

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Bc. Nikola Rusínová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Rusínová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance of communication elements for management

Cíle práce

Cílem práce je zjistit význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály

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.

DOUBRAVOVÁ, Jarmila. Sémiotika v teorii a praxi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3674-939.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

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

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 10. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam prvků komunikace pro práci manažera" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury 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. 11. 2017 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a čas věnovaný konzultacím při zpracovávání mé diplomové práce. Velké díky patří mé rodině a přátelům za podporu a trpělivost během celého studia. Nakonec bych chtěla vyjádřit poděkování respondentům za sdělení poznatků, důležitých ke zpracování praktické části práce.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Importance of communication elements for management

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá důležitostí prvků komunikace pro práci manažera. Cílem práce je zjistit, jaký význam přikládají manažeři jednotlivým prvkům komunikace, jak v dané organizaci komunikují a z výsledků dotazníkového šetření vytvořit vyhodnocení praktické části této diplomové práce.

V rámci teoretické části diplomové práce jsou blíže specifikovány pojmy, které se vztahují k dané problematice. V první pasáži teoretické části práce jsou blíže vymezeny pojmy obecnějšího charakteru, které jsou s významem prvků komunikace pro práci manažera úzce spojeny. Jedná se především o pojmy management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí.

V další pasáži teoretické části práce se dostáváme k detailnějšímu vymezení pojmů komunikace, forem komunikace, komunikačních kanálů a efektivní komunikace, které jsou stěžejními pojmy této práce.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na zakomponování a využití poznatků z části teoretické do praxe. K vypracování praktické části byla využita metoda dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnili vedoucí pracovníci z oblasti bankovníctví. Výsledné hodnoty jsou následně porovnávány s teoretickými východisky a z těchto poznatků je vypracováno vyhodnocení této práce.

Summary

This diploma thesis deals with the communication features importance in the manager profession. The primary objectives are to ascertain what importance managers attach

to individual communication features, the way they communicate in the given situation, and to deduce suggestions and recommendations from the results of the research.

The theory deals with characteristics of terms connected with given topic. The first part defines more into depth general terms which are closely connected to the communication features meaning in the manager profession. These terms include primarily management, manager, managerial functions, managerial roles, leadership. The second part deals with more detailed determination of terms as communication, forms of communication, channels of communication and effective communication. These terms stand for the primary terms of this thesis.

Practical part focuses on incorporating and applying the theoretical knowledge from the theoretical part to practice. Questionnaire survey serves as a basis for practical part. Banking leading workers participate in this questionnaire survey. The survey results are compared with the theoretical basis from which are subsequently formulated suggestions, recommendations and the conclusion of thesis.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály

Keywords: management, managerial functions, managerial roles, leadership, communication, forms of communication, effective communication, communication channels

OBSAH

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce.....	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika.....	11
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Management	13
3.1.1	Úrovně managementu.....	13
3.1.2	Manažer	15
3.1.3	Manažerské funkce	16
3.1.4	Manažerské role.....	17
3.2	Komunikace.....	20
3.2.1	Verbální komunikace.....	21
3.2.2	Neverbální komunikace.....	22
3.2.3	Sdělování činy	24
3.2.4	Interpersonální zóny	24
3.2.5	Typy komunikace	25
3.2.6	Funkce komunikace.....	28
3.2.7	Proces komunikace	30
3.2.8	Komunikace v organizaci.....	32
3.2.9	Komunikační tok v organizaci.....	33
3.2.10	Komunikační dovednosti.....	35
3.2.11	Systemy komunikace.....	36
3.2.12	Bariéry komunikace.....	38
3.2.13	Efektivní komunikace.....	39
4	Vlastní práce.....	42

4.1	Charakteristika zvolené společnosti	42
4.2	Dotazníkové šetření	43
4.3	Charakteristika respondentů v dotazníkovém šetření	43
4.4	Analýza a interpretace získaných dat	44
4.4.1	Obsah komunikačního sdělení	45
4.4.2	Verbální komunikace	49
4.4.3	Neverbální komunikace	55
4.4.4	Komunikační dovednosti	61
4.4.5	Komunikační kanály	67
4.4.6	Komunikační směry	75
4.4.7	Principy efektivní komunikace	79
4.4.8	Otevřená otázka	82
5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	85
6	Závěr	92
7	Zdroje	93
8	Seznam obrázků	95
9	Seznam tabulek	96
10	Seznam grafů	97
11	Přílohy	99
11.1	Tabulka výsledků dotazníkového šetření	99
11.2	Dotazník	100

1 Úvod

Komunikaci lze označit jako významný společenský proces. Pojem komunikace vychází z latinského slova „*communicare*“, který vypovídá o tom, že se od nepaměti hovořilo o komunikaci jako o něčem sdíleném, společném. Nutno ovšem podotknout, že komunikace má mnoho významů. Nejběžnějším významem komunikace bývá dorozumívání, kde se můžeme setkat s nejčastějším členěním na komunikaci verbální a neverbální a hovoříme o sociální komunikaci.

Všechny významy komunikace jsou v dnešním světě skutečně důležité. Tato diplomová práce se ovšem zabývá tím nejzákladnějším významem komunikace a to komunikací jako dorozumívání se, ale zasahuje také do komunikace v oblasti techniky. V dnešním moderním světě si snad nikdo nedokáže představit život bez nejrůznějších komunikačních technologií a internetu a stejně tak jsou na tom i firmy a manažeři, kterým moderní technologie komunikaci usnadňují. Ale i přes obrovský *boom* moderních technologií, je pro manažery důležitější osobní komunikace nebo písemná? Praktická část této práce nám potom pomáhá odhalit, čemu manažeři dávají přednost, jaké prvky v komunikaci jsou pro ně důležité a na kolik.

Jak již bylo řečeno, komunikace je významným společenským procesem a jedná se o vzájemné sdělování neboli tok informací. V dřívějších modelech se o komunikaci hovořilo jako o něčem, co probíhá přímou cestou od mluvčího k posluchači. V současné době se ale čím dál tím více setkáváme s názorem, že komunikací se rozumí proces vzájemné výměny informací, kde jsou zúčastněné osoby jak v roli mluvčího, tak v roli posluchače.

Tato diplomová práce je zaměřena na sociální komunikaci v organizaci, přesněji na vymezení jejích prvků a přiřazení významu jednotlivým prvkům. V pracovním prostředí hraje komunikace jednu z nejdůležitějších rolí a ovlivňuje efektivitu celého pracovního procesu. Nedostatky v komunikaci si manažeři uvědomí až po prvních zádrhelech. V běžné mezilidské komunikaci zpravidla nemá špatně podaná informace negativní ekonomický dopad. V rámci manažerské činnosti je tomu ovšem naopak, proto nezbytným předpokladem úspěšného manažera je umění správně komunikovat s okolím.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zjistit, jakou důležitost přikládají manažeři jednotlivým komunikačním prvkům v rámci vnitropodnikové komunikace, dále odhalit přínosy využívání komunikačních kanálů, komunikačních forem a sdělovaného obsahu.

Dílčím cílem je zpracování literární rešerše se záměrem charakterizovat zkoumané téma v širším kontextu.

Na základě porovnání výsledků výzkumu s teoretickými prameny je následným cílem sestavení vyhodnocení dotazníkového šetření a z toho vyplývajícího závěru.

2.2 Metodika

Metodický postup se sestává z šesti na sebe navazujících kroků. Prvním krokem je sestavení teoretické části práce, kde je jako první proveden sběr dat odborné literatury a internetových zdrojů. Teoretická část se snaží přiblížit dané téma v širším teoretickém rámci, v kontextu komunikace. Stěžejními pojmy této práce jsou management a komunikace a vzájemné propojení těchto pojmů.

Dalším krokem je určení způsobu zjišťování prvotních údajů, kde jsou z počátku posouzeny obecné metody sběru dat a následně zvolena metoda kvantitativního sběru dat neboli dotazníkového šetření pro získání stěžejních informací ke zpracování praktické části této diplomové práce a ověření teoretických východisek v praxi. Dotazník je koncipován následujícím způsobem: jedna otázka selektivní, pomocí které se manažeři zařadili do jedné z vybraných skupin vedoucích pracovníků, třicet sedm tvrzení, která manažeři hodnotili na škále 1 – 4, kde jednička reprezentuje nejnižší důležitost a čtyřka nejvyšší důležitost a jedna otázka otevřená, kde manažeři mají možnost svobodně vyjádřit svůj názor k dané problematice.

Následně je provedena charakteristika objektů zkoumání. Pro účely dotazníkového šetření jsou vybráni vedoucí pracovníci na pozicích nižšího, středního a vyššího managementu společnosti BNP Paribas personal finance, S. A. Společnost BNP Paribas Personal

Finance, S. A. je francouzskou bankou, která v České Republice jedná pod obchodní značkou Cetelem. Jedná se o významného poskytovatele spotřebitelských úvěrů na českém trhu.

Čtvrtým krokem je určení souboru respondentů. Jak již bylo zmíněno, byli osloveni manažeři na jednotlivých úrovních managementu. Jedná se o manažery, kteří pracují pro společnost BNP Paribas Personal Finance, S. A. po celé České Republice, převážně z Prahy, Brna a Ostravy.

Pátým krokem je způsob zpracování zjištěných dat. Pro získání jednotlivých dat je nutné tato data utřídit tak, aby z nich bylo možné vyvodit výsledky. Pro tyto účely jsou v praktické části diplomové práce využity výpočty váženého aritmetického průměru, mediánu, pořadí významnosti a variačního koeficientu.

Posledním krokem je zhodnocení dotazníkového šetření, kde je vytvořena závěrečná tabulka, která ukazuje celkové vyhodnocení jednotlivých prvků komunikace a to jak důležitost jednotlivých prvků napříč definovanými skupinami, tak i konzistentnost názorů na důležitost prvků komunikace pro jednotlivé manažery. Pomocí těchto informací je vytvořen vyplývající závěr.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

V současné době se můžeme setkat s řadou definic pojmu management. Dle Cejthamra (2010) v sobě management zahrnuje názory, zkušenosti a doporučení manažerů, kteří se snaží prostřednictvím specifických činností (manažerských funkcí) dosahovat podnikových cílů.

Dle Armstronga (2008) si potom pod pojmem management můžeme představit: *„zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo.“* Jestliže do této definice zahrneme i pojetí, dle něhož se řízení soustřeďuje na stanovené cíle a jejich dosažení, potom by základní definice mohla být rozšířena následovně: *„Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.“* Ovšem pod pojmem management, se ukrývá ještě více. Z definice vyplývá, že nejdůležitějším zdrojem, který mají manažeři k dispozici, jsou lidé a právě prostřednictvím lidského faktoru jsou řízeny ostatní zdroje. Manažeři jsou ve výsledku odpovědní za řízení všech ostatních zdrojů, včetně jich samotných. Definici řízení můžeme dále upravit jako: *„Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“*

Dle Druckera (2016) se management týká lidí a jeho úkolem je především umožnit lidem kolektivní výkonnost a dosáhnout toho, aby bylo využito efektivně jejich předností a naopak jejich slabiny, aby byly bezvýznamné. Management je důležitým a kritickým faktorem společnosti. Prioritním úkolem managementu je ilustrovat, vytyčovat a řádně promýšlet záměry, hodnoty a cíle organizace.

3.1.1 Úrovně managementu

Téměř všechny aktivity organizace se realizují na jednotlivých, do určité míry překrývajících se úrovních, pro každou z těchto úrovní je zapotřebí využití rozdílných manažerských dovedností. Jedná se o následující úrovně:

- **Operační**

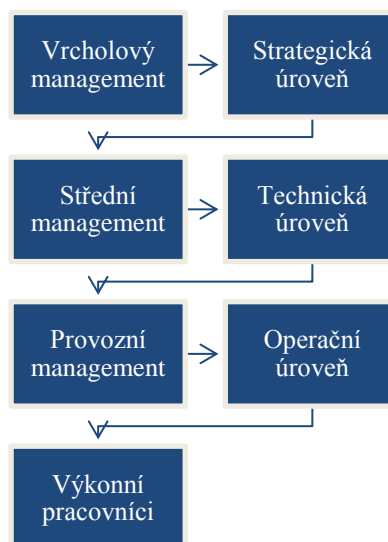
Operační funkce je základem pro funkčnost jakékoli organizace, v rámci operační úrovně je úkolem manažerů co nejefektivněji alokovat disponibilní zdroje pro produkci požadovaných výstupů (zabezpečení určitého materiálu pro výrobu, zabezpečení jistoty bank, že jejich finanční příkazy byly správně provedeny a tak dále).

- **Technická**

Závisí na velikosti organizace. Jedná se o koordinování aktivit, které byly realizovány na operační úrovni a určování toho, jaké výrobky či služby mají být produkovány (obchodní manažeri řeší neshody mezi prodejci a zákazníky, určovat objem výroby a výrobní plány). Manažeri na této úrovni musí tedy zabezpečovat řízení operačních činností a vazbu mezi těmi, kdo výrobky či služby produkují a těmi, kdo je využívají.

- **Strategická**

Manažeri na strategické úrovni musí mít jistotu, že pracovníci na technické úrovni zajišťují fungování organizace v souladu s obecnými požadavky společnosti. Strategická úroveň tedy musí stanovovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nebyly narušeny její vztahy se sociálním prostředím (Donnelly, 1997).



Obrázek 1 Hierarchie ve společnosti, vlastní zpracování (Donnelly, 1997, s. 73)

3.1.2 Manažer

„*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich*“ (Lojda, 2011, s. 10). Nynější management nabízí širokou škálu technik, postupů a metod, které jsou určeny pro práci manažera. Znalost a schopnost tyto techniky uplatňovat je však pouze počátek toho, co by měl manažer zvládnout. Znalosti a ovládání řídicích praktik nazýváme tvrdé dovednosti manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností rozlišujeme také takzvané měkké dovednosti, které souvisí s uměním vést lidi. Rozhodujícím předpokladem úspěšného manažera jsou jeho lidské kvality, a to jaký je manažer ve své podstatě člověk. Podstatnými vlastnostmi úspěšného manažera jsou také: sebeřízení, reflexe a sebereflexe. Podniky očekávají, že manažer chápe sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce s unikátním souborem schopností a dovedností, dovede chápat jejich rozdílnost a tu následně uplatňovat k práci a zvyšování pracovního výkonu. Manažer je do organizace najímán za účelem dosahování cílů prostřednictvím lidí, proto se od něj očekávají schopnosti, které se týkají organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování (Lojda, 2011).

Armstrong (2008) pojal manažery jako osoby zabezpečující funkčnost organizace, efektivnost práce a jsou odpovědni za dosahování požadovaných cílů. Každý z manažerů má přitom určité pravomoce nad lidmi, pracujícími v dané části nebo nad jistým útvarem. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědni za plnění cílů. Pravomoc znamená, že mají právo dosáhnout toho, aby lidé pracovali, ony pravomoce jsou následně naplňovány prostřednictvím osobního vlivu plynoucího z postavení manažera a jeho znalostí. Není však pravidlem, že manažeři mají podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za kontrolu a řízení investic a přitom mu v tom nikdo nepomáhá. Manažeři jsou dále odpovědni také za řízení dalších zdrojů – informací, financí, zařízení, znalostí, času a sami sebe.

Kvality, které jsou požadovány od jednotlivých manažerů, se mohou v různých situacích měnit, ale výzkum efektivních lídrů odhalil jednotlivé schopnosti, které by dobrý manažer, měl mít. Seznam kvalit je následující:

- **Nadšení** – pro plnění podnikových cílů.

- **Sebedůvěra** – víra v sebe sama, kterou mohou lidé okolo vnímat, nesmí ovšem přerůst v aroganci.
- **Houževnatost a vytrvalost** – manažer musí být vytrvalý, pružný, usilovat o respekt, vyžadovat vysoké standardy.
- **Čestnost a poctivost** – manažer musí být zralý, pravdivý sám k sobě, morální a čestný, což vyvolává důvěru.
- **Laskavost a srdečnost** – především v osobních vztazích, pečovat o lidi, mít o ně zájem a respektovat je.
- **Pokora a skromnost** – nebýt arogantní, neomalený, panovačný, umět naslouchat, uznávat svou vinu (Armstrong, 2008).

3.1.3 Manažerské funkce

Jednotliví autoři se shodují na základních funkcích a to: plánování, organizování a kontrole, jako na nejdůležitějších. Přehled jednotlivých manažerských funkcí dle autorů je zpracován v níže uvedené tabulce.

Manažerské funkce				
Dle Druckera	Dle Koonzce a Wehricha	Dle Applebyho	Dle Fayola	Dle Gullicka
Plánování	Plánování	Plánování	Plánování	Plánování
Organizování	Organizování	Organizování	Organizování	Organizování
Kontrola	Vedení lidí	Přikazování	Přikazování	Výběr a umístění zaměstnanců
Motivace a komunikace	Kontrola	Kontrola	Kontrola	Přikazování
Rozvoj sebe i ostatních	Výběr a rozmístění pracovníků		Koordinace	Koordinace
				Rozpočtování
				Kontrola

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí dle jednotlivých autorů, vlastní zpracování (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 130)

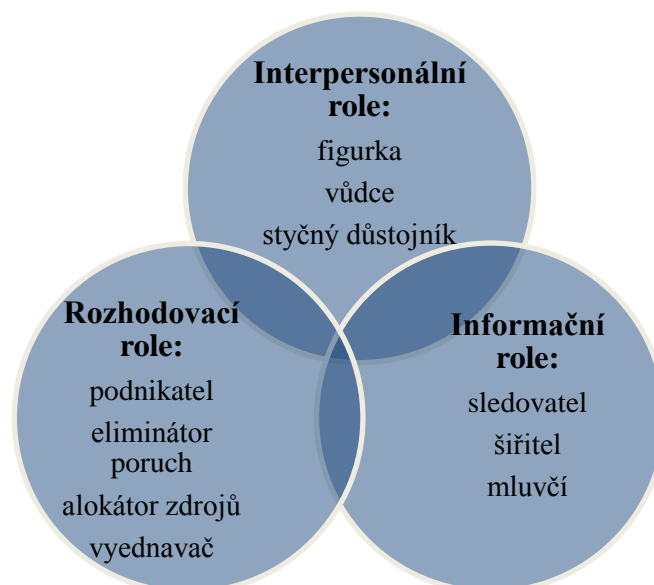
Manažerské funkce poskytují prospěšnou strukturu pro organizaci znalostí managementu. V současné době neexistuje žádná nová technika, závěr výzkumu nebo myšlenka, které by nebylo možné zahrnout dle klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí a kontroly.

- **Plánování**
 - Zahrnuje výběr úkolů a činností pro dosažení cílů organizace.
- **Organizování**

- Zahrnuje účelné zřízení struktury rolí pro lidi, kteří jsou v organizaci.
- **Personalistika**
 - Má na starosti zaplňování a udržení zaplněných pracovních míst ve společnosti.
- **Vedení lidí**
 - Jedná se o ovlivňování lidí takovým způsobem, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování společných cílů.
- **Kontrola**
 - Obsahuje měření a korekci jednotlivých splněných cílů ať už na individuální nebo kolektivní úrovni (Weihrich, Koontz, 1993).

3.1.4 Manažerské role

Jako první analyzoval role manažerů Henry Mintzberg, který v průběhu několika dní sledoval, zaznamenával a analyzoval aktivity jednotlivých manažerů. Po této analýze dospěl k závěru, že jednotliví manažeři nemohou být dokonalými plánovači, experty, vůdci a kontroloři v důsledku nedostatku času. Pracovní den manažera je neustále narušován změnami plánů, speciálními požadavky zaměstnanců, ale také z různých dalších důvodů. Mintzbergovi se podařilo identifikovat deset základních rolí, které manažeři vykonávají. Tyto role se zařazují do tří odlišných skupin, jedná se o role interpersonální, informační a rozhodovací (Donnelly, 1997).



Obrázek 2 Manažerské role, vlastní zpracování (Donnelly, 1997, s. 77)

„To, co manažeři dělají, nemůže být spojováno s klasickým pohledem na aktivity managementu. Práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých rolí či jako množina chování spojeného s určitou pozicí“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34).

- **Interpersonální role**

Jedná se o role vyplývající z formálních pravomocí, které směřují do mezilidských vztahů. Mezi tyto role patří role vůdce, figurky a styčného důstojníka, díky těmto rolím může manažer působit v rolích informačních a následně v rolích rozhodovacích.

Manažerskou roli figurky můžeme uvést na příkladu, kdy děkan fakulty blahopřeje promujícím studentům. Jedná se o povinnosti symbolického nebo ceremoniálního charakteru.

Do role vůdce můžeme zařadit činnosti řízení a koordinování podřízených pracovníků. V rámci této role manažer vykonává také funkci personální (najímání pracovníků, školení, povyšování, motivování) a kontrolní.

Manažer v roli styčného důstojníka zajišťuje interpersonální vztahy mimo oblast jeho pravomocí. Takovéto kontakty mohou vznikat jak uvnitř organizace, tak mimo ní. Manažeři musí udržovat dobré vztahy i s ostatními manažery a s řadou dalších pracovníků, kteří jim nejsou podřízeni. Příkladem může být udržování dobrých kontaktů děkana fakulty s prorektory vysoké školy, ale také se svými proděkany.

- **Informační role**

Pomocí této role manažer zabezpečuje přijímání a odesílání informací, které nejsou rutinní. Interpersonální role manažerovi pomáhá vybudovat síť kontaktů a umožňuje mu, aby v roli sledovatele shromažďoval potřebné informace a předával je pomocí role šířitele nebo mluvčího.

Důležitou součástí práce manažera je zkoumání prostředí, ve kterém jeho tým funguje a shromažďování důležitých informací o změnách, problémech a příležitostech, které mohou mít dopad na fungování jeho organizační jednotky. V tomto případě hovoříme o roli sledovatele.

V rámci role šířitele manažer poskytuje výsadní informace podřízeným pracovníkům. Může se jednat například o informaci ohledně bankrotu určité firmy, tato informace je velmi důležitá pro obchodního ředitele, který následně může zmařit poskytnutí zboží na úvěr nesolventní společnosti.

Díky roli mluvčího manažer reprezentuje svůj tým vůči ostatním lidem. O interní charakter této reprezentace se může jednat například tehdy, když prosazuje zvýšení mezd svých podřízených pracovníků u vrcholového managementu. Role mluvčího může být i externího charakteru, například jestliže manažer požaduje speciální požadavky společnosti u externí organizace.

- **Rozhodovací role**

Role interpersonální a informační slouží jako vstupní článek pro manažerské rozhodování. Spousta lidí se ovšem shoduje na tom, že manažerské rozhodovací role podnikatele, role alokátora zdrojů, role vyjednavče a role eliminátora poruch, jsou nejdůležitějšími povinnostmi manažera.

V roli podnikatele manažer sleduje a využívá změny v okolí pro efektivní rozvoj své jednotky. Příkladem může být pokrokový děkan fakulty, který má zájem na tom, aby byl rozvoj výuky neustále v souladu s pokrokovými požadavky, kladenými na studenty jeho školy. Výkonný ředitel společnosti se snaží s předstihem reagovat na budoucí potřeby zákazníků.

V rámci role eliminátora poruch je cílem manažerů udržování stability. Manažeři uskutečňují korektivní aktivity vůči vlivům, které jsou mimo jejich kontrolu. Role eliminátora poruch má přednost před všemi ostatními, protože vznik poruch vyžaduje pružnou reakci.

Prostřednictvím role alokátora zdrojů manažer rozhoduje o přidělení omezených disponibilních zdrojů (pracovníci, čas, finance, zařízení, stroje). Jelikož zdroje nejsou neomezené, je důležité, aby je manažer rozděloval tak, aby přinášely co největší užitek. Například děkan fakulty musí s konečnou platností rozhodnout o tom, kolik studentů bude možné přijmout na vysokou školu s ohledem na disponibilní výukové kapacity.

V roli vyjednaváče manažer vyjednává s ostatními organizacemi a jednotlivci tak, aby pro svou jednotku získal určité výhodné postavení. Vyjednávání se týká výkonnosti, cílů, charakteru a objemu prací, a dalších činitelů, které mají vliv na efektivitu fungování jednotky. Příkladem může být vyjednávání výkonného ředitele o změnách pracovních podmínek se zástupci odborové organizace (Donnelly, 1997).

3.2 Komunikace

Jedná se o slovo latinského původu, má velmi široké použití a znamená něco spojovat. Pojem komunikace může být použit jako označení pro přemísťování lidí, materiálu, myšlenek, informací, pocitů a postojů od jednoho člověka k druhému, ale také pro dopravní síť. Za komunikační prostředky můžeme považovat jazyk, poštu, počítač, telefon, televizi, rozhlas, ale také dopravní prostředky, jako jsou vlaky, letadla, autobusy. K obohacení komunikace přispěla velkou měrou kybernetika, pro kterou komunikace znamená předávání informací mezi komunikátorem a komunikantem. Mezi důležité prvky se řadí kódování/dekódování zpráv, komunikační kanály, časové parametry (Mikuláščík, 2010).

V současné době se společnost nachází ve fázi informační společnosti. Jedná se o společnost, kde kvalita života, perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje závisí v rostoucí míře na informacích. Ve společnosti informační mají informace podobnou úlohu, jako měla energie ve společnosti industriální. Industrializace významně rozšířila fyzické možnosti a sílu člověka, informatizace rozšiřuje jeho schopnosti duševní. Společným jmenovatelem informační společnosti je význam informací jako klíčového zdroje společenské existence a nutnost zajištění univerzálního a globálního přístupu lidí k informacím. Technický základ informatizace společnosti spočívá v rozvoji elektroniky, informatiky, informačních a komunikačních technologií. V současné době je pozorován abnormní nárůst významu komunikace ve všech oblastech života. Po studentech, zaměstnancích, manažerech i specialistech se stále více požaduje komunikační gramotnost, komunikační kompetence, komunikační dovednosti atd. Komunikační strategie je považována za nezbytnou součást strategie informační a podnikatelské a to především v podnicích výrobních a zaměřujících se na služby. V oblasti marketingu a obchodu jsou základním kamenem úspěšnosti komunikační dovednosti (Vymětal, 2008).

Nyní, ve fázi informační společnosti, vyžadují zaměstnavatelé od budoucích pracovníků v rámci socio - kulturní kvalifikace:

- verbální i neverbální komunikační schopnosti, ústní i písemné, týmové i individuální,
- prezentační dovednosti a schopnosti, neboli schopnost produktivně diskutovat, polemizovat a argumentovat,
- kreativitu, flexibilitu, iniciativnost, tolerantnost, zdravé sebevědomí a uznávání morálních a etických hodnot,
- schopnost práce v týmu a spolupráce ve věkově, etnicky a sociálně heterogenních týmech (Vymětal, 2008).

Dle Fiedlera (2005) je nutné rozlišovat komunikaci sociální od komunikace technické. Zde se nejedná o komunikování v technických systémech, nýbrž o sdělování ve skupině lidí. Pro toto pojetí může být vhodnější český ekvivalent „sdílení“. Při setkání lidí dochází k výměně zpráv a platí zde obousměrný charakter lidského sdělování. Vzájemně si sdělujeme zprávy, informace, postoje, ratifikace, žádosti, přání a tak dále. Formy tohoto sdělování jsou následující: verbální, neverbální, sdělování činy.

3.2.1 Verbální komunikace

Lidé komunikují pomocí slov, ovšem základem řeči jsou věty. Přesnější a úplnější význam dostávají slova pomocí jejich správného řazení ve větě (Fiedler, 2005).

Verbální komunikace sděluje především obsahovou stránku informace a u každého pojmu rozeznáváme dva významy, takzvaný denotát a konotát.

- Denotát znamená takový význam pojmu, který je vysvětlen ve slovníku, jedná se tedy o objektivní význam.
- Konotát značí význam, který danému pojmu připisuje jednotlivec, tedy subjektivní význam. Vyjadřuje lidské emoce a zkušenosti spojené s tímto pojmem (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014).

Jiřincová (2010) uvádí, že verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových či grafických znaků. Takovouto soustavu nazýváme

jazykem a na každý jazykový znak je vázán určitý význam. Základní význam spojený s určitým znakem je věcí společenské dohody a nazývá se denotát. Oproti tomu konotace je zcela subjektivní, mluvčí či posluchač připisuje určitému slovu osobní význam a pod určitým slovem si představuje něco do určité míry odlišného od představy druhého člověka. Řeč mluvenou nebo psanou můžeme nazvat jako digitální komunikaci, ta je podpořena analogovými komunikačními prostředky. K mluvené či psané řeči si vytváříme obrazy, které se týkají toho, co slyšíme nebo čteme. Tyto obrazy nemusí být vždy přesné, mohou být klamavé a vést k nedorozumění.

Význam verbální komunikace se nedá popřít. Je nezbytnou součástí sociálního života a také nezbytnou podmínkou myšlení. Je těžké být bez verbálního projevu pro každého člověka, byť jen jediný den. Důležité je také vědět, že při jakékoli komunikaci je význam slov vždy dotvářen prostředky neverbálními a svrchním tónem řeči. Slova se nedají odloučit od neverbálních prvků komunikace. Ústní komunikace umožňuje okamžitě reagovat, vyměňovat názory, bezprostřednost, což je efektivní při přesvědčování. Nevýhodou ústní komunikace je, že je těžce kontrolovatelná a při větším počtu účastníků, to, co je řečeno, se nedá vzít zpět, není čas na promyšlení a těžce se prosazují názory za přítomnosti oponentů.

Užívání jazyka je dáno osobnostními zvláštnostmi neboli rysy osobnosti:

- introvert mluví málo, klidně, tiše a bez emočního akcentu,
- extrovert mluví hodně, ve většině případů říká vše, co má na srdci,
- egoista mluví především o sobě, co udělal, co by udělal a co si o tom myslí,
- autokrat prosazuje své názory tvrdě, nepřipouští diskusi, vyžaduje, aby se mu co nejvíce lidí podřídilo,
- submisivní osobnost se poddává, nestaví se do opozice a je konvenční,
- liberál je nestranný, nemluví do věcí jiných lidí, své názory říká jako jednu z možností, k diskusi o problémech přistupuje alternativně (Mikuláščík, 2010).

3.2.2 Neverbální komunikace

V rámci komunikace neužíváme pouze slova a věty, ale také celou řadu projevů, jako například pohledy, doteky, gesta, pohybová aktivita a další (Fiedler, 2005).

Dle Khelerové (2010) potřebujeme nejen slova k úspěšnému navázání konverzace s partnerem, ale také ostatní mimoslovní signály, které člověk vysílá. Neverbální projevy přiřazují tomu, co je vysloveno, přesvědčivost a důraz. V některých případech může nastat i situace, kdy člověk cítí, že na něj nepůsobí slovní sdělení přesvědčivě. Obvykle je to tím, že slovní obsah je v rozporu s neverbálními projevy. Z toho plyne, že partner není sám přesvědčen o tom, co říká, nebo záměrně sděluje nepravdivé informace. Dle způsobu neverbální komunikace lze poznat i míru sebevědomí partnera. Neverbální komunikace zahrnuje především: gesta, postoje, pozice, mimiku obličeje, kontakt pohledem, sílu hlasu, rychlost mluvy a interpersonální zóny.

Tureckiová (2007) vidí význam neverbální komunikace při přímé, nezprostředkované komunikaci (tváří v tvář), která tvoří základ komunikace nadřízeného pracovníka se svými podřízenými zaměstnanci. Slovy nevyjádřené názory, postoje, pocity a očekávání můžeme „odposlechnout“ i při použití některých prostředků nepřímé mluvené komunikace (audionahrávky, telefonická komunikace). Zde nám sice chybí vizuální projev, nicméně ze způsobu sdělení se můžeme dozvědět mnohé o vztahu k předávaným informacím, psychické pohodě, o skutečném komunikačním cíli a v neposlední řadě také o vztahu k sobě samému a ostatním účastníkům komunikace. Pro takovouto formu komunikace, která obsahuje zvukové aspekty a nachází se na pomezí mimoslovní a slovní komunikace, lze využít pojem paralingvistika.

Neverbální komunikace	Paralingvistika
Kinezika = tělní pohyby	Práce s hlasem (hlasové rozpětí, intonace, hlasitost, rychlost, zabarvení a intenzita hlasu)
· mimika (výraz obličeje)	Práce s dechem (regulace dýchání)
· gestika (pohyby rukou)	Plynulost řeči a nepravidelnosti (poruchy přerušování, nevhodné střídání rychlostí, výrazné změny v intonaci)
· pantomimika (posturologie–tělesné postoje, držení těla, pózy)	Výslovnost (poruchy a různé "vycpávkové" zvuky)
Proxemika = vyjádření tělesné vzdálenosti v prostoru	
Haptika = tělesné doteky (v oficiálním pracovním kontaktu jen podání ruky)	

Tepelné a čichové podněty doprovázející neurofyziologické procesy (pocení, červenání, blednutí, ...)	
---	--

Tabulka 2 Rozdělení prvků neverbální komunikace a paralingvistiky, *vlatní zpracování* (Tureckiová, s. 73, 2007)

3.2.3 Sdělování činy

Činy a způsoby jednání člověka považují sociální psychologové za nejdůležitější prvek sociální komunikace. Zde hovoříme o evalvací a devalvací neboli zvyšování a snižování úcty a vážnosti při mezilidském sdělování (Fiedler, 2005).

Tureckiová (2004) považuje komunikaci činy za zdůraznění a potvrzení informací sdělovaných ústně, písemně či vizuálně, v konkrétních projevech chování, jednání zaměstnanců firmy, především manažerů, kteří slouží jako vzor chování v určitých pracovních situacích. Nejedná se o prostředek sdělování informací slovem nebo mimoslovními symboly, nehovoříme tedy o komunikaci v pravém slova smyslu. Jedná se o jednání v souladu s hodnotami a sociálními normami, které firma prosazuje a dodržování těchto norem požaduje po svých členech. Firemní komunikace je nejvýznamnějším prostředkem naplňování firemní strategie, respektive prostředkem řízení změny firemní kultury.

3.2.4 Interpersonální zóny

Jedná se o pravidla, která jsou zakořeněna v každé kultuře odlišným způsobem. V našem kulturním prostředí lze rozlišovat čtyři typy těchto distancí:

- **důvěrná** – využívá se v důvěrných vztazích, při těsném kontaktu, tělesný kontakt je snadný, můžeme mluvit šeptem, maximální vzdálenost je do 50 centimetrů,
- **osobní** – využívána v blízkých vztazích, druhého se můžeme dotknout, dobře jej vidíme, ale necítíme jeho dech, vzdálenost je v rozmezí 50 – 120 centimetrů,
- **sociálně - poradenská** – o tomto typu distance hovoříme, jestliže se jedná o vztahy spíš neosobní, například v pracovním prostředí, je nutné hovořit hlasitě, tato zóna je v rozmezí 2,5 – 3,5 metrů,
- **veřejná** – využívána při veřejných příležitostech a vůči osobám veřejného života, vzdálenost je od 3,5 metru (Allhoff, 2008).

Vzdálenost, ve které se daný člověk nachází, může být indikátorem intenzity emocí člověka. Jestliže někdo změni téma hovoru na důvěrné, může změnit i pozici těla tak, aby se přiblížil druhému člověku. Lidé mají ve zvyku naklánět se vpřed, jestliže chtějí ukázat určitou míru náklonnosti či úcty. Čím větší je blízkost, tím intimnější je i vztah. Bylo zjištěno, že většině lidem stačí, pokud se věnují konverzaci v osobní zóně. V obchodních jednáních se potom používá společenská zóna. Každý člověk má svou „osobní bublinu“, která jej obklopuje a je nutné na to pamatovat při seznamování s novými lidmi. Důležité je také si položit otázky: „*Jaký dojem vyvolávám svou řečí těla?*“ „*Je to opravdu to, co chci?*“ (Borg, 2007).

3.2.5 Typy komunikace

Jedná se o členění komunikace ve vztahu k situaci, v níž komunikace probíhá. Rozlišení komunikace na její typy nám pomůže zpřesnit průběh komunikačního procesu, který tvoří podstatu procesu vedení lidí. Jestliže hovoříme o komunikačním procesu, odkazujeme na to, že existuje určitá posloupnost kroků, při jejímž dodržení lze dosáhnout lépe a rychleji komunikačního cíle. Komunikaci v organizaci lze rozdělit na jednotlivé typy následovně:

Komunikace přímá a zprostředkovaná – toto členění rozděluje typy komunikace, kdy účastníci mohou na svá sdělení reagovat ihned bez použití jakékoliv pomůcky (komunikace „tvář v tvář“ neboli přímá) a druhý typ, kdy tuto možnost účastníci nemají. Přímá komunikace zároveň umožňuje jako jediná kombinovat veškeré formy komunikace a okamžitou zpětnou vazbu.

Komunikace vnější a vnitřní – toto pojetí má jiný význam v teorii sociální komunikace oproti organizačnímu pojetí komunikace. Vnější komunikací se rozumí komunikace směřovaná ven z organizace a vnitřní komunikací je myšlena komunikace probíhající uvnitř podniku.

Interpersonální, skupinová a masová komunikace – jedná se o členění komunikace dle počtu účastníků. Za interpersonální komunikaci v rámci podniku lze považovat rozhovor nadřízeného s podřízeným zaměstnancem, pracovní i mimopracovní rozhovor dvou zaměstnanců. Skupinová komunikace má obvykle podobu skupinových konzultací,

diskusí, řešení problémů v podniku. Oproti masové komunikaci se skupinová komunikace odlišuje tím, že zpravidla mají všichni účastníci zhruba stejnou šanci se aktivně zapojit. Masová komunikace se uvnitř podniku prakticky nerozvíjí, hovoříme o jakémisi typu „hromadné komunikace“ nebo o komunikaci ve velké skupině, kde je typické oslovení velkého počtu příjemců sdělení prostřednictvím jednoho komunikátora. Příjemci mohou sdělení přijímat zprostředkovaně nebo přímo. Příkladem je zaslání motivačních dopisů od vrcholového manažera pro všechny zaměstnance u příležitosti nějaké významné události.

Komunikace formální a neformální – pro rozlišení těchto typů komunikace je určující, zda existují či neexistují soubory závazných pravidel či norem pro jednotlivé komunikační strategie. Neformální komunikace má velký význam pro to, zda jsou skutečně dodržovány zásady formální komunikace a jakým způsobem. Naopak formální opatření se v určité míře uplatňují v určité míře také v neformální komunikaci (Tureckiová, 2007).

Komunikace fyzickými postoji (posturologie) - jedná se o studium poloh těla. Tím, jakou polohu těla člověk zaujme, může dát ostatním lidem najevo, zda je jeho psychický postoj přátelský, nepřátelský, zda s nimi chce dále jednat či nikoliv. Fyziologie rozeznává tři základní polohy člověka a to: vestoje, vsedě, vleže. Jestliže hovoříme o vzájemné poloze dvou částí těla při téže základní i tělesné poloze, jde o takzvanou kompozici. V případě konfigurace se jedná o vystižení vzájemných poloh všech částí těla při dané základní tělesné poloze. Určitá konfigurace zahrnuje nejen konkrétní polohu rukou a nohou, ale i polohu těla, hlavy, krku apod. (schoulení, zaklonění, atd.) u téže základní tělesné polohy. Celek, který udává základní tělesnou polohu a polohovou konfiguraci všech částí těla nazýváme poziturou.

Poloha, kterou někdo zaujímá, když je sám, je zpravidla odlišná od polohy, kterou zaujímá, když se domnívá, že by mohl být někým viděn, případně pokud je ve společnosti druhého člověka nebo více lidí. Vzájemná poloha dvou lidí při rozhovoru ukazuje, jestli a jak moc jde hovořícímu o to, o čem se hovoří, a nakolik je pro něj důležité naslouchajícího přesvědčit. Z postoje musí být znatelné zaujetí pro dané téma, zároveň z polohy naslouchajícího můžeme vyčíst, nakolik ho zajímá to, co mu říkáme (Nelešovská, 2005).

Vliv oblékání v rámci komunikace

„Dobře uvázaná vázanka je první závažný krok v životě“ (Oscar Wilde).

S postoji člověka úzce souvisí oblékání a dle Lewise (1989) je úspěch v oblékání skrytý. Nikdy se nesmí zapomínat na drobné detaily ve starosti o celkový dojem. Nevyčištěné boty, nedbalé oholení nebo pomačkané kalhoty mohou snížit Vaše postavení. První dojmy jsou velice důležité a způsob, kterým člověk předloží to, co může nabídnout, je obvykle rozhodující pro jeho úspěch. Ignorování společenských požadavků projde pouze dvěma typům lidí: super bohatým, kteří nemusí nikomu nic dokazovat a super chudým, kteří nemají co ztratit. Pro ostatní znamená umění vhodného oblékání podmínku nutnou k tomu, aby je lidé brali vážně. Oblečení má vliv na to, jak nás vnímají druzí, ale také na to, jakým způsobem se na sebe díváme sami. Zde je sedm nejdůležitějších příkazů a zákazů platných pro vhodné oblékání:

MUSÍTE zajistit, aby to, co má člověk na sobě, působilo dojmem potřebným k dosažení jeho úmyslů. Příkladem může být hledání práce. Důležité je se obléknout vhodně pro práci, o kterou člověk usiluje, nikoli pro tu, kterou již má.

NESMÍTE nosit pouze černou barvu. Tato barva vzbuzuje velmi negativní pocity. Lidé oblékaní do černé barvy jsou většinou považováni za nedůvěryhodné, podezřelé, někdy až násilnické osoby.

MUSÍTE být střídmi ve svém oblékání. Vhodné je vyhnout se křiklavým barvám, kostkovaným vzorům, pokud tento způsob oblečení není vyhovující dotyčné organizaci. Ženy by měly být opatrné v nadměrném používání parfémů.

NESMÍTE nosit nic v horní kapse saka. Jediná povolená věc je úhledně složený a čistý kapesník. Pera, tužky, kalkulačka, pouzdro na brýle a podobně jsou znamením prohrávajícího nikoli vítěze.

MUSÍTE uvážit, zda nosit vousy a dlouhé vlasy, jestliže máte co dočinění s obchodními organizacemi. Dlouhé vlasy a vousy jsou typické pro divadelní umělce, případně v akademickém světě, ovšem mohou vyvolat negativní reakce v průmyslových a obchodních podnicích.

MUSÍTE pečlivě vybírat brýle, jestliže se bez nich neobejdete. Výběr brýlí závisí na tvaru nosu a obličeje. Lidé s delším nosem by měli nosit brýle s nízko položeným nosníkem. Naopak lidé s krátkým nosem by měli volit nosník umístěný výše.

NESMÍTE přehlížet žádné detaily, jako jsou: nehty udržované v bezvadném stavu, zdravá pleť, vyčištěné boty (Lewis, 1995).

3.2.6 Funkce komunikace

Jednotlivé funkce komunikace nejsou jednoznačné a často se překrývají, rozdělení funkcí pomáhá pochopit významnost komunikace v základních dimenzích:

- **Informativní**

Předávání faktů, dat, informací mezi lidmi

- **Instruktivní**

Jedná se také o funkci informační, ale s přidáním vysvětlení významů, postupu, popisu, jak něčeho dosáhnout

- **Přesvědčovací**

Je takové působení na člověka za účelem změnit jeho názor, hodnocení, postoj, způsob konání (racionální přesvědčování pomocí logiky).

- **Posilovací a motivující**

Svým způsobem také patří mezi funkce přesvědčovací. Jedná se o posilování pocitů vlastní potřebnosti, sebevědomí, posilování vztahu k něčemu.

- **Zábavná**

Jedná se o vyplňování času komunikací, která vytváří pocity spokojenosti a pohody, jde o to pobavit, rozesmát.

- **Vzdělávací a výchovná**

Tato funkce je uplatňována pomocí institucí a sycena funkcí informativní, instruktivní a dalšími funkcemi jako jsou dohled, kontrola, dozor.

- **Socializační a společensky integrující**

V rámci této funkce se jedná o vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů, sbližování, posilování pocitu vzájemné závislosti a pocitu sounáležitosti. Komunikace také závisí na tom, v jaké společenské vrstvě se nacházíme, protože každá společenská vrstva má jiný způsob komunikace.

- **Souvztažnost**

Pomáhá pochopit a vstřebávat informace, které jsou dávány do určitých souvislostí.

- **Funkce osobní identity**

Již od dětství nám komunikace pomáhá zodpovědět některé základní otázky – kdo jsme, kam směřujeme a v co věříme. Pomáhá uspořádání svých myšlenek, názorů, postojů a ujasnit si mnoho věcí o sobě samém.

- **Poznávací funkce**

Souvisí s funkcí informativní. Umožňuje nám si vzájemně sdělovat každodenní zážitky, plány a vzpomínky.

- **Svěřovací funkce**

Slouží ke sdělování důvěrných informací, zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí a to vše ve většině případů s očekáváním pomoci a podpory.

- **Úniková funkce**

Je důležitá v okamžicích, když máme všeho takzvaně „nad hlavu“ a chceme si s někým promluvit a odreagovat se (Mikuláščík, 2010).

3.2.7 Proces komunikace

Zjednodušeně lze říci, že proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení skrz zvolený kanál a příjemce.

Odesílatel sdělení

U odesílatele komunikace začíná, ten svou myšlenku zakóduje způsobem srozumitelným pro příjemce.

Kanály pro přenos sdělení

Informace jsou předávány pomocí kanálu, který propojuje příjemce a odesílatele. Sdělení může být ve formě písemné nebo ústní, přenášeno může být dopisem, počítačem, telefonem, telegrafem nebo televizí. Televize navíc umožňuje přenos vizuálních prvků. Někdy je možné využít dvou a více komunikačních kanálů, například si dva lidé informace sdělují telefonicky a potvrdí si to písemně. Existuje velké množství komunikačních kanálů a pro efektivní komunikaci je velice důležitá vhodná volba tohoto kanálu.



Obrázek 3 Model procesu komunikace, vlastní zpracování (Koontz, Wehrich, 1993, s. 510)

Příjemce sdělení

Příjemce má za úkol převést sdělení do myšlenky, dalším krokem je dekodování sdělení do myšlenky. Pokud odesílatel a příjemce používají symboly, které mají stejný nebo alespoň podobný charakter, poté můžeme považovat komunikaci za přesnou. Jestliže bude sdělení zakódováno například do francouzštiny, je žádoucí, aby příjemce ovládal francouzský jazyk. Odesílatel a příjemce si musí vzájemně porozumět (Koontz, Wehrich, 1993).

Dle Mikulaštica (2010) do základního schématu procesu komunikace patří vnímání dat, spojování dat významem, vkládání záměru a postoje, sebereflexe a sebekoncepce, předpoklady, očekávání a pravidla a kulturní model, kterým rozumíme vztahy, jež jsou vymezeny určitou kulturou či subkulturou.

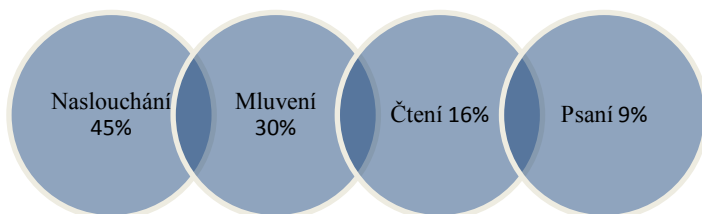
Součástí komunikačního procesu je potom komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, feedback, komunikační prostředí a kontext.

Komunikátor – ten, kdo vysílá určitou zprávu

Komunikant – ten, kdo přijímá vysílanou zprávu

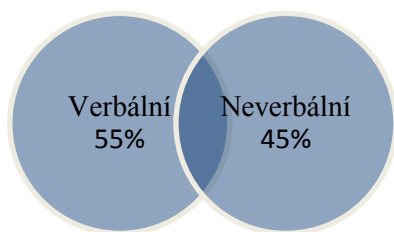
Komuniké – vyslaná zpráva, myšlenka, pocit, který jedna osoba sděluje druhé osobě

Komunikační jazyk – ačkoli dvě osoby hovoří stejným jazykem, neznamená to, že si musí vzájemně rozumět. Některá slova mohou být individuálně vnímána a odlišně chápána. Hovoříme o denotátu (objekt, který je označen symbolem) a designátu (symbol, který označuje nějaký objekt). Dále se rozlišují denotativní a konotativní významy jazyka, kde denotativní význam je významem obsahu pojmu, jež slovo zastává (přírodní vědy, matematika), kdež to konotativní význam je mnohem častější mezi lidmi. Dvě slova mohou mít stejný denotativní význam, ale odlišný konotativní význam. V běžném projevu má informace z 70% konotativní sycení a asi z 30% denotativní sycení. Do komunikačního procesu zahrnujeme také naslouchání, mluvení, čtení a psaní a to v následujícím poměru:



Obrázek 4 Poměr naslouchání, mluvení, čtení a psaní v komunikačním procesu, vlastní zpracování (Mikulaščík 2010)

Jestliže porovnáme komunikace verbální a neverbální, poté je poměr následující:



Obrázek 5 Poměr verbální a neverbální komunikace v komunikačním procesu, vlastní zpracování (Mikulaščík 2010)

Komunikační kanál – cesta, prostřednictvím které je informace sdělována.

Feedback – odezva na určitou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace.

Komunikační prostředí – jedná se o prostor, kde se komunikace odehrává, tvoří jej osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost různého počtu lidí.

Kontext – je situace, ve které komunikace probíhá. Kontext má vnitřní a vnější složku. Vnitřní složka se odehrává v nás, jak na nás komuniké působí. Vnější složkou rozumíme stimuly, které na nás působily dříve a působí i nyní (čas, lidé, prostor ve kterém se nacházíme).

3.2.8 Komunikace v organizaci

V současné době podniky požadují, aby informace v podniku proudily rychleji než kdykoli předtím. Dalším požadavkem v rámci komunikace je požadavek na relevantní informace, jelikož s rostoucím množstvím informací vzniká „záplava“ informací, která pro podnik není žádoucí. Je potřeba stanovit, které informace manažer ke své práci nezbytně potřebuje. Tyto informace manažer často získává od svých nadřízených, podřízených, ale i z jiných organizačních jednotek.

Zásadní je především to, že manažer musí „vědět“. Manažer musí mít k dispozici veškeré informace pro vykonávání jednotlivých manažerských funkcí k tomu, aby mohl efektivně fungovat. Ovšem někdy se stále setkáváme se situací, kdy jsou manažeři zaplaveni nadměrným množstvím informací, případně jim ony důležité informace pro rozhodování chybí. Důležitými otázkami, které by si manažer měl pokládat, jsou: „Co potřebuji pro svou práci vědět?“ případně „Co by se mohlo stát, kdybych tuto informaci neměl k dispozici?“. Neexistuje ideální komunikační systém, ale manažer musí mít komunikační systém takzvaně „ušitý na míru“ (Koontz, Weihrich, 1993).

Mikulaščík (2010) dále rozlišuje pět funkcí komunikace v organizaci. Tyto funkce jsou následující:

Úkolová pracovní – dodržování termínů a včasné dokončování úkolů závisí na pravidelné komunikaci. Oboustranná komunikace (mezi vedením a zaměstnanci) je tedy nevyhnutelná. Právě ona dvousměrná komunikace je zárukou efektivní a kvalitně odvedené práce.

Sociálně podporující – v harmonické společnosti jsou pracovníci přátelští a kolegové se postupně stávají součástí soukromého života. Taková firma poskytuje zaměstnancům programy výhod (firemní výlety, zájezdy, sportovní aktivity) a podporuje spokojenost zaměstnanců.

Motivační – jedním z motivačních stimulů je mzda, ovšem z komunikačního hlediska existuje celá řada důležitějších stimulů, které zajišťují iniciativu a identifikaci pracovníků s organizací, týmem a úkoly.

Integrační – dodává zaměstnancům pocit, že jsou součástí jisté komunity, například v Japonsku je pro většinu zaměstnanců pracovní prostředí druhým domovem. Klíčovou roli hraje podniková kultura, logo, značka, týmové porady. Pracovníci na odloučeném pracovišti podávají z pravidla nižší výkony.

Inovační – spokojenost lidí zajišťuje určitá míra prostoru pro inovace.

3.2.9 Komunikační tok v organizaci

V každém fungujícím podniku probíhá komunikace několika směry: shora - dolů, zdola - nahoru a napříč. Nejčastěji se klade velký důraz na konverzaci shora - dolů, ovšem existuje spousta důkazů o tom, že používá-li se pouze tento způsob komunikace, vznikají často problémy. Někteří dokonce tvrdí to, že nejefektivnější komunikace by měla vycházet od podřízeného, tedy zdola - nahoru. Dalším komunikačním tokem je tok horizontální, kdy spolu komunikují lidé na stejné nebo podobné organizační úrovni. V úvahu ještě přichází komunikace příčná mezi lidmi, kteří jsou na různých úrovních v rámci organizace, a neexistuje mezi nimi přímý vztah.

Komunikace shora - dolů směřuje od zaměstnanců na vyšší organizační úrovni k zaměstnancům, kteří jsou na nižším stupni hierarchie organizace. Tento typ komunikace převládá v organizacích s autoritativní atmosférou. Ústní typ komunikace shora-dolů zahrnuje schůzky, rozhovory, telefonické rozhovory, využívání reproduktorů a dokonce i pomluvy. Příkladem této komunikace jsou různá memoranda, příručky, dopisy, brožury, interakce, popisy postupů a informace přenášené elektronicky. Při komunikační cestě dolů bohužel často dochází ke ztrátě či deformaci informací. Je skutečností, že lidé řadu směrnic špatně pochopí, v některých případech je ani nečtou. Proto je žádoucí využívání zpětné

vazby, která nám zajistí jistotu, že byly informace interpretovány správně. Tok informací, který probíhá přes několik organizačních úrovní, vyžaduje čas a zpoždění může být znepokojující. Proto vrcholoví manažeři naléhají, aby některé informace byly předávány rovnou těm, kteří je potřebují.

Komunikace zdola – nahoru probíhá od podřízených k nadřízeným pracovníkům. Někdy je tento tok informací narušován manažery, kteří určité informace filtrují a nepřipouštějí, jedná se zejména o nepříznivé informace, kdy manažeři nechtějí, aby se dostaly k jejich nadřízeným. Kontrola ovšem vyžaduje objektivní přenos informací, vrcholoví manažeři potřebují informace o trhu, financích, ale i o tom, co si zaměstnanci myslí atd. Tento informační tok není direktivního charakteru a je možné se s ním setkat především v organizacích s demokratickým organizačním prostředím. Mezi typické prostředky této komunikace patří systém podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádostí, reklamační systémy, společná zasedání, konzultační schůzky, skupinová jednání, praktiky „otevřených dveří“, rozhovory, dotazníky. Nedostatečná komunikace zdola - nahoru může mít katastrofální dopad. V některých podnicích je tento typ komunikace poškozován organizační kulturou, kde jsou manažeři trestáni za sdělování špatných zpráv, se kterými vrcholoví manažeři nesouhlasí. Kroky, vedoucí k usnadnění volného toku informací jsou následující: vytvoření neformálního prostředí, jasnost struktury formálních informačních toků a co největší interakce manažerů s pracovníky firmy.

Komunikace příčná zahrnuje horizontální tok informací mezi pracovníky na stejné organizační úrovni a diagonální tok mezi pracovníky na různých úrovních organizace. Tento typ komunikace se využívá pro dosažení lepšího pochopení sdělení, urychlení předávání informací a koordinování dosažení podnikových cílů. Velká část komunikace nerespektuje organizační strukturu společnosti, ale prochází napříč liniemi řízení. Mezi příčnou ústní komunikaci se řadí neformální rozhovory u oběda, v komisi, ve skupině. Příčná ústní komunikace vzniká například tehdy, kdy jsou jednotlivci z různých organizačních jednotek seskupeni do určitého projektového týmu. Mezi písemné formy příčné komunikace se řadí firemní noviny, časopis, nástěnné informace. I přes to, že příčná komunikace může vytvářet problémy, je potřebná především v podnicích se složitým a dynamickým organizačním prostředím (Koontz, Weihrich, 1993).

3.2.10 Komunikační dovednosti

Komunikace vyžaduje hledat rovnováhu mezi receptivními a expresivními dovednostmi, které se v komunikaci užívají. Receptivní dovednosti umožňují vzájemné porozumění, které můžeme pokládat za nezbytný požadavek efektivní komunikace a úrovní. Expresivní dovednosti pomáhají do diskuse vnášet nové informace, ovlivňovat komunikaci a orientovat ji určitým směrem, což podporuje řešení diskutovaných problémů a přijímání závěrů (Mikuláščík, 2015).

- **Receptivní dovednosti**

Jak již bylo zmíněno, jedná se o dovednosti, které umožňují vzájemné porozumění. Patří zde naslouchání pozorování a empatie. Receptivní dovednosti umožňují příjem informací bez bezprostředního hodnocení, což znamená, že přijaté informace mohou být následně zpracovány, vyhodnoceny a použity.

Cílem **naslouchání** je oboustranné pochopení sdělení bez nutnosti souhlasu s jeho obsahem. Žádoucí je vyslechnout co bylo vysloveno a vysledovat, co bylo naznačeno, soustředit se na sdělovaný obsah a jeho formulaci.

Podstatou **pozorování** je kombinace sledování a již výše zmíněného naslouchání s podmínkou nevytváření okamžitých závěrů. Důležité je oprostít se od chyb v komunikaci.

Empatie je snaha vcítit se do partnerovy situace v rámci komunikace. Empatie napomáhá eliminaci napětí, posílení důvěry a navození atmosféry společného zájmu. Cílem empatie je zajistit pocit porozumění a sounáležitosti mezi komunikujícími partnery.

- **Expresivní dovednosti**

Jedná se o prvky, které zahrnují popisování, dotazování a přijímání závěrů. Využití jednotlivých prvků umožňuje naplnění principů komunikace na úrovni.

Cílem **dotazování** je získat relevantní přesné a náležitě vypovídající informace, které zabraňují jakémukoli nedorozumění s využitím techniky kladení dotazů. Důraz je kladen na využívání prvků verbální (otevřené otázky) a neverbální komunikace.

V rámci **popisování** je možné identifikovat a konkrétně popsat specifické činnosti a důsledky jednání lidí. Pomocí popisování lze docílit toho, že jsou jednotlivé skutečnosti shodně chápány.

Přijímání závěrů je aktivita, která směřuje ke vzájemnému pochopení účastníků komunikačního procesu. Závěry jsou přijímány na základě vysvětlení celkového postoje k tématu (McLagan, 1998).

3.2.11 Systémy komunikace

Systémy komunikace lze rozdělit na písemné a verbální. Mezi písemné můžeme zařadit podnikové časopisy, podnikové noviny, věstníky, nástěnky. Naopak mezi verbální systémy se řadí schůze, skupinový brífink a systémy informování veřejnosti.

Podnikové časopisy lze pokládat za nejsamozřejmější způsob, jak zaměstnance průběžně informovat o dění v podniku.

Podnikové časopisy a noviny

Podnikové časopisy průběžně informují zaměstnance o podnikovém dění, vychvalují úspěchy podniku a tím napomáhají ke zvyšování loajality zaměstnanců. Největší slabinou těchto časopisů je to, že jsou podřízeny public relations a pracovníci v nich najdou něco, co má jen malý vztah k jejich záležitostem každodenního charakteru. K podnikovým časopisům často vydávají firmy i podnikové noviny, jako doplňující materiál.

Oproti podnikovým časopisům se podnikové noviny vydávají z pravidla častěji a zaměřují svůj obsah na bezprostřední události v podniku. Aby byly efektivní, měly by zahrnovat články zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich dopady na zaměstnance. Pomocí podnikových novin mohou zaměstnanci vyjadřovat své názory a rozhodně by nemělo docházet k cenzuře (s výjimkou hanlivých slov). Klíčovým faktorem úspěšnosti podnikových novin je vydavatel, měl by to být někdo, kdo společnost i pracovníky dobře zná. Pro zvýšení efektivity podnikových novin je dobrou myšlenkou sestavit redakční radu ze zaměstnanců z řad managementu.

Věstníky

Slouží k okamžitému informování zaměstnanců o problémech, se kterými se nemůže čekat až na vydání podnikových novin. Věstníky mohou být také náhradou za jiné podnikové publikace. Věstníky jsou efektivní, jestliže jsou distribuovány ke všem zainteresovaným zaměstnancům v rychlém časovém intervalu.

Nástěnky

Jsou často využívaným, ale také zneužívaným médiem. Největší nebezpečí tkví v zaplnění nástěnky neaktuálními a nezajímavými informacemi. Je nutné obsah nástěnek kontrolovat a pověřit osobu, která bude za obsah nástěnky zodpovědná.

Zapojování pracovníků

Příkladem mohou být konzultativní výbory, které poskytují obousměrný komunikační kanál. V některých případech může být efektivita konzultativních výborů nízká, ať už proto, že zde působí odborové vyjednávací výbory, nebo proto, že průběh jednání je příliš formální a omezující a nezabývá se skutečnými problémy. Je nezbytně nutné, aby se o záležitostech, které se projednávají na jednání výboru, neprodleně rozšířily po podniku.

Video komunikace

Může být úspornou metodou předávání osobních informací, například od ředitele nebo informací o prosperitě podniku. Videá ovšem nejsou příliš významná, protože zaměstnanci na ně nahlízejí jako na neosobní a uhlazenou formu poskytování informací.

Týmový brífink

Jedná se o prostředek, jak překonat potíže konzultativního výboru. Pointou je zapojení všech zaměstnanců v podniku, úroveň po úrovni, do společných schůzek, kde se předkládají, získávají a projednávají různé podnikové záležitosti. Cílem je překonat nedostatky a chyby nahodilých brífinků, prostřednictvím zavedení určitého systému. Týmový brífink by měl vždy zahrnovat organizaci brífinku, jasně daný předmět jednání,

nastavení pořadí klíčových problémů, načasování a dobu trvání. Přínosem týmových brifinků je do určité míry formalizování komunikace tváří v tvář (Armstrong, 2008).

3.2.12 Bariéry komunikace

Každý, kdo chce komunikovat, se občas setká s překážkami, které interpersonální komunikaci komplikují. Prvním krokem k odstranění bariér v komunikaci je si problémy uvědomit. Komunikační bariéry neznamenaají ihned nutné zlo, snažme se těmto bariérám vyhýbat, odstraňovat je, ale nepočítat s nimi, v opačném případě se o mnohé informace připravujeme. Komunikační bariéry se rozdělují na interní, které jsou dány osobnostními problémy komunikujícího a externí, jež se objevují jako rušivý element z vnějšího prostředí.

- **Interní bariéry**

- Obava z neúspěchu (chvění hlasu, snížená kontrola stylistiky projevu).
- Problémy osobního rázu, například zlost (snížená sebekontrola).
- Sémantické bariéry (rozdílná kultura, odlišná jazyková úroveň, odlišná slovní zásoba).
- Xenofobie, neúcta, povýšenectví, nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi.
- Skákání do řeči, nenaslouchání druhému.
- Nepřípravenost na komunikování.
- Fyzické nepohodlí.
- Nesoustředěnost na komunikaci.
- Stereotypizace, předpojatost, předsudky.
- Myšlenkové chyby, konformita, nekonformita.
- Fyzické, psychické nebo neurologické zhoršení funkčnosti, zhoršený sluch, zrak, deprese,...

- **Externí bariéry**

- Nezvyklé prostředí. Jedná se o situace, kdy prostředí může působit natolik komisiě, že komunikační partner se příliš necítí svůj. Příkladem může být stůl mezi aktéry, nesprávná vzdálenost, nesprávné uspořádání.

- Demografické bariéry. Příkladem je situace, kdy muž poslouchá řečníka a kývne hlavou, čímž vyjadřuje souhlas, ovšem jestliže žena kývne hlavou, znamená to, že poslouchá, ale nikoli, že souhlasí. Jedná se o rozdíly ve věku a pohlaví.
- Vyrušování třetí stranou. Daný člověk nemusí ani přímo přerušovat rozhovor, stačí pouze jeho přítomnost a pocit, že poslouchá, o čem si dva spolu povídají.
- Hluk, vizuální rozptylování.
- Organizační bariéry. Příkladem může být, když manažer zašle oběžník, že všichni zaměstnanci musí ve společnosti dodržovat hierarchické uspořádání při zasílání e-mailů, dopisů a při přímé komunikaci, může znemožnit dávat zpětnou vazbu v důležitých věcech pro vrcholový management (Mikuláščík, 2010).

Vnitřní bariéry efektivní komunikace	
· Fyzické a fyziologické	· Sémantické
Fyzické nepohodlí	Rozdílná komunikační schopnost (vrozená - inteligence, tvořivost, jazykové nadání)
Momentální vady zraku, sluchu, výslovnosti	
Některá chronická onemocnění	
Onemocnění způsobující ztrátu paměti	Rozdílná kulturní a sociální zkušenost promítající se do používaného jazyka (žargon, slang)
· Psychosociální	
Strach z neúspěchu	
Zaměření na vlastní potřeby	
Nesoustředění	
Předsudky a bariéry postojů (nedostatek úcty, přílišná úcta)	
Ego-obranné mechanismy (generalizace, projekce)	
Nevhodné promítání emocí do komunikace (strach, vztek, nepřiměřená očekávání)	
Rodinné a osobní problémy	

Tabulka 3 Bariéry efektivní komunikace, vlastní zpracování (Tureckiová, s.85, 2007)

3.2.13 Efektivní komunikace

Umění komunikovat s jinými lidmi je velmi ceněnou dovedností, je potřeba si uvědomit, že bariéry v komunikaci lze zvládat. V průběhu dvacátého století prodělal přístup ke komunikaci pozoruhodný vývoj. Tento vývoj byl pravděpodobně odstratován knihami a přednáškami od autora Dale Carnegie, které obsahovaly jednoduché návody k manipulaivnímu chování a ovlivnily hned někdolik generací. Carnegie ve svých knihách upozorňovalna to, že jednotlivé techniky je třeba používa tupřimně, že je třeba věřit v oprávněnost pochvaly, projevit skutečný zájem, když se někoho ptáme, jak se má.

Typický manažer dvacátého století tyto poznámky pustil ihned ze zřetele a začala se objevovat povrchnost v komunikaci, lidé se přestali poslouchat. O pár desetiletí později našel vzniklý trend podporu v asertivitě. Žádný z výše uvedených postupů nevedl k efektivní komunikaci. Ovšem koncem dvacátého století vyrostl přístup, který napomohl z obtíží s povrchností v komunikaci. Jedná se o takový přístup, který vidí práva komunikujícího v kontextu práv ostatních lidí a vrací do komunikace prvky upřímnosti. Tento šťastný příklon v rámci komunikace je spojen především se dvěma jmény: Carl Rogers a Stephen Covey. Rogers hovořil v této souvislosti o kongruenci (harmonii komunikovaného), Covey o eticecharakteru (integraci žádoucích principů do návyků).

- **Užitečné návyky**

Sebepřijetí – podstatou je především rozumět sobě

Opravdovost – požadavek pro splnění účinné komunikace je hovořit pravdu

Porozumění – dalším výrazným pilířem je schopnost rozumět ostatním

Respekt – empatické naslouchání je důležité spojit s ochotou a schopností respektovat komunikačního partnera

Nestrannost – teprve, když jsou nestranné činy, se může vyvinout důvěra v existenci nestrannosti (Plamínek, Franc, 2012).

Aby byla komunikace skutečně efektivní, je důležité se zaměřit především na techniky aktivního naslouchání a neverbální komunikaci. V případě neverbální komunikace, na straně zakódování, se jedná o používání gest, předmětů nebo pohybů pro případ vyjasnění. Naopak pro zamlžení významu lze využít komunikaci verbální. Techniky aktivního naslouchání jsou využívány na straně dekodování.

Každý je různě citlivý na signály neverbální komunikace. Ženy jsou zpravidla citlivější na řeč těla než muži. Neverbální signály mohou zastávat několik funkcí:

- **Potvrzení** verbálního sdělení. Charakteristickým příkladem je přikývnutí.
- **Popření** verbálního sdělení. Pokud zaměstnanec verbálně sděluje, že mu na něčem nezáleží a zároveň je na něm patrná nervozita.

- **Nahrazení** verbálního sdělení. Příkladem může být opět přikývnutí, případně výraz v očích, velmi dobře lze rozpoznat kupříkladu hněv.
- **Doplnění** verbálního sdělení. Pokud je na manažerovi vidět určitá radost při pochvale zaměstnance, má to na samotného zaměstnance podstatně silnější vliv, než li slova chvály přenesená neutrálním tónem.

Dalším klíčem k efektivní komunikaci je již výše zmíněné aktivní naslouchání. O aktivním naslouchání lze hovořit, jestliže se naslouchající snaží najít celkový smysl sdělení a ne pouze povrchní a neúplný význam. Není dostačující vnímat pouze slova, posluchač by měl umět porozumět i pocitům druhé strany, které sdělení doprovázejí. Nedostatky v aktivním naslouchání jsou obvykle důsledkem nepozornosti nebo ignorování neverbálních signálů. Problémy mohou ovšem také nastat kvůli nepochopení jazyka. Může se jednat jak o cizí jazyk, tak například o používání odborné terminologie, kupříkladu IT.

Pro efektivní komunikaci, je také mimo zmíněných dvou problémů, důležité množství informací. V žádném případě nesmí docházet k informačnímu přetížení, ani k nedostatku informací. V současné době je zahlcení informacemi naprosto běžné. Je to především z důvodu využívání nových forem komunikace jako je e-mail nebo systémy workflow. Přetížení informacemi může vyústit ve zmatek, stres a z toho plynoucí chyby. Někdy se ovšem stává, že manažeři mají informací nedostatek. Důvodem může být nedostatečná motivace odesílatele komunikovat, povahové vlastnosti odesílatele případně fyzická vzdálenost mezi komunikujícími, která ovšem díky formám elektronické komunikace ztrácí na významu. Nedostatečné množství informací potom může vést u zaměstnanců k nedostatečné motivaci, apatii a celkovému odcizení od firmy.

V souvislosti s tímto problémem vzniká, pro zvýšení efektivity komunikace, nová pozice zvaná informační architekt, který má za úlohu probírat obrovské množství informací a z tohoto množství vyselektovat ty skutečně důležité. Podstatnou prací informačního architekta je také zjišťovat, co zaměstnanci skutečně považují za důležité informace (Dědina, Odcházal, 2007).

4 Vlastní práce

Tato část práce je zaměřená na využití teoretických poznatků v praxi. Otázky vycházející z teoretických podkladů jsou zaměřeny na téma komunikace, důležitost a využití jednotlivých komunikačních prvků. Otázky jsou kladeny manažerům na různých stupních řízení ve společnosti BNP Paribas Personal Finance, S. A. a to formou dotazníkového šetření. Cílem je zjistit co nejvíce poznatků z praxe a tyto poznatky následně porovnat s teoretickými prameny.

4.1 Charakteristika zvolené společnosti

Společnost BNP Paribas Personal Finance, S. A. je francouzskou bankou, která v České republice jedná pod obchodní značkou Cetelem. Jedná se o významného poskytovatele spotřebitelských úvěrů na českém trhu. Svým klientům prostřednictvím svých poboček, obchodních partnerů, webových stránek a telefonu nabízí účelové a neúčelové osobní půjčky, kreditní karty, klasické spotřebitelské úvěry v prodejnách obchodních partnerů, hypotéky a některé typy pojištění. Společnost Cetelem má v České republice dlouholetou tradici a to od roku 1996. Do května roku 2015 se jednalo o stabilní společnost s vedoucím postavením na trhu nebankovních produktů. Od června roku 2015 se jedná o společnost s bankovní licencí.

Dlouhodobou strategií společnosti Cetelem je poskytování vysoce kvalitních finančních služeb dostupných široké veřejnosti s cílem být klientovou první volbou při výběru partnera pro financování jeho záměrů. Při sjednávání úvěrů Cetelem klade důraz na zodpovědný přístup k financování, který vychází z etických norem, seriózního jednání a dodržování zákonných postupů. Společnost Cetelem se aktivně podílí na formování prostředí pro poskytování finančních služeb a to prostřednictvím členství v profesních, zájmových sdružení a asociací. Společnost je také členem Sdružení právnických osob SOLUS, České bankovní asociace (ČBA), Sdružení pro bankovní karty (SBK), MasterCard International, Asociace pro elektronickou komerci (APEK).

Skupina BNP Paribas se řadí mezi světové banky, působí v 75 zemích světa a zaměstnává přes 180 000 lidí, z toho v Evropě přibližně 140 000. Společnost BNP Paribas Personal Finance S. A. je špičkou v oblasti spotřebitelského úvěrování. Aktivity skupiny BNP

Paribas v rámci korporátního a institucionálního bankovníctví zaujímají čelní místo v Evropě. Významné zastoupení mají i v Severní a Jižní Americe, a dosahují rychlého nárůstu na Dálném východě.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro potřeby dotazníkového šetření bylo využito elektronického dotazování prostřednictvím portálu survio.cz. Pro dotazníkové šetření byli osloveni manažeři na jednotlivých stupních řízení ve společnosti BNP Paribas Personal Finance S. A. Oslovení manažeři byli požádáni o vyplnění dotazníku, který se sestává především z otázek uzavřených, jedné otázky otevřené a jedné otázky selektivní. V úvodu byli respondenti seznámeni s účelem dotazníkového šetření a způsobem vyplňování. Dotazník je koncipován do devíti částí, přičemž první část je pouze informativního charakteru, zbylých osm částí obsahuje stěžejní aspekty z oblasti komunikace. Jedná se o 37 výroků, kde měli respondenti možnost odpovídat na škále 1 – 4, přičemž 1 znamená, že je pro ně daný aspekt rozhodně nedůležitý, 2 spíše nedůležitý, 3 spíše důležitý a 4 rozhodně důležitý. Poslední otázka je otázkou otevřenou, kde respondenti mohli doplnit dotazník o prvky, které v dotazníkovém šetření zmíněny nebyly, ale považují je za důležité. Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti BNP Paribas Personal Finance S. A., jejíž charakteristiku lze nalézt ve výše uvedeném odstavci. Respondenti před vyplněním dotazníku obdrželi následující informaci:

Na stupnici 1 - 4 prosím zhodnoťte důležitost jednotlivých aspektů komunikace pro práci manažera, kde následující rozmezí znamená:

- 1 - rozhodně nedůležité
- 2 - spíše nedůležité
- 3 - spíše důležité
- 4 - rozhodně důležité

4.3 Charakteristika respondentů v dotazníkovém šetření

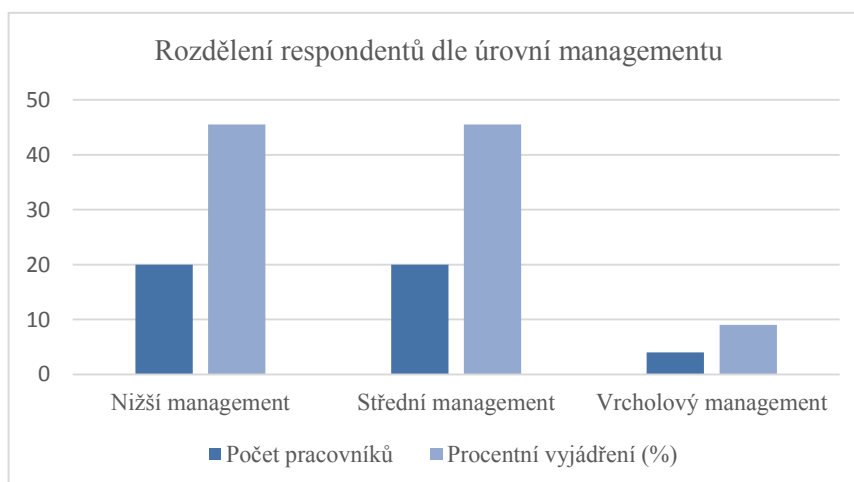
Pro dotazníkové šetření byli osloveni manažeři na jednotlivých stupních řízení ve společnosti BNP Paribas Personal Finance, S. A. Oslovení manažeři byli požádáni

o vyplnění dotazníku, který se sestává především z otázek uzavřených, jedné otázky otevřené a jedné otázky selektivní. Celkově odpovědělo 44 manažerů, z toho 20 z oblasti nižšího managementu, 20 z oblasti středního managementu a 4 z oblasti managementu vrcholového.

Úroveň managementu N=44	n	%
Nižší management	20	45,5
Střední management	20	45,5
Vrcholový management	4	9

Tabulka 4 Odpovědi respondentů z řad management, vlastní zpracování

Konkrétní rozdělení manažerů na jednotlivé stupně řízení, kteří odpovídali v dotazníkovém šetření, ukazuje následující graf.



Graf 1: Odpovědi respondentů z řad management, vlastní zpracování

Graf odpovídá procentuálnímu zastoupení manažerů v dané společnosti. Nejvíce manažerů je na úrovni nižšího a středního managementu, nejméně manažerů se nachází v managementu vrcholovém. Odpovědi jednotlivých manažerů korespondují s organizační strukturou v dané společnosti.

4.4 Analýza a interpretace získaných dat

V této analytické části jsou vyhodnoceny jednotlivé výsledky dotazníkového šetření, a to jak ve formě textové, tak ve formě grafické. Jak již bylo zmíněno, respondenti pro výběr odpovědí využívali škálu 1 – 4. Vedoucí pracovníci hodnotili 37 výroků a jednu otázku otevřenou, kde mohli svobodně vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Zjištěná

data jsou následně vyhodnocována prostřednictvím váženého aritmetického průměru, mediánu, pořadí významnosti a variačního koeficientu.

Výsledné hodnoty jsou seříděny do tabulek. V každé z tabulek nalezneme vážený aritmetický průměr a pořadí důležitosti za danou skupinu hodnocených prvků. Hodnoty, z nichž se vycházelo pro výpočty průměrů a pořadí významnosti, jsou uvedeny v souhrnné tabulce, která se nachází v přílohách této diplomové práce.

4.4.1 Obsah komunikačního sdělení

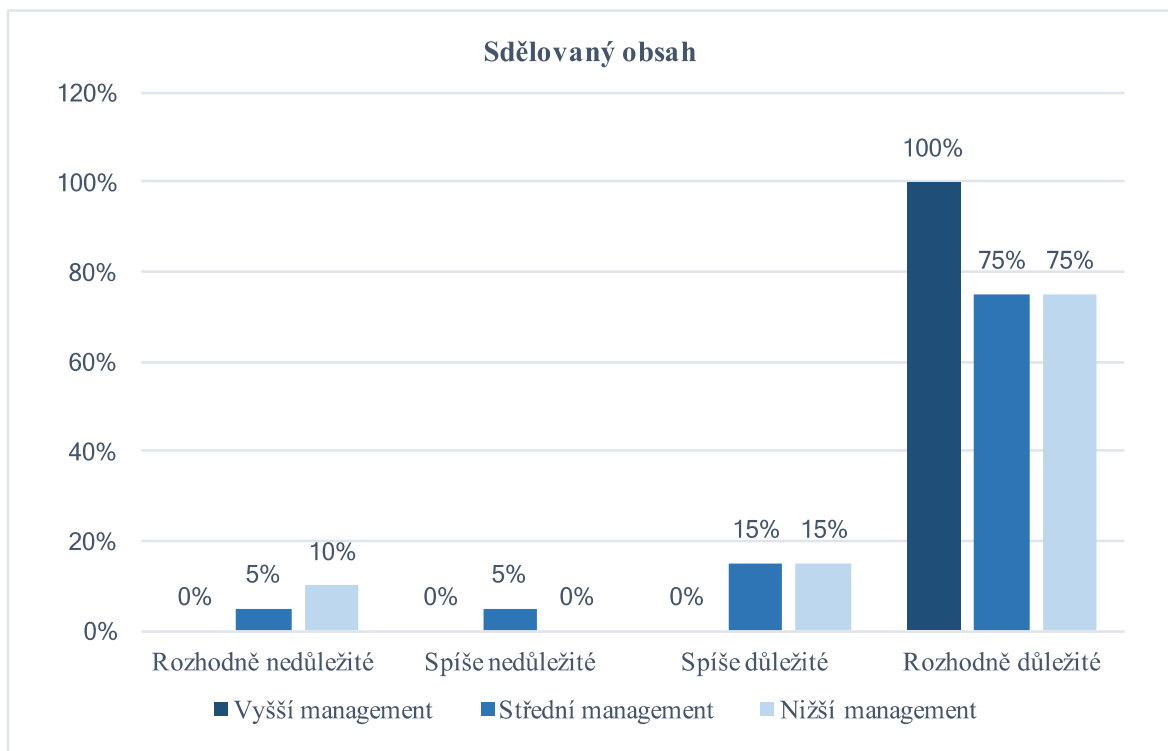
První otázka je zaměřena na obsah sdělení v rámci komunikace a významnost jednotlivých prvků v rámci komunikačního sdělení. Výsledné hodnoty jsou interpretovány v následující tabulce.

Obsah komunikačního sdělení	Vážený aritmetický průměr	Pořadí důležitosti
Sdělovaný obsah	3,614	1. - 2.
Za koho považuji komunikačního partnera (proč komunikuji právě s tímto člověkem)	3,341	3.
Přízpůsobení sdělení příjemci	3,432	4.
Pochopení sdělení a dekodování zprávy	3,614	1. - 2.

Tabulka 5 Výsledné hodnoty prvků obsahu komunikačního sdělení, vlastní zpracování

➤ Sdělovaný obsah

První z hodnocených aspektů, tedy sdělovaný obsah, se společně s pochopením a dekodováním zprávy umístil mezi 1. a 2. místem v rámci hodnocení pořadí důležitosti. Vážený aritmetický průměr tohoto prvku je $\bar{x} = 3,614$.

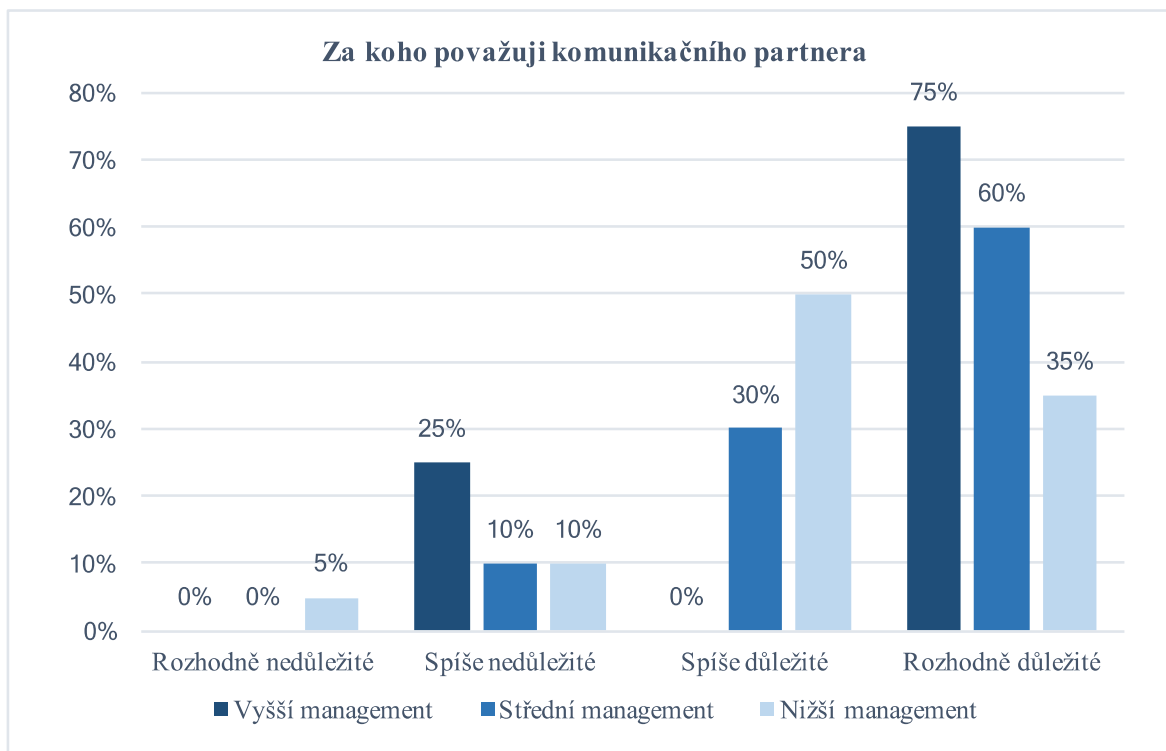


Graf 2: Zhodnocení významnosti sdělovaného obsahu, vlastní zpracování

Dle výše uvedeného grafu lze sledovat rozdílnosti v odpovědích dle úrovně managementu. 100% manažerů na vrcholové úrovni řízení označilo sdělovaný obsah za rozhodně důležitý. V rámci hodnocení úrovně středního a nižšího managementu je tento prvek rozhodně důležitý pro 75% vedoucích pracovníků.

➤ **Za koho považují komunikačního partnera (proč komunikují právě s tímto člověkem)**

V rámci této otázky respondenti hodnotili, nakolik je pro ně důležité to, s kým komunikují. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se jedná o 3. nejdůležitější prvek v rámci hodnocení pořadí důležitosti a hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,341$.

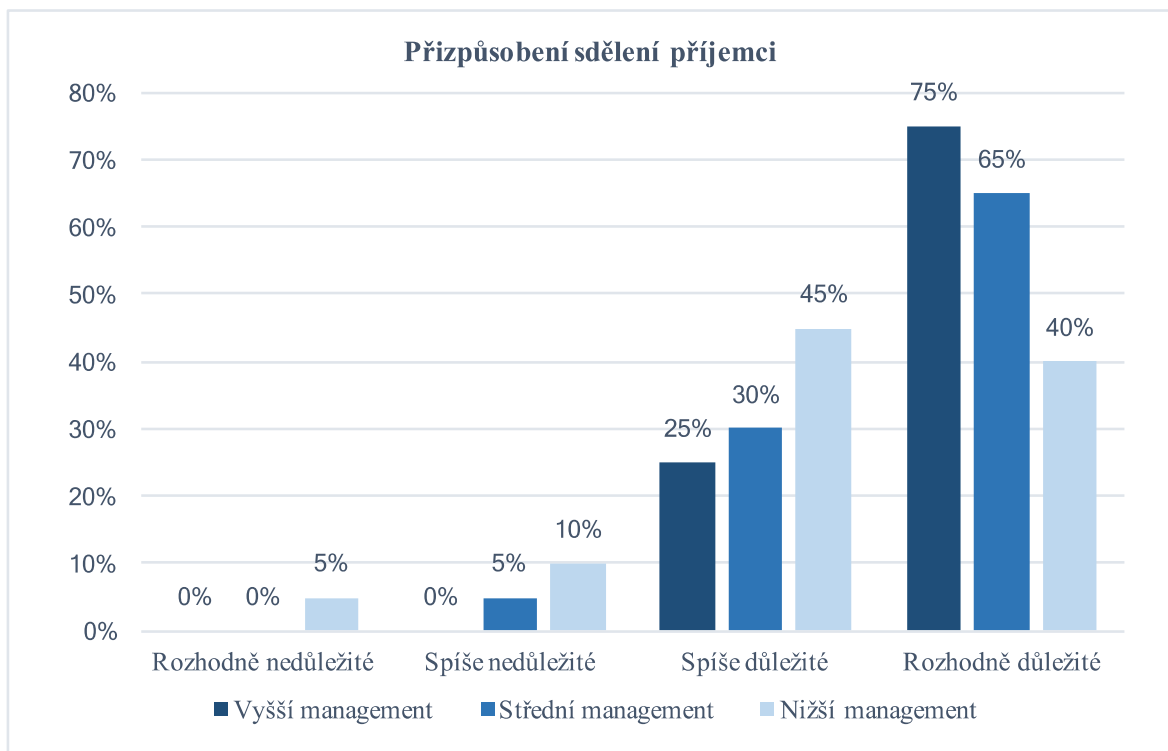


Graf 3: Zhodnocení významnosti komunikačního partnera, vlastní zpracování

Dle výše uvedeného grafu lze soudit, že pro valnou většinu manažerů, je tento prvek rozhodně důležitý, ačkoli například manažeři z nižší úrovně řízení nejčastěji volili hodnotu spíše důležité a to z 50 %.

➤ **Přizpůsobení sdělení příjemci**

V rámci této otázky respondenti hodnotili, zda je pro ně důležité přizpůsobit sdělení příjemci zprávy. Tedy nakořik je pro manažery důležité přizpůsobit sdělení příjemci tak, aby si komunikanti vzájemně rozuměli. Na pořadí důležitosti se tento prvek v rámci hodnocení obsahu komunikačních o sdělení umístil na 4. příčce s hodnotou váženého aritmetického průměru $\bar{x} = 3,432$.

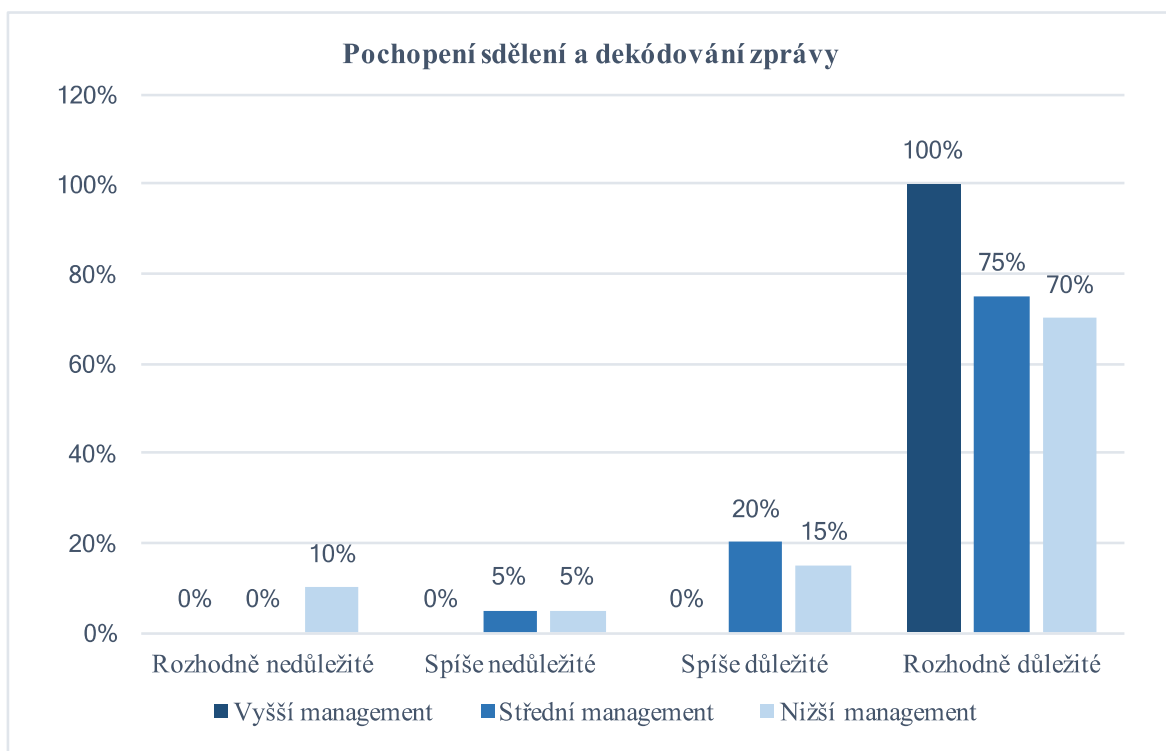


Graf 4: Zhodnocení významnosti přizpůsobení sdělení příjemci, vlastní zpracování

Na základě grafického vyhodnocení lze opět tvrdit, že se jedná o rozhodně důležitý prvek, pro volbu rozhodně důležité se vyjádřilo 75% pracovníků z úrovně vrcholového managementu, 65% pracovníků z managementu středního a 40% pracovníků z managementu nižšího.

➤ Pochopení sdělení a dekodování zprávy

Dle výsledků výzkumu můžeme tento aspekt zařadit, mezi významné prvky, o čemž vypovídá i hodnota váženého aritmetického průměru $\bar{x} = 3,614$. O první příčku se v rámci obsahu komunikačního sdělení dělí tento prvek společně s významem sdělovaného obsahu.



Graf 5: Zhodnocení významnosti pochopení sdělení a dekodování zprávy, vlastní zpracování

Pochopení sdělení a dekodování zprávy lze považovat z valné většiny za rozhodně důležité. Z vrcholového managementu se pro tuto odpověď vyjádřilo 100% manažerů, ze střední úrovně řízení 75% manažerů a 70% manažerů z úrovně nižší.

4.4.2 Verbální komunikace

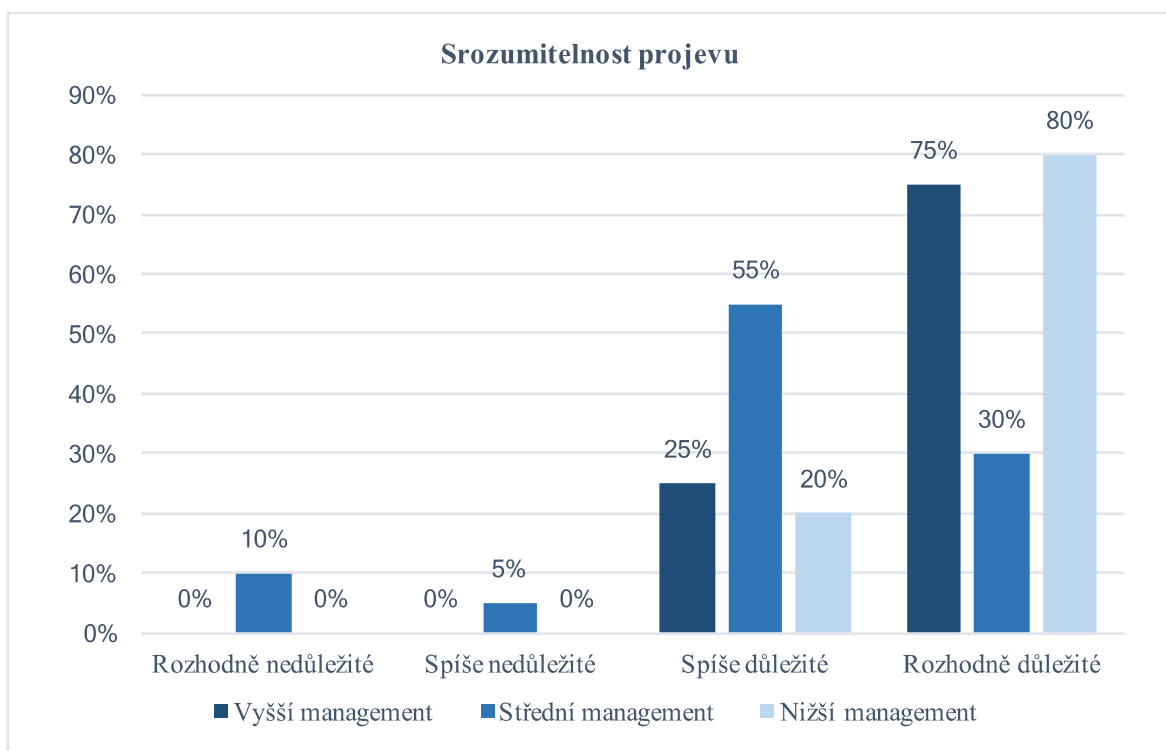
Druhá otázka je zaměřena na komunikaci verbální a její prvky. Manažeři hodnotili důležitost jednotlivých prvků verbální komunikace. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Verbální komunikace	Vážený aritmetický průměr	Pořadí důležitosti
Srozumitelnost projevu (artikulace)	3,455	1.
Volba odborných termínů	2,795	6.
Tempo řeči	2,955	3.
Hlasitost řeči	2,864	4.
Nepoužívání prázdných slov	2,841	5.
Nepoužívání barbarismů	3,068	2.

Tabulka 6 Výsledné hodnoty prvků verbální komunikace, vlastní zpracování

➤ Srozumitelnost projevu (artikulace)

První výrok je zaměřen na důležitost srozumitelnosti projevu. Dle výsledných hodnot lze tvrdit, že srozumitelnost projevu (artikulace) se pro manažery řadí na první příčku dle hodnocení pořadí důležitosti v rámci verbální komunikace. Tomuto faktu napovídá i hodnota váženého aritmetického průměru $\bar{x} = 3,455$.

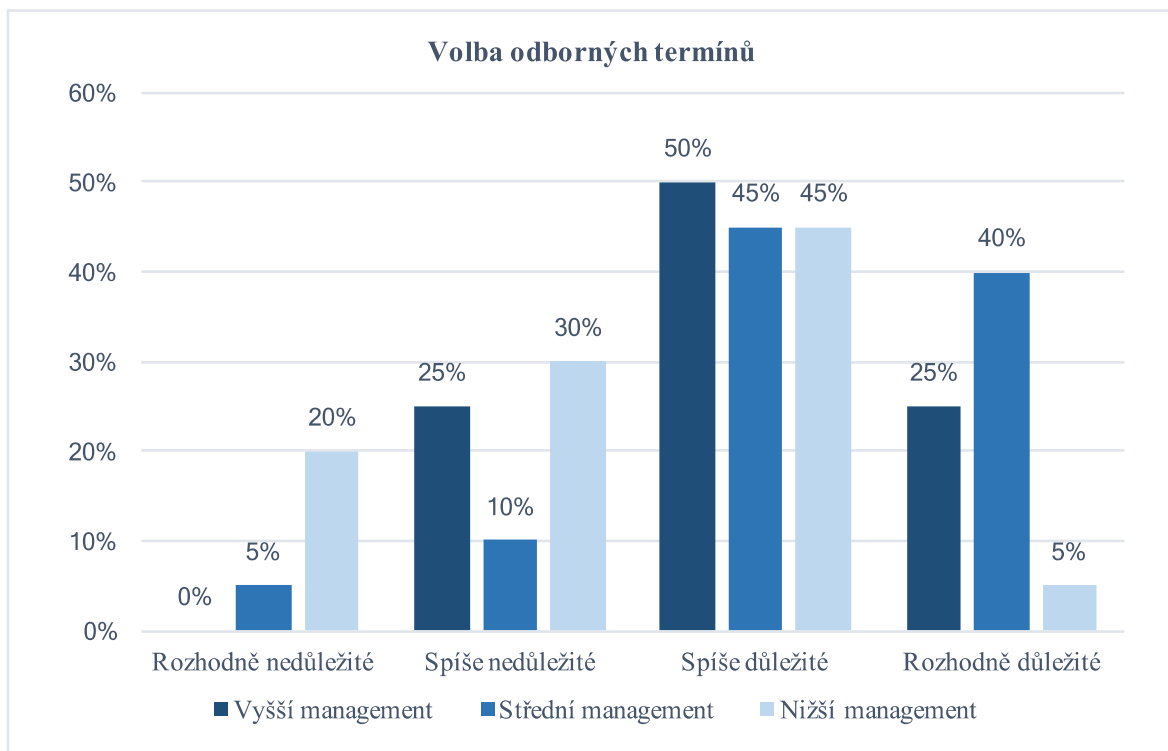


Graf 6: Zhodnocení významnosti srozumitelnosti projevu, vlastní zpracování

Největší procento manažerů, označilo srozumitelnost projevu, jako rozhodně důležitou, z oblasti vyššího managementu (75%) a nižšího managementu (80%), vedoucí pracovníci z oblasti středního managementu označovali nejčastěji tento aspekt jako spíše důležitý a to z 55%.

➤ Volba odborných termínů

V dalším kroku manažeři hodnotili volbu odborných termínů. Dle hodnoty váženého aritmetického průměru $\bar{x} = 2,795$ lze vyvodit, že je tento aspekt pro manažery v rámci komunikačního procesu spíše důležitý, ovšem v rámci verbální komunikace je to nejméně důležitý prvek. Na stupnici pořadí významnosti obdržel šestou neboli poslední příčku.

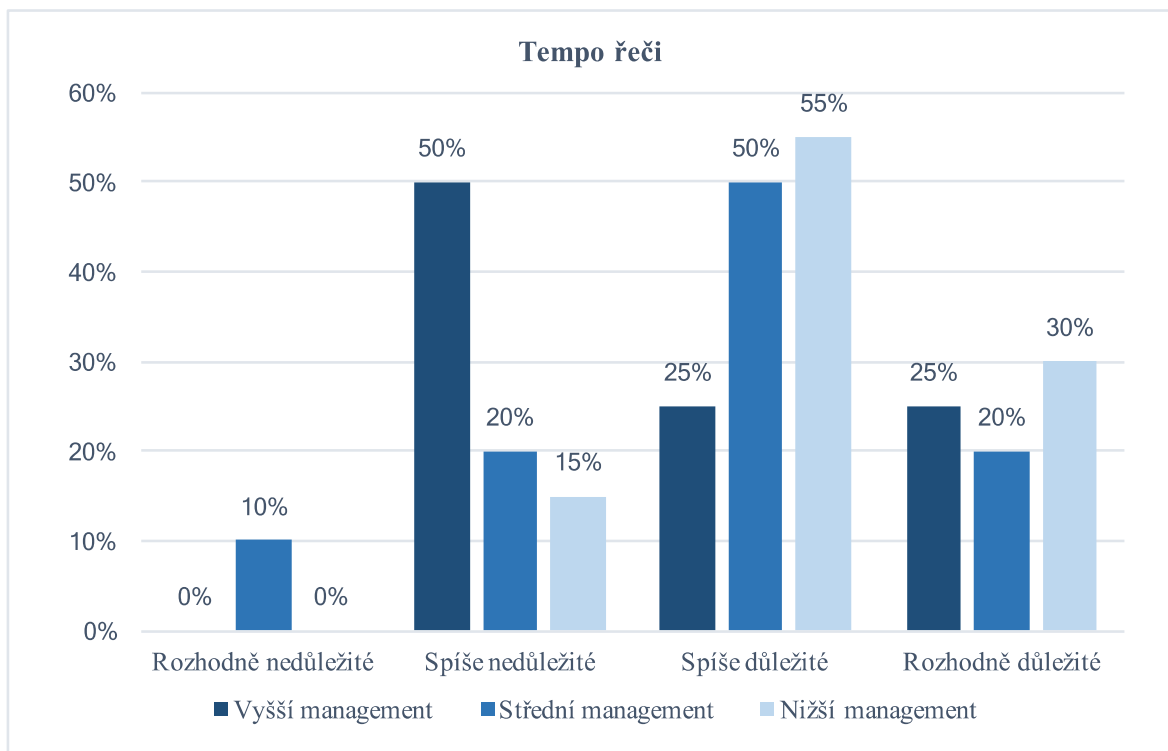


Graf 7: Zhodnocení významnosti volby odborných termínů, vlastní zpracování

Volbu vhodných termínů největší procento manažerů označilo jako spíše důležitou. Manažeři z vyššího managementu z 50%, a z 45% je tento aspekt spíše důležitý pro vedoucí pracovníky z oblasti managementu středního a nižšího.

➤ Tempo řeči

Dalším aspektem, který respondenti v rámci verbální komunikace hodnotili, bylo tempo řeči. Dle pořadí významnosti se tento aspekt umístil na třetím místě. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 2,955$ a nejvíce manažerů volilo odpověď *spíše důležité*.

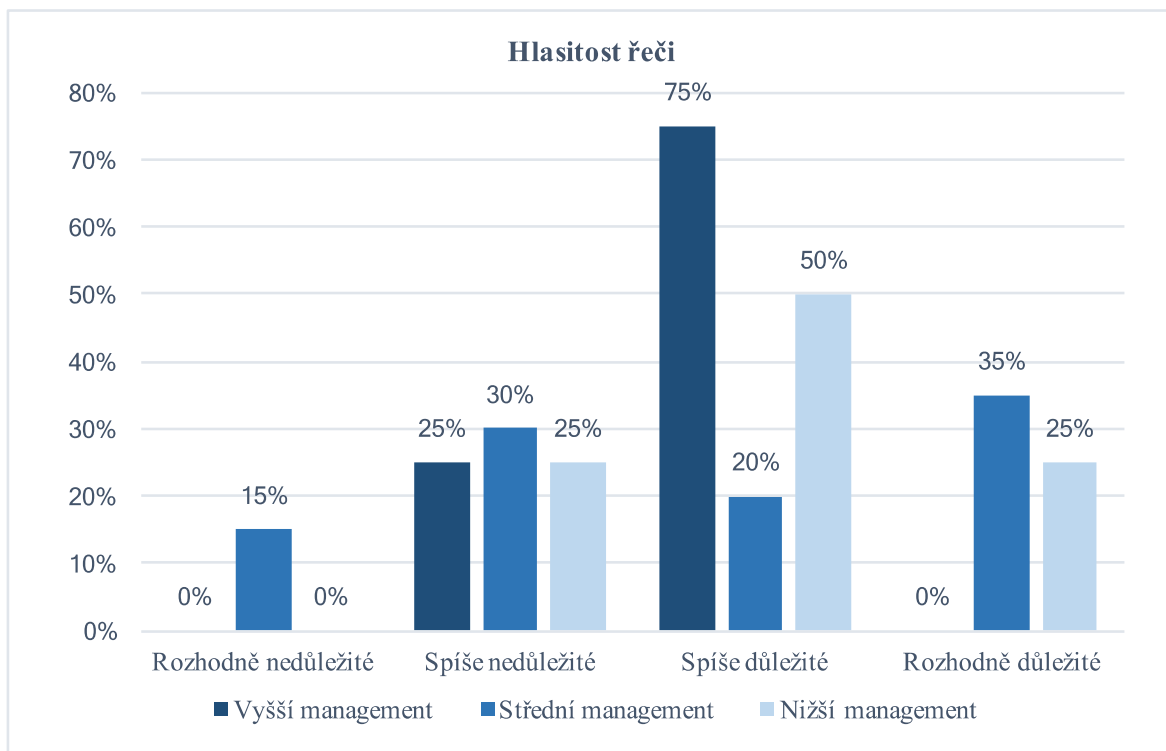


Graf 8: Zhodnocení významnosti tempa řeči, vlastní zpracování

Určitou odchylku v hodnocení lze spatřovat u aspektu *tempo řeči*. 50% manažerů z oblasti vyššího managementu jej označilo jako spíše nedůležitý prvek, dále pro 55% manažerů z oblasti nižšího managementu a pro 50% manažerů z oblasti středního managementu, je tento prvek spíše důležitý.

➤ Hlasitost řeči

Hlasitost řeči v rámci komunikace je pro manažery důležitá. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty $\bar{x} = 2,864$ a tento prvek obsadil čtvrtou příčku v rámci pořadí významnosti. Nejvíce respondentů volilo mezi hodnotami *rozhodně důležité* a *spíše důležité*. Což poukazuje na skutečnou důležitost tohoto prvku v praxi.

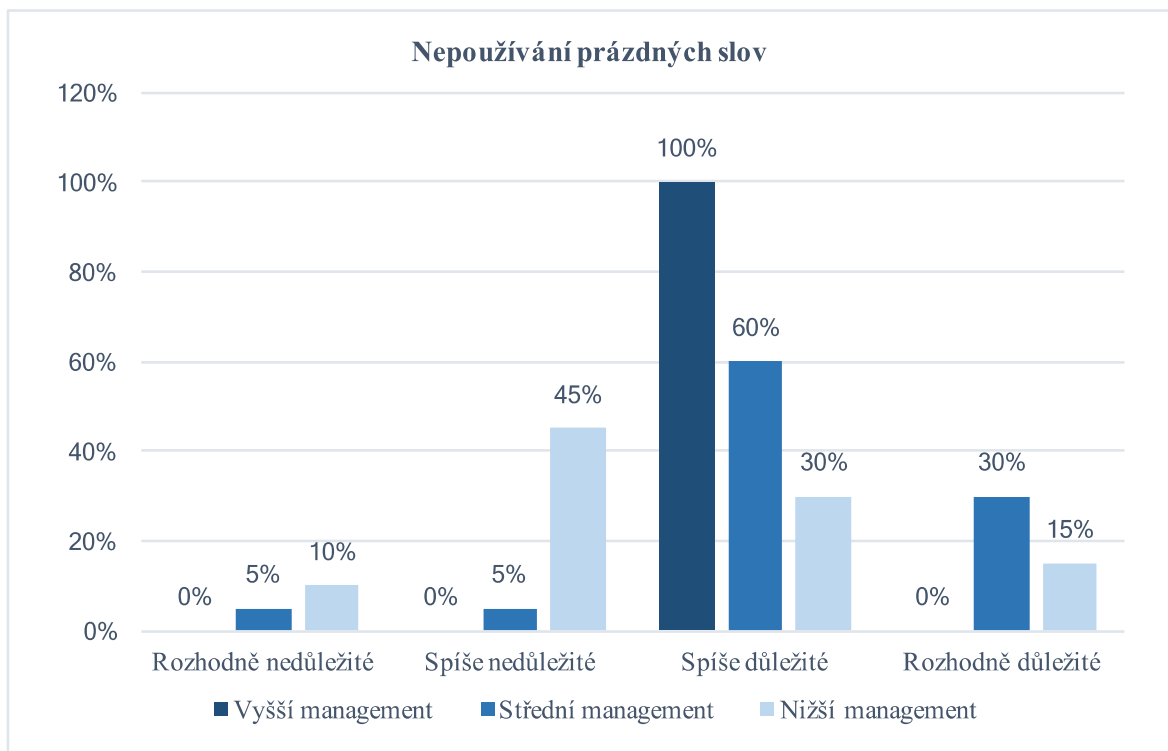


Graf 9: Zhodnocení významnosti hlasitosti řeči, vlastní zpracování

Hlasitost řeči je rozhodně důležitá pro 35% manažerů z úrovně středního managementu, jako spíše důležitou jí označilo 50% manažerů z úrovně nižšího managementu a 75% manažerů z oblasti vyššího managementu.

➤ **Nepoužívání prázdných slov**

Nepoužívání prázdných slov dle výsledků dotazníkového šetření manažeři považují za jeden z nejméně důležitých aspektů v rámci komunikace. V rámci pořadí významnosti se umístil na páté příčce. Nejvíce manažerů se vyjádřilo, že je pro ně tento prvek spíše důležitý a hodnota váženého aritmetického průměru činí $\bar{x} = 2,841$.

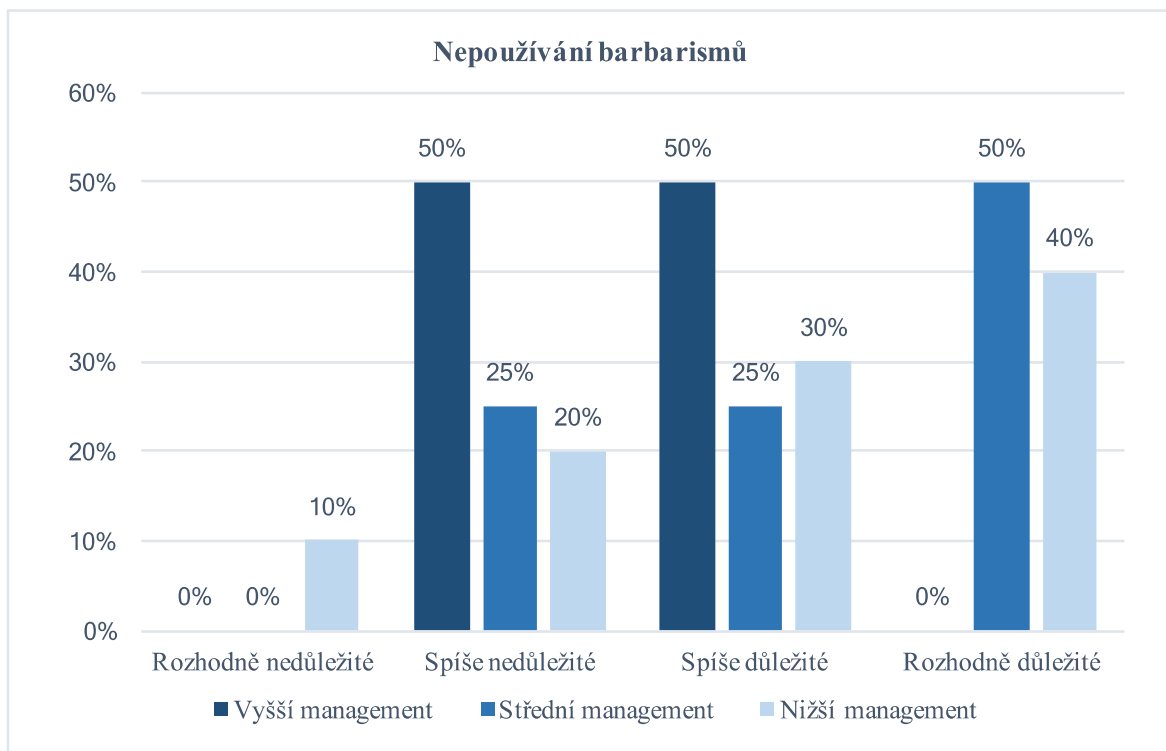


Graf 10: Zhodnocení významnosti nepoužívání prázdných slov, vlastní zpracování

Nepoužívání prázdných slov označilo 100% manažerů úrovně vyššího managementu jako spíše důležitý prvek, ze 60% se jedná o spíše důležitý prvek také pro manažery z oblasti managementu středního a jako spíše nedůležitý jej označili ze 45% manažeři z úrovně nižšího managementu.

➤ **Nepoužívání barbarismů**

Nejvíce respondentů odpovědělo, že je pro ně tento aspekt velice důležitý, dle pořadí významnosti se staví na druhé místo. Lze tvrdit, že si manažeři zakládají na seriózní konverzaci bez jakýchkoli barbarismů nebo neslušných výrazů. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,068$.



Graf11: Zhodnocení významnosti nepoužívání barbarism, vlastní zpracování

Nepoužívání barbarismů označili manažeři vrcholové úrovně managementu z 50% jako spíše důležitý prvek a z 50% jako spíše nedůležitý. Dále pro 50% manažerů úrovně středního managementu je tento prvek rozhodně důležitý a stejnou důležitost tomuto aspektu přiřkládají manažeři úrovně managementu nižšího a to z 40%.

4.4.3 Neverbální komunikace

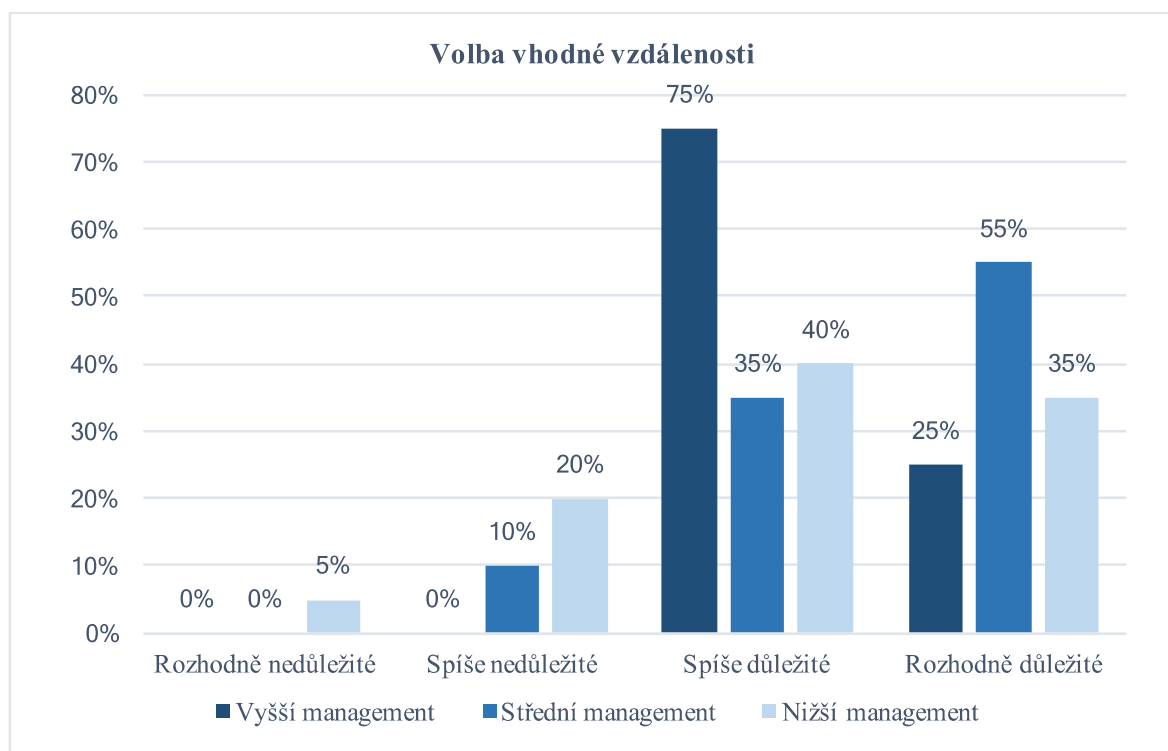
Třetí soubor otázek je položen na význam neverbální komunikace a její prvky. Respondenti hodnotili šest aspektů v rámci neverbální komunikace a jejich důležitost pro komunikační proces.

Neverbální komunikace	Vážený aritmetický průměr	Pořadí důležitosti
Volba vhodné vzdálenosti	3,250	3.
Podání ruky	3,023	6.
Očí kontakt	3,523	2.
Mimické projevy ve tváři	3,568	1.
eliminace pachových vlivů	3,182	4. - 5.
Vliv oblékání (vhodnost oblečení)	3,182	4. - 5.

Tabulka 7 Výsledné hodnoty prvků neverbální komunikace, vlastní zpracování

➤ Volba vhodné vzdálenosti

Jako první aspekt v rámci neverbální komunikace hodnotili manažeři význam volby vhodné vzdálenosti. Z výsledků je patrné, že je pro ně tento aspekt důležitý, ovšem o něco méně než například oční kontakt nebo mimika. Dle pořadí významnosti obsadil třetí příčku, ovšem hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,250$.

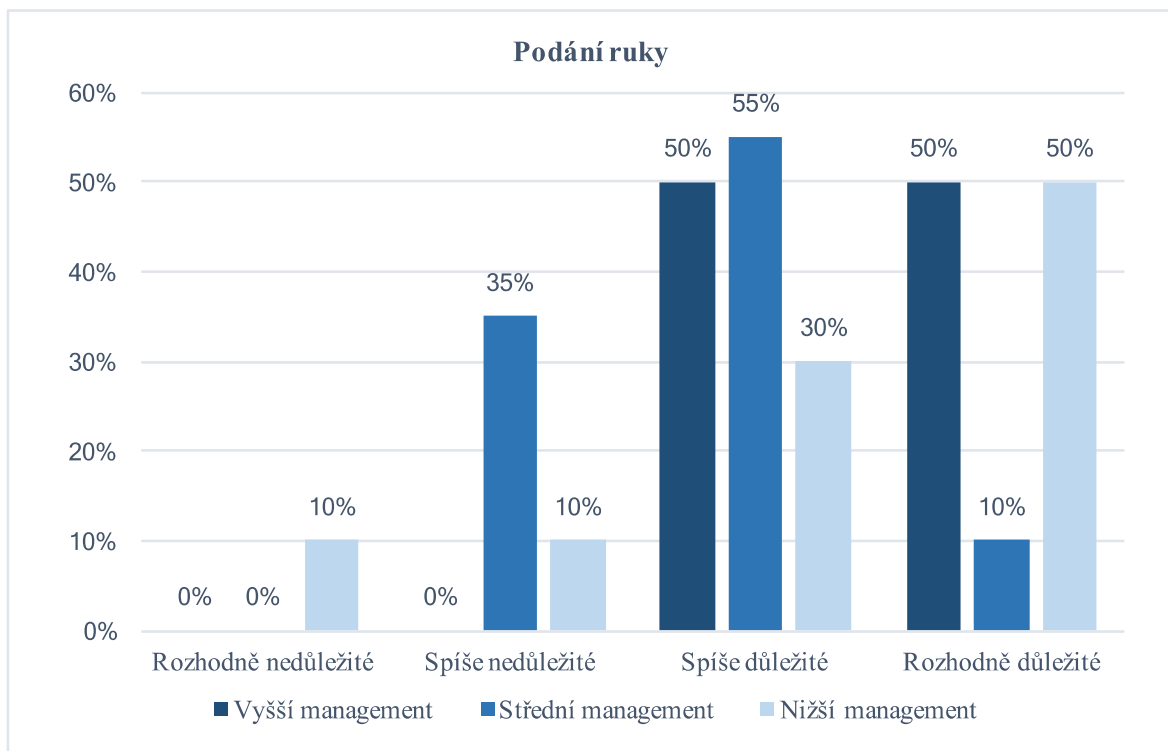


Graf 12: Zhodnocení významnosti vhodné vzdálenosti, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že pro 75% manažerů z úrovně vyššího managementu, je tento aspekt spíše důležitý, 40% manažerů z oblasti managementu nižšího jej také označilo jako spíše důležitý a 55% manažerů střední úrovně managementu jej označilo jako rozhodně důležitý.

➤ Podání ruky

Síla stisku při podání ruky je pro někoho velmi významná. Z výsledných průměrných hodnot lze tvrdit, že pro dotázané manažery je podávání ruky také důležité, ovšem v rámci neverbální komunikace se jedná o nejméně významný aspekt ze všech hodnocených aspektů. Tento prvek se umístil na šestém místě s hodnotou váženého aritmetického průměru $\bar{x} = 3,023$.

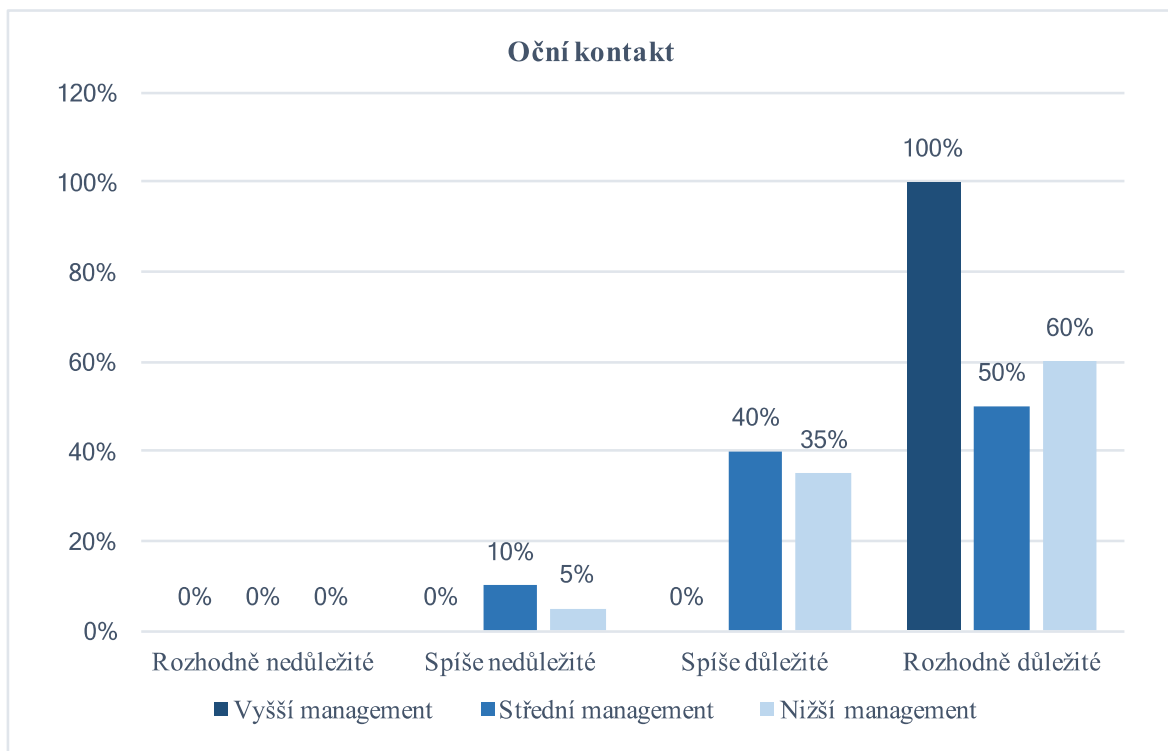


Graf 13: Zhodnocení významnosti podání ruky, vlastní zpracování

Důležitost podání ruky označilo 50% manažerů z oblasti managementu vyššího jako rozhodně důležitý prvek, stejně tak hodnotili manažeři z oblasti managementu nižšího a 55% manažerů z oblasti středního managementu označilo tento prvek jako spíše důležitý.

➤ Oční kontakt

Oční kontakt získal dle výsledné tabulky druhou příčku v důležitosti pro všechny manažery mezi prvky neverbální komunikace. Výsledná hodnota váženého aritmetického průměru je u tohoto aspektu $\bar{x} = 3,523$.

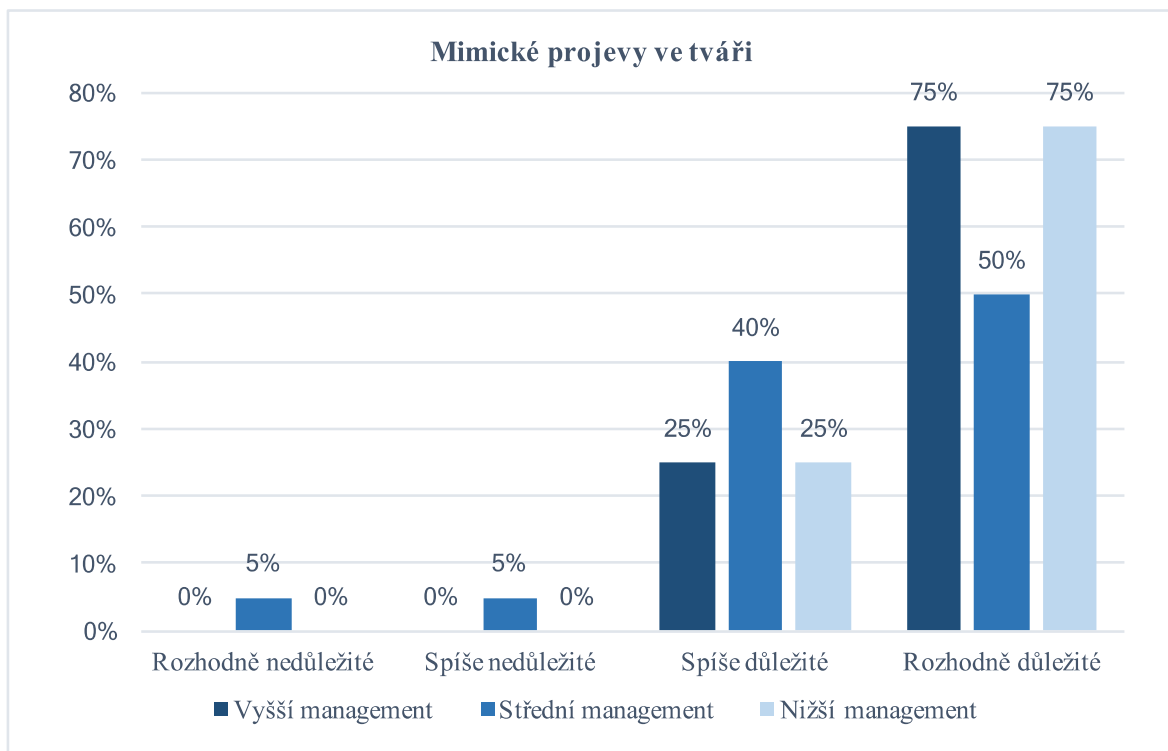


Graf 14: Zhodnocení významnosti očního kontaktu, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že oční kontakt je pro manažery velmi důležitý. Nejčastěji byla volena možnost *rozhodně důležité* a to ze 100% u manažerů vrcholového managementu, z 60% u manažerů z oblasti nižšího managementu a z 50% u vedoucích pracovníků na střední úrovni řízení.

➤ **Mimické projevy ve tváři**

Mimikou neboli výrazem člověka ve tváři, lze říci mnoho. Možná i proto se tento aspekt v rámci neverbální komunikace umístil na prvním místě. Celkový vážený aritmetický průměr u tohoto aspektu nabývá hodnoty $\bar{x} = 3,568$.

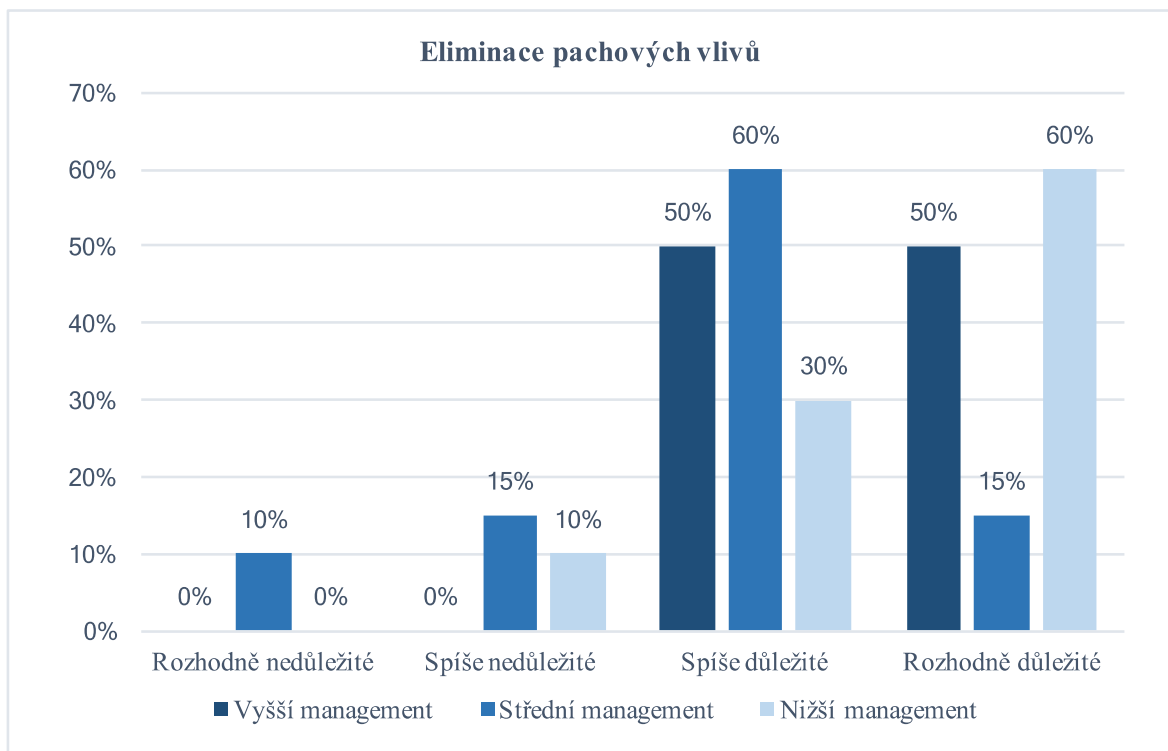


Graf 15: Zhodnocení významnosti mimických projevů ve tváři, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu lze tvrdit, že mimika je pro manažery ze všech úrovní managementu rozhodně důležitá a to ze 75% pro manažery z úrovně vyššího a nižšího managementu a z 50% pro manažery z oblasti středního managementu.

➤ **Eliminace pachových vlivů**

Ačkoli je eliminace pachových vlivů pro manažery důležitá, což lze tvrdit z výsledků průzkumu. Společně s vlivem oblékání se pohybuje mezi 4. a 5. místem v rámci hodnocení pořadí důležitosti. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,182$.

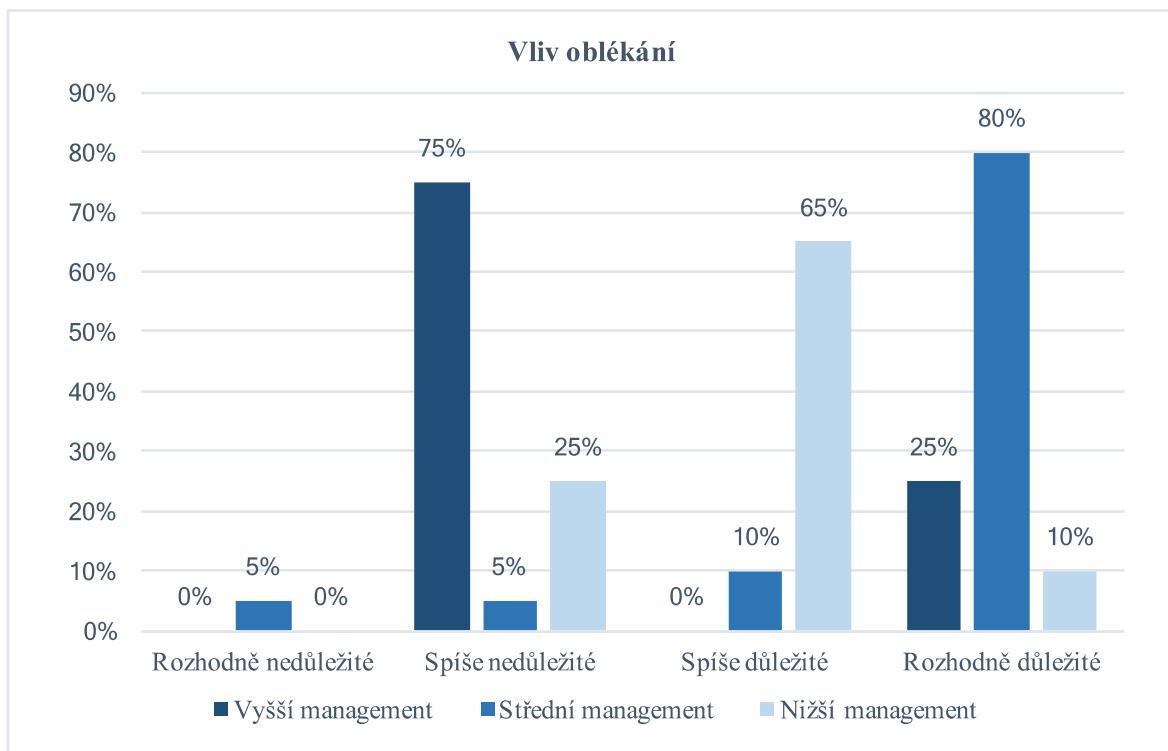


Graf 16: Zhodnocení významnosti eliminace pachových vlivů, vlastní zpracování

Z grafu můžeme vyčíst, že 60% pracovníků nižšího managementu se vyjádřilo, že je tento prvek pro ně rozhodně důležitý, pro manažery vrcholového managementu je tento prvek rozhodně důležitý z 50%, dalších 50% manažerů z této úrovně volilo možnost *spíše důležité*, stejnou možnost volili i manažeri středního managementu a to 60% z nich.

➤ **Vliv oblékání (vhodnost oblečení)**

Vliv oblékání, jak již bylo zmíněno, se umístil společně s pachovými vlivy mezi 4. a 5. Místem v rámci hodnocení pořadí důležitosti. Hodnota celkového aritmetického průměru je totožná, jako u eliminace pachových vlivů, čili $\bar{x} = 3,182$.



Graf 17: Zhodnocení významnosti vlivu oblékání, vlastní zpracování

U tohoto grafu můžeme vidět poměrně velkou rozdílnost v názorech. Manažeři vrcholové úrovně vliv oblékání označili ze 75% za spíše nedůležitý, manažeři nižšího managementu jej označili z 65% za spíše důležitý a rozhodně důležitý je pro manažery střední úrovně a to z 80%.

4.4.4 Komunikační dovednosti

Čtvrtá kapitola se týká komunikačních dovedností a hodnocení prvků v rámci této oblasti. Respondenti hodnotili naslouchání, empatii, pozorování, dotazování, popisování, přijímání závěrů a na základě pořadí významnosti soubor těchto respondentů seřadil jednotlivé aspekty od nejdůležitějšího až po méně důležité.

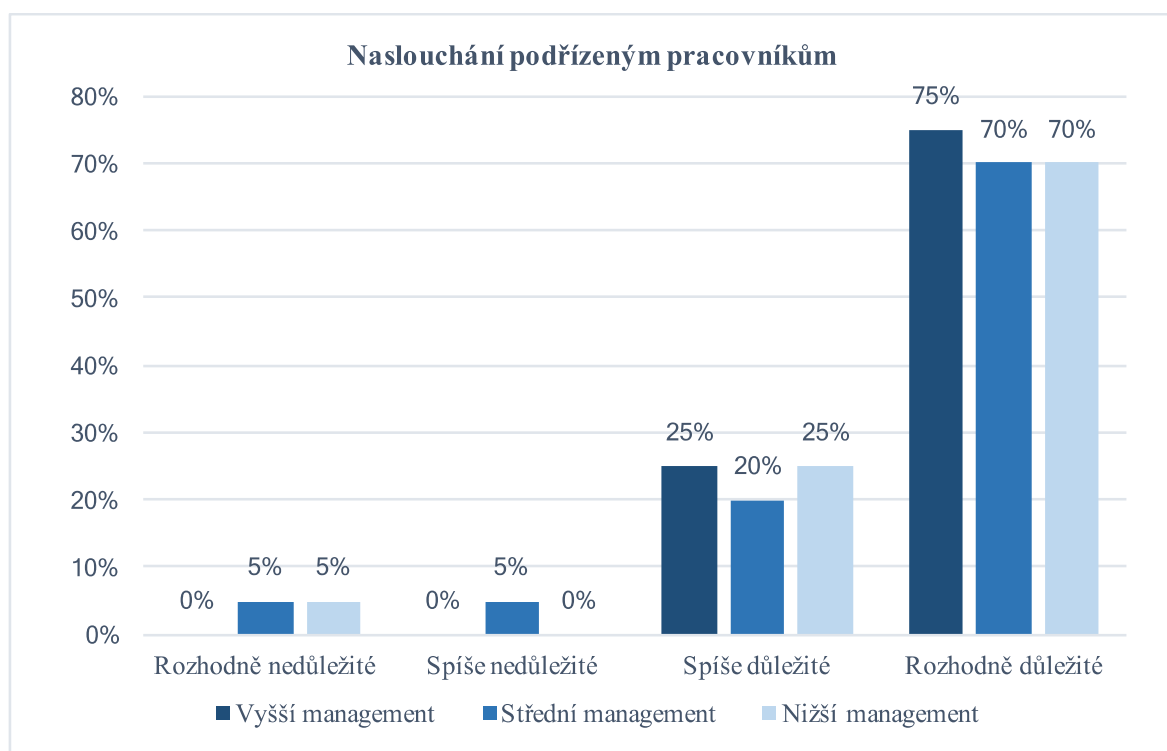
Komunikační dovednosti	Vážený aritmetický průměr	Pořadí důležitosti
Naslouchání podřízeným pracovníkům	3,591	1. - 2.
Empatie vůči podřízeným pracovníkům	3,432	6.
Pozorování (kombinace sledování a naslouchání s cílem nevytváření okamžitých závěrů)	3,500	4. - 5.

Dotazování (získání přesných a vypovídajících informací)	3,523	3.
Popisování (konkrétní popis specifických činností s cílem shodnosti chápání jednotlivých skutečností)	3,500	4. - 5.
Přijímání závěrů (vede k vzájemnému pochopení)	3,591	1. - 2.

Tabulka 8 Výsledné hodnoty prvků komunikačních dovedností, vlastní zpracování

➤ Naslouchání podřízeným pracovníkům

Naslouchání podřízeným pracovníkům se řadí mezi nejdůležitější složky komunikačních dovedností. Pro manažery je naslouchání svým podřízeným vskutku významné. Největší podíl respondentů volilo variantu *rozhodně důležité*. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,591$ a v rámci pořadí důležitosti se zařadil tento aspekt mezi první a druhé místo společně s přijímáním závěrů.

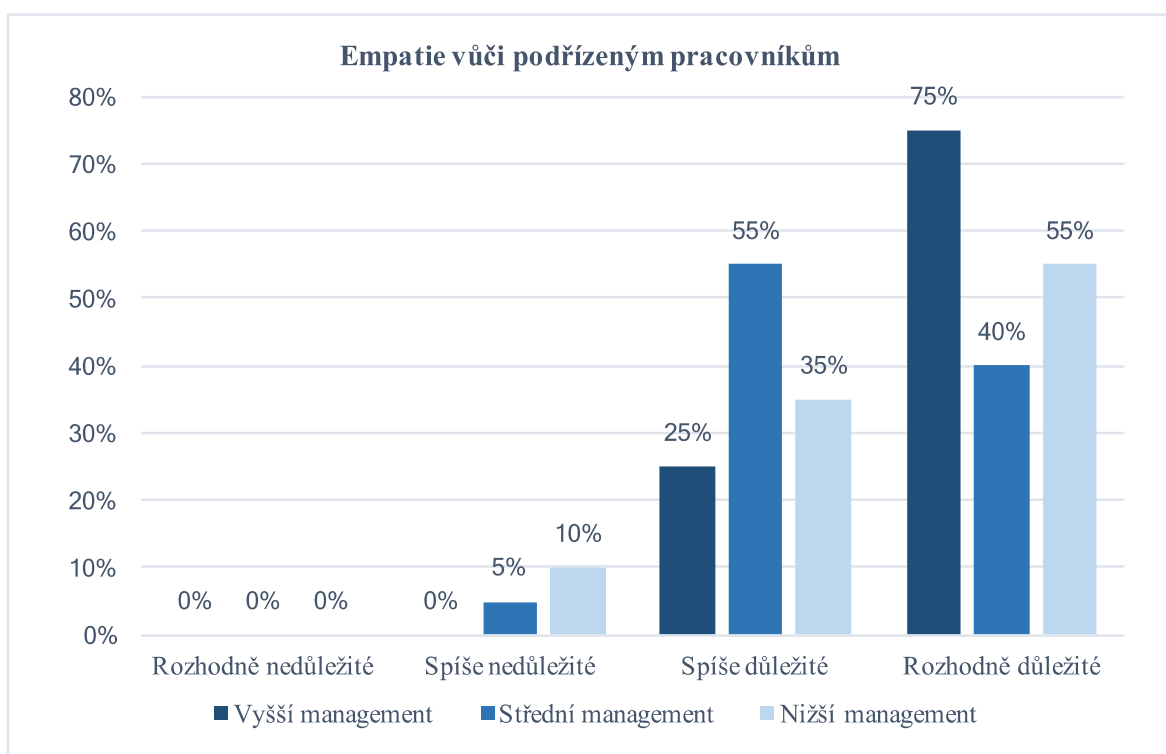


Graf 18: Zhodnocení významnosti naslouchání podřízeným pracovníkům, vlastní zpracování

Na důležitosti naslouchání podřízeným pracovníkům se manažeři z jednotlivých úrovní managementu shodli jasně, největší procenta z nich volila možnost *rozhodně důležité* a to: 75% vyšší management, 70% střední a nižší management.

➤ Empatie vůči podřízeným pracovníkům

Ačkoli se naslouchání podřízeným pracovníkům řadí mezi 1. a 2. místo v rámci hodnocení komunikačních dovedností, paradoxně se empatie vůči podřízeným pracovníkům řadí na místo 6. neboli poslední na základě hodnocení pořadí důležitosti. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,432$.

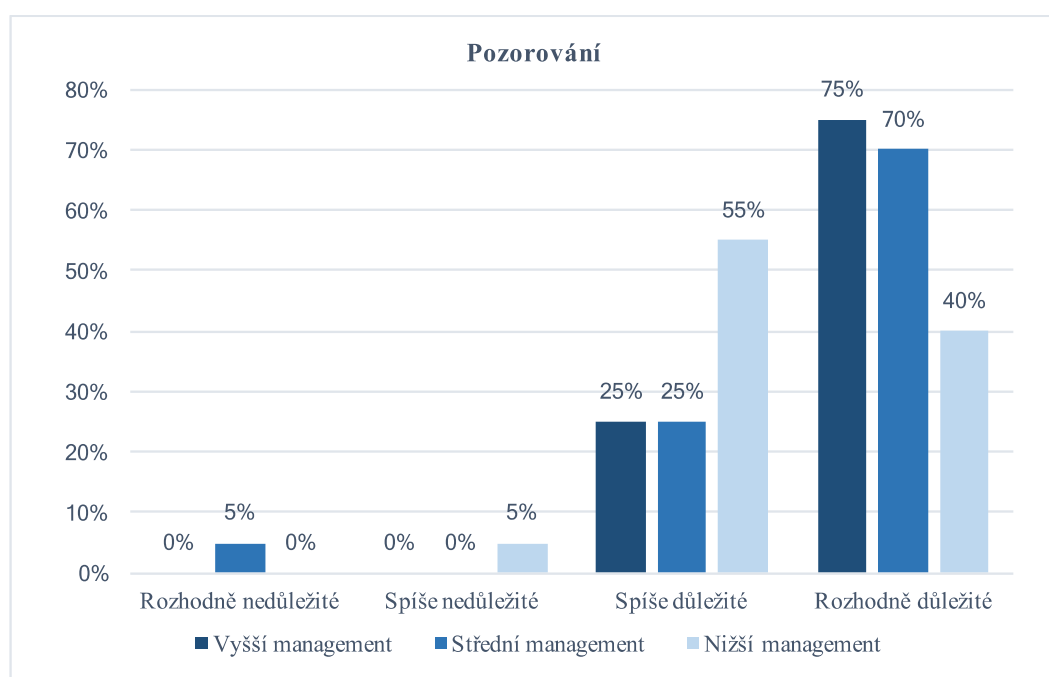


Graf 19: Zhodnocení významnosti empatie vůči podřízeným pracovníkům, vlastní zpracování

Důležitost empatie vůči podřízeným pracovníkům už vykazuje trochu jiné hodnoty. Ačkoli 75% pracovníků vyššího managementu a 55% pracovníků nižšího managementu jí označili za rozhodně důležitou, 55% pracovníků managementu středního tento prvek označilo za spíše důležitý.

➤ **Pozorování (kombinace sledování a naslouchání s cílem nevytváření okamžitých závěrů)**

Pozorování je pro manažery méně významným prvkem v rámci hodnocení prvků komunikačních dovedností, nicméně jeho vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty $\bar{x} = 3,500$ a tato hodnota stále vypovídá o relativní důležitosti. Na stupnici pořadí významnosti se tento prvek umístil mezi 4. a 5. místem společně s popisováním.

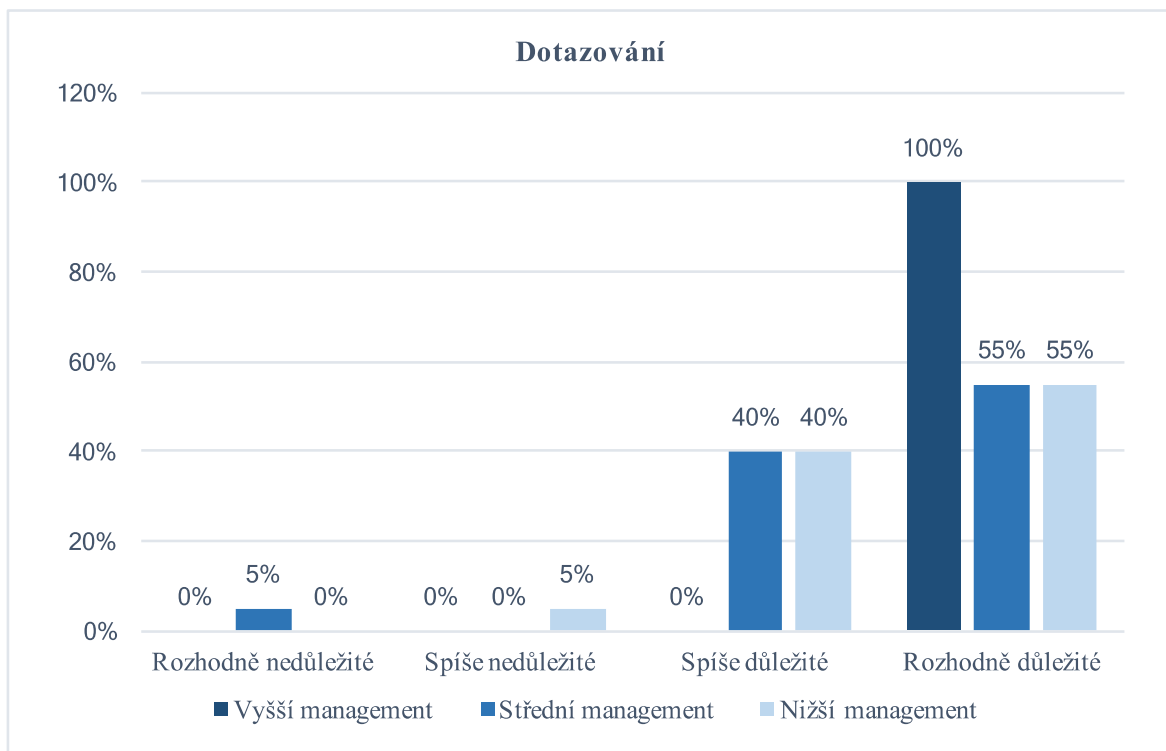


Graf 20: Zhodnocení významnosti pozorování, vlastní zpracování

Pozorování je opět důležitým prvkem v rámci komunikačního procesu. 75% manažerů vrcholového managementu a 70% manažerů středního managementu jej označilo za rozhodně důležité. Vedoucí pracovníci nižšího managementu pozorování označili z 55% za spíše důležitý prvek.

➤ **Dotazování (získání přesných a vypovídajících informací)**

Dotazování a získávání přesných a vypovídajících informací je pro manažery jeden z nejdůležitějších aspektů v rámci komunikačních dovedností, což je i z logiky věci pochopitelné, manažeři potřebují přesná a vypovídající data, aby s nimi mohli dále nakládat. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,523$ a na stupnici pořadí důležitosti se tento prvek zařadil na třetí místo.

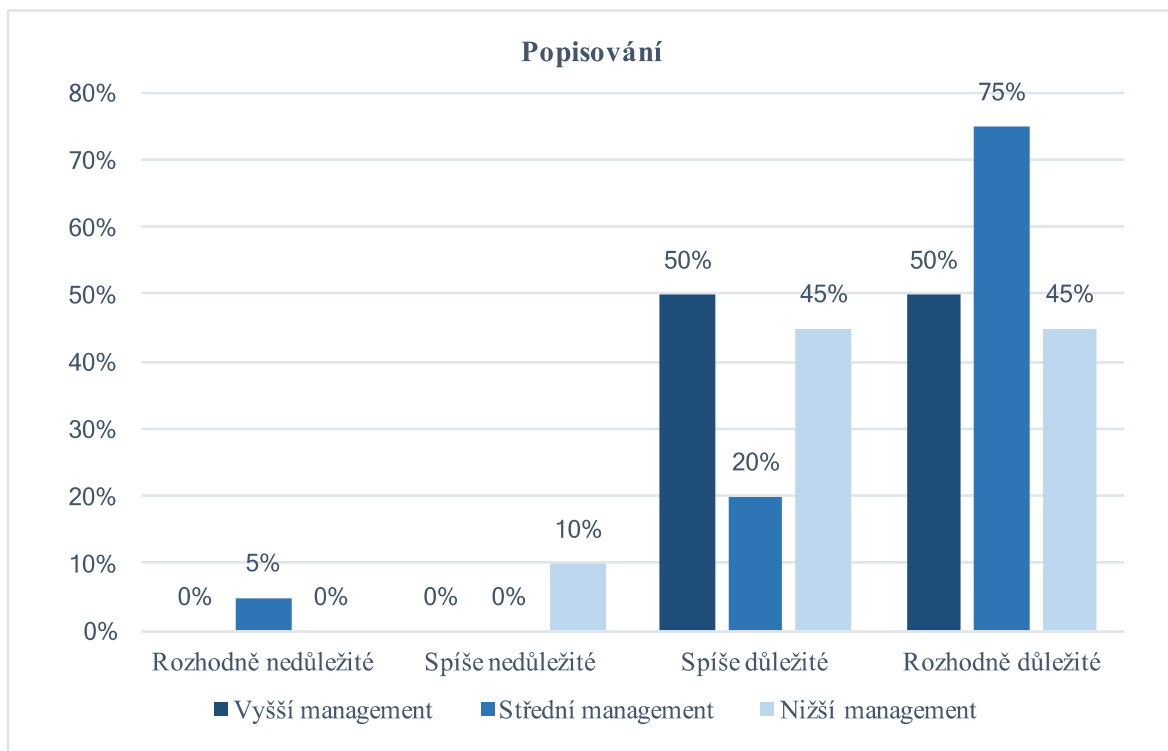


Graf 21: Zhodnocení významnosti dotazování, vlastní zpracování

Pracovníci vrcholového managementu se shodli jednotně, dotazování je pro 100% z nich rozhodně důležité. Rozhodně důležitý je tento prvek také pro 55% manažerů ze střední a nižší úrovně managementu.

➤ **Popisování (konkrétní popis specifických činností s cílem shodnosti chápání jednotlivých skutečností)**

Význam popisování se řadí hned za dotazování, tedy na stupnici pořadí významnosti mezi 4. a 5. příčkou, společně s pozorováním. Pro manažery je důležitý popis konkrétních činností s cílem shodnosti chápání jednotlivých skutečností, což navazuje na samotné dotazování. Celkový vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty $\bar{x} = 3,500$.

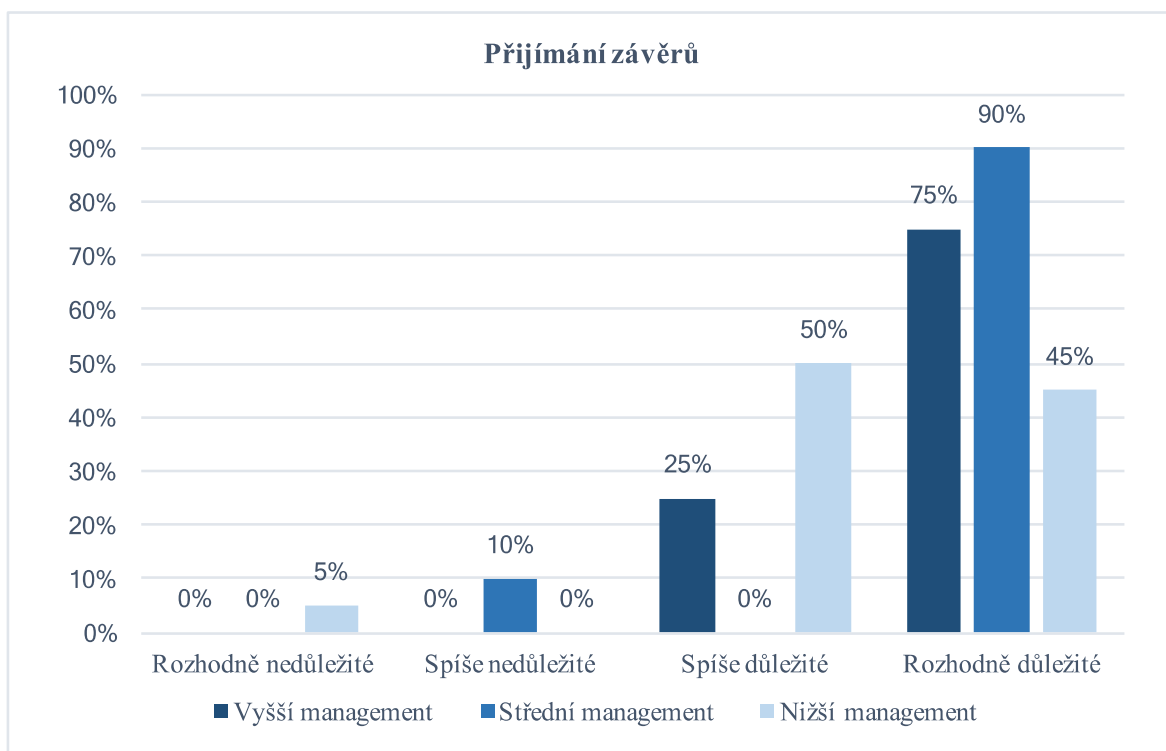


Graf 22: Zhodnocení významnosti popisování, vlastní zpracování

Popisování je rozhodně důležité pro 75% manažerů střední úrovně, 50% manažerů vrcholové úrovně a 45% manažerů nižší úrovně řízení. Ovšem stejné procentní zastoupení lze spatřovat u manažerů vrcholové a nižší úrovně managementu také u možnosti *spíše důležité*.

➤ **Přijímání závěrů (vede k vzájemnému pochopení)**

Přijímání závěrů se řadí společně s nasloucháním podřízeným pracovníkům mezi 1. a 2. místo na pořadí důležitosti. Pro manažery je tento aspekt opravdu důležitý, vzhledem k tomu, že vede ke vzájemnému pochopení. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,591$.



Graf 23: Zhodnocení významnosti přijímání závěrů, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu lze soudit, že přijímání závěrů je opět velmi důležitý aspekt. Manažeři střední úrovně řízení jej označili jako rozhodně důležitý z 90%, stejnou možnost volilo 75% manažerů vrcholového managementu, ovšem u nižšího managementu je větší procentní zastoupení (50%) u možnosti *spíše důležité* než li u možnosti rozhodně důležité (45%).

4.4.5 Komunikační kanály

V rámci této sekce manažeři hodnotili jednotlivé komunikační kanály a s tím spojenou důležitost těchto kanálů. Jedná se o komunikaci osobní, písemnou, telefonickou, elektronickou, podniková periodika, věstníky a video komunikaci.

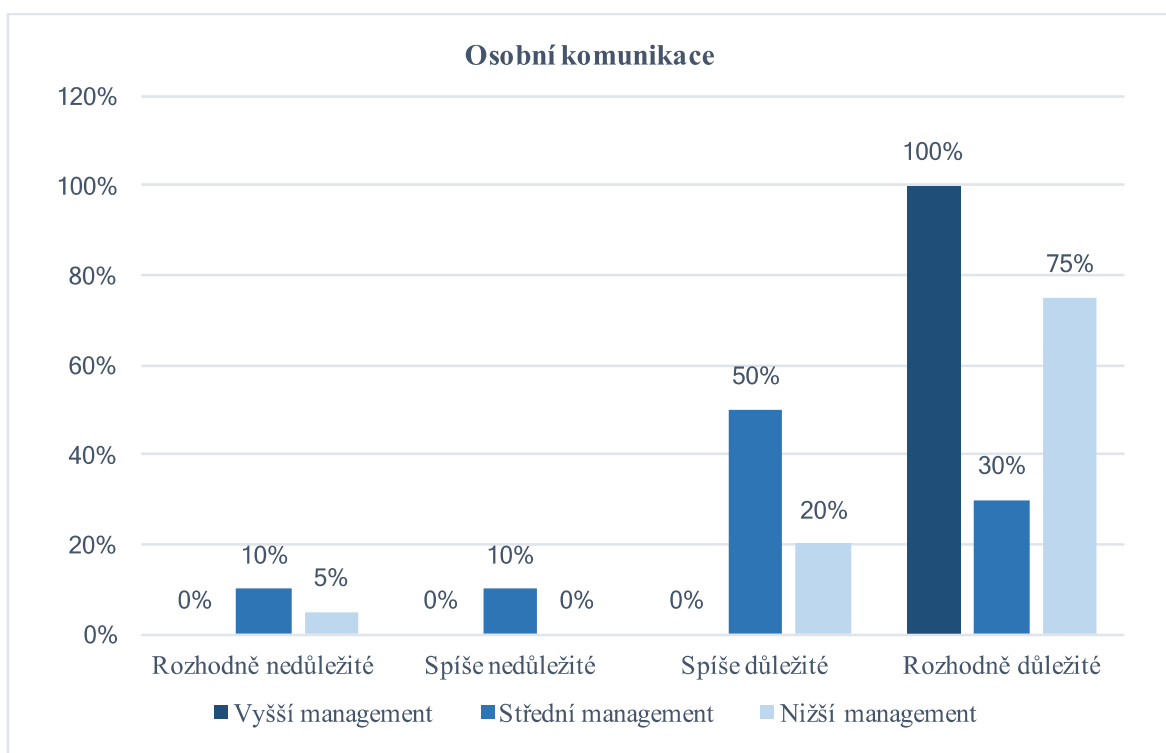
Komunikační kanály	Vážený aritmetický průměr	Pořadí důležitosti
Osobní komunikace	3,386	1.
Písemná komunikace	3,136	3.
Telefonická komunikace	3,182	2.
Elektronická komunikace	2,727	5.
Podnikové časopisy/noviny	2,114	7.
Věstníky	2,045	8.
Nástěnky	2,182	6.

Video	2,841	4.
-------	-------	----

Tabulka 9 Výsledné hodnoty komunikačních kanálů, vlastní zpracování

➤ Osobní komunikace

Jak již bylo zmiňováno, osobní komunikace neboli komunikace tváří v tvář, je pro manažery nejdůležitějším komunikačním kanálem. Hodnota váženého aritmetického průměru se rovná číslu $\bar{x} = 3,386$, což také vypovídá o značné důležitosti.

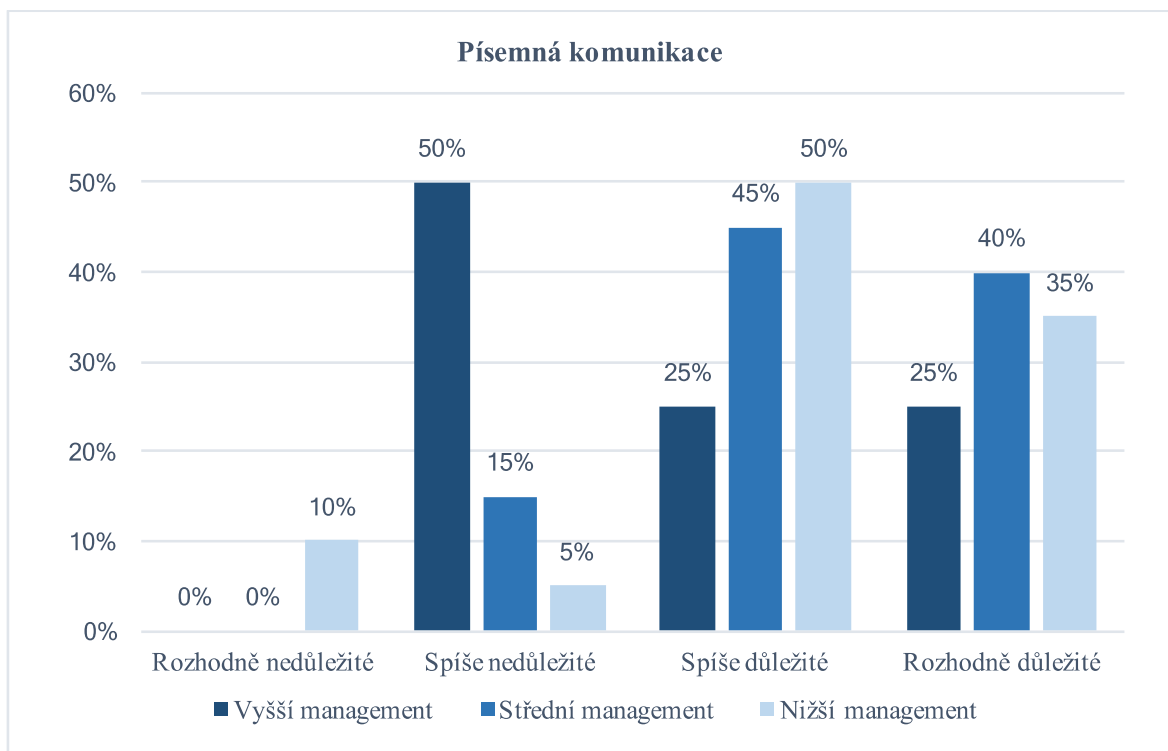


Graf 24: Zhodnocení významnosti osobní komunikace, vlastní zpracování

Pracovníci vrcholového managementu označili komunikaci osobní ze 100% jako rozhodně důležitý komunikační kanál, pro 75% pracovníků nižší úrovně řízení je osobní komunikace důležitá ze 75% a spíše důležitá je pro pracovníky středního managementu a to z 50%.

➤ Písemná komunikace

Na pořadí důležitosti se písemná komunikace umístila na 3. místě, za komunikací osobní a telefonickou. Lze tedy pozorovat její vysokou důležitost. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,136$.

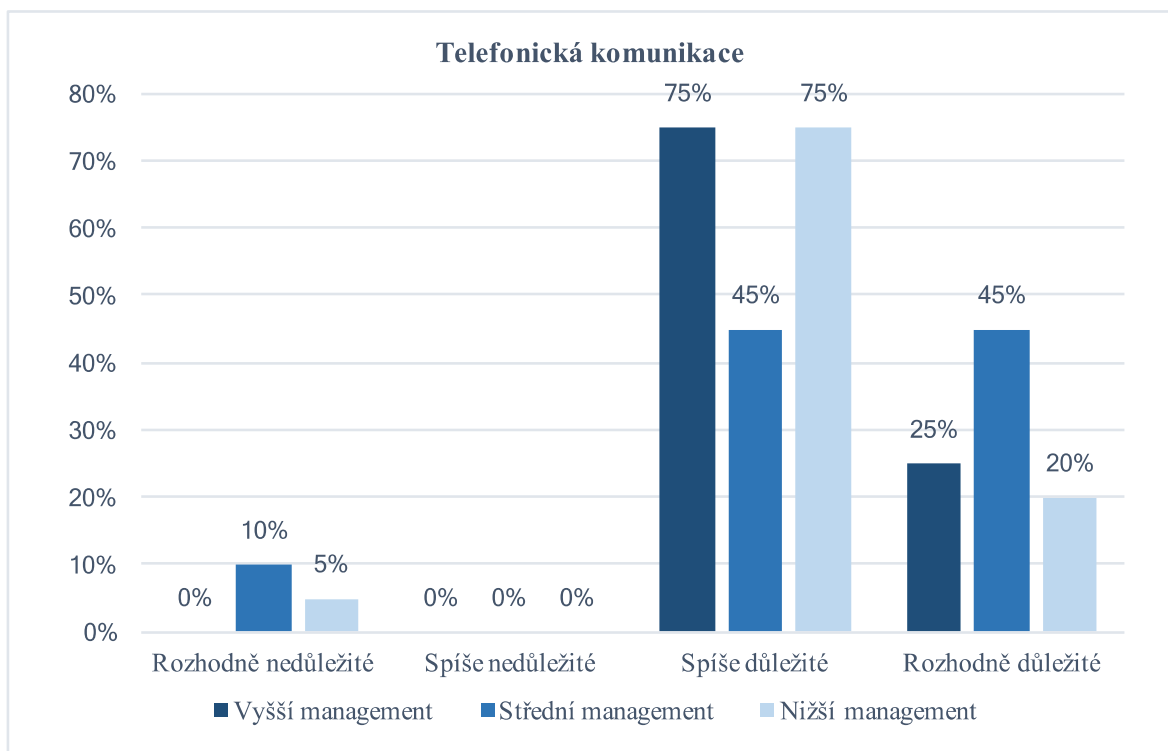


Graf 25: Zhodnocení významnosti písemné komunikace, vlastní zpracování

Písemnou komunikaci považují manažeři vyššího stupně řízení z 50% za spíše nedůležitou, následně 50% respondentů z oblasti nižšího managementu jí považuje za spíše důležitou a stejně tak manažeři středního managementu a to z 45%.

➤ Telefonická komunikace

Komunikace telefonická se řadí mezi velmi významné komunikační kanály dle výsledků dotazníkového šetření. Nachází se na 2. místě v rámci hodnocení pořadí důležitosti. Celkový vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty $\bar{x} = 3,182$.

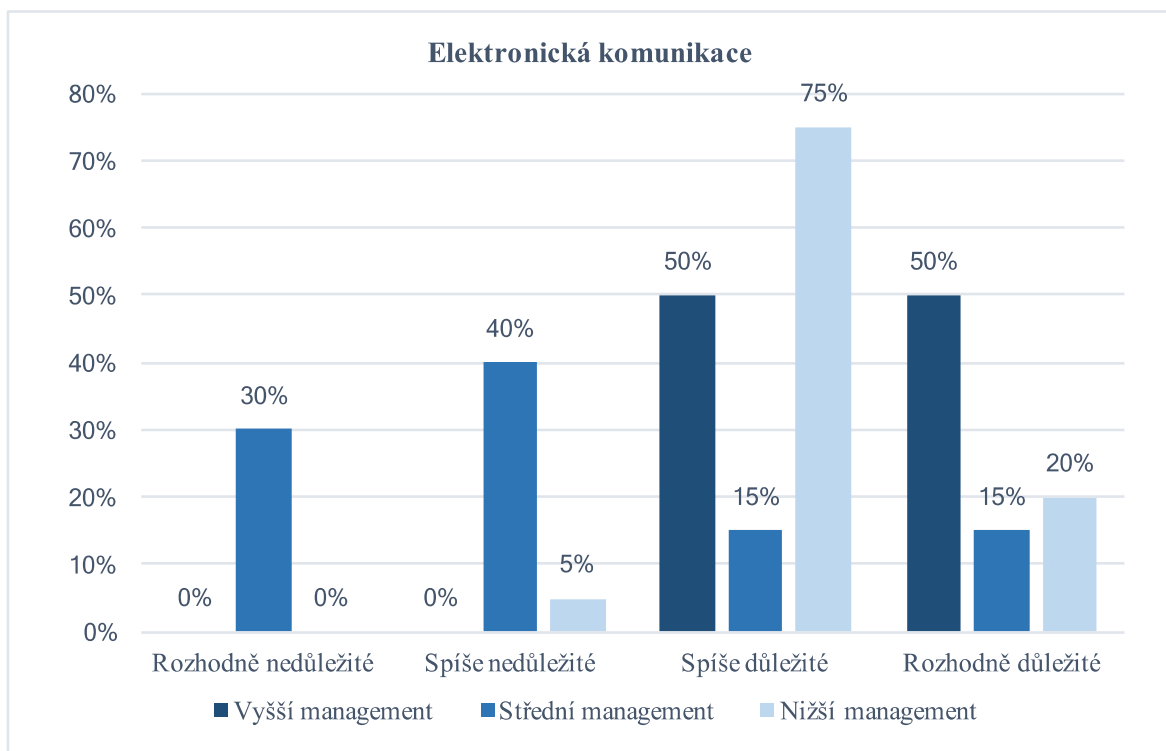


Graf 26: Zhodnocení významnosti telefonické komunikace, vlastní zpracování

Telefonickou komunikaci označili manažeři z vyššího a nižšího managementu ze 75% jako spíše důležitou. Zaměstnanci středního managementu volili z 45% možnost *rozhodně důležité* a z 45% možnost *spíše důležité*.

➤ Elektronická komunikace

Ačkoli je neustále zaznamenáván čím dál tím vyšší nárůst moderních technologií, na pořadí důležitosti se elektronická komunikace umístila na 5. místě. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 2,727$.

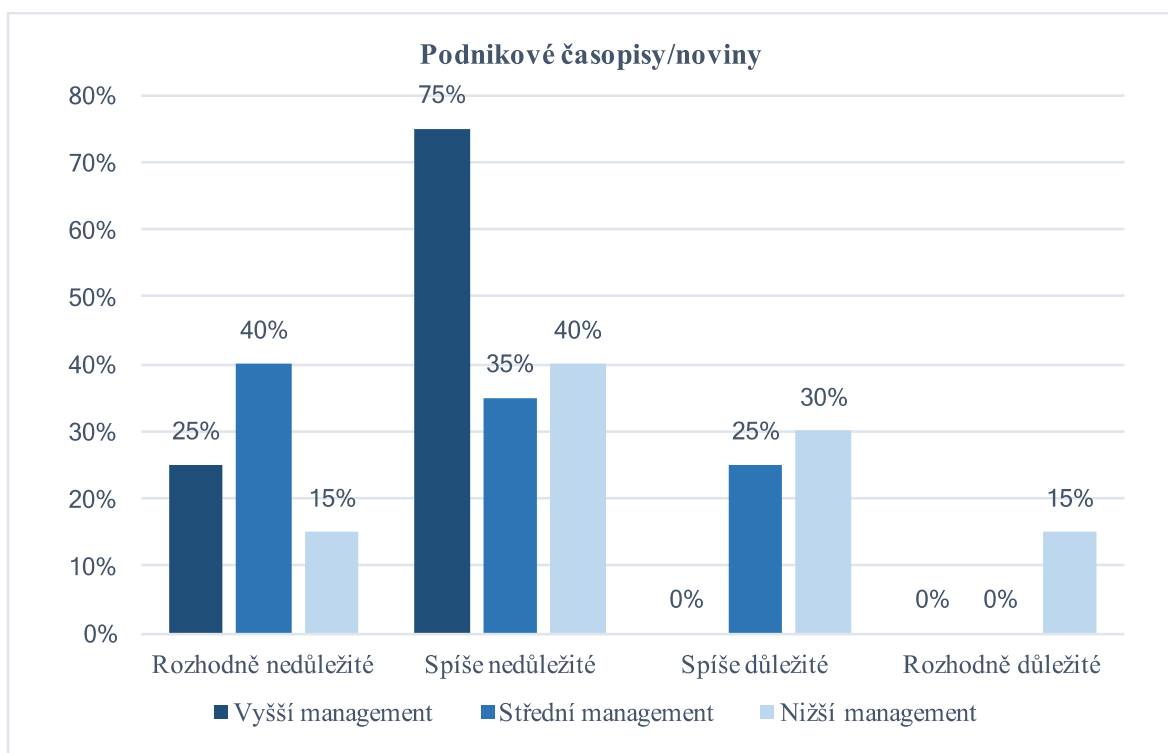


Graf 27: Zhodnocení významnosti elektronické komunikace, vlastní zpracování

Elektronickou komunikaci nejčastěji, ze 40%, hodnotili jako spíše nedůležitou manažeři střední úrovně managementu. Vedoucí pracovníci z nižší úrovně řízení volili nejčastěji možnost spíše důležité a to ze 75%. Pro management vrcholový je z 50% rozhodně důležitá a z 50% spíše důležitá.

➤ Podnikové časopisy/noviny

Dle výsledků výzkumu lze soudit, že podniková periodika nejsou pro řídicí pracovníky až tak důležitá, ostatně v dnešní době elektronizace, se nejedná o žádný nevšední úkaz. Podniková periodika označili ve valné většině manažeři ze všech úrovní managementu za spíše nedůležitá. Hodnota váženého aritmetického průměru dosahuje u tohoto komunikačního kanálu hodnoty $\bar{x}= 2,114$, což vypovídá o nižší důležitosti a řadí se na 7. místo pořadí důležitosti.

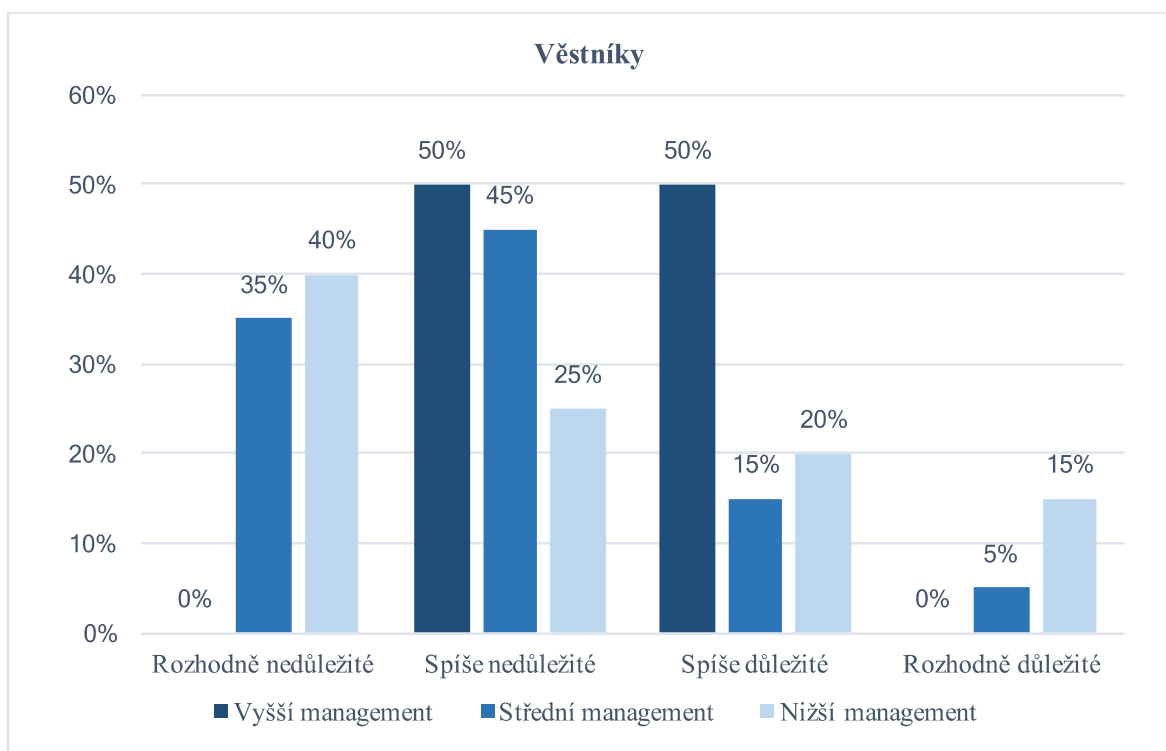


Graf 28: Zhodnocení významnosti podnikových časopisů/novin, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu lze soudit, že pro 75% manažerů vyšší úrovně řízení jsou podniková periodika spíše nedůležitá, nejčastější hodnocení manažerů nižší úrovně řízení bylo také *spíše nedůležitá* a to z 40% a rozhodně nedůležitá jsou podniková periodika pro 40% manažerů úrovně střední.

➤ Věstníky

Věstníky jsou dle výsledných hodnot pro vedoucí pracovníky také méně důležitým komunikačním kanálem. Vážený aritmetický průměr zde dosahuje hodnoty $\bar{x} = 2,045$, z níž lze usuzovat, že tomuto komunikačnímu kanálu manažeři skutečně nepřikládají velkou důležitost.

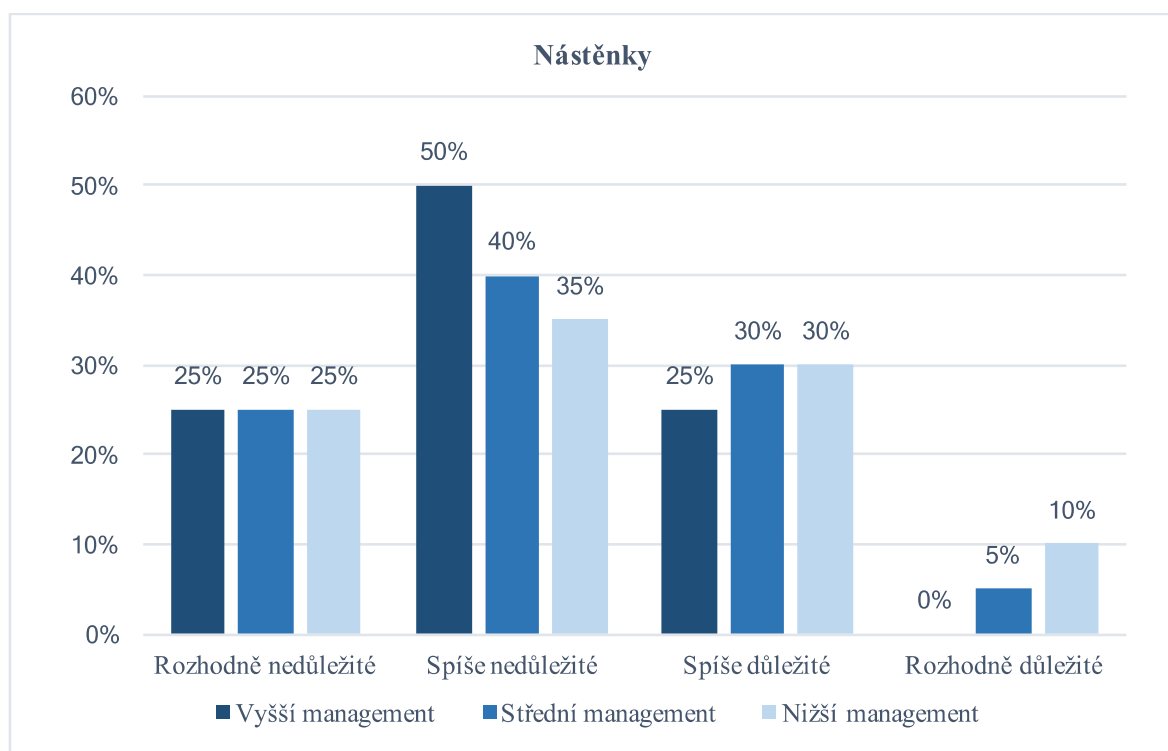


Graf 29: Zhodnocení významnosti věstníků, vlastní zpracování

Věstníky jsou dle grafu, pro jednu polovinu manažerů z úrovně vyššího managementu, spíše důležité a pro druhou polovinu spíše nedůležité. Zaměstnanci nižšího managementu je označili jako rozhodně nedůležité ze 40% a spíše nedůležité pro 45% zaměstnanců managementu středního.

➤ Nástěnky

V dnešní době moderních technologií lze považovat nástěnky za jakýsi přežitek, ovšem pro některé manažery jsou nástěnky stále rozhodně důležité, ačkoli je to opravdu malá část. V současné době jsou nástěnky většinou nahrazeny například intranetem, což lze považovat za součást elektronické komunikace. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 2,182$ a v rámci pořadí důležitosti se nástěnky umístily na šestém místě.

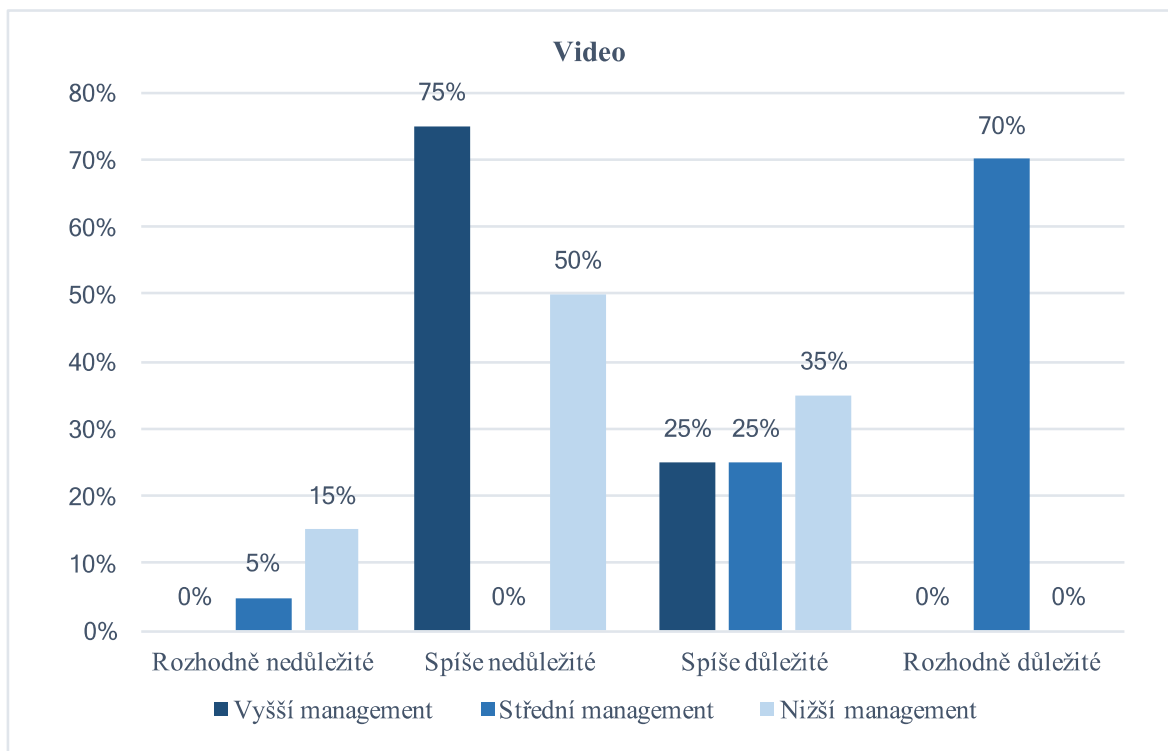


Graf 30: Zhodnocení významnosti nástěnek, vlastní zpracování

Důležitost nástěnek ve společnosti vyobrazuje výše uvedený graf. Největší část manažerů je označilo jako spíše nedůležité a to ze všech úrovní managementu.

➤ Video komunikace

Hodnota váženého aritmetického průměru činí u video komunikace $\bar{x} = 2,841$ a tento komunikační kanál získal 4. příčku na pořadí důležitosti.



Graf 31: Zhodnocení významnosti video komunikace, vlastní zpracování

Dle grafu lze sledovat, že ze 70% je video komunikace rozhodně důležitá pro pracovníky střední úrovně managementu, oproti tomu je pro pracovníky vrcholového managementu ze 75% spíše nedůležitá a stejnou hodnotou nejčastěji také hodnotili pracovníci nižšího managementu a to z 50%.

4.4.6 Komunikační směry

V kategorii komunikačních směrů manažeři hodnotili čtyři významné komunikační směry v podniku. Jedná se o směr shora - dolů, zdola - nahoru, dále o komunikaci horizontální a komunikaci diagonální. Z níže uvedené tabulky lze vyčíst důležitost jednotlivých komunikačních směrů, která je dále i graficky zpracována.

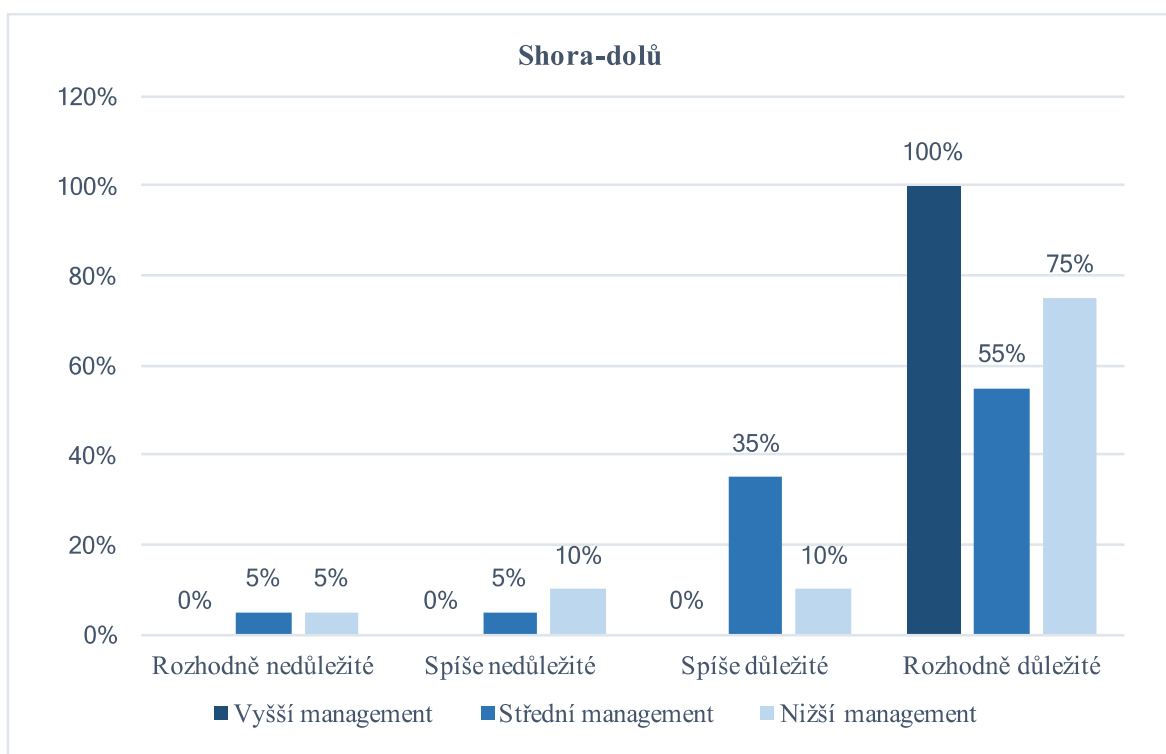
Komunikační směry	Vážený aritmetický průměr	Pořadí důležitosti
Shora - dolů (od pracovníků nadřízených k pracovníkům podřízeným)	3,523	2.
Zdola - nahoru (od podřízených pracovníků k pracovníkům nadřízeným)	3,432	4.
Komunikace horizontální (mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni)	3,455	3.

Komunikace diagonální (mezi zaměstnanci na různých úrovních organizace)	3,591	1.
---	-------	----

Tabulka 10 Výsledné hodnoty komunikačních směrů, vlastní zpracování

➤ **Shora - dolů (od pracovníků nadřazených k pracovníkům podřízeným)**

Komunikační směr shora - dolů si získal pořadí důležitosti 2. příčku. Manažeři tento komunikační směr považují převážně za velmi důležitý. Hodnota váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,523$, což vypovídá o skutečně velké důležitosti.

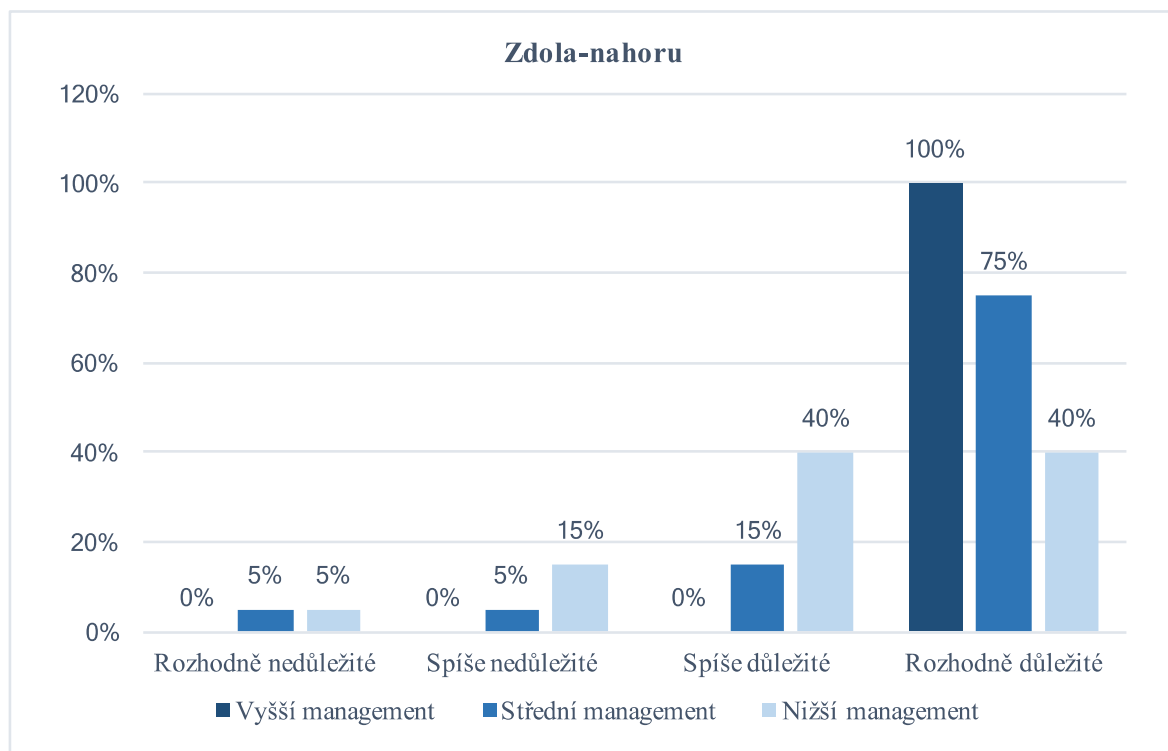


Graf 32: Zhodnocení významnosti komunikace shora-dolů, vlastní zpracování

Rozhodně důležitý je tento komunikační směr pro 100% pracovníků vyššího managementu, 75% pracovníků nižšího managementu a 55% pracovníků managementu středního.

➤ **Zdola - nahoru (od podřízených pracovníků k pracovníkům nadřízeným)**

Komunikační směr od podřízených pracovníků k nadřízeným pracovníkům, neboli zdola - nahoru, se umístil dle pořadí významnosti na čtvrtém místě. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty $\bar{x} = 3,432$.

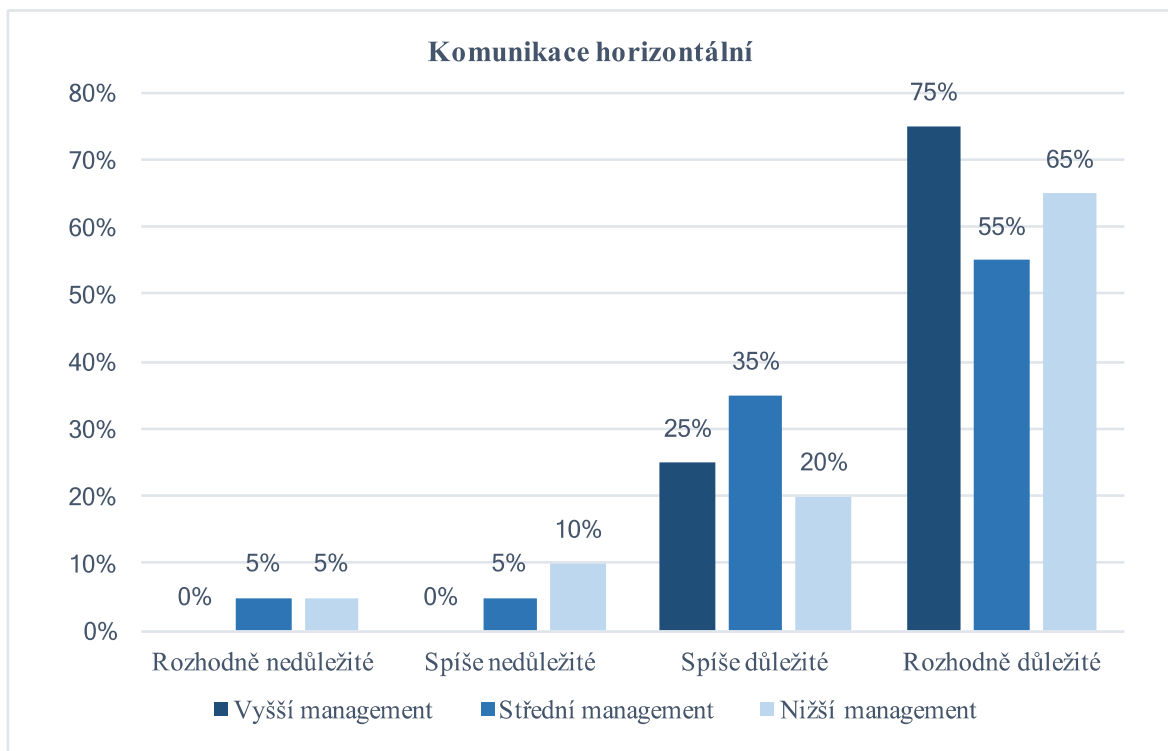


Graf 33: Zhodnocení významnosti komunikace zdola-nahoru, vlastní zpracování

Komunikační směr zdola – nahoru je rozhodně důležitý pro 100% manažerů z vrcholové úrovně řízení, 75% manažerů střední úrovně a 40% manažerů úrovně nižší. Zároveň dalších 40% manažerů nižší úrovně hodnotilo tento aspekt jako spíše důležitý.

➤ **Komunikace horizontální (mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni)**

Komunikace horizontální obdržela třetí místo, hned za komunikací shora - dolů. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty $\bar{x} = 3,455$, ze kterého lze odvodit, že se nachází na pomezí velmi významného a spíše významného prvku komunikačních směrů.

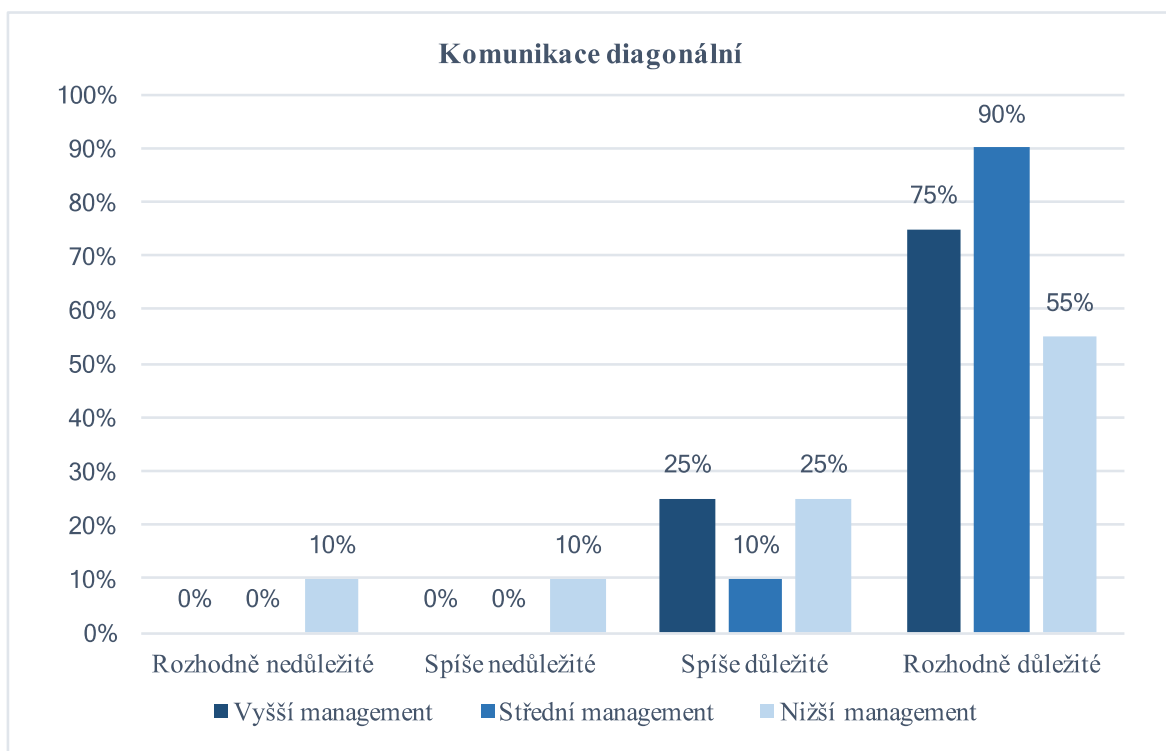


Graf 34: Zhodnocení významnosti komunikace horizontální, vlastní zpracování

Horizontální komunikaci označilo 75% manažerů vyšší úrovně z rozhodně důležitou, stejnou důležitost jí přisuzuje i 65% manažerů nižší úrovně a 55% manažerů úrovně střední.

➤ **Komunikace diagonální (mezi zaměstnanci na různých úrovních organizace)**

Komunikace diagonální je pro manažery nejdůležitějším komunikačním směrem. Hodnota váženého aritmetického průměru nabývá hodnoty $\bar{x} = 3,591$ a na pořadí důležitosti obdržela první příčku.



Graf 35: Zhodnocení významnosti komunikace diagonální, vlastní zpracování

Diagonální komunikaci jako komunikační směr označilo za rozhodně důležitou 90% manažerů střední úrovně řízení, 75% manažerů vrcholového managementu a 55% manažerů z nižší úrovně řízení.

4.4.7 Principy efektivní komunikace

Principy efektivní komunikace jsou základními kameny pro podnikovou komunikaci. V této oblasti manažeři hodnotili respekt k partnerovi, společnou odpovědnost a dohodu o cílech. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že manažeři neberou tyto principy na lehkou váhu a přisuzují jim skutečně velký význam.

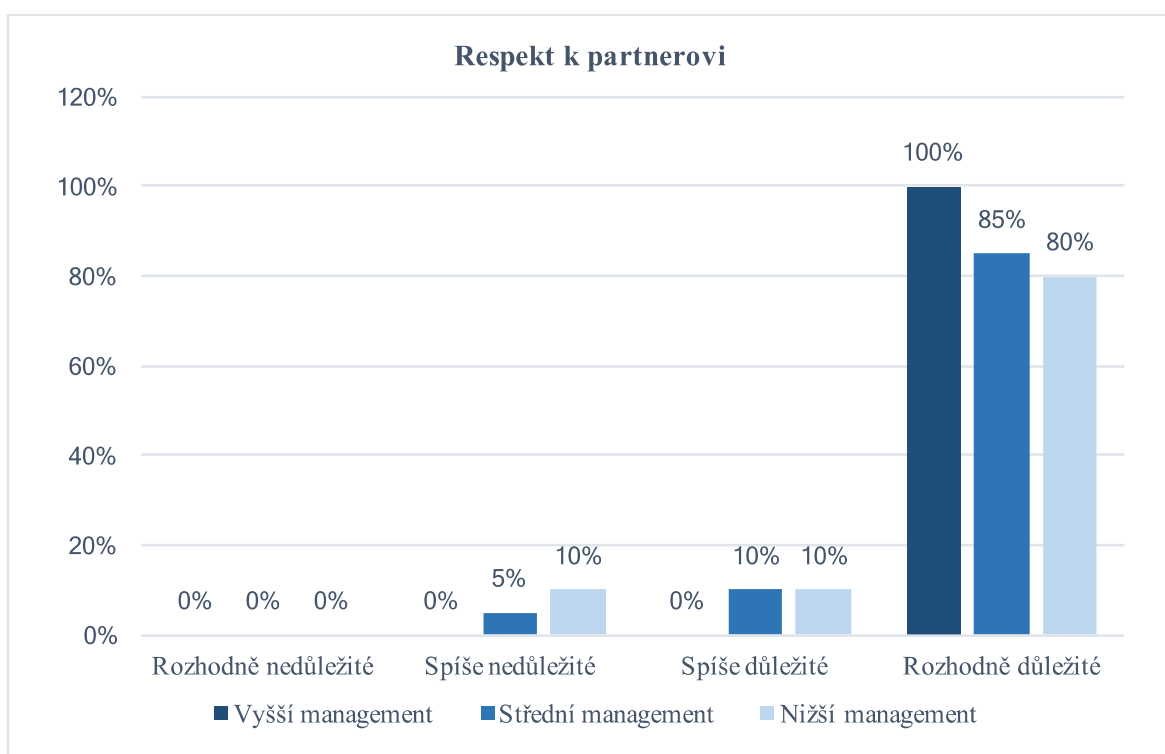
Principy efektivní komunikace	Vážený aritmetický průměr	Pořadí důležitosti
Respekt k partnerovi, se kterým komunikují (základní předpoklad komunikačního procesu)	3,773	3.
Společná odpovědnost (odpovědnost za efektivní komunikaci nesou všechny osoby, které se na ní podílí)	3,955	2.

Dohoda o cílech v rámci komunikace (efektivní komunikace by měla vést k jasnému a vytyčenému cíli)	3,977	1.
--	-------	----

Tabulka 11 Tabulka Výsledné hodnoty principů efektivní komunikace, vlastní zpracování

➤ **Respekt k partnerovi, se kterým komunikuji (základní předpoklad komunikačního procesu)**

O velkém významu principů efektivní komunikace je možné se přesvědčit hned u prvního aspektu a to u respektu k partnerovi, se kterým komunikuji. Na pořadí důležitosti se tento aspekt sice umístil na třetím místě, ovšem hodnoty průměrů hovoří jasně. Celkový vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty $\bar{x} = 3,773$. Z čehož lze usuzovat, že nejčastěji byla volena možnost *velmi důležité*.

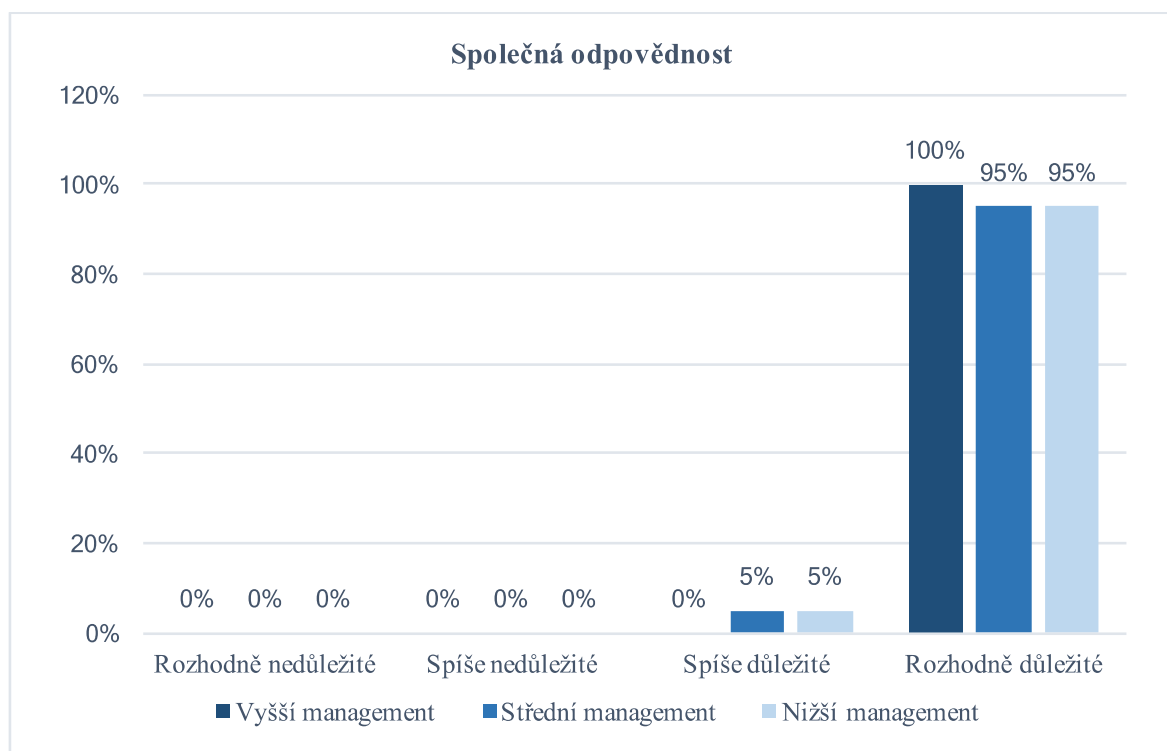


Graf 36: Zhodnocení významnosti respektu ke komunikačnímu partnerovi, vlastní zpracování

Respekt ke komunikačnímu partnerovi je ze 100% rozhodně důležitý pro pracovníky vyššího managementu, z 85% pro pracovníky středního managementu a z 80% pro pracovníky managementu nižšího.

➤ **Společná odpovědnost (odpovědnost za efektivní komunikaci nesou všechny osoby, které se na ní podílí)**

Společná odpovědnost je pro manažery také velmi důležitou položkou a to jak v rámci principů efektivní komunikace, tak v celkovém hodnocení. Na pořadí důležitosti získal tento aspekt druhé místo a vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty $\bar{x} = 3,955$.

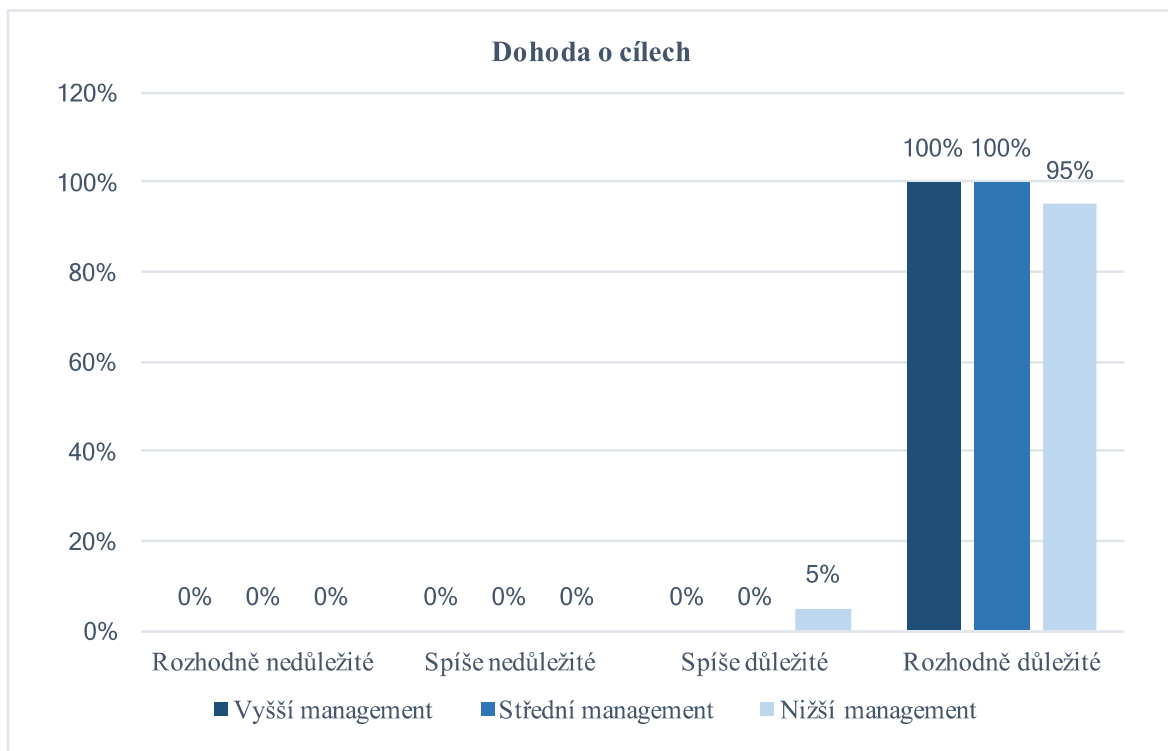


Graf 37: Zhodnocení významnosti společné odpovědnosti, vlastní zpracování

Společnou odpovědnost označili pracovníci vrcholového řízení ze 100% za rozhodně důležitou, stejně tak jí označili z 95% manažeři z oblasti středního a nižšího managementu.

➤ **Dohoda o cílech v rámci komunikace (efektivní komunikace by měla vést k jasnému a vytyčenému cíli)**

Tento aspekt získal, v rámci okruhu hodnocených prvků principů efektivní komunikace, první místo. Téměř 100% dotázaných manažerů jej ohodnotilo jako rozhodně důležitý prvek. Hodnota celkového váženého aritmetického průměru je $\bar{x} = 3,977$, což hovoří o skutečně velké důležitosti.



Graf 38: Zhodnocení významnosti dohody o cílech v rámci komunikace, vlastní zpracování

Dohodu o cílech ohodnotili pracovníci vyššího a středního managementu ze 100% jako rozhodně důležitou, za rozhodně důležitou jí považuje také 95% pracovníků managementu nižšího a pouhých 5% pracovníků nižšího managementu tento aspekt označilo jako spíše důležitý.

4.4.8 Otevřená otázka

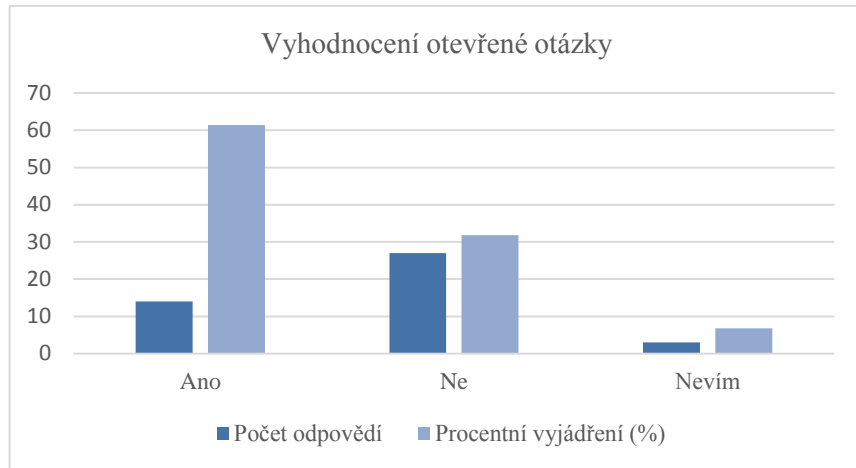
- **Existují v rámci komunikace prvky, které považujete za významné a nebyly v dotazníku zmíněny? Pokud ano, prosím vypište, o které prvky se jedná.**

V rámci otevřené otázky měli manažeři možnost vyjádřit se, které prvky komunikace jsou pro ně důležité, mimo těch, které byly v dotazníku zmíněny. Odpovědi vedoucích pracovníků jsou jejich subjektivním názorem, tudíž je nelze generalizovat, nicméně je možné si rozšířit obzory o názory profesionálů.

Existují v rámci komunikace prvky, které považujete za významné a nebyly v dotazníku zmíněny? Pokud ano, prosím vyplňte, o které prvky se jedná.		
Ano	Ne	Nevím
14	27	3
Stále je pro někoho obtížné vstřebat negativní zpětnou vazbu od nadřízeného pracovníka.	X	X
Neformální příležitosti ke komunikaci - společné offsite meetingy, diskuzní kroužky během přestávky, atd...	X	X
Otevřená komunikace, nebát se říci svůj názor.	X	X
Za velmi důležité považuji formy sdílení informací/komunikace napříč společnostmi, mezi odděleními i v rámci jednotlivých oddělení a malých týmů v nich, tj. F2F setkání a jednání, porady, interní komunikace, all staff setkání, atd.	X	X
Vyhodnocení partnera pomocí otázek - zjištění potřeb, individuální přístup.	X	X
Prvek sdělování důvěrného obsahu, komu mohu něco důvěrného sdělit, komu mohu důvěřovat a být si jistý, že si to nechá pro sebe a nezneužije to.	X	X
Vazba, která situace vyžaduje který typ komunikace.	X	X
Drby a chodbové informace slouží často jako jediný zdroj informací.	X	X
"KNOW HOW" - důležité pro usnadnění komunikace na základě určitých poznatků zkušenějších kolegů.	X	X
Důležité je, pokud je to možné, být přístupný konsenzu. Jednat s lidmi slušně a s úctou. V rámci elektronické komunikace být schopen filtrovat nepodstatnou komunikaci. V dnešní době existuje mnoho elektronické komunikace, která manažery přehlcuje informacemi.	X	X
Workshopy a brainstormingy.	X	X
Sebereflexe a práce s ní.	X	X
Rozhodně je velmi důležité i správnost načasování při vzájemné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem.	X	X
Telekonference, ale to stejně nikdo nechce, protože to je peklo na drátě.	X	X

Tabulka 12 Vyhodnocení otevřené otázky, vlastní zpracování

Dle níže uvedeného grafu lze usuzovat, že pro většinu manažerů byl dotazník vyčerpávající a obsahoval téměř všechny prvky komunikace, které využívají, jednalo se o 61,4 % vedoucích pracovníků, dalších 31,8 % poté doplnilo svůj názor v rámci otevřené otázky, kde se manažeři mohli svobodně vyjádřit. Pouhých 6,8 % manažerů zvolilo odpověď „nevím“.



Graf 39: Vyhodnocení otevřené otázky, vlastní zpracování

5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro účely vypracování praktické části diplomové práce, byla využita metoda kvantitativního sběru dat neboli dotazníkového šetření. Dotazník je koncipován do tří částí, kde je v první části otázka selektivní, následuje část druhá, kde je 37 uzavřených otázek a v poslední části je jedna otázka otevřená, pro účely doplnění dotazníku a vyjádření subjektivního názoru. Na jednotlivé otázky odpovídali vedoucí pracovníci společnosti BNP Paribas Personal Finance, S. A. V případě uzavřených otázek hodnotili manažeři jednotlivé výroky na stupnici 1 – 4.

Souhrnné výsledky vyobrazuje následující tabulka:

Vyhodnocení prvků komunikace						
Okruh	Hodnocený prvek	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient (%)	Pořadí významnosti dle okruhu	Celkové pořadí významnosti	Medián
Obsah komunikačního sdělení	Sdělovaný obsah	3,614	23,01	1. - 2.	4. - 5.	4
	Za koho považují komunikačního partnera	3,341	22,96	4.	21.	4
	Přizpůsobení sdělení příjemci	3,432	20,97	3.	17. - 18. - 19.	4
	Pochopení sdělení a dekodování zprávy	3,614	21,45	1 - 2.	4. - 5.	4
Verbální komunikace	Srozumitelnost projevu	3,455	21,78	1.	15. - 16.	4
	Volba odborných termínů	2,795	32,87	6.	33.	3
	Tempo řeči	2,955	26,96	3.	29.	3
	Hlasitost řeči	2,864	31,23	4.	30.	3
	Nepoužívání prázdných slov	2,841	29,01	5.	31. - 32.	3
	Nepoužívání barbarismů	3,068	29,81	2.	27.	3
Neverbální komunikace	Volba vhodné vzdálenosti	3,250	23,77	3.	22.	3

	Podání ruky	3,023	27,76	6.	28.	3,5
	Oční kontakt	3,523	17,63	2.	10. - 11. - 12.	4
	Mimické projevy ve tváři	3,568	18,32	1.	9.	4
	Eliminace pachových vlivů	3,182	25,31	4. - 5.	23. - 24. 25.	3,5
	Vliv oblékání	3,182	26,19	4. - 5.	23. - 24. 25.	3
Komunikační dovednosti	Naslouchání podřízeným pracovníkům	3,591	20,84	1. - 2.	6. - 7. - 8.	4
	Empatie vůči podřízeným pracovníkům	3,432	18,00	6.	17. -18. - 19.	4
	Pozorování	3,500	18,78	4. - 5.	13. - 14.	4
	Dotazování	3,523	18,64	3.	10. - 11. - 12.	4
	Popisování	3,500	19,74	4. - 5.	13. - 14.	3,5
	Přijímání závěrů	3,591	19,07	1. - 2.	6. - 7. - 8.	4
Kominikační kanály	Osobní komunikace	3,386	25,35	1.	20.	4
	Písemná komunikace	3,136	25,97	3.	26.	3
	Telefonická komunikace	3,182	23,47	2.	23. - 24. 25.	3
	Elektronická komunikace	2,727	34,40	5.	34.	3
	Podnikové časopisy/noviny	2,114	41,85	7.	36.	2
	Věstníky	2,045	46,56	8.	37.	2
	Nástěnky	2,182	40,61	6.	35.	2
	Video	2,841	34,34	4.	31. - 32.	2
Komunikační směry	Shora-dolů	3,523	23,04	2.	10. - 11. - 12.	4
	Zdola-nahoru	3,432	24,38	4.	17. -18. - 19.	4
	Komunikace horizontální	3,455	23,46	3.	15. - 16.	4
	Komunikace diagonální	3,591	21,67	1.	6. - 7. - 8.	4

Principy efektivní komunikace	Respekt k partnerovi	3,773	14,81	3.	3.	4
	Společná odpovědnost	3,955	5,27	2.	2.	4
	Dohoda o cílech	3,977	3,75	1.	1.	4

Tabulka 13 Vyhodnocení prvků komunikace, vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce lze pozorovat výsledné statistické hodnoty, které vycházejí z výsledků dotazníkového šetření. Jedná se o vážený aritmetický průměr, variační koeficient, pořadí důležitosti v rámci dané skupiny prvků, pořadí důležitosti za celý soubor prvků a také medianové hodnoty jednotlivých aspektů. Lze pozorovat rozdílnost v hodnocení pořadí důležitosti za jednotlivé soubory prvků a pořadí důležitosti za celkový soubor, což ukazuje výše uvedená tabulka. Konzistentnost názorů vyjadřuje variační koeficient. Značnou konzistenci v názorech lze pozorovat u principů efektivní komunikace, oproti tomu, takzvané extrémny v názorech, lze pozorovat u komunikačních kanálů.

První okruh otázek je zaměřený na obsah komunikačního sdělení. Jednotliví manažeři hodnotili výroky jako je sdělovaný obsah, komunikačního partnera, přizpůsobení sdělení příjemci a pochopení sdělení a dekodování zprávy. V rámci tohoto souboru otázek je za nejvýznamnější prvek považován sdělovaný obsah, ale také pochopení a dekodování zprávy. Oba tyto prvky byly nejčastěji označeny jako rozhodně důležité v rámci obsahu komunikačního sdělení a na celkovém pořadí významnosti se umístily na 4. – 5. místě z celkového množství 37 výroků, lze tedy usuzovat, že v celkovém hodnocení jsou tyto prvky také velmi důležité, což vychází z logicky věci. Pokud není zpráva dobře pochopena, nelze na ní získat relevantní odpověď. Co se týče přizpůsobení zprávy příjemci, to se v rámci tohoto okruhu otázek umístilo na 3. místě, respektive 17. – 18. – 19. a komunikačního partnera zařadili vedoucí pracovníci na 4., respektive 21. místo. Mediány jednotlivých prvků v rámci hodnocení obsahu komunikačního sdělení se rovnají číslu 4, což znamená, alespoň 50% respondentů tyto prvky označilo za rozhodně důležité.

V rámci druhého okruhu otázek manažeři hodnotili verbální komunikaci a její prvky. Jednalo se o srozumitelnost projevu, volbu odborných termínů, tempo řeči, hlasitost řeči, nepoužívání prázdných slov a nepoužívání barbarismů. Nejdůležitějším prvkem je v rámci verbální komunikace pro manažery srozumitelnost projevu, která se na celkovém pořadí významnosti umístila mezi 15. a 16. místem. Medián srozumitelnosti projevu se rovná

hodnotě 4, z čehož lze usuzovat, že nejméně 50% manažerů tento prvek označilo za rozhodně důležité. Druhé místo obsadilo nepoužívání barbarismů, následuje tempo řeči, hlasitost řeči, nepoužívání prázdných slov a jako poslední volba odborných termínů. U tohoto okruhu otázek lze tvrdit, že je pro manažery skutečně velice významná srozumitelnost projevu, ostatní prvky se v celkovém pořadí významnosti umístily až na 27. místě a dál, což je skutečně velký rozdíl. Ačkoli se tyto prvky umístily na zadních příčkách, i přes to mediány těchto hodnot nabývají čísla 3.

Třetí okruh otázek je zaměřený na neverbální komunikaci a její prvky jako je například: volba vhodné vzdálenosti, podání ruky, oční kontakt, mimické projevy ve tváři, eliminace pachových vlivů a vliv oblékání. V rámci tohoto souboru otázek manažeři vyhodnotili jako nejdůležitější prvek mimické projevy ve tváři. V celkovém hodnocení se mimické projevy umístily na 9. příčce, následuje oční kontakt, volba vhodné vzdálenosti, eliminace pachových vlivů společně s vlivem oblékání a jako poslední podání ruky. Při hodnocení celkového pořadí významnosti se oční kontakt umístil mezi příčkami 10. – 11. – 12., společně s dotazováním a komunikačním kanálem shora dolů. Co se verbální komunikace týče, mimika a oční kontakt jdou spolu ruku v ruce a existuje zde logická návaznost. Mediány jednotlivých prvků se pohybují mezi hodnotami 3 a 4, z čehož lze vyvodit, alespoň 50% respondentů tyto prvky ohodnotilo jako spíše nebo rozhodně důležité.

Dalším a to čtvrtým okruhem hodnocených výroků jsou komunikační dovednosti. Zde se hodnotilo naslouchání podřízeným pracovníkům, empatie vůči podřízeným pracovníkům, pozorování, dotazování, popisování a přijímání závěrů. Na prvním místě se umístilo naslouchání podřízeným pracovníkům společně s přijímáním závěrů, kde většina manažerů tento prvek vyhodnotila jako velice významný, čemuž odpovídá i hodnota mediánu 4 neboli nejméně 50% manažerů hodnotilo tento prvek jako velice významný. Lze usuzovat, že vedoucím pracovníkům na svých zaměstnancích záleží a snaží se jim naslouchat. Dalším významným prvkem v rámci komunikačních dovedností je dotazování, následuje pozorování, popisování a jako poslední se umístila empatie vůči podřízeným pracovníkům. Dle odborné literatury jsou komunikační dovednosti základním kamenem úspěšnosti podniku. Z hodnocení jednotlivých aspektů lze tvrdit, že i manažeři považují prvky komunikačních dovedností za velmi důležité, jelikož je to jedna ze skupin hodnocených prvků, kde mediány hodnocených prvků nebyly nižší než hodnota 3,5, což

znamená, že nejčastější odpovědi se pohybovaly mezi hodnocením spíše důležité a rozhodně důležité.

V pátém okruhu otázek jsou hodnoceny komunikační kanály. Jedná se o komunikaci osobní, telefonickou, písemnou, elektronickou, podnikové časopisy/noviny, věstníky, nástěnky a video. Na první příčce se umístila komunikace osobní, kde se největší procento vedoucích pracovníků vyjádřilo, že se jedná o rozhodně důležitý prvek. Za osobní komunikací se umístila komunikace telefonická, písemná, video komunikace, elektronická komunikace, nástěnky, podniková periodika a věstníky. Dle pořadí významnosti lze vyzorovat značný zásah moderních technologií. Ačkoli na prvním místě stále zůstává komunikace osobní, neboli tváří v tvář, velmi důležitá je pro vedoucí pracovníky také komunikace elektronická a telefonická, podnikové časopisy, nástěnky a věstníky se umístily na posledních příčkách, což je také s nástupem elektronizace pochopitelné. Ve většině společností se již dnes místo nástěnek využívá například intranet. Mediány jednotlivých prvků se pohybují mezi hodnotami 2 a 3, z čehož vyplývá, že více než 50% respondentů hodnotilo prvky komunikačních kanálů jako spíše nedůležité nebo spíše důležité. Pouze u osobní komunikace medián nabývá hodnoty 4, neboli že je alespoň 50% manažerů rozhodně důležitá.

V neposlední řadě respondenti hodnotili komunikační směry. Vzhledem k charakteru pozic, které respondenti vykonávají a to pozice manažerské, se nebude ani nikdo divit tomu, že se na první příčce umístila komunikace diagonální. V závěsu za tímto komunikačním směrem se umístila komunikace shora - dolů, po ní následuje komunikace horizontální a jako poslední komunikace zdola - nahoru. V rámci celkového hodnocení se jedná opět o jednu z nejlépe hodnocených skupin prvků, mediány hodnot se pokaždé rovnaly číslu 4, což znamená, že minimálně 50% respondentů se vyjádřilo, že je pro ně daný prvek rozhodně důležitý.

Poslední hodnocenou skupinou jsou principy efektivní komunikace. Jednalo se o respekt k partnerovi, společnou odpovědnost a dohodu o cílech. Na první příčce manažeři umístili dohodu o cílech, z tohoto faktu můžeme usuzovat, že manažeři jsou ochotní diskutovat a zároveň jsou zainteresovaní v cílech společnosti, pro kterou pracují. Na dalších příčkách se umístila společná odpovědnost a respekt k partnerovi, se kterým komunikují. Všechny tyto aspekty byly vyhodnoceny jako velice důležité a lze tvrdit, že manažerům

na principech efektivní komunikace skutečně velmi záleží. Mediány jednotlivých aspektů zde nabývají opět pouze hodnoty 4, tedy alespoň 50% manažerů odpovědělo, že jsou pro ně dané aspekty rozhodně důležité.

Po souboru těchto uzavřených otázek následovala otázka otevřená, kde manažeři mohli svobodně vyjádřit svůj názor k dané problematice. Valná většina z nich odpověděla, že již nemají co dodat k tomuto tématu. Ovšem 14 manažerů otevřeně napsalo svou odpověď. Doslovné vyjádření vedoucích pracovníků lze nalézt v tabulce číslo 12. Každá z odpovědí jednotlivých manažerů byla jiná, z toho lze usoudit, že každý manažer je jedinečnou osobností a v rámci této problematiky je pro každého důležité něco trochu jiného. Co se ovšem celkového hodnocení týče, lze soudit, že u většiny výroků se manažeři shodli a odchylka od jednotlivých odpovědí nebyla vysoká. Jako první tři nejvýznamnější prvky manažeři označili dohodu o cílech, společnou odpovědnost a respekt k partnerovi. Lze usuzovat, že manažerům skutečně záleží na vytyčení cílů pro danou společnost, v závěsu za tím, se objevuje respekt k partnerovi, kterým manažeři dávají najevo pokoru k druhému člověku. Osobní komunikace byla, je a bude pravděpodobně nejdůležitějším komunikačním kanálem, záleží na tom, s kým komunikujeme a zdali je osobní komunikace vůbec možná, ovšem nárůst moderních technologií jasně ovlivňuje komunikační prostředí a není se vůbec čemu divit. Komunikaci velmi urychlila jak komunikace elektronická, tak komunikace telefonická, bez těchto zdrojů komunikace by těžko mohly být firmy tam, kde momentálně jsou.

Ať už se podíváme na manažery z kterékoli úrovně řízení, lze tvrdit, že význam komunikačních prvků, je u nich skutečně patrný. Ačkoli je management rozdělen do tří skupin neboli na management nižší, střední a vrcholové úrovně, není vždy pravidlem, že jejich odpovědi půjdou v posloupnosti na základě rozdělení úrovní managementu. Často lze pozorovat vysokou důležitost určitého prvku například u managementu vrcholového, poté managementu nižšího a až posléze managementu středního.

Komunikace ve společnosti BNP Paribas Personal finance, S. A., je na velmi dobré úrovni. Je využíváno firemních messengerů, které urychlují komunikaci, dále firemních e-mailů, samozřejmě komunikace telefonické a například také intranetu, kde zaměstnanci a manažeři ihned vidí novinky ze společnosti. Celkově tato banka funguje jako internetové bankovníctví, tudíž je dáván důraz na moderní technologie a využití sítě internet. Ačkoli

se manažeři shodli na tom, že komunikace osobní je pro ně nejvýznamnější, kvůli shonu není tolik využívána. Vzhledem k tomu, že pro manažery je také velmi významným prvkem naslouchání zaměstnancům, navrhuji zvýšit četnost osobních schůzek se svými zaměstnanci, případně více zapojit do komunikace videokonference, které se v rámci komunikačních kanálů sice umístily na 4. místě v rámci pořadí významnosti, nicméně před videokonferencí manažeři stále upřednostňují komunikaci telefonickou nebo písemnou. Vzhledem k časovému presu není vždy možné zvolit osobní komunikaci jako komunikační kanál a právě videokonference by mohla být částečným nahrazením. Manažeři označili za nejdůležitější prvky v rámci neverbální komunikace mimické projevy ve tváři a oční kontakt, tyto projevy nejsou možné skrze telefon ani písemnou komunikaci registrovat, proto by videokonference mohly být vhodnou volbou komunikačního kanálu.

6 Závěr

S komunikací se setkáváme každý den, ať už v osobním životě nebo v pracovním životě. Tato diplomová práce pojednává o komunikaci a důležitosti komunikačních prvků pro vedoucí pracovníky. Existuje spousta komunikačních prvků, které jsou v rámci komunikace důležité, a je nutné si uvědomovat jejich význam obzvlášť, když se jedná o vedoucí pracovníky, kteří by měli jít svým zaměstnancům příkladem.

Studium odborné literatury a následné sestavení literární rešerše dopomohlo k vytvoření praktické části této diplomové práce, na základě které bylo potom možné ověřit teoretická východiska v praxi.

Vedoucí pracovníci si důležitost komunikace a jejich prvků uvědomují. Zároveň je pro ně také důležité naslouchání svým podřízeným pracovníkům, dohoda o cílech společnosti, společná odpovědnost, respekt ke komunikačnímu partnerovi. Je patrné, že si manažeři uvědomují důležitost odpovědnosti za efektivní komunikaci, protože právě efektivní komunikace může vést k jasnému cíli dané společnosti. Významnou roli zde hraje i respekt ke komunikačnímu partnerovi, kterým vedoucí pracovníci dávají najevo jakousi pokoru k partnerovi, se kterým komunikují. Velká důležitost je, v rámci komunikačních kanálů, přisuzována stále komunikaci osobní a za nejdůležitější prvky neverbální komunikace manažeři označili mimické projevy ve tváři a oční kontakt, což jde s osobní komunikací ruku v ruce. Z výsledků dotazníkového šetření je ovšem patrný vliv moderních technologií, jako je využívání mobilních telefonů a počítačů neboli komunikace telefonické a elektronické.

V současné době velké společnosti nemohou existovat bez těchto pomocníků, nicméně je důležité si uvědomit, že komunikace osobní je stále nejdůležitějším komunikačním kanálem, proto je důležité si v této uspěchané době najít čas a se svými zaměstnanci mluvit tváří v tvář. Vhodným náhradníkem komunikace osobní by mohla být videokonference, na základě které je možné vyzorovat určité aspekty neverbální komunikace a zároveň ušetřit čas.

7 Zdroje

ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 9788024722832.

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024719719.

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

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.

DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání*. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

JÍŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717081.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 9788024735665.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 9788085605495.

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

MCLAGANOVÁ, Patricia. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978808594375.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 9788024723396.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 9788024742212.

NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2005. Pedagogika (Grada). ISBN 8024707381.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 9788024744841.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024708829.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024726144.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie ve společnosti	14
Obrázek 2 Manažerské role	17
Obrázek 3 Model procesu komunikace	30
Obrázek 4 Poměr naslouchání, mluvení, čtení a psaní v komunikačním procesu.....	31
Obrázek 5 Poměr verbální a neverbální komunikace v komunikačním procesu.....	31

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí dle jednotlivých autorů	16
Tabulka 2 Rozdělení prvků neverbální komunikace a paralingvistiky.....	24
Tabulka 3 Bariéry efektivní komunikace.....	39
Tabulka 4 Odpovědi respondentů z řad managementu.....	44
Tabulka 5 Výsledné hodnoty prvků obsahu komunikačního sdělení	45
Tabulka 6 Výsledné hodnoty prvků verbální komunikace	49
Tabulka 7 Výsledné hodnoty prvků neverbální komunikace	55
Tabulka 8 Výsledné hodnoty prvků komunikačních dovedností.....	62
Tabulka 9 Výsledné hodnoty komunikačních kanálů.....	68
Tabulka 10 Výsledné hodnoty komunikačních směrů.....	76
Tabulka 11 Tabulka Výsledné hodnoty principů efektivní komunikace	80
Tabulka 12 Vyhodnocení otevřené otázky	83
Tabulka 13 Vyhodnocení prvků komunikace	87

10 Seznam grafů

Graf 1: Odpovědi respondentů z řad managementu	44
Graf 2: Zhodnocení významnosti sdělovaného obsahu	46
Graf 3: Zhodnocení významnosti komunikačního partnera	47
Graf 4: Zhodnocení významnosti přizpůsobení sdělení příjemci	48
Graf 5: Zhodnocení významnosti pochopení sdělení a dekodování zprávy	49
Graf 6: Zhodnocení významnosti srozumitelnosti projevu.....	50
Graf 7: Zhodnocení významnosti volby odborných termínů.....	51
Graf 8: Zhodnocení významnosti tempa řeči.....	52
Graf 9: Zhodnocení významnosti hlasitosti řeči	53
Graf 10: Zhodnocení významnosti nepoužívání prázdných slov.....	54
Graf 11: Zhodnocení významnosti nepoužívání barbarismů.....	55
Graf 12: Zhodnocení významnosti vhodné vzdálenosti	56
Graf 13: Zhodnocení významnosti podání ruky	57
Graf 14: Zhodnocení významnosti očního kontaktu.....	58
Graf 15: Zhodnocení významnosti mimických projevů ve tváři	59
Graf 16: Zhodnocení významnosti eliminace pachových vlivů	60
Graf 17: Zhodnocení významnosti vlivu oblékání	61
Graf 18: Zhodnocení významnosti naslouchání podřízeným pracovníkům	62
Graf 19: Zhodnocení významnosti empatie vůči podřízeným pracovníkům.....	63

Graf 20: Zhodnocení významnosti pozorování	64
Graf 21: Zhodnocení významnosti dotazování	65
Graf 22: Zhodnocení významnosti popisování	66
Graf 23: Zhodnocení významnosti přijímání závěrů	67
Graf 24: Zhodnocení významnosti osobní komunikace	68
Graf 25: Zhodnocení významnosti písemné komunikace.....	69
Graf 26: Zhodnocení významnosti telefonické komunikace	70
Graf 27: Zhodnocení významnosti elektronické komunikace	71
Graf 28: Zhodnocení významnosti podnikových časopisů/novin.....	72
Graf 29: Zhodnocení významnosti věstníků	73
Graf 30: Zhodnocení významnosti nástěnek	74
Graf 31: Zhodnocení významnosti video komunikace	75
Graf 32: Zhodnocení významnosti komunikace shora-dolů.....	76
Graf 33: Zhodnocení významnosti komunikace zdola-nahoru.....	77
Graf 34: Zhodnocení významnosti komunikace horizontální.....	78
Graf 35: Zhodnocení významnosti komunikace diagonální	79
Graf 36: Zhodnocení významnosti respektu ke komunikačnímu partnerovi.....	80
Graf 37: Zhodnocení významnosti společné odpovědnosti	81
Graf 38: Zhodnocení významnosti dohody o cílech v rámci komunikace	82
Graf 39: Vyhodnocení otevřené otázky	84

11 Přílohy

11.1 Tabulka výsledků dotazníkového šetření

Proměnná	Četnosti												Průměry			
	Odpověď - 1			Odpověď - 2			Odpověď - 3			Odpověď - 4			Průměr celkem	Průměr VM	Průměr SM	Průměr NM
	VM	SM	NM	VM	SM	NM	VM	SM	NM	VM	SM	NM				
Sdělovaný obsah	0	1	2	0	1	0	0	3	3	4	15	15	3,614	4,00	3,60	3,55
Za koho považuji komunikačního partnera (proč komunikuji právě s tímto člověkem)	0	0	1	1	2	2	0	6	10	3	12	7	3,341	3,50	3,50	3,15
Přizpůsobení sdělení příjemci	0	0	1	0	1	2	1	6	9	3	13	8	3,432	3,75	3,60	3,20
Pochopení sdělení a dekodování zprávy	0	0	2	0	1	1	0	4	3	4	15	14	3,614	4,00	3,70	3,45
Srozumitelnost projevu	0	2	0	0	1	0	1	11	4	3	6	16	3,455	3,75	3,05	3,80
Volba odborných termínů	0	1	4	1	2	6	2	9	9	1	8	1	2,795	3,00	3,20	2,35
Tempo řeči	0	2	0	2	4	3	1	10	11	1	4	6	2,955	2,75	2,80	3,15
Hlasitost řeči	0	3	0	1	6	5	3	4	10	0	7	5	2,864	2,75	2,75	3,00
Nepoužívání prázdných slov	0	1	2	0	1	9	4	12	6	0	6	3	2,841	3,00	3,15	2,50
Nepoužívání barbarismů	0	0	2	2	5	4	2	5	6	0	10	8	3,068	2,50	3,25	3,00
Volba vhodné vzdálenosti	0	0	1	0	2	4	3	7	8	1	11	7	3,250	3,25	3,45	3,05
Podání ruky	0	0	2	0	7	2	2	11	6	2	2	10	3,023	3,50	2,75	3,20
Oční kontakt	0	0	0	0	2	1	0	8	7	4	10	12	3,523	4,00	3,40	3,55
Mimické projevy ve tváři	0	1	0	0	1	0	1	8	5	3	10	15	3,568	3,75	3,35	3,75
Eliminace pachových vlivů	0	2	0	0	3	2	2	12	6	2	3	12	3,182	3,50	2,80	3,50
Vliv oblékání	0	1	0	3	1	5	0	2	13	1	16	2	3,182	2,50	3,65	2,85
Naslouchání podřízeným pracovníkům	0	1	1	0	1	0	1	4	5	3	14	14	3,591	3,75	3,55	3,60
Empatie vůči podřízeným pracovníkům	0	0	0	0	1	2	1	11	7	3	8	11	3,432	3,75	3,35	3,45
Pozorování	0	1	0	0	0	1	1	5	11	3	14	8	3,500	3,75	3,60	3,35
Dotazování	0	1	0	0	0	1	0	8	8	4	11	11	3,523	4,00	3,45	3,50
Popisování	0	1	0	0	0	2	2	4	9	2	15	9	3,500	3,50	3,65	3,35
Přijímání závěrů	0	0	1	0	2	0	1	0	10	3	18	9	3,591	3,75	3,80	3,35
Osobní komunikace	0	2	1	0	2	0	0	10	4	4	6	15	3,386	4,00	3,00	3,65
Písemná komunikace	0	0	2	2	3	1	1	9	10	1	8	7	3,136	2,75	3,25	3,10
Telefonická komunikace	0	2	1	0	0	0	3	9	15	1	9	4	3,182	3,25	3,25	3,10
Elektronická komunikace	0	6	0	0	8	1	2	3	15	2	3	4	2,727	3,50	2,15	3,15
Podnikové časopisy/noviny	1	8	3	3	7	8	0	5	6	0	0	3	2,114	1,75	1,85	2,45
Věstníky	0	7	8	2	9	5	2	3	4	0	1	3	2,045	2,50	1,90	2,10
Nástěnky	1	5	5	2	8	7	1	6	6	0	1	2	2,182	2,00	2,15	2,25
Video	0	1	3	3	0	10	1	5	7	0	14	0	2,841	2,25	3,60	2,20

Shora-dolů	0	1	1	0	1	2	0	7	2	4	11	15	3,523	4,00	3,40	3,55
Zdola-nahoru	0	1	1	0	1	3	0	3	8	4	15	8	3,432	4,00	3,60	3,15
Komunikace horizontální	0	1	1	0	1	2	1	7	4	3	11	13	3,455	3,75	3,40	3,45
Komunikace diagonální	0	0	2	0	0	2	1	2	5	3	18	11	3,591	3,75	3,90	3,25
Respekt k partnerovi	0	0	0	0	1	2	0	2	2	4	17	16	3,773	4,00	3,80	3,70
Společná odpovědnost	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	19	19	3,955	4,00	3,95	3,95
Dohoda o cílech	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	20	19	3,977	4,00	4,00	3,95

11.2 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Rusínová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který se zabývá problematikou komunikace na jednotlivých stupních řízení v podniku. Vyplnění dotazníku Vám nezabere déle jak 5 minut.

I. Vyberte, do jaké úrovně řízení spadá Vaše pozice

- 1) Nižší management
- 2) Střední management
- 3) Vyšší management

Na stupnici 1-4 prosím zhodnoťte důležitost jednotlivých aspektů komunikace, kde 1 znamená rozhodně nedůležité, 2 spíše nedůležité, 3 spíše důležité, 4 rozhodně důležité.

II. Obsah komunikačního sdělení

- 4) Sdělovaný obsah
- 5) Zak koho považuji komunikačního partnera (proč komunikuji právě s tímto člověkem)
- 6) Přizpůsobení sdělení příjemci
- 7) Pochopení sdělení a dekodování zprávy

III. Verbální komunikace

- 8) Srozumitelnost projevu (artikulace)
- 9) Volba odborných termínů
- 10) Tempo řeči

- 11) Hlasitost řeči
- 12) Nepoužívání prázdných slov
- 13) Nepoužívání barbarism

IV. Neverbální komunikace

- 14) Volba vhodné vzdálenosti
- 15) Podání ruky
- 16) Oční kontakt
- 17) Mimické projevy ve tváři
- 18) Eliminace pachových vlivů
- 19) Vliv oblékání (vhodnost oblečení)

V. Komunikační dovednosti (receptivní/expresivní)

- 20) Naslouchání podřízeným pracovníkům
- 21) Empatie vůči podřízeným pracovníkům
- 22) Pozorování (kombinace sledování a naslouchání s cílem nevytváření okamžitých závěrů)
- 23) Dotazování (získání přesných a vypovídajících informací)
- 24) Popisování (konkrétní popis specifických činností s cílem shodnosti chápání jednotlivých skutečností)
- 25) Přijímání závěrů (vede k vzájemnému pochopení)

VI. Komunikační kanály

- 26) Osobní komunikace
- 27) Písemná komunikace
- 28) Telefonická komunikace
- 29) Elektronická komunikace
- 30) Podnikové časopisy, noviny
- 31) Věstníky

32) Nástěnky

33) Video

VII. Komunikační směry

34) Shora-dolů (od pracovníků nadřízených k pracovníkům podřízeným)

35) Zdola-nahoru (od podřízených pracovníků k pracovníkům nadřízeným)

36) Komunikace horizontální (mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni)

37) Komunikace diagonální (mezi zaměstnanci na různých úrovních organizace)

VIII. Otevřená otázka: Existují v rámci komunikace prvky, které považujete za velice významné a nebyly v dotazníku zmíněny? Pokud ano, prosím vypiště, o které prvky se jedná.