

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Vojtěch Kunc

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vojtěch Kunc

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

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

Metodika

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

1. Vymezení zkoumané problematiky v kontextu managementu zpracováním literární rešerše.
2. Volba způsobu získání a zpracování prvotních údajů.
3. Charakteristika objektu(ů) výzkumu.
4. Určení souboru respondentů.
5. Analýza a syntéza získaných údajů.
6. Celkové hodnocení, návrhy, závěry.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení prvků manažerské komunikace" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné rady a profesionální přístup.

Velké díky patří mé rodině, přátelům a přítelkyni, kteří mě podporovali.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením prvků manažerské komunikace. Jejím hlavním cílem je vyhodnotit významnost jednotlivých prvků komunikace na základě odpovědí od dotazovaných manažerů. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury v oblasti managementu a komunikace. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s managementem a komunikací, a to úroveň managementu, prostředí managementu, manažerské dovednosti, manažerské role, manažerské funkce, manažerské styly řízení, proces komunikace, funkce komunikace, formy komunikace, bariéry komunikace a komunikace v organizaci.

Praktická část je zpracována na základě kvantitativního výzkumu. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, jehož úkolem bylo zjistit, jaký význam přiřkládají manažeři vybraným prvkům komunikace. Výsledky byly zpracovány a zachyceny do grafů a tabulek, v kterých lze nalézt grafické znázornění a hodnoty statistických ukazatelů. V závěru práce jsou zhodnoceny celkové výsledky, z nichž jsou navržena doporučení manažerům jak zlepšit komunikaci.

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

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation of elements of managerial communication. Its main goal is to evaluate the significance of individual elements of communication based on the answers from the interviewed managers. The work is divided into two main parts, the theoretical and practical part.

The theoretical part is based on the study of professional literature in the field of management and communication. The theoretical part explains the basic concepts related to management and communication, namely management levels, management environment, managerial skills, managerial roles, managerial functions, managerial management styles, communication process, communication functions, forms of communication, barriers of communication and communication in the organization.

The practical part is based on quantitative research. The research was carried out using a questionnaire survey, the task of which was to find out what importance managers attach to selected elements of communication. The results were processed and scatched into graphs and charts, in which you can find graphical representations and values of statistical indicators. At the end of the work, the overall results are evaluated, from which recommendations are made to managers on how to improve communication.

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

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management	13
3.1.1 Úrovně managementu	14
3.1.2 Prostředí managementu.....	15
3.2 Manažer.....	16
3.2.1 Manažerské dovednosti.....	17
3.2.2 Manažerské role	18
3.2.3 Manažerské funkce	21
3.2.4 Manažerské styly řízení	24
3.3 Komunikace	26
3.3.1 Proces komunikace	27
3.3.2 Funkce komunikace	29
3.3.3 Formy komunikace	30
3.3.3.1 Verbální komunikace.....	30
3.3.3.2 Neverbální komunikace.....	33
3.3.4 Bariéry komunikace	35
3.4 Komunikace v organizaci.....	36
3.4.1 Směry komunikace	37
3.4.2 Typy komunikace	39
3.4.3 Manažerská komunikace.....	40
4 Vlastní práce	43
4.1 Způsob zpracování zjištěných dat	43
4.1.1 Vážený aritmetický průměr	43
4.1.2 Vážený rozptyl.....	44
4.1.3 Směrodatná odchylka.....	44
4.1.4 Variační koeficient.....	44
4.2 Charakteristika respondentů.....	44
4.3 Analýza dotazníkového šetření	49
4.3.1 Sebehodnocení manažerů	49
4.3.2 Preference manažerských dovedností.....	50
4.3.3 Obsah komunikace.....	51

4.3.4	Verbální komunikace	55
4.3.5	Neverbální komunikace	60
4.3.6	Formy komunikace	65
4.3.7	Komunikační dovednosti	68
4.3.8	Směry komunikace.....	71
4.3.9	Bariéry komunikace	75
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	81
5.1	Zhodnocení výsledků	81
5.1.1	Identifikační část	81
5.1.2	Zjišťovací část.....	81
5.1.3	Přehled významnosti všech hodnocených prvků komunikace.....	84
5.2	Doporučení	86
6	Závěr.....	88
7	Seznam použitých zdrojů.....	89
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů	91
8.1	Seznam obrázků	91
8.2	Seznam tabulek.....	91
8.3	Seznam grafů.....	91
9	Přílohy	93

1 Úvod

Komunikace je nejdůležitější činností při sdělování svých pocitů, emocí i názorů. Komunikace se skládá z verbální a neverbální formy. Důležitost obou těchto forem komunikace se projevuje nejen v každodenním životě, ale je i nezbytnou součástí manažerské práce. Stupeň naší komunikace z nás dělá vyspělé tvory a odlišuje lidstvo od zvířat.

Pro efektivní komunikaci je zapotřebí splňovat základní požadavky, kterými jsou zřetelnost, stručnost a úplnost. Následně lze pozorovat zvýšení produktivity, nárůst kvality produktu, snížená fluktuace, snížení nákladů a vyšší míra iniciativy i motivace. Důležité jsou také používané směry komunikace v organizaci. Každý úspěšný manažer by měl disponovat výbornými komunikačními dovednostmi, jelikož komunikace je zároveň uměním, neboť bez nichž nemůže zajistit správné manažerské procesy jako je řízení lidí, zadávání práce svým podřízeným, komunikace s obchodními partnery a vyjednávání lepších podmínek pro členy svého týmu.

Nejcennějším zdrojem a hnacím motorem organizace jsou právě zaměstnanci a to by si měl každý zaměstnavatel uvědomit. Aby byli zaměstnanci spokojeni, potřebují manažera, který je bude motivovat k práci, loajalitu své organizace a maximální pracovní nasazenosti. Manažer by měl klást důraz na zpětnou vazbu, která je nesmírně důležitá pro vedení společnosti. Otevřenost a přímocharost jak manažerů, tak zaměstnanců svědčí o zdravé a fungující společnosti. Vnímání a naslouchání podřízeným zaměstnancům patří k předním dovednostem manažera.

Naopak slabé komunikační dovednosti mohou degradovat manažera a může být dříve či později nahrazen jiným pracovníkem, jehož komunikační dovednosti jsou více rozvinuté a empatické. Nejistý a špatně komunikující manažer nezvládá vedení lidí, což se může projevit v nedostatku informovanosti podřízených, nejistotě a nedorozumění v komunikaci. Proto je snahou každého správného manažera předcházet bariérám v komunikaci a zamezit komunikačnímu šumu, zkrácení předávaných informací, které ztěžují dosažení stanovených cílů a vyšší prosperity organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit a stanovit, jaký význam přikládají manažeři obsahu komunikace, manažerským dovednostem, verbální komunikaci, neverbální komunikaci, formám komunikace, komunikačním dovednostem, směrům komunikace a bariérám komunikace, tedy jednotlivým prvkům komunikace při vykonávání jejich práce. Dílčím cílem práce je na základě získaných dat z dotazníkového šetření navrhnout doporučení pro zlepšení komunikace.

2.2 Metodika

Diplomová práce je tvořena ze dvou částí, z teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studie odborné literatury v oblasti managementu a komunikace. Jsou zde charakterizovány pojmy jako úroveň managementu, prostředí managementu, manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce a role, proces komunikace, formy komunikace, bariéry komunikace a komunikace v organizaci. Teoretická část tvoří východisko pro navazující praktickou část.

V praktické části je charakterizován soubor respondentů, který tvoří manažeři všech úrovní managementu napříč ekonomickými sektory. Dále je navržen způsob zpracování zjištěných dat na základě statistických ukazatelů, a to váženého aritmetického průměru, váženého rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Též je zde navržena stupnice dle úrovně významu. Primární data byla získána kvantitativním výzkumem, konkrétně dotazníkovým šetřením. Dotazník je rozdělen na část identifikační a zjišťovací, kdy identifikační část je zaměřena na charakteristiku respondentů a zjišťovací na analýzu prvků komunikace, které jsou uspořádány do tematických odborných bloků. Bloky jsou vyhodnoceny grafy a tabulkami. Grafy znázorňují procentuální rozložení odpovědí dle stupně významu. Tabulky nabízí souhrnný přehled výsledků v daném odborném bloku s hodnotami statistických ukazatelů. Poslední krok v praktické části diplomové práce je shrnutí výsledků, na základě kterých jsou navržena doporučení pro zlepšení komunikace manažerů.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je jedním z významných fenoménů dnešní doby. Počátky managementu lze zaznamenat již v dávné historii lidstva. Rozvoj a růst významu managementu je spjat s rozvojem industriální společnosti a jejím přechodem v společnost postindustriální. Pojem management je původně americký výraz. V dnešní době je však používán celosvětově. Tento výraz je překládán do českého jazyka jako řízení. Přesto je termín řízení považován v širším slova smyslu za podstatně obsáhlejší než pojem management. Neboť řízení probíhá v systémech technických, biologických či společenských. Na druhou stranu management je řízení skupin a jednotlivců v organizaci, která se nachází v ekonomicko-sociálním prostředí (Blažek, 2014).

Donnelly (1997, s. 24) popisuje management jako *„proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“*

Management jako specifická profese je stále více považován za významného činitele, který značně ovlivňuje prosperitu organizace. I s technicky vybavenou organizací a kvalifikovanými pracovníky není záruka úspěchu, pokud je špatně řízena (Veber, 2009).

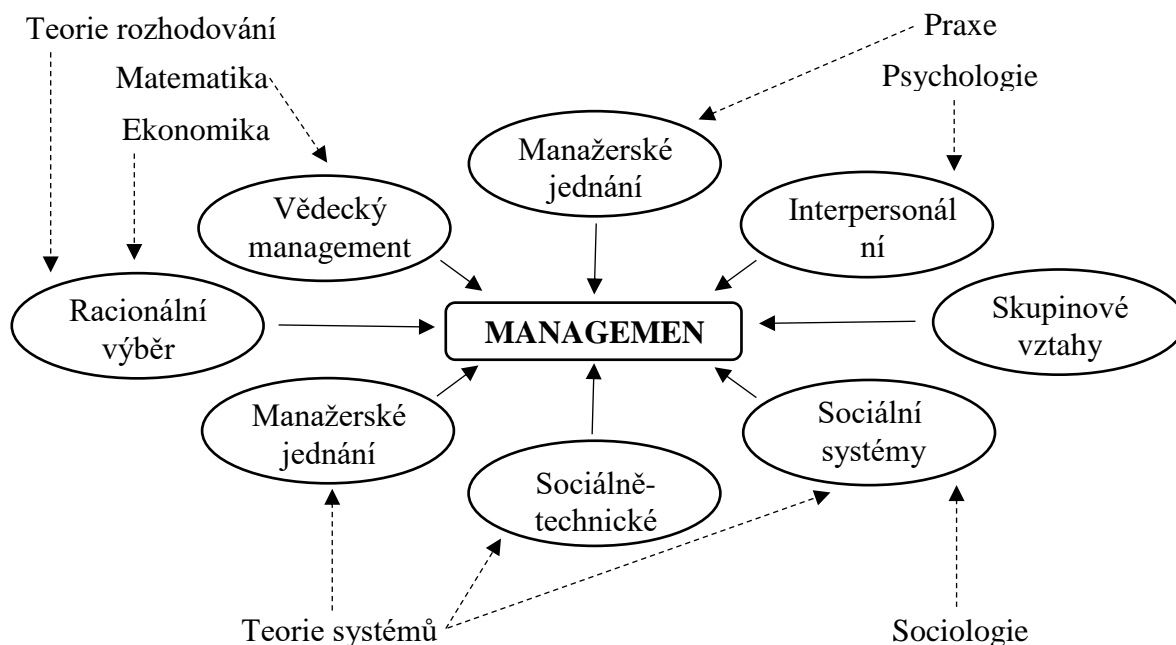
Mezi typické rysy soudobého managementu podle Vebera (2009) patří:

- Specifické aktivity – jsou cíleny na pracovníky tak, aby udělali to, co je jejich úkolem. Poněvadž řídit znamená dosáhnout výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.
- Tah na branku – řídicí činnosti musí být podvoleny vytyčenému cíli.
- Seřazení priorit – množství úkolů či problémů, které je potřeba vyřešit v zájmu splnění cíle je značné. Z tohoto důvodu je potřeba klíčové záležitosti upřednostňovat a věnovat jim speciální pozornost.

Znalosti a dovednosti, na kterých je management založený pochází z řady vědních disciplín. Tyto znalosti vytvářejí průnik toho, co můžeme nazvat teorií managementu. Vzájemný vliv teorie a praxe vytváří prostředí pro rozvoj oboru. Průnik disciplín vede k představě, že existují dvě oblasti, které můžeme nazývat tvrdými a měkkými faktory řízení. Mezi tvrdé faktory řízení patří data, čísla, metody a postupy. Do měkkých řadíme motivaci,

komunikaci a chování pracovníků. Pro management je tedy nejdůležitější integrita obou oblastí (Duchon, 2008).

Obrázek 1 - Průnik disciplín



Zdroj: Duchon, 2008, vlastní zpracování

3.1.1 Úrovně managementu

Činnosti ve společnosti jsou uskutečňovány ve třech úrovních. Každá úroveň managementu vyžaduje odlišné manažerské dovednosti. Jedné se o úroveň strategickou, taktickou a operativní. U menších podniků se může stát, že se tyto úrovně budou prolínat nebo dokonce splývat. Avšak při vytváření podnikové organizační struktury bychom měli dodržet tyto tři základní úrovně (Srpová, 2010).

Strategická úroveň

Strategická úroveň se zaměřuje na fungování společnosti v širším sociálním okolí. Stará se o soulad technických činností s požadavky společnosti a plnění potřeb zaměstnanců. Stanovuje dlouhodobé cíle a směry společnosti. Na strategické úrovni těmto pracovníkům říkáme vrcholoví manažeři neboli top manažeři. Ti na sebe přebírají odpovědnost za vlastníky. Na jejich práci závisí konečné výsledky společnosti. Vytváří varianty strategií

a rozhodují o výběru vhodné strategie s ohledem na změny okolí i vnitřních faktorů ve společnosti.

Taktická úroveň

Na této úrovni probíhá koordinace činností operační úrovně. Je zaměřena na spolupráci různých oddělení mezi sebou a zajišťuje provázanost činností navazujících na sebe. Pracovníci se nazývají střední manažeři. Mají na starosti vazby mezi výrobcí a uživateli. Zajišťují potřebné zdroje pro realizování operačních úkolů. Až 40 % jejich pracovního času se věnují poskytování a získávání informací. Mezi jejich úkoly patří také vedení podřízených, hodnocení dosažených výsledků, zabezpečení řízených provozních podmínek a sledování dodržování regulačních požadavků.

Operativní úroveň

Zaměřuje se na úkoly, které společnost potřebuje uskutečnit s co nejvyšší efektivitou. Operativní úroveň je základem správného chodu společnosti. Základním úkolem manažerů první linie je maximální využití dostupných zdrojů pro splnění úkolů a cílů. Jejich úkolem je dosáhnout vysoké účinnosti výrobního procesu pomocí technických rad a motivací pracovníků. Časový horizont této úrovně je krátkodobý s důrazem na každodenní plnění stanovených cílů (Srpková, 2010; Veber, 2009; Duchoň, 2008).

3.1.2 Prostředí managementu

Více než v jiných oblastech je v managementu zapotřebí respektovat vliv prostředí. Řízení společnosti probíhá vždy v různých podmínkách, takže na pohled stejný problém bude vyžadovat rozdílný přístup. Nelze tedy s jistotou aplikovat řešení problému z jedné společnosti na druhou. Dokonce řešení opakujícího se problému ve stejné společnosti, ale v rozdílném čase nemusí probíhat stejně. Proto se rozlišují podmínky organizace na vnitřní a vnější (Veber, 2009).

Vnitřní podmínky společnosti

Obecně se vnitřní podmínky společnosti rozděluje na dvě velké skupiny faktorů, a to na tvrdé a měkké prvky. Tvrdé prvky jsou znázorňovány hmatatelnými entitami, jako jsou výrobky, zásoby, technické vybavení, finance a datové soubory. Měkké prvky zahrnují chování, znalosti, dovednosti, pracovní návyky, vystupování pracovníků uvnitř i vně společnosti. Například vystupování při obchodním jednání. Jedná se tedy o reakce

jednotlivých pracovníků či společnosti na různé podněty a impulsy. Dříve byly ceněny jako aktiva společnosti tvrdé prvky, ale nyní začínají nabírat na významu nehmotné prvky měkké. Na rozdíl od prvků tvrdých nejsou snadno napodobitelná a přenositelná (Veber, 2009).

Vnější podmínky společnosti

Podmínky jsou tvořeny prostředím, ve kterém se společnost nachází. Klasifikace vnějšího prostředí nese zkratku PEST. Tedy vlivy politické, ekonomické, sociální a technické. Globalizace způsobuje častější výskyt těchto faktorů (Veber, 2009).

S tímto souhlasí i Donnelly (1997), který tyto faktory řadí do nepřímých vlivů. Dále ještě rozděluje vnější prostředí na vlivy přímé. Do nich spadají zákazníci, jejichž potřeby se snaží společnost uspokojovat. Konkurence, vůči které se společnost snaží získat konkurenční výhodu. Dodavatelé, kteří poskytují potřebné zdroje a posledním vlivem jsou lidské zdroje.

3.2 Manažer

Manažer je člověk, který má na starosti tým spolupracovníků, s jejichž pomocí dosahuje stanovených cílů. Jsou mu uděleny určité pravomoci nad ostatními členy týmu. Zároveň je vyjednávač a vůdce. Manažer by měl být schopen stanovit reálné cíle a mít cit pro posouzení schopností a ambicí u svých podřízených. Zajišťuje správnou motivaci, aby pracovníci plnili cíle s chutí. Čím výše je manažer v společnosti postaven, tím více se zabývá koncepčními otázkami a zbývá mu méně času pro sledování novinek v oboru. Proto může nastat situace, kdy člen týmu bude mít více odborných znalostí než manažer. To však neznamená, že by byl lepším manažerem (Khelerová, 2010).

Lepilová (2008) dodává, že manažer slouží jako komunikační spoj mezi vlastníky a zaměstnanci společnosti, které řídí a vede ve svém týmu. Do týmu jsou vnášeny úkoly a cíle, z týmu zpátky k managementu výsledky. Též zadává a koordinuje práci. Jeho hlavním řídicím nástrojem je komunikace, na které závisí přijetí strategie, cílů a změn. Svým chováním a prací dotváří image společnosti.

Důležitým prvkem je osobnost manažera. Součástí osobnosti je temperament, který se vyznačuje jako soubor vrozených vlastností. Závisí na něm dynamika prožívání situací a emotivnost jednání. Do typických znaků temperamentu vyžadovaných u manažera spadá dominance, asertivita, extroverze a introverze. Nežádoucí je však emocionální labilita (Lojda, 2011).

Podle Armstronga (2008) efektivní manažeři:

- zabezpečují, aby byli splněny úkoly;
- prosazují vizionářský styl;
- plánují efektivní rozdělení a využití přidělených zdrojů;
- určují směr;
- dávají impulz ke změně směřující k zlepšení výkonu;
- rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem;
- předcházejí problémům;
- nepřetržitě sledují výkon, aby v případě potřeby mohli včas podniknout nápravné kroky.

3.2.1 Manažerské dovednosti

Bez ohledu na postavení v organizační struktuře, musí mít manažer určité obecně použitelné manažerské dovednosti. Podíl těchto dovedností závisí na stupni managementu, na kterém se manažer pohybuje. Jedná se o soubor dovedností, jejichž využívání rozhoduje o kvalitách práce manažera (Srpková, 2010).

Donnelly (1997) s tímto souhlasí a rozděluje manažerské dovednosti na koncepční, lidské a technické.

Koncepční dovednosti

Znamenají schopnost vnímat společnost jako systém, který je potřeba vést tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři, kteří ovládají tyto dovednosti, musí znát všechny důležité aktivity společnosti a dokázat je účinně koordinovat.

Lidské dovednosti

Manažeři realizují většinu své práce pomocí svých spolupracovníků. Z tohoto důvodu je pro ně důležité ovládat lidské dovednosti, které rozhodují o schopnostech vést, komunikovat a motivovat. Tyto dovednosti ovlivňují též předávání zkušeností, delegování a koučování.

Technické dovednosti

Technické dovednosti znázorňují schopnosti používat určité znalosti, metody, techniky a postupy k uskutečnění výkonných činností a procesů. Pro zabezpečení kontroly a řízení musí manažer tyto specifické dovednosti ovládat (Donnelly, 1997).

Cejthamr (2010) dodává, že při postupu manažera v hierarchii společnosti je stále více kladen důraz na jeho dovednosti koncepční a důraz na dovednosti technické se postupně snižuje. Pro manažery první linie, kteří působí na operativní úrovni, jsou tedy nejdůležitější dovednosti technické.

Obrázek 2 - Manažerské atributy



Zdroj: Cejthamr, 2010, vlastní zpracování

3.2.2 Manažerské role

Role nepředstavuje totéž co pracovní místo. Je to úloha, kterou osoby hrají při výkonu povinností. Zejména manažerská role může být velice proměnlivá, a proto se manažeři musejí rychle přizpůsobovat a nesetrvávat ve vytyčeném rozmezí. Manažerské aktivity mohou být rozděleny do desíti rolí ve třech skupinách. Jedná se o skupiny mezilidských rolí, informačních rolí a rozhodovacích rolí (Armstrong, 2008; Cejthamr, 2010).

Mezilidské role

Mezilidské role jsou vztahy, které vznikají na základě manažerova postavení a autority vůči spolupracovníkům. Tato skupina obsahuje tři role.

- Role vůdčí osobnosti – je základní manažerskou rolí. Manažer reprezentuje společnost a účastní se důležitých momentů, jako jsou podpisy dokumentů, schvalování procesů. Jejich přítomnost je nezbytná i na společenských akcích organizace.
- Role vedoucího – řadí se mezi nejvýznamnější role a proniká do všech manažerských činností. Svěřená odpovědnost manažerovi ukládá za povinnost kontrolovat plnění úkolů a motivovat své spolupracovníky v týmu.
- Role propojovatele – zabezpečuje vztahy s jednotlivci nebo skupinami lidí v rámci společnosti i mimo ni. V rámci společnosti komunikuje manažer i s pracovníky, kteří nejsou jeho podřízení, tedy horizontálně napříč celou společností (Cejthamr, 2010).

Informační role

Tento soubor rolí manažerovi slouží k zabezpečení přijímání a odesílání informací, které nejsou vřední. Prostřednictvím mezilidských rolí dokáže manažer využít vybudovanou síť kontaktů k shromažďování důležitých informací pomocí role pozorovatele a následně je předávat dál z role šířitele nebo mluvčího.

- Role pozorovatele – v této roli má manažer za úkol pozorovat prostředí, ve kterém se společnost nachází. Shromažďovat důležité informace o změnách, překážkách a příležitostech, které by mohly působit na společnost. Efektivnost role pozorovatele značně závisí na tom, jak dobře je vykonávána role propojovatele z mezilidských rolí.
- Role šířitele – zahrnuje šíření získaných důležitých informací směrem k podřízeným pracovníkům. Informace by měla být faktická a umožňuje společnosti zajistit si konkurenční výhodu.
- Role mluvčího – obstarává reprezentaci společnosti prostřednictvím manažera. Tato reprezentace může mít interní i externí charakter. Do interního charakteru můžeme zařadit požadavek o zvýšení platu svých spolupracovníků v týmu. Mezi

externí reprezentaci patří komunikace s dodavateli, zákazníky či tiskem (Srpková, 2010).

Rozhodovací role

Ačkoli mají mezilidské a informační role podstatný význam, nejsou to ty nejdůležitější. Slouží jako vstupní hodnoty pro manažerské rozhodování. Mnoho odborníků se shoduje, že role podnikatele, eliminátora poruch, alokátora zdrojů a vyjednače patří k nejdůležitějším rolím manažera.

- Role podnikatele – v této roli jsou povinnosti manažera sledovat změny v okolí a využít je ve prospěch společnosti. Pokrokový manažer se snaží aplikovat nové technologie a postupy pro zvýšení efektivity a reagovat na potřeby zákazníků s dostatečným předstihem.
- Role eliminátora poruch – manažer musí být schopen reagovat na negativní působení vlivů. Protože rychlé odstranění problému má prioritu, role eliminátora poruch je jednou z nejdůležitějších rolí vůbec. Jejím hlavním cílem je udržování stability.
- Role alokátora zdrojů – spočívá v rozhodnutí manažera o tom, jak rozdělit disponibilní zdroje, aby přinášeli co největší užitek. Mezi zdroje řadíme peníze, zaměstnance, stroje, zařízení a čas. Může se jednat o rozhodnutí, zda pro splnění stanoveného cíle využije přesčasovou práci, nebo najme nové pracovníky do společnosti.
- Role vyjednače – předurčuje manažera k vyjednávání s osobami nebo skupinami lidí, tak aby získal výhodnější postavení pro společnost. Vyjednávání se může jednat o objemu práce, cílů, zdrojů a dalších faktorů. Příkladem může být vyjednávání s odborovou organizací (Donnelly, 1997).

Všichni manažeři, nehlédě na postavení v hierarchii společnosti, využívají veškeré role. Ty se navzájem propojují a kvalitativně podmiňují. Umění manažera je spojit a harmonizovat role v jeden celek. Klade důraz na role je ovlivněn tím, na jaké úrovni managementu jsou uskutečňovány (Srpková, 2010).

3.2.3 Manažerské funkce

Být úspěšný manažer, znamená zvládat základní manažerské funkce. Dosažení cílů společnosti je hlavním posláním manažera a toho docílí, pokud sloučí všechny manažerské funkce v jeden fungující celek (Veber, 2009).

Manažerské funkce můžeme rozdělit na plánování, organizování, stanovování cílů a komunikování (Armstrong, 2004).

Plánování

Veber (2009, s. 100) uvádí, že „*plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.*“

Plánování je výchozím bodem, který předchází ostatním manažerským funkcím. Zjišťuje, zda jsou k dispozici potřebné zdroje k dosažení stanoveného konečného výsledku. Manažeři ve většině případů plánují v krátkodobém časovém úseku a to na jeden nebo dva roky. Cílem plánování je dosáhnout výsledku bez spotřebování více zdrojů než bylo nezbytné a vyvarovat se krizím i problémům, které se dají předvídat. Manažeři by měli vytvářet takové plány, které je možné v průběhu plánovacího procesu upravit, jelikož plán bez možnosti úprav, je špatný plán (Armstrong, 2008).

Armstrong (2008) rozděluje plán na čtyři klíčové složky:

- cíl – čeho má být dosaženo;
- program činností – popisuje kroky k dosažení cíle;
- potřebné zdroje – jaké zdroje a v jakém množství bude zapotřebí;
- dopad – charakterizuje dopad plánu na společnost z hlediska nákladů a přínosů.

Dále Armstrong (2008) popisuje osm plánovacích činností, které manažer musí dělat:

- Předvídání – jaký druh práce bude vykonán a možnost změny objemu množství práce.
- Programování – určit pořadí procesů a časový rámec k dosažení stanovených výsledků.
- Vybavení pracovníky – rozhodování o obsazení pracovních pozic z hlediska kvalifikace a zvažování přesčasů nebo najmutí dočasných pracovníků k zvládnutí prvotřídní práce.

- Stanovení standardů a cílů – týká se kvality, výstupů, prodejů, času, nákladů a ostatních prvků práce, při nichž je možné plánování, měření a kontrola.
- Plánování postupů – rozhodování o způsobu a systému realizování práce.
- Plánování materiálů – zabezpečení správného materiálu a pracovní síly, aby oba zdroje byly k dispozici ve správné kvalitě a ve správný čas.
- Plánování vybavení – výběr a případný nákup strojních zařízení a vybavení sloužící k výrobě.
- Příprava rozpočtu – sestavení rozpočtu a jeho schválení.

Organizování

Veber (2009, s. 218) popisuje, že organizování je „*cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.*“

Lidé, kteří pracují ve skupině, aby dosáhli stanoveného cíle, musí hrát svou roli v týmu. Role může být definována nadřazeným, nebo se přirozeně vyvine. Důležité je, aby každý přispíval svým způsobem ke skupinovému úsilí. Organizování je tedy ta část řízení, která záměrně vytváří strukturu rolí. Role však musí být navrženy s ohledem na schopnosti a motivaci pracovníků (Wehrich, 1993).

Srpová (2010) dodává, že výsledek činnosti jakékoli skupiny pracovníků je lepší, je-li organizovaná, než pokud tato manažerská funkce není aplikována. Výsledkem organizování je nastavení hierarchie ve skupině z hlediska pracovní nadřazenosti a podřazenosti. Též vymezení pravomocí a odpovědností. Předpokladem vnitřní strukturace je delegování. Předaná odpovědnost by měla korespondovat s kvalifikací a odpovědností pracovníka plnit úkoly. K výhodám delegování patří rozvoj dovedností podřízených pracovníků, poskytuje vedoucímu pracovníkovi více času na složitější úkoly a je formou motivace. Mezi nevýhody můžeme zařadit zvýšení nároků na koordinaci podřízených a možnost výběru pracovníka, který delegovanou činnost nemusí zvládnout. Důležitým prvkem funkce jsou organizační struktury, které představují kostru společnosti. Rozdělení organizačních struktur probíhá především klasifikací vycházející z dělby pravomocí.

Srpová (2010) při tomto třídění rozlišuje následující organizační struktury:

- Liniová organizační struktura – tvoří ji liniové prvky a vazby. V této struktuře se nachází jediný odpovědný vedoucí s přesně stanovenými vazbami mezi

nadřízeným a podřízenými. Výhodou je přehlednost, kompetence a krátké informační řetězce. Nevýhodou struktury je nevhodná aplikace u větších společností kvůli limitujícím faktorům složitosti řízení.

- Funkcionální organizační struktura – je složitější s mnohostrannými vazbami a specializovanou odpovědností. Vedoucí má na starosti svůj sektor ve struktuře a je vybaven příslušnou pravomocí a odpovědností. Výhodou je vysoká kvalifikace vedoucích pracovníků. K nevýhodám můžeme řadit vysokou četnost vazeb mezi prvky a možnou absenci koordinačních center.
- Liniově-štabní organizační struktura – je tvořena liniovou a štabní složkou. Liniová složka má na starosti celkové řízení daného útvaru. Vedoucímu útvaru jsou podřízeni všichni pracovníci i pracovník štabu. Štabní složka má za úkol dodržet zásadu jediného vedoucího při vzrůstající složitosti řízení na vyšších stupních a využít tak všech pozitiv, které tato struktura nabízí.

Pokud společnost rychle roste a zvyšuje se její počet zákazníků, výrobků, pracovníků a služeb, musí začít hledat způsoby, jak změnit systém řízení a organizační strukturu. Řešením je přechod k decentralizovanému řízení a vytvoření nižších organizačních útvarů. Tento systém řízení nabízí divizní a hybridní struktura (Srpová, 2010; Veber, 2009).

Stanovování cílů

Jedním z nejdůležitějších úkolů na pozici manažera je, aby pracovníci v týmu pochopili, jaké úkoly se po nich požadují a čeho mají dosáhnout. Manažer musí definovat požadavky na výkon pracovníků v podobě cílů. Výsledky práce může manažer následně analyzovat a porovnávat s dohodnutými cíli (Armstrong, 2004).

Cíle jsou děleny podle Armstronga (2008) na dva hlavní typy:

- Pracovní cíle – souvisí s cíli, posláním, hodnotami a strategií společnosti. Vztahují se k výsledkům, kterých má být dosaženo nebo k přispění pracovníka. Probíhají na všech úrovních společnosti. Na úrovni oddělení a týmu jsou cíle propojeny s podnikovými cíli, ale na individuální úrovni souvisejí cíle s rolí hlavními povinnostmi. Individuální cíle jsou vyjádřeny úkoly, projektovými cíli a trvalými cíli. Funkční pracovní cíle jsou konzistentní, přesné, podnětné, měřitelné, dosažitelné, dohodnuté, termínované a orientované na týmovou práci. K formulaci

dobrého cíle se často používá anglický akronym SMART. Ten v českém překladu uvádí pět důležitých faktorů. Cíl by podle této metody měl být náročný, měřitelný, dohodnutý, realistický a termínovaný.

- Osobní cíle – se týkají vzdělání a osobního rozvoje pracovníka. Popisují, co by se měl pracovník učit, aby zlepšil své pracovní výkony, dovednosti a celkovou úroveň schopností.

Úkoly můžeme dělit na kvantitativní a termínované. Mohou být vyjádřeny ve finančních pojmech, jako je zisk, náklad či rozpočet. Nebo v číslech objemu produkce, prodeje a objednávek. To všechno se vztahuje k určitému období.

Komunikace

U manažerské pozice tvoří práce okolo dvaceti procent a zbylých osmdesát procent její prosazování skrze komunikaci (Armstrong, 2008).

Téma komunikace, její procesy, funkce, formy, typy a další pojmy jsou probrány v kapitole 3.3 Komunikace.

3.2.4 Manažerské styly řízení

Styl řízení představuje, jakým způsobem manažer vykonává své činnosti, pomocí jakých metod dosahuje vytyčených cílů a jaké jsou jeho postupy při rozhodování v konkrétních podmínkách. Jedná se o formu vztahu manažera k podřízeným pracovníkům v týmu, která vyplývá z osobních zkušeností manažera, schopností působit na své okolí, a jakým stylem uplatňuje a využívá svoji moc při vedení lidí. Styl řízení je důležitým atributem práce všech manažerů. Manažer se během své práce setká s mnoha situacemi, které vyžadují odpovídající způsob řešení ve smyslu vztahu k podřízeným pracovníkům. Většina manažerských rozhodnutí je však takového charakteru, že manažer má možnost výběru jakým způsobem rozhodne, ale do jisté míry je vědomě či podvědomě determinován. Z řad výzkumů vyplývá, že nejlepší manažeři dokáží přizpůsobit styl řízení situaci nebo skupině spolupracovníků (Veber, 2009; Srpová, 2010).

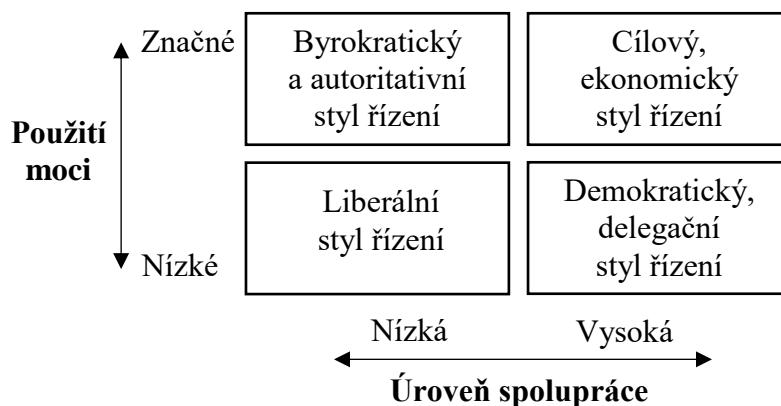
Veber (2009, s. 44) zmiňuje Likertovo (1967) rozdělení manažerských stylů do čtyř skupin:

- Autoritativní – jde o direktivní určování úkolů, kdy manažer bez jakéhokoliv zapojení svých podřízených činí rozhodnutí a nesnaží se vytvořit prostředí založené na důvěře.
- Benevolentní (benevolentně autoritativní) – manažer je autokratický, ale snaží se vytvořit příjemné a přátelské pracovní prostředí. K motivování využívá odměny i tresty. V řadě situací manažer důvěřuje svým podřízeným pracovníkům a při rozhodování se na ně obrací.
- Konzultativní – tento styl podporuje oboustrannou komunikaci, i když základní rozhodnutí má na starosti manažer. Motivace probíhá především pozitivní formou odměn. Postihy a tresty nejsou příliš používány.
- Participativní – v tomto stylu manažer plně důvěřuje svým podřízeným a aktivně je zapojuje do procesu rozhodování. Vytváří příznivé pracovní prostředí, vytyčuje cíle a způsob realizaci přenechává svému týmu.

Postupem času bylo základní rozdělení do čtyř skupin doplněno o mnoho dalších stylů. Veber (2009) vybral styly řízení, které rozšiřují výše uvedené členění:

- Byrokratický styl řízení – manažer své řídicí činnosti opírá o autoritu. Rozpracované úkoly ukládá podřízeným a následně je sleduje a kontroluje, jak byly plněny.
- Autoritativní styl řízení – je založen na formálním přístupu způsobu jednání. Manažer přikazuje a požaduje bezpodmínečné plnění úkolů.
- Cílové řízení – pomocí úkolů se manažer zaměřuje na dlouhodobé činnosti svých podřízených. Motivace probíhá formou ekonomických stimulů.
- Demokratický styl řízení – je rozdělen na delegační styl řízení a liberální styl řízení. V delegačním stylu řízení si manažer ponechává hlavní záležitosti řízení společnosti pro sebe a ty méně důležité deleguje pracovníkům ve svém týmu. U liberálního stylu řízení se manažer vyhýbá nepopulárním rozhodnutím, nezasahuje do činnosti svých podřízených a často jim přenechává důležitá rozhodnutí.

Obrázek 3- Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: Veber, 2009, vlastní zpracování

Armstrong (2008) uvádí tyto příklady párů protichůdných stylů řízení:

- charismatický / necharismatický;
- autokratický / demokratický;
- umožňovatel / kontrolor;
- transakční / transformační.

3.3 Komunikace

Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Patří k základním životním potřebám zvířat i lidí. Je to nástroj umožňující přežít, být úspěšný, porozumět a pomáhat ostatním. Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, popisujeme věci a vyjadřujeme své pocity. Mezi komunikační prostředky můžeme zařadit jazyk, poštu, telegraf, telefon, počítač, rozhlas a další (Mikuláščík, 2010).

Veber (2009) uvádí, že společnost se postupně začíná měnit z informační na komunikační. Prostý přístup k informacím už nestačí, protože na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat a šířit je.

Vymětal (2008) chápe komunikaci jako výměnu informací obecně mezi živými i neživými organizmy, člověk – člověk, člověk – zvíře, člověk – technika, termostatický ventil – teplota v místnosti a další možné páry. V případě komunikace mezi lidmi se jedná o sociální komunikaci, kterou dělíme na tři základní druhy. Ústní, písemnou a vizuální. Z hlediska komunikačních prostředků na verbální, neverbální a realizovanou činy či skutky.

Pro efektivní komunikaci je zapotřebí splňovat základní požadavky, kterými jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost.

Dle Vymětala (2008) je komunikace vždy zaměřena na dosažení určitého cíle, kterým může být:

- Výměna informací – změna vlastní informovanosti nebo druhé strany. Uspokojení z nabytí vědomostí, seberealizace, uznání, sounáležitosti a úcty.
- Ovlivňování chování lidí – přeměna psychologického stavu druhé strany, udržování a rozvoj sociálních vztahů.
- Ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě – za pomoci sympatie nebo antipatie dochází k ovlivnění skutečnosti, o které se komunikuje.

3.3.1 Proces komunikace

Komunikace je proces, který se odehrává mezi prvky komunikace jako vysílání a přijímání vzkazů. Přesněji komunikace probíhá mezi zdrojem neboli komunikátorem a příjemcem (komunikantem). Pro komunikační proces jsou nezbytné jazykové kompetence. Z hlediska komunikátora se jedná o rychlé a správně zakódované předání zprávy. Kompetence komunikanta spočívá ve schopnosti zvládnutí příslušné soustavy pravidel, interpretaci zprávy a adekvátní reakci (Jiřincová, 2010).

V komunikačním procesu musí odesílatel svoje sdělení převést do smysluplné formy, neboli zakódovat a poslat po zvoleném komunikačním médiu. Následně je na příjemci, aby sdělení dekodoval. Odesílatel i příjemce je limitován svými znalostmi a schopnostmi v kódování. Tyto faktory se nazývají filtry vnímání. Poslední částí procesu je zpětná vazba, která dokáže výrazně ovlivnit celý komunikační proces (Dědina, 2007).

Vymětal (2008) dodává, že při zakódování sdělení je nutné dodržet základní pravidla. Mezi ně patří srozumitelnost podání, srozumitelnost jazyka, otevřenost komunikace, forma komunikace, verifikace sdělení, jednoznačnost sdělení, dávkování, konkrétnost a jasně definovaný záměr sdělení. Na druhou stranu příjemce musí splňovat pravidla pro dekodování. Jedná se především o aktivní naslouchání, zájem, akceptaci, empatii a verifikaci sdělení.

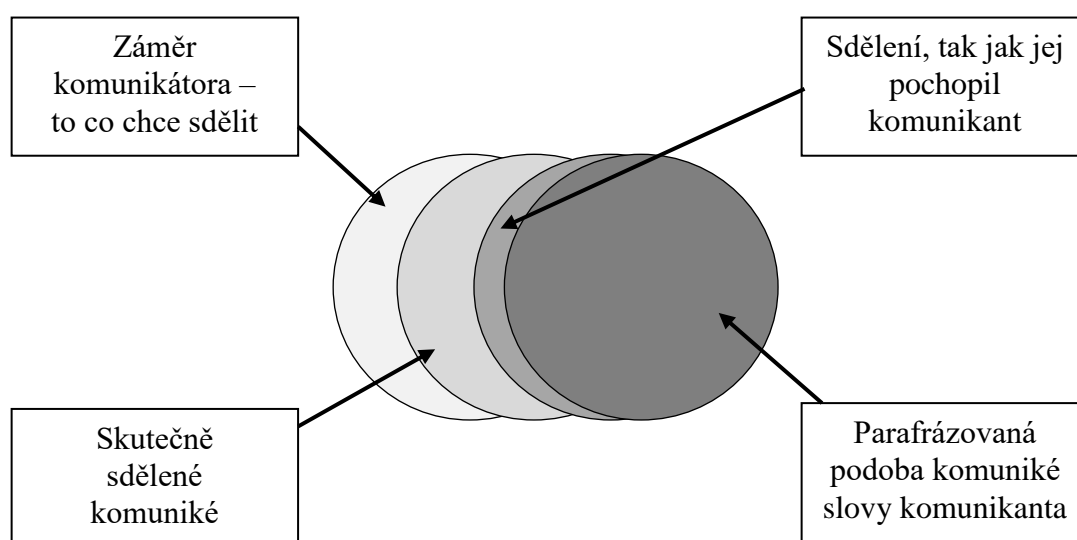
Mikuláščík (2010) popisuje následující komunikační prvky:

- Komunikátor – je odesílatel sdělení. Může předávat zkreslené informace, neboť nemusí být vždy plně a správně informovaný. Do sdělení vždy promítne svoji osobnost a osobní zaujetí k věci. Svůj podíl na sdělení má i nálada, zkušenost a postoj komunikátora.
- Komunikant – je příjemce sdělení. Jeho vnímání přijatého sdělení je zkresleno zkušenostmi a osobností. Předpokládá, že má s komunikátorem stejný způsob zakódování, což je iluze. Komunikant by se měl snažit připravit doplňující otázky, nesnažit se ve sdělení slyšet, to co slyšet chce a nepodléhat osobnosti komunikátora.
- Komuniké – poslané sdělení jako myšlenka nebo pocit. Problém dekódování nastává u abstraktních slov, složitých slovních spojení a neverbálních symbolů.
- Komunikační jazyk – sdělení je předáváno pomocí daného komunikačního jazyka. I když je sdělení srozumitelné ve stejném jazyce odesílateli i příjemci, neznamená to, že si musí rozumět. Pojem denotát je objekt, který je popisován symbolem neboli designátem. Jazyk je rozdělen na denotativní a konotativní význam. Denotativní význam znamená obsah sdělení je z oblasti matematiky či přírodních věd. Na druhou stranu konotativní význam je častěji používaný a týká se širšího smyslu myšlenek, pocitů, emocí, postojů a názorů. V běžném sdělení má informace větší sycení konotativní, okolo sedmdesáti procent a zbylých třicet procent patří denotativnímu významu.
- Komunikační kanál – je trasa, po které je sdělení posláno. Nejčastější forma komunikace je tvář v tvář, u které jsou hlavním kanálem pohledy, pohyby těla, vzhled a hlas. Při použití telefonu, rádia, televize, novin jako komunikačního kanálu jsou prostředky omezenější.
- Feedback – neboli zpětná vazba, je reakce na přijaté sdělení od komunikátora. Může proběhnout verbálně či neverbálně, ale vždy se uskuteční. Podává informaci o stavu pochopení sdělení ze strany příjemce. U masové komunikace je poskytnutí zpětné vazby složitější, ale stále možné.
- Komunikační prostředí – je prostor kde komunikace probíhá. Prostředí může situaci zabarvit k formálnosti, reprezentativnosti, což nemusí být vhodné místo pro neformální komunikaci. Též různé podněty ovlivňují komunikaci a působí jako

komunikační šum. Tím může být hluk, jas, nadbytečná informace, nesoustředěnost i únava.

- Kontext – jedná se o celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá. Dělí se na vnitřní a vnější složku. Vnitřní složka obsahuje pocity, jak na příjemce komuniké působí. Vnější zahrnují všechny stimuly v okolí příjemce. Stimulem se může stát prostor, situace, lidé nebo chování komunikátora.

Obrázek 4 - Znárodnění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé



Zdroj: Mikulášník, 2010, vlastní zpracování

3.3.2 Funkce komunikace

Pomezí mezi jednotlivými funkcemi nejsou jednoznačná, neboť se často překrývají. K rozlišení a pochopení významu komunikace slouží základní rozdělení do dimenzí (Mikulášník, 2010).

Řehoř (2012) rozděluje funkce na:

- Informativní – přenos informací, faktů nebo dat mezi lidmi.
- Instruktivní – jedná se o funkci informativní doplněnou o vysvětlení významů popisu, organizace, postupu a návodu jak něčeho docílit.

- Přesvědčovací – s cílem změnit názor či postoj druhé strany pomocí argumentů, logiky a působením na city.
- Posilovací a motivující – jde o posílení sebevědomí či posílení vztahu k druhé straně.
- Zábavná – cílem je se pobavit, zasmát a vytvářet příjemné pocity pohody prostřednictvím komunikace.
- Vzdělávací a výchovná – probíhá většinou prostřednictvím vzdělávacích institucí.
- Socializační a společensky integrující – slouží k navazování kontaktů, posílení vztahů a sblížování mezi lidmi. Komunikace se odvíjí od společenské úrovně, protože každá vrstva má rozdílný způsob vyjadřování.
- Osobní identity – pro rozvoj osobní identity je komunikace nezbytnou aktivitou již od dětství. Napomáhá uspořádat postoje a názory.
- Poznávací – umožňuje přijímat každodenní zážitky a plány druhé strany.
- Svěřovací – slouží ke snižování vnitřního napětí a zvládnání těžkostí pomocí svěřování informací.
- Úniková – používá se v případě, kdy je člověk otrávený, sklíčený nebo přepracovaný. Cílem je se odreagovat a vytěsnit nepříjemné stavy.

3.3.3 Formy komunikace

Komunikace se dělí na dvě základní formy, a to na verbální a neverbální. Tyto dvě formy se navzájem doplňují. Pokud je porovnáme, tak podle výzkumu je verbální komunikace používána v padesáti pěti procentech případů a neverbální komunikace v zbylých čtyřiceti pěti procentech (Mikuláščík, 2010).

Veber (2009) doplňuje, že sdělení lze vyjadřovat i činy, které se určují tím, co člověk dělá a jak se chová.

3.3.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je vyjadřována slovem a písmem. Může být živá nebo zprostředkovaná. Její význam nelze popřít a je nedílnou součástí života. Zmíněné vzájemné doplňování dvou základních forem znamená, že při komunikaci je význam slov vždy dotvářen neverbálními prostředky. Používání jazyka je dána rysy i osobností člověka (Mikuláščík, 2010).

Vymětal (2008) popisuje verbální komunikaci jako oborový pojem, kterým se zabývají různé vědní disciplíny. Zejména se jedná o lingvistiku, filologii a filozofii v oblastech sémiotiky, sémantiky a logiky. Úrovně komunikačních rovin rozdělujeme na racionální a emocionální. Mezi základní pravidla pro ústní verbální komunikaci spadá klid, připravenost, vnímavost, pozitivita, věcnost a stručnost.

Paralingvistika je vědní obor, jehož předmětem jsou doplňkové prvky při verbální komunikaci. Též se paralingvistika dá popsat, jako dotváření detonačního významu jazyka konotativními prvky. Dobrý řečník je schopný hlavně díky paralingvistickým prvkům (Mikuláščík, 2010; Vymětal, 2008).

Mikuláščík (2010) mezi základní prvky paralingvistické komunikace řadí následující.

Hlasitost verbálního projevu

Člověk může mluvit hlasitě, středně hlasitě nebo tiše. Intenzita se měří podle toho, jak je projev příjemný či nepříjemný. Měřit je možné i zaujetím nad věcí, o níž mluví, nebo jak moc chce udělat dojem na posluchače. Při delším projevu je vhodné měnit hlasitost, aby posluchač neztratil pozornost a projev neznel monotónně. Tichá úroveň projevu svědčí o stydlivosti a nezkušenosti. I s takovým projevem lze uspět, pokud je doprovázen silnými neverbálními prvky. Hlasitá řeč často znamená vysoké sebevědomí, znalost věci a vitalitu (Mikuláščík, 2010).

Výška tónu řeči

Každý člověk má odlišnou výšku tónu hlasu, ale i zabarvení. Tento prvek ovlivňuje vnímání projevu a je prokázáno, že přesvědčivěji a důvěrněji působí na příjemce hluboký hlas. Pomocí vhodného tónu hlasu lze projev škálovat na upřímný – příjemný – šťastný – smutný – sebejistý – pravdivý (Vymětal, 2008).

Rychlost verbálního projevu

Jestliže je řeč příliš rychlá, tak je pro příjemce těžké ji vnímat. Čím pomalejší tempo řeči má příjemce, tím hůře sám vnímá řeč rychlou. Rychlá řeč též vede k únavě, ztrátě soustředěnosti a je zapotřebí většího úsilí pro její zachycení. Proto je tempo řeči dobré měnit s ohledem na to, co říkáme. Důležité a důvěrné informace je vhodné říkat pomaleji a zřetelně. Rychlým tempem řeči obvykle disponují lidé s vysokým temperamentem, ale může to být i znakem nervozity. Na druhou stranu pomalé tempo je rysem rozvahy a vyrovnanosti, nebo váhavosti a nejistoty (Mikuláščík, 2010).

Objem řeči

Objem řeči je množství slov, které člověk vyprodukuje za určité časové období. Statisticky bylo prokázáno, že ženy produkují zhruba dvakrát více slov za den než muži. Objem množství slov závisí na vykonávané profesi člověka (Mikuláščík, 2010).

Plynulost řeči, pomlky a frázování

Člověk mluví plynule bez pomlky, s pomlkami nebo se zadržává. Pomlky mohou být úmyslné i nevědomé. Neúmyslné pomlky jsou znakem nižší úrovně mluvy. Zato úmyslné fungují jako nástroj k zesílení a prohloubení projevu. Správné členění slov upřesňuje, jak má být zpráva chápána. Frázování řeči je zapotřebí pro lepší porozumění projevu (Mikuláščík, 2010).

Barva hlasu a emoční náboj

Modeluje momentální rozpoložení a emoční stav mluvčího. Z psychologických výzkumů vyplynulo, že zabarvení hlasu lze vystihnout osmi emocemi. Láskou, hněvem, veselím, netrpělivostí, radostí, smutkem a uspokojením. Intonace a proměnlivost hlasového zabarvení sdělení zesiluje. Naproti tomu monotónnost činí projev nezajímavým a uspávajícím (Vymětal, 2008).

Kvalita řeči

Kvalita řeči je měřena prostřednictvím míry redundance ve sdělení. Redundance značí větší množství informací než je nezbytné (Mikuláščík, 2010).

Slovní vata

Tvoří slova, kterými vyplňujeme naše sdělení, avšak nemají žádný význam. Jedná se o charakteristickou výplň mezi slovy či větami, kdy mluvčí hledá správný výraz nebo je emočně vypjatý. Slovní vatou často bývají výplňové zvuky (ááá, ehm, ééé) a další (Vymětal, 2008).

Chyby v řeči

Mohou být chyby artikulační, přeřikávání, zadržávání či nevhodně použitá slova. Těž sem patří i slovní vata. Chybou je i zabíhavé myšlení, při kterém mluvčí během chvílky změní svůj projev z jednoho tématu na nesouvisející téma druhé (Mikuláščík, 2010).

Součástí verbální komunikace je dotazování. Získat prostřednictvím otázky požadované informace či myšlenku. Správně položená otázka rozhoduje o kvalitě, úplnosti a správnosti odpovědi. V komunikační praxi existuje mnoho typů otázek, mezi nejpoužívanější patří otázky rozvíjející, otevřené, uzavřené, přímé, nepřímé, hypotetické, trikové, empatické, provokativní a sugestivní (Vymětal, 2008).

3.3.3.2 Neverbální komunikace

„Neverbální (mimoslovní) komunikace je komunikace beze slov. I když nemluvíme, projevujeme se řečí těla. Abeceda řeči těla je starší než řeč slov. Řeč těla signalizuje spontánně s přichozím člověkem jeho image podle chůze, oděvu, obuvi, účesu.“ (Lepilová, 2008, s. 125).

Dle Jiřinové (2010) je neverbální komunikace prvním způsobem sociálního chování. Na rozdíl od verbální komunikace není pojmové a abstraktní, ale smyslově vnímatelné. V mnoha případech může neverbální komunikace zastoupit verbální. Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním, je pravděpodobnost uvěření neverbálnímu sdělení až pětkrát vyšší.

Dědina (2007) dodává, že neverbální signály mohou plnit funkce potvrzení, popírání, nahrazení a doplnění slovního sdělení.

Způsob projevu neverbální komunikace je ovlivněn řadou faktorů, z nichž nejdůležitější je temperament, zkušenosti, věk, pohlaví, tradice, úroveň socializace, sociální třída, geografická oblast, výchova, sebevýchova a duševní stav. Řeč těla, tedy získávání informací z celkového pohybu těla je nejfrekventovanější součástí mimoslovní komunikace. Obvykle je dělena podle toho, která část těla sdělení vysílá. Jedná se o kineziku, gestiku, mimiku, viziku, haptiku, proxemiku a posturologii (Vymětal, 2008).

Kinezika

Zahrnuje spontánní pohyby různých částí těla, které nenesou žádný význam gest. Přestože jsou pohyby samovolné, je možné občas podle nich vyčíst určité informace. Při interpretaci je ale potřeba být obezřetný, protože nejen gesta, ale i spontánní pohyby se nedají interpretovat zcela jednoznačně (Mikuláščík, 2010).

Gestika

Funguje jako doprovodný prvek řeči. Gesta umocňují emocionální stránku sdělení, ale je nutné pamatovat na to, že mohou být kulturně specifická a jejich význam se v různých prostředích liší. V neverbální komunikaci je důležité znát zejména často používané symboly, ilustrátory, regulátory a adaptéry (Jiřincová, 2010).

Mimika

Jedná se o pohyby svalů odehrávající se v obličeji s výjimkou očí. Mimika spadá k nejvýraznější sdělovací technice emocí. Dává najevo to, co člověk prožívá a jaký má vztah k sdělení. Vyjadřuje aktuální psychický stav jedince. Rozlišujeme obličej na zónu čela, nosu, očí a dolní polovinu obličeje se rty. Pocit radosti se projeví v dolní polovině obličeje, ale překvapení je spíše poznat ze zóny čela, nosu a očí (Mikuláščík, 2010).

Vymětal (2008) uvádí, že lze identifikovat základní emoční dimenze z mimiky obličeje na:

- radost – smutek;
- spokojenost – nespokojenost;
- štěstí – neštěstí;
- zájem – nezájem;
- překvapení – splněné očekávání;
- strach, bázeň – jistota;
- klid – rozčilení, vztek.

Vizika

Známa taky jako neverbální komunikace očí. Pokud příjemce sdělení není v přímém vizuálním kontaktu s mluvčím, hodnotí dojem ze sdělení o polovinu hůř. Při hodnocení viziky bereme v potaz zaměření pohledu, četnost pohledů, pohyby očí, dobu pohledu, sled pohledu, pootevření víček, objem pohledu, frekvenci mrkání a pohled přímo, úkosem nebo po očku (Vymětal, 2008).

Haptika

Dalším zdrojem neverbálních signálů jsou dotyky, které patří k nejprimitivnější formě, protože hmat se rozvíjí ze smyslů jako první. Dotyky mohou vyjadřovat emoce v různých smyslech. Hlavním představitelem rituálního dotyku je podání ruky. Funkční dotyky jsou

prováděny za určitým úkolem. Je však zapotřebí si dát pozor na vliv kulturního prostředí (Jiřincová, 2010).

Proxemika

Proxemika je mimoslovní komunikace spojená s rozmístěním účastníků v prostoru. Každý člověk si vytyčuje svůj prostor, ve kterém se cítí bezpečně. S prostorovou vzdáleností lze pracovat a využívat ji ve svůj prospěch. Pomocí proxemiky můžeme vyjádřit respekt, despekt, souhlas i nesouhlas. Vzdálenost se mění i podle toho, zda jednáme s někým známým, nebo s cizí osobou. Rovněž pomocí vzdálenosti lze posuzovat, jestli se jedná o formálnost nebo neformálnost vztahu členů komunikace. Čím lepší vztah k sobě osoby mají, tím blíže k sobě stojí. Z proxemického hlediska existují distanční zóny intimní, osobní, společenské a veřejné (Jiřincová, 2010).

Posturologie

Poslední součástí řeči těla je posturologie, která se zabývá celkovým držením těla. Vychází ze základního poznatku, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádné postavení a polohu těla. Rozlišujeme zde držení těla, držení hlavy, postoj a způsob sezení (Vymětal, 2008).

3.3.4 Bariéry komunikace

Jsou překážky, jež je nutné pro úspěšnou komunikaci překonat. Jednou z hlavních příčin je nedostatečná znalost daného typu komunikačního vztahu. Komunikační bariéry můžeme rozdělit na fyzické, fyziologické, psychologické, sémantické, interní a externí. Může nastat situace, kdy se bude komunikační šum s komunikační bariérou překrývat (Vymětal, 2008).

Tureckiová (2007) popisuje bariéry komunikace, jako nedorozumění v očekávání na odpovídající naplňování rolí. Stejně tak některé typy organizačního uspořádání či kultury a klimatu brání volnému toku komunikačních cest.

Khelerová (2010) uvádí pět základních bariér komunikace. Málo času, neboť při stresu je komunikace rychlá a není zde místo pro aktivní naslouchání nebo kladení otázek. Porozumění, protože každá strana vidí věc ze svého pohledu. Další bariérou je předsudek, který vzniká odmítnutím změnit názor. Při nepozornosti unikají informace a jedná se i o projev nezájmu. Poslední bariérou je odlišný způsob vyjadřování.

Bariéry lze dělit na interní a externí. Interní bariéry jsou stanoveny osobnostními problémy komunikujícího. Můžeme do nich zařadit vnitřní strach z neúspěchu, nepřipravenost komunikovat, myšlenkové chyby, neurologické zhoršení funkčnosti, sémantické bariéry, které se mohou značit neschopností respektovat nižší úroveň komunikačního partnera a nesympatie vůči druhé straně. Externí bariéry se projevují jako rušivý element přicházející z okolí. Patří do ní hluk, demografické bariéry, nepříjemné prostředí nebo rušení třetí stranou (Mikuláščík, 2010).

3.4 Komunikace v organizaci

Komunikace ve společnosti slouží k posílení spolupráce na základě vzájemného porozumění. Používá se k vyřešení rozporů, vysvětlování nejasností, cirkulaci informací a nápadů mezi pracovníky společnosti. Úroveň výměny informací ve společnosti je do určité míry závislá na přístupu vedoucích. Podle toho, jaký podíl pracovní doby věnují ke komunikaci se svými pracovníky v týmu prostřednictvím konzultací, porad či sdílených zpráv. Důležité je, aby komunikace nebyla jednosměrná, ale obsahovala zpětnou vazbu (Pauknerová, 2012).

Mikuláščík (2010) uvádí, že firemní komunikace umožňuje nejen spolupráci, ale samotnou existenci společnosti. Vysoká míra informovanosti pracovníků, je jedna ze základních podmínek konkurenceschopnosti. Při efektivní komunikaci lze pozorovat zvýšení produktivity, nárůst kvality produktu, snížená fluktuace, snížení nákladů a vyšší míra iniciativy, spokojenosti i motivace. Aby byla efektivní, musí splňovat určitá kritéria. Mezi ně spadá větší míra autonomie, zpětná vazba, vysoká míra ztotožnění s úkolem, povědomí pracovníků o cílech a úkolech svého týmu. Zaměstnanci očekávají od komunikace ve společnosti, že budou mít přístup k informacím, možnost komunikovat s nadřízeným pracovníkem tváří v tvář. Komunikace ve společnosti ale nemůže být uzavřeným systémem. Kvůli konkurenceschopnosti a existenčním důvodům musí společnost komunikovat i se svým okolím, protože kdyby nekomunikoval, tak nemá od koho nakupovat materiál a prodávat své produkty.

Holá (2006) popisuje tři základní formy komunikace ve společnosti. Osobní (pohovor, porada), písemnou (manuály, předpisy) a elektronickou (e-mail, intranet, zpravodajství). Využití příslušné formy závisí na situaci a závažnosti komunikace, nelze tedy jednoznačně určit, jaká z forem je nejvíce efektivní. Formy rozdělujeme ještě na dvě základní skupiny,

a to na komunikaci osobní, ústní a na komunikaci přes média. Do skupiny osobní, ústní spadají týmové porady, firemní meetingy, interní školicí programy, den otevřených dveří, konzultace, manažerské pochůzky a společenské firemní akce. Do druhé skupiny komunikace, která je zprostředkovaná přes média vizuální či audiovizuální patří výroční zprávy, firemní profil, manuály, firemní časopis, nástěnky, intranet, firemní rozhlas či televize a jiní prostředky komunikace, jako jsou firemní předměty, produkty a dárky.

3.4.1 Směry komunikace

Komunikaci ve společnosti lze rozdělit do čtyř různých směrů na: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Směry vytváří prostředí, ve kterém komunikace probíhá. Zkoumání těchto směrů pomáhá manažerovi lépe zvážit a překonat překážky stojící v cestě efektivní komunikaci ve společnosti (Donnelly, 1997).

Sestupná komunikace

Komunikace probíhá směrem dolů od jedinců na vyšších úrovních podnikové hierarchie k jedincům na nižších úrovních. Nejčastěji je využívá pro poskytování informací svým podřízeným, udělování příkazů nebo usměrnění. Představují je pracovní instrukce, popisy práce, procesy, metody a zpětné vazby. U větších společností bývá komunikace vedena odborníky, kteří mají za cíl publikovat tři úkoly. Vysvětlovat plány a programy společnosti a informovat o jejich realizaci, odpovídat na kritiku a obhajovat současnou strategii. Obvykle je sdělovacím médiem intranet či podnikové noviny (Donnelly, 1997).

Dědina (2007) dodává, že pro tento typ komunikace je důležitá pravidelnost zasílaného sdělení. Může se přihodit, že sdělení zaslané směrem dolů bude úmyslně či neúmyslně zkresleno. Nejčastěji ke zkreslení komunikace dochází za krize, kdy vedení má strach z poklesu morálky. Avšak i při plném rozsahu sdělení je informace postupně zkreslována, jak postupuje ve společnosti směrem k nižším úrovním vedení.

Vzestupná komunikace

Směr vzestupné komunikace je nahoru od zaměstnanců ke svým nadřízeným. Informacemi mohou být pravidelné zprávy o postupu projektu či připomínky k procesu. Tento typ komunikace plní účel zpětné vazby. Též se zde může vyskytnout zkreslení sdělení, nejčastěji k němu dochází ze strachu zaměstnance, jak přijme nadřízený jejich zprávu

například o nově vzniklém problému. Z toho důvodu je důležité, aby manažer vytvořil takovou atmosféru, kde se chyba nebude zatajovat, ale řešit (Dědina, 2007).

Mezi nejrozšířenější nástroj vzestupné komunikace patří schránka, do které se vhazují většinou anonymní stížnosti, připomínky a žádosti (Donnelly, 1997).

Horizontální komunikace

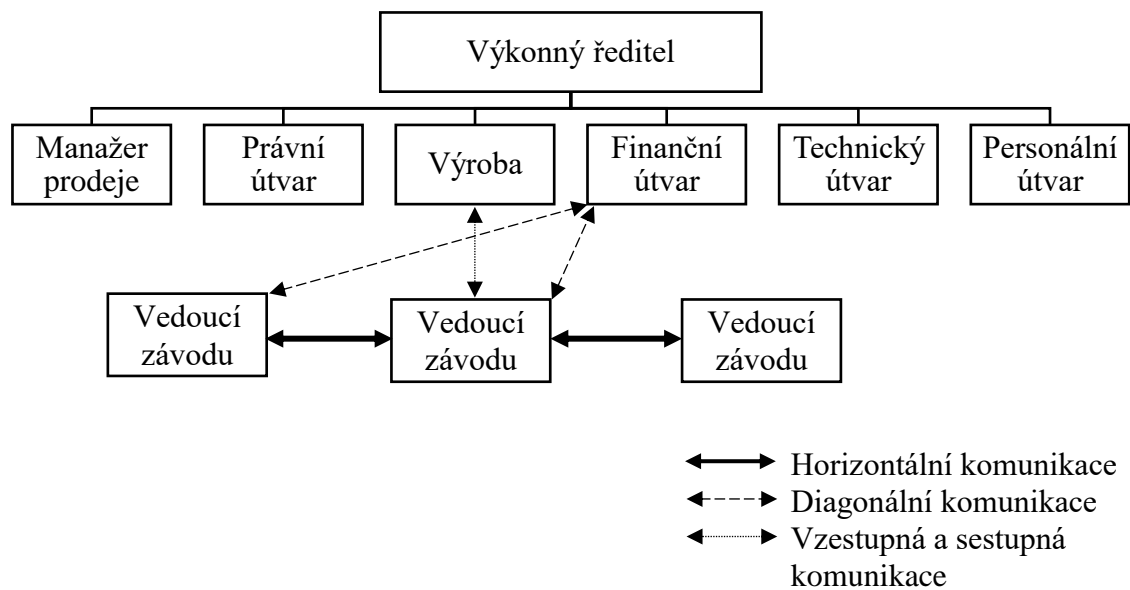
Probíhá mezi subjekty na stejné úrovni podnikové hierarchie. Příkladem může být komunikace mezi vedoucím účetního sektoru a vedoucím marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci (Donnelly, 1997).

Horizontální komunikace je efektivní, neboť zde neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, mohou se tak soustředit pouze na sdělení. Některé progresivní podniky vytvořili pracovní pozice s rolí, která má na starosti překlenutí bariér mezi jednotlivci či odděleními. Příkladem může být produktový manažer, jenž stojí mezi marketingovým a výrobním oddělením. Elektronická komunikace je stále více používána pro horizontální úroveň komunikace (Dědina, 2007).

Diagonální komunikace

I když se pravděpodobně jedná o nejméně využívaný komunikační směr ve společnosti, je podstatný v případě, kdy zaměstnanec nemůže efektivně komunikovat jinými kanály. Z hlediska přenosu sdělení je efektivnější a časově méně náročná varianta diagonální komunikace, než aby probíhala vzestupně či sestupně a následně ještě horizontálně (Donnelly, 1997).

Obrázek 5 - Komunikace v organizacích



Zdroj: Donnelly, 1997, vlastní zpracování

3.4.2 Typy komunikace

Formální komunikace

Komunikace se označuje za formální v případě, že proudí přes oficiálně stanovené komunikační kanály ve společnosti. Dalším rysem je její přesný časový rámeček, příkladem může být měsíční porada či hodnocení. Formální komunikace probíhá ústně přes schůze nebo písemně skrze noviny. Sdělení většinou probíhá sestupně od nejvyšších stupňů řízení k nižším. Komunikace s okolím společnosti má v drtivé většině formální formu (Dědina, 2007).

Vymětal (2008) dodává, že formální komunikace slouží k informování zaměstnance o postupu fungování společnosti a napomáhá mu přiblížit vnitřní chod podniku. Tím ztrácí zaměstnanec pocit anonymity, stane se více aktivní a přesvědčený, že je pro společnost významným článkem. Tato identifikace zaměstnance se společností přináší loajalitu a následně i zvýšení výkonu.

Neformální komunikace

Poskytuje vedení společnosti zajímavý motivační nástroj. Řízení v této souvislosti znamená vyhledávat příležitosti pro organizování akcí, kde se mohou setkat zaměstnanci

s jejich rodinami. Častou takovou akcí bývá sportovní den nebo kulturní událost. Aktivity tohoto druhu napomáhají utužit kolektiv silou společných pozitivních zážitků a nabízí jiný pohled na lidi z pracovního prostředí, díky kterému se zaměstnanec v společnosti cítí uvolněněji a přirozeněji (Veber, 2009).

Na druhou stranu firemní akce nekladou takový nárok na způsob komunikace. Proto vznikají a šíří se „informace“ (fámy, pomluvy, falešné zprávy, poplašné zprávy), které mohou negativně ovlivnit společnost. Nikdy je zcela nejde eliminovat, ale včasným a přesvědčivým informováním je lze omezit. Vyšší úrovně managementu se o šíření těchto informací dozvídají málokdy. Neformální komunikace se ve společnosti může stát i problémem, pokud se stane bezcílným tlacháním na úkor využívání pracovní doby (Vymětal, 2008).

3.4.3 Manažerská komunikace

Komunikační kompetence je považována za nejdůležitější, pokud hovoříme o faktorech úspěchu vedoucích pracovníků, neboť většina jejich aktivit spočívá právě v komunikování. Manažer má za úkol regulovat a kontrolovat chování svých pracovníků v týmu, avšak ne každý způsob řízení je přijímán a respektován. Manažer musí mít citlivost pro vnímání zpětné vazby, aby byl schopen empatie při vyjádřeních od svých podřízených a navodil tak důvěrnost a pozitivní atmosféru. Ale i důvěrnost vztahů má své meze, protože podřízený by mohl přestat být samostatný. Komplikovanost vztahu závisí též na distanci. V případě, že se manažer příliš distancuje, je považován za povýšeného, ale v opačném případě může nastat snížení respektu (Mikuláščík, 2010).

Manažer, který vede svůj tým, plní tyto funkce komunikace ve společnosti:

- řídí;
- informuje;
- vysvětluje;
- přikazuje členům týmu;
- přesvědčuje;
- motivuje spolupracovníky;
- kontroluje a monitoruje jejich výkon a práci;
- kritizuje;
- organizuje a koordinuje;

- dělá rozhodnutí (Mikuláščík, 2010).

Při řešení problému, nestačí být pouze dobrým řečníkem, ale je zapotřebí, aby manažer měl připravené argumenty a promyšlené postupy. Mezi důležité aspekty manažerské komunikace patří schopnost zapůsobit na ostatní a prostřednictvím verbální či neverbální komunikace je přimět k diskusi a navázání vztahu (Khelerová, 2010).

Manažer nezajišťuje jen komunikaci se svým týmem, ale i směrem nahoru, ať už to je k vyšší úrovni managementu nebo samotným majitelům společnosti. Sdělení obsahuje připomínky a reakce podřízených na přijaté informace. I tato komunikace je součástí komunikační strategie, zprostředkovávají ji přímé komunikační kanály jako firemní setkání nebo diskuze na intranetu. Z toho důvodu je důležité mít připravené komunikační plány (Holá, 2011).

Holá (2011) uvádí, že pro dosažení efektivní manažerské komunikace je nutné uplatňovat základní principy spolupráce s pracovníky. Jedná se o principy:

- partnerství;
- vzájemné prospěšnosti;
- spravedlnosti
- otevřenosti;
- morální autority.

Z pohledu manažera probíhá interní komunikace v šesti obsahových stupních, vyjádřených stručnou otázkou podřízeného:

- Co mám dělat? – týká se o objasnění očekávání společnosti od pracovníka.
- Jak se mi daří? – pravidelné pracovní hodnocení výkonu.
- Stará se o mne společnost? – nabízená možnost benefitů, vzdělávání, zvyšování kvalifikace a osobního i kariérního růstu.
- Jak se společnosti daří? – jedná se o výsledky společnosti jako celku, její perspektivu, úspěchy a konkurenceschopnost.
- Jací jsme? – jaká je firemní kultura ve společnosti, jaké je její heslo, jak je hodnocena zaměstnanci a zákazníky.

- Jak se můžeme zlepšit? – pomocí otevřeného dialogu mezi podřízeným a jeho nadřízeným, směřující k zainteresovanosti spolupracovníků na rozvoji celé společnosti (Vymětal, 2008).

4 Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na identifikaci manažerů a jejich hodnocení prvků manažerské komunikace. Sběr dat proběhl kvantitativním výzkumem, konkrétně dotazníkovým šetřením. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě za pomoci služby Survio, ta nabízí bezplatné vytvoření online dotazníku na jejich internetových stránkách. Dotazník byl rozeslán manažerům na všech úrovních managementu napříč ekonomickými sektory. Celkem bylo vyplněno 50 dotazníků.

4.1 Způsob zpracování zjištěných dat

Dotazníkové šetření je rozděleno na dvě části, a to na část identifikační a část zjišťovací. Úvodní identifikační část obsahuje 6 uzavřených otázek s možností výběru jedné odpovědi, které se zaměřují na charakteristiku respondentů. V této části jsou uvedeny otázky na pohlaví, věk, vzdělání, úroveň managementu, délku praxe v roli manažera a počet podřízených pracovníků. Druhá zjišťovací část je tvořena dvěma uzavřenými otázkami s možností jedné odpovědi, které se týkají času věnovanému komunikaci v pracovní době a zhodnocení svých komunikačních schopností. Následuje jedna seřazovací otázka týkající se manažerských dovedností a 7 odborných bloků, které se skládají z obsahu komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, forem komunikace, komunikačních dovedností, směrů komunikace a bariér v komunikaci. U odborných bloků měli respondenti za úkol přiřadit určitý význam prvkům na stupnici od 1 do 4, kde:

1 = malý význam;

2 = střední význam;

3 = velký význam;

4 = zásadní význam.

Celkem je v dotazníku 16 otázek a celou strukturu dotazníku lze nalézt v příloze. Výsledky dotazníkového šetření jsou dále zpracovány do tabulek a grafů. V druhé části byly k vyhodnocení použity vybrané statistické ukazatele, a to vážený průměr, vážený rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

4.1.1 Vážený aritmetický průměr

Zobecňuje aritmetický průměr a využívá se pro hodnoty, které mají v souboru různou váhu důležitosti. Každá hodnota se vynásobí svojí váhou, poté se sečte a následně vydělí

součtem hodnot. Ve vzorci představuje x váhu a písmeno p hodnotu. Dále využívaná zkratka VAP.

$$\bar{x} = \frac{x_1p_1 + x_2p_2 + \dots + x_np_n}{p_1 + p_2 + p_n}$$

4.1.2 Vážený rozptyl

Rozptyl vyjadřuje míru variability a je aritmetickým průměrem ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot průměru neboli zachycuje, jak moc jsou jednotky vzdáleny od váženého aritmetického průměru. Při výpočtu je nutné použít vzorec váženého rozptylu z důvodu četností obměn. Dále využívaná zkratka VR.

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

4.1.3 Směrodatná odchylka

Druhá odmocnina rozptylu je směrodatná odchylka. V případě že se rovná nule, jsou všechny data stejná. Dále využívaná zkratka SO.

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

4.1.4 Variační koeficient

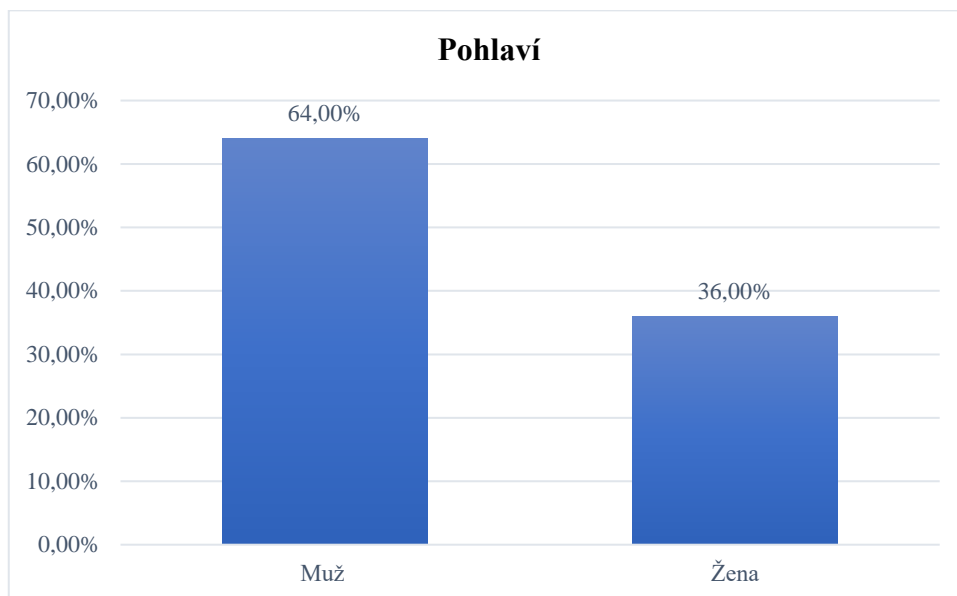
Variační koeficient je poměr váženého aritmetického průměru a směrodatné odchylky a představuje, o kolik procent se průměrně odchylojí jednotlivé hodnoty od průměru. Variační koeficient je v práci označován zkratkou VK a je vyjadřován v procentech.

$$V = \frac{S}{\bar{x}} \times 100$$

4.2 Charakteristika respondentů

V identifikační části dotazníku, který obsahuje šest otázek, jsou shromážděná data znázorněna v grafech s doprovodným popisem. Dotazník vyplnilo 50 respondentů.

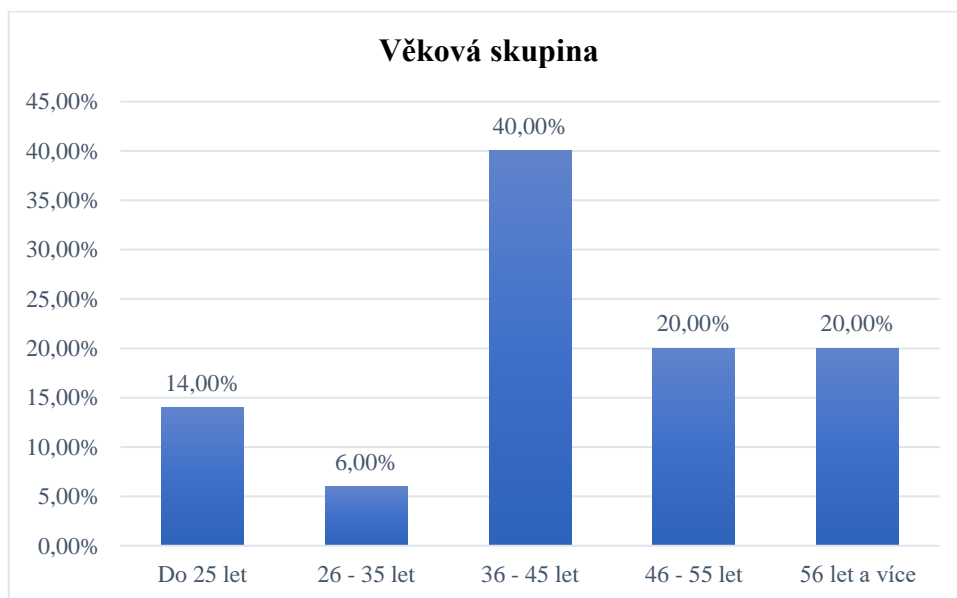
Graf 1 - Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z celkového počtu 50 respondentů bylo 32 mužů a 18 žen. V grafickém znázornění tyto hodnoty odpovídají rozložení 64 % ku 36 %.

Graf 2 - Věková skupina

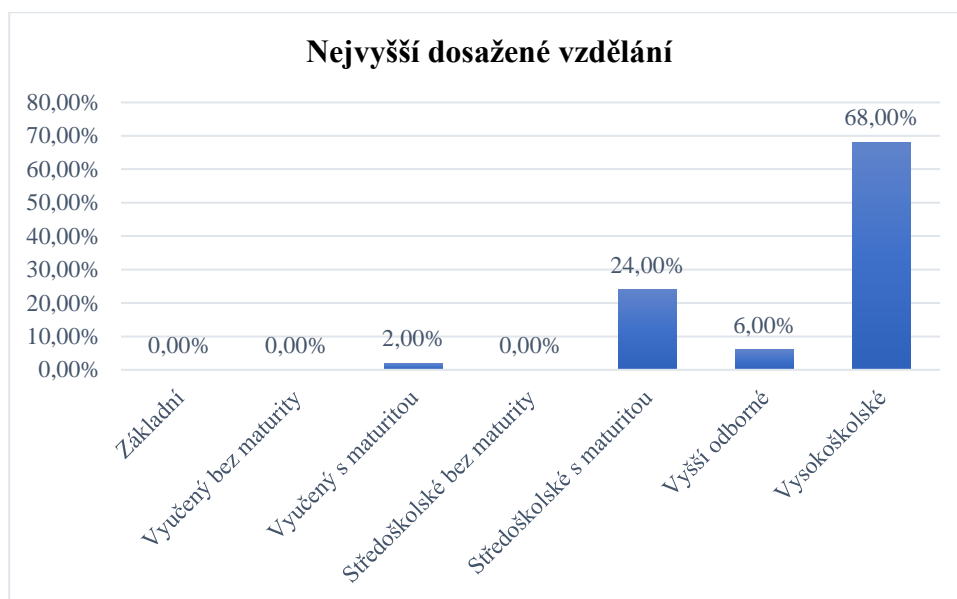


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 2 zobrazuje rozdělení respondentů dle věku. Respondenti měli na výběr z 5 věkových skupin. Nejvíce byla zastoupena věková skupina od 36 – 45 let, což je 40 %

respondentů, a to představuje 20 manažerů. Shodný počet zastoupení po 10 respondentech mají věkové skupiny 46 – 55 let a 56 let a více. V grafickém znázornění tyto hodnoty činí 20 %. Ve skupině do 25 let figuruje 7 manažerů neboli 14 % z celkového počtu. Nejmenší zastoupení se nachází v rozmezí 26 – 35 let s hodnotou 6 % a 3 respondentů.

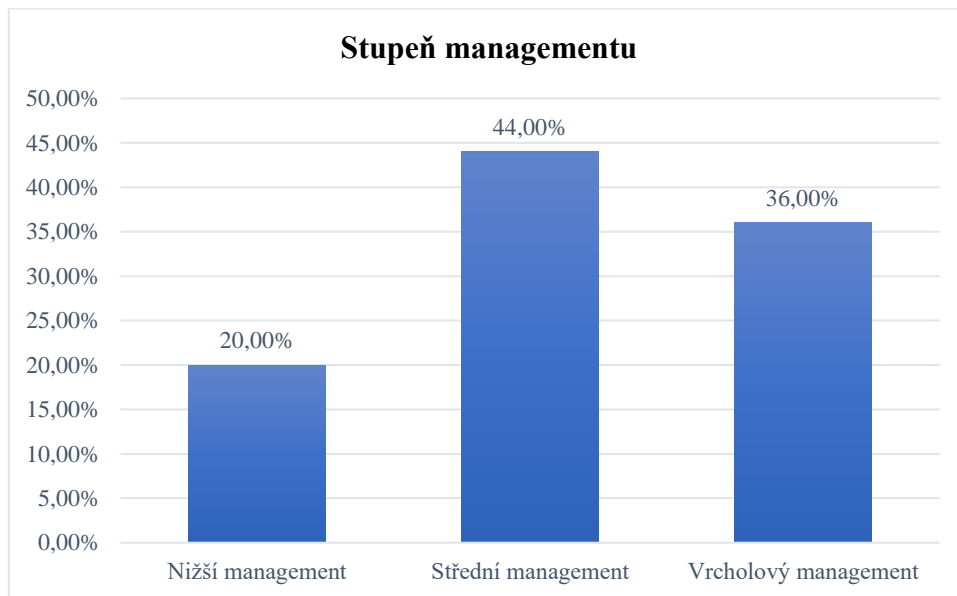
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Rozdělení manažerů podle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje graf č. 3. Respondenti měli na výběr ze 7 možností. Nejvíce zastoupených má vysokoškolské vzdělání. Celkem 34 z 50 manažerů neboli 68 % z celkového počtu. Středoškolské vzdělání s maturitou má 12 manažerů, což představuje 24 %. Další 3 manažeři mají vyšší odborné vzdělání a jeden manažer je vyučený s maturitou. Bez jediného zástupce a tedy s 0 % je stupeň základní, vyučený bez maturity a středoškolský bez maturity.

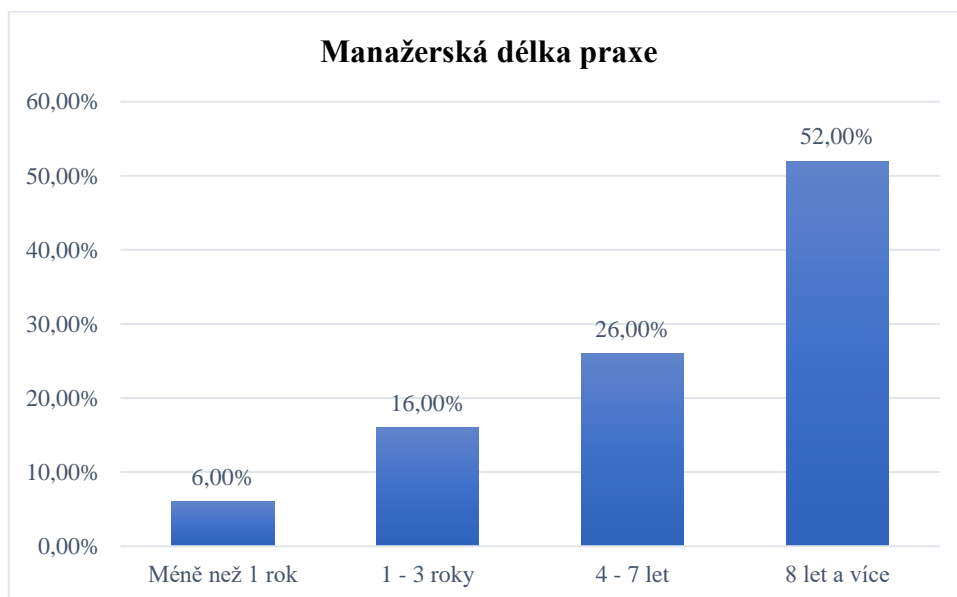
Graf 4 - Stupeň managementu



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 4 zobrazuje rozdělení manažerů dle stupně managementu na nižší, střední a vrcholový. Nejvyšší zastoupení mají manažeři střední úrovně, kterých je 22 což v procentuálním znázornění činí 44 %. Vrcholový management je reprezentován 18 manažery a nižší management zastupuje 10 manažerů s 20 %.

Graf 5 - Manažerská délka praxe



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V otázce č. 5 byli manažeři tázáni na délku své praxe v řízení. Celkem 26 z 50 manažerů uvedlo, že jejich délka manažerské praxe je 8 let a více. Tento počet představuje 52 % ze všech respondentů. Druhou pozici obsadili manažeři s délkou praxe 4 – 7 let, kterých je 13. Dalších 8 manažerů zvolilo možnost 1 – 3 roky, tj. 16 %. Pouze 3 manažeři uvedli, že pozici manažera vykonávají méně než 1 rok. Tento výsledek je znázorněn v grafu s hodnotou 6 %. Na vrcholovém stupni managementu působí 18 manažerů, z kterých mají pouze 4 délku praxe v rozmezí 4 – 7 let a zbylých 14 manažerů 8 let a více.

Graf 6 - Počet podřízených pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední otázka č. 6 v identifikační části dotazníku se zabývá počtem podřízených pracovníků. Na grafu lze jasně vidět, že manažeři, kteří zodpověděli dotazník, vedou spíše menší týmy. Necelá třetina manažerů má méně než 5 podřízených pracovníků, přesněji se jedná o 15 manažerů. Druhou nejpočetnější skupinou je 13 manažerů, kteří vedou týmy o 5 – 10 členech a zastupují 26 % z celkového počtu. Týmy o velikosti 11 – 20 lidí vede 8 manažerů. Celých 14 % manažerů uvedlo, že vedou 61 a více lidí, tedy 7 manažerů a o 1 méně má skupina 21 – 40 lidí, tj. 12 %. Jediný manažer má na starosti tým o velikosti 41 – 60 pracovníků.

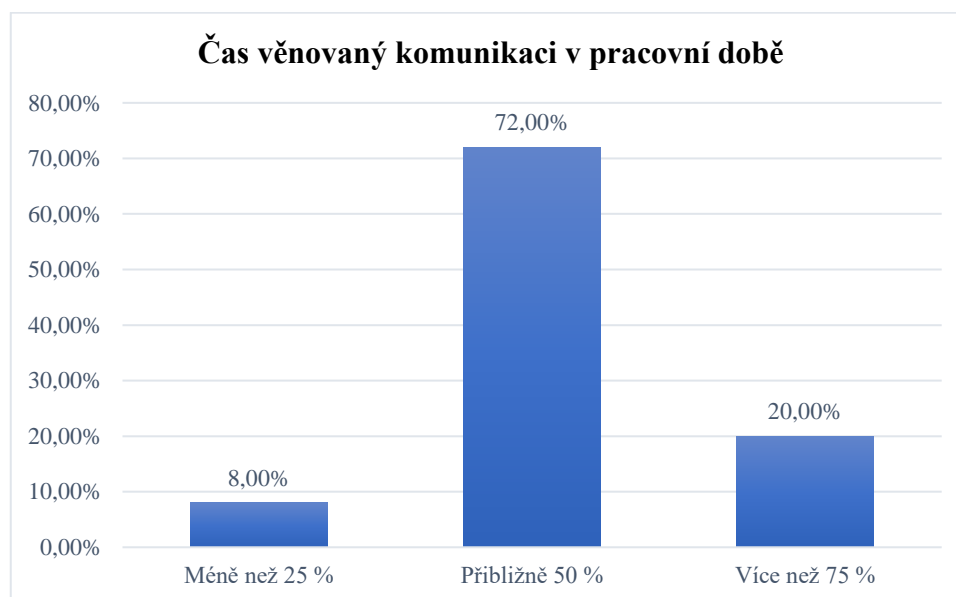
4.3 Analýza dotazníkového šetření

V druhé zjišťovací části dotazníku je celkem 10 otázek, které obsahují odborné okruhy. Z těchto 10 otázek je 7 tematických bloků, ve kterých manažeři vyplňovali jednotlivé položky podle jejich vnímání významnosti. Bloky jsou vyhodnoceny grafy, vysvětlujícími popisky a tabulkou. Tabulka obsahuje rozložení odpovědí po položkách, udává výsledky výpočtů na základě statistických ukazatelů, a to váženého aritmetického průměru, váženého rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Též je v tabulce znázorněno pořadí podle hodnoty váženého aritmetického průměru.

4.3.1 Sebehodnocení manažerů

První dvě otázky, v druhé části dotazníku, se zaměřovaly na sebehodnocení manažerů z hlediska času věnovanému komunikaci při práci a vlastních komunikačních dovednostech. Analýza těchto otázek je vyobrazena na grafech č. 7 a 8.

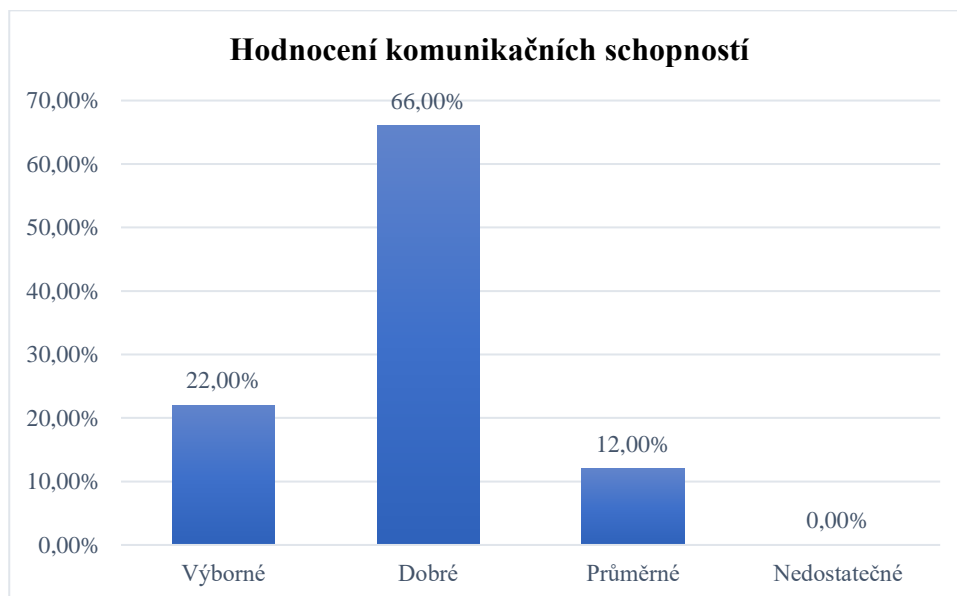
Graf 7- Čas věnovaný komunikaci v pracovní době



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejvíce manažerů věnuje ve své pracovní době komunikaci přibližně 50 %, jedná se o 36 lidí. Více než 75 % svého času věnuje komunikaci 20 % respondentů, tj. 10 manažerů. Pouze 4 respondenti uvedli možnost méně než 25 %. Z grafu lze tedy vidět, že komunikace je nedílnou součástí práce manažera.

Graf 8 - Hodnocení komunikačních schopností



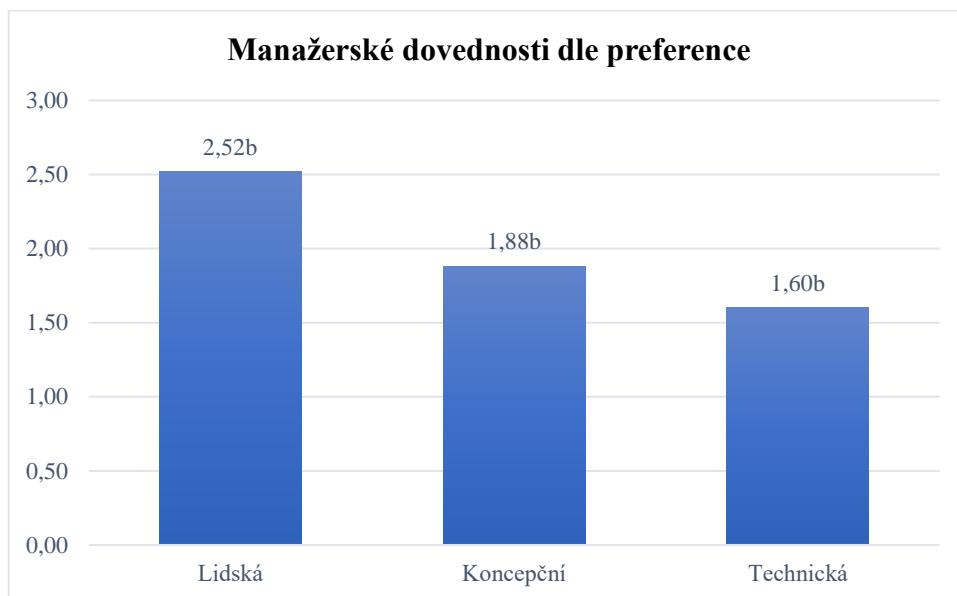
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 8 zobrazuje hodnocení osobních komunikačních schopností respondenta. Celkem 33 z 50 manažerů, tedy 66 % považuje svoje komunikační schopnosti za dobré a 11 manažerů dokonce za výborné. Zbýlých 6 manažerů si myslí, že jejich komunikační schopnosti jsou průměrné. Žádný z respondentů neuvedl možnost nedostatečné.

4.3.2 Preference manažerských dovedností

Otázka č. 9 byla vytvořena formou řazení, kdy respondenti měli zvolit pořadí u 3 manažerských dovedností dle jejich preference. První možností byla dovednost lidská, do které patří schopnost komunikovat, vést a motivovat lidi. Druhou variantou byla dovednost koncepční, jenž zahrnuje schopnost nahlížet na organizaci jako celek. Poslední nabízenou dovedností byla technická, ta v sobě pojímá odbornost práce, znalost metod, technik a postupů při realizaci pracovní činnosti. V případě kdy byla dovednost dosazena na první pozici, získává 3 body do grafického znázornění. Druhá pozice je ohodnocena 2 body a poslední 1 bodem. Celkový výsledek lze vidět na grafu č. 9.

Graf 9 - Manažerské dovednosti dle preference



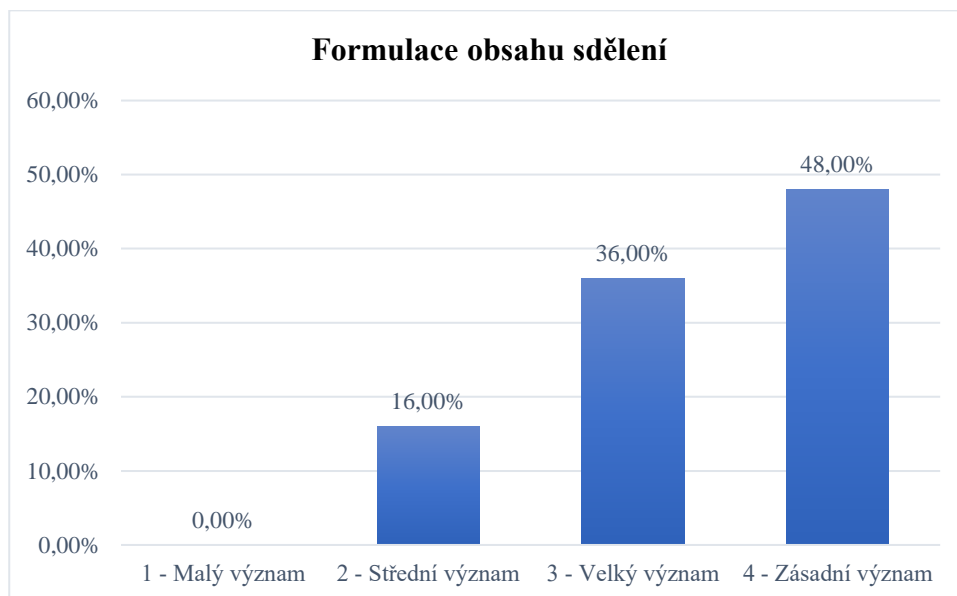
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Manažeři zvolili jako nejdůležitější dovednost lidskou. Ta získala 2,52b a vybralo si ji 31 manažerů. Konceptní dovednost v celkovém součtu získala 1,88b a dovednost technická 1,60b. Podle dat lze konstatovat, že pro manažery jsou důležitější jemné dovednosti než tvrdé.

4.3.3 Obsah komunikace

Na grafech č. 10 – 13 a tabulce č. 1 je zobrazen grafický a datový výsledek otázky č. 10, která se zabývala obsahem komunikace. Proběhla zde analýza 4 otázek a manažeři k zachycení výsledků použili škálování významnosti. Výsledek statistických ukazatelů je znázorněn v tabulce č. 1.

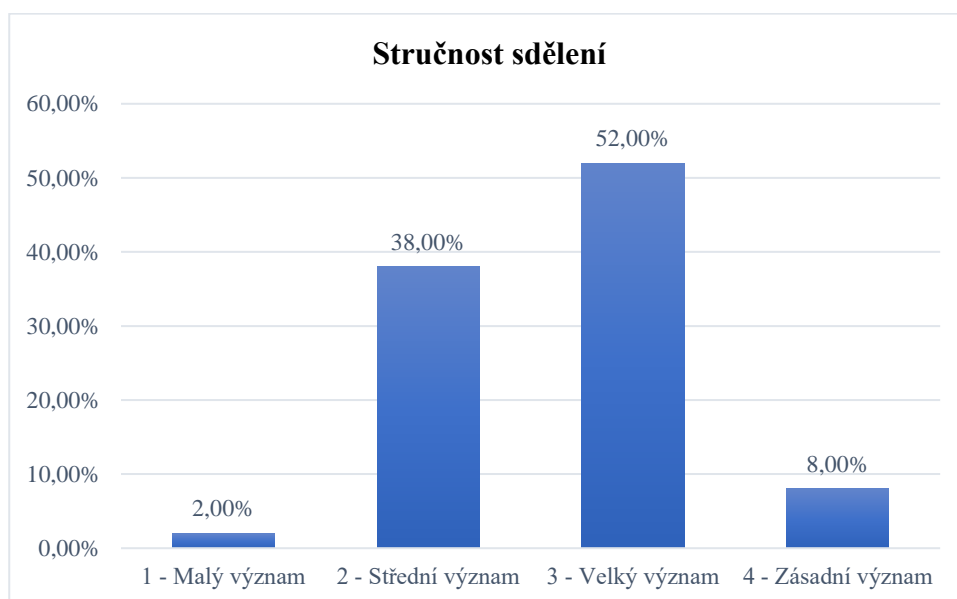
Graf 10 - Formulace obsahu sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na grafu č. 10 je procentuálně znázorněno, jaký význam přisuzují manažeři formulaci obsahu sdělení. Zásadní význam s 48 % zvolilo 24 manažerů. Velký význam má formulace obsahu sdělení pro 18 manažerů, což představuje 36 %. Střední význam zvolilo 8 manažerů, tj. 16 %. Žádný z manažerů neuvedl možnost malý význam.

Graf 11 - Stručnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu č. 11 je zřejmé, že většina odpovědí je ve středních hodnotách, což představuje střední až velký význam. Celkem 26 manažerů přikládá stručnosti sdělení velký význam, tj. 52 % a 19 manažerů střední význam. Pro další 4 manažery má zásadní význam a jeden manažer zvolil variantu malého významu.

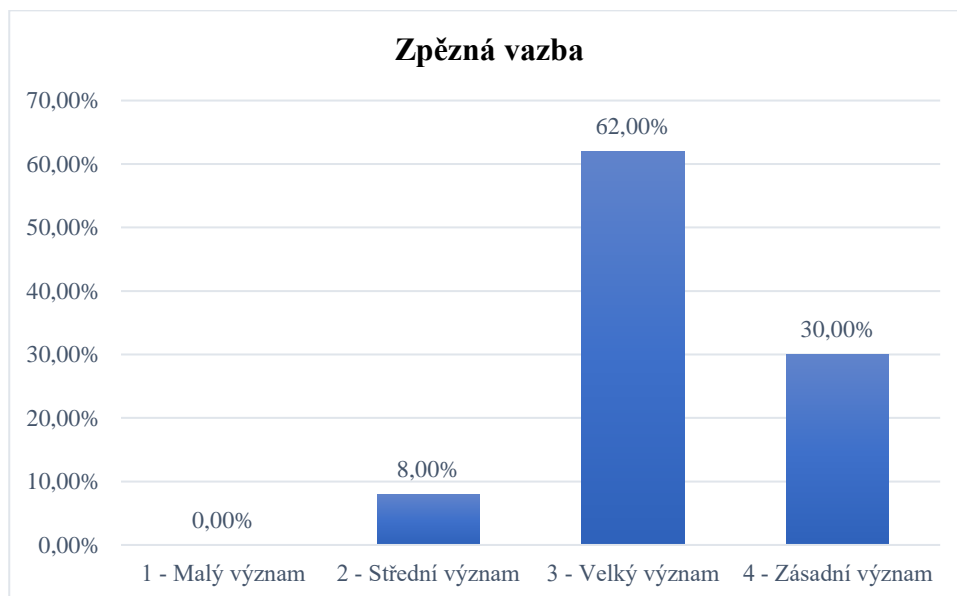
Graf 12 - Srozumitelnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další otázka se týkala srozumitelnosti sdělení, kde je na grafu č. 12 jasně vidět, že má pro manažery zásadní význam. Ten zvolilo s 78 % celkem 39 manažerů. Velký význam představuje srozumitelnost sdělení pro zbývajících 11 manažerů, tj. 22 %. Žádný nevedl možnost malého významu a středního významu, proto lze očekávat vysoký aritmetický vážený průměr a nízký variační koeficient.

Graf 13 - Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední otázka v bloku obsahu komunikace se týkala zpětné vazby. Celkem 31 manažerů, tj. 62 % si myslí, že má zpětná vazba velký význam. Zásadní význam má pro 15 manažerů, což činí 30 %. Variantu střední význam zvolili 4 manažeři a žádný neuvedl malý význam.

Tabulka 1 - Obsah komunikace

Obsah komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí
Formulace obsahu sdělení	0	8	18	24	3,32	0,54	0,73	22,08%	2.
Stručnost sdělení	1	19	26	4	2,66	0,42	0,65	24,49%	4.
Srozumitelnost sdělení	0	0	11	39	3,78	0,17	0,41	10,96%	1.
Zpětná vazba	0	4	31	15	3,22	0,33	0,58	17,88%	3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

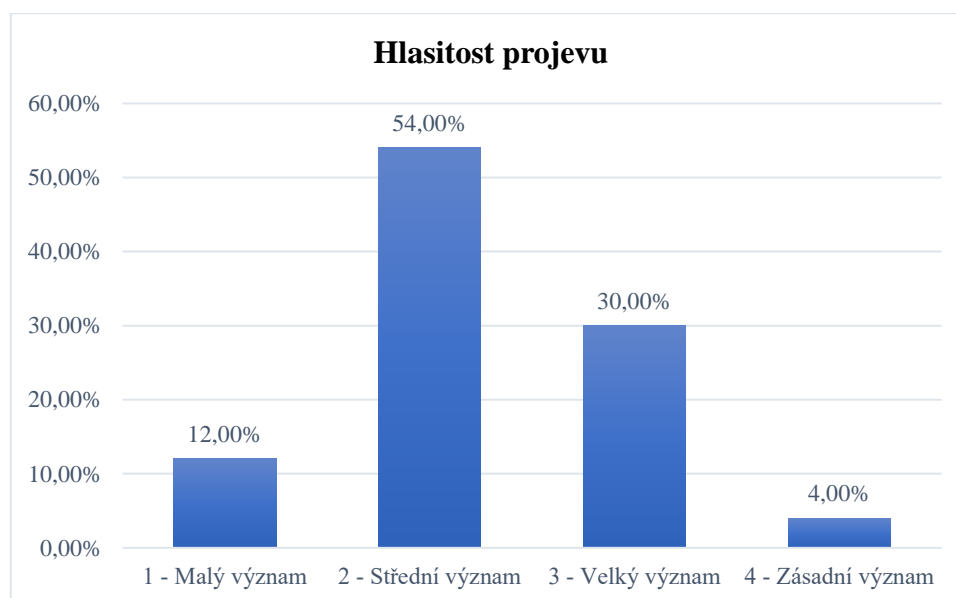
V tabulce č. 1 jsou vypočteny základní statistické ukazatele, dle kterých lze určit prvek s největší či nejmenší významností a variabilitu. Největší významnost v bloku obsah komunikace má prvek srozumitelnost sdělení, kde dosahuje hodnoty váženého aritmetického

průměru hodnoty 3,78. I další prvky se dostaly nad hodnotu 3, to značí, že manažeři těmto prvkům přiřkládají velký až zásadní význam. Formulace obsahu sdělení má hodnotu 3,32 a hned za ní je zpětná vazba s hodnotou 3,22. Manažeři naopak nekladou příliš velký význam stručnosti sdělení, jenž podle statistického ukazatele má hodnotu 2,66. U srozumitelnosti sdělení je směrodatná odchylka 0,41 a variační koeficient 10,96 %. Nízké hodnoty u směrodatné odchylky a variačního koeficientu značí, že většina manažerů se na výběru z možností shodovala a neliší se tak od průměru. Naopak nejvyšší variační koeficient má stručnost sdělení s 24,49 %. Tento ukazatel představuje, o kolik procent se průměrně odchylují jednotlivé hodnoty od průměru. Vysoký variační koeficient má též formulace obsahu sdělení v hodnotě 22,08 %.

4.3.4 Verbální komunikace

Druhý odborný blok je věnovaný prvkům verbální komunikace. Manažeři zde hodnotili celkem 6 prvků, a to hlasitost projevu, rychlost řeči, plynulost projevu, správnou artikulaci, nepoužívání slovní vaty a gramatickou úroveň písemného sdělení. Na grafech č. 14 – 19 a tabulce č. 2 jsou zobrazena vyhodnocená data.

Graf 14 - Hlasitost projevu

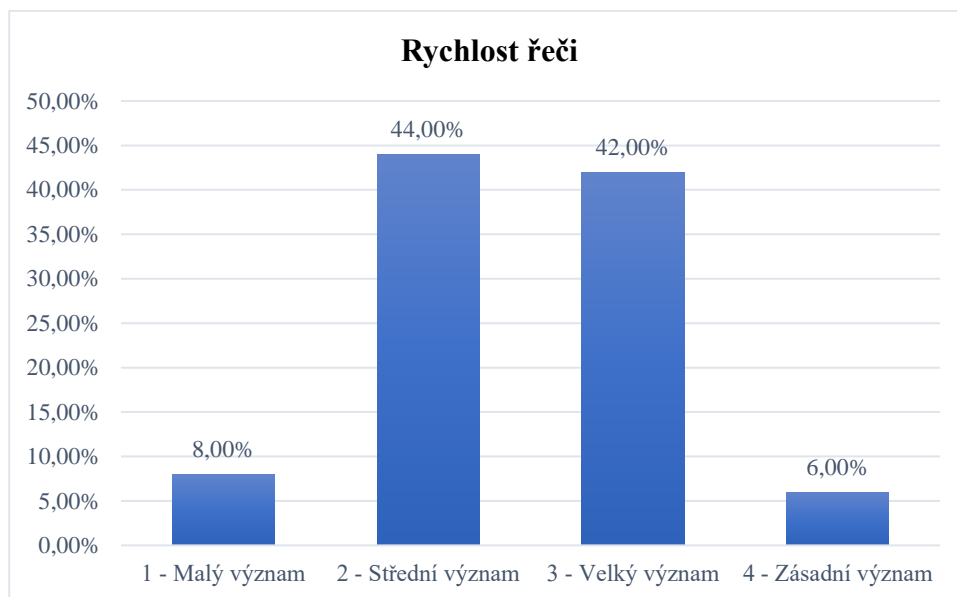


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Prvním prvkem v druhém odborném bloku je hlasitost projevu. Více než polovina manažerů zvolila střední význam, tj. 27 lidí. Hlasitosti projevu dále přisuzuje 15 manažerů

velký význam. Ovšem 6 manažerů uvedlo malý význam a 2 naopak zásadní význam, tj. 4 %.

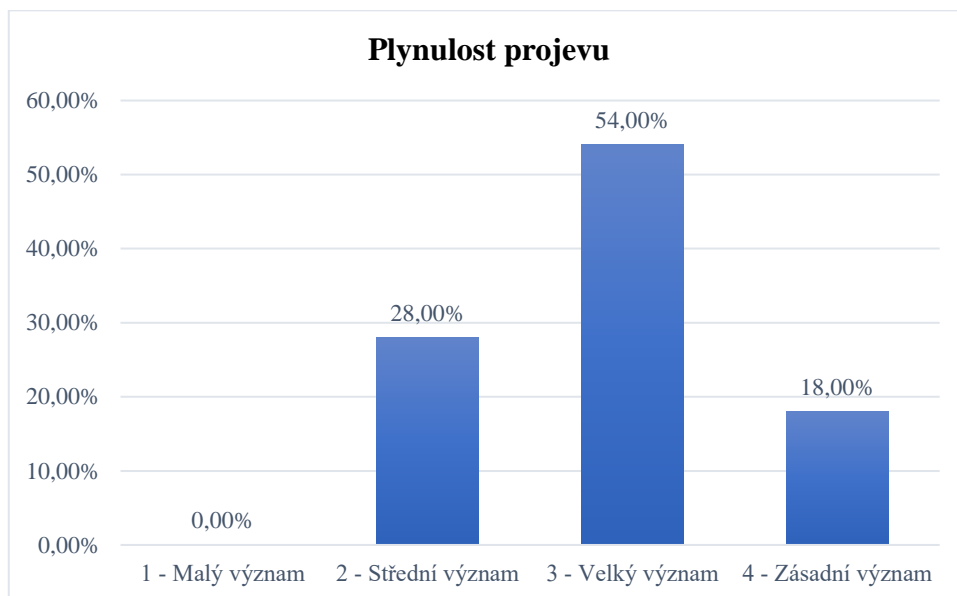
Graf 15 - Rychlost řeči



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z dalšího grafu č. 15 je vidět obsazení středních hodnot se středním a velkým významem. Střední význam zvolilo s 44 %, celkem 22 manažerů, a pouze o jednoho méně označilo, že má velký význam, tj. 42 %. Variantu malého významu vyplnili 4 manažeři a poslední 3 uvedli zásadní význam.

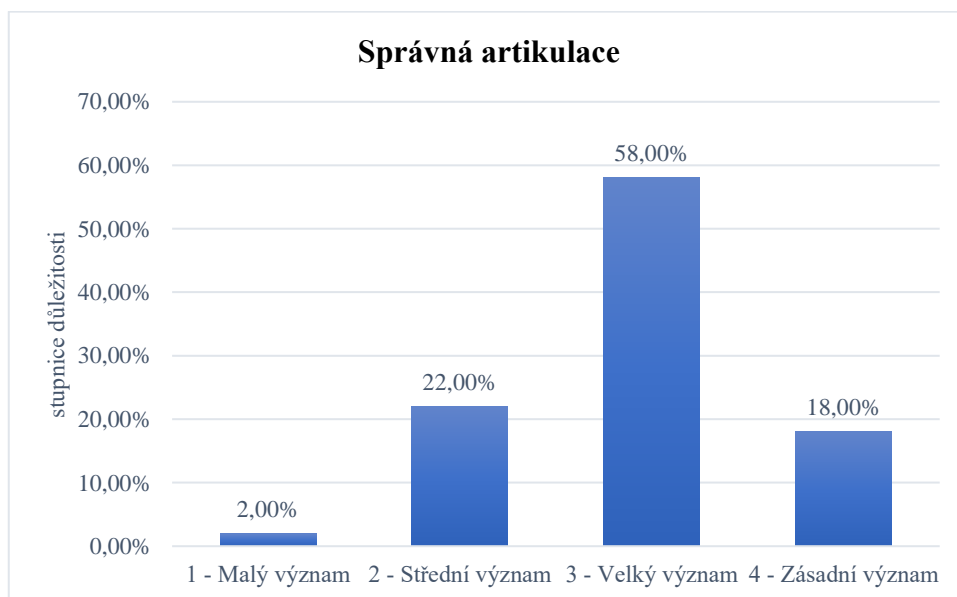
Graf 16 - Plynulost projevu



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 16 poukazuje na plynulost projevu. Celkem 27 manažerů uvedlo, že pro ně plynulost projevu má velký význam, tedy 54 % v grafickém znázornění. Střední význam s 28 % zvolilo 14 manažerů a zásadní význam 9 manažerů, tj. 18 %. Nikdo z tázaných neuvedl první možnost s hodnotou malého významu.

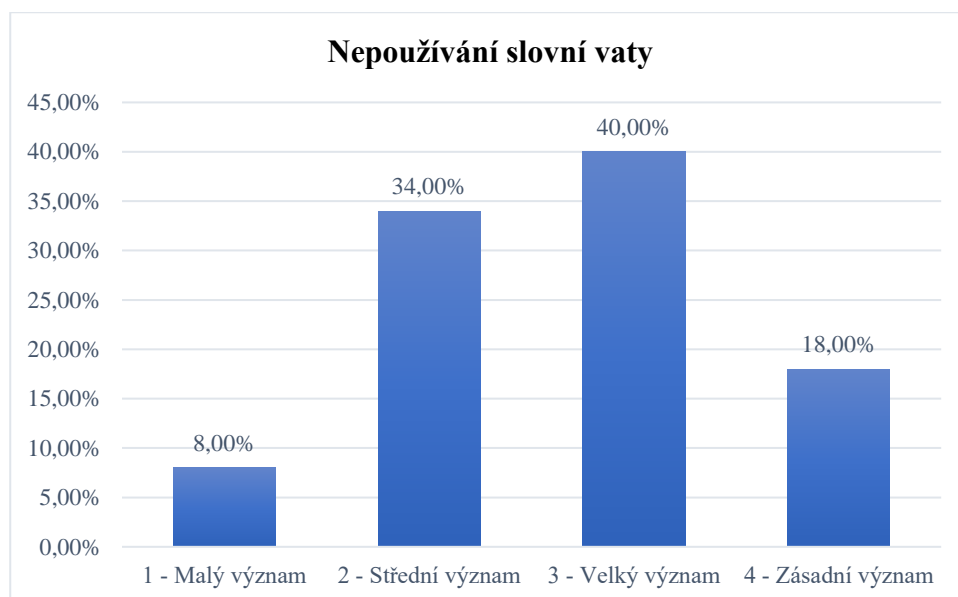
Graf 17 - Správná artikulace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dále manažeři posuzovali významnost u správné artikulace. Na grafu č. 17 je vidět, že největší zastoupení má velký význam s 58 % a 29 manažery. Druhou největší skupinou je 11 manažerů s 22 %, kteří správné artikulaci přikládají střední význam. O 2 méně manažerů má zásadní význam a pouze jeden hlas získala možnost malý význam.

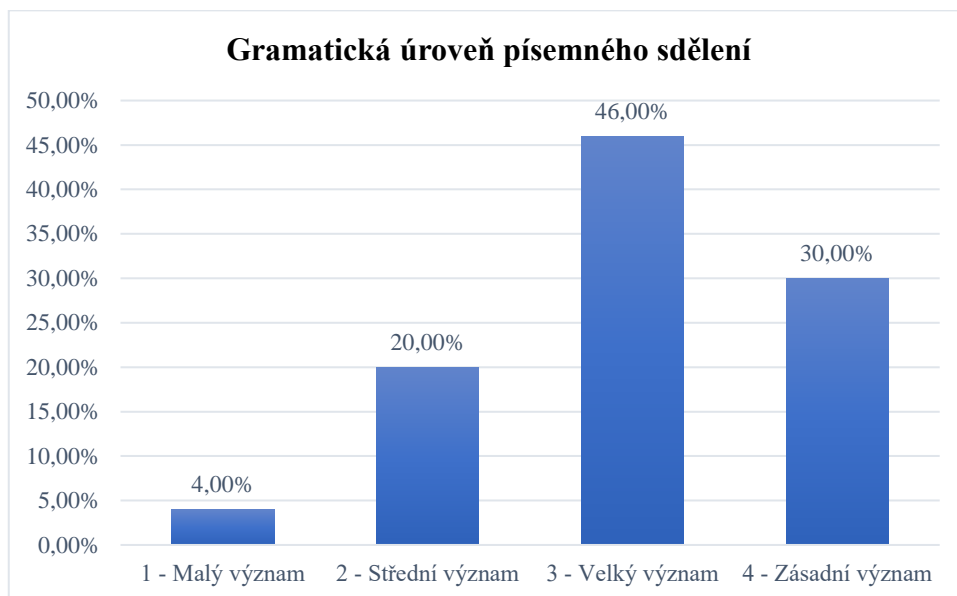
Graf 18 - Nepoužívání slovní vaty



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další otázka v bloku verbální komunikace patřila nepoužívání slovní vaty. Velký význam s 40 % zvolilo 20 manažerů. Střední význam u tohoto prvku uvedlo 17 manažerů, tj. 34 %. Variantu zásadní význam označilo 9 manažerů, tj. 18 % a malý význam pouze 4 manažeři, což činí 8 %.

Graf 19- Gramatická úroveň písemného sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Posledním prvkem je gramatická úroveň písemného sdělení a výsledek je zobrazen v grafu č. 19. Velký význam přidělilo 23 manažerů, což představuje 46 %. Zásadní význam s 30 % zvolilo 15 manažerů. Pro 10 manažerů má gramatická úroveň písemného sdělení střední význam. Poslední dva manažeři, tj. 4 % vybrali možnost malý význam.

Tabulka 2 - Verbální komunikace

Verbální komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí
Hlasitost projevu	6	27	15	2	2,26	0,51	0,72	31,67%	6.
Rychlost řeči	4	22	21	3	2,46	0,53	0,73	29,55%	5.
Plynulost projevu	0	14	27	9	2,90	0,45	0,67	23,13%	3.
Správná artikulace	1	11	29	9	2,92	0,47	0,69	23,57%	2.
Nepoužívání slovní vaty	4	17	20	9	2,68	0,74	0,86	32,05%	4.
Gramatická úroveň písemného sdělení	2	10	23	15	3,02	0,66	0,81	26,89%	1.

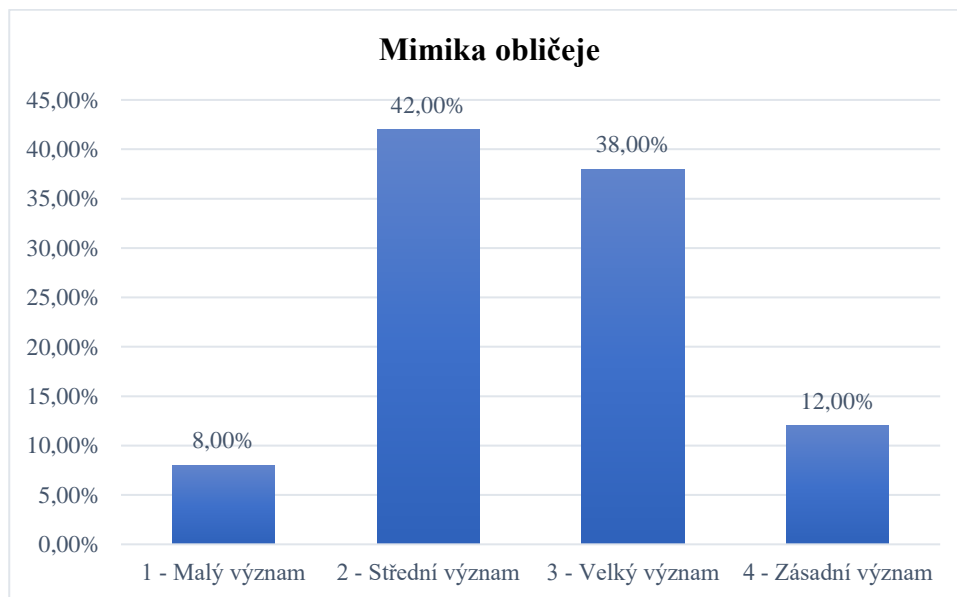
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Podle výsledků z tabulky č. 2, považují manažeři ze všech prvků verbální komunikace za nejvíce zásadní gramatickou úroveň písemného sdělení, která získala nejvyšší vážený aritmetický průměr s hodnotou 3,02. Všechny ostatní prvky mají hodnoty nižší než 3,0. Nejméně významu manažeři přikládají hlasitosti projevu. Ten dosáhl pouze hodnoty 2,26. Nejnižší směrodatná odchylka spolu s variačním koeficientem vyšla u plynulosti řeči s ukazatelem SO 0,67 a VK 23,13%, kdy se odpovědi příliš nelišily od průměru. Naopak nejvyšší variační koeficient nabylo nepoužívání slovní vaty s hodnotou 32,05 %, zde měli manažeři různé názory na stupeň významnosti. Již zmíněná gramatická úroveň s nejvyšším váženým aritmetickým průměrem dosahuje variačního koeficientu 26,89 % a řadí se tak do středu tabulky.

4.3.5 Neverbální komunikace

Následující grafy č. 20 – 25 zobrazují analýzu otázky č. 12, která se týkala prvků neverbální komunikace. V celém bloku bylo hodnoceno celkem 6 prvků, jejichž statističtí ukazatelé jsou znázorněni v tabulce č. 3.

Graf 20 - Mimika obličeje

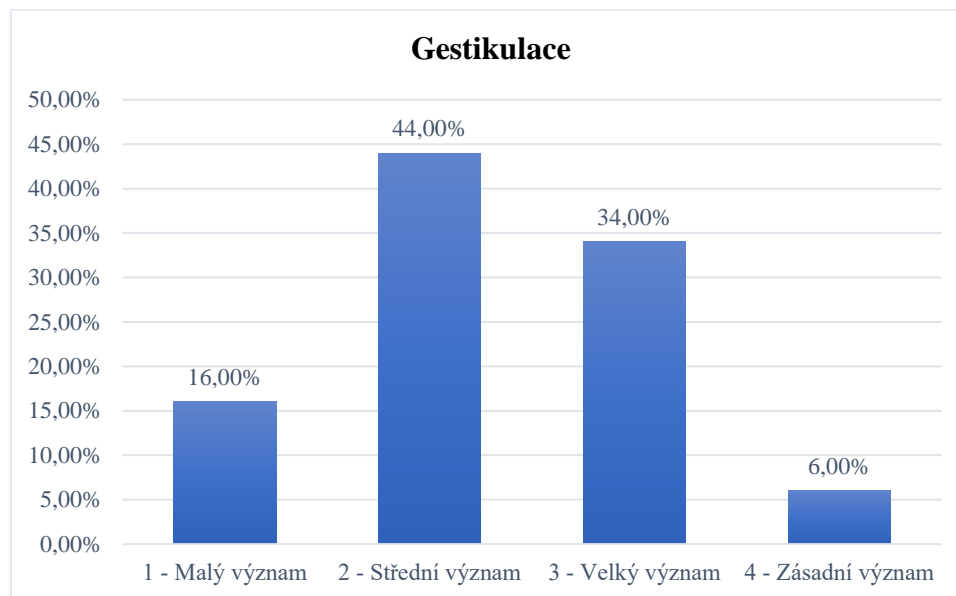


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 20 hodnotí mimiku obličeje a její významnost pro proces komunikace. Pro střední význam s 42 % se rozhodlo 21 manažerů. O pouhé 2 respondenty méně má varianta

velký význam. Zbývajících 20 % se rozdělilo na krajní hodnoty, kdy 6 manažerů zvolilo zásadní význam a 4 manažeři, tj. 8 %, vybrali malý význam.

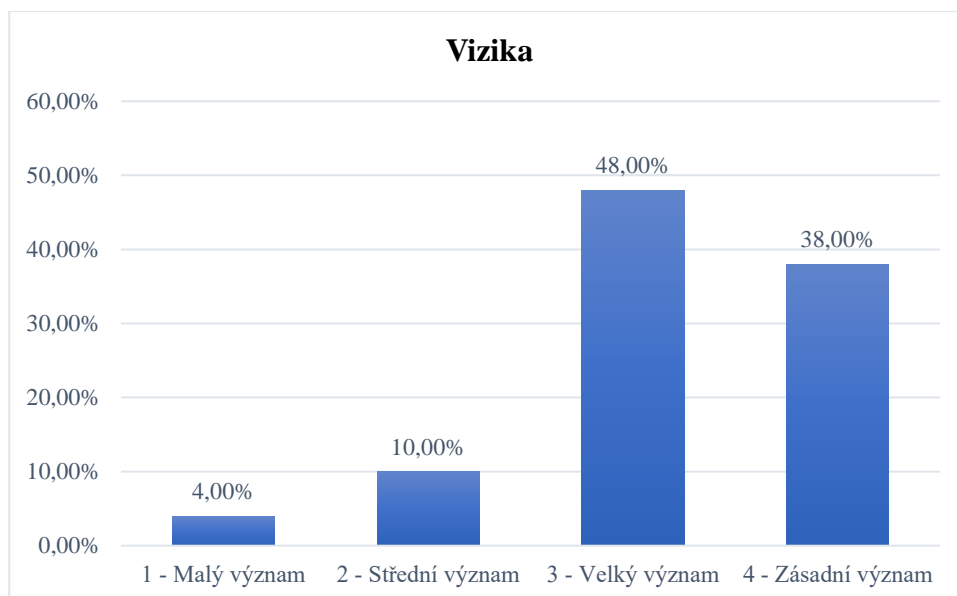
Graf 21 - Gestikulace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Význam gestikulace je znázorněn na grafu č. 21. Největší zastoupení má střední význam, kdy si tuto možnost vybralo 22 manažerů, což činí 44 %. Velký význam získal 17 hlasů, tj. 34 %. Dále 8 manažerů přikládá gestikulaci malý význam. Tento výsledek představuje 16 % v grafickém vyobrazení. Naopak 3 respondenti uvedli zásadní význam, tj. 6 %.

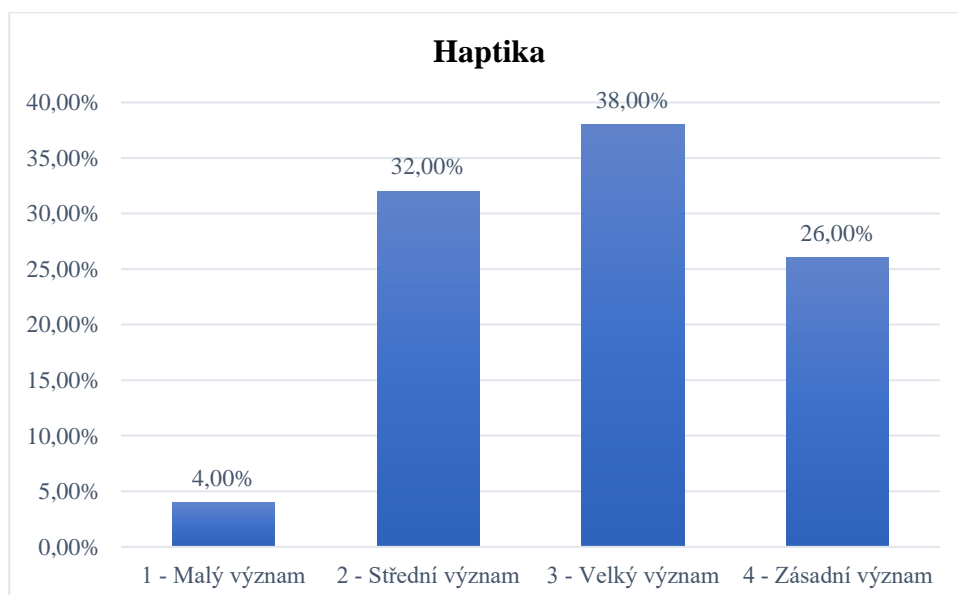
Graf 22 - Vizika



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 22 se věnuje vizice neboli očnímu kontaktu při komunikaci. Z grafu je zřejmé, že v tabulkovém zobrazení bude mít vysoký vážený aritmetický průměr, protože celých 48 % manažerů, což představuje 24 zastoupených, přisuzuje očnímu kontaktu velký význam. Dalších 19 manažerů uvedlo zásadní význam, tj. 38 %. Menší zastoupení má střední význam s 5 manažery a zbylá 4 % zvolila malý význam, tj. 2 manažeri.

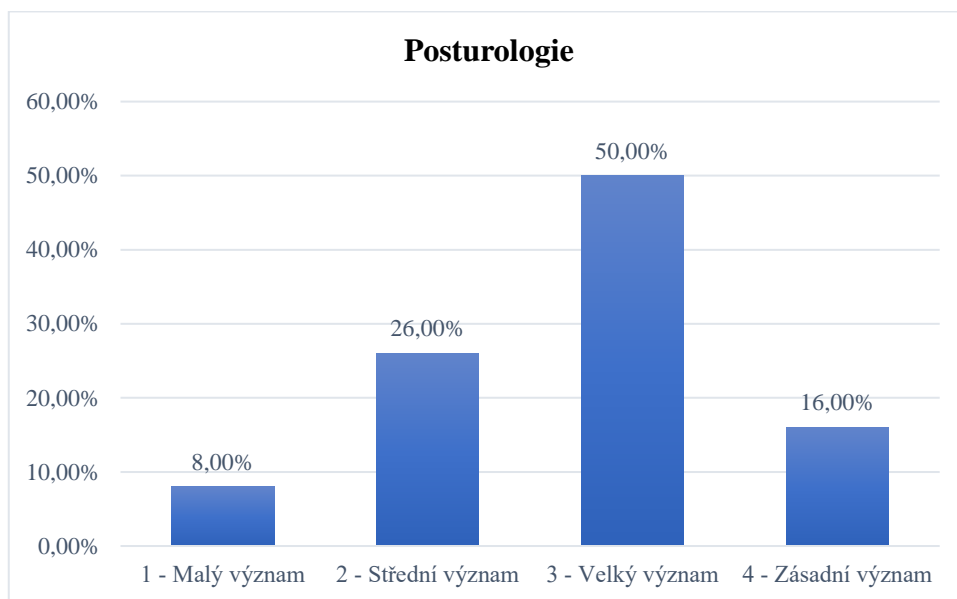
Graf 23 - Haptika



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dále manažeři hodnotili haptiku, která se vyznačuje podáním ruky a hmatovým vjemem. Graf č. 23 vyjadřuje nesourodost názorů a lze očekávat vyšší směrodatnou odchylku. Nejpočetnější skupina s 19 manažery se rozhodla pro možnost velký význam, což je 38 %. O 3 hlasy méně dostal střední význam, který představuje 32 % z celkového počtu manažerů. Zásadní je pro 13 manažerů a na druhou stranu málo významný pro 2 manažery, tj. 4 %.

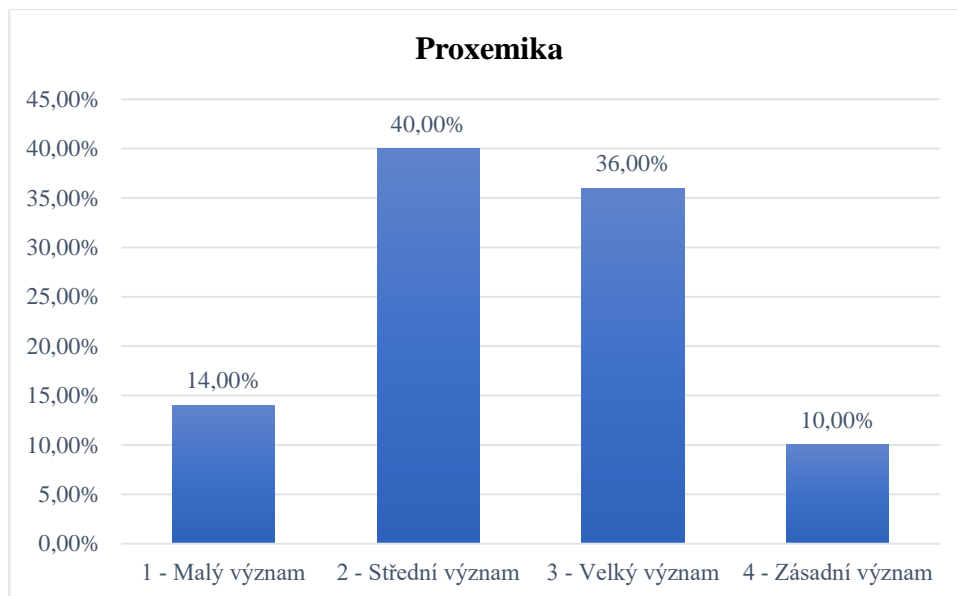
Graf 24 - Posturologie



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 24 analyzuje 5 prvek v bloku neverbální komunikace. Přesná polovina respondentů, což je 25 manažerů, zvolila velký význam. Posturologii neboli řeči těla přikládá střední význam 13 manažerů. Pro dalších 8 manažerů má tento prvek zásadní význam, ale pro zbylé 4 manažery naopak význam malý.

Graf 25 - Proxemika



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Posledním prvkem byla proxemika, která představuje vzdálenost při komunikaci. Na grafu č. 25 lze vidět silné zastoupení ve středním a velkém významu s celkovými 76 % a 38 manažery. Okrajové hodnoty významů získaly zbylých 24 %, kdy 14 % manažerů zvolilo malý význam a na druhou stranu 5 manažerů přiložilo proxemice zásadní význam, tj. 10 %.

Tabulka 3 - Neverbální komunikace

Neverbální komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí
Mimika obličeje	4	21	19	6	2,54	0,65	0,81	31,70%	4.
Gestikulace	8	22	17	3	2,30	0,65	0,81	35,05%	6.
Vizika (oční kontakt)	2	5	24	19	3,20	0,60	0,77	24,21%	1.
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)	2	16	19	13	2,86	0,72	0,85	29,68%	2.
Posturologie (řeč těla)	4	13	25	8	2,74	0,67	0,82	29,93%	3.
Proxemika (vzdálenost při komunikaci)	7	20	18	5	2,42	0,72	0,85	35,15%	5.

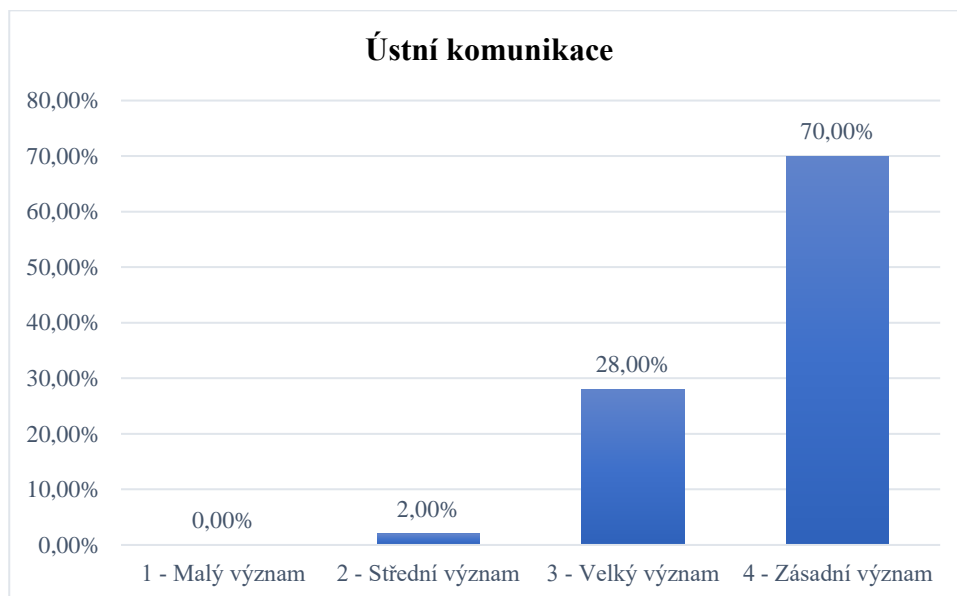
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 3 zobrazuje vypočítané hodnoty statistických ukazatelů u prvků neverbální komunikace. Pouze vizika neboli oční kontakt dosáhla vyššího váženého aritmetického průměru, a to hodnoty 3,2. Mimika obličeje, gestikulace, haptika, posturologie a proxemika nebyla pro manažery tak moc významná, neboť získali hodnoty VAP pod 3,0. Nejvýznamnější z těchto nižších hodnot je haptika s hodnotou 2,86 a za nejméně významný prvek neverbální komunikace manažeři považují gestikulaci s váženým aritmetickým průměrem 2,3. Vizika má rovněž nejnižší směrodatnou odchylku a variační koeficient. Hodnota směrodatné odchylky činí 0,77 a variačního koeficientu 24,21 %. Ostatní hodnoty směrodatné odchylky jsou též velmi vysoké a pohybují se v rozmezí hodnot 0,81 – 0,85, to vypovídá o malé shodě názorů manažerů ohledně významnosti prvků neverbální komunikace. Nejvyšší variační koeficient má proxemika s 35,15 % a gestikulace, která má VK o desetinu nižší, tedy 35,05 %.

4.3.6 Formy komunikace

Na následujících grafech č. 26 – 28 jsou procentuálně znázorněny odpovědi manažerů na ústní, písemnou a elektronickou komunikaci, ty patří do forem komunikace a 4 bloku dotazníkového šetření. I zde manažeři využili škálování významnosti od 1 – 4. Podrobnější statistické údaje naleznete v tabulce č. 4.

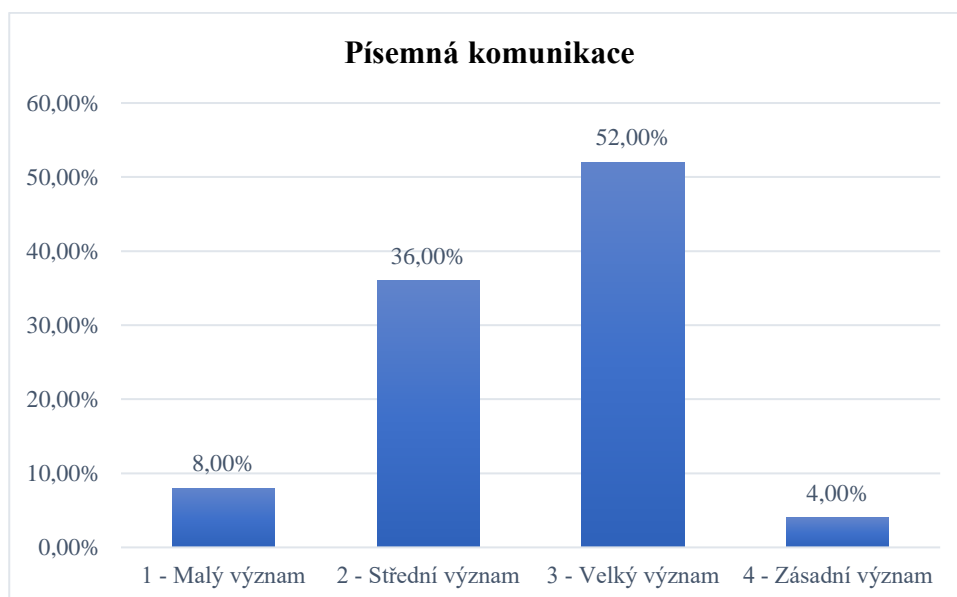
Graf 26 - Ústní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na první pohled můžeme na grafu č. 26 vidět, že ústní komunikace měla pro manažery velký význam a má v tabulce vysokou hodnotu váženého aritmetického průměru. Celkem pro 35 manažerů má ústní komunikace zásadní význam, tj. 70 %. Velký význam zvolilo 14 manažerů, což představuje 28 %. Jediný manažer hlasoval pro střední význam a žádný z manažerů neuvedl možnost malý význam.

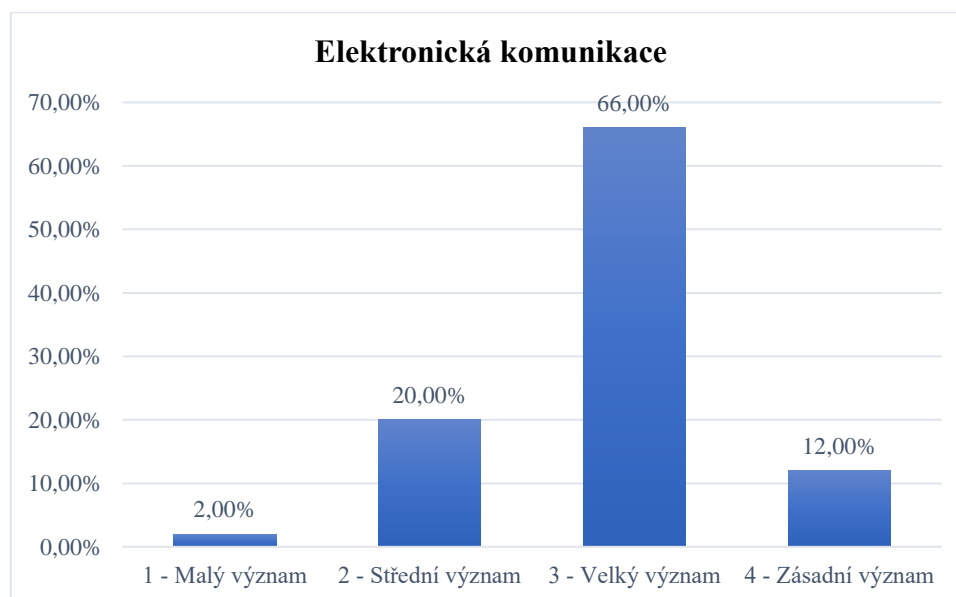
Graf 27 - Písemná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 27 znázorňuje výsledky významnosti u písemné komunikace. Celkem 26 manažerů přikládá písemné komunikaci velký význam, tedy 52 % v grafickém znázornění. Střední význam s 36 % zvolilo 18 manažerů. Malý význam uvedli 4 manažeři, tj. 8 % a naopak 2 manažeři kladou písemné komunikaci zásadní význam.

Graf 28 - Elektronická komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na grafu č. 28 je vidět, že největší zastoupení má velký význam s 66 % a 33 manažery. Druhou příčku v grafickém znázornění obsadil střední význam s 10 manažery, tj. 20 %. Elektronické komunikaci přisuzuje 6 manažerů zásadní význam, což značí 12 %. Malý význam uvedl 1 respondent.

Tabulka 4 - Formy komunikace

Formy komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí
Ústní komunikace	0	1	14	35	3,68	0,26	0,51	13,79%	1.
Písemná komunikace	4	18	26	2	2,52	0,49	0,70	27,77%	3.
Elektronická komunikace	1	10	33	6	2,88	0,39	0,62	21,56%	2.

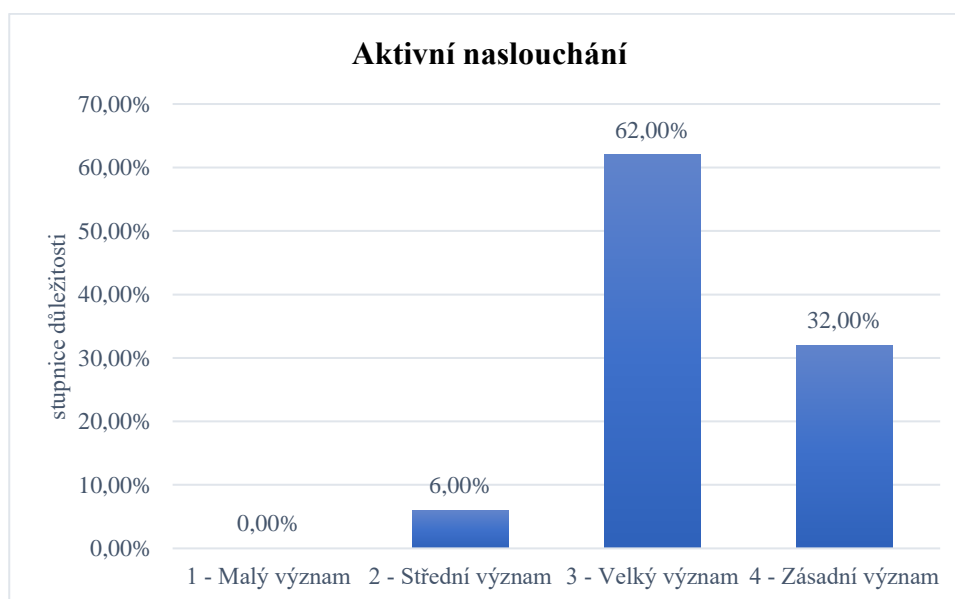
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 4 zobrazuje souhrnné výsledky 3 forem komunikace. Z ústní, písemné a elektronické komunikace přikládají manažeři největší význam komunikaci ústní, ta dosáhla váženého aritmetického průměru 3,68. Druhý nejvyšší VAP získala elektronická komunikace s hodnotou 2,88 a jako nejméně významná se pro manažery jeví komunikace písemná. Ústní komunikace má též nejnižší směrodatnou odchylku a variační koeficient, což poukazuje na soulad názorů manažerů. Naopak hodnoty směrodatné odchylky a variačního koeficientu u písemné komunikace jsou vysoké. Směrodatná odchylka dosahuje 0,7 a variační koeficient 27,77 %.

4.3.7 Komunikační dovednosti

Další odborný blok se věnuje komunikačním dovednostem, a to aktivnímu naslouchání, schopnosti empatie, vyjednávacím schopnostem a dotazování. Grafické znázornění výsledků z dotazníku je zobrazeno na grafu č. 29 – 32 a souhrnný výsledek se nachází v tabulce č. 5.

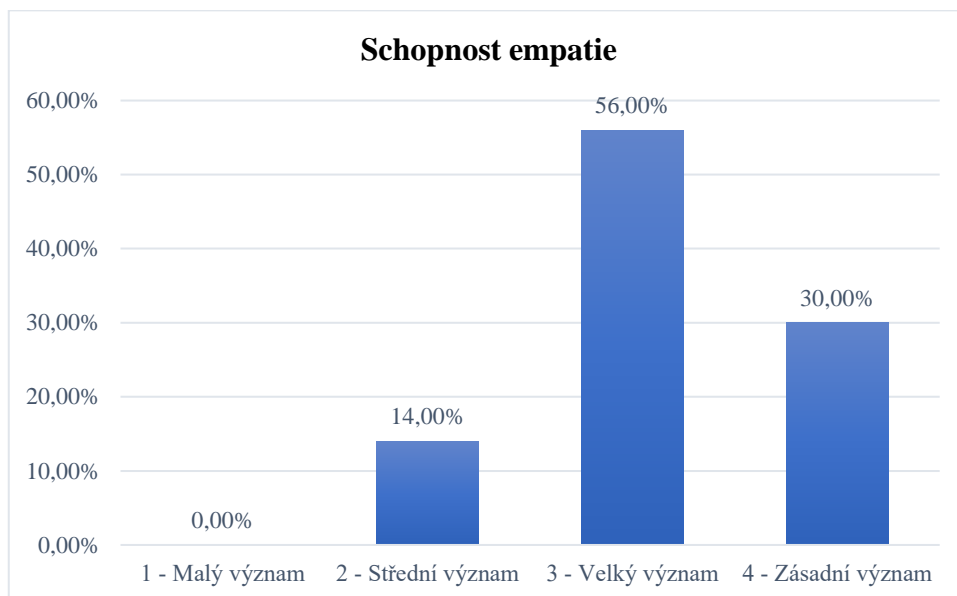
Graf 29 - Aktivní naslouchání



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu č. 29 lze vyčíst, že aktivní naslouchání je pro manažery velice důležité, neboť 31 manažerů mu přisuzuje velký význam, tj. 62 % a skupina 16 manažerů s 32 % dokonce význam zásadní. Pouze pro 3 zastoupené má varianta střední význam a žádný z manažerů neuvedl možnost malý význam.

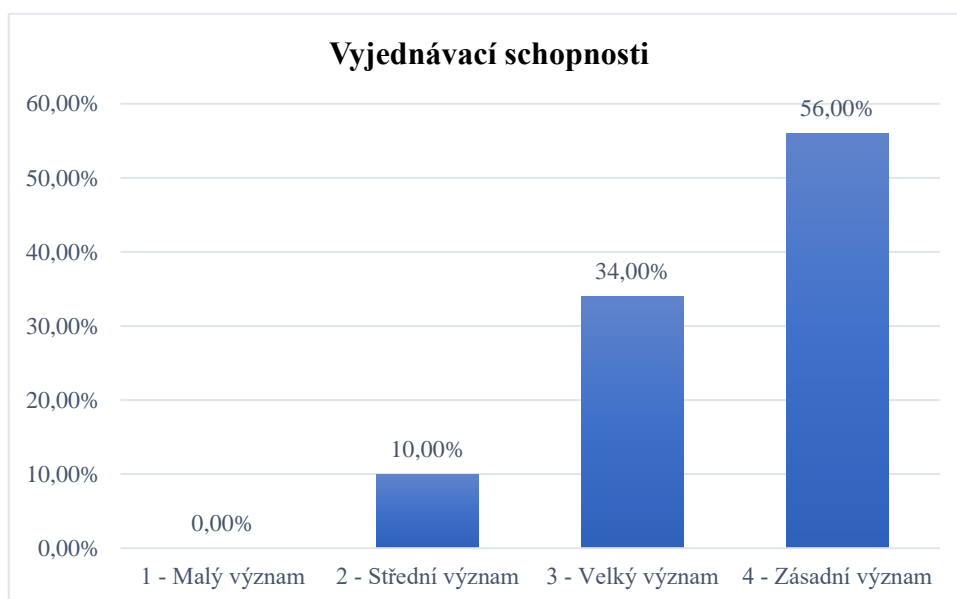
Graf 30 - Schopnost empatie



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Schopnost empatie zobrazuje graf č. 30. Pro nadpoloviční většinu 28 manažerů má tato komunikační dovednost velký význam. Zásadní je celkem pro 15 manažerů z 50, tj. 30 %. Střední význam vybralo 7 manažerů, což představuje 14 %. Žádný z respondentů neuvedl malý význam.

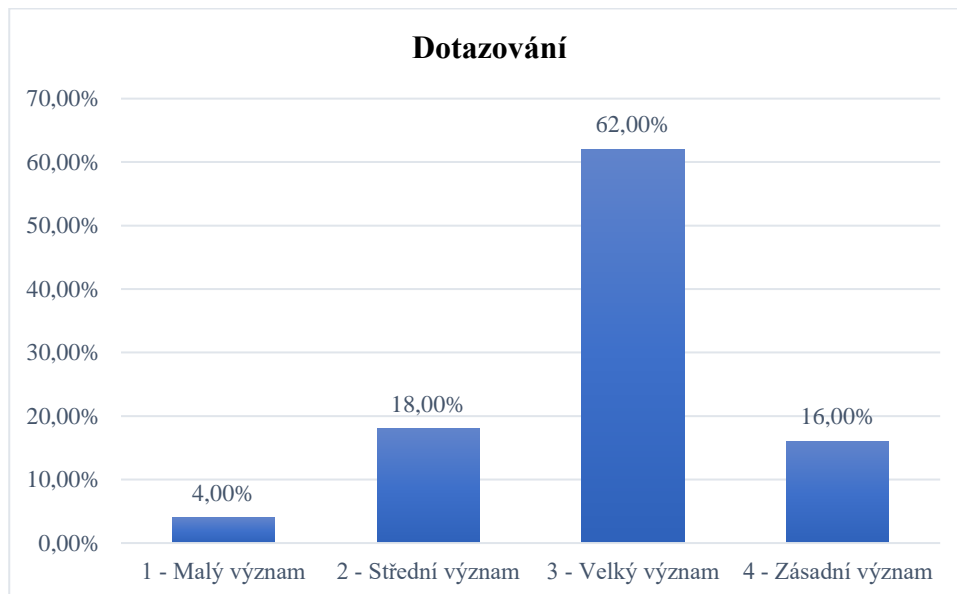
Graf 31 - Vyjednávací schopnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 31 znázorňuje významnost vyjednávacích schopností při komunikaci z hlediska manažerů. Nejpočetnější skupina s 28 manažery se rozhodla pro možnost zásadní význam, tj. 56 %. Střední význam s 34 % zvolilo 17 manažerů. Dále 5 manažerů přikládá vyjednávacím schopnostem střední význam, což činí 10 % a žádný manažer nevybral variantu malý význam.

Graf 32 - Dotazování



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední dovedností bylo dotazování, které je znázorněno na grafu č. 28. Největší zastoupení má velký význam s 62 % a 31 manažery. Střední význam s 18 % uvedlo 9 manažerů a jen o jednoho méně vybralo zásadní význam, tj. 16 %. Malý význam uvedli 2 respondenti, což jsou 4 %.

Tabulka 5 - Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí
Aktivní naslouchání	0	3	31	16	3,26	0,31	0,56	17,15%	2.
Schopnost empatie	0	7	28	15	3,16	0,41	0,64	20,37%	3.
Vyjednávací schopnosti	0	5	17	28	3,46	0,45	0,67	19,35%	1.
Dotazování	2	9	31	8	2,90	0,49	0,70	24,14%	4.

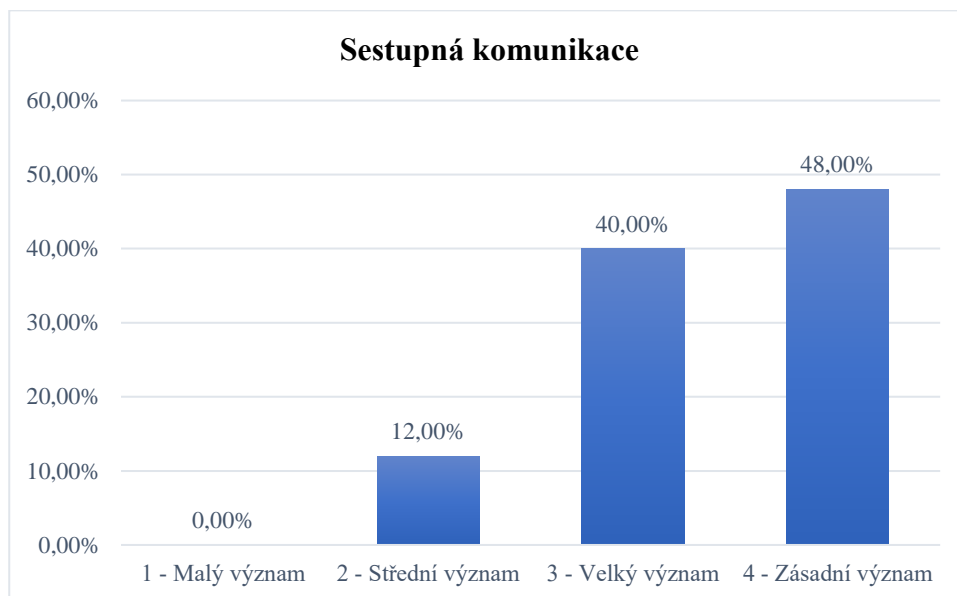
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 5 analyzuje všechny odpovědi manažerů na komunikační dovednosti z otázky č. 14. Celkem 3 ze 4 dovedností dosáhli hodnotu váženého aritmetického průměru více než 3,0. Vyjednávací schopnosti se umístili na prvním místě s hodnotou 3,46. Na druhou stranu dotazování si vysloužilo nejnižší významnost, a to hodnotu 2,9. I když vyjednávací schopnosti získali nejvyšší VAP, tak mají směrodatnou odchylku 0,67, což je 2 nejvyšší hodnota z tabulky. Největší soulad našli manažeři v aktivním naslouchání, které má hodnotu směrodatné odchylky 0,56 a variační koeficient 17,15 %. Největší rozkol je vidět u dotazování, kde hodnota variačního koeficientu dosahuje 24,14 % a směrodatná odchylka 0,7, což je nejvíce z bloku.

4.3.8 Směry komunikace

Následující grafy č. 33 – 36 zobrazují analýzu odborného bloku, který se věnuje směrům komunikace. Tento blok obsahuje 4 směry, a to sestupnou komunikaci, vzestupnou komunikaci, horizontální komunikaci a diagonální komunikaci. Výsledek statistických ukazatelů je znázorněn v tabulce č. 6.

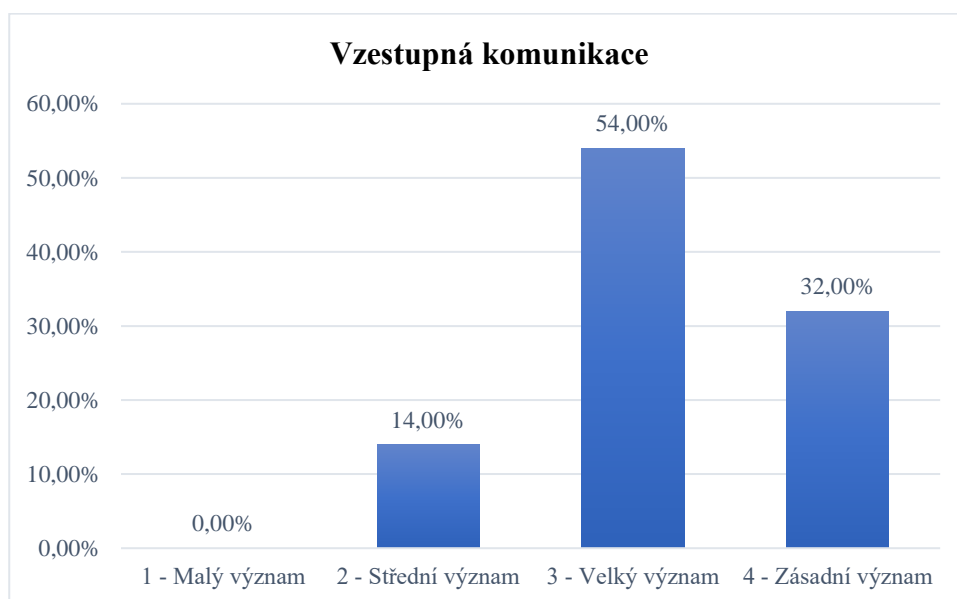
Graf 33 - Sestupná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Význam sestupné komunikace je znázorněn na grafu č. 33. Celkem 24 manažerů připisuje sestupné komunikaci zásadní význam, tedy 48 % v grafickém znázornění. Velký význam má pro 20 manažerů, tj. 40 %. Zbýlých 6 manažerů hlasovalo pro střední význam. Žádný z respondentů nehlasoval pro variantu malý význam.

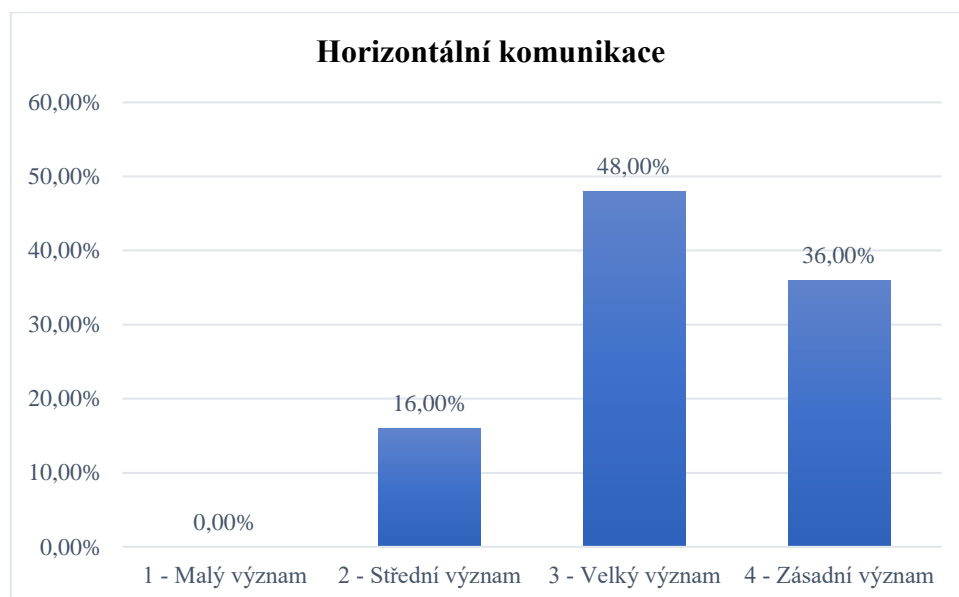
Graf 34 - Vzestupná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 34 znázorňuje významnost vzestupné komunikace. Nejpočetnější skupina 27 manažerů přisuzuje vzestupné komunikaci velký význam, což představuje 54 %. Zásadní význam s 32 % uvedlo 16 manažerů a pouze 7 respondentů zvolilo variantu střední význam. Žádný z dotazovaných neuvedl význam malý.

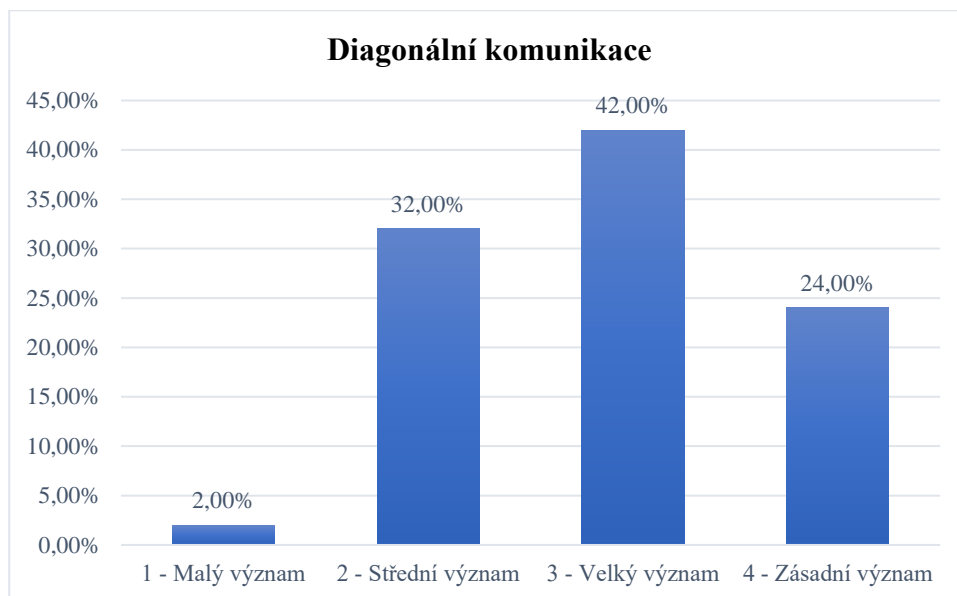
Graf 35 - Horizontální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 35 analyzuje horizontální komunikaci. Celkem 24 z 50 manažerů, tedy 48 % vybralo možnost velký význam. Druhá nejpočetnější skupina 18 respondentů zvolila zásadní význam, tj. 36 % a střední význam připisuje horizontální komunikaci 8 manažerů. Žádný z manažerů neuvedl možnost malý význam.

Graf 36 - Diagonální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 36 znázorňuje hodnotu významnosti, kterou manažeři přikládají diagonální komunikaci. Každá možnost našla svého zastávce. Velký význam má pro 21 manažerů, což činí 42 %. O pár respondentů méně hlasovalo pro střední význam, ten získal celkem 16 hlasů, tj. 32 %. Zásadní význam uvedlo 12 manažerů, tj. 24 % a naopak poslední odpovídající manažer klade diagonální komunikaci význam malý.

Tabulka 6 - Směry komunikace

Směry komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí
Sestupná komunikace	0	6	20	24	3,36	0,47	0,69	20,41%	1.
Vzestupná komunikace	0	7	27	16	3,18	0,43	0,65	20,56%	3.
Horizontální komunikace	0	8	24	18	3,20	0,48	0,69	21,65%	2.
Diagonální komunikace	1	16	21	12	2,88	0,63	0,79	27,46%	4.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

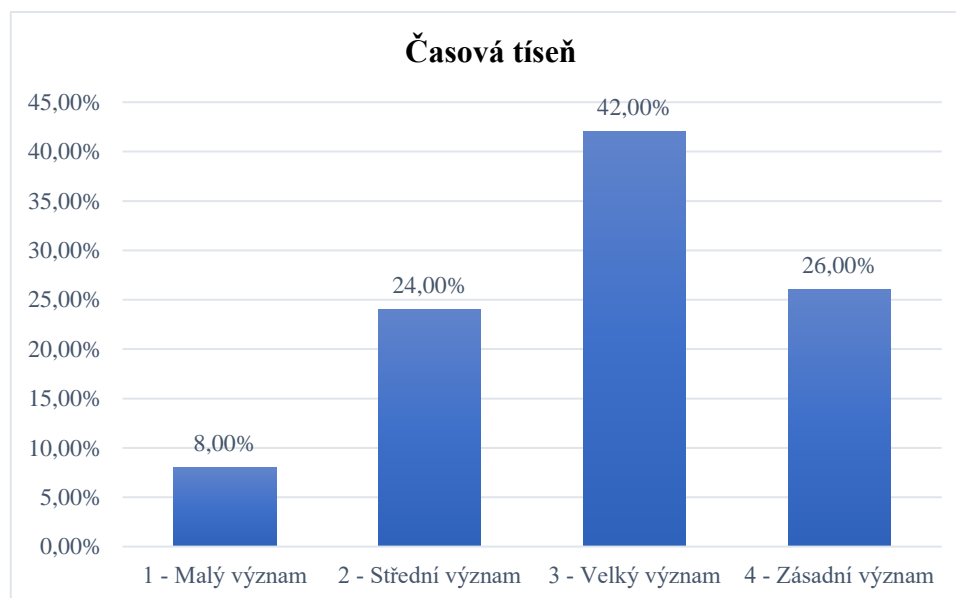
Tabulka č. 6 vyhodnocuje celý odborný blok, který se zabývá směry komunikace na základě počtu odpovědí u jednotlivých typů směrů komunikace. Výsledky jsou zastoupeny

statistickými ukazateli, a těmi jsou vážený aritmetický průměr, variační koeficient, směrodatná odchylka a variační koeficient. Váženého aritmetického průměru s hodnotou nad 3,0 dosáhly 3 ze 4 směrů. Pouze diagonální komunikace má VAP 2,88, naopak nejvyšší ohodnocení získala komunikace sestupná s hodnotou 3,36. Vzestupná komunikace má nejnižší směrodatnou odchylku, a to 0,43. Nejnižší směrodatnou odchylku a variační koeficient lze nalézt u vzestupné komunikace, jejichž hodnota činí 0,65 a 20,56 %. Naopak největší rozdíl v názorech manažerů panuje v pohledu na diagonální komunikaci, která má hodnotu směrodatné odchylky 0,79 a variačního koeficientu 27,46 %.

4.3.9 Bariéry komunikace

Posledním rozebíraným tématem jsou bariéry komunikace, jejichž grafické znázornění naleznete na grafech č. 37 – 42. Ty vyobrazují časovou tíseň, odlišnost názorů a postojů, mezilidské vztahy, odlišnost pohlaví, předsudky a zaujatost, nadměrné množství informací z hlediska procentuálního zastoupení nabízených variant dle stupně významnosti. Z tabulky č. 7 jsou vyvozeny hodnoty statistických ukazatelů.

Graf 37 - Časová tíseň

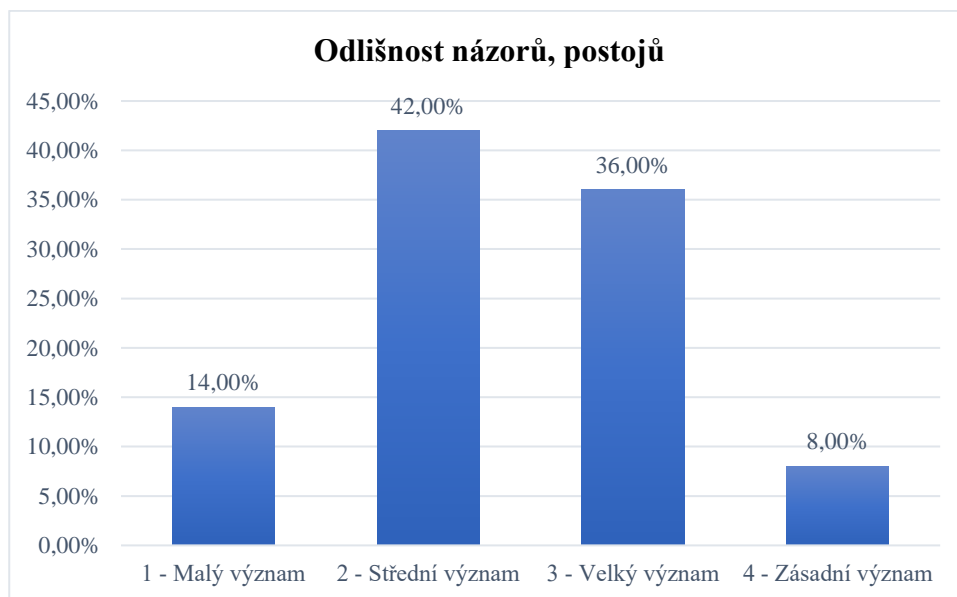


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Časovou tíseň zobrazuje graf č. 37. Celkem 21 manažerů jí přisuzuje velký význam, tedy 42 % v grafickém znázornění. Zásadní je celkem pro 13 manažerů z 50, tj. 26 %

a střední význam vybralo o 1 manažera méně, tedy 12 lidí. Variantu malý význam vyplnili zbylí 4 manažeři, tj. 8 %.

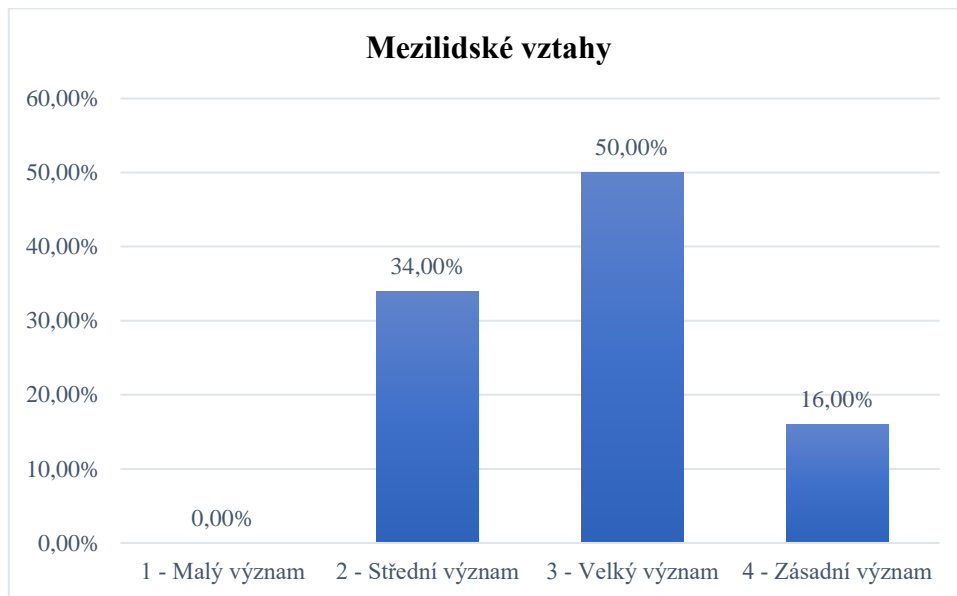
Graf 38 - Odlišnost názorů, postojů



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf č. 38 procentuálně znázorňuje významnost odlišnosti názorů a postojů při komunikaci. Manažeři se na významnosti této bariéry úplně neshodují a zastoupení našli všechny nabízené varianty. Největší skupina 21 manažerů s 42 % vyplnila střední význam. Dalších 18 manažerů uvedlo velký význam, tj. 36 %. Okrajové hodnoty významů získaly zbylých 22 %, kdy 14 % manažerů zvolilo malý význam a na druhou stranu 4 manažeři přisuzují odlišnosti názorů a postojů zásadní význam, což činí 8 %.

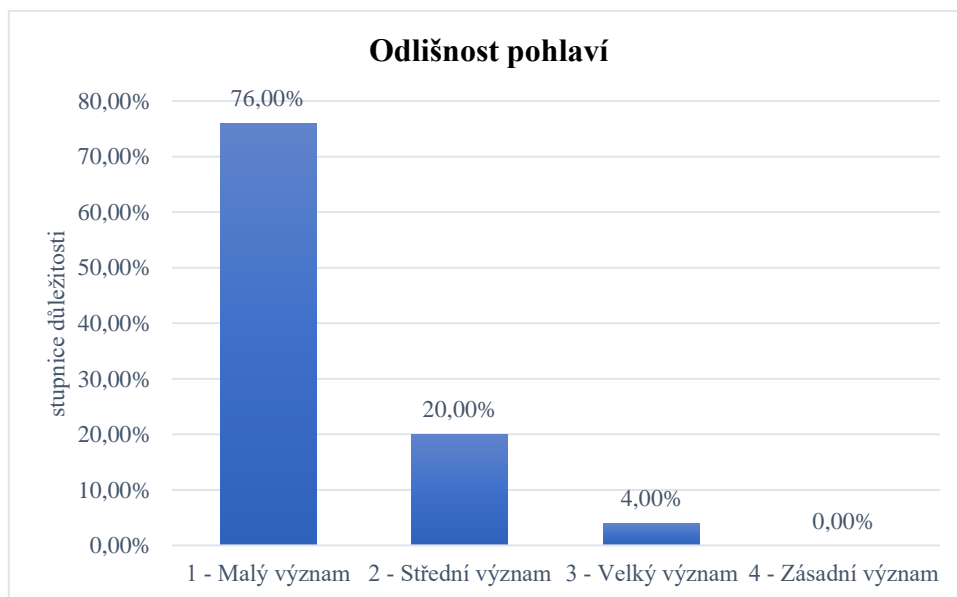
Graf 39 - Mezilidské vztahy



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dalším významnou bariérou jsou mezilidské vztahy. Na grafu č. 39 je vidět, že přesná polovina respondentů je přesvědčena, že mezilidské vztahy mají velký význam, tj. 25 manažerů. Střední význam s 34 % uvedlo 17 manažerů. Na druhou stranu zbývající manažeři zvolili význam zásadní, což představuje 8 lidí. Žádný z manažerů nevyplnil variantu malý význam.

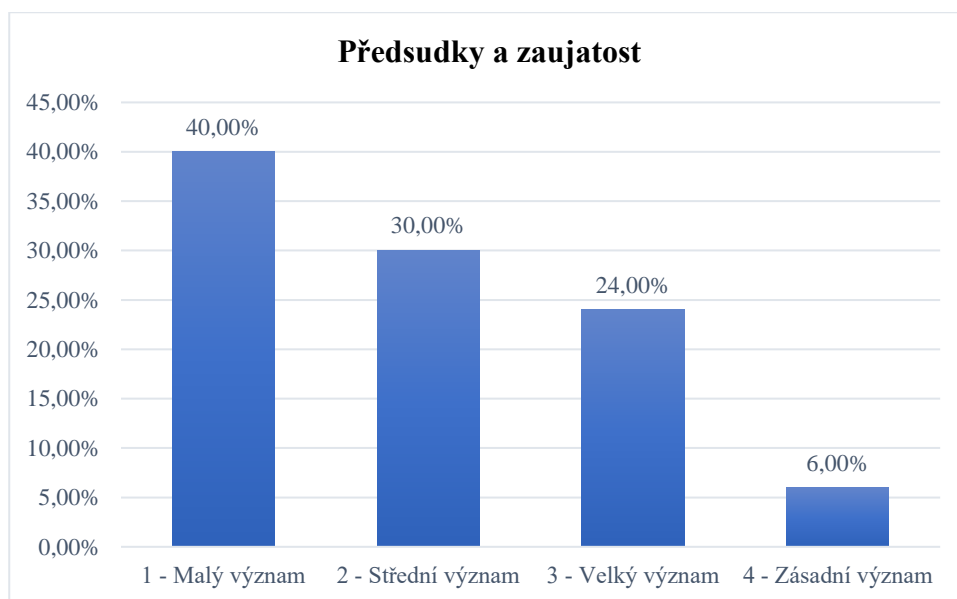
Graf 40 - Odlišnost pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu č. 40 lze vidět, že odlišnost pohlaví pro většinu manažerů nehraje žádnou roli, neboť 38 manažerů z 50 mu přisuzuje malý význam, tj. 76 % a skupina 10 manažerů s 20 % význam střední. Pouze 2 manažeři vybrali možnost velký význam a pro žádného manažera nemá odlišnost pohlaví zásadní význam.

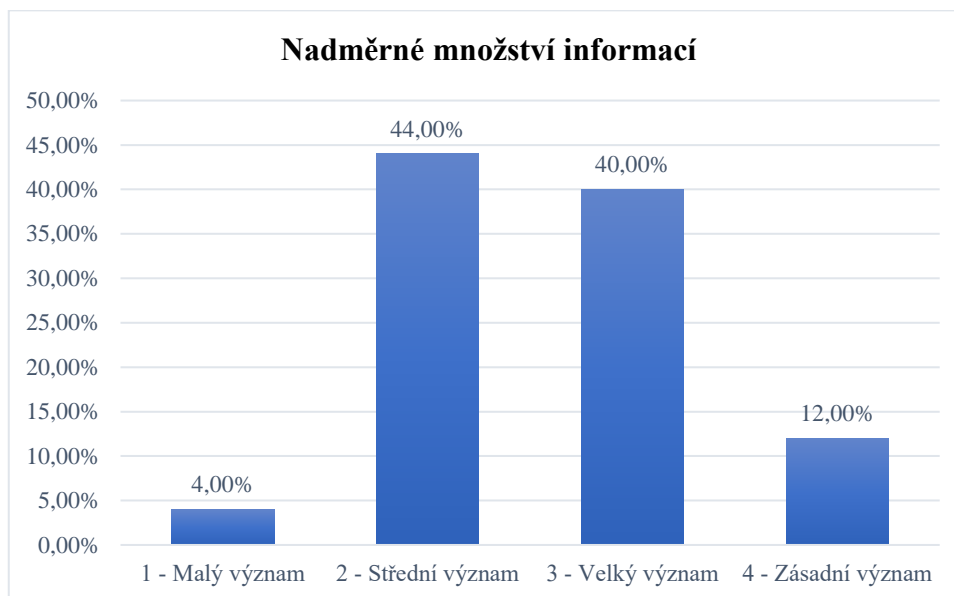
Graf 41 - Předsudky a zaujatost



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na grafu č. 41 je zobrazena významnost předsudků a zaujatosti z hlediska bariéry v komunikaci. Této bariéře přisuzuje celkem 20 manažerů malý význam, tj. 40 %. O 10 % méně, tedy o 5 manažerů zvolilo střední význam. Dále 12 respondentů uvedlo velký význam, což představuje 24 % a zásadní význam vybrali pouze 3 manažeři.

Graf 42 - Nadměrné množství informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední bariérou bylo nadměrné množství informací. Na grafu č. 42 lze vidět silné zastoupení ve středním a velkém významu s celkovými 84 % a 42 manažery v poměru 44 % ku 40 %. Okrajové hodnoty významů získaly zbylých 16 %, kdy 12 % manažerů zvolilo malý význam a na druhou stranu 2 manažeři připsali této bariéře zásadní význam, tj. 4 %

Tabulka 7 - Bariéry komunikace

Bariéry komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí
Časová tíseň	4	12	21	13	2,86	0,80	0,89	31,28%	1.
Odlíšnost názorů, postojů	7	21	18	4	2,38	0,68	0,82	34,54%	4.
Mezilidské vztahy	0	17	25	8	2,82	0,47	0,68	24,25%	2.
Odlíšnost pohlaví	38	10	2	0	1,28	0,28	0,53	41,46%	6.
Předsudky a zaujatost	20	15	12	3	1,96	0,88	0,94	47,82%	5.
Nadměrné množství informací	2	22	20	6	2,60	0,56	0,75	28,78%	3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 7 jsou zobrazeny vypočítané hodnoty statistických ukazatelů na základě odpovědí v odborném bloku, který se věnoval bariérám komunikace. Z pěti bariér získala největší význam z hlediska váženého aritmetického průměru časová tíseň s hodnotou 2,86. Ostatní hodnoty se pohybovaly v rozmezí 1,28 – 2,6. Právě hodnotu 1,28 má bariéra odlišnost pohlaví. Vůbec poprvé ze všech odborných bloků, nedosáhl žádný prvek hodnoty vyšší jak 3,0. Na odlišnosti pohlaví, které má vážený aritmetický průměr 1,28 se shodlo velké množství manažerů, neboť má směrodatnou odchylku 0,53, což je nejnižší v tabulce. Nejvyšší směrodatnou odchylku však mají předsudky a zaujatost s hodnotou 0,94, čímž obsadila pomyslnou 1 příčku v nejvyšší směrodatné odchylce napříč odbornými bloky a svědčí o nesouladu v názorů manažerů na tuto bariéru komunikace. Variační koeficient se pohyboval od 24,25 % - 47,82 %, kdy nejnižší hodnotu mají mezilidské vztahy a nejvyšší předsudky a zaujatost.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V rámci dotazníkového šetření, které proběhlo přes elektronickou platformu Survio a zúčastnilo se ho 50 manažerů na všech úrovních řízení napříč ekonomickými sektory, manažeři odpovídali na otázky zaměřené na komunikaci a hodnotili významnost vybraných prvků komunikace. V této kapitole jsou zhodnoceny a stručně popsány výsledky ze všech otázek a odborných bloků. Dále jsou manažerům navržena doporučení pro zlepšení komunikace.

5.1 Zhodnocení výsledků

Dotazník byl rozdělen na dvě části, a to na část identifikační a část zjišťovací. Úvodní identifikační část obsahuje šest uzavřených otázek, které se zaměřují na charakteristiku respondentů. Druhá zjišťovací část je tvořena dvěma uzavřenými otázkami, jednou seřazovací a sedmi odbornými bloky, u kterých měli manažeři přiřadit stupeň významnosti.

5.1.1 Identifikační část

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 manažerů, z toho bylo 32 mužů a 18 žen. Největší zastoupení měla věková skupina od 36 – 45 let a vysokoškolského vzdělání dosáhla většina manažerů. Nejvíce manažerů pracuje na středním stupni managementu a jejich praxe se z velké části pohybuje v rozmezí 8 let a více. Manažeři nejčastěji vedou týmy do 5 podřízených pracovníků.

5.1.2 Zjišťovací část

Sebehodnocení manažerů

První dvě otázky, v druhé části dotazníku, se zaměřovaly na sebehodnocení manažerů z hlediska času věnovanému komunikaci při práci a vlastních komunikačních dovedností. Přesně polovina manažerů věnuje komunikaci v pracovní době 50 % svého času a většina z nich hodnotí svoje komunikační schopnosti jako dobré.

Preference manažerských dovedností

Zde respondenti řadili manažerské dovednosti dle preference, měli na výběr z lidské, koncepční a technické dovednosti. Největší preferenci získala dovednost lidská, tedy schopnost komunikace, vedení a motivování lidí.

Obsah komunikace

V prvním odborném bloku byly hodnoceny prvky obsahu komunikace, a to formulace obsahu sdělení, stručnost sdělení, srozumitelnost sdělení a zpětná vazba. Z výsledků vyplynulo, že nejvýznamnějším prvkem v tomto odborném bloku je srozumitelnost sdělení. Srozumitelnost je velice důležitá pro správné pochopení sdělení, neboť při špatném pochopení sdělení mohou podřízení pracovníci vykonávat úkoly pomaleji a s chybami. Formulace obsahu sdělení a zpětná vazba též dosahují vysokých hodnot, naopak stručnost sdělení nevnímají manažeři jako příliš významný.

Verbální komunikace

Verbální komunikace je vyjadřována slovem a písmem. Její význam nelze popřít a je nedílnou součástí života. Druhý odborný blok se věnuje právě verbální komunikaci a hodnotí významnost vybraných šesti prvků. Nejdůležitějším prvkem je podle manažerů gramatická úroveň písemného sdělení, z čehož vyplývá, že si manažeři potrpí na pravopis a stylistiku ve sdělení. Méně důležitá je pro manažery rychlost řeči a nepoužívání slovní vaty. Nejnižší význam přiřkládají hlasitosti projevu.

Neverbální komunikace

Dalším tématem dotazníkové šetření byla neverbální komunikace, což je komunikace beze slov, vyjádřena pomocí řeči těla. Zde se manažeři v odpovědích příliš neshodovali, za nejvíce významnou však zvolili viziku, neboli oční kontakt. Výraz očí může druhé osobě poskytnout informaci o emocích a rozpoložení, proto je pro manažery důležitá. Větší význam manažeři kladou i haptice, kdy nejčastějším způsobem je podání ruky, nebo jiný hmatový vjem. I když se gestikulace používá jako doprovodný prvek řeči, který umocňuje emocionální stránku sdělení, tak je pro manažery ze všech prvků komunikace v odborném bloku nejméně významná.

Formy komunikace

Čtvrtý odborný blok se zabývá významností jednotlivých forem komunikace, a to ústní, písemnou a elektronickou komunikací. Nejvýznamnější formou je podle manažerů komunikace ústní, tedy prostřednictvím jazyka a řeči. Následuje elektronická komunikace a nejnižší význam byl přisouzen komunikaci písemné. Stará písemná forma komunikace je tedy nahrazována preferovanější elektronickou komunikací, ale stále dávají manažeři

přednost komunikaci ústní, ve které můžeme rozeznat různé prvky jako barvu hlasu či emoční náboj.

Komunikační dovednosti

V hodnocení prvků komunikačních dovedností dopadli nejlépe vyjednávací schopnosti. Ty jsou důležité pro manažera jak na poli vyjednávání lepších podmínek v obchodním prostředí či ve společnosti, tak i při řešení konfliktů na pracovišti. Vysoký význam přisuzují manažeři i aktivnímu naslouchání a schopnosti empatie. Jako nejméně významnou dovednost uvedli manažeři dotazování, i když ani to nezískalo nízkou hodnotu významnosti. Lze tedy konstatovat, že všechny vybrané komunikační dovednosti jsou pro manažery do jisté míry důležité.

Směry komunikace

Další zkoumaný odborný blok, již pátý, byl zaměřen na směry komunikace. Nejvyšší hodnotu významu získala sestupná komunikace, tedy komunikace od nadřízeného k podřízenému. Ta slouží k poskytování informací, zadávání úkolů a je nedílnou součástí každé společnosti. S vysokým hodnocením následuje horizontální komunikace a vzestupná komunikace. Za nejméně důležitou považují manažeři diagonální komunikaci. Jedná se pravděpodobně o nejméně využívaný směr komunikace, neboť komunikace probíhá mezi různými útvary na různých stupních řízení, ale je nezbytný v případě, kdy pracovník nemůže efektivně komunikovat jinými směry.

Bariéry komunikace

V posledním bloku dotazníkového šetření byly hodnoceny bariéry komunikace. Manažeři se v odpovědích příliš neshodovali a ani hodnoty významnosti nedosahovaly takových hodnot jako v ostatních odborných blocích, ale jako nejvýznamnější bariéru manažeři uvedli časovou tíseň. Ta může způsobit chybné rozhodnutí manažera z důvodu nedostatečného času na promyšlení a přípravu. Následovaly bariéry jako mezilidské vztahy, nadměrné množství informací, odlišnost názorů, předsudky a zaujatost. Nejmenší hodnotu významnosti získala odlišnost pohlaví, což je zcela správné, neboť by neměly být rozdíly v komunikaci napříč pohlavími.

5.1.3 Přehled významnosti všech hodnocených prvků komunikace

V tabulce č. 8 jsou zhodnoceny všechny prvky komunikace, u kterých manažeři přiřazovali stupeň významnosti. Jsou seřazeny od nejvyššího váženého aritmetického průměru, tedy od nejvíce významného prvku, až po hodnoty nejnižší. Nejvíce důležitým prvkem ze všech je pro manažery srozumitelnost sdělení, která byla součástí bloku obsah komunikace. Naopak nejmenší význam manažeři přisuzují odlišnosti pohlaví, která s prvkem předsudky a zaujatost nepřesáhli hodnotu váženého aritmetického průměru 2.

Tabulka 8 - Souhrnný přehled prvků komunikace dle váženého aritmetického průměru

	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí
Srozumitelnost sdělení	0	0	11	39	3,78	0,17	0,41	10,96%	1.
Ústní komunikace	0	1	14	35	3,68	0,26	0,51	13,79%	2.
Vyjednávací schopnosti	0	5	17	28	3,46	0,45	0,67	19,35%	3.
Sestupná komunikace	0	6	20	24	3,36	0,47	0,69	20,41%	4.
Formulace obsahu sdělení	0	8	18	24	3,32	0,54	0,73	22,08%	5.
Aktivní naslouchání	0	3	31	16	3,26	0,31	0,56	17,15%	6.
Zpětná vazba	0	4	31	15	3,22	0,33	0,58	17,88%	7.
Vizika (oční kontakt)	2	5	24	19	3,20	0,60	0,77	24,21%	8.
Horizontální komunikace	0	8	24	18	3,20	0,48	0,69	21,65%	9.
Vzestupná komunikace	0	7	27	16	3,18	0,43	0,65	20,56%	10.
Schopnost empatie	0	7	28	15	3,16	0,41	0,64	20,37%	11.
Gramatická úroveň písemného sdělení	2	10	23	15	3,02	0,66	0,81	26,89%	12.
Správná artikulace	1	11	29	9	2,92	0,47	0,69	23,57%	13.

Plynulost projevu	0	14	27	9	2,90	0,45	0,67	23,13%	14. - 15.
Dotazování	2	9	31	8	2,90	0,49	0,70	24,14%	14. - 15.
Elektronická komunikace	1	10	33	6	2,88	0,39	0,62	21,56%	16. - 17.
Diagonální komunikace	1	16	21	12	2,88	0,63	0,79	27,46%	16. - 17.
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)	2	16	19	13	2,86	0,72	0,85	29,68%	18. - 19.
Časová tíseň	4	12	21	13	2,86	0,80	0,89	31,28%	18. - 19.
Mezilidské vztahy	0	17	25	8	2,82	0,47	0,68	24,25%	20.
Posturologie (řeč těla)	4	13	25	8	2,74	0,67	0,82	29,93%	21.
Nepoužívání slovní vaty	4	17	20	9	2,68	0,74	0,86	32,05%	22.
Stručnost sdělení	1	19	26	4	2,66	0,42	0,65	24,49%	23.
Nadměrné množství informací	2	22	20	6	2,60	0,56	0,75	28,78%	24.
Mimika obličeje	4	21	19	6	2,54	0,65	0,81	31,70%	25.
Písemná komunikace	4	18	26	2	2,52	0,49	0,70	27,77%	26.
Rychlost řeči	4	22	21	3	2,46	0,53	0,73	29,55%	27.
Proxemika (vzdálenost při komunikaci)	7	20	18	5	2,42	0,72	0,85	35,15%	28.
Odlišnost názorů, postojů	7	21	18	4	2,38	0,68	0,82	34,54%	29.
Gestikulace	8	22	17	3	2,30	0,65	0,81	35,05%	30.
Hlasitost projevu	6	27	15	2	2,26	0,51	0,72	31,67%	31.
Předsudky a zaujatost	20	15	12	3	1,96	0,88	0,94	47,82%	32.
Odlišnost pohlaví	38	10	2	0	1,28	0,28	0,53	41,46%	33.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.2 Doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se u dotazovaných manažerů v oblasti manažerské komunikace nacházejí dílčí nedostatky i rozdílné vnímání jednotlivých prvků komunikace. Nedostatky byly použity pro vytvoření návrhu opatření a doporučení manažerům k zlepšení jejich komunikace a byly zjištěny především u sebehodnocení, verbální a neverbální komunikace, forem komunikace a bariér komunikace.

U sebehodnocení uvedla poměrná část manažerů svoje komunikační schopnosti za průměrné až dobré. Přitom komunikační schopnosti jsou považovány za nejdůležitější faktor, pokud hovoříme o úspěchu manažerů. Z toho důvodu by se hlavně ti, kteří považují svoje komunikační schopnosti za průměrné, měli začít věnovat rozvoji své komunikace například různými semináři či cvičeními, neboť bez ní budou jen velice těžko postupovat na stupni řízení výše. To potvrzuje i výsledek otázky č. 9, která se zabývá preferencí manažerských dovedností, kdy manažeři zvolili lidské dovednosti, tedy schopnosti komunikace, vedení a motivování lidí za nejvíce důležité. Manažer může disponovat výbornými komunikačními schopnostmi, ale jeho nízké sebevědomí může ovlivňovat jeho úsudek. V tom případě je nutné zapracovat na svém sebevědomí, protože v roli manažera je zapotřebí být sebevědomým a psychicky odolným i stabilním jedincem.

V rámci verbální a neverbální komunikace manažeři překvapivě nepřikládali vybraným prvkům až tak velký význam. U verbální komunikace měla pro manažery nejnižší význam hlasitost projevu a rychlost řeči, i když tyto prvky jsou nejdůležitější z hlediska upoutání pozornosti jedince. Z neverbální komunikace to byla gestikulace a proxemika. Skrze gestikulaci však lidé umocňují emocionální stránku sdělení a dodávají sdělení jistý důraz a úroveň. Proxemika je též podstatná z hlediska toho, že lze skrze ni prokázat respekt, despekt, souhlas, nesouhlas, ale i posuzovat zda se jedná o formální či neformální vztah. Celkově by se tak měli manažeři více zaměřit na působení a potencionální využití jednotlivých prvků verbální i neverbální komunikace.

Jako nejdůležitější forma komunikace byla vyhodnocena komunikace ústní, která je velice efektivní a lze během ní přijímat řadu podnětů v podobě paralingvistických prvků. Nicméně je nezbytné se zaměřit na komunikaci elektronickou, která šetří čas a dokáže pojmout velké množství informací i s případnými multimediálními dokumenty, které zůstanou v elektronické paměti vždy na dosah. V dnešní době se začala hojně používat

z důvodu nárůstu prací z domova, proto by manažeři neměli být pozadu a měli by jí začít přikládat vyšší význam a aktivně ji využívat.

Z výsledku hodnot významnosti u bariér komunikace lze poznat, že ne všichni manažeři plně chápou jejich vliv a možnou hrozbu u procesu komunikace. Neboť pouze pár jedinců si myslí, že odlišnost názorů, postojů a předsudky se zaujatostí jsou malou překážkou ve vzájemné komunikaci. Pouze časové tísní přikládá více manažerů vyšší význam jako bariéry při komunikaci, tu nejspíše zná většina manažerů a je si jí vědoma. Je však zapotřebí brát na zřetel i ostatní bariéry a snažit se jim předcházet.

6 Závěr

Komunikace je nepostradatelnou schopností manažera, kterou musí zdatně ovládat, aby mohl naplňovat cíle a plány společnosti. K aplikaci komunikačních schopností je nezbytné znát a umět používat jednotlivé prvky komunikace, neboť pozice manažera je typická neustálým kontaktem s druhými osobami jako jsou zaměstnanci, obchodní partneři či dodavatelé.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký význam přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace při vykonávání jejich práce. Dílčím cílem práce bylo na základě získaných dat navrhnout doporučení pro zlepšení komunikace.

Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury v oblasti managementu a komunikace, jsou v ní vysvětleny základní pojmy a tvoří východisko pro navazující praktickou část. V praktické části byl charakterizován soubor respondentů, který tvořili manažeři na všech úrovních řízení napříč ekonomickými sektory. Primární data byla získána kvantitativním výzkumem, konkrétně dotazníkovým šetřením, které mělo odhalit nedostatky či rozdílné vnímání jednotlivých prvků komunikace.

Z výzkumu vyplynulo, že manažeři přisuzují prvkům komunikace v průměru střední až spíše velký význam. Přesto byla oblast verbální a neverbální komunikace značně podhodnocena. Z toho plyne jedno ze čtyř celkových doporučení pro manažery jak zlepšit jejich komunikaci. Dalším doporučením bylo zvýšení svých komunikačních schopností, pokud je sami manažeři považují za průměrné, nebo zapracovat na svém sebevědomí, pokud je nízké a tím ovlivňuje manažerův úsudek. Třetí doporučení se týkalo zvýšení aktivního používání elektronické komunikace při práci. Poslední doporučení poukazovalo na nedostatečnou pozornost manažerů vůči bariérám komunikace.

Komunikace se neustále vyvíjí a transformuje, z toho důvodu je pro manažery důležité se neustále rozvíjet a pracovat na svých komunikačních dovednostech. K rozvoji mohou sloužit odborné semináře ale i doporučení z této diplomové práce.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2004. *Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. Kogan Page Business Books. ISBN 978-0749443443.

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

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

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

DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.

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

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

LEPILOVÁ, Květuše, 2008. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti : vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2147-4.

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

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

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

ŘEHOŘ, Petr, 2012. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-394-3.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0545-7.

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Průnik disciplín	14
Obrázek 2 - Manažerské atributy	18
Obrázek 3- Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených.....	26
Obrázek 4 - Znázornění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé	29
Obrázek 5 - Komunikace v organizacích.....	39

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Obsah komunikace	54
Tabulka 2 - Verbální komunikace	59
Tabulka 3 - Neverbální komunikace.....	65
Tabulka 4 - Formy komunikace.....	67
Tabulka 5 - Komunikační dovednosti.....	71
Tabulka 6 - Směry komunikace	74
Tabulka 7 - Bariéry komunikace	79
Tabulka 8 - Souhrnný přehled prvků komunikace dle váženého aritmetického průměru ...	84

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví.....	45
Graf 2 - Věková skupina	45
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	46
Graf 4 - Stupeň managementu	47
Graf 5 - Manažerská délka praxe	47
Graf 6 - Počet podřízených pracovníků	48
Graf 7- Čas věnovaný komunikaci v pracovní době.....	49
Graf 8 - Hodnocení komunikačních schopností	50
Graf 9 - Manažerské dovednosti dle preference	51
Graf 10 - Formulace obsahu sdělení	52
Graf 11 - Stručnost sdělení	52
Graf 12 - Srozumitelnost sdělení	53

Graf 13 - Zpětná vazba.....	54
Graf 14 - Hlasitost projevu.....	55
Graf 15 - Rychlost řeči.....	56
Graf 16 - Plynulost projevu.....	57
Graf 17 - Správná artikulace	57
Graf 18 - Nepoužívání slovní vaty	58
Graf 19- Gramatická úroveň písemného sdělení.....	59
Graf 20 - Mimika obličeje.....	60
Graf 21 - Gestikulace	61
Graf 22 - Vizika	62
Graf 23 - Haptika	62
Graf 24 - Posturologie.....	63
Graf 25 - Proxemika.....	64
Graf 26 - Ústní komunikace.....	66
Graf 27 - Písemná komunikace	66
Graf 28 - Elektronická komunikace	67
Graf 29 - Aktivní naslouchání.....	68
Graf 30 - Schopnost empatie.....	69
Graf 31 - Vyjednávací schopnosti.....	69
Graf 32 - Dotazování.....	70
Graf 33 - Sestupná komunikace	72
Graf 34 - Vzestupná komunikace.....	72
Graf 35 - Horizontální komunikace	73
Graf 36 - Diagonální komunikace.....	74
Graf 37 - Časová tíseň.....	75
Graf 38 - Odlišnost názorů, postojů	76
Graf 39 - Mezilidské vztahy.....	77
Graf 40 - Odlišnost pohlaví.....	77
Graf 41 - Předsudky a zaujatost	78
Graf 42 - Nadměrné množství informací	79

9 Přílohy

Dobrý den, rád bych Vás požádal o vyplnění anonymního dotazníku na téma: Hodnocení prvků manažerské komunikace. Získaná data budou použita pro vypracování praktické části diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali dotazníku.

Vojtěch Kunc

I. Identifikační část

1. Jaké je Vaše pohlaví:

(vyberte jednu odpověď)

- a. Muž
- b. Žena

2. Jaká je Vaše věková skupina?

(vyberte jednu odpověď)

- a. Do 25 let
- b. 26 – 35 let
- c. 36– 45 let
- d. 46 – 55 let
- e. 56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

(vyberte jednu odpověď)

- a. Základní
- b. Vyučený bez maturity
- c. Vyučený s maturitou
- d. Středoškolské bez maturity
- e. Středoškolské s maturitou
- f. Vyšší odborné
- g. Vysokoškolské

4. Na kterém stupni managementu se nacházíte?

(vyberte jednu odpověď)

- a. Nižší management (nadřízený řadových zaměstnanců, každodenní úkoly)
- b. Střední management (manažeři jednotlivých úseků)
- c. Vrcholový management (vedení společnosti, určování strategických plánů)

5. Jaká je délka Vaší praxe jako manažera?

(vyberte jednu odpověď)

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 – 3 roky
- c. 4 – 7 let
- d. 8 let a více

6. Počet podřízených pracovníků?

(vyberte jednu odpověď)

- a. Méně než 5
- b. 5 – 10
- c. 11 – 20
- d. 21 – 40
- e. 41 – 60
- f. 61 a více

II. Zjišťovací část

7. Kolik času věnujete v pracovní době komunikaci (všechny formy komunikace)?

(vyberte jednu odpověď)

- a. Méně než 25%
- b. Přibližně 50%
- c. Více než 75%

8. Jak hodnotíte své komunikační schopnosti?

(vyberte jednu odpověď)

- a. Výborné
- b. Dobré
- c. Průměrné
- d. Nedostatečné

9. Seřad'te manažerské dovednosti dle Vaší preference.

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

- a. Lidská (schopnost komunikace, vedení a motivování lidí)
- b. Koncepční (schopnost nahlížet na organizaci jako celek)
- c. Technická (odbornost práce, znalost metod, technik a postupů při realizaci činností)

10. Jaký význam přikládáte k níže uvedeným prvkům komunikace?

(Vyberte jednu odpověď v každém řádku)

Obsah komunikace				
	1 Malý význam	2 Střední význam	3 Velký význam	4 Zásadní význam
Formulace obsahu sdělení				
Stručnost sdělení				
Srozumitelnost sdělení				
Zpětná vazba				

11. Jaký význam přikládáte k níže uvedeným prvkům verbální komunikace?

(Vyberte jednu odpověď v každém řádku)

Verbální komunikace				
	1 Malý význam	2 Střední význam	3 Velký význam	4 Zásadní význam
Hlasitost projevu				
Rychlost řeči				
Plynulost projevu				
Správná artikulace				
Nepoužívání slovní vaty (prázdná slova, „hm, aaa“)				
Gramatická úroveň písemného sdělení				

12. Jaký význam přikládáte k níže uvedeným prvkům neverbální komunikace?

(Vyberte jednu odpověď v každém řádku)

Neverbální komunikace				
	1 Malý význam	2 Střední význam	3 Velký význam	4 Zásadní význam
Mimika obličeje				
Gestikulace				

Vizika (oční kontakt)				
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)				
Posturologie (řeč těla)				
Proxemika (vzdálenost při komunikaci)				

13. Jaký význam přikládáte k níže uvedeným formám komunikace?
(Vyberte jednu odpověď v každém řádku)

Formy komunikace				
	1 Malý význam	2 Střední význam	3 Velký význam	4 Zásadní význam
Ústní komunikace				
Písemná komunikace				
Elektronická komunikace				

14. Jaký význam přikládáte k níže uvedeným komunikačním dovednostem?
(Vyberte jednu odpověď v každém řádku)

Komunikační dovednosti				
	1 Malý význam	2 Střední význam	3 Velký význam	4 Zásadní význam
Aktivní naslouchání				
Schopnost empatie				
Vyjednávací schopnosti				
Dotazování				

15. Jaký význam přikládáte níže uvedeným komunikačním směrům?
(Vyberte jednu odpověď v každém řádku)

Směry komunikace				
	1 Malý význam	2 Střední význam	3 Velký význam	4 Zásadní význam
Sestupná komunikace (od vedoucího k podřízeným)				

Vzestupná komunikace (od podřízených k vedoucím)				
Horizontální komunikace (komunikace na stejné úrovni)				
Diagonální komunikace (komunikace napříč úrovněmi na různých stupních hierarchie)				

16. Jaký význam přiřazujete následujícím bariérám v procesu Vaší komunikace?

(Vyberte jednu odpověď v každém řádku)

Bariéry komunikace				
	1 Malý význam	2 Střední význam	3 Velký význam	4 Zásadní význam
Časová tíseň				
Odlišnost názorů, postojů				
Mezilidské vztahy				
Odlišnost pohlaví				
Předsudky a zaujatost				
Nadměrné množství informací				