

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Anna Yalovenko

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anna Yalovenko

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 31. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.03.2022 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za jeho cenné rady, doporučení a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce je věnována manažerské komunikaci realizovanou v prostředí podniku. Cílem dané diplomové práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a možnosti využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Manažerská komunikace je bezesporu základní součástí strategického a operativního řízení firmy. Daná komunikace je uskutečňována celou řadou způsobů – tváří v tvář, písemné sdělení, sdělování prostřednictvím činů, telefon, počítač apod. Hlavním smyslem manažerské komunikace je zajištění interpersonální a zároveň informační role. Existuje i další funkce – motivační, řešení konfliktů, povzbuzovací apod.

Po vypracování dotazníkového šetření a po zohlednění sekundárních výzkumů bylo vytvořeno celkové shrnutí současné situace, kde bylo upozorněno na následující klíčová zjištění: negativní vliv minulého režimu na manažerskou komunikaci, výrazný vliv nadnárodních firem na manažerskou komunikaci, česká kultura má silný prvek individualismu, manažerská komunikace je směřování na vyhýbání se nejistotě, negativní vnímání pracovníky kritiky, a to i věcné, nejasná situace s mužskými/ženskými hodnotami a zaměření manažerské komunikace na budoucí a dlouhodobé cíle.

Následně byla zkoumaným firmám navržena následující opatření: zdůraznění zpětné vazby jako priority, upozornění na přínosy neoficiální komunikace, zdůraznění úpravy vnějšku, upozornění na význam soft skills (zajímavost tématu, živost projevu, hlasitost apod.), změna přesvědčení o tom, že manažerské komunikace je o příkazu nebo kontrole a zdůraznění toho, že Češi se negativně staví kritice.

Daná diplomová práce odhalila další zajímavé směry, které je možné prozkoumat v dalších výzkumech manažerské komunikace. Pozornost může být nasměrována na vliv ICT na manažerskou komunikaci, vliv jazykové vybavenosti a multitasking.

Klíčová slova: manažerská komunikace, management, řízení zaměstnanců, komunikační kanály, řešení konfliktů, výkonnost zaměstnanců.

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The diploma thesis is devoted to managerial communication realized in the company environment. The aim of the thesis is to find out what is the importance of communication elements of managers for their work, what is the importance and possibilities of using communication forms, communicated content and communication channels.

Managerial communication is undoubtedly an essential part of the company's strategic and operational management. The given communication is carried out in a number of ways - face to face, written communication, communication through deeds, telephone, computer, etc. The main purpose of managerial communication is to ensure an interpersonal and at the same time informational role. There are other functions - motivational, conflict resolution, encouragement, etc.

After the elaboration of the questionnaire survey and taking into account the secondary research, a general summary of the current situation was created, highlighting the following key findings: negative impact of the previous regime on managerial communication, significant influence of multinational companies on managerial communication, Czech culture moving towards avoiding uncertainty, negative perceptions by critics, including factual, unclear situations with male / female values and the focus of managerial communication on future and long-term goals.

Subsequently, the following measures were proposed to the surveyed companies: emphasizing feedback as a priority, warning about the benefits of informal communication, emphasizing external adjustments, warning about the importance of soft skills (interest of the topic, liveliness, volume, etc.), changing the belief that managerial communication is about the order or control and the emphasis on the Czech Republic's negative criticism.

The thesis revealed other interesting directions that can be explored in further research on managerial communication. Attention can be focused on the influence of ICT on managerial communication, the influence of language skills and multitasking.

Keywords: managerial communication, management, people management, communication channels, conflict resolution, employee performance.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Literární rešerše	15
3.1 Management a manažer.....	15
3.1.1 Definice managementu	15
3.1.2 Roviny managementu	16
3.1.3 Odlišnosti práce manažera	19
3.2 Vedení a řízení lidí	20
3.2.1 Odlišnosti vedení a řízení	20
3.2.2 Role a osobnost manažera.....	21
3.2.3 Manažerské styly řízení zaměstnanců.....	22
3.2.4 Funkční a procesní řízení lidí.....	24
3.2.5 Manažerské funkce	25
3.3 Komunikace mezi lidmi a zvláštnosti komunikace v podniku.....	27
3.3.1 Mezilidská komunikace	27
3.3.2 Podniková komunikace.....	30
3.4 Manažerská komunikace a její role v podnikovém řízení.....	35
3.4.1 Podstata manažerské komunikace	35
3.4.2 Směry manažerské komunikace.....	36
3.4.3 Manažerské dovednosti související s komunikací	37
3.4.4 Manažerská komunikace a řešení konfliktů.....	38
3.5 Autorská diskuse	40
4 Vlastní výzkum	42
4.1 Manažerská komunikace v českém prostředí.....	42
4.2 Dotazníkové šetření.....	47
4.2.1 Demografické otázky	47
4.2.2 Manažerská komunikace.....	50
4.2.3 Pořadí kritérií	60
4.3 Vyhodnocení výsledků.....	64
4.3.1 Celkové zhodnocení specifik manažerské komunikace.....	64
4.3.2 Oblasti pro zlepšení manažerské komunikace	65
4.4 Tvorba návrhů	67
4.4.1 Zdůraznění zpětné vazby jako priority	67
4.4.2 Upozornění na přínosy neoficiální komunikace	68

4.4.3	Zdůraznění úpravy vnějšku.....	68
4.4.4	Upozornění na význam soft skills (zajímavost tématu, živost projevu, hlasitost apod.).....	69
4.4.5	Změna přesvědčení o tom, že manažerské komunikace je o příkazu nebo kontrole	69
4.4.6	Zdůraznění toho, že Češi se negativně staví kritice.....	70
5	Diskuse	71
6	Závěr.....	72
7	Seznam použitých zdrojů	74
Přílohy.....		77
	Dotazník	77
	Obecné otázky	77
	Význam dopadu manažerské komunikace	77

Seznam obrázků

Obrázek 1.	Hierarchie managementu v podniku	18
Obrázek 2.	Manažerská mřížka	23
Obrázek 3.	Proces komunikace.....	28
Obrázek 4.	Vnitrofiremní komunikace – příčiny a důsledky.....	31
Obrázek 5.	World Values Survey	43
Obrázek 6.	Hofstedeho typologie kultur.....	44
Obrázek 7.	Typ podniku	47
Obrázek 8.	Doba praxe respondentů.....	48
Obrázek 9.	Doba praxe na manažerské praxi respondentů	49
Obrázek 10.	Principy efektivní komunikace.....	50
Obrázek 11.	Význam typů manažerské komunikace.....	51
Obrázek 12.	Manažerské dovednosti související s komunikací	52
Obrázek 13.	Nástroje manažerské komunikace	53
Obrázek 14.	Důležitost oficiální vs. neoficiální manažerské komunikace	54
Obrázek 15.	Manažerská komunikace a manažerské funkce	55
Obrázek 16.	Požadavky na komunikační kanál	56
Obrázek 17.	Význam konfliktů v práci mezi následujícími skupinami.....	57
Obrázek 18.	Původ příčiny konfliktů.....	58
Obrázek 19.	Zásady správné verbální manažerské komunikace	59
Obrázek 20.	Zásady správné neverbální manažerské komunikace.....	60

Seznam tabulek

Tabulka 1.	Rozdíl mezi vedením a řízením	21
Tabulka 2.	Hofstedeho typologie tří kultur.....	44
Tabulka 3.	Typ podniku.....	47
Tabulka 4.	Doba praxe respondentů	48

Tabulka 5. Doba praxe na manažerské praxi respondentů	48
Tabulka 6. Principy efektivní komunikace	50
Tabulka 7. Význam typů manažerské komunikace	51
Tabulka 8. Manažerské dovednosti související s komunikací.....	52
Tabulka 9. Nástroje manažerské komunikace	53
Tabulka 10. Důležitost oficiální vs. neoficiální manažerské komunikace	54
Tabulka 11. Manažerská komunikace a manažerské funkce	55
Tabulka 12. Požadavky na komunikační kanál	56
Tabulka 13. Význam konfliktů v práci mezi následujícími skupinami	57
Tabulka 14. Původ příčiny konfliktů	58
Tabulka 15. Zásady správné verbální manažerské komunikace.....	59
Tabulka 16. Zásady správné neverbální manažerské komunikace	60
Tabulka 17. Principy efektivní komunikace	61
Tabulka 18. Význam typů manažerské komunikace	61
Tabulka 19. Manažerské dovednosti související s komunikací.....	61
Tabulka 20. Nástroje manažerské komunikace	62
Tabulka 21. Důležitost oficiální vs. neoficiální manažerské komunikace	62
Tabulka 22. Manažerská komunikace a manažerské funkce	62
Tabulka 23. Požadavky na komunikační kanál	62
Tabulka 24. Význam konfliktů v práci mezi následujícími skupinami	63
Tabulka 25. Původ příčiny konfliktů	63
Tabulka 26. Zásady správné verbální manažerské komunikace.....	63
Tabulka 27. Zásady správné neverbální manažerské komunikace	63

Seznam použitých zkratk

COVID-19 – koronavirus

ICT – informační a komunikační technologie

IT – informační technologie

VAP – vážený aritmetický průměr

1 Úvod

Diplomová práce je věnována manažerské komunikaci a jejím prvkům. Zvolené téma je rozhodně klíčové pro dnešní řízení podniku. Důvod je snadný – právě manažer je hlavním článkem podnikové existence. Manažer rozhoduje o umístění zdrojů, o motivaci zaměstnanců a o dalších klíčových záležitostech podnikání. Jedná se o osobu nebo skupinu zaměstnanců, která je středem pozornosti celkového systému podnikového řízení.

Schopný manažer dokáže dokonce zcela přeměnit firmu a udělat i z problematického podniku světovou jedničku ve svém oboru – příkladů je celá řada: Jack Welch a General Electric, Steve Jobs a Apple. Na druhou stranu nezkušený nebo nesprávný management dokáže doslova zcela zničit i prosperující podniku, který zaujímá vhodné postavení na trhu.

V rámci zkoumání manažerské práce během studia na vysoké škole mně přišlo jako klíčové a nejvíce zajímavé se zaměřit na manažerskou komunikaci. Důvod je snadný – efektivní komunikace je hlavní zásadou manažerské práce. Vedoucí zaměstnanec de facto tráví komunikací většinu svého pracovního dne.

Většinu času věnuje manažer právě komunikaci se svými podřízenými, nadřízenými, kolegy, ostatními oddělení apod. Právě proto schopnost nejen efektivně sdělit svůj názor, ale i jeho obhájit, respektive být aktivním posluchačem, patří mezi zásadní kameny manažerské praxe.

Kvůli tomu jsem se rozhodla se zaměřit na kvalitu manažerské komunikace a její prvky jako hlavní směr mé diplomové práce. K vytvoření vhodné analýzy manažerské komunikace je ovšem nutné i dotknout se dalších oblastí, které s manažerskou komunikací tak či onak souvisí. Manažerská komunikace je totiž součástí daleko širší dimenze – jedná se o management, vedení versus řízení a komunikaci podniku. Jinými slovy, manažerská komunikace je součástí tří výše uvedených oblastí, proto je nutné diplomovou práci psát v souvislosti se třemi vyššími dimenzemi.

Vzhledem k rozsáhlosti zkoumané problematiky a odlišnosti zájmových skupin vstupujících do procesu manažerské komunikace, rozhodla jsem se zaměřit pouze na manažerskou komunikaci směrem k podřízeným. Vlastní šetření bude tak zaměřeno na řadové zaměstnance podniku.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a aplikační. První část má podpůrný charakter a je zaměřena na tvorbu vhodného teoretického základu v oboru manažerské komunikace. Zde vznikne díky kritickému zhodnocení aktuálních poznatků

sekundárního charakteru analýza odborné literatury ve sféře management, komunikace a vedení versus řízení. Praktická část práce bude naopak zaměřena na výzkum uskutečněný v prostředí podniků. Druhá část diplomové práce bude sepsána na základě vlastní metodiky detailně uvedené v příslušné části.

Hlavním výstupem diplomové práce je nejen zhodnocení aktuálního stavu jednotlivých prvků manažerské komunikace a jejího zařazení do celkového systému řízení v podnicích. Záměrem je zacílit výzkum na firmy podnikající v českém prostředí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

Dále jsou v práci zohledněny i dílčí cíle:

- Posouzení zařazení manažerské komunikace v systému řízení podniků,
- Odhalení jednotlivých prvků manažerské komunikace v podnicích,
- Tvorba doporučení směřovaných na manažerskou komunikaci vyplývající z vlastního výzkumu.

2.2 Metodika

Metodika diplomové práce se skládá z několika na sebe navazujících kroků: sekundární zhodnocení stavu a zvláštností manažerské komunikace v českém prostředí, dotazníkové šetření, vyhodnocení výsledků a provedení odborné diskuse. Jak je zřejmé z výčtu jednotlivých kroků, metodika směřuje ke splnění jednotlivých dílčích cílů, a tímto i ke splnění hlavního cíle diplomové práce.

Ze začátku je proveden sekundární výzkum v podobě zhodnocení aktuálního stavu a zvláštností manažerské komunikace v České republice, jde o kapitolu, která má podpůrný charakter. Zde o část práce věnovanou vytvoření prvotního přehledu všeobecného charakteru. Výstupem dané části práce je všeobecné zhodnocení manažerské komunikace v České republice a zohlednění místní kultury.

Dále je provedeno šetření mezi manažery. Celkově bylo osloveno 115 vedoucích zaměstnanců, z toho bylo obdrženo pouze 59 odpovědí, návratnost dotazníku tak činí 51 %. Šetření proběhlo formou online pomocí webových stránek survio.com, adresa umístění dotazníku je následující: <https://www.survio.com/survey/d/W9I7S4K0H2P8R4T8E>. Kromě toho šetření bylo realizováno i v off-line formě. Dotazník byl zveřejněn od 1.1.2022 do 25.2.2022, posléze byl dotazník uzamčen pro úpravy.

Dotazníkové šetření bylo realizováno ve formě ankety s uzavřenými otázkami. Jednalo se o 11 otázek. Respondenti měli se vyjádřit k významu jednotlivých oblastí spadajících pod oblast manažerské komunikace. Škála byla ve výši od jedničky do pětky, a to s tím, že pětka je nejvyšší možné hodnocení. Samotná struktura dotazníku byla rozdělena do tří částí: principy efektivní manažerské komunikace, konflikty a manažerská komunikace a verbální a neverbální manažerská komunikace. Kromě toho obsahem dotazníku byly tři otázky zaměřené na vytvoření základního demografického popisu souboru, sem patří věk, celková doba praxe respondenta a doba praxe respondenta pouze na manažerské pozici. Na konci provedeného dotazníkového šetření jsou výsledky shrnuty pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru, variačního koeficientu a výsledného seřazení.

Navazující kapitola byla věnována tvorbě doporučení, které přímo vyplývaly z provedeného šetření. U doporučení jsou uvedena zamýšlení se nad náklady jejich realizace a možné ekonomické přínosy plynoucí po jejich aplikaci. Doporučení vyplývá z výsledků šetření.

V další kapitole je provedena diskuse výsledků vlastního šetření se šetření jiných autorů zkoumajících shodné téma. Jedná se o kapitolu napsanou ve způsobu odborného porovnání vlastních a cizích výsledků, a to s cílem nalezení shodných a odlišných rysů. Výstupem je odborná diskuse.

3 Literární rešerše

První krok v rámci vlastního šetření je provedení literární rešerše ve zkoumané problematice. Největší pozornost je zde zaměřena na manažerskou komunikaci a její roli při řízení podniku.

3.1 Management a manažer

První oblastí pro uskutečnění literární rešerše je pojednání o managementu a manažerovi. Jedná se o úvodní kapitolu k celé práci.

3.1.1 Definice managementu

Neexistuje jednoznačné a univerzální pojetí managementu, každý autor jej definuje jinak a zdůrazňuje jiný prvek, který se podílí na vymezení daného pojmu. V dalším textu jsou uvedeny pouze vybrané definice pojmu management.

Management je podle Kocianové (2012, s. 13) uceleným řízením všech politik a aktivit organizace: ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových apod. Jedná se o soubor přístupů, názorů a zkušeností, které manažer využívá ke zvládnutí své činnosti. Přitom zásadní je dosažení cílů organizace. V rámci dané definice je zásadní slovo řízení, tedy autorka vnímá management jako určitou správu nebo vedení, které jsou zaměřeny na celou řadu aktivit a politik existujících v podniku.

Blažek (2014, s. 12) ve své definici managementu mluví o spojení slova management a řízení. Přitom v českém prostředí je výraz řízení daleko širší, management je podle něj řízením, které probíhá uvnitř organizací. Jinými slovy, je management speciálním případem řízení, jedná se o řízení skupin a jednotlivců v určitém uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí. Tento autor naopak mluví o zařazení managementu do širšího konceptu pojmu řízení, management je podle něj pouze součástí globálního řízení.

Váchal a Vochozka (2013, s. 26) definují management jako souhrn všech činností, které je zapotřebí učinit, aby byla zabezpečena funkce organizace. V dané definici je důraz dáván na

určitý souhrn aktivit a zároveň je zdůrazněno to, že management se zabývá zabezpečením funkce organizace.

Lodato (2014, s. 25-26) vnímá management jako systém a zároveň i jako proces, který je založen na komunikaci a týmové spolupráci, a to pro účely dosažení cíle za předpokladu využití určitých zdrojů. Tato definice mi přijde jako nejvíce vhodná, jelikož v podstatě zahrnuje všechno výše uvedené – management je vnímán jako trvalý model (systém) části reálného světa, tak i v dynamice – jako určitý proces. Dále je zde zdůrazněn prvek komunikace, což je středem pozornosti kteréhokoliv manažera a zároveň i týmová spolupráce. Nakonec je zde zdůrazněn prvek dosažení cíle a použití zdrojů, které jsou nezbytně nutné pro dosažení onoho cíle.

3.1.2 Roviny managementu

Nejobecněji je možné management rozdělit do tří oddělených, avšak na sebe navazujících rovin: věda, skupina pracovníků a určité metody. Dále budou vysvětleny všechny tři roviny managementu.

Management jako věda

Management jako věda je relativně mladou disciplínou, zejména v porovnání s medicínou nebo právem, o kterých se již mluvilo jako o vědě už před několika staletí. Na rozdíl od těchto disciplín se management zrodil jako věda až v 19. století. Nelze samozřejmě říct, že management jako určité prvky řízení se neobjevovaly před tím. I v době kamenné bylo nutné určitým způsobem řídit kmen – třeba při lovu.

Ve středověku se již začínají objevovat první náznaky managementu jako vědy. Zde je nutné bezesporu zmínit Machiavelliho (Witzel, 2003, s. 197). Nejednalo se však o vědu v pravém slova smyslu – v té době chybělo racionální a empirické poznávání managementu. Rovněž se nejednalo o systematicky a metodicky podložený a jasně vymezený předmět zkoumání. Šlo o spíše souhrn neutříděných doporučení a poznatků.

Skutečný rozvoj managementu jako vědy nastal až s průmyslovou revolucí 19. století a nutností řídit velké skupiny lidí bez předchozí praxe v oboru. Jednalo se o období tak

zvaného klasického managementu, který byl zacílen na neustále zvyšování produktivity (Kocianová, 2012, s. 13). Od té doby zažívá management jako věda bouřlivý rozvoj.

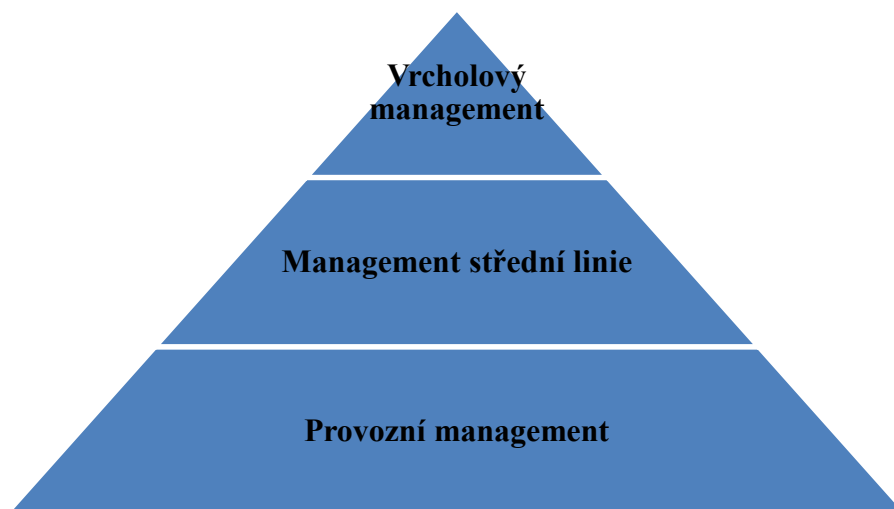
Management však na rozdíl od jiných vědních disciplín není schopen pevně definovat základní vztahy, které zkoumá. Jeho těžištěm jako vědní disciplíny je podle Blažka (2014, s. 14-15) určení spíše zákonitostí, platnost kterých má pravděpodobnostní charakter, nikoliv určení jasných a pevných pravidel. Přitom platnost tvrzení není všeobecná, ale je odvíjena od určitých skutečností. Příkladem je bezesporu komunikace manažera – zcela jinak bude manažer komunikovat za běžného provozu a v případě krizové situace.

V dnešní době je management jako věda zcela běžnou součástí výuky na vysokých školách ekonomického zaměření. Kromě toho se na vysokých školách se vyučují i dílčí typy managementu – procesní management, krizové řízení, management malých a středních podniků apod.

Management jako skupina pracovníků

Management je dále skupinou řídicích pracovníků s určitými pravomocemi a odpovědnostmi. Jedná se v podstatě o jádro dané diplomové práce. Jde o lidi, kteří mají své pravomoci a práce kterých je založena na řízení jiných lidí. Management se dle daného úhlu pohledu dělí do tří skupin: vrcholový management, management střední linie a provozní management – viz obrázek č. 1 (Blažek, 2014, s. 14-15).

Obrázek 1. Hierarchie managementu v podniku



Zdroj: Blažek, 2014, s. 14-15

Vrcholový management se zabývá řešením strategických otázek souvisejících s řízením podniku. Jedná se o management, který se zabývá otázkami majícími zásadní dopad na podnik. Tento management řeší špatně strukturované úkoly s dopadem převyšujícím několik let – jedná se o strategické řízení. Strategické řízení je založeno na definování strategie, kterou je možné podle Srpové a Řehoře (2010, s. 128) vnímat jako vzorec určující konkurenceschopnost firmy, její cíle a politika nutné pro dosažení daných cílů. Sem rovněž patří i analýza okolí podniku. Celkově je možné tedy strategické řízení pojmut jako určitou činnost, která má dlouhodobý vztah. Jde o záležitost manažerů firmy. Přitom se jedná o oblast, která nesmí být často měněna. Kvalitní a dobře promyšlená strategie je základem úspěchu na dnešním trhu.

Na rozdíl od toho je management střední linie zaměstnán hlavně řešením otázek spojených se zlepšením aktuálního stavu (Blažek, 2014, s. 14-15). Dalším úkolem dané úrovně managementu je přesun informace od vrcholového managementu na nižší úroveň, a naopak informování vrcholového managementu o situaci v běžném provozu.

Provozní management, nebo management první linie, je zaměstnán řešením zpravidla opakujících se otázek směřovaných na přímé řízení řadových zaměstnanců. Management první linie řeší každodenní záležitosti podniku.

Management jako soubor poznatků

Management je rovněž vnímán i jako určitý soubor poznatků o řízení. Vedoucí zaměstnanec v rámci výkonu svých pracovních povinností organizuje, plánu, komunikuje, motivuje, řeší problémy apod. Podrobněji o tom je pojednáno v příslušné kapitole dané diplomové práce věnované řízení a vedení lidí a manažerským funkcím.

3.1.3 Odlišnosti práce manažera

Manažer sice je zaměstnancem firmy, ale jedná se o člověka, který má zcela jiný přístup ke své práci v porovnání s řadovými zaměstnanci. Zprv je prací manažera o neustálém a trvalém hledání změn, a to ve směru neustálého zlepšování aktuální činnosti. Manažer celou dobu přemýšlí, hledá cesty, jak lze věci dělat lépe, a to ve všech fázích – plánování, organizace, kontrola apod. Kromě toho je manažer podle Hospodářové (2008, s. 14) zaměstnán vyloženě administrativní činnostmi spojených s řízením podniku. I samotná povaha manažerské práce se výrazně odlišuje od práce řadových zaměstnanců – jedná se o činnost založenou prostřednictvím vlivu na ostatní lidi. Přitom autorka upozorňuje, že daného vlivu manažer dosahuje hlavně pomocí komunikace.

Khelerová (2010, s. 78) dodává k osobnosti manažera nutnost být i vyjednávačem. Důvod je snadný – manažer nejen komunikuje se svými podřízenými, nadřízenými apod., ale i vede určité debaty a vyjednává vhodné podmínky pro svůj tým nebo pro svůj úkol. Samozřejmě to se může odehrát v ne moc vhodných pro manažera podmínkách. Právě proto schopnost jednat ve složitých psychologických podmínkách a pod tlakem je jednou ze součástí osobnosti manažera.

Folwarczná (2010, s. 31) navíc k osobnosti manažera zdůrazňuje význam soft skills, což je podle ní osobnostní charakteristiky, které souvisí s interakcí s lidmi. Jedná se o mezilidské vztahy a hlavně komunikaci s jedinci, se kterými přijde manažer do styku.

Pokud shrneme všechno výše uvedené, dospějeme k závěru, že manažer musí mít celou řadu charakteristik osobností: hledání změn, schopnost zvládnout administrativní činnosti, povaha vycházející z vlivu na ostatní lidi, schopnost vyjednávání a soft skills – především komunikace.

3.2 Vedení a řízení lidí

Další kapitole je již věnována vedení a řízení lidí, jako hlavní součástí a náplní práce jakéhokoliv manažera.

3.2.1 Odlišnosti vedení a řízení

Před samotným popisem řízení lidí je nutné definovat rozdíly mezi řízením a vedením lidí. V žádném případě se nejedná o synonyma, avšak slova s blízkým významem, mezi které však existuje relativně velký rozdíl.

Mezi vedením a řízením existují relativně velké odlišnosti, které nejsou patrné na první pohled. Nejobecněji je možné řízení definovat jako dosahování výsledků pomocí získávání, využívání, rozdělování a kontrole potřebných zdrojů. Pod zdroji se má na mysli lidi, peníze, budovy, zařízení, vybavení nebo i informace potřebné pro manažerské rozhodování. Na rozdíl od toho je vedení spíše zaměřeno na lidský kapitál. Jedná se o vytváření a sdělování vize budoucnosti, neustálou motivaci lidí, získávání jejich přízně a posílení angažovanosti (Váchal a Vochozka, 2013, s. 27).

Další rozdíly je možné vidět v tabulce č. 1. První hledisko je primární orientace. Jak je patrné z tabulky, řízení se zaměřuje na plánování a následnou alokaci prostředků a zdrojů, a to s cílem dosažení předem vytyčeného cíle. Management nepředpokládá zavedení změny, ale spíše dosažení požadovaných a předem vytyčených cílů. Vedení naopak pracuje s vizí a misí a jde spíše o strategický přístup.

Způsob realizace u řízení a vedení je rovněž odlišný – management je zacílen na využití organizačních struktur a manažer zcela běžně uplatňuje organizování s cílem dosažení požadovaného efektu. Vedení je naopak o sešikování lidí do koalic, a to pomocí vhodné komunikace.

Tabulka 1. Rozdíl mezi vedením a řízením

Prvek/kritérium	Řízení/management	Vedení
Orientace	Plánování a alokace zdrojů s cílem dosáhnout výsledek, žádná změna	Vize, strategie
Způsob realizace	Organizační struktura a organizování	Komunikace a koalice
Zabezpečení	Kontrola, řízení, porovnání	Aktivizace lidí

Zdroj: Váchal a Vochozka, 2013, s. 27

I způsob zabezpečení požadovaných cílů je odlišný – u řízení jde o zabezpečení plánu pomocí kontroly, zjišťování odchylek a porovnání zjištěných a požadovaných výsledků. U vedení jde naopak o motivování lidí za účelem jejich aktivizace, zde jde o úsilí lídra směřující spíše ke vzniku a posílení pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace apod.

3.2.2 Role a osobnost manažera

Manažerské role

Moderní přístup k managementu říká o tom, že manažer plní v dnešní době v podstatě tři role: manažera, lídra a správce (Hospodářová, 2008, s. 14). Pod první rolí se rozumí zejména plnění běžných manažerských funkcí, jako je plánování, analýzy, kontrola apod. – viz příslušná kapitola dané diplomové práce věnovaná manažerským funkcím.

V rámci plnění role vůdce manažer se zabývá vyloženě vedením lidí. Jedná se o roli vůdce, který je schopen díky svému charismatu vést za sebou lidi. Přitom z obecného úhlu pohledu lídr nemusí být vyloženě manažer, může se jednat o člověka, který je schopen vést lidi. Vedení je tak otázkou volby, nikoliv postavení (Hospodářová, 2008, s. 14).

Nakonec manažer zastává pozici správce. Jedná se v podstatě o pozici založenou na plnění vyloženě administrativních úkolů. Důvod dané pozice je snadný – manažer má přidělené zaměstnance, kteří plní určité úkoly. Takže manažer při plnění svých pracovních povinností zcela běžně kontroluje jejich docházku, schvaluje dovolené, podepisuje pracovní smlouvy a činí další shodné administrativní úkoly.

Osobnost manažera

Pro úspěšné vykonání manažerské práce potřebuje vedoucí zaměstnanec mít celou řadu předpokladů. Dle Hospodářové (2008, s. 16-17) se jedná o souhrn odborných a lidských kvalit, schopností, znalostí a postojů. Zaprvé musí být manažer technicky zdatný, aby dokázal pochopit svou práci z odborné stránky. Pokud se jedná o lidské kvality, má manažer působit jako člověk, který má určitou dávku sebedůvěry, respektovat ostatní lidi a mít určitou sebereflexí. Pokud se jedná o schopnosti, tak zde je zásadní schopnost se učit a vytvářet prostředí pro výkon práci jeho podřízených. Manažer je člověkem, který má schopnosti stimulovat, nadchnout a rozvíjet tvůrčí potenciál svých podřízených. U znalosti se nejedná tak o technické znalosti, ale jde spíše o schopnost se učit, a to poměrně rychle. U postojů se jedná o názor nebo připravenost jednat, a to nejen v případě vzniku aktuálního problému, ale i předvídat vývoj situace.

3.2.3 Manažerské styly řízení zaměstnanců

Existuje celá řada způsobů, jak je možné rozdělit manažerské styly řízení. V dané práci je uvedeno rozdělení manažerských stylů na autoritativní, byrokratický, demokratický a liberální a pomocí tak zvané manažerské mřížky. Jedná se o nejčastější přístup k rozdělení manažerských stylů, samozřejmě způsobů rozdělení stylů existuje daleko více.

Autoritativní manažerský styl je realizován manažery, kteří volí cestu především pomocí odměn a trestů. Diskuse k podřízenými se nepřipouští, jejich role je založena pouze na uskutečnění požadavků manažera. Styl je vhodné uplatnit na zaměstnance s relativně nízkou odborností. Byrokratický styl již je založen na zdůraznění souladu výkonu práce řadových zaměstnanců s určitými standardy. Daný styl je naprosto základní pro řízení státní správy, kde je důraz dáván na zajištění souladu výkonu práce s právními normami. Demokratický styl je vhodný pro případ řízení schopného a zkušeného týmu, zde dochází běžně k diskusi s podřízenými, jelikož podřízené mohou mít lepší zkušenosti a vzdělání. Liberální styl je opakem byrokratického a autokratického, zde management neřídí svůj tým v pravém slova smyslu, ale spíše působí jako kouč. Daný styl není rozhodně vhodný pro všechny zaměstnance a nelze se domnívat, že styl je vhodné pro jakýkoliv podnik. Ba naopak liberální styl může vyvolat určité nejasnosti v týmu, zejména v případech, kdy je vyžadován vyloženě manažerský zákrok (Kocianová, 2012, s. 32-33).

Dalším přístupem je rozdělení stylů podle dvou kritérií – těmi je zaměření na lidi a zaměření na výsledky, ve výsledku čehož vzniká tak zvaná manažerská mřížka (Northouse, 2018, s. 72-73). V důsledku vztahu těchto dvou proměnných je možné získat pět kvadrantů popisujících zcela jiné manažerské přístupy – viz obrázek č. 2.

Obrázek 2. Manažerská mřížka



Zdroj: Publi.cz, 2021

Pět kvadrantů jsou pojmenovány následovně: 1.1 - ochuzený management, 1.9 - management venkovského klubu, 5.5 - kompromisní manažer, 9.1 - autoritativní manažer a nakonec 9.9 jako týmový manažer (Smolová, 2018, s. 37).

„Ochuzený management“ se nezajímá ani o lidi, ani o výsledky, jde o nejhorší typ managementu. Daný manažer může být ale ve velké oblibě u svých podřízených, jelikož má naprosto minimální požadavky na jejich výkonnost. Management venkovského klubu je poznamenán přílišnou orientací na lidi a zcela zanedbání svých pracovních povinností zaměřených na řízení příslušného jemu týmu. Kompromisní manažer je vhodným příkladem, jelikož jeho pozornost je zaměřena jak na výsledky, tak i na lidi, navíc je u něj patrný prostor pro navazující zlepšení jeho aktuální práce a přesunutí se do kvadrantu 9.9. Autoritativní manažer se vůbec nepečuje o potřeby zaměstnance, u něj je možné se setkat se zvýšenou fluktuací, která je však kompenzována výsledky. Z hlediska podniku je zlatou cestou týmový manažer, který je schopen zajistit péči jak pro firmu, tak i vytvořit vhodnou péči o svoje zaměstnance.

3.2.4 Funkční a procesní řízení lidí

Řízení lidí je založeno na funkčním nebo procesním způsobu řízení. Oba přístupy jsou běžně uplatňovány ve všech podnicích. Přístup v řízení obou přístupů se výrazně liší. Nelze ale říct, že existuje vyloženě funkční nebo vyloženě procesní způsob řízení podniku, v podnikové praxi zpravidla dochází k využití obou způsobů řízení zároveň.

První přístup je historicky nejstarší a vychází z rozložení pracovních činností do určitých celků, které jsou ve vzájemné interakci. Jedná se o činnost vycházející z důsledné dělby práce a následné specializace. Problematický se daný přístup jeví v tom, že lidský faktor je v podstatě oddělen od řízení (Palátková, Mráčková, Kittner et al., 2013, s. 41).

Daný přístup byl ve své době zcela revolučním a poskytl možnosti pro výrazný rozvoj podnikání – příkladem je Henry Ford a jeho přístup k masové výrobě ve formě montážní linky a omezení pohybu dělníků za ní na určitou oblast. Díky tomu vzniká výrazná specializace zaměstnanců, úspora časových a finančních nákladů na nepotřebné přesuny a vzniká vhodná automatizace podnikových procesů. Tento přístup pro řízení lidí však tají významné riziko založené na rozdělení činností – jak správně poukazuje Mašín (2020, s. 32-33), přesun práce z jednoho oddělení do druhého může být značně rizikovým, a to především kvůli časové ztrátě nebo nepřesného předání informací. Ve výsledku vzniká relativně strmá pyramida organizační struktury, ve které se těžce provádějí jakékoliv změny. Přitom dnešní svět je právě o uplatnění inovací a rychle reakci na změny.

Na rozdíl od toho je procesní řízení zaměřeno na opačném přístupu – jedná se o spojování činností do určitých procesů a tomu i přizpůsobení řízení lidí. Daný přístup byl poprvé uplatněn v 70. letech minulého století, a to v souvislosti se společenskými změnami a nástupem období významu informace pro řízení podniku (Palátková, Mráčková, Kittner et al., 2013, s. 41).

Procesní přístup přináší výraznou změnu v řízení lidí. Zaprvé management je zaměřen nikoliv na zaměstnance, ale na celý tým. Zadruhé klíčovým aktivem podniku se stává péče a rozvoj znalostí lidí, jejich integrace do celkového řízení firmy. Nakonec u kvalifikace řadových zaměstnanců se nejvíce cení nikoliv technické dovednosti, ale především specializace a samostatné rozhodování Mašín (2020, s. 34).

Kromě toho další změna se týkala i samotného organizačního uspořádání. V procesním řízení došlo ke změně z funkčních útvarů k procesním týmům, které společně odvádějí práce na určité zakázce. Pracovníci dále nesou odpovědnost za jednu svou zakázku, díky čemuž dochází k odstranění problému spolupráce mezi jednotlivými týmy. Daný přístup zároveň zlepšuje i celkovou pozici zaměstnanců, jelikož každý řadový člen týmu vidí konečný výsledek své práce. Kromě toho úspěšná aplikace procesního řízení vyžaduje přesun od kontroly prováděné manažerem k sebekontrolě. Zaměstnanec tak dostává nikoliv pouze pravomoc rozhodovat, ale je u něj posílen i kontrolní prvek. I způsob povýšení a odměňování je v případě procesního stylu zcela jiný, zde jsou lidé odměňováni podle výsledků práce a na základě růstu svých kompetencí, nikoliv na základě odpracovaných hodin nebo odvedených výkonů (Pilářová, 2016, s. 59).

3.2.5 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou podle Srpové a Řehoře (2010, s. 120) typické činnosti, které manažer běžně vykonává při plnění svých pracovních úkolů. Aneb jinak – jedná se o činnosti, které by měl řídicí pracovník zvládnout ve své oblasti působení. V dalším textu jsou uvedeny nejčastější manažerské funkce, ke kterým patří plánování, organizování a řízení výkonnosti, kontrola výkonu, komunikace, motivace a rozvoj, hodnocení zaměstnanců a jejich vzdělávání.

Veškeré manažerské funkce začínají plánováním. Jedná se v podstatě o odrazový můstek vycházející z toho, kde je organizace v současné době a kde by si přála být po určité době. V rámci plnění dané funkce je manažer zaměstnán definováním cílů, rozpracováním variant k jejich dosažení, určení kritérií pro výběr vhodné varianty k realizaci a samozřejmě i samotnou realizací zvolené varianty (Srpová a Řehoř, 2010, s. 120).

Po vytvoření plánu následuje proces organizování a řízení. Jedná se o cílevědomou činnost, jejímž hlavním úkolem je uspořádat všechny prvky v organizaci, a to k přispění podnikových cílů. Zde manažer pracuje se specializací, dělbu práce, koordinací a rozpětím řízení. Součástí organizování je vybudování a udržení organizační struktury podniku (Jedinák, 2012, s. 38).

Kontrola výkonu zaměstnanců se zaměřuje na evaluaci jejich výstupů, a to jak průběžnou, tak i celkovou za určité časové období. V rámci plnění kontrolní funkce je důležité zajistit jejich korekci v případě zjištění nesouladu (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 86).

Komunikace je jádrem zkoumání dané diplomové práce, proto je dané manažerské funkci věnována zvláštní kapitola.

Motivace a rozvoj zaměstnanců je další významnou manažerskou funkci. Samozřejmě účelem manažera není primárně stimulovat zaměstnance k výkonu jeho práce. U motivace se jedná o snahu manažera ovlivňovat chování a výkonnost svých podřízených, a to takovým způsobem, aby docházelo k neustálému růstu jejich výkonnosti. Toho manažer dosahuje díky dokonalé znalosti jejich potřeb a rovněž i díky motivačnímu systému firmy a jeho uplatnění (Jedinák, 2012, s. 39).

Hodnocení zaměstnanců je založeno na neustálém monitorování jejich činnosti. V podstatě je hodnocení založeno na zkoumání dvou rovin – porovnání požadovaného a skutečného výkonu a rovněž i zohlednění vývoje výkonu v čase. Hodnocení je závislé na konkrétním podniku, ale nejčastěji je prováděno jednou ročně a s cílem zajistit nejen samotné hodnocení, ale hlavně zvýšit výstup práce zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců je další manažerskou funkcí. Ta je napřímo spojena se zajištěním růstu výkonnosti. Dnešní hyperkonkurenční doba totiž poukazuje na to, že jednou získané vzdělání již rozhodně není postačující. Svět se mění tak rychle, že se má neustále doplňovat a rozšiřovat vzdělání lidí. Samozřejmě z pohledu podniku je zásadní, aby jeho zaměstnanci rozšiřovali a prohlubovali svoje znalosti v těch oborech, které jsou klíčové pro podnik. Právě v tom je nápomocný manažer svým řadovým zaměstnancům.

Ve výše uvedeném textu byly uvedeny nejčastější manažerské funkce, které jsou součástí běžné manažerské praxe. Jednalo se o jejich sekvenční uspořádání. Zcela běžně se lze setkat i s paralelním pohledem na ně.

3.3 Komunikace mezi lidmi a zvláštnosti komunikace v podniku

Komunikace je zcela běžnou součástí lidského života a zároveň i vztahů mezi lidmi, nebo kolektivy. V dalším textu je pozornost zaměřena na jak oblast komunikace mezi lidmi, tak i na zvláštnosti komunikace v podniku. Jedná se o oblasti, které jsou ve vzájemném vztahu.

3.3.1 Mezilidská komunikace

Mezilidská komunikace je zcela běžnou součástí našeho života. V podstatě začínáme komunikovat s okolním světem již od svého narození a komunikujeme po celý život – ve školce, na pracovišti, v metru apod.

Nejobecněji je možné komunikaci definovat jako proces přesunu informace od jedné osoby nebo skupiny osob k jiné osobě, respektive ke skupině osob za účelem určitých prostředků. Samotné české slovo komunikace má svůj původ v latinském jazyce a je odvozeno od pojmu „communicare“, což lze do dnešní češtiny přeložit jak radit se, dorozumívat se anebo být ve spojení (Vymětal, 2008, s. 22).

Zajímavý postřeh v souvislosti s komunikací přináší Perry a Miller (2020, s. 87). Podle jejich názoru je nutné komunikaci definovat ve dvou zcela odlišných, avšak na sebe navazujících rovinách – jednak je to přenos a jednak je to interpretace. Bez propojení těchto dvou rovin není možné dosáhnout vzájemného porozumění.

Samotný proces komunikace zahrnuje několik důležitých bodů nutných pro uskutečnění komunikace – viz obrázek č. 3. Jedná se o odesílatele, zprávu, kanál a příjemce. Odesílatel nebo komunikátor vysílá určitou informaci, kterou chce sdělit příjemci nebo skupině příjemců. Jedná se o jeho hlavní záměr, pochopitelně vysílatel si přeje, aby informace byla pochopena přesně tak, jak si to přeje.

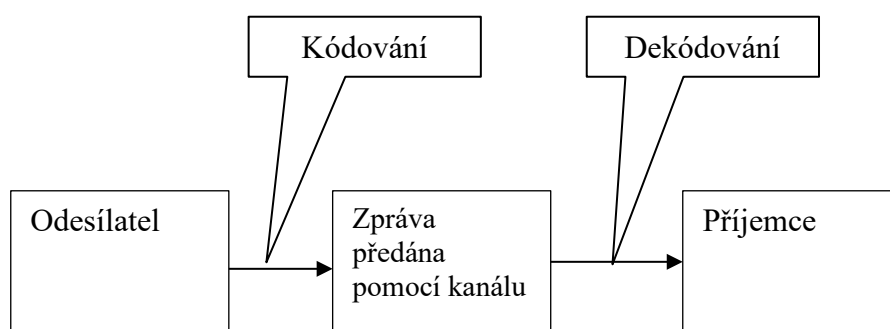
Dalším prvkem procesu komunikace je zakódování, což je přenos myšlenky do určité podoby, kterou je možné přeposlat, může se jednat o slovo, písmo, gesta apod. Zde je dáván velký důraz na vysílatele – ten by měl nejen správně zvolit kanál, ale i přizpůsobit svoje kódování potřebám příjemce.

Kanál neboli médium je příslušný prostředek přenosu spojující odesílatele a příjemce. Příkladem je telefon, počítač, televize apod. Příjemce na své straně dekóduje informaci. Zde

ovšem může nastat problém, jelikož příjemce nemusí dekodovat obdrženou informaci způsobem, kterým si to zamyslel vysílatel.

Někdy se počítá s nutností existence zpětné vazby a komunikační proces popsaný výše pokračuje i nadále, v tomto případě se jedná o dvousměrnou komunikaci, příkladem je právě zkoumána v dané diplomové práci komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými. I naopak televize nebo rádio je klasickým příkladem jednosměrné komunikaci, kde u příjemce se neočekává výrazná zpětná vazba.

Obrázek 3. Proces komunikace



Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30

Ne vždy se ale komunikace podaří, jak má být – existuje celá řada komunikačních šumů, které mohou ovlivnit proces komunikace. Pochopitelně pro účely správné interpretace informace je nutné počítat s úplným nebo aspoň částečným odstraněním těchto šumů. Zde již leží úkol jak na vysílateli, tak i na příjemci.

Zásadní při komunikačním procesu je uskutečnění výměny informací, a to mezi tím, kdo informaci vysílá a tím, kdo je na straně příjemce informace. Důležité je rovněž dbát na správném pochopení významu a smyslu informace, která je předmětem komunikace.

Dnešní svět komunikace je ale o něco jiný nežli v předchozích staletích. Důvodem je podle Vymětala (2008, s. 16-17) to, že současné lidské společenství se nachází v období existence informační společnosti. Jedná se o historický okamžik v rozvoji lidstva, kde kvalita života, perspektivy jedince a kolektivu a samotný další ekonomický rozvoj je podmíněn přístupem k informacím. Právě proto výměna informace prostřednictvím komunikace je zásadní. Zajímavé je, že autor porovnává aktuální společnost s předchozí industriální érou, kde klíčovou roli hrála energie.

Komunikaci je možné rozdělovat podle několika hledisek. Prvním přístupem je komunikační prostředek, který může být verbální, neverbální nebo dokonce čin. Verbální je v podstatě psaný nebo mluvený projev, je to komunikace slovem. Komunikace neverbální je mimoslovní komunikace vycházející zejména z komunikace těla nebo smyslů. Nakonec lze komunikovat činy nebo určitými skutky (Vymětal, 2008, s. 23).

Dále je možné mezilidskou komunikaci dělit podle funkce, které daná komunikace sleduje. Podle Vymětala (2008, s. 23-24) se může jednat o informativní, poznávací, instruktivní, vzdělávací, osobní identity, socializační, přesvědčovací, posilující, zábavní, svěřování a únikovou. Informační funkce vychází z předávání dat, faktů, vědomostí apod. Poznávací je naopak založena na získávání znalostí o sobě nebo vnějším světě. Instruktivní funkce vychází z uvedení postupů nutných pro výkon určité činnosti, návodů či zajištění metodické podpory pro účely dosažení určitých cílů. Vzdělávací funkce je založena na výchovu nebo jde o souhrn instrukcí, informací a poznávání. Osobní identita je ujasnění si svého já, postojů nebo ambic. Socializační je společensky integrující funkce, což je vyvážení vztahu s druhými a vzájemné reakce a případné očekávané interakce. Přesvědčovací funkce je založena na měnění postojů jedince nebo kolektivu. Posilující a motivující usiluje o získání pocitu sebevědomí, jedná se například klasickou komunikaci mezi manažerem a jeho podřízeným. Zábavná komunikace vytváří pocit pohody, spokojenosti nebo radosti. Funkce svěřování je orientována na aktivní naslouchání druhým a nabízení vhodného řešení, zde jde o určitý pocit „vymluvit se“. Nakonec úniková funkce je určitým odreagováním se od každodenních starostí nebo depresí.

3.3.2 Podniková komunikace

Podstata vnitropodnikové komunikace

Ihned na úvod je nutné říct, že v dalším textu je pozornost věnována vyloženě vnitropodnikové komunikace – jedná se o komunikace manažerů směrem uvnitř organizace, zejména ve vztahu ke svým podřízeným, kde management plní řídicí a reprezentační roli. Marketingová komunikace, která směřuje navenek podniku v podobě reklamy, Public Relations, podpory prodeje apod. je schválně vyjmuta z dalšího textu, jelikož se nejedná o téma diplomové práce. Dále je z dalšího textu vyjmuta komunikace organizační zahrnující formy komunikace mimo rámec marketingových komunikací, příkladem je mimomarketingové elementy Public Relations ve vztahu k zaměstnancům (Kopecký, 2013, s. 193).

Podstatou vnitropodnikové komunikace je stejně jako i mezilidské komunikace přenos určitého sdělení za určitým účelem. V případě podniku se však jedná o základní a integrující prvek řízení, který koneckonců slouží k dosažení podnikových cílů. Zde je nutné upozornit, že právě management je hlavním nositelem podnikové komunikace (Arun, 2012, s. 209).

Vnitropodniková komunikace tak zajišťuje přesun relevantní informace k lidem, kteří jsou zodpovědní za určitou oblast. Tato informace je nezbytně nutná pro výkon jejich podnikové činnosti.

Další odlišností je to, že vnitrofiremní komunikace vyžaduje nejen sladěný výkon z obou zúčastněných stran (příjemce a odesílatele), ale zároveň i aktivní zapojení ze strany příjemce. Přitom nejistota a komunikační šumy v případě vnitropodnikové komunikace mohou mít zásadní dopad na řízení zaměstnanců v jakékoliv organizaci. Důvod je snadný – lidé musejí být informováni, aby se mohli orientovat v podnikovém prostředí a zároveň podávat požadované výkony.

Vnitropodniková komunikace dále je schopna zajistit propojení jednotlivých relativně oddělených struktur v podniku. Zcela běžně se totiž stává, že ve velkých podnicích nejsou jednotlivá oddělení propojena, avšak existuje nutnost vytvořit mezi nimi pevné spojení, čehož je možné dosáhnout jenom díky komunikaci.

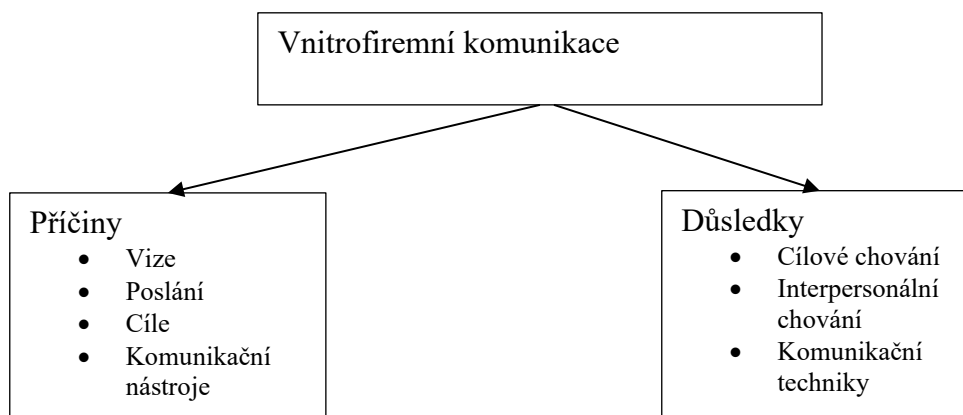
Úroveň a nastavení podnikové komunikace a způsobu předání informace může být klíčovým zdrojem konkurenční výhody podniku. Důvod spočívá v tom, že díky komunikaci může

firma získat v pravou chvíli důležité informace, které mohou vést podnik k úspěchu, nebo naopak zapříčinit jeho krach.

Vnitropodniková komunikace by měla být prospěšná pro všechny zúčastněné strany, zaměstnanci mají mít jasný pocit toho, že komunikace ze strany firmy vůči nim je pro ně prospěšná a že management jej skutečně slyší.

Vnitrofiremní komunikace má jak své příčiny, tak i důsledky, které jsou přehledně zobrazeny na obrázku č. 4. Příčiny jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu podnikové komunikace ještě před tím, než k ní dojde. Jedná se o oblast strategického charakteru založené na porozumění společných cílů, společné terminologie a celkového přístupu k práci za pomoci aplikace vize, mise apod. Důsledky jsou výstupem příčin. Pro jejich nápravu je nutné aplikovat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace (Janda, 2004, s. 13).

Obrázek 4. Vnitrofiremní komunikace – příčiny a důsledky



Zdroj: Janda, 2004, s. 13.

Hospodářová (2008, s. 68) píše o tom, že k primární odlišnosti vnitrofiremní komunikace patří, na rozdíl od obecné komunikace, nejen předání informace, ale i naplnění databází a informačních systémů. Pro účely dané diplomové práce je ale stěžejní stále primární účel vnitrofiremní komunikace. Pracovník díky komunikačnímu systému musí vědět, co je nutné dělat, jak to má dělat a v jakém termínu, popřípadě ve spolupráci s jakým oddělením a nakonec koho musí informovat o výstupu ze své práce.

Odlišností vnitrofiremní komunikace je i to, že u daného typu komunikace je podle Jandy (2004, s. 13) odesílatel zcela odpovědný za to, aby příjemce dokázal porozumět jeho zprávě. K tomu odesílatel má k dispozici nástroje určené firemní politikou. Právě kvůli tomu by měl vysílající v rámci podnikové komunikace vzít v potaz sociální diferenciaci, kulturu a její hodnoty nebo i časovou orientaci svých posluchačů (Palestini, 2011, s. 108).

Ke klasickým selháním souvisejícím s komunikačním šumem, nebo špatným zakódováním či naopak pochopením zprávy u podnikové komunikace je možné přidat ještě organizační pochybení a nesprávné nastavení organizačního uspořádání firmy, popřípadě nefunkční informační systém. U vyloženě individuálních příčin je možné přidat podceňování komplexnosti a složitosti podnikové komunikace (Hospodářová, 2008, s. 71).

Členění vnitropodnikové komunikace podle směrů

Komunikace v podniku může probíhat v několika směrech:

- Mezi nadřízenými a podřízenými,
- Mezi lidmi ve stejné hierarchické úrovni,
- Mezi managementem a vlastníky,
- Mezi zákazníky a zaměstnanci,
- Mezi podnikem a veřejností,
- Mezi podnikem a ostatními subjekty.

První typ podnikové komunikace je středem zájmu dané diplomové práce. Jedná se mimochodem o jednu ze základních manažerských funkcí, která spočívá ve správném sdělení informace svým podřízeným a zároveň i získání určité zpětné vazby od nich.

Druhý typ podnikové komunikace je rovněž dotčen v dané diplomové práci. V podstatě se jedná o komunikaci mezi manažery jednotlivých oddělení, které v rámci svých pracovních povinností musí plnit určité úkoly. "

Komunikace mezi manažerem a vlastníkem je zcela běžnou součástí práce zejména větších firem, kde je vlastnictví odděleno od řízení. Vlastníci si v tomto případě si přejí slyšet data o finančním hospodaření firmy se zaměřením na zhodnocení jejich peněžních prostředků.

Komunikace mezi zákazníky a zaměstnanci je středem pozornosti obchodního jednání. Jedná se v podstatě o snahu zaměstnanců firmy vyhovět přáním a požadavkům zákazníků a zároveň získat od nich zpětnou vazbu.

Funkce podnikové komunikace založené na komunikaci s ostatními subjekty a veřejností je zastoupena zpravidla zvláštním oddělením podniku, které plní dané funkce. Žádným z dalších subjektů není možné do daného procesu zasahovat. Důvod je snadný – jedná se o určitou formu zastoupení podniku navenek, které ovlivňuje určitým způsobem image zkoumané firmy (Dvořáková, 2017, s. 402).

Členění vnitropodnikové komunikace podle cíle

Dále je možné komunikaci v podniku dělit podle cíle, kterého sleduje daná komunikace. Jedná se o:

- Informační funkce,
- Motivační funkce,
- Kontrolní funkce,
- Emotivní funkce.

Informační funkce je založena na poskytování informace, a to zejména ve směru ke svému nadřízenému, který na základě dané informace dokáže se rozhodnout. Může se ale jednat i o opačný směr – ve kterém nadřízený informuje svoje zaměstnance o vnitrofiremních záležitostech.

Motivační funkce je založena na neustálém motivování řadového zaměstnance, a to pro účely zajištění trvalého růstu jeho výkonnosti. Zásadní je splnění cíle existence organizace a její strategie (Mikuláščík, 2012, s. 118).

Kontrolní funkce již vychází ze zajištění kontroly činnosti jak jednotlivce, tak i skupiny. Jedná se ale o činnost, kde je více než diskutabilní její přidaná hodnota. Právě proto je snahou přesunu kontrolní činnosti na zaměstnance, a to ve formě sebekontroly.

Emotivní funkce již zdůrazňuje určitý pocit uspokojenosti ze splnění sociálních potřeb. Jedná se o klasický případ neformální komunikace.

Členění vnitropodnikové komunikace podle oficiality

Komunikace v podniku může dále mít podobu buď formální, nebo neformální povahu. Formální komunikace obsahuje zprávy, které jsou v organizaci vnímány jako oficiální a mají určitou jasně předepsanou strukturu.

Formální komunikace v podniku je vytvořena určitou komunikační sítí, která má usnadnit tok informace. Každý komunikační kanál v případě oficiální podnikové komunikace má svou jedinečnou podstatu, avšak tato podstata je jasně daná. Důvod je snadný – v opačném případě by každý mluvil o svém a ve výsledku obsah komunikace by byl značně rozptýlen (Šafránková, 2008, s. 282-284).

Daný typ komunikace se dělí na vertikální, horizontální a diagonální. Vertikální komunikace probíhá mezi různými hierarchickými úrovněmi – nejčastěji mezi bezprostředním nadřízeným a podřízeným. Jedná se o součást pracovního procesu a má klíčový význam pro přidělení a kontrolu pracovních úkolů a povinností (Zuzák, 2011, s. 128-129).

Horizontální komunikace je naopak způsobem sdělování mezi osobami, které mají stejné postavení. Příkladem komunikace je pracovní porada manažera oddělení prodeje a manažera oddělení výroby v otázce zavedení novinek na základě zpětné vazby od klientů.

Diagonální komunikace probíhá mezi pracovníky různých organizačních úrovních, mezi kterými není přímý vztah v organizační struktuře. Daný typ komunikace je naprosto zásadní v případě nutnosti zajistit kooperaci.

I naopak neformální komunikace nemá předepsanou strukturu. Jedná se o komunikaci, která vychází z přátelských vztahů mezi pracovníky. Není možné si myslet, že neformální komunikace je nežádoucí a představuje „nepotřebné drby“, které mohou nebýt v souladu s formálně přenášenými informacemi. Ba naopak neformální komunikace může být v případě vhodného managementu cenným přínosem pro podnik, jelikož daný typ komunikace je schopen zvýšit efektivitu výkonnosti díky užšímu vztahu mezi pracovníky (Boháček, 2020, s. 101).

Navíc neformální komunikace podle Hospodářové (2008, s. 68) umožňuje vzájemné pochopení a spolupráci mezi lidmi. Díky tomu je dosažení prosazování změn v organizaci daleko snadnější.

3.4 Manažerská komunikace a její role v podnikovém řízení

Manažerská komunikace je zvláštním druhem komunikace se svými pravidly, zásady a zákonitostí. Je ale nutné uvést, že manažerská komunikace není vždy povinností v podniku. Váchal a Vochozka (2013, s. 103) například zmiňují situaci, ve které je podnik řízen vlastníky. V tomto případě dochází ke splynutí manažerské a vlastnické komunikace v jedné osobě. Jedná se ale spíše o situaci, která se může vyskytnout v menších firmách. Ve velkých firmách je vlastnictví a řízení zpravidla odděleno. Právě komunikace manažera je klasickým zástupcem měkkých prvků řízení, kam patří například firemní identita a image společnosti.

3.4.1 Podstata manažerské komunikace

Komunikací manažer tráví většinu svého pracovního dne. Právě proto je efektivní manažerská komunikace, zejména směrem k podřízeným, jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností (Dvořáková, 2017, s. 400).

Manažerská komunikace se může odehrávat pomocí celé řady nástrojů – tváří v tvář, písemné sdělení, sdělování prostřednictvím činů, telefon, počítač, dotazníkové šetření, společenské akce, podnikové signatury a pracovní zvyklosti (Mikuláščík, 2010, s. 219).

Kromě jednání se svými podřízenými nebo nadřízenými, většina manažerů vstupuje v rámci plnění úkolů souvisejících s manažerskou komunikací do jednání s ostatními manažery. Jedná se o situaci, ve které si každý partner snaží dosáhnout svých cílů. V podstatě existují tři druhy vyjednávání: výhra-výhra, výhra-prohra a prohra-prohra (Khelerová, 2010, s. 32). V prvním případě jde o nejkultivovanější styl jednání, ve kterém obě strany se snaží dosáhnout svého cíle bez úkoru na potřeby další strany. Zde je možné se setkat s částečnou slevou svých cílů. Obě strany mají v tomto případě snahu si zachovat a upevnit vztah, a to pro možné budoucí jednání. U jednání typu výhra-prohra naopak jde o řešení nekonstruktivním způsobem kdy každý z partnerů se snaží aplikovat určitou převahu nad svým protějškem. Zde již nelze mluvit o budoucí spolupráci, jelikož „poražený“ bude odmítat vstupovat do dalších jednání. Nakonec prohra-prohra je následkem zastrahování a nátlakových taktik. V tomto případě ani jeden z osob není ochoten ustoupit. Jedná se o nejhorší řešení, jelikož je nutné si pamatovat, že manažerská práce není o prohře, ale o nalezení řešení.

V poslední době se stává zásadní využití IT ve sféře manažerské komunikace. Díky danému trendu získávají manažeři účinný nástroj pro řízení a šíření informace (Robbins, Bergman, Stagg et al., 2019, s. 592). COVID-19 a vládní restrikce směřované na omezení pohybu lidí jenom posílily daný směr, v podstatě je v dnešní době v rámci řízení týmů zcela běžně uplatňován management na dálku.

Zcela běžnou součástí manažerské komunikace je přiměnění jiných lidí k tomu, aby něco dělali, a to nejen podřízených manažera, ale všech subjektů, se kterými si manažer přijde do styku. Podle Hospodářové (2008, s. 87) přimět jinou osobu je možné pomocí přesvědčování, zákona, působení na emoce, fyzickou silou a vábením fyzickou krásou. Pochopitelně pouze první způsob spadá do manažerské komunikace. V rámci přesvědčování manažer využívá důvěru, logiku a emoce. Jedná se o určitou hru na vyšší úrovni, kterou neumí zpravidla dělat řadoví zaměstnanci. Manažer k tomu využívá zpravidla pozitivní informace.

Samozřejmě se lze setkat i s ostatními případy, kdy manažer využívá nátlak a agresi, avšak jde o určitou výjimku, a navíc takový styl manažerské komunikace postupně upadá v zapomnění. Navíc manažer uplatňující daný styl komunikace zpravidla čelí problémům v kolektivu a vysoké fluktuaci zaměstnanců.

Od manažerské komunikace směřované na ovlivnění chování jiné osoby je zcela nutné odlišovat manipulaci. Jedná se o ne moc etické techniky směřované na snahu o působení na myšlení a chování druhé osoby nebo osob. Cílem manipulace je přesvědčit jinou osobu o správnosti myšlenky, se kterou si není jedinec totožný (Ondriová a Fertařová, 2021, s. 85-86).

3.4.2 Směry manažerské komunikace

Manažerská komunikace se podle Šafránkové (2008, s. 284) uskutečňuje do dvou stran, těmi je směr dolů nebo do stran. Obsahem dané komunikace je informace o podnikových cílech, oblastech politiky nebo přímé informace určené realizátorům. Komunikace směrem dolů je zpravidla přímou instrukcí od manažera podřízenému s detailním obsahem, co by daný člověk měl dělat. Komunikace směrem do stran je příkladem komunikace obsahující návrhy, náměty či případné připomínky.

Hlavním smyslem manažerské komunikace je podle Palátkové, Mráčkové, Kittnera et al. (2013, s. 43) zajištění interpersonální a zároveň informační role. V rámci zajištění

interpersonální role plní manažer role vůdce a spojovacího článku pro svoje podřízené. Manažer k plnění daných rolí musí být dostatečně sociálně zralou osobou. U informační role se jedná o šířitele a mluvčího. Zde manažer má za úkol informovat svoje podřízené.

Dále může být manažerská komunikace šířena centralizovaně nebo cirkulárně (Ioan, 2014, s. 224). Rozdíl je v tom, jestli existuje centrum šíření informace či nikoliv. Pochopitelně v centralizovaném způsobu šíření informace existuje i dokonalá kontrola nad obsahem sdělení. Na druhou stranu centralizovaný způsob není natolik flexibilní.

3.4.3 Manažerské dovednosti související s komunikací

Podle Khelerové (2010, s. 16-18) mezi klíčové manažerské dovednosti související s komunikací patří aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace a nakonec empatie. Aktivní naslouchání je schopnost manažera a zároveň i jeho ochota vyslechnout svého podřízeného. V žádném případě manažer by neměl skákat do řeči podřízenému, přerušovat jeho projev, ukazovat absenci očního kontaktu, jelikož tyto projevy jsou vnímány velmi negativně. K tomu aby manažer měl čemu naslouchat, musí ovládat techniku kladení otázek. Vedoucí zaměstnanec musí být schopen zvolit vhodné téma a položit otázku, která vyvolá impuls u jeho podřízeného. Neverbální komunikace je podle autorky stejně důležitá, jako i verbální, jelikož právě neverbální signály dávají důraz a přesvědčivost. Jedná se o mimiku, gesta, sílu hlasu, rychlost mluvy, a hlavně oční kontakt. Nakonec je nutné počítat s určitými prvky empatie vůči svému podřízenému, které je vhodným základem pro vybudování důvěry.

V žádném případě manažer by neměl projevovat jakékoliv náznaky agrese. Pod pojmem agrese se má na mysli uznání jen svých práv a požadavků a zanedbání práv a požadavků ostatních lidí (Lahnerová, 2009, s. 18). Manažer musí vzít v potaz, že agrese v dnešním světě není vůbec uplatnitelná. Neznamená to však, že manažer nesmí působit dominantně, ba naopak manažer by se měl snažit být prvním a projevovat iniciativu, rozhodnost, nezávislost a energičnost.

Naopak Mikuláščík (2010, s. 220) píše o tom, že manažer v rámci své komunikace by měl využívat spíše asertivitu. Jedná se o zdravé prosazování s respektem vůči druhé osobě. Je to flexibilní způsob vnímání druhé strany.

K manažerským dovednostem pomáhajícím při komunikaci rozhodně patří přátelskost a starost o druhé. Manažer by měl být schopen poznat hodnoty druhých lidí a jejich důstojnost. Jedině tak lze vytvořit přátelskou atmosféru uvnitř týmu. Manažer v žádném případě nesmí být individualistou. Manažerská práce je o využití výstupu práce jiných osob, což není rozhodně přístup individualisty (Lahnerová, 2009, s. 25-26).

Zvládnutí emocí je další zcela běžnou součástí manažerských dovedností. Manažer by měl působit objektivně a nikdy se nenechat vést emocemi. Jedná se ovšem o relativně složitý úkol, jelikož podle Lošťákové (2020, s. 22-23) patří emoce do evolučně nejstarší části mozku. Jako výsledek působení emocí nastupuje protiútok agresivní obrana nebo celkové ustrnutí. Žádný z těchto případů není vhodný pro manažerskou praxi. Právě proto musí manažer ve své praxi překonat tisíce let evoluce našeho rozumu a spíše zachovat se podle racionální složky svého mozku, která je evolučně mladší.

Manažer by měl být schopen podle Katz (2018, s. 176) pracovat s podáváním zpětné vazby svým podřízeným, jedná se o účinný nástroj řízení jejich pracovního výkonu. Přitom se nejedná o nutnost podávání zpětné vazby v případě problémů, ale i průběžně.

3.4.4 Manažerská komunikace a řešení konfliktů

V rámci manažerské praxe je možné se zcela jednoznačně potkat s konflikty. Jedná se jak o konflikty mezi podřízenými, tak i mezi jeho podřízenými a jinými zaměstnanci, popřípadě s osobou stojící mimo firmu. Zde je naprosto klíčová úloha pro manažera vyřešit daný konflikt pomocí svých znalostí a zkušeností a v nejlepším případě přeměnit konflikt na příležitost.

Konflikt je rozhodně všudypřítomným jevem, který se zcela běžně vyskytuje v lidské společnosti. S ním se lze setkat v osobním životě, doma, na pracovišti apod. Konflikty dokonce často propukají mezi národy nebo představiteli odlišných náboženství. Právě proto lze předpokládat, že i řešení konfliktů bude běžnou manažerskou praxí.

Konflikty se podle Lahnerové (2009, s. 38) odehrávají ve dvou rovinách – věcné a vztahové. Ve věcné rovině se jedná o cíl, výsledek nebo metodu. V podstatě lidé se neshodují čeho chtějí koneckonců dosáhnout, k jakému následku dospět a jakým způsobem to provést. Řešení věcné roviny konfliktů také spočívá ve věcné rovině – jedná se o racionální argumenty manažera jak dosáhnout cíle, logické vysvětlení využití metody, poskytnutí dostatečné informace o očekávaném výsledku apod. Vztahová rovina je o něco složitější, zde

jde spíše o nadbytek emocí, výbuchy vášní, projevy osobních sympatií a antipatií apod. Zde je úkolem manažera působit jaký psycholog a snažit se převést konflikt na věcnou rovinu. Dokonce se může stát, že konflikt existuje pouze ve vztahové rovině a je nutné přesvědčit zaměstnance, že konflikt existuje jenom v jeho vnímání. Příkladem je mezigenerační konflikt mezi zaměstnanci vzniklý z důvodu různých hodnot vyplývajících z odlišných generací.

Kromě výše uvedených dvou případů Khelerová (2010, s. 34) poukazuje ještě na případ dezinformace. V tomto případě vychází partner ze zkreslených nebo nesprávně pochopených informací, což ve výsledku může vyvolat konflikt. Účelem manažera je v tomto případě poukázat na správnou informaci, respektive její správné interpretování. Dále autorka uvádí i poměrně zajímavý případ tak zvané přecitlivělosti jedince, kdy pracovník všechno vnímá příliš osobně a v důsledku toho se uráží na každou maličkost, což je rovněž živnou půdou pro vznik konfliktu.

3.5 Autorská diskuse

Dále je zcela na místě provést autorskou diskusi obdržených poznatků souvisejících se zvoleným tématem. Autorská diskuse je nejen shrnutí poznatků popsaných výše, ale jde o vstup pro vlastní výzkum.

Management je velice složitým pojmem zahrnujícím vědní disciplínu, soubor aktivit a určitou skupinu lidí. V dané diplomové práci je stěžejní pojetí managementu jako skupiny zaměstnanců s určitými pravomoci, kam bezesporu patří i manažerská komunikace.

V rámci plnění svých pracovních povinností, manažer se zabývá jak vedením, tak i řízením. Zde je nutné zdůraznit význam komunikačních dovedností, jelikož právě komunikací manažer tráví většinu pracovního dne.

Mezilidská komunikace je zcela běžnou podstatou života jedince. V rámci komunikačního procesu je nutné se zaměřit jak na stranu odesílatele a příjemce, tak i na kódování, popřípadě komunikační šum, který se může vyskytnout v procesu komunikace. Právě na danou oblast je nutné se zaměřit ve vlastním výzkumu – které komunikační šumy mohou způsobit potíže a následně jakým způsobem se jich zbavit. Rovněž v dané části práce bylo poukázáno na to, že je nejen důležité přenést informaci, ale i ujistit se, že příjemce ji dokázal správně pochopit. Jedná se o další důraz pro vlastní šetření.

Zvláštním typem komunikace je podniková komunikace. U daného typu komunikace je management primárně odpovědný za její šíření. U daného typu komunikace, jak bylo upozorněno v teoretické části práce, je nutné dbát na sladěnost, relevantnost, prospěšnost, a odpovědnost vysílatele za obsah. Daný typ komunikace nese pouze informační význam, může se jednat i o kontrolní nebo motivační význam. Dále v teoretické části práce bylo poukázáno na to, že není nutné se obávat neformální komunikace, ta je naopak někdy schopna výrazně pomoci.

Samotná manažerská komunikace je realizována pomocí celé řady nástrojů, ke kterým patří tvář v tvář, písemné sdělení, sdělování prostřednictvím činů, telefon, počítač, dotazníkové šetření, společenské akce, podnikové signatury a pracovní zvyklosti. Všechny tyto nástroje je nutné prozkoumat v praktické části. V rámci plnění svých povinností manažer nejen komunikuje, ale někdy působí jako obchodník nebo vyjednávač. Nikdy by ale neměl působit jako manipulátor.

Zcela běžně manažer využívá aktivní naslouchání, techniku kladení otázek, neverbální komunikaci, empatii, asertivitu, přátelskost, zvládnání emocí a zároveň poskytnutí zpětné vazby. Jde podle výsledků teoretické části práce o základní kameny úspěchu. Je vhodné dané předpoklady ověřit v praxi.

Nakonec v rámci manažerské komunikací vedoucí zaměstnanec zcela běžně řeší konflikty, a to jak v rámci svého týmu, tak i někdy konflikty s externími subjekty. Podle teoretické části práce ke konfliktům dochází z pohledu věcného, vztahového, nebo v případě dezinformace. Ve všech případech by ale měl manažer konflikt vyřešit a v nejlepším případě by jej přeměnit na příležitost.

4 Vlastní výzkum

Po vypracování teoretické části práce je již možné se věnovat vlastnímu šetření v oboru, a to dle metodiky uvedené na začátku diplomové práce. Je nutné upozornit, že manažerská komunikace je v daném výzkumu uvedena v rovině nadřízený – podřízený a je zkoumaná z pohledu managementu, nikoliv podřízených řadových pracovníků.

4.1 Manažerská komunikace v českém prostředí

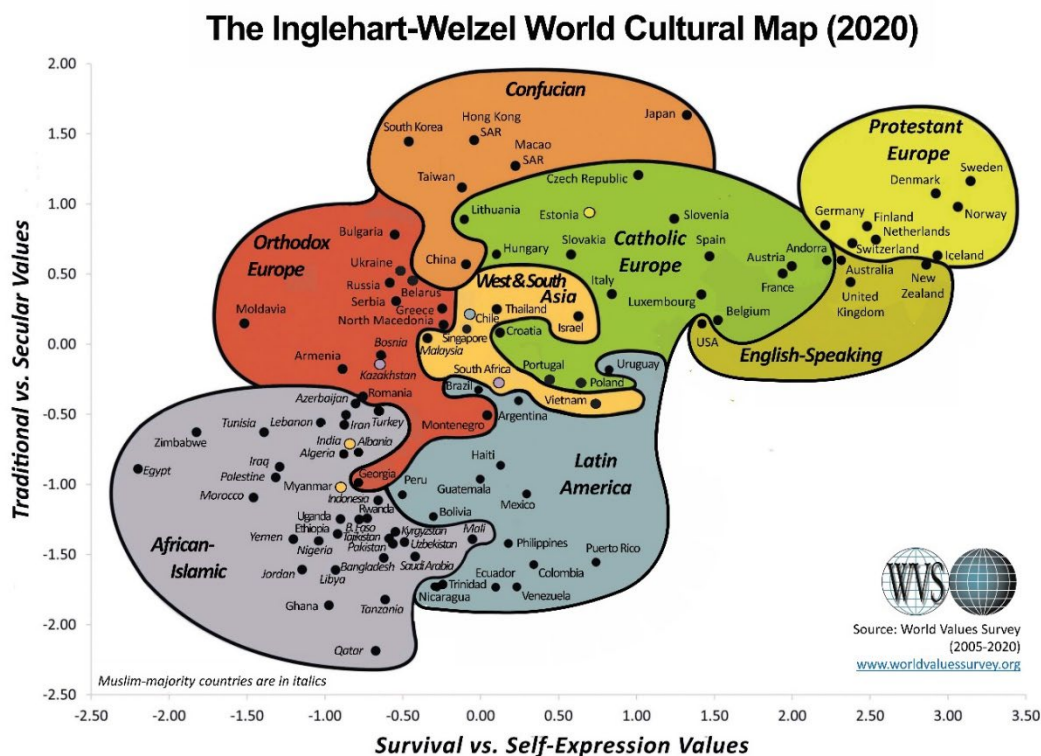
Manažerská komunikace v jakékoliv zemi je nerozdílně spojena s místní kulturou. Důvod je snadný – manažeři se neobjevují ze vzduchoprázdna, nebo nejsou ve většině případů dovážené ze zahraničí, jde o lidi, kteří se narodili a vyrůstali v dané kultuře. Právě proto je základní výzkum místní kultury jasným vodítkem pro další šetření se zaměřením na management.

Asi těžko bychom například viděli, aby manažer v typické asijské kultuře komunikoval se svými podřízenými bez důrazu na hierarchii. Právě proto je nutné se zastavit přímo u zařazení dané kultury a podívat se na ní přes prizma manažerské komunikace. Výsledky pak mohou být extrapolovány na daný výzkum. Zde je možné využít dvou úhlů pohledu – World Values Survey a výzkumy Hofstedeho.

První pohled na zařazení české kultury nabízí World Values Survey – viz obrázek č. 5. Údaje pocházejí z roku 2020, proto jsou dané údaje velice aktuální. Jak je zřejmé, autor přistupuje k definování kultury z náboženského hlediska.

Pochopitelně náboženství nehraje v 21. století tak zásadní roli (zejména v Evropě), jde spíše o kulturní a historický pojem. Daný přístup třídí kultury dle dvou dimenzí – přežití/sebevyjádření a pak na základě tradičních/sekulárních hodnot.

Obrázek 5. World Values Survey



Zdroj: World Values Survey, 2021

Jak je zřejmé z obrázku, Česká republika spadá do systému hodnot katolické Evropy, ale se přibližuje ke konfucianství. Dle výzkumu je patrné, že Češi se spíše přiklánějí k hodnotám sebevyjádření, proto v manažerské komunikaci by měl být dán důraz na poskytnutí volnějšího prostoru nežli na nutnost dodržení požadavků manažera. Z pohledu další dimenze je zřejmé, že se čeští lidé přiklánějí k sekulárním hodnotám. Pro manažerskou komunikaci to znamená důraz na individualismus, výkonnost a heterogenitu. Lidé tak budou mít tendenci ke své osobní vyšší životní spokojenosti, nežli k celkovému patriotismu či nacionalismu nebo loajalitě vůči podniku. Zde je zřejmý úkol pro manažera – vybudovat v rámci manažerské komunikaci určitý vztah podřízeného vůči firmě, kde pracuje.

O něco odlišný pohled nabízí G. Hofstede, který rozebírá národní kultury podle šesti dimenzí – vzdálenost moci, individualismus, maskulinita, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá orientace a nakonec požitkářství.

Geert přímo mluví o tom, že je vhodné kultury spíše porovnávat mezi sebou a dívat se na ně komplexně, proto je v dalším textu uvedeno porovnání České republiky se dvěma dalšími zeměmi. Pro účely této práce bylo rozhodnuto zvolit země, které se výrazně odlišují od české národní kultury – jedná se o Finsko jako klasický zástupce skandinávského typu

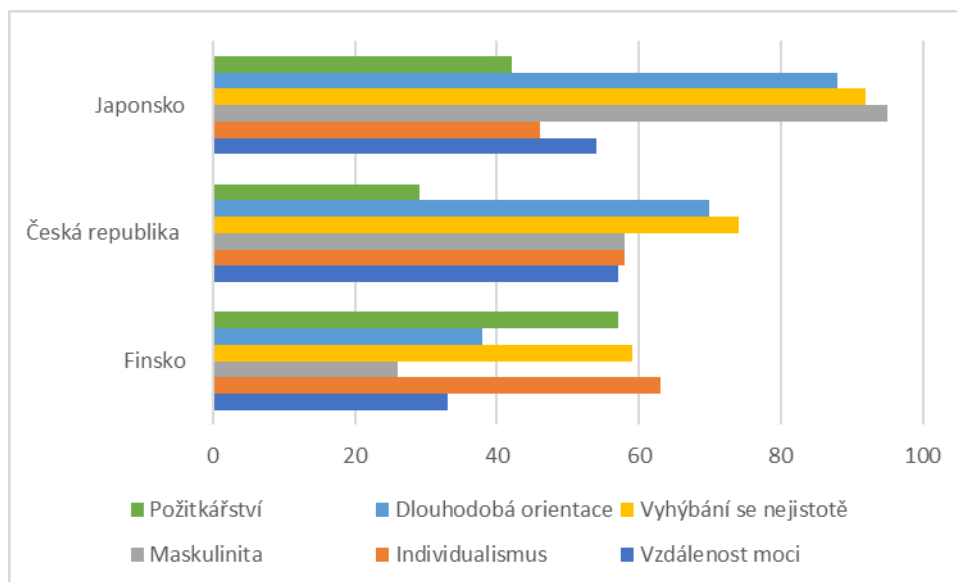
managementu a Japonsko jako klasický zástupce asijského stylu – viz tabulka č. 2 a obrázek č. 6.

Tabulka 2. Hofstedeho typologie tří kultur

	Finsko	Česká republika	Japonsko
Vzdálenost moci	33	57	54
Individualismus	63	58	46
Maskulinita	26	58	95
Vyhýbání se nejistotě	59	74	92
Dlouhodobá orientace	38	70	88
Požitkářství	57	29	42

Zdroj: Hofstede Insights, 2021. Vlastní úprava

Obrázek 6. Hofstedeho typologie kultur



Zdroj: Hofstede Insights, 2021. Vlastní úprava

Jak je zřejmé, v rámci vzdálenosti moci je Česká republika spíše blíže k Japonsku nežli k evropskému Finsku. Pro účely dané práce to znamená, že v rámci manažerské komunikace budou čeští manažeři dávat stále velký důraz na hierarchii a vzdálenost mezi manažerem a jeho podřízeným. Čeští manažeři budou přímo od svých podřízených očekávat znalost toho, že moc v podniku není rozdělena rovnoměrně. To samé platí ovšem i opačně – podřízení v rámci manažerské komunikace od svých českých manažerů budou očekávat detailní instrukce.

U individualismu je naopak zřejmé, že český manažer bude dávat velký důraz na individuální rozvoj svých zaměstnanců a dbát na individuální odměny nežli na skupinové. Úkol manažera může v daném směru spočívat i ve správném nasměrování práce v týmu – čeští lidé přirozeně se nebudou cítit přirozenou nutností začlenit se do silného a soudržného

kolektivu, jak je tomu například v asijských kolektivech, ale budou spíše preferovat volnější vazby. I význam osobních vazeb při manažerské komunikaci nebude zas až tak významný.

Při pohledu na maskulinní, respektive femininní hodnoty lze jednoznačně říct, že čeští manažeři v rámci své komunikace budou někdy mezi finskými a japonskými kolegy. Jejich styl komunikace nebude například příliš agresivní nebo nebude založen na důrazu na porozumění druhé strany. V tom může být například jejich manažerská komunikace někdy nejasná podřízeným – na jednu stranu se může manažer zachovat ambiciózně a asertivně, ale na druhou stranu může být osobou hledající konsenzus nebo dokonce kompromis.

V rámci zhodnocení komunikace manažeru z pohledu vyhýbání se nejistotě je zřejmé, že čeští manažeři budou důsledně dbát na znalost všech detailů práce svých podřízených, jelikož zde je evidentní výrazný prvek vyhýbání se nejistotě, který je možné zmírnit právě vhodným přísunem informace. I u zaměstnanců bude platit, že při kontaktu s manažerem budou očekávat spíše dlouhodobost a zajištění. V dané oblasti se český management přiklání spíše japonskému.

I u dlouhodobé orientaci platí stejné – Češi budou dávat velký důraz na zaměření na delší dobu nežli na krátkodobé cíle. Právě proto třeba budou v rámci své komunikace s podřízenými zdůrazňovat jejich dlouhodobou výkonnost.

Dále je možné se věnovat přímo českému managementu se zaměřením na manažerskou komunikaci. Bezesporu hlavní historickou osobností českého managementu je Tomáš Baťa, který jako jeden z prvních začal zdůrazňovat nutnost komunikace a úcty vůči zaměstnancům. Zde poprvé zazněla nutnost zohlednění jejich výchovy, vhodné péče, vzdělání a vysokých mezd (Kunz, 2012, s. 71-73).

Bohužel vývoj českého managementu a potažmo i české manažerské komunikace byl negativně ovlivněn politicko-spoločenskými proměnami, které se odehrály po druhé světové válce. Proto je možné se věnovat českému managementu až od začátku 90. let minulého století.

Zde je nutné poukázat na vstup na český trh západních firem, které přináší i celkovou změnu manažerské komunikace. I přes to stále v české manažerské komunikaci je možné zahlednout určité prvky minulého politického režimu. (Cipro, 2009, s. 15-16).

Při manažerské komunikaci je nutné počítat s tím, že čeští lidé vnímají kritiku jako něco negativního, ačkoliv se nejedná o přímý útok na osobu, ale spíše na upozornění toho, že

výkon jedince není v souladu s očekáváním. Ve výsledku jedinec se brání, vyloučá se, hledá polehčující okolnosti, nebo dokonce svaluje svou vinu na ostatní. Navíc v českém pracovním prostředí je běžné, že kritika není vnímána jako příležitost pro další rozvoj, ale spíše jako kritika osobní (Hospodářová, 2008, s. 76).

Právě v tom je možné shledat naprosto zásadní a problematický úkol pro manažera – jde o nalezení vhodných cest k tomu, jak sdělit jedinci nespokojenost s jeho neodpovídajícím výkonům.

4.2 Dotazníkové šetření

Dále jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření rozdělené na obecné demografické otázky a otázky týkající se přímé manažerské komunikace. Veškeré výsledky budou uvedeny pomocí tabulky s absolutní a relativní četností a pak pro větší přehlednost bude ke každé tabulce vytvořen graf.

4.2.1 Demografické otázky

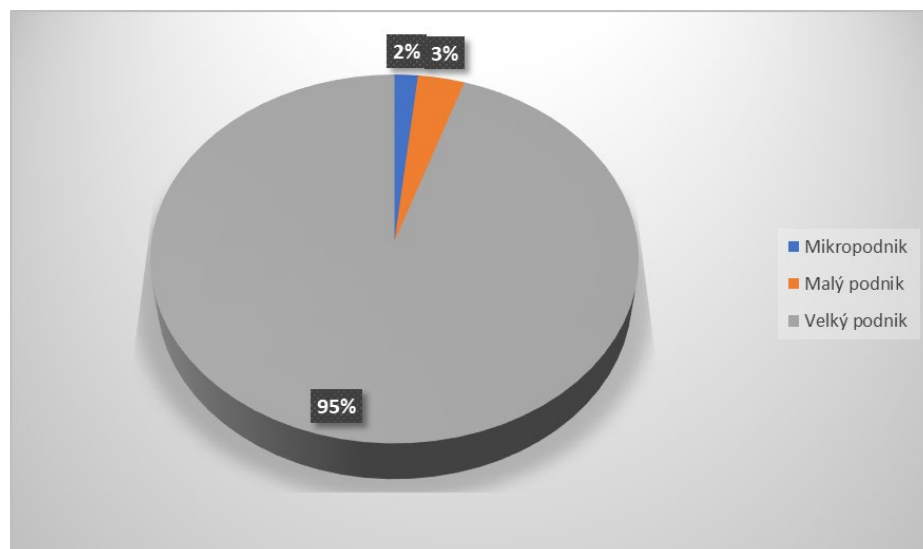
Jak je zřejmé z výsledků první otázky, téměř všechny podniky spadají do velikosti velké. Pouze tři z nich, což je přibližně pět procent jsou malé a mikro podniky. Výsledky šetření budou tak spíše relevantní pro větší firmy.

Tabulka 3. Typ podniku

Odpověď	Počet responzí	Relativní podíl
Mikro podnik	1	1,7 %
Malý podnik	2	3,4 %
Velký podnik	56	94,9 %

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 7. Typ podniku



Zdroj: výsledky vlastního šetření

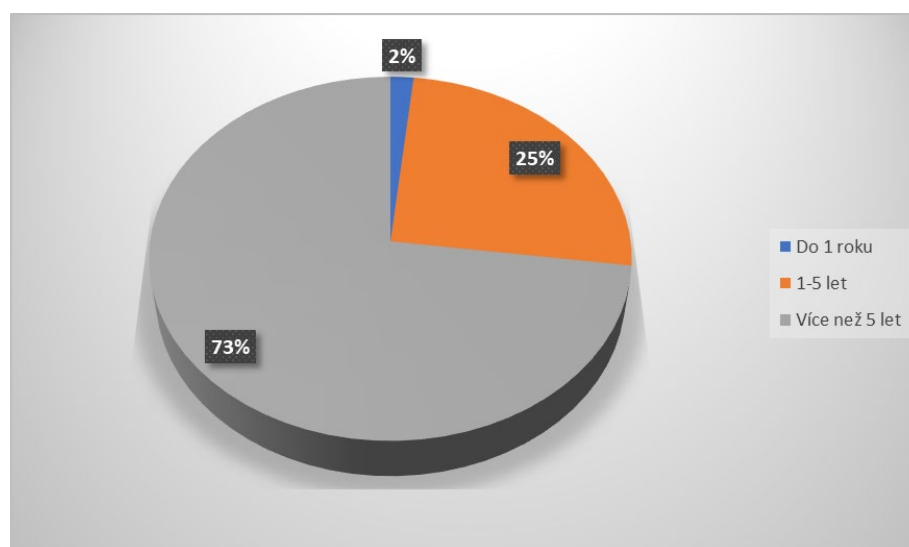
Všichni oslovení manažeři mají odpovídající dobu praxe činící minimálně jeden rok – viz tabulka č. 4. Většinou se jedná o lidi, kteří mají více než pětiletou praxi v oboru na vedoucích pozicích.

Tabulka 4. Doba praxe respondentů

Odpověď	Počet responzí	Relativní podíl
Do 1 roku	1	1,7 %
1-5 let	15	25,4 %
Více než 5 let	43	72,9 %

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 8. Doba praxe respondentů



Zdroj: výsledky vlastního šetření

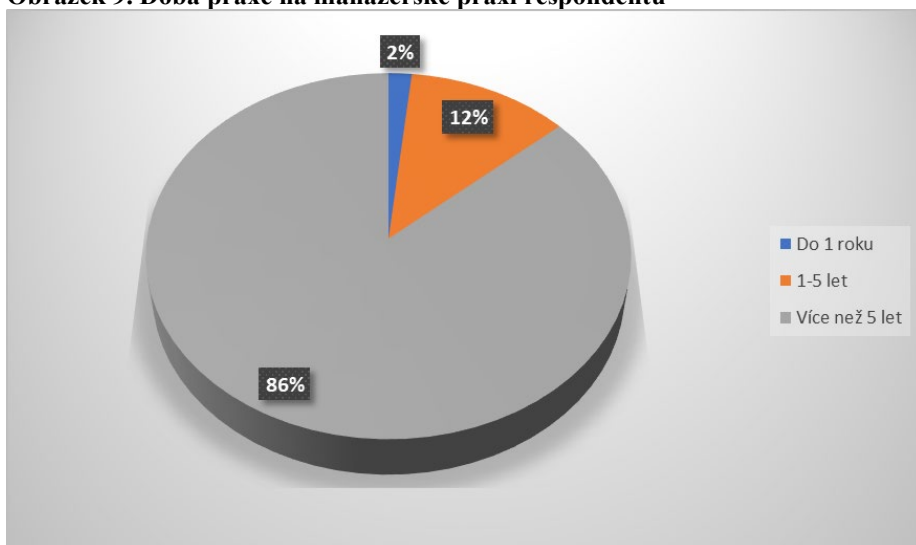
Z hlediska doby praxe relevantní pro management je zřejmé, že i z daného hlediska jde o lidi s odpovídajícími zkušenostmi v oboru. Více než osmdesát procent respondentů mají více než pětiletou dobu praxe.

Tabulka 5. Doba praxe na manažerské praxi respondentů

Odpověď	Počet responzí	Relativní podíl
Do 1 roku	1	1,7 %
1-5 let	7	11,9 %
Více než 5 let	51	86,4 %

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 9. Doba praxe na manažerské praxi respondentů



Zdroj: výsledky vlastního šetření

4.2.2 Manažerská komunikace

Principy efektivní manažerské komunikace

1. Hlavní principy manažerské komunikace

V rámci hlavních principů manažerské komunikace zcela převažuje správné kódování a odstranění komunikačních šumů – viz tabulka č. 6. Jedná se o nezbytně nutné podmínky pro uskutečnění nejen manažerské, ale jakékoliv komunikace.

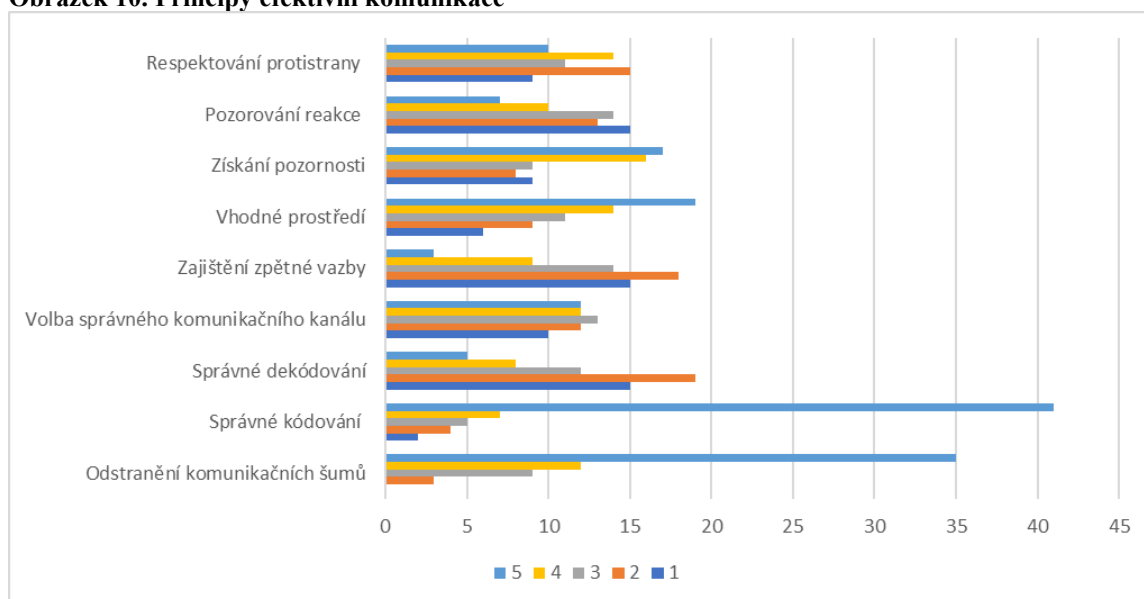
Bohužel zajištění zpětné vazby, jako zásadního bodu komunikace je silně zanedbáno, stejně jako i dekódování. Lze nabýt dojmu, že manažeři zcela zapomínají na to, že je nezbytně nutné zajistit nejen přesun informace k lidem, ale ujistit se, že daná informace byla pochopena správně.

Tabulka 6. Principy efektivní komunikace

	1	2	3	4	5
Odstranění komunikačních šumů	0	3	9	12	35
Správné kódování	2	4	5	7	41
Správné dekódování	15	19	12	8	5
Volba správného komunikačního kanálu	10	12	13	12	12
Zajištění zpětné vazby	15	18	14	9	3
Vhodné prostředí	6	9	11	14	19
Získání pozornosti	9	8	9	16	17
Pozorování reakce	15	13	14	10	7
Respektování protistrany	9	15	11	14	10

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 10. Principy efektivní komunikace



Zdroj: výsledky vlastního šetření

2. Význam typů manažerské komunikace

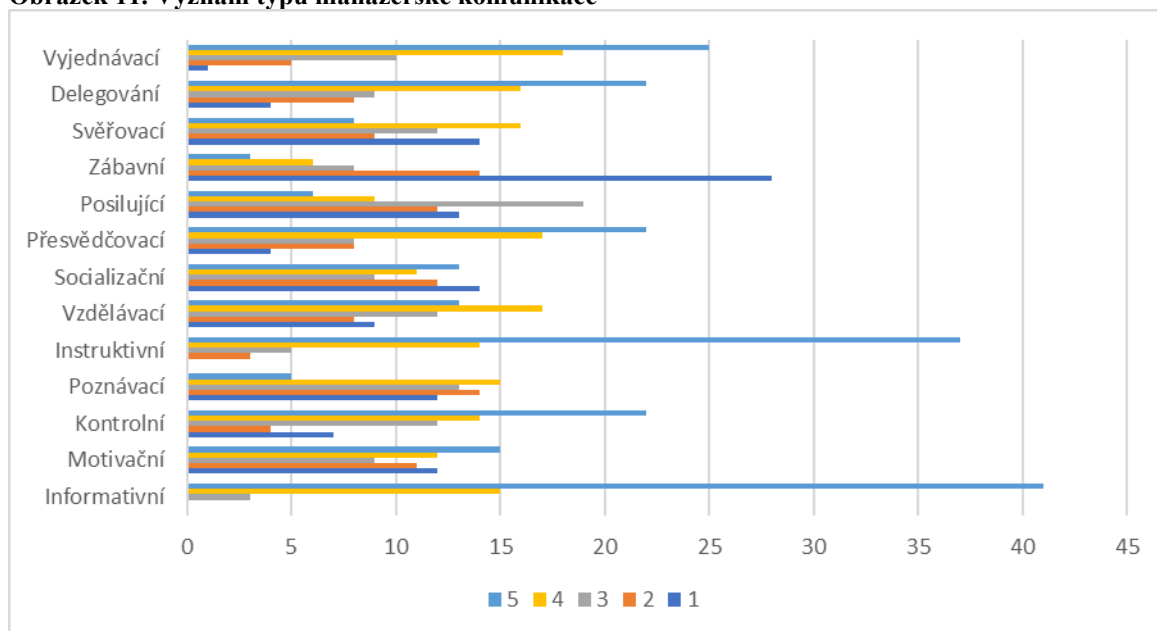
Z tabulky č. 7 je evidentní, že manažeři vnímají komunikaci zejména z informativního a instruktivního úhlu pohledu. Zjištění je zcela v souladu s předchozími odpověďmi. I naopak takové klasické prvky manažerské komunikace jako zábavní, motivování nebo posilující role nejsou podle manažerů zas až tak důležité.

Tabulka 7. Význam typů manažerské komunikace

	1	2	3	4	5
Informativní	0	0	3	15	41
Motivační	12	11	9	12	15
Kontrolní	7	4	12	14	22
Poznávací	12	14	13	15	5
Instruktivní	0	3	5	14	37
Vzdělávací	9	8	12	17	13
Socializační	14	12	9	11	13
Přesvědčovací	4	8	8	17	22
Posilující	13	12	19	9	6
Zábavní	28	14	8	6	3
Svěřovací	14	9	12	16	8
Delegování	4	8	9	16	22
Vyjednávací	1	5	10	18	25

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 11. Význam typů manažerské komunikace



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Manažeři zřejmě zcela zanedbávají moderní zásady komunikace. Vedoucí zaměstnanec není zaměstnán pouze řízením. Obsahem jeho práce je také zajištění dalších funkcí. Příkladem je právě motivace díky které je možné dosáhnout daleko lepších výsledků, nežli pouhým sledováním výkonnosti a kontrolou výstupu práce zaměstnanců.

3. Manažerské dovednosti související s komunikací

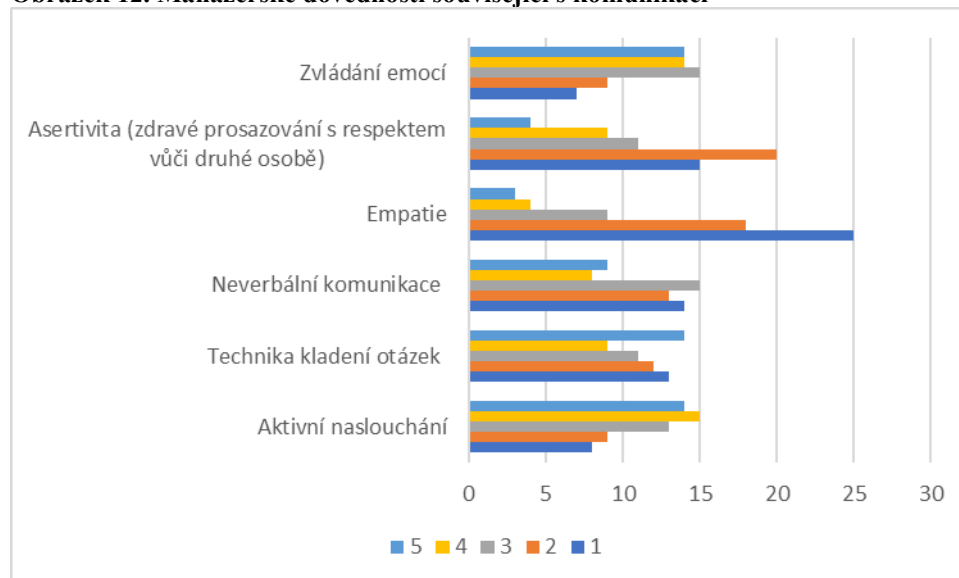
Na oblast manažerských dovedností neexistuje jeden společný názor, zde je vidět, že manažeři mají zcela odlišné názory. Každý manažer v podstatě má odlišný názor a zcela není možné nalézt jednoznačného „lídra“ v odpovědích.

Tabulka 8. Manažerské dovednosti související s komunikací

	1	2	3	4	5
Aktivní naslouchání	8	9	13	15	14
Technika kladení otázek	13	12	11	9	14
Neverbální komunikace	14	13	15	8	9
Empatie	25	18	9	4	3
Asertivita (zdravé prosazování s respektem vůči druhé osobě)	15	20	11	9	4
Zvládání emocí	7	9	15	14	14

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 12. Manažerské dovednosti související s komunikací



Zdroj: výsledky vlastního šetření

4. Klíčový nástroj manažerské komunikace

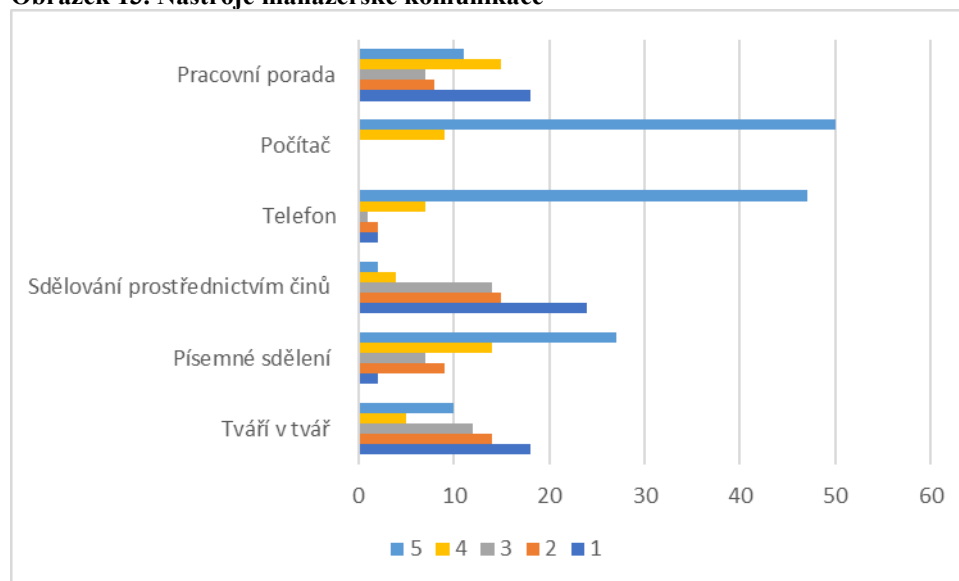
Jak je vidět z tabulky č. 9 klíčovým nástrojem manažerské komunikace je počítač. Jedná se o zcela očekávaným výsledek, jelikož dnešní doba je poznamenána rozsáhlou digitalizací všech podnikových činností, a manažerskou komunikaci nevyjímaje. Daný trend byl posílen COVID-19 a následnými vládními opatření. Komunikace pomocí telefonu je na druhém místě, zřejmým důvodem je rychlost jejího uskutečnění. Nejmenší významnost získalo sdělování prostřednictvím činů. Je to spojeno s tím, že sdělování činy nemusí být někde jasným nástrojem – každý jej může vnímat zcela jinak.

Tabulka 9. Nástroje manažerské komunikace

	1	2	3	4	5
Tváří v tvář	18	14	12	5	10
Písemné sdělení	2	9	7	14	27
Sdělování prostřednictvím činů	24	15	14	4	2
Telefon	2	2	1	7	47
Počítač	0	0	0	9	50
Pracovní porada	18	8	7	15	11

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 13. Nástroje manažerské komunikace



Zdroj: výsledky vlastního šetření

I do budoucnosti je možné očekávat zvýšení významu komunikace prostřednictvím počítačů. COVID-19 dokázal posílit aktuální trend v home office a z toho vyplývající nutnost práce z domova. Většina firem dokázala relativně bezproblémově přestoupit buď na zcela, nebo částečný přechod na práci z domova. Ve výsledku logicky došlo i k posílení role online manažerské komunikace.

5. Důležitost oficiální vs. neoficiální manažerské komunikace

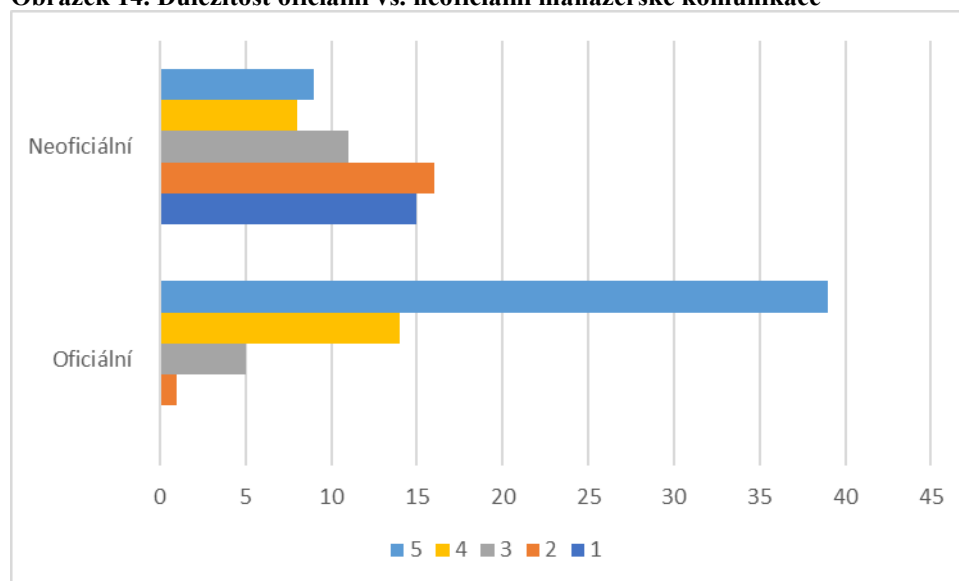
Naprosto zásadní oblast komunikace manažerů má svou podobu v oficiální rovině – viz tabulka č. 10. I naopak neoficiální komunikace je silně zanedbána. Přitom neoficiální komunikace může být vhodnou podporou oficiální komunikace.

Tabulka 10. Důležitost oficiální vs. neoficiální manažerské komunikace

	1	2	3	4	5
Oficiální	0	1	5	14	39
Neoficiální	15	16	11	8	9

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 14. Důležitost oficiální vs. neoficiální manažerské komunikace



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Výsledky na danou otázku výborně korelují s předchozími zjištění – manažeři při své komunikaci dávají jednoznačný důraz na oficialitu, kontrolu a řízení. Přitom kromě vyložené oficiálního života společnosti existuje i život neoficiální a není možné jej zanedbávat. Účelem manažera by mělo být vhodné využití neoficiální komunikace.

6. Manažerská komunikace a manažerské funkce

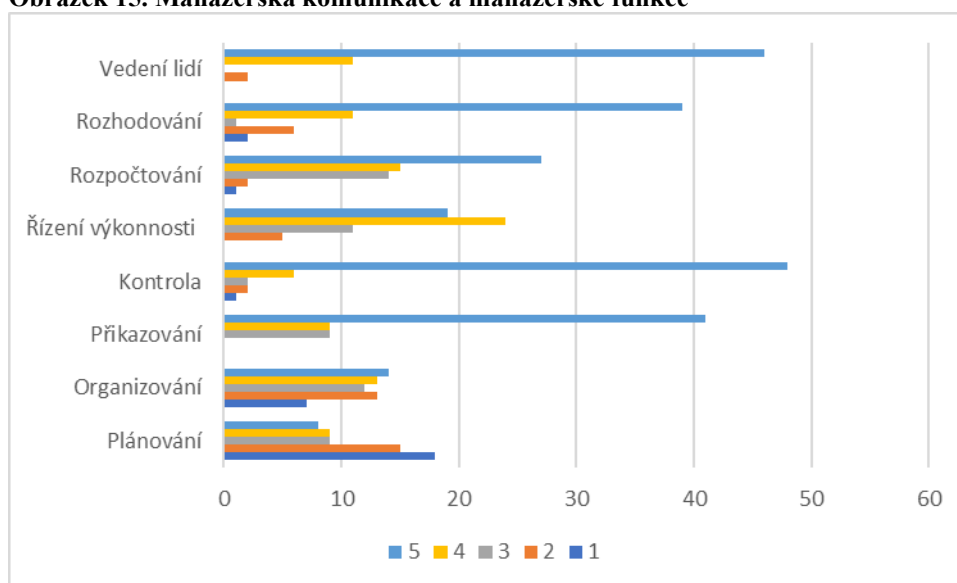
Manažerskou komunikaci lidé vnímají spíše jako kontrolní nebo příkazovací činnost – viz tabulka č. 11. Přitom se jedná o historicky nejstarší oblasti komunikace. V dnešní době se manažerská komunikace posunula do jiných dimenzí, kam patří zejména řízení výkonnosti nebo motivace. Moderní manažerská komunikace je spíše o sdělování a obdržení zpětné vazby.

Tabulka 11. Manažerská komunikace a manažerské funkce

	1	2	3	4	5
Plánování	18	15	9	9	8
Organizování	7	13	12	13	14
Příkazování	0	0	9	9	41
Kontrola	1	2	2	6	48
Řízení výkonnosti	0	5	11	24	19
Rozpočtování	1	2	14	15	27
Rozhodování	2	6	1	11	39
Vedení lidí	0	2	0	11	46

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 15. Manažerská komunikace a manažerské funkce



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Výše uvedená situace rozhodně není ideální z pohledu manažerské komunikace. V podstatě vedoucí zaměstnanci tak zcela zanedbávají velice účinné a efektivní prvky své komunikace, které by mohly pomoci zlepšení jejich výsledků.

7. Požadavky na komunikační kanál

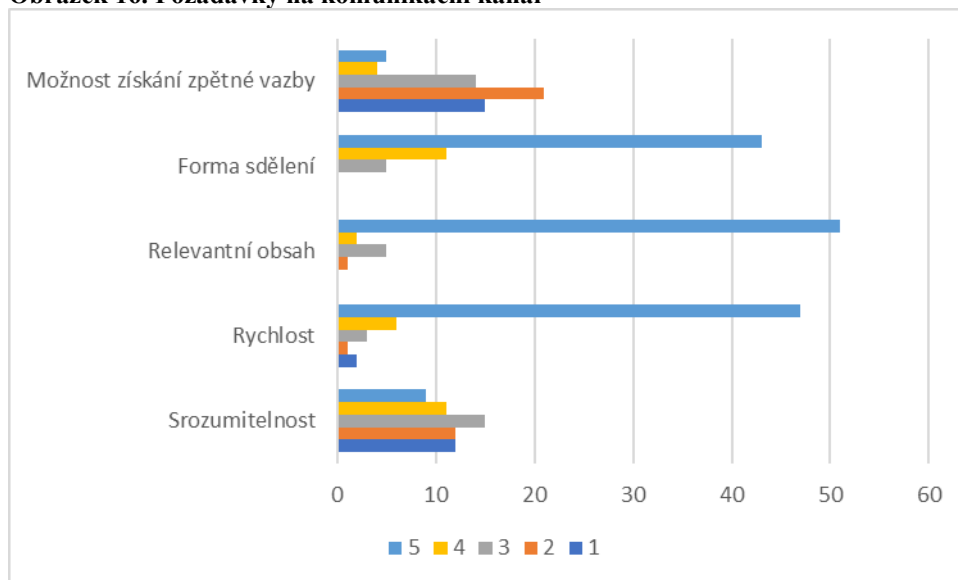
Hlavním požadavkem na komunikační kanál je rychlost, relevantní obsah a forma sdělení – viz tabulka č. 12. Zajímavé je, že manažeři nevnímají srozumitelnost jako klíčovou vlastnost. I znovu je nutné upozornit na negativní situaci spojenou s již zjištěnou zpětnou vazbou – manažeři jej nevnímají jako důležitou součást manažerské komunikace.

Tabulka 12. Požadavky na komunikační kanál

	1	2	3	4	5
Srozumitelnost	12	12	15	11	9
Rychlost	2	1	3	6	47
Relevantní obsah	0	1	5	2	51
Forma sdělení	0	0	5	11	43
Možnost získání zpětné vazby	15	21	14	4	5

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 16. Požadavky na komunikační kanál



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Bohužel i tady je zjevně zanedbání potřeb příjemce. V podstatě management pohlíží na komunikaci jako na spíše jednostranný proces, ačkoliv při komunikaci s podřízenými je nutné zkoumat i jejich pozici a brát v potaz nutnost dekódování, srozumitelnost sdělení pro protistranu apod.

Konflikty a manažerská komunikace

1. Zdroj konfliktů

Z pohledu konfliktu na pracovišti je zřejmé, že manažeři se zabývají zejména konflikty mezi jejich podřízenými. Jen zřídka kdy dochází ke konfliktům mezi jejich podřízenými a lidmi stojícími mimo organizaci – viz tabulka č. 13. Část manažerů se také setkává s konflikty mezi jejich podřízenými a jinými lidmi v rámci podniku, zřejmě jde o oddělení, která spolupracují, navazují nebo naopak využívají vstupy z jiných oddělení. Pouze malá část respondentů řeší konflikty mimo organizaci, jedná se zřejmě o lidi z prodejního, logistického nebo jiného oddělení, které je běžně v kontaktu s externími lidmi.

Tabulka 13. Význam konfliktů v práci mezi následujícími skupinami

	1	2	3	4	5
Vašimi podřízenými	1	0	0	7	51
Vašimi podřízenými a jinými lidmi stojícími v rámci organizace	38	18	2	1	0
Vašimi podřízenými a lidmi mimo organizaci	41	1	1	12	4

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 17. Význam konfliktů v práci mezi následujícími skupinami



Zdroj: výsledky vlastního šetření

U skupiny vybraných manažerů je evidentní jasný důraz na práci s jejich podřízenými. V tom je jejich pozice daleko snadnější, nežli je tomu například u manažerů, kteří se setkávají s problémy mezi svými podřízenými a dalšími lidmi. Zkoumaná skupina manažerů díky blízkosti konfliktů daleko lépe zná svoje lidi a je proto schopna daleko efektivněji řešit konflikty. V praxi ovšem tak být nemusí – například u obchodního oddělení zřejmě bude zcela běžně docházet ke konfliktům mezi klienty a obchodními zástupci.

2. Příčiny konfliktů

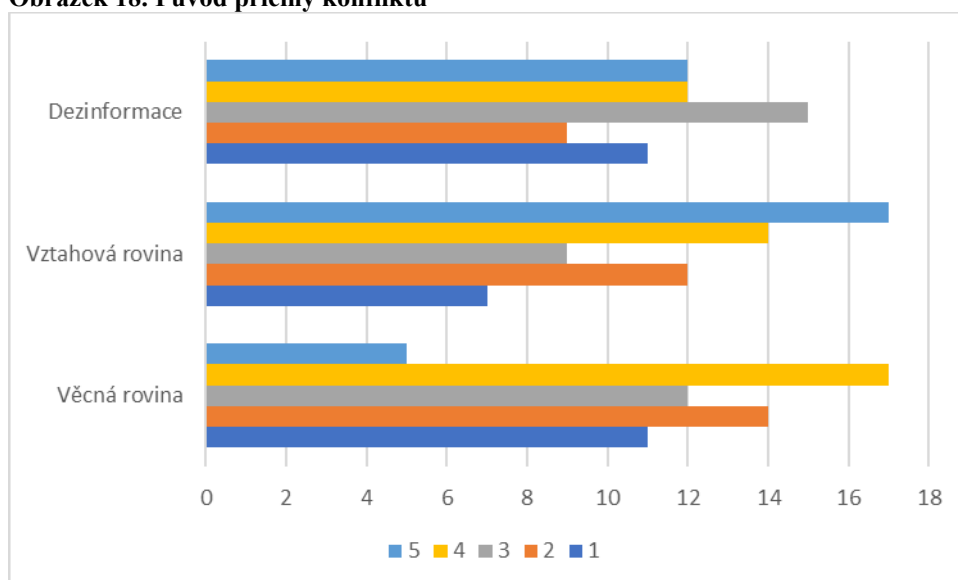
Z hlediska původu příčiny konfliktů zcela jasně vyplývá, že manažeři řeší spíše vztahovou rovinu konfliktů – viz tabulka č. 14. Je vidět, že jejich podřízení nemají zas až tak velké problémy s věcnou rovinou nebo dezinformací, ale jde jím o psychologickou záležitost. Daný poznatek výborně koreluje s předchozí částí, kde bylo uvedeno, že na pracovní půdě zaměstnanci se negativně staví vůči jakékoliv kritice.

Tabulka 14. Původ příčiny konfliktů

	1	2	3	4	5
Věcná rovina	11	14	12	17	5
Vztahová rovina	7	12	9	14	17
Dezinformace	11	9	15	12	12

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 18. Původ příčiny konfliktů



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Pozice vedoucích zaměstnanců v tomto případě spočívá v zaujetí nestranné pozice a vyřešení konfliktů pomocí principu „studené“ hlavy, ačkoliv někdy se to může zdát být velmi složité.

Verbální a neverbální manažerská komunikace

1. Zásady správné verbální manažerské komunikace

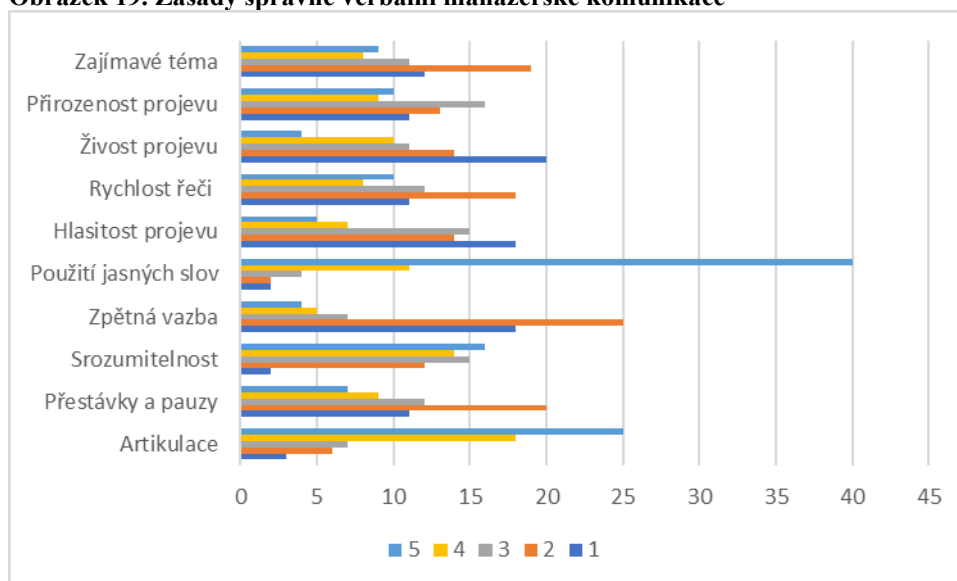
Při pohledu na tabulku č. 15 je zřejmé, že v rámci české manažerské komunikaci zásadní roli hrají hard skills, jako jsou například použitelnost jasných slov nebo srozumitelnost projevu – viz tabulka č. 15. I naopak klasické soft skills jsou například živost projevu nebo zajímavé téma nejsou podle českých manažerů zas až tak důležité. Přitom manažer je stále řečníkem a jeho úkolem je co nejvíc upoutat pozornost publika.

Tabulka 15. Zásady správné verbální manažerské komunikace

	1	2	3	4	5
Artikulace	3	6	7	18	25
Přestávky a pauzy	11	20	12	9	7
Srozumitelnost	2	12	15	14	16
Zpětná vazba	18	25	7	5	4
Použití jasných slov	2	2	4	11	40
Hlasitost projevu	18	14	15	7	5
Rychlost řeči	11	18	12	8	10
Živost projevu	20	14	11	10	4
Přirozenost projevu	11	13	16	9	10
Zajímavé téma	12	19	11	8	9

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 19. Zásady správné verbální manažerské komunikace



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Zjištění je nutné dále řešit v návrhové části práce. Je evidentní, že dochází k zanedbání celé řadě prvků verbální komunikace, proto se může stát, že správné efektivnosti manažerské komunikace není dosaženo.

2. Zásady správné neverbální komunikace

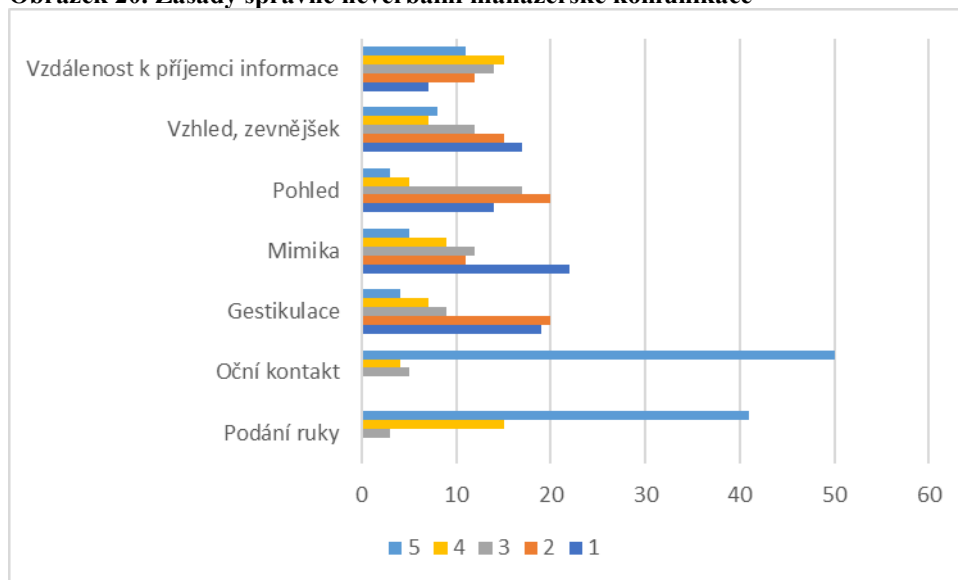
Podání ruky a oční kontakt jsou neodmyslitelnou součástí neverbální komunikace. Jak je vidět z tabulky č. 16 naprostá většina lidí ji zvolilo jako klíčovou oblast. Zajímavé je, že mimika, gestikulace nebo pohled nejsou podle manažerů zas až tak důležité. Lze to vysvětlit především zdrženlivostí české kultury, kde tyto jevy nejsou moc v oblibě. Bohužel manažeři přidávají relativně malou váhu vzhledu a úpravě zevnějšku, přitom jde o zásadní manažerskou vlastnost. Manažer musí být nejen technicky zdatnou osobou, ale mít i odpovídající úpravu zevnějšku.

Tabulka 16. Zásady správné neverbální manažerské komunikace

	1	2	3	4	5
Podání ruky	0	0	3	15	41
Oční kontakt	0	0	5	4	50
Gestikulace	19	20	9	7	4
Mimika	22	11	12	9	5
Pohled	14	20	17	5	3
Vzhled, zevnějšek	17	15	12	7	8
Vzdálenost k příjemci informace	7	12	14	15	11

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Obrázek 20. Zásady správné neverbální manažerské komunikace



Zdroj: výsledky vlastního šetření

4.2.3 Pořadí kritérií

Dále je možné provést celkové zhodnocení obdržných výsledků ve formě zhodnocení jednotlivých kritérií. V prvním kroce je proveden výpočet váženého aritmetického průměru (dále jen VAP). Následně je podle toho určeno pořadí kritérií. Posledním krokem je určení variačního koeficientu jako základní charakteristiky variability.

Tabulka 17. Principy efektivní komunikace

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Správné kódování	4,37	1	1,24
Odstranění komunikačních šumů	4,34	2	1,05
Vhodné prostředí	3,53	3	0,38
Získání pozornosti	3,41	4	0,33
Volba správného komunikačního kanálu	3,07	5	0,08
Respektování protistrany	3,02	6	0,20
Pozorování reakce	2,68	7	0,25
Správné dekódování	2,47	8	0,42
Zajištění zpětné vazby	2,44	9	0,45

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Tabulka č. 17 udává přehled o principech efektivní komunikace. Zcela logicky na prvním místě se umístilo kódování – manažeři uvádějí dané číslo však s velkým variačním koeficientem.

Tabulka 18. Význam typů manažerské komunikace

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Informativní	4,64	1	1,32
Instruktivní	4,44	2	1,14
Vyjednávací	4,03	3	0,74
Přesvědčovací	3,76	4	0,56
Delegování	3,75	5	0,54
Kontrolní	3,68	6	0,53
Vzdělávací	3,29	7	0,27
Motivační	3,12	8	0,16
Socializační	2,95	9	0,15
Svěřovací	2,92	10	0,25
Poznávací	2,78	11	0,30
Posilující	2,71	12	0,37
Zábavní	2,02	13	0,75

Zdroj: výsledky vlastního šetření

V další tabulce č. 18 na prvním místě je informativní funkce s rovněž velkým variačním koeficientem. Na druhém místě s menším odstupem je podávání instrukcí. Vysvětlení daného jevu již bylo uvedeno výše.

Tabulka 19. Manažerské dovednosti související s komunikací

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Zvládání emocí	3,32	1	0,27
Aktivní naslouchání	3,31	2	0,24
Technika kladení otázek	2,98	3	0,15
Neverbální komunikace	2,75	4	0,24
Asertivita (zdravé prosazování s respektem vůči druhé osobě)	2,44	5	0,46
Empatie	2,02	6	0,72

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Tabulka č. 19 vypovídá o tom, že jednotlivé odpovědi jsou relativně blízko sebe. Variační koeficient je v tomto případě velmi nízký.

Tabulka 20. Nástroje manažerské komunikace

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Počítač	4,85	1	1,65
Telefon	4,61	2	1,5
Písemné sdělení	3,93	3	0,72
Pracovní porada	2,88	4	0,35
Tváří v tvář	2,58	5	0,37
Sdělování prostřednictvím činů	2,07	6	0,68

Zdroj: výsledky vlastního šetření

S výrazným odstupem považují manažeři za svůj hlavní nástroj počítač – viz tabulka č. 20. Důvodem je růst významu IT sektoru a vládní omezení související s COVID-19.

Tabulka 21. Důležitost oficiální vs. neoficiální manažerské komunikace

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Oficiální	4,54	1	1,23
Neoficiální	2,66	2	0,27

Zdroj: výsledky vlastního šetření

VAP pro oficiální kanál komunikace je téměř dvakrát větší nežli neoficiální kanál – viz tabulka č. 21. Výrazně se liší i variační koeficienty.

Tabulka 22. Manažerská komunikace a manažerské funkce

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Vedení lidí	4,71	1	1,49
Kontrola	4,66	2	1,54
Příkazování	4,54	3	1,28
Rozhodování	4,34	4	1,19
Rozpočtování	4,10	5	0,81
Řízení výkonnosti	3,97	6	0,75
Organizování	3,24	7	0,21
Plánování	2,56	8	0,34

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Manažerská komunikace z pohledu manažerských funkcí je stejně důležitá pro jakoukoliv funkci, dle tabulky č. 22 není možné vyzorovat zřejmé rozdíly.

Tabulka 23. Požadavky na komunikační kanál

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Relevantní obsah	4,75	1	1,67
Forma sdělení	4,64	2	1,37
Rychlost	4,61	3	1,5
Srozumitelnost	2,88	4	0,16
Možnost získání zpětné vazby	2,37	5	0,55

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Hlavními požadavky na komunikační kanál je jeho relevantní obsah, rychlost a forma sdělení – viz tabulka č. 23. Variační koeficient se výrazně liší u odpovědí.

Tabulka 24. Význam konfliktů v práci mezi následujícími skupinami

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Vašimi podřízenými	4,81	1	1,68
Vašimi podřízenými a lidmi mimo organizaci	1,93	2	1,28
Vašimi podřízenými a jinými lidmi stojícími v rámci organizace	1,42	3	1,24

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Konflikty na pracovišti se odehrávají mezi podřízenými, což je logicky – jedná se o skupinu lidí, která přijde do nejčastějšího styku. Proto jde o logicky nejčastější příčinu konfliktů.

Tabulka 25. Původ příčiny konfliktů

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Vztahová rovina	3,37	1	0,3
Dezinformace	3,08	2	0,16
Věcná rovina	2,85	3	0,34

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Téměř všichni manažeři podle VAP se shodují na tom, že vztahová rovina je hlavní příčinou vzniku konfliktu – viz tabulka č. 25. Je vidět, že manažeři mají mít především psychologické vlastnosti pro účely řešení konfliktů.

Tabulka 26. Zásady správné verbální manažerské komunikace

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Použití jasných slov	4,44	1	1,23
Artikulace	3,95	2	0,71
Srozumitelnost	3,51	3	0,43
Přirozenost projevu	2,9	4	0,21
Rychlost řeči	2,8	5	0,29
Zajímavé téma	2,71	6	0,33
Přestávky a pauzy	2,68	7	0,38
Hlasitost projevu	2,44	8	0,42
Živost projevu	2,39	9	0,44
Zpětná vazba	2,19	10	0,7

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Z tabulky č. 26 je zřejmé, že manažeři přidávají naprosto zásadní význam pro použití jasných slov v rámci své komunikace.

Tabulka 27. Zásady správné neverbální manažerské komunikace

	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Oční kontakt	4,76	1	1,63
Podání ruky	4,64	2	1,32
Vzdálenost k příjemci informace	3,19	3	0,24
Vzhled, zevnějšek	2,56	4	0,33
Mimika	2,39	5	0,48
Pohled	2,37	6	0,57
Gestikulace	2,27	7	0,55

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Nakonec posled tabulky č. 27 je zřejmé, že oční kontakt je zcela zřejmou součástí neverbální komunikace. Jedná se o specifikum české manažerské komunikace.

4.3 Vyhodnocení výsledků

Po provedení šetření je možné přistoupit k vyhodnocení obdržných výsledků, zde je možné kapitolu rozdělit do dvou částí – v první části je pozornost věnována celkovému zhodnocení výsledků a ve druhé části jde v podstatě o shrnutí, které následně poslouží jako vstup pro tvorbu návrhů.

4.3.1 Celkové zhodnocení specifík manažerské komunikace

Celková charakteristika manažerské komunikace je následující:

- Negativní vliv minulého režimu na manažerskou komunikaci,
- Výrazný vliv nadnárodních firem na manažerskou komunikaci,
- Česká kultura má silný prvek individualismu,
- Manažerská komunikace je směřování na vyhýbání se nejistotě,
- Negativní vnímání pracovníky kritiky, a to i věcné,
- Nejasná situace s mužskými/ženskými hodnotami,
- Zaměření na budoucí a dlouhodobé cíle.

Jak již bylo upozorněno výše, český management je silně a relativně negativně ovlivněn minulým politickým režimem. Právě proto mohou české manažery se někdy zachovat arogantně nebo povýšeně v případě komunikace se svými podřízenými. Na druhou stranu je to silně kompenzováno vstupem zahraničních firem, které přináší svou zejména západní kulturu, což logicky pak má dopad i na zlepšení komunikace manažerů.

V rámci komunikace manažeři spíše využívají individuální hodnoty, aby podnítili zaměstnance k lepším výkonům. Důvod spočívá v tom, že kolektivismus není uznáván jako velká hodnota místními lidmi. Na druhou stranu manažeři nemusejí očekávat příliš velkou loajalitu vůči svému podniku od svých podřízených.

Čeští manažeři spíše preferují jasnou a detailní komunikaci od svých podřízených, jelikož výrazným způsobem se vyhýbají nejistotě a všemu, co je s ní spojeno. Lze to eliminovat právě přísunem hodnotné informace.

Negativní vlastností českých zaměstnanců je zcela odmítavý postoj vůči kritice, kterou Češi okamžitě vnímají negativně, i když se nejedná o personální útok, ale spíše o upozornění na

problémy s jejich vlastní výkonností. Proto manažeři musejí být opatrní a nedomnívat se, že lidé budou vnímat jejich negativní výroky o komunikaci jako příležitost pro svůj další rozvoj.

Charakteristickým rysem české kultury je nejasná situace s mužskými/ženskými hodnotami, právě proto mohou být zaměstnanci zmateni manažerskou komunikací, která může jednou být směřována na úspěch, ambice, dosažení cílů apod., ačkoliv pak manažer bude s nimi komunikovat za použití klasických ženských hodnot jako je třeba nalezení kompromisu, vzájemné porozumění nebo pomoci.

Manažerská komunikace má ale zaměření na budoucí a dlouhodobé cíle. Právě proto manažeři mohou dočasně zanedbávat aktuální pracovní výkonnost zaměstnance a spíše jej posuzovat z pohledu dlouhodobé výkonnosti.

4.3.2 Oblasti pro zlepšení manažerské komunikace

Oblasti pro zlepšení manažerské komunikace jsou tyto:

- Zpětná vazba není prioritou,
- Zanedbání neoficiální komunikace,
- Malá pozornost vnějšku,
- Nízká pozornost soft skills (zajímavost tématu, živost projevu, hlasitost apod.),
- Komunikace=příkaz nebo kontrola.

V diplomové práci bylo jasně poukázáno na důraz na zpětnou vazbu jako na klíčový požadavek úspěšné manažerské komunikace. Bohužel něco takového neexistuje u zkoumaných manažerů. Je zřejmé, že vedoucí zaměstnanci spíše zanedbávají daný velice efektivní prvek komunikace.

Při své komunikaci manažeři dávají naprosto veškerý důraz na oficiální komunikaci. I naopak neoficiální zdroje jsou určitým způsobem zanedbány. Přitom někdy neoficiální informace může zaručit vhodnější způsob šíření dat a informace.

Čeští manažeři dále dávají malou pozornost svému vnějšku, ačkoliv se jedná o naprosto zásadní prvek neverbální komunikace vůči svému okolí. Vnější oblečení je také důležitým bodem jejich celkového image.

V rámci zkoumaného vzorku zcela převažuje nízká pozornost soft skills, kam spadá například zajímavost tématu, živost projevu, hlasitost apod. Manažeři jsou zřejmě přesvědčeni, že stačí pouze sdělit svou hlavní myšlenku.

Dalším problematickým bodem je vnímání komunikace jako příkazu nebo kontroly. Jedná se rozhodně o tradiční pojetí dané manažerské funkce. V moderní době má manažer spíše zařazovat motivační, vzdělávací nebo jiné prvky při své komunikaci s podřízenými.

4.4 Tvorba návrhů

Na základě provedeného výzkumu bylo upozorněno na několik klíčových míst, které je vhodné zlepšit. Proto je v dalším textu pojednáno o těchto návrzích včetně zamýšlení se nad dopady jejich zavedení.

Veškeré návrhy je možné zlepšit formou provedení školení zaměřeného na vedoucí zaměstnance podniku. Jedná se o:

- Zdůraznění zpětné vazby jako priority,
- Upozornění na přínosy neoficiální komunikace,
- Zdůraznění úpravy vnějšku,
- Upozornění na význam soft skills (zajímavost tématu, živost projevu, hlasitost apod.),
- Změna přesvědčení o tom, že manažerské komunikace je o příkazu nebo kontrole,
- Zdůraznění toho, že Češi se negativně staví kritice.

Veškerá další opatření jsou směřována na provozní manažery, tedy na lidi, kteří přijdou do bezprostředního styku s řadovými zaměstnanci.

4.4.1 Zdůraznění zpětné vazby jako priority

Jako první doporučení se jeví jako vhodné provést zaškolení manažerů a zdůraznit prvek zpětné vazby v rámci jejich aktuální manažerské komunikaci. Bohužel je zřejmé, že lidé na vedoucích pozicích zanedbávají daný základní prvek.

Realizace daného opatření by neměla zabrat více než jednu hodinu a mohla by být realizována bezprostředními nadřízenými daných osob. Daná akce by neměla být jednorázová, ale měla by se opakovat v pravidelných intervalech – jednou za rok je dostatečná doba.

Od realizace daného opatření je možné očekávat zlepšení celkové úrovně manažerské komunikace a větší pozornost k přáním a potřebám řadových pracovníků. V důsledku toho může dojít ke zlepšení jejich celkové výkonnosti.

4.4.2 Upozornění na přínosy neoficiální komunikace

Vedoucí zaměstnanci relativně negativně vnímají neoficiální komunikaci existující v podniku. Přitom jde o jev, který je zcela přirozený: ať management chce, nebo nechce, neoficiální komunikace bude existovat v jakémkoliv podniku.

Zde je možné doporučit zavedení dvou opatření. Prvním opatřením by mohlo být provedení pohovoru manažerů s jejich bezprostředními nadřízenými. Od realizace daného opatření je možné očekávat zlepšení povědomí manažerů o výhodách neoficiální komunikace. I znovu je nutné upozornit na nutnost zavedení daného opatření na regulérním základu.

Dalším opatřením v daném směru by se mohlo být uspořádání kulatých stolů s manažery, kde by docházelo k diskusím v tom, co se týká neoficiální komunikace mezi jejich podřízenými.

Jednalo by se o místo, kde by manažeři mohli sdílet svoje znalosti a zkušenosti a ve výsledku i zvyšovat nejen svoje povědomí o neoficiálních směrech komunikace, ale i získávat nové zajímavé nápady od svých kolegů, jakým způsobem se dají využít tyto poznatky přímo v praxi.

4.4.3 Zdůraznění úpravy vnějšku

Vnějšek je klíčovým bodem komunikace, mnoho kdy je první dojem o dané osobě vytvářen právě na základě úpravy jejího vnějšku. Proto je více než vhodné důsledně dbát na svém vnějšku, zejména pokud se jedná o manažery.

Zavedení daného opatření se jeví jako vhodné formou zaškolení manažerů externí firmou. Na českém trhu je opravdu velká nabídka daných kurzů. Je možné například zamyslet se nad kurzy Business Casual oděvy pro ženy anebo Business Casual oděvy pro muže ze stránek <https://www.danielsmid.cz>. Cenově se dané kurzy pohybují na úrovni 2-5 tisíc za osobu za den školení.

V českých podmínkách je známou osobou Ladislav Špaček, který je známým popularizátorem společenské etikety. Z jeho knih, kde jsou zmíněny dané oblasti, je možné zmínit například Velkou knihu etikety nebo Novou velkou knihu etikety. Knihy jsou zcela běžně dostupné za několik stovek českých korun ve většině obchodů. Firmy si jej tak mohou

pořídít do svého vlastnictví a umožnit manažerům seznámit se s nápady osoby, která je bezesporu jednou z největších osob v českém světě etikety.

Ve výsledku je možné očekávat zvýšení vědomí manažerů o vnějšku, což může podpořit jejich manažerskou komunikaci. Zavedení daného doporučení se jeví jako velmi vhodné pro firmy podnikající se zahraničím.

4.4.4 Upozornění na význam soft skills (zajímavost tématu, živost projevu, hlasitost apod.)

Problematickou oblastí je to, že manažeři zcela podceňují soft skills a dávají důraz zejména na hard skills v rámci své manažerské komunikace. Jedná se o podcenění významné součástí manažerské komunikace.

Zde se jeví jako vhodné umožnit manažerům participaci na trainingu uspořádaném externím subjektem. Může se jednat například o školení KOMUNIKACE Soft Skills od <https://www.trenium.cz/>. Cenově je dané školení ve výši několik tisíc za jednoho účastníka.

Ve výsledku účasti na daném školení je možné očekávat zlepšení manažerských soft skills znalostí týkajících se manažerské komunikace. Následkem toho je možný růst výkonnosti jejich podřízených.

4.4.5 Změna přesvědčení o tom, že manažerské komunikace je o příkazu nebo kontrole

Bohužel mnoho manažerů je přesvědčeno, že manažerská komunikace je o příkazu nebo kontrole. Jedná se o přístup k manažerské komunikaci, který je značně zastaralý a vhodný spíše pro ekonomiku 18. - 19. století s jejím vědeckým managementem a taylorismem. Pokud chtějí české firmy uspět na hyperkonkurenčním trhu 21. století, musejí jednoznačně uplatnit nové styly.

Aplikace daného doporučení je možné provést rovněž ve formě zaškolení externí firmou a být součástí soft skills trainingu zmíněného výše. Následky aplikace doporučení jsou rovněž shodné s výše uvedeným.

4.4.6 Zdůraznění toho, že Češi se negativně staví kritice

Posledním doporučením je zjištění toho, že se Češi negativně reaguji na kritiku, a to i takovou kritiku, která je zcela věcná a správná. Bohužel se jedná o součást české mentality, se kterou mají manažeři počítat.

Je proto vhodné provozním manažerům udělat rychle školení od jejich bezprostředních nadřízených v tom, co se týká kritiky svých zaměstnanců. Realizace daného doporučení by neměla trvat více než jednu hodinu na jednu osobu.

Ve výsledku dojde ke zvýšení povědomí o české mentalitě, což koneckonců bude mít pozitivní dopad i na výkonnost zaměstnanců.

5 Diskuse

Dále bude poukázáno na diskusi některých klíčových poznatků, které vyplynuly z dané diplomové práce. Rovněž se poukáže i na budoucí směry výzkumu.

V diplomové práci bylo poukázáno na to, že komunikace je jednou z nejdůležitější součástí podnikové strategie a manažeři jsou jejími hlavními realizátory. Stejný názor má Kovářiková (2022), která navíc uvádí, že *„Pokud manažeři dobře nekomunikují se svými kolegy, de facto je nemohou řídit a firemní procesy nebudou tak, jak by měly. Výsledkem je, že ve firmě není dobrá atmosféra a klesá jak produktivita práce, tak i angažovanost zaměstnanců. A to všechno má samozřejmě dopad na ekonomické výsledky“*.

Dále autorka pokračuje a uvádí, že jsou důležité empatie a emoce, což jsou součástí manažerské výbavy, pokud se jedná o manažerskou komunikaci. V dané diplomové práci bylo ovšem upozorněno, že v mnoha případech manažerem chybí dané znalosti, respektive uvědomění se jejich důležitosti.

Výzkum zcela jasně poukázal, že většina manažerů v podstatě vnímá svou komunikační úlohu ve směru předání informace a následné kontroly splnění. Jedná se o klasický direktivní styl, který se však moc nehodí pro dnešní dobu. I naopak motivační nebo zábavní prvek manažerské komunikace zcela chybí.

Novotná (2022) souhlasí s tímto názorem a upozorňuje, že v dnešní době *„Manažerům nesmí chybět schopnost motivovat a podporovat jejich pracovní tým. Direktivní styl řízení lidí tak nahrazuje otevřená komunikace a spolupráce, takzvaný situační styl řízení“*. Dále autorka uvádí, že *„Další požadovanou manažerskou kompetencí je jazyková vybavenost – především angličtina na komunikativní úrovni, případně znalost dalšího světového jazyka. Kromě toho musí být manažeři kreativní, empatičtí a musí zvládat takzvaný multitasking, tedy vykonávat současně různé typy činností.“* Jedná se o zajímavý poznatek, který je možné ověřit v dalších výzkumech.

Česká manažerská kultura se vyznačuje nutností stále udržovat oční kontakt a rovněž i důrazem na formální styl komunikace. Danou zvláštnost spatřují i zahraniční manažeři (Heinze, 2022).

Výraznou změnou v manažerské komunikaci posledních let je rozsáhlé využití ICT technologií. Klímová a Pikhart (2022) dokonce mluví o dramatických a bezprecedentních změnách, které neměly obdoby.

6 Závěr

Daná diplomová práce byla věnována tématu, které je rozhodně aktuální v dnešní době, jedná se o manažerskou komunikaci realizovanou v prostředí podniku. Cílem dané diplomové práce bylo zjistit, jaký význam mají prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a možnosti využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Tento hlavní cíl byl dekomponován do jednotlivých dílčích cílů, a to se záměrem propracovat zkoumanou oblast do detailů jak z teoretické, tak i z praktické stránky.

Prvním krokem uskutečněným v daném výzkumu byla tvorba literární rešerše zaměřené na vytvoření vhodného základu zkoumané problematiky, a to z pohledu současného stavu odborné literatury. Pozornost byla zaměřena do čtyř oblastí: management a manažer, vedení a řízení lidí, komunikace mezi lidmi a její zvláštnosti v případě podniku, a nakonec manažerská komunikace. Díky takto vytvořeného základu bylo zkoumané téma prozkoumané v širších souvislostech a následně bylo téma zúžena na manažerskou komunikaci. Jedná se totiž o oblast, kterou je nutné zkoumat v širších souvislostech.

Následně byla již pozornost věnována jednotlivým oblastem spadajícím do podnikového řízení. Prvním dílčím cílem bylo posouzení zařazení manažerské komunikace v systému řízení podniků. Manažerská komunikace je bezesporu základní součástí strategického a operativního řízení firmy. Daná komunikace je uskutečňována celou řadou způsobů – tváří v tvář, písemné sdělení, sdělování prostřednictvím činů, telefon, počítač apod. Hlavním smyslem manažerské komunikace je zajištění interpersonální a zároveň informační role. Existuje i další funkce – motivační, řešení konfliktů, povzbuzovací apod.

Druhým dílčím cílem bylo odhalení jednotlivých prvků manažerské komunikace v podnicích. Zde byla pozornost věnována principům manažerské komunikace, kam patří správné kódování zpětná vazba, odstranění komunikačních šumů apod., zhodnocení významu manažerské komunikace, manažerským dovednostem souvisejícím s komunikací a jednotlivým nástrojům manažerské komunikace.

Po vypracování dotazníkového šetření a po zohlednění sekundárních výzkumů bylo vytvořeno celkové shrnutí současné situace, kde bylo upozorněno na následující klíčová zjištění: negativní vliv minulého režimu na manažerskou komunikaci, výrazný vliv nadnárodních firem na manažerskou komunikaci, česká kultura má silný prvek

individualismu, manažerská komunikace je směřování na vyhýbání se nejistotě, negativní vnímání pracovníky kritiky, a to i věcné, nejasná situace s mužskými/ženskými hodnotami a zaměření manažerské komunikace na budoucí a dlouhodobé cíle.

Třetím dílčím cílem byla tvorba doporučení směřovaných na manažerskou komunikaci vyplývající z vlastního výzkumu. Zde byly zkoumaným firmám navržena následující opatření: zdůraznění zpětné vazby jako priority, upozornění na přínosy neoficiální komunikace, zdůraznění úpravy vnějšku, upozornění na význam soft skills (zajímavost tématu, živost projevu, hlasitost apod.), změna přesvědčení o tom, že manažerské komunikace je o příkazu nebo kontrole a zdůraznění toho, že Češi se negativně staví kritice. U veškerých doporučení bylo zamýšleno se nad dopady jejich aplikace a rovněž i možných nákladech z ní plynoucích.

Daná diplomová práce odhalila další zajímavé směry, které je možné prozkoumat v dalších výzkumech manažerské komunikace. Pozornost může být nasměrována na vliv ICT na manažerskou komunikaci, vliv jazykové vybavenosti a multitasking.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARUN, P. *New Media Communication Skills for Engineers and IT Professionals: Trans-National and Trans-Cultural Demands*. Hershey: Information Science, 2012. 257 s. ISBN 978-1-4666-0243-4.
- BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOHÁČEK, J. *Sociologie řízení*. Praha. VŠEM, 2020. 144 s. ISBN 999-00-033-7960-3.
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2017. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HEINZE, A. Business Communications in Czech Republic. [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <<https://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/business-communication/>>
- Hofstede Insights. Compare countries. [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>>
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- IOAN, D. *Systemic Approaches to Strategic Management: Examples from the Automotive Industry*. Hershey: Business Science Reference, 2014. 460 s. ISBN 978-1466664814.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- JEDINÁK, P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Praha: VerBuM, 2012. 108 s. ISBN 978-80-87500-262.
- KATZ, B. *Connecting Care for Patients*. Burlington: Jones & Bartlett Learning, 2018. 462 s. ISBN 978-1284129427.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KLÍMOVÁ, B. PIKHART, M. Information and Communication Technology-Enhanced Business and Managerial Communication in SMEs in the Czech Republic. [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/342424806_Information_and_Communication_Technology-Enhanced_Business_and_Managerial_Communication_in_SMEs_in_the_Czech_Republic>
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOPECKÝ, L. *Public relations: Dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4229-8.

- KOVAŘÍKOVÁ, J. Kvalita interní komunikace ve firmě závisí na manažerech. [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/kvalita-interni-komunikace-ve-firme-zavisi-na-manazerech-id-2726854>>
- KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 80-247-3983-0.
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.
- LODATO, M. *A Handbook for Managing Strategic Processes: Becoming Agile in a World of Changing Realities*. Bloomington: AuthorHouse, 2014. 349 s. ISBN 978-149-1860-137.
- LOŠŤÁKOVÁ, O. *Empatická a asertivní komunikace: Jak zvládat obtížné komunikační situace*. Praha: Grada Publishing, 2020. 172 s. ISBN 978-80-271-2227-1.
- MARTINOVIČOVÁ, D. KONEČNÝ, M. VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MAŠÍN, P. *Procesní management*. Praha: VŠEM, 2020. 138 s. ISBN 999-00-033-8763-9.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NORTHOUSE, P. *Leadership: Theory and Practice*. London: SAGE, 2018. 528 s. ISBN 978-1506362311.
- NOVOTNÁ, A. Od manažerů se žádá empatie a kreativita. [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <<https://www.novinky.cz/kariera/clanek/od-manazeru-se-zada-empatie-a-kreativita-235528>>
- ONDŘIOVÁ, I. FERTAĽOVÁ, T. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. 104 s. ISBN 978-80-271-1728-4.
- PALÁTKOVÁ, M. MRÁČKOVÁ, E. KITTNER, M. KAŠŤÁK, O. ŠESTÁK, J. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PALESTINI, R. *Educational Administration: Leading with Mind and Heart*. Lanham: R&L Education, 2011. 340 s. ISBN 978-1610483971.
- PERRY, L. MILLER, T. *Business Communication: Skills and Techniques*. Waltham Abbey Essex: ED-TECH PRESS, 2020. 325 s. ISBN 978-1-83947-205-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- Publi.cz. *Metody vedení lidí*. [online]. [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <<https://publi.cz/books/114/04.html>>
- ROBBINS, S. BERGMAN, R. STAGG, I. COULTER, M. *Management*. New Delhi: PEARSON INDIA, 2019. 302 s. ISBN 978-9353067229.
- SMOLOVÁ, H. *Leadership*. Praha: VŠEM, 2018. 106 s. ISBN 978-80-87839-96-6.
- SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 392 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WITZEL, M. *Fifty Key Figures in Management*. London: Routledge, 2003. 303 s. ISBN 978-0415369787.

World Values Survey. The new 2020 World Cultural Map has been released. [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z:

<<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSNewsShow.jsp?ID=428>>

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Přílohy

Dotazník

Vážený pane/Vážená paní,
dovoluji si na Vás obrátit s následující prosbou. V současné době studuji na ČZU v Praze a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze pro mou diplomovou práci.

Obecné otázky

1. Typ podniku
 - 1.1. Mikro podnik
 - 1.2. Malý podnik
 - 1.3. Velký podnik
2. Doba praxe včetně manažerské pozice
 - 2.1. Do 1 roku
 - 2.2. 1-5 let
 - 2.3. Více než 5 let
3. Doba praxe pouze na manažerské pozici
 - 3.1. Do 1 roku
 - 3.2. 1-5 let
 - 3.3. Více než 5 let

Význam dopadu manažerské komunikace

Vyhodnoťte prosím důležitost následujících oblastí, a to na škále od jedničky do pětky:
čím je vyšší číslo, tím je i vyšší význam:

		1	2	3	4	5
I. Principy efektivní manažerské komunikace						
1	Principy efektivní komunikace					
	Odstranění komunikačních šumů					
	Správné kódování					
	Správné dekódování					
	Volba správného komunikačního kanálu					
	Zajištění zpětné vazby					
	Vhodné prostředí					
	Získání pozornosti					
	Pozorování reakce					
	Respektování protistrany					
2	Význam typů manažerské komunikace (jak chápu její důležitost u manažerských funkcí)					

	Informativní					
	Motivační					
	Kontrolní					
	Poznávací					
	Instruktivní					
	Vzdělávací					
	Socializační					
	Přesvědčovací					
	Posilující					
	Zábavní					
	Svěřovací					
	Delegování					
	Vyjednávací					
3	Manažerské dovednosti související s komunikací (jak chápu významnost svých dovedností v souvislosti s komunikací)					
	Aktivní naslouchání					
	Technika kladení otázek					
	Neverbální komunikace					
	Empatie					
	Asertivita (zdravé prosazování s respektem vůči druhé osobě)					
	Zvládání emocí					
4	Nástroje manažerské komunikace (které nástroje jsou pro mě nevýznamnější)					
	Tváří v tvář					
	Písemné sdělení					
	Sdělování prostřednictvím činů					
	Telefon					
	Počítač					
	Pracovní porada					
5	Jak vnímat důležitost oficiální vs. neoficiální manažerské komunikace					
	Oficiální					
	Neoficiální					
6	Manažerská komunikace a manažerské funkce (jak hodnotím význam manažerské komunikace v rámci manažerských funkcí)					
	Plánování					
	Organizování					
	Přikazování					
	Kontrola					
	Řízení výkonnosti					
	Rozpočtování					

	Rozhodování					
	Vedení lidí					
7	Požadavky na komunikační kanál					
	Srozumitelnost					
	Rychlost					
	Relevantní obsah					
	Forma sdělení					
	Možnost získání zpětné vazby					
II. Konflikty a manažerská komunikace						
8	Vyhodnoťte význam konfliktů ve vaší práci mezi					
	Vašimi podřízenými					
	Vašimi podřízenými a jinými lidmi stojícími v rámci organizace					
	Vašimi podřízenými a lidmi mimo organizaci					
9	Příčiny konfliktů, které řešíte mají svůj původ v:					
	Věcná rovina					
	Vztahová rovina					
	Dezinformace					
III. Verbální a neverbální manažerská komunikace						
10	Zásady správné verbální manažerské komunikace					
	Artikulace					
	Přestávky a pauzy					
	Srozumitelnost					
	Zpětná vazba					
	Použití jasných slov					
	Hlasitost projevu					
	Rychlost řeči					
	Živost projevu					
	Přirozenost projevu					
	Zajímavé téma					
11	Zásady správné neverbální manažerské komunikace					
	Podání ruky					
	Oční kontakt					
	Gestikulace					
	Mimika					
	Pohled					
	Vzhled, zevnějšek					
	Vzdálenost k příjemci informace					

Moc Vám děkuji za vyplnění dotazníku!