování manažerů by mohlo u zaměstnanců sklidit nevoli a mohlo by být přítěží pro celou společnost. Manažer, jehož komunikační dovednosti nemají patřičnou úroveň, dokáže mařit nejen předávání informací, špatně instruovat, ale tyto špatné komunikační dovednosti se promítají i mimo společnost. Komunikace je při obchodních jednání základem vyjednávání. Nelze také opomenout, že v současnosti roste význam informací, které mají rozhodující konkurenční vliv.

Je nutné, aby manažer srozumitelně formuloval svá rozhodnutí. Jak by se mohl manažer správně rozhodovat, kdyby neměl dostatek informací od druhých? Další funkce, které manažer vykonává, by byly také ochromeny.

Špatně předané instrukce mohou velmi negativně ovlivnit práci podřízených. Je potřeba zadávat úkoly v souvislostech, aby bylo jasné, k čemu dílčí úkol slouží. Povaha a osobnost nadřízeného dokáže ovlivnit komunikaci. V případě introvertů dochází

ke složitému vyjadřování. Toto omezení, podle dotazníkového šetření, se neobjevuje u významné části nadřízených.

Komunikace musí probíhat úspěšně a nesmí jí bránit bariéry. Prací nadřízeného je bariéry ničit svým přístupem a předcházet jejich vzniku. Jestliže komunikace i tak zaostává, je řešením změna organizační struktury nebo výměna vedoucího pracovníka.

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že když nastane problém při komunikaci, rozhodne se jej manažer řešit individuálně pomocí rozhovoru. Manažer potvrdil, že je ničení bariér důležité.

Ve zkoumané společnosti s ručením omezeným, bylo zjištěno, že je zapotřebí zlepšit horizontální komunikaci. Jednotlivá oddělení spolu dostatečně nekomunikují, co zapříčinilo nevědomost, v čem je jaké oddělení důležité. Společnost by měla zapracovat na společných akcích, které by pomohly tuto neznalost doplnit a podpořit tak týmovou spolupráci.

Manažerská komunikace dopadla velmi kladně. Podřízení vytýkají hlavně nedostatek informací a někteří také uvádějí nedostatečnou komunikační dovednost. Nedostatečné komunikační dovednosti mohou být řešeny školením. Nejdůležitějším neverbálním prvkem komunikace je oční kontakt, který manažeři udržují. Nejpreferovanějším způsobem předávání informací je ústní komunikace, která je také při komunikaci s nadřízeným nejčastější. Manažeři ústní komunikaci využívají k instruování i informování více nežli písemnou. Tato skutečnost je velmi důležitá, jelikož lze při ústní komunikaci ihned poskytnout zpětnou vazbu. Tuto možnost manažeři využívají a tím dávají možnost, aby se jejich podřízení vyjádřili a mohli být kreativní pro společnost.

Nedostatek informací vzbuzuje v podřízených nespokojenost a je nutné jej řešit. Kromě zasílání tiskových zpráv pomocí hromadného e-mailu, by měla společnost podávat více informací. Intranet společnosti by měl být častěji doplňován novými informacemi.

Dalším řešením může být podnikový časopis., který by obsahoval například rozhovory se zaměstnanci jednotlivých oddělení, plány společnosti, které by byly více vysvětlené a v neposlední řadě přidané informace. Takto by bylo možné zvýšit povědomí o odděleních a důležitosti práce ostatních. Pro zlepšení vztahů mezi jednotlivými odděleními a nalezení týmového ducha by bylo vhodné přidání dalších firemních akcí.

Komunikační dovednosti manažerů jsou primárním klíčem k dobrým vztahům, správnému využívání zdrojů a k celkovému efektivnímu chodu společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 157 s. ISBN 978-80-247-3858-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, James H, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing spol. s.r.o., 1997. 824 s. ISBN 80-716-9422-3.

GUFFEY, Mary Ellen, Patricia ROGIN a Kathleen RHODES. *Business Communication: Process and Product*. 3. vydání. Toronto: Nelson Education Ltd., 2009. 498 s. ISBN 978-0-17-650046-7.

HARGIE, Owen, David DICKSON a Dennis TOURISH. *Communication in Management*. Aldershot: Gower Publishing, Ltd., 1999. 347 s. ISBN 0-566-07986-0.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JÍŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing a.s, 2010. 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 208. ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 280 s. ISBN 978-80-247-5786-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 198 s. ISBN 978-80-247-4484-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.

SCHARLAU, Christine. *Techniky vedení rozhovoru: Zdokonalte své komunikační dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 205 s. ISBN 978-80-247-2234-4.

SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 267 s. ISBN 80-867-3006-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

7.2 Online zdroje

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online], 2012-2015. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

MOORE, Lori Harvill. *Business Communication: Achieving Results*. [online] 1. vydání. Bookboon.com, 2013 [cit. 2018-03-25] ISBN 978-87-403-0433-6. Dostupné z: <https://bookboon.com/en/business-communication-ebook>

Webová stránka nejmenované společnosti [online]. 2003-2018 [cit. 2018-03-25].

8 Přílohy

Příloha 1: Rozhovor s vedoucím oddělení

Otázka č. 1:

„Jak důležitá je komunikace při vykonávání Vaší manažerské pozice? Proč byste nemohl svou práci vykonávat bez komunikace s ostatními?“

„Komunikace je pro mě velmi důležitá. Jde o týmovou práci, během které si musíme navzájem předávat všechny informace. Kdyby k tomuto předávání nedocházelo, tak by se zastavil chod celého oddělení. Bez komunikace by naše oddělení prostě nefungovalo. Nemohli bychom připravit nic na vysílání. A také by se nemohl uzavřít žádný pořad v Mis TV.“

Otázka č. 2:

„Jak je při Vaší práci potřebná empatie? Přizpůsobujete svou komunikaci podle toho, komu sdělení předáváte?“

„Empatie je určitě důležitá. Musím při své práci přistupovat ke každému podřízenému individuálně, každý je jiný a já mu musím porozumět. Poté se vše snažím řešit hlavně přátelsky.“

Otázka č. 3:

„Jestliže si s podřízeným nerozumíte, snažíte se mu porozumět a odstranit to, co Vám brání v úspěšné komunikaci? Nastává tato situace často? Jak ji řešíte?“

„Ano, vždy se snažím snižovat napětí v kolektivu a vše zdárně vyřešit. Naštěstí k této situaci nenastává nebo jen minimálně. Když se tak stane, vyřeším ji osobním pohovorem a snažím se, aby skončil prospěchem obou stran.“

Otázka č. 4:

„Při jednání s podřízeným dojde k situaci, kdy jeho řeč těla napovídá, že s Vámi nesouhlasí. Přesto Vám verbálně tvrdí, že máte pravdu. Reagujete na tuto situaci, nebo ji přecházíte?“

„My si na pracovišti vždy říkáme všechno na rovinu. Podřízení se mi nebojí říct svůj názor. Nemůže mi někdo tvrdit, že bych jej nevyslechl. Tím, že dokážu přijmout jejich názor, těmto situacím předcházím, a kdyby se to i tak stalo, tak bych to začal řešit. Mohl bych se ze vzniklé situace i poučit.“

Otázka č. 5:

„Proč si myslíte, že jsou úspěšnými manažery lidé, kteří mají vysoké komunikační dovednosti? Jaké komunikační dovednosti jsou pro Vás nejdůležitější?“

„Manažer musí umět jednat se svým okolím, když tuto schopnost má, je úspěšným. Dále musí umět přesvědčit, povzbudit k dobře vykonávané práci, dát svým podřízeným naději, a když nastane nějaký problém, zastat se svého týmu.“

Otázka č. 6:

„Jak důležitý je způsob, jakým formulujete otázku, když potřebujete zjistit určité informace a proč?“

„Velmi důležitý. Špatně položená otázka může zbytečně zdržovat mou práci. Když se špatně zeptáte, nedostanete tu odpověď, co potřebujete.“

Otázka č. 7:

„Proč je pro Vás jako vedoucího pracovníka důležité naslouchat svým podřízeným?“

„Naslouchat musí každý vedoucí pracovník. Zajišťuje tak dobrou pracovní atmosféru. Když je na pracovišti pozitivní nálada, tým správně funguje.“

Příloha 2: Dotazník průzkumu

Dobrý den,

studuji na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Provádím dotazníkové šetření zaměřené na význam komunikace pro práci manažera, které bude sloužit k vypracování diplomové práce. Ráda bych Vás tímto způsobem požádala o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky budou využity jen pro potřeby diplomové práce.

Předem děkuji za vyplnění.

Denisa Křížová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena Muž

2. Jaký je Váš věk?

- 26 let a méně 27-36 let 37-46 let 47 let a více

3. Jak dlouho pracujete na své pozici ve společnosti?

- Méně než 1 rok 1 až 3 roky 3 roky a více

4. Kolik jste již měl(a) nadřízených? (Včetně stávajícího)

- 1 2 3 4 a více

5. Vyjadřuje se Váš nadřízený srozumitelně?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

6. Odpovídá Vám nadřízený při rozhovoru jasně a jednoznačně?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

7. Předává Vám nadřízený informace hlavně ústně?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

8. Potřebujete písemně zadaný úkol dovysvětlit ústně?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

9. Dostáváte všechny důležité informace písemně?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

10. Zadává Váš nadřízený úkoly hlavně písemně?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

11. Stává se, že jsou neverbální projevy nadřízeného v rozporu s ústními instrukcemi?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

12. Působí na Vás nadřízený při konverzaci uvolněně?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

13. Působí na Vás gesta a další neverbální projevy nadřízeného věrohodně?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

14. Udržuje s Vámi manažer při osobním jednání oční kontakt?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

15. Máte pocit, že nadřízený nerespektuje Váš osobní prostor?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

16. Jak významné jsou pro Vás jednotlivé složky neverbální komunikace Vašeho nadřízeného? (5 - Nejvýznamnější, 1- Nevýznamné)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-5:

Mimika:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Gesta:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Postoj:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Celkový vzhled:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Oční kontakt:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

17. Můžete řešit s nadřízeným kromě práce i osobní záležitosti?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

18. Můžete se na svého nadřízeného v pracovních záležitostech spolehnout?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

19. Zdůrazňuje manažer při řešení problémů svou nadřazenost?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

20. Máte možnost sdělit nadřízenému své připomínky?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

21. Měníte za přítomnosti nadřízeného své vyjadřování z hlediska obsahu?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

22. Myslíte si, že jsou porady pod vedením nadřízeného důležité?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

23. Poskytuje Váš nadřízený při poradách dostatek důležitých informací?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

24. Ovlivňují Vás informace, které se šíří neformální cestou?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

25. Jak s Vámi nadřízený nejčastěji komunikuje?

- Ústně Telefonicky Elektronicky Písemně

26. Jaký způsob komunikace je pro Vás při obvyklé komunikaci s nadřízeným nejvhodnější? (4 - Nejvhodnější / 1 - Nevhodný)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-4:

Ústní:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
Telefonický kontakt:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
Elektronický kontakt:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
Písemný kontakt:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>

27. Zamlčuje Vám nadřízený důležité informace, které se k Vám dostávají neformální cestou?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

28. Předáváte nadřízenému důležité informace včas?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

29. Když Vám zadá nadřízený nový úkol, ubezpečí se, že jste problematiku dostatečně pochopil(a)?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

30. Zadává Vám nadřízený úkoly příliš složitě, i když by mohl vysvětlení zjednodušit?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

31. Dostáváte od nadřízeného důležité informace včas?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

32. Řešíte s nadřízeným i nepodstatné problémy?

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

33. Jaký z těchto nedostatků obsahuje komunikace Vašeho nadřízeného?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 4 možnosti.

- Nedostatečná komunikační dovednost Nedostatek podávaných informací
 Manažer nenaslouchá Vlastní odpověď:

34. Myslíte si, že Váš nadřízený aktivně naslouchá? (Nepřerušuje Vás, neskáče Vám do řeči, nepřevádí konverzaci na sebe, nechybí oční kontakt a projevuje zájem)

- Ano Ne

35. (V případě předešlé odpovědi NE) Jaké chyby se manažer dopouští? (Nepovinná)

- Přerušuje mě Skáče mi do řeči Převádí konverzaci na vlastní osobu
 Nenavazuje oční kontakt Neprojevuje zájem Vlastní odpověď:

36. Jak by se mohla komunikace ve Vaší společnosti zlepšit? (Nepovinná)