

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Bc. Michaela Žďánská

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Žďánská

Hospodářská politika a správa
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, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace pro jejich práci, jak hodnotí důležitost a možnosti využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

WATZLAWICK, Paul. Pragmatika lidské komunikace. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace, 1999, 243 s. ISBN 80-860-8804-9.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 06.04.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a doporučení, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych také ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost během mého celého studia.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Diplomová práce „Význam prvků komunikace pro práci manažera“ se zabývá významností určitých prvků komunikace pro práci manažera.

První část práce obsahuje teoretickou část, která je zpracována na základě prostudované odborné literatury. V této části jsou definovány základní pojmy, jako je management, manažer a jeho funkce, komunikace, prvky komunikace, verbální a neverbální komunikace.

Praktická část obsahuje data, která jsou získána na základě dotazníkového šetření ve společnosti. Z výsledků získaných dat jsou na základě analýzy sestaveny tabulky a grafy. Dotazníkové šetření je zaměřeno na dvě skupiny respondentů (manažeri a zaměstnanci).

Z údajů z dotazníků vyplývá, že pro zaměstnance i pro manažery je nejdůležitější osobní komunikace. Ta je důležitá, protože se při ní mohou klást další doplňující otázky.

Klíčová slova: formy komunikace, funkce manažera, komunikace v organizaci, komunikační proces, komunikační směry, management, manažer, neverbální komunikace, styly vedení, vedení lidí, verbální komunikace

Importance of communication elements for management

Abstract

Diploma thesis “The importance of communication elements for manager's” is about certain elements of communication for manager's work.

The first part contains the theoretical part, which is processed on the basis of studied literature. In this part are defined basic terms such as management, manager and his functions, communication, elements of communication, verbal and nonverbal communication.

The practical part contains data that are obtained on the basis of a survey in a company. Tables and graphs are compiled based on the results of the obtained data. The survey is focused on two groups of respondents (managers and employees).

Data from the questionnaires shows that personal communication is the most important for employees and managers. That is important because other additional questions may be asked.

Keywords: forms of communication, manager functions, communication in organization, communication process, direction of communication flow, management, manager, nonverbal communication, leadership styles, leadership, verbal communication

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management.....	14
3.1.1 Úrovně řízení	14
3.1.2 Styly vedení	15
3.2 Manažer.....	16
3.2.1 Manažerka.....	18
3.2.2 Osobnost manažera	19
3.2.3 Schopnosti manažera	20
3.2.4 Funkce manažera	21
3.2.5 Selhání manažera	26
3.3 Komunikace	26
3.3.1 Prvky komunikace	28
3.3.2 Komunikační styly	29
3.3.3 Komunikační dovednosti	29
3.3.4 Verbální komunikace	30
3.3.5 Neverbální komunikace	31
3.3.6 Písemná komunikace	34
3.3.7 Rozdíl mezi komunikací žen a mužů	35
3.4 Komunikace v podnicích.....	36
3.4.1 Směry komunikace	37
4 Vlastní práce	39
4.1 Charakteristika zkoumaného objektu.....	39
4.2 Identifikace respondentů	39
4.3 Analýza zjištěných údajů	41
4.3.1 Obsah komunikace.....	42
4.3.2 Verbální komunikace	47
4.3.3 Neverbální komunikace	51
4.3.4 Formy komunikace	57
4.3.5 Bariéry komunikace	60

5	Zhodnocení výsledků	65
5.1	Obsah komunikace	65
5.2	Verbální komunikace	66
5.3	Neverbální komunikace	67
5.4	Formy komunikace.....	69
5.5	Bariéry komunikace	70
5.6	Otevřené otázky	71
6	Celkové hodnocení a doporučení	75
7	Závěr.....	78
8	Seznam použitých zdrojů	80
9	Přílohy	82
9.1	Příloha č. 1 – Dotazník pro manažery	82
9.2	Příloha č. 2 - Dotazník pro zaměstnance.....	87

Seznam grafů

Graf 1 - Relativní obsah sdělení	44
Graf 2 - Srozumitelnost sdělení	45
Graf 3 - Přizpůsobení sdělení příjemci	46
Graf 4 - Zahnutí vlastního postoje do obsahu sdělení	46
Graf 5 - Artikulace řeči	48
Graf 6 - Adekvátní hlasitost řeči	49
Graf 7 - Adekvátní rychlost řeči	49
Graf 8 - Nepoužívání vyplňovacích slov	50
Graf 9 - Spisovnost v komunikaci	51
Graf 10 - Udržování očního kontaktu	53
Graf 11 - Používání gest	53
Graf 12 - Vzdálenost mezi komunikujícími	54
Graf 13 - Podání ruky	55
Graf 14 - Oblečení	55
Graf 15 - Mimika při komunikaci	56
Graf 16 - Osobní komunikace.....	58
Graf 17 - Elektronická komunikace.....	58

Graf 18 - Telefonní komunikace.....	59
Graf 19 - Písemná komunikace.....	60
Graf 20 - Neochota komunikovat	61
Graf 21 - Časový stres	62
Graf 22 - Předsudky ke komunikujícímu.....	63
Graf 23 - Nadměrné množství informací.....	63
Graf 24 - Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení.....	64

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Věková struktura zaměstnanců.....	40
Tabulka 2 - Hodnocení obsahu komunikace - manažeři.....	42
Tabulka 3 - Hodnocení obsahu komunikace - zaměstnanci	43
Tabulka 4 - Hodnocení verbální komunikace - manažeři.....	47
Tabulka 5 - Hodnocení verbální komunikace - zaměstnanci.....	47
Tabulka 6 - Hodnocení neverbální komunikace - manažeři	51
Tabulka 7 – Hodnocení neverbální komunikace - zaměstnanci	52
Tabulka 8 - Hodnocení forem komunikace - manažeři	57
Tabulka 9 - Hodnocení forem komunikace - zaměstnanci	57
Tabulka 10 - Hodnocení bariér komunikace - manažeři.....	60
Tabulka 11 - Hodnocení bariér komunikace - zaměstnanci	61
Tabulka 12 - Obsah komunikace	65
Tabulka 13 - Verbální komunikace	66
Tabulka 14 - Neverbální komunikace.....	67
Tabulka 15 - Formy komunikace.....	69
Tabulka 16 - Bariéry komunikace	70

1 Úvod

Komunikace je proces, který probíhá každý den u všech lidí. Je velice důležitá v osobním životě, v pracovním prostředí ale i například při cestě hromadnou dopravou, kde nikoho neznáme. Komunikaci se lidé věnují od narození až do smrti, je to tedy důležitá součást celého života. Nikdy se nestane, že by člověk nekomunikoval.

Komunikace je vedena v různých formách, může být osobní, telefonní, elektronická či písemná. V dnešní době asi nejvíce převládá komunikace elektronická a osobní, je to proto, že obě tyto komunikace jsou rychlé. Písemná komunikace je využívána tam, kde je potřeba mít nějaký dokument o tom, co proběhlo, či nějakou písemnou zmínku, která v budoucnu může sloužit jako nepostradatelný důkaz. V komunikaci nejde zapomenout na telefonní komunikaci, i ta je pro život nepostradatelná.

Komunikace na pracovišti je také neméně důležitou součástí všech zaměstnanců. Všichni zaměstnanci na pracovišti spolu musí komunikovat, aby zadané úkoly co nejlépe splnili. Důležitou osobou na pracovišti je manažer. Manažer je osoba, která má za úkol efektivně řídit zaměstnance a dosáhnout tak určitého, předem stanoveného, cíle. Manažer by se v žádném případě bez komunikace s ostatními zaměstnanci neobešel, a tak je důležité, aby uměl se zaměstnanci efektivně komunikovat.

Manažer si musí vždy uvědomit, že komunikace je oboustranný proces a že vedle efektivní komunikace musí také svým podřízeným naslouchat a vnímat, co mu oni říkají. Manažer by měl být schopen vždy projevovat jak verbální komunikaci, tak také neverbální. Používání velkého množství neverbální komunikace, například gest, může někdy dokonce komunikaci narušit.

Manažer pracuje s velkým množstvím informací a je to právě on, kdo musí tyto informace vyhodnotit a v přijatelné míře je předat dál dalším zaměstnancům.

Zároveň by si manažer měl vždy uvědomit, že není nepostradatelný. Pocit nepostradatelnosti může vést až k selhání manažera. Ten není tak schopný svou práci delegovat na další pracující a musí si vždy daný úkol splnit sám.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jaký význam komunikaci přisuzují manažeři při své práci. Zjistit, jak hodnotí důležitost komunikačních forem, sdělovaného obsahu komunikačních kanálů.

Dílčím cílem je formulovat výzkumné otázky, které pokrývají zkoumanou problematiku a jsou součástí dotazníkového šetření.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude na základě prostudované odborné literatury vytvořena literární rešerše.

V praktické části této práce bude proveden výzkum v rámci jednoho oddělení ve firmě. V rámci výzkumu bude předán dotazník respondentům z řad manažerů a jejich zaměstnanců, budou tedy dvě skupiny respondentů, dotazníky budou obsahovat stejné otázky. Dotazníky budou obsahovat identifikační otázky, poté budou navazovat sady otázek na zhodnocení míry významu, na konec dotazníku budou zařazeny otázky otevřené.

K vyhodnocení výsledků z dotazníku bude použito statistických výpočtů (relativní četnost, vážený aritmetický průměr a variační koeficient). Výpočty budou zpracovány za pomoci programu Statistica, tabulky a grafy budou zpracovány v programu Excel.

Na základě výsledků, které budou vyplývat z dotazníku, budou formovány závěry.

Vzorce, které budou použité:

Vážený průměr

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k n_i * x_i$$

n – celková četnost

n_i – absolutní četnost

x_i – celková četnost

Rozptyl

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

n – počet prvků

x_i – prvek

\bar{x} – vážený průměr

Směrodatná odchylka

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

s^2 - rozptyl

Variační koeficient

$$V = \frac{s}{\bar{x}} * 100$$

\bar{x} – vážený průměr

s – směrodatná odchylka

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management je možné přeložit do českého jazyka jako řízení. Jedná se o řízení podnikové, do kterého lze zařadit činnosti výrobní, vědecké, výzkumné, vývojové, finanční a další činnosti v podniku (Mikuláščík, 2015, str. 174).

Management je mnohdy definován jako vykonávání práce prostřednictvím ostatních lidí, za účelem splnit stanovené organizační cíle. Management se vztahuje k lidem pracujícím v organizaci. Management lze také chápat jako plánování, organizování, řízení a kontrolu činností podřízených zaměstnanců (Dědina, a další, 2005, str. 95).

3.1.1 Úrovně řízení

Řízení je možné vykreslit jako pyramidu, kde na vrcholku bývá obvykle jeden člověk anebo velice úzký tým lidí. Tento vrchol má nejvyšší pravomoci a také nejvyšší zodpovědnost. Vrchol lze nazvat jako vrcholný management. V prostředku pyramidy se nachází již větší počet lidí a pravomoci a zodpovědnost jsou nižší než na vrcholu pyramidy, tato část se nazývá střední management. Na základně pyramidy se nachází nejvíce manažerů, kteří mají nejnižší pravomoci a menší odpovědnost než na vyšších pozicích pyramidy. Základna se nazývá nižší management.

Řízení lze také popsat jako strategické, taktické a operační řízení.

Strategické řízení je řízení, kde jsou cíle stanovené v obecnější podobě, cíle jsou převážně nestrukturované, málo detailní. Jedná se o řízení, které odpovídá vysokému managementu (Mikuláščík, 2015, str. 176).

Taktické řízení obvykle navazuje na strategické cíle. Jde o praktické rozpracování strategického cíle do přímé podoby, bývá náplní práce středního managementu (Mikuláščík, 2015, str. 177).

Operační řízení je konkrétní detailní práce, která jde změřit. Tato práce je méně náročná na tvořivé myšlení, úkoly jsou rozdávány každý den. Operační řízení spadá do kompetencí nižšímu managementu (Mikuláščík, 2015, str. 177).

3.1.2 Styly vedení

Styl manažerského řízení podřízených pracovníků může být tříděn pomocí tří kategorií na autoritářský styl, demokratický styl a styl laissez-faire (Dědina, a další, 2005, str. 108).

Autokratický styl nebo také autoritativní styl je styl, ve kterém manažer rozhoduje většinu věcí sám, všechna moc je v rukách jednoho manažera. On sám zadává úkoly podřízeným, sám také kontroluje plnění úkolů. Motivace probíhá spíše silou, komunikace převažuje ve vertikální formě směrem shora dolů, kdy manažer dává příkazy svým podřízeným. Případně komunikace nahoru, kdy manažer dostává informace o splněných úkolech. Výhoda spočívá v tom, že systém plnění úkolů je přehledný (Mikuláščík, 2015, str. 178).

Demokratický styl, lze označit též jako participativní, spočívá v tom, že manažer rozděluje úkoly i postupy práce ve spolupráci se svými podřízenými. Dochází k neformální koordinaci a kontrole. Komunikace probíhá dvousměrně, podřízení jsou sami od sebe iniciativní, jsou velice motivovaní. Mezi nevýhody demokratického stylu patří časová náročnost (Mikuláščík, 2015, str. 178). Demokratický styl je zaměřen více na straně skupiny jako na celku, existuje větší spolupráce se skupinou. Manažer se dělí o své funkce se členy své skupiny a působí spíše jako její další člen než nadřízený (Dědina, a další, 2005, str. 108).

Laissez-faire (liberární styl) se nachází ve společnosti, kde manažer ví, že členové skupiny pracují dobře i bez jeho příkazů. Manažer vědomě přenáší své funkce na ostatní podřízené a dává svým podřízeným svobodu jednat. I přes tuto svobodu je manažer vždy připraven podřízeným pomoci (Dědina, a další, 2005, str. 108). Skupina má možnost sama řídit, rozhodovat a také kontrolovat pracovní úsilí a vykonanou práci. Manažer v tomto stylu působí spíše jako podpora podřízených či jako informátor (Mikuláščík, 2015, str. 179).

Mezi další styly vedení může být zařazen styl konzultativní a styl participativní.

Konzultativní styl se vyznačuje tím, že manažer přijímá znalosti a vědomosti svých pracovníků. Zajímá ho jejich názor, ptá se na něj v případě nějakého rozhodnutí a až po sdělení připomínek pracovníků teprve vydává rozhodnutí. Výhodou tohoto stylu je, že uvolňuje pracovní atmosféru. Manažer si musí dát pozor, aby nepřijímal rady jen od vybrané skupiny pracovníků, to by mohlo mít negativní dopad na ostatní pracovníky (Khelerová, 1995, str. 120).

Participativní styl je podobný konzultativnímu stylu. Pracovníci mají možnost se podílet na rozhodování spolu s manažerem. Manažer má neformální autoritu, stále se informuje o tom, co si jeho pracovníci myslí, podněcuje členy k vlastním myšlenkám a názorům, dovoluje lidem pracovat způsobem, který jim nejvíce vyhovuje. Pracovníci jsou spokojeni se samotnou prací, mají velice dobré vztahy v rámci týmu (Khelerová, 1995, str. 120).

3.2 Manažer

Manažer je člověk, kterému byl svěřen tým pracovníků, jeho hlavním úkolem je dovést svůj tým ke stanoveným cílům (Khelerová, 1995, str. 7).

Základní vlastností prosperujícího manažera by měla být schopnost efektivně řídit personál. Chování manažera a jeho styl řízení ovlivňuje úsilí vynaložené při práci a úroveň výkonu podřízeného personálu. Způsob, který manažer využívá při své práci a jeho chování je dáno lidským faktorem, lidskou povahou a prací manažera. Manažer by měl umět reagovat na specifické situace a zabývat se řešením krátkodobých úkolů (Dědina, a další, 2005, str. 58).

Manažer by měl být člověk, který disponuje kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. **Technické znalosti** se vztahují na použití speciálních postupů a dovedností při jednotlivých činnostech manažera. **Společenské a lidské faktory** se u manažera ukazují v mezilidských vztazích, důležitým prvkem manažera je schopnost zabezpečit v organizaci efektivní využití lidských zdrojů. **Koncepční schopnosti** jsou nutné k celkovému nákladu na operace v organizaci jako celku. Mezi koncepční schopnosti lze zařadit i schopnost umět rozhodovat a přijímat rozhodnutí (Dědina, a další, 2005, str. 48).

Práce manažera je velice různorodá a je složena z mnoha částí (Dědina, a další, 2005, str.50). V každé firmě může být práce manažera zaměřena úplně jinak.

Cílem manažerů je převážně generovat zisk, případně to může být například dosažení určité výše tržního podílu nebo zvýšení hodnoty zásob (Dědina, a další, 2005, str. 21). Důležité je, aby manažer vytvářel takové prostředí pro své podřízené, aby docházelo k plnění cílů manažera a cílů organizace. Manažer by měl vést své podřízené k co nejrychlejšímu a nejefektivnějšímu dosahování cíle.

Manažer je vyjednávač a zároveň vůdce (Khelerová, 1999, str. 63). Měl by být schopný přiznat své slabé stránky a uznat, že ani on není dokonalý. Dále by měl být obklopen lidmi, kteří jsou odborníci a může na ně delegovat vybrané úkoly a zároveň se o ně opřít (Khelerová, 1999, str. 66).

Manažerská práce je velice náročná, pokud jí manažer vykonává s opravdovým zájmem (Mikuláščík, 2015, str. 114).

Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že musí mít vysokou úroveň etiky, je potřeba, aby byli čestní a etičtí (Kamp, 1999, str. 27).

Vedoucí pracovník nikdy nezíská všechny informace, které ke svojí práci potřebuje. Jeho rozhodnutí budou často založena na nekompletních informacích, je to z toho důvodu, že ne vždy je informace dostupná a nebo její získání stojí hodně peněz a času. Všichni manažeři pracují s informacemi a i je ke své práci potřebují, ale všichni manažeři v podniku nepotřebují stejné informace (Šuleř, 2008, str. 109).

Manažery lze klasifikovat na výkonný typ, sociabilní typ a také na diktátora či byrokrata. Manažer, kterého lze označit jako **výkonný typ** se chová dominantně, je laskavý vstřícný a nápomocný ostatním zaměstnancům. Manažer respektuje lidi, klade vysoké požadavky na sebe i na své podřízené. Umí své pracovníky dostatečně motivovat, nepoužívá manipulativní jednání, dává pracovníkům prostor pro jejich rozhodování. Manažer, který se projevuje laskavým přístupem a jde mu o přijetí od ostatních, se označuje jako **sociabilní typ**. Tento vedoucí je přizpůsobivý, často souhlasí s ostatními. Zaměřuje se na to, aby ho jeho podřízení měli rádi a tomu také přizpůsobuje své jednání a chování. Rád vyhovuje ostatním lidem, někdy dokonce na úkor sebe. Typ **diktátora** lze označit jako dominantního a nepřátelského manažera. Chová se agresivně a jde mu hlavně o moc a o peníze. Od zaměstnanců vyžaduje respekt a poslušnost, podceňuje jejich schopnosti. Myslí si, že jenom on má vždy pravdu, neumí přiznat své chyby.

Manažera, který je vnitřně nejistý a k lidem se chová převážně odtažitě lze označit jako **byrokrata**. Bykrokrat nikomu nedůvěřuje, bývá společensky chladný a jeho vystupování nepůsobí vůbec příjemně. Převážně neriskuje a snaží se vždy dodržovat všechny předpisy, obává se neznámých situací (Mikuláščík, 2015, str. 100 a 101).

Každý manažer se musí pravidelně vzdělávat. Manažeři se nejdříve učí tím, že se učí řídit tým pod vedením kvalitního manažera. Manažeři se musí vzdělávat i mimo pracoviště, musí si rozšiřovat své znalosti, rozvíjet dovednosti a musí umět měnit své postoje. Vzdělávání manažerů by měl být neustálý proces (Armstrong, 1999, str. 547).

3.2.1 Manažerka

Role manažera je ve většině případů přisuzována spíše mužům, ale v dnešní době dochází k nárůstu počtu žen na manažerských pozicích.

Ženy ve vrcholových manažerských funkcích bývají výjimkou. Ale pokud dojde ve firmě k prosazení ženy do vrcholového managementu, ostatní ženy ve firmě se začnou cítit více uvolněně a lépe se jim pracuje. Pokud chce být žena v pozici manažerky prosperující, musí být vytrvalá, nesmí předčasně ustoupit a musí si jít za svými cíli (Mikuláščík, 2006, str. 25).

Na manažerku jsou kladeny daleko přísnější kritéria než na ostatní ženy ve firmě. Manažerky by měly pracovat mnohem intenzivněji než muži, aby při své práci uspěly. Manažerky musí zvládat i situace jako je například rivalita žen. Tato rivalita může způsobovat v ostatních ženách, ale i v manažerce závist (Mikuláščík, 2006, str. 27).

Pokud je manažerka pro společnost velice důležitá případně je její pozice nenahraditelná, firma jí může vytvořit takové individuální podmínky, jež umožní ženě pracovat a zároveň se starat o svou rodinu či malé dítě. Firma může manažerce nastavit podmínky tak, že manažerka bude moci práci vykonávat z domova nebo bude moci docházet do firmy jenom na pár hodin denně (Mikuláščík, 2006, str. 27).

Ženský styl řízení práce má určitá specifika oproti mužskému stylu řízení. Výhodou stylu řízení ženy může být to, že umí lépe pracovat s lidmi. Žena je převážně empatičtější, vyhýbá se konfliktnímu jednání. Žena je také citlivější vůči podřízeným pracovníkům. Manažerky se dost často chovají tak, jako by se jednalo o řízení jejich vlastní rodiny a také firmu vnímají jako svou rodinu. Tento jev se může projevit ve větší efektivitě práce (Mikuláščík, 2006, str. 44).

3.2.2 Osobnost manažera

Osobnost manažera má velký vliv na atmosféru na pracovišti a na výkon ostatních pracovníků (Khelerová, 1999, str. 64).

Manažerem by měla být osoba, která rozumí lidem. Měl by být schopen je chápat jako samostatné jedince také s nimi umět jednat. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání svých podřízených. Měl by se podílet na rozvoji svých pracovníků, udržovat je v příjemné atmosféře, spokojené, učit je spolupráci. Manažer dopomáhá svému týmu lidí k dosažení vytyčených cílů, pomáhá jim dělat jejich práci, podporuje je při práci a motivuje je (Mikuláščík, 2015, str. 111).

Manažer by měl umět jasně vytyčit cíle, kterými se zaměstnanci budou zabývat, říci své přání, pokyny, rady, náměty, formulovat své myšlenky (Mikuláščík, 2015, str. 111).

Manažer by měl zvládat stres, zátěž, jednat svědomitě, čestně a morálně. Měl by být dobrým příkladem svým podřízeným, být motivující, spravedlivý, správně rozdělovat práci ostatním, mít silnou sebekontrolu a silnou vůli. Problémovým podřízeným by se měl věnovat daleko více než ostatním zaměstnancům, dovést je k tomu, aby i oni byli dobrými zaměstnanci (Mikuláščík, 2015, str. 111).

Vedoucí zaměstnanec by si měl vždy najít čas na své podřízené zaměstnance. Umět jim naslouchat, vnímat jejich požadavky a prosby. Měl by si vždy uvědomit, že by bez nich nebyl tak silný jak silný je. Manažer by si neměl nikdy nic vynucovat hrozbami (Mikuláščík, 2015, str. 112).

Vedoucí pracovník by určitě měl být:

- odolný vůči stresu,
- kreativní, mít fantazii, podporovat fantazii u ostatních,
- ochoten silně pracovat,
- dochvilný a přesný (Mikuláščík, 2015, str. 112 a 113).

Vedoucí pracovník by se měl určitě vyznat sám v sobě, měl by znát svůj typ osobnosti a zároveň se svojí osobností dokázat pracovat. Měl by umět svůj život držet pevně v rukou (Mikuláščík, 2015, str. 114).

Manažer by si měl získat autoritu na základě své osobnosti nebo získat autoritu na základě svých znalostí. Manažer také může mít autoritu formální, ta se vyskytuje hned,

když je vedoucí pověřen určitou řídicí funkcí. Autorita, kterou si manažer získá na základě svých znalostí, je velice důležitá. Ostatní zaměstnanci berou svého nadřízeného vážně, ctí ho a přijímají ho, jako znalce ve svém oboru. Vážnost na základě osobnosti manažera se projevuje přenášením vlastních hodnot a postojů na ostatní pracovníky. Osobnost vedoucího pracovníka má vliv na atmosféru na pracovišti a na výkon ostatních zaměstnanců (Khelerová, 1995, str. 7).

3.2.3 Schopnosti manažera

Schopnosti lze představit jako označení znalostí a dovedností, respektive toho, co manažer ví a zná a toho, co se naučil a zvládne udělat (Plamínek, 2018, str. 74).

Schopnosti jsou předpoklady, které jsou potřebné pro vykonání nějaké činnosti, většinou bývají vrozené. Vrozené předpoklady jsou nazývány vlohy. Mezi lidmi, takže i mezi manažery, se vyskytují rozdíly v tom, kdo co umí a zvládne, ale i v tom, co je schopný se naučit. Schopnosti se mohou rozdělit na znalosti a dovednosti. Znalosti jsou teoretické, schopnosti a dovednosti jsou praktické činnosti. Za schopnosti lze označit hodně aktivit, například percepční schopnosti, paměťové schopnosti, pozornost, rozumové schopnosti, manuální zručnost, psychomotorické schopnosti (Mikuláščík, 2015, str. 103 a 104).

Schopnosti znamenají dělat úkoly správně a vztahují se k práci, kterou manažer dokončuje. Schopnosti jsou vázané na dosažení nějakého cíle nebo splnění úkolu. Manažerské schopnosti vyplývají z osobních vlastností manažera a práce manažera. Vlastnosti i práce manažera musí být ve spojení s konkrétními požadavky a situacemi organizace (Dědina, a další, 2005, str. 76).

Schopnosti se musí, jak u manažerů, tak u ostatních zaměstnanců, rozvíjet. Rozvíjení schopností je považováno za základní strategii práce s lidmi. Rozvíjení schopností je potřeba směřovat na stále složitější elektroniku, a také na komunikaci s lidmi a spolupráci s kolegy. (Mikuláščík, 2015, str. 104).

Samostatný manažer by měl být schopen rozvíjet předpokládané schopnosti u spolupracovníku při řešení pracovních záležitostí, problémů (Mikuláščík, 2015, str. 106). Určitě by vedoucí pracovník neměl řešit své problémy na podřízených zaměstnancích, neměl by si na nich léčit své nedostatky. Není vhodné, aby manažer projevoval svoji moc a dominantnost na zaměstnancích (Mikuláščík, 2015, str. 114)

Mezi nejdůležitější manažerské schopnosti patří vytyčit reálný cíl, schopnost empatie, měl by dokázat pojevovat uznání, chválit své podřízené. Důležitá je také důvěra na pracovišti (Khelerová, 1995, str. 8 a 9).

Kvalitní manažer by měl být vždy schopen uvědomit si své nedostatky, přiznat své slabiny sobě i ostatním zaměstnancům, přiznat, že se mu něco nepovedlo (Khelerová, 1995, str. 10). Je také velice důležité, aby se vedoucí pracovník soustavně učil a rozvíjel (Kamp, 1999, str. 25).

Existuje celá řada jednání, které lze označit jako schopnosti, např.:

- pozornost,
- inteligence,
- manuální zručnost,
- psychomotorické dovednosti,
- tvořivost a podobně (Mikuláščík, 2015, str. 104).

Manažer by měl umět rozvíjet schopnosti u svých spolupracovníků, pomáhat jim při hledání alternativ problémů a implementaci (Mikuláščík, 2015, str. 106). Další z důležitých schopností manažera je pozitivní myšlení. Myslet pozitivně znamená to, že si vedoucí pracovník všímá toho, co je možné a tím, co nelze udělat, se příliš nezabývá (Kamp, 1999, str. 76). Manažer by měl dokázat dotáhnout své podřízené k žádoucím činům tak, aby byly naplněny cíle organizace (Plamínek, 2018, str. 160).

Úspěšný manažer by měl určitě umět:

- rozhodovat,
- řídit lidi,
- komunikovat, naslouchat,
- se ponaučit se z vlastních chyb (Mikuláščík, 2015, str. 112 a 113).

3.2.4 Funkce manažera

1. Plánování

Proces plánování je vlastně rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení firemních cílů, výběr žádoucích prostředků a způsobů, které vedou k dosažení cílů ve stanoveném čase a na určité úrovni (Šuleř, 2009, str. 285).

Plánování je důležité pro budoucnost podniku. Určuje cíle, kterých má být dosaženo a jak jich má být dosaženo.

Manažeri se musí zabývat prvky plánování, kterými jsou cíle, akce, zdroje a implementace. **Cíle** jsou jasně řečené budoucí a žádoucí stavy, kterých by mělo být dosaženo. **Akce** jsou specifické činnosti, které jsou naplánované pro dosažení vymezených cílů. **Zdroje** představují určitá omezení, kterých se musí manažer držet. Mezi důležité zdroje lze zařadit finanční omezení, určitý objem zdrojů, kterými lze disponovat. Posledním prvkem plánování je **implementace**. Ta zahrnuje určení pracovníků, kteří se budou na splnění cíle podílet a vymezení jejich činností (Donnelly, a další, 1997, str 197).

2. Organizování

Organizování pomáhá k rozdělení celkového úkolu na jednotlivé činnosti, které jsou spojené s určitými povinnostmi pro vybrané zaměstnance. Zároveň za organizování lze označit i delegování pravomocí a přiřazování jednotlivých pracovních úkolů do oddělení a útvarů v podniku. Úkolem manažerů, kteří se zabývají organizováním, je pomocí rozhodnutí o pracovních úkolech vytvořit, co nejvhodnější organizační strukturu (Donnelly, a další, 1997, str. 257).

Za delegování se chápe rozdělování pravomocí a přenášení pracovních úkolů na ostatní zaměstnance. Manažer může pravomoce svěřit jednotlivci, skupině nebo případně celému podniku (Leigh, 1992, str. 92). Delegování je metoda, která vyžaduje od manažera schopnost správně určit pracovníky, kterým může přenechat určitý úkol nebo určitou práci. Manažer musí vědět, který pracovník v jeho týmu je důvěryhodný, pracovitý a spolehlivý, aby na něho mohl daný úkol delegovat. Nadřízený by měl úkol vždy delegovat přesně a jasně, neměl by nikdy vytvářet nejasné situace pro ostatní zaměstnance. Pokud má manažer větší specialisty na určitý úkol než je on sám, měl by tento úkol delegovat pokaždé. Výhodou delegování je určitě více času na další, třeba i složitější úkoly, udělá se více práce za menší časový horizont. Delegování také zvyšuje motivaci ostatních zaměstnanců a rozvíjí jejich znalosti a dovednosti. K delegování může docházet také pokud je manažer velice zaměstnaný a svou práci by nezvládl včas (Mikuláščík, 2015, str. 188).

Dalším důležitým důvodem, proč práci delegovat je, že přesouvání pravomocí na ostatní zaměstnance přispívá k jejich pracovnímu růstu, zároveň se tento zaměstnanec dostává k jiné či nové zajímavé práci (Leigh, 1992, str. 94)

3. Personalistika

Personalistiku lze definovat jako činnost dosahování podnikových cílů, díky získávání, udržování, ukončování pracovních poměrů a rozvoje lidských zdrojů v podniku. Jeden z nejhlavnějších úkolů personalistiky je shánění dostatečně kvalifikovaných, motivovaných a pracovitých zaměstnanců. Personalistika obsahuje získávání, třídění, výběr a umístování zaměstnanců v rámci podniku (Donnelly, a další, 1997. str. 543).

Personální práci převážně vykonávají personální útvary, případně samotní manažeři.

Mezi personální činnosti lze zařadit:

- získávání a výběr zaměstnanců
- rozmístování zaměstnanců v rámci podniku,
- hodnocení zaměstnanců,
- kontrola práce a popis pracovních pozic,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců (Dědina, a další, 2005, str. 225).

Mezi personální práci také patří personální plánování. Je důležité předvídat vývoj potřeb zaměstnanců. Cílem je udržet rovnováhu mezi potřebou pracovníků a jejich zdroji (Armstrong, 1999, str. 44). Personální plánování má na starost počet zaměstnanců, jde hlavně o to, aby podniky měly nyní i v budoucnosti dost zaměstnanců.

4. Vedení lidských zdrojů

Jedna z věcí, kterou by měl každý schopný manažer dělat, je řídit efektivně lidi. Každý manažer by měl mít vyvinuté vnímání lidí a měl by umět rozumět pocitům podřízených, chápat jejich potřeby a očekávání. Pokud manažer vyvíjí skutečný zájem o lidi a o jejich blaho, je to motivující k velmi dobrým výkonům (Dědina, a další, 2005, str. 72).

Mezi vedení lidských zdrojů lze zahrnout také **motivaci**. Motivace je jedním z mnoha úkolů, které spadají do kompetencí manažera.

Motivace je pohnutka, která aktivizuje zaměstnance a také jejich aktivitu usměřňuje. (Mikuláščík, 2015, str. 106). Motivace je určitou silou, která určuje aktivitu zaměstnanců, jejich dynamiku, flexibilitu a schopnost přizpůsobení. Zaměstnanci, kteří jsou motivovaní pracují daleko lépe, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní zaměstnanci jsou převážně neaktivní, nemají snahu do práce (Mikuláščík, 2015, str. 122)

Manažeři musí svůj tým zaměstnanců umět motivovat. Manažer, který chce motivovat své podřízené, musí umět namotivovat také sám sebe. Pokud je manažer správně motivován může také správně motivovat své podřízené. Motivaci musí manažer neustále obnovovat, pokud dochází ke správnému odměňování zaměstnanců, dochází také ke zvyšování motivace. Motivací manažer výrazně ovlivňuje pracovní výsledky svých zaměstnanců. Stimulování je velice důležité pro efektivitu práce (Mikuláščík, 2015, str. 123)

Manažer by měl umět motivovat spolupracovníky rozdílně podle jejich individuálních odlišností (Mikuláščík, 2015, str. 125).

Motivaci je důležité oddělovat od manipulace. Motivace bere v úvahu potřeby zaměstnance, který je motivován, kdežto manipulace zájmy ani potřeby motivovaného zaměstnance v potaz nebere (Plamínek, 2018, str. 88).

Motivaci lze rozdělit na motivaci hmotnou a nehmotnou. Při hmotné motivaci jde o správně stanovenou základní mzdu a její pravidelné zvyšování, o cílové odměny a prémie, různé podíly na zisku nebo také zaměstnanecké akcie. Lze sem také zařadit úhradu nákladů na zlepšení kvalifikace případně nějaké přeučení, různé věcné dary k výročí či k životním jubileím (Mikuláščík, 2015, str. 127). Mezi principy nehmotné motivace lze zařadit například stravovací podmínky, bezpečnost práce a hygienické podmínky, různé kulturní a sportovní akce pořádané firmou, efektivní a bezkonfliktní komunikace, pracovní spokojenost zaměstnanců (Mikuláščík, 2015, str. 128).

5. Kontrolování

Funkce kontrolování je velice důležitá funkce managementu. Kontrolování zahrnuje všechny aktivity, díky kterým manažeři dohlížejí, zda dochází k plnění cílů, které jsou naplánované (Donnelly, a další, 1997, str. 326).

Manažeři používají kontrolní činnost managementu ke zjišťování, zda jsou výsledky v souladu s plánováním a cíly podniku. Jinak řečeno kontrola má zjišťovat rozdíly mezi záměrem a skutečností. Záměr vyplývá z různých plánů organizace (Šuleř, 2009, str. 257).

Kontrolu lze rozdělit na 3 typy: preventivní, průběžná a kontrola zpětnou vazbou. **Preventivní kontrola** zahrnuje snažení manažera zaměřené na zvýšení pravděpodobnosti, že budou výsledky příznivé a cíle dosažené. Při preventivní kontrole se hlídá, zda jsou dodrženy zásady firmy, zda zaměstnanci pracují tak, jak by měli (Donnelly, a další, 1997, str. 331).

Průběžnou kontrolu provádějí hlavně manažeři na nejnižším stupni řízení, ale i manažeři na střední a vrcholové úrovni se touto kontrolou zabývají. V této kontrole jde hlavně o usměrňování práce podřízených zaměstnanců. Usměrňování lze chápat jako instruování podřízených o tom, jak danou práci vykonávat správně. Úkolem kontroly je zjistit, zda práce probíhá tak, aby byly naplněny cíle podniku (Donnelly, a další, 1997, str. 328)

Kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky, vychází z historických výsledků, které se používají pro následující jednání. Ke kontrole zpětnou vazbou lze využít analýzu finančních výkazů, nákladovou analýzu a hodnocení pracovníků (Donnelly, a další, 1997, str. 339).

Kontrolní postup plní vzájemně na sebe navazující funkce kontroly, mezi které lze zařadit: dohled, srovnávání, nápravu odchylek a ovlivňování rozhodnutí, které nastanou v budoucnu (Šuleř, 2009, str. 257).

Další z funkcí, kterou by manažer měl vykonávat je **poradenství**. Manažer by měl být vždy schopný svým podřízením poradit v otázkách plnění pracovních úkolů. Měl by svým podřízeným radit jak daný úkol, co nejlépe vypracovat, poradit jim i v otázkách vztahů na pracovišti, v otázkách bezpečnosti práce, někdy i v osobních otázkách. Vždy by si vedoucí pracovník měl najít čas na své podřízené a projednat s nimi otázky které je tíží. Vzhledem k tomu, že manažer má vyšší pozici, stává se tak rádcem a pedagogem ve vztahu ke svým pracovníkům (Mikuláščík, 2015, str. 263 a 264).

3.2.5 Selhání manažera

Selhání manažera má negativní vliv na situaci na pracovišti, na mezilidské vztahy, výkonnost firmy a může i zničit kariéru spolupracovníkům. Mezi nejčastější projevy selhání patří pocit nepostradatelnosti, nedostatek empatie, pesimismus, stresová mánie, deprese či syndrom vyhoření. (Šuleř, 2008, str. 52).

Pocit nepostradatelnosti se projevuje u manažerů tím, že nejsou schopni rozlišovat mezi svým osobním já a svou profesionální rolí. Tento problém může v některých případech vést až ke ztrátě identity, k pocitu, že dění na pracovišti se nikdy nemůže odehrávat bez nich. (Šuleř, 2008, str 53).

Při **nedostatku empatie** manažer nechápe jednání svých zaměstnanců, nemůže odhalit původ problémů, které se vyskytují na pracovišti (Šuleř, 2008, str 53).

Pesimismus se u vedoucího pracovníka projevuje strachem. Vedoucí pracovník má strach z toho, že selže, udělá nějakou chybu či má strach z odpovědnosti. (Šuleř, 2008, str 54).

Manažeri dnešní doby jsou pod stálým tlakem, který může vyústit až ve **stresovou máni**. Tento stres vyplývá z dnešní uspěchané doby a také z konfliktních vztahů. Většina manažerů si dnes přenáší svou práci přímo domů a tím se jim nedostává času na odpočinek. Nahromadění stresu se může projevovat špatnou náladou, agresivitou, narušením paměti, schopnosti se soustředit. Stres může vyústit až v narušení imunitního systému (Šuleř, 2008, str. 54).

Syndrom vyhoření postihuje převážně vysoce namotivované a práci oddané manažery. K vyhoření mohou manažera přivést i jeho nerealistická očekávání, nedostatek schopných zaměstnanců, tlak od vyšších nadřízených. Mezi typické symptomy syndromu vyhoření patří dlouhodobý pocit vyčerpání, časté bolesti hlavy, nespavost, různé zažívací potíže, bolesti těla (Šuleř, 2008, str. 55).

3.3 Komunikace

Pojem komunikace lze vysvětlit jako přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů mezi dvěma či více lidmi. Komunikace vychází z latinského výrazu „*communis*“, který znamená „společný“. V komunikaci se jedná o přenos verbálních či neverbálních symbolů a výsledkem přenosu je porozumění (Donnelly, a další, 1997, str. 507).

Komunikace je velice komplexní proces, který je pro manažera i pro samotnou organizaci velice důležitý. Při komunikaci komunikátor i příjemce sledují určitý cíl, který je potřeba, aby byl vyjádřen komunikátorem a pochopen příjemcem (McLaganová, a další, 1998, str. 37).

Umění komunikovat se skládá z umění sdělovat, aktivně naslouchat a zároveň také umění zdržet se komunikace (Štěpaník, 2005).

Komunikace není pouze řeč, ale i veškeré chování člověka a řeč těla (Watzlawick, a další, 1999, str. 18). Komunikační proces zahrnuje širokou škálu oblastí, například umět odhadnout jednání druhých lidí, pochopit co je pro ně důležité, vědět jaké argumenty použít při vyjádření svého rozhodnutí (Khelerová, 1999, str. 7).

Komunikaci lze v dnešní době provozovat mnoha způsoby. Může se využívat komunikace tváří v tvář, různá písemná sdělení, telefonní komunikace, počítačová komunikace. Komunikovat lze také dodržováním nějakých podnikových zvyků, jako je například určité oblečení, dané časové zvyky v organizaci. Sdělovat lze také prostřednictvím svých činů a aktivit, jde o to jak se člověk chová, jak pracuje, jak se prezentuje v práci (Mikuláščík, 2015, str. 219).

V rámci komunikace se manažer, ale i ostatní zaměstnanci v podniku mohou dopouštět chyb. Tyto chyby mohou být vyvolány například neadresností sdělení, nepřesností v informacích o odborných záležitostech, nerespektováním pravidel (Mikuláščík, 2015, str. 219). Mezi další nedostatky lze zařadit i šum, který může při komunikaci nastat, špatné znalosti komunikátora nebo příjemce, nepozornost jednoho z komunikujících, odlišný způsob ve vyjadřování.

Komunikaci lze rozdělit na pět hlavních funkcí mezi, které patří:

- informovat – základem je předat zprávu, něco někomu oznámit,
- instruovat – něco někoho naučit, navést, dát instruktáž,
- přesvědčit – přesvědčit příjemce, aby změnil názor, podíval se na věc z jiné strany,
- vyjednat – základem je dospět k nějaké dohodě,
- pobavit – rozveselit druhého, sebe či někoho rozptýlit (Vybíral, 2009, str. 31).

Člověk, ať už dělá cokoli, nemůže nikdy přestat komunikovat. Aktivita i neaktivita člověka, slova i mlčení vše lze označit jako sdělení, tedy jako komunikaci. Zároveň nelze

řící, že komunikace vzniká jenom pokud je záměrná, vědomá (Watzlawick, a další, 1999, str. 43 a 44).

3.3.1 Prvky komunikace

Klíčovými prvky komunikace jsou komunikátor, vnímání, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum (Donnelly, a další, 1997, str. 507).

Komunikátor je osoba, která komunikuje, neboli zdroj či původce sdělení. V organizaci mohou být komunikátory manažeři, ostatní zaměstnanci, útvary, či organizace sama. Komunikátor má vždy nějakou zprávu, informaci či nápad k předání někomu jinému (Donnelly, a další, 1997, str. 508).

Vnímání (interpretace) jde o to, jak příjemce vnímá sdělení od komunikátora. A také jak komunikátor vidí informaci a předá jí příjemci.

Zakódování - komunikátor musí zakódovat informaci do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl. Funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení (Donnelly, a další, 1997, str. 508).

Sdělení je výsledkem procesu kódování. Sdělení může být verbální či neverbální. Sdělení musí obsahovat všechny skutečnosti, které komunikátor pokládá za nezbytně důležité (Donnelly, a další, 1997, str. 508). Sdělení je vždy určeno pro někoho a mělo by toho dotyčného vždy respektovat. Sdělení musí také respektovat příjemcovu mentalitu, postavení a jeho potřeby (Štěpaník, 2005).

Kanál neboli médium je nositelem sdělení. Kanálem může být sdělení na poradě, na schůzkách, pomocí telefonu, z očí do očí (Donnelly, a další, 1997, str. 509).

Dekódování je důležité proto, aby byl proces komunikace úplný. Příjemce musí na základě předchozích zkušeností a podle stanovených pravidel sdělení dekodovat.

Příjemce je osoba, která přijímá sdělení od komunikátora. Při efektivní komunikaci je potřeba, aby komunikátor vnímal znalosti a zkušenosti příjemce, jinak by příjemce nemusel sdělení dekodovat (Donnelly, a další, 1997, str. 511).

V komunikaci je důležitá i **zpětná vazba**. Jde o to, že komunikátor přijímá informace, nápady, myšlenky od příjemce. Zpětnou vazbu lze vysvětlit jako proces pozorování činností a shromažďování informací pro jejich vyhodnocení (McLaganová, a další, 1998, str. 110).

Poslední prvek komunikace je **šum**. Šumem může být jakýkoliv rušivý faktor při komunikaci. Může nastat v jakémkoliv prvku komunikace (Donnelly, a další, 1997, str. 512).

3.3.2 Komunikační styly

Mezi častou činností manažera patří samozřejmě komunikace. Manažer by měl být schopen komunikovat efektivně se spoustou lidí. Komunikace s různými lidmi může být velmi jednoduchá, ale také může být složitá a můžou nastávat problémy. Příčinou složitě komunikace jsou rozdíly v osobnostech účastníků komunikace. Rozlišují se čtyři základní komunikační styly: analytický, řídicí, přátelský a expresivní. (Šuleř, 2008, str. 72).

Analytická osobnost má sklon hodně přemýšlet, pomalu jedná a hodně se kontroluje. Tato osobnost je převážně pasivní, tichá a nepodléhá vášním. **Řídicí osobnost** je vždy velice aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, vyhledává soutěže a často i konflikty. **Přátelská osobnost** je velice citlivá, ráda utěšuje ostatní a pomáhá jim zvednout náladu, je empatická a raduje se z radostí ostatních lidí. **Expresivní osobnost** je také velice citlivá, má ráda vrзуšení a má sklony k unáhlenému zobecňování. Lze jí postavit do protikladu přátelské osobnosti, expresivní osobnost je velice zahleděná do sebe a nezajímá se o ostatní lidi (Šuleř, 2008, str. 72).

Osobnosti, které mají podobné komunikační styly se spolu dorozumí velice jednoduše, mají mezi sebou dobré vztahy. Osobnosti, jejichž povahové vlastnosti jsou ve zájemném odporu spolu nedovedou efektivně komunikovat, vztahy mezi nimi nejsou dobré. (Šuleř, 2008, str. 72)

3.3.3 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti jsou důležité pro každého manažera. Jde o dovednost, kdy manažer vysílá takové verbální i neverbální signály, které jsou lehce srozumitelné pro druhou stranu komunikace.

Mezi komunikační dovednosti lze zařadit techniku aktivního naslouchání, techniku kladení otázek, parafrázování a sumarizaci, podpůrné chování, ale i neverbální komunikaci (Khelerová, 1999, str. 13).

Technika aktivního naslouchání je metoda, jak jde překonat různé jevy, které ruší při komunikaci a odvádějí pozornost od efektivního poslouchání a pochopení toho, co se nám komunikátor snaží říct (Šuleř, 2009, str. 69).

Také lze říct, že jde o to, aby byla vidět aktivita na straně příjemce. Aktivita spočívá v tom, že se po celou dobu komunikace projevuje zájem o řečníka, o jeho řeč i o jeho samotnou osobu. Zájem o řečníka lze dát najevo jak slovně, tak mimoslovně. Jde vlastně o to podpořit řečníka, aby ve své řeči pokračoval a zároveň, aby viděl, že je vnímán (Khelerová, 1999, str. 13). Aktivita může být dána najevo také tím, že je poskytována zpětná vazba. Dobré aktivní naslouchání zahrnuje řadu schopností: schopnost koncentrace během rozhovoru, schopnost pochopit názor, schopnost dávat informace do souvislostí (Khelerová, 1995, str. 14).

Další komunikační dovedností je **technika kladení otázek**. Otázkami se dá dobře upravovat a vést jakákoliv komunikace. Na začátku rozhovoru je nejlepší ptát se na jednoduché otázky a také otázky, u kterých se partner nemusí dlouze zamýšlet a zároveň na ně odpovídá pouze krátkou odpovědí. Při kladení otázek by se nikdy nemělo stát, že se partner přivede do rozpaků či že bude docházet k nějaké převaze (Khelerová, 1995, str. 16).

Sumarizace neboli shrnutí je užitečné udělat, pokud se partner zapojuje nedostatečně nebo vůbec, bylo probráno velké množství věcí nebo když se zdá, že dochází ke ztrátě porozumění. Shrnování v pravidelných intervalech vede k příležitosti ověřit, zda si komunikující rozumí a zároveň si mohou objasnit své uvažování (Šuleř, 2009, str. 101).

3.3.4 Verbální komunikace

U verbální komunikace jde o proces výměny informací mezi lidmi za použití zvukových nebo grafických znaků. Řeč psanou nebo mluvenou lze označit jako digitální komunikaci (Jiřincová, 2010, str. 23).

Převážná část komunikace je tvořena částí verbální a pomocí složité kombinace různých neverbálních jednání. Při předávání informací tvoří verbální komunikace pouze přibližně 7% sdělovaného obsahu (Jiřincová, 2010, str. 95).

Projevy verbální komunikace mohou být neformální nebo formální, připravené nebo improvizované. Mezi efektivní verbální projevy lze zařadit proslov, slavnostní projev,

přednášku, prezentaci. **Proslov** je formální pečlivě připravená promluva. Proslov přednáší řečník. **Slavnostní projev** neboli orace je výmluvná řeč, jejímž účelem je probudit emocionální zájem u skupiny posluchačů. Tématem projevu jsou významná témata přednesena důstojným stylem a formou v souladu s pravidly řečnického umění (Adair, 2004, str. 50).

V manažerské oblasti je velice důležitá prezentace. Při prezentaci může být využito audiovizuálních pomůcek. Často se při prezentaci vystřídá více než jeden řečník.

Jakýkoliv projev před veřejností musí mít určité zásady. Projev by měl vždy být srozumitelný, připravený, jednoduchý, přirozený, stručný.

Zásada srozumitelnosti učiní z projevu jasné sdělení, všichni posluchači snadno sdělení rozumí. **Zásada připravenosti** znamená, že řečník je připravený, aktivní a přemýšlel nad tím, co posluchačům přednese. V **zásadě jednoduchosti** jde o to, aby řečník projevem své posluchače neodradil komplikovanými a často složitými projevy. **Zásada přirozenosti** klade důraz na řečníka. Řečník by měl vystupovat přirozeně, nepřetvařovat se, neměl by působit nervózně. Poslední **princip stručnosti**, ve kterém jde o to, aby obsah projevu nebyl extrémně dlouhý a řečník vynechal všechna nepotřebná slova (Adair, 2004, str. 67).

Nevýhodou ústní komunikace je skutečnost, že se informace dají snadno zapomenout. Příjemce může sdělení od komunikátora špatně slyšet a nebo ho nemusí dobře pochopit a může tak dojít k nedorozumění (Hurst, 1994, str. 234).

3.3.5 Neverbální komunikace

Neverbální neboli mimoslovní či nonverbální komunikace byla zkoumána již na počátku 60 let. Je zaznamenáno spoustu nonverbálních signálů, které při komunikaci lidé vysílají (Khelerová, 1995, str. 20). Neverbální komunikace je součástí běžného života každého z nás. Nelze se neverbálnímu jednání vyhnout. Tyto signály dávají důraz a přesvědčivost naší řeči (Khelerová, 1999, str. 18). Neverbální projevy nejde posuzovat odděleně, vždy je potřeba se na ně dívat v celém kontextu a i vzhledem k dané situaci (Khelerová, 1995, str. 37). Ne vždy každý neverbální projev má stejný význam. Neverbální vyjádření prozrazuje postoje a emoce lidí, zatímco verbální sdělení je používáno k předání informací (Khelerová, 1995, str. 37).

Neverbální jednání může v některých případech přímo nahradit verbální komunikaci, případně jí může podtrhnout, odporovat či měnit její význam (Jiřincová, 2010, str. 95).

Neverbální komunikaci lze využívat k tomu, aby člověk například podpořil řeč, nahradil určitou část řeči, vyjádřil své emoce či postoj k někomu jinému (Vybíral, 2009, str. 90).

Z neverbální komunikace může člověk vyjádřit sedm emocí a to štěstí, překvapení, strach, smutek, hněv, znechucení a zájem o něco. Základní emoce lidé v komunikaci projevují spontánně a bez jakýkoliv zábran. Většina pozorovatelů či posluchačů vždy základní emoce dokáže jednoznačně rozeznat, nejčastěji je lze rozpoznat dle obličeje (Vybíral, 2009, str. 91).

Mezi neverbální komunikaci lze zařadit:

- a) gesta, postoje a pozice,
- b) pohled,
- c) síla hlasu a rychlost mluvy,
- d) interpersonální zóny,
- e) oblečení,
- f) mimiku obličeje,
- g) dotyk (Vybíral, 2009, str. 81),
- h) posturologii.

a) Gesta

Gesta plní funkci podobně souhrnných jednotek, jako jsou slova. Gesto může dokonce i nahradit celou větu (Vybíral, 2009, str. 83). Gesta mohou být jak vrozená, tak získaná, některá gesta se odlišují, či jsou ovlivněna kulturou a prostředím, ve kterém se nacházíme. Některá gesta jsou v různých zemích chápána zcela odlišně (Khelerová, 1995, str. 21).

Mezi gesta lze zařadit úsměv, podání ruky, gesta dlaní, gesta rukou a paží, různé pohyby rukou po obličeji.

b) Pohled

Pohledem člověk vysílá tolik informací a zároveň může hodně informací přijmout. Pohledem lze druhého prosit, hrozit mu, dostat ho do úzkosti (Vybíral, 2009, str. 84).

Pohled očima člověka a pohyby jeho očí dokáží napovědět hodně věcí. Z pohledu očí lze vyčíst zda osoba lže, jak je sebevědomá či jak si důvěřuje. Člověk, který není sebevědomý, nebo si vůbec nedůvěřuje, nedokáže udržet oční kontakt. I z očních zorniček lze vyčíst zájem či nezájem při rozhovoru (Khelerová, 1995, str. 36).

c) Síla hlasu

Síla hlasu ukazuje, jakou tendenci má člověk k sebeprosazování. Ten, kdo mluví příliš hlasitě, se prosazuje velice a někdy ho nelze usměrnit. Pokud někdo mluví velice tiše, vypovídá to o něm, že se v dané situaci necítí vůbec dobře anebo, že mu chybí sebevědomí. Důležitým prvkem hlasu je také rychlost mluvy. Rychlost mluvy je důležitá pro snadné pochopení projevu (Khelerová, 1999, str. 25 a 26).

d) Interpersonální zóny

Mezi neverbální komunikaci jsou zařazeny i interpersonální zóny. Neverbálně se vyjadřujeme tím, jak daleko či blízko se stavíme k partnerovi či k ostatním lidem. Do jaké vzdálenosti se člověk postaví, závisí na vztahu, ale i na okolnostech. Někdy může záviset i na tom, v jak hodně zalidněné oblasti člověk žije (Khelerová, 1999, str. 26).

Každý jedinec potřebuje kolem sebe mít nějaký volný prostor. Velikost tohoto prostoru, neboli zóny, závisí na každém jedinci. Každý člověk má určitý odstup při jednání s nadřazeným a jiný odstup bude mít tento člověk v případě, že bude jednat s blízkou osobou. Tyto interpersonální zóny lze rozdělit do 4 typů:

1. **Intimní zóna** – jedná se o zónu do 50 cm, každý jedinec si udržuje svůj ochranný prostor. Do tohoto prostoru povoluje vstup pouze známým osobám, těm nejbližším. Při narušení intimní zóny může být vyvolán negativní postoj vůči narušiteli.
2. **Osobní zóna** – jde o prostor od 50 cm do 1,5 metru. Do této vzdálenosti se staví přátelé při komunikaci na různých setkáních.
3. **Sociální zóna** je ve vzdálenosti 1,5 metru až 3,5 metrů. Tento prostor je udržován vůči neznámým osobám. Do vzdálenosti minimálně 1,5 metru se postaví ten, kdo vstoupil do společnosti, která je pro něho neznámá.
4. **Veřejná zóna** je prostor ve vzdálenosti více jak 3,5 metrů. Tuto vzdálenost si udržuje osoba, která přednáší něco před publikem (Khelerová, 1995, str. 37).

e) Oblečení

Podle vzhledu oblečení, upravenosti, zdobnosti či i podle vybavení bytu lze osobu začlenit k určité skupině lidí. Zároveň může dojít ke sklonu člověka na základě oblečení odsoudit hned při prvním pohledu, tzv. „haló efekt“. Tím, jak se člověk obléká, dává najevo do jaké skupiny či vrstvy lidí patří či patřit chce, dává najevo své sebevědomí, sociální status (Vybíral, 2009, str. 82).

f) Mimika obličeje

Mimika obličeje nejvíce ze všech neverbálních symbolů odráží vnitřní psychický stav člověka. Obličej vždy s druhými komunikuje a zároveň odráží emoce člověka. Horní část obličeje odráží negativní emoce a spodní část obličeje ukazuje pozitivní emoce. Mimika také odráží zpětnou vazbu, zda chápeme sdělovaný obsah, či zda je člověk něčím zaskočen (Jiřincová, 2010, str. 98).

g) Dotyk

Haptika neboli dotyková komunikace je nejjednodušší forma neverbálního jednání. Dotykem lze vyjádřit své emoce, podporu, náklonnost, lze vyjádřit i hravou náladu. Dotykem se může také projevit nějaká náklonnost či agrese vůči druhé osobě. Dotyky lze také pozdravit či se rozloučit (Jiřincová, 2010, str. 99).

h) Posturologie

Tělesný postoj neboli posturologie se zajímá o držení těla a vzájemnou vazbu jeho částí. Mezi nejdůležitější část se dá zařadit vzájemná poloha hlavy, ramen a hrudníku. Z postoje člověka se dá vyčíst zda je nejistý, sebevědomý (Jiřincová, 2010, str. 99).

3.3.6 Písemná komunikace

Pro manažerskou práci je nesmírně důležitá také písemná komunikace. Každý manažer píše spoustu textů, ať už různé emaily, zprávy, zápisy, dopisy. Písemná komunikace je základní součástí práce nejen manažera, ale i vedoucího pracovníka a ostatních zaměstnanců (Adair, 2004, str. 85).

V některých případech je písemná komunikace daleko lepší než ústní komunikace. Ústní komunikaci je vhodné ještě potvrdit písemnou komunikací, například nějakým zápisem z jednání.

Informace poslané písemně se stávají dokumentem, lze se k němu kdykoli vrátit, je možné se na něj odvolat (Štěpaník, 2005). Výhodou písemné komunikace je to, že umožňuje komunikaci na dálku a také to, že tento písemný dokument může být uchován déle než případná ústní komunikace. Písemný dokument lze lehce předávat dále (Adair, 2004, str. 84).

Vzhledem tomu, že písemná komunikace musí vždy působit důvěryhodným dojmem, je povinností autora vždy daný text zkontrolovat. Kontrola musí být zaměřená na vyhledávání překlepů v textu, na pravopis, gramatiku, interpunkci a velká písmena (Hurst, 1994, str. 221). Někdy je dalekoho vhodnější dát daný text přečíst nějaké osobě, která provede kontrolu. Sám autor často chyby v textu přehlíží.

Důležité je také nezapomenout přiložit přílohu, pokud je o ní v textu zmínka. Vždy, před napsáním nějakého dokumentu, je důležité si uvědomit jeho smysl, komu bude určen, komu se dostane do rukou a kdo ho bude číst, jak by bylo vhodné s ním nakládat (Hurst, 1994, str. 221).

Mezi písemnou komunikaci lze zařadit příručky a manuály, zprávy, různé konzultační dokumenty, prohlášení, oznámení, zápisy z porad a jednání, výukové materiály a další (Hurst, 1994).

3.3.7 Rozdíl mezi komunikací žen a mužů

Při komunikaci ve firmě se dá poznat rozdíl, jestli komunikuje manažer či manažerka se svými podřízenými. Manažerky by měly upustit od své tradiční ženské komunikace.

Ženy obecně mluví daleko víc než muži, avšak muži mají tendenci spíše jednat než mluvit. Ženy na pozici manažerky se často otvírají a rády mluví o svých problémech. Manažerky se častěji omlouvají i přesto, že někdy nemají důvod omluvy. Ženy bývají schopné předávat myšlenky nepřímým způsobem, z tohoto způsobu bývají muži často zmatení.

Ženy se převážně nepouští do konfliktních jednání, muži se v takových jednání snaží využít své nadřazenosti.

3.4 Komunikace v podnicích

Komunikace v podniku je velice podstatná záležitost. V rámci komunikace je potřeba řešit problémy, uskutečňovat nějaké změny v podniku, informovat ostatní (Hurst, 1994, str. 26). Komunikaci v rámci podniku lze rozdělit na interní a externí, formální a neformální.

Interní komunikace

Interní neboli vnitřní komunikace v podniku probíhá v rámci oddělení, ale i mezi jednotlivými úrovněmi. Kvalitní komunikace se projevuje i na spokojenosti zaměstnanců, může dojít ke zvýšení produktivity zaměstnanců (Hurst, 1994).

Interní komunikaci vytváří každý zaměstnanec firmy. Význam jeho komunikace stoupá s tím, jak vysoko sám daný zaměstnanec stojí ve firemní hierarchii a do jaké úrovně může ovlivňovat ostatní zaměstnance (Horáková, a další, 2008).

Do firemní komunikace lze zařadit nástěnky ve firmě, intranet, firemní noviny, různá memoranda, zápisy z jednání, ale také různé podnikové akce a večírky. Zároveň mezi firemní komunikaci lze zařadit vše, co ovlivňuje a zároveň působí na názor zaměstnanců, kteří ve firmě pracují (Horáková, a další, 2008).

Externí komunikace

Externí neboli vnější komunikace je komunikace, která probíhá v rámci podniku a jeho okolí. Mezi okolí podniku lze zařadit vládu, akcionáře, konkurenty, dodavatele, zákazníky i například obec, ve které se podnik nachází (Plamínek, 2018, str. 25).

Při komunikaci s vnějším prostředím je potřeba si dávat pozor na informace, které jsou sdělovány. Sdělení některých informací by mohlo firmu i poškodit.

Formální komunikace

Formální komunikace bývá oficiální, prováděna uvnitř podniku, s přísně stanovenými pravidly. Tato komunikace může být kontrolována a může mít předepsanou formální úpravu. Formální komunikace probíhá uvnitř formálních skupin. Formální skupiny jsou vytvářeny přímo organizacemi, aby dosáhly požadovaného úkolu (Armstrong, 1999, str. 343).

Neformální komunikace

Neformální komunikace je komunikace mezi lidmi ve firmě, kteří spolu chtějí komunikovat (Armstrong, 1999, str. 343). Tato komunikace nemá vůbec žádná pravidla. Ve firmě bývá používána častěji než formální komunikace. Jedná se o poskytování určitých informací mimo oficiální zdroje firmy.

3.4.1 Směry komunikace

Komunikace v podniku probíhá ve čtyřech různých směrech: sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální. Tyto čtyři cesty poskytují rámec, ve kterém komunikace v organizaci probíhá. Jsou to hlavní komunikační cesty, vedle nich může být nespočet dalších toků (Donnelly, a další, 1997, str. 512). Aby byla komunikace v podnicích efektivní, musí docházet k obousměrné komunikaci.

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace je vedena od pozic na vyšších stupních firemní hierarchie k jedincům, kteří jsou na nižších stupních. Sestupnou komunikaci prezentují pracovní instrukce, různé oběžníky, oficiální nařízení, prohlášení, podnikové manuály či tutoriály a podnikové publikace. Nejčastějším druhem této komunikace jsou popisy pracovních postupů, různé procedury, zpětná vazba na pracovníky na nižších pozicích a informace o cílech podniku. Někdy lze mezi sestupnou komunikaci zařadit i podnikové noviny. V případě, že je tato komunikace nepřesná a špatná, může mezi zaměstnanci podniku docházet až k nežádoucímu stresu (Donnelly, a další, 1997, str. 513). Cílem sestupné komunikace je informovat a vzdělávat personál tak, aby byly lépe pochopeny záměry vedení podniku (Armstrong, 1999, str. 777).

Vzestupná komunikace

Vzestupnou komunikaci lze označit jako opak sestupné komunikace. Jedná se o přenos informací od jedinců na nižších stupních k zaměstnancům, kteří pracují na vyšších stupních firemní hierarchie. Ve větších podnicích lze jen těžko dosáhnout kvalitní a efektivní vzestupné komunikace. Mezi nejčastější druhy této komunikace lze zařadit schránky. Tyto schránky slouží k vzhazování návrhů a připomínek, které si zaměstnanci

na nižších pozicích netroufají říci narovinu, leckdy jsou tyto schránky zcela anonymní. Dalším druhem mohou být různé skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků (Donnelly, a další, 1997, str. 514).

Cílem vzestupné komunikace je zvýšení množství nápadů ve firmě, podnícení pracovníků ke spolupráci při plnění pracovních povinností (Armstrong, 1999, str. 777).

Horizontální komunikace

Horizontální přenos lze označit i pojmem laterální komunikace. Tato komunikace je v podnicích často přehlížena a většinou pro ni nejsou nastaveny žádné podmínky. Tato komunikace probíhá mezi vedoucími útvary v podniku. Ve velké části se v horizontální komunikaci projevuje neefektivnost, to způsobuje hlavně to, že jeden útvar nemá pochopení pro druhý útvar. Vzhledem k těmto problémům s pochopením dochází ke složitějšímu rozhodování, plánování i koordinaci útvarů (Donnelly, a další, 1997, str. 515).

Diagonální komunikace

Diagonální komunikace je jednou z nejméně využívaných komunikací v organizaci. I přesto, že je nejméně využívaným prvkem, tak je velice důležitá v případě, kdy zaměstnanec nemůže komunikovat za pomoci jiných kanálů. Tento přenos informací zajišťuje komunikaci zaměstnanců v jiných útvarech, kteří jsou v hierarchii výše, případně níže. Použití diagonálního přenosu snižuje dobu přenosu informací a také snižuje množství práce ve firmě (Donnelly, a další, 1997, str. 515 a 516).

Obousměrná komunikace

Obousměrná komunikace je důležitá k tomu, aby management mohl průběžně podávat informace svým zaměstnancům o jednotlivých oblastech v podniku a také o plánech podniku, které se těchto zaměstnanců týkají. Zároveň jde o to, že zaměstnanci mohou ihned reagovat svými názory a podněty na činnost managementu (Armstrong, 1999, str. 792).

4 Vlastní práce

Cílem této práce je zjistit, jaký význam komunikaci přisuzují manažeři ve zvoleném subjektu. Práce je zaměřena na význam komunikace z pohledu manažerů a jejich podřízených. Data pro tuto část práce byla získána pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly vytvořeny dva, jeden dotazník zkoumal význam komunikace z pohledu manažera a druhý dotazník zkoumal význam komunikace z pohledu zaměstnanců. Dotazník měl identifikační otázky, otázky na zhodnocení míry významnosti a také doplňující otevřené otázky. U otázek na zhodnocení míry významnosti jednotlivých prvků volili respondenti vždy jednu možnost na hodnotící škále 1 až 4, kdy 1 byla malý význam, 2 byla střední význam, 3 označovala velký význam, zásadní význam byl označen 4. Pro zhodnocení těchto otázek byly využity statistické ukazatele.

4.1 Charakteristika zkoumaného objektu

Praktická část diplomové práce je zaměřena na akciovou společnost, která vlastní a provozuje jednu ze sportovních hal v České republice. Konkrétně tato práce bude zaměřena na její část oddělení gastronomie. Vzhledem k tomu, že si firma nepřála uveřejnění svého názvu, bude dále použit pojem „společnost“.

Tato společnost zajišťuje pronájem haly, poskytování cateringových služeb, různé akce ve vlastní režii i dlouhodobý pronájem různých prostor v rámci haly.

Společnost byla založena v lednu 2012 a v únoru byla zapsána do obchodního rejstříku. Společnost má v obchodním rejstříku jako předmět podnikání provozování sportovních a dalších akcí, poskytování služeb v oblasti stravování, prodej lihovin a dále také činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence.

4.2 Identifikace respondentů

Vzhledem k tomu, že dotazníky byly ke zpracování praktické části vytvořeny dva je potřeba si tedy identifikovat i dvě skupiny respondentů. První skupina respondentů jsou samotní manažeři, druhou skupinu představují zaměstnanci. Dotazníky vyplnilo celkem 67 respondentů, z toho 11 manažerů a 56 zaměstnanců.

Dotazník pro manažery byl odeslán pomocí e-mailu celkem 11 manažerům a daní manažeri měli dotazník vyplnit prostřednictvím formuláře od společnosti Google. Všichni obeslaní vedoucí zaměstnanci tento dotazník vyplnili.

Z celkového počtu manažerů bylo více žen, respondentek bylo celkem 7 a muži byli 4. Ve věkové kategorii manažerů je nejvíce zastoupena kategorie do 30 let a to celkem 6 respondentů, 2 respondenti jsou v kategorie 31 – 40 let a také v oblasti 41 – 50 let. V kategorii 51 a více let je zastoupen pouze jeden odpovídající. Z dotazníků vyplývá, že manažeri jsou v této společnosti mladí.

Mezi dotazovanými manažery společnosti se nenašel nikdo se základním vzděláním, ani nikdo vyučený. Nejčtenější kategorie je středoškolské vzdělání s maturitou, tuto odpověď označilo celkem 5 manažerů. Dva manažeri mají vyšší odborné vzdělání a 4 manažeri mají vysokoškolské vzdělání.

Z respondentů byli celkem 3 z nižšího managementu, 7 manažerů ze středního managementu a pouze jeden označil kategorii vrcholný management.

Na otázku: „**Jak dlouho pracujete pro společnost**“, odpověděl jeden manažer, že pro společnost pracuje méně než 1 rok. Šest manažerů odpovědělo 1 – 6 let, po dvou respondentech bylo odpovězeno i v kategoriích 7 – 15 let a 16 a více let.

Druhá skupina respondentů je tvořena zaměstnanci. Dotazník byl předán prostřednictvím skupiny přes sociální síť, respondenti vyplňovali dotazník prostřednictvím formulářů od společnosti Google. Na dotazník odpovědělo celkem 56 zaměstnanců. Z hlediska pohlaví odpovědělo více žen než mužů. Žen vyplnilo dotazník celkem 30 a mužů 26.

Tabulka 1 - Věková struktura zaměstnanců

Věk	Počet
do 18 let	16
19 - 25 let	24
26 - 35 let	5
36 - 45 let	4
46 - 55 let	5
56 a více let	2
celkem	56

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Z tabulky 1 lze vidět, že je zde zastoupení v každé věkové kategorii. Vyšší počet respondentů v kategorii do 18 let a v kategorii 19 – 25 je dán tím, že zaměstnanci jsou zaměstnáváni na Dohodu o provedení práce, takže je zde vysoké zastoupení studentů.

Mezi zaměstnanci se, oproti manažerům, vyskytli respondenti se základním vzděláním, a to celkem 6 zaměstnanců, 8 zaměstnanců je pouze vyučených. Nejčetnější kategorie v rámci nejvyššího dosaženého vzdělání je středoškolské vzdělání s maturitou, tuto kategorii označilo celkem 27 zaměstnanců. Vyšší odborné vzdělání mají 4 zaměstnanci a vysokoškolského vzdělání dosáhlo 11 zaměstnanců.

Na otázku: „**Jak dlouho pracujete pro společnost**“, odpovědělo 10 zaměstnanců, že pro společnost pracují méně než 1 rok. Dvacet tři zaměstnanců odpovědělo, že pracuje pro společnost 1 – 5 let, v kategorii 6 – 10 let odpovědělo 17 respondentů. Šest respondentů označilo, že u společnosti pracují 11 a více let.

4.3 Analýza zjištěných údajů

Zjištěná data jsou uspořádána do tabulek a grafů. V tabulkách je vypočítán vážený průměr, rozptyl a variační koeficient. Variační koeficient je v tabulkách uváděn v procentech. Všechny tyto hodnoty byly vypočítány pomocí programu Statistica.

Vážený průměr

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k n_i * x_i$$

n – celková četnost

n_i – absolutní četnost

x_i – celková četnost

Rozptyl

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

n – počet prvků

x_i – prvek

\bar{x} – vážený průměr

Směrodatná odchylka

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

s^2 - rozptyl

Variační koeficient

$$V = \frac{s}{\bar{x}} * 100$$

\bar{x} – vážený průměr

s – směrodatná odchylka

4.3.1 Obsah komunikace

První sada otázek se zabývala obsahem komunikace. Respondenti, z řad manažerů či zaměstnanců, přiřazovali význam dle důležitosti. Respondenti měli odpovědět na čtyři tvrzení: relevantní obsah sdělení, srozumitelnost sdělení, přizpůsobení sdělení příjemci, zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení. Vyhodnocení obsahu komunikace je vyobrazeno v Tabulce 2 – hodnocení podle manažerů a v Tabulce 3 – hodnocení podle zaměstnanců.

Tabulka 2 - Hodnocení obsahu komunikace - manažeři

Obsah komunikace - manažeři	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Relativní obsah sdělení	1	1	3	6	3,27	1,02	30,83	1.
Srozumitelnost sdělení	1	2	2	6	3,18	1,16	33,9	2.
Přizpůsobení sdělení příjemci	1	2	5	3	2,91	0,9	32,44	3.
Zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení	2	4	3	2	2,45	1,07	42,2	4.

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

Tabulka 3 - Hodnocení obsahu komunikace - zaměstnanci

Obsah komunikace - zaměstnanci	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Relativní obsah sdělení	4	17	19	16	2,84	0,86	32,75	2.
Srozumitelnost sdělení	0	10	28	18	3,14	0,49	22,23	1.
Přizpůsobení sdělení příjemci	6	20	16	14	2,68	0,95	36,38	3.
Zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení	11	18	20	7	2,41	0,90	39,37	4.

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

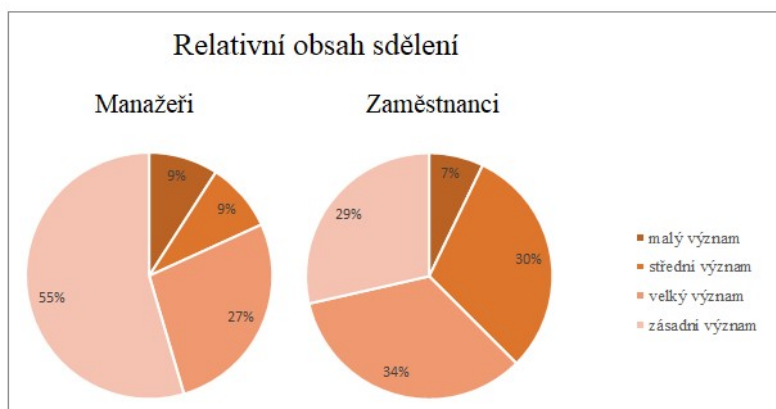
Relativní obsah sdělení

Z tabulky 2 lze vidět, že relativní obsah sdělení je pro manažery velice důležitý. V rámci obsahu komunikace se relativní obsah sdělení umístil na prvním místě pro manažery.

Celkem 6 manažerů (55 %) označilo u tohoto tvrzení zásadní význam při komunikaci, 3 manažeři označili u tvrzení velký význam (27 %). Střední význam a malý význam označil vždy pouze jeden manažer (vždy tedy 9 % manažerů). Vážený průměr u této otázky byl 3,27 a variační koeficient 30,83 %.

Z pohledu zaměstnanců se relativní obsah sdělení umístil na 2. místě, je zde vidět, že i zaměstnanci toto tvrzení považují za důležité. Podle grafu 1 lze vidět, že nejvíce odpovědí bylo u velkého významu a to celkem 34 % (19) zaměstnanců, zásadní význam označilo celkem 29 % (16) zaměstnanců. Střední význam označilo 30 % (17) zaměstnanců, pouze 7 % (4 zaměstnanci) odpovědí bylo u malého významu. Relativní obsah sdělení u zaměstnanců dosáhl 2,84 průměru a variační koeficient byl 32,75 %.

Graf 1 - Relativní obsah sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

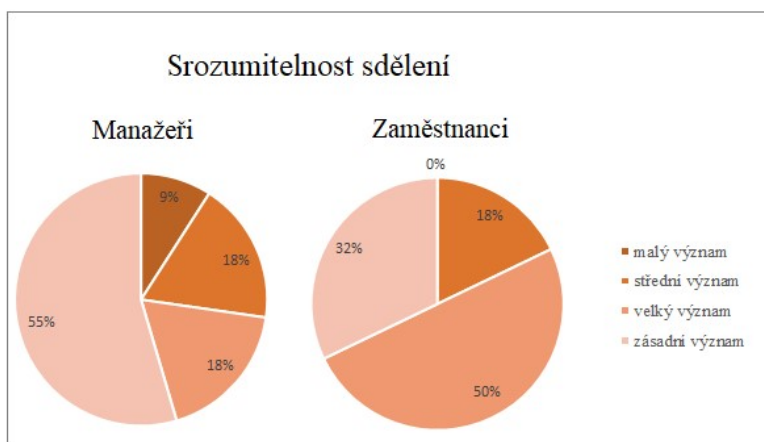
Srozumitelnost sdělení

Při pohledu na odpovědi z tabulky 2, lze vidět, že srozumitelnost sdělení je pro manažery důležitá, svými odpověďmi ji zařadili na druhou pozici. Vážený průměr je 3,18 a variační koeficient 33,9 %. Zásadní význam označilo 55 % (6) manažerů. Velký a střední význam označilo shodně 18 %, resp. vždy 2 manažeri. Pouze jeden manažer (9 %) označil srozumitelnost sdělení malým významem.

V hodnocení zaměstnanců se srozumitelnost sdělení zařadila na první místo v hodnocení obsahu komunikace. Vážený průměr je 3,14 a variační koeficient je 22,23 %.

Nikdo ze zaměstnanců nedal srozumitelnosti sdělení malý význam. Střední význam označilo 18 % (10) zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců dalo srozumitelnosti sdělení velký význam, celkem 50 % zaměstnanců resp. 28. Zbýlých 32 % tedy 18 zaměstnanců označilo u tvrzení zásadní význam.

Graf 2 - Srozumitelnost sdělení



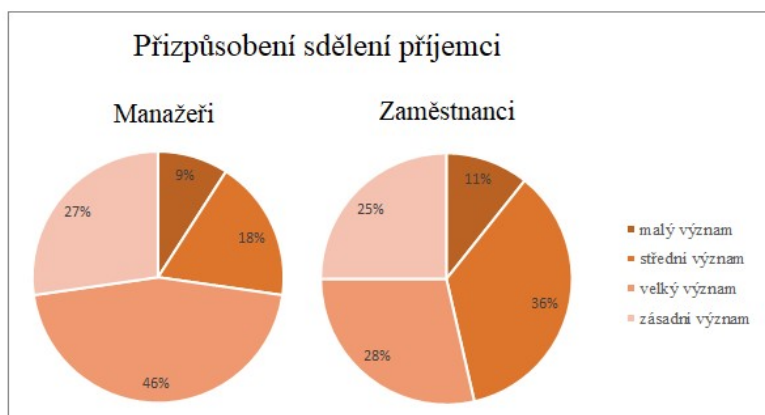
Zdroj: vlastní zpracování

Přizpůsobení sdělení příjemci

Další tvrzení, které respondenti u obsahu komunikace hodnotili, bylo přizpůsobení sdělení příjemci. Toto tvrzení manažeři zařadili svými odpověďmi na třetí pozici v rámci obsahu komunikace. Nejvíce manažerů odpovědělo, že přizpůsobení sdělení příjemci přiřazují velký význam, těchto respondentů bylo celkem 46 % (5). Zásadní význam přiřazuje 18 % (3) manažeři. Střední význam označilo 18 % manažerů, resp. 2. Malý význam označil pouze 9 %, tedy jeden manažer.

Přizpůsobení sdělení příjemci také zaměstnanci zařadili na třetí pozici v rámci obsahu komunikace. Z grafu 3 vyplývá, že celkem 25 % (14) zaměstnanců označilo u tohoto tvrzení zásadní význam, velký význam označilo 28 % (16) zaměstnanců, střední význam přisuzuje 36 % (20) respondentů a malý význam přiřadilo 11 % (6) zaměstnanců.

Graf 3 - Přizpůsobení sdělení příjemci



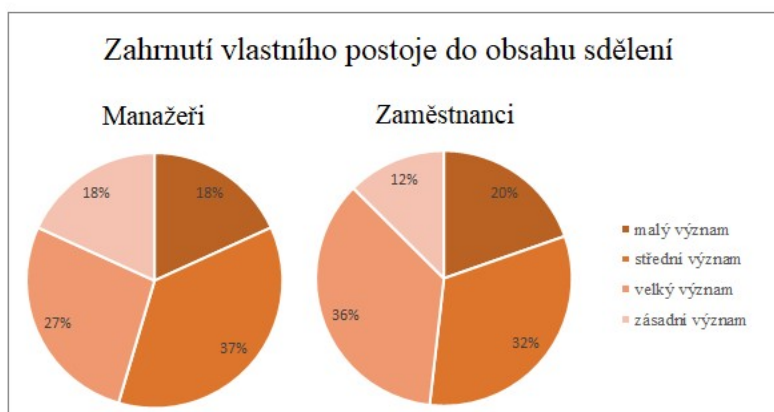
Zdroj: vlastní zpracování

Zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení

Posledním pojmem na zhodnocení v obsahu komunikace bylo zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení. Tento prvek se po zhodnocení manažery dostal až na poslední, tedy čtvrté místo v obsahu komunikace. Manažeři tedy nepovažují za důležité zahrnutí vlastního postoje do komunikace. Vážený průměr odpovědí byl 2,45 a variační koeficient 42,2 %.

Jak již vyplývá z tabulky 3, i u zaměstnanců není důležité zahrnutí vlastního postoje do komunikace, dohromady 52 % zaměstnanců označilo zahrnutí postoje do komunikace malým nebo středním významem. Zásadní význam přiřadilo 12 % (7) zaměstnanců a velký význam označilo 36 % (20) respondentů.

Graf 4 - Zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Verbální komunikace

V otázce verbální komunikace hodnotili respondenti pět tvrzení, artikulaci řeči, adekvátní hlasitost řeči, adekvátní rychlost řeči, nepoužívání vyplňovacích slov a spisovnost v komunikaci. Vyhodnocení otázek je shrnuto v tabulce 4 a v tabulce 5.

Tabulka 4 - Hodnocení verbální komunikace - manažeři

Verbální komunikace - manažeři	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Artikulace řeči	0	4	4	3	2,91	0,69	28,57	4.
Adekvátní hlasitost řeči	1	2	4	4	3	1	33,33	3.
Adekvátní rychlost řeči	0	2	4	5	3,27	0,62	24,02	1.
Nepoužívání vyplňovacích slov	1	2	3	5	3,09	1,09	33,79	2.
Spisovnost v komunikaci	2	4	4	1	2,36	0,85	39,1	5.

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

Tabulka 5 - Hodnocení verbální komunikace - zaměstnanci

Verbální komunikace - zaměstnanci	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Artikulace řeči	6	13	22	15	2,82	0,91	33,87	2.
Adekvátní hlasitost řeči	5	13	23	15	2,86	0,85	32,31	1.
Adekvátní rychlost řeči	8	26	22	0	2,25	0,48	30,85	4.
Nepoužívání vyplňovacích slov	18	26	12	0	1,89	0,53	38,60	5.
Spisovnost v komunikaci	10	23	13	10	2,41	0,97	40,93	3.

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

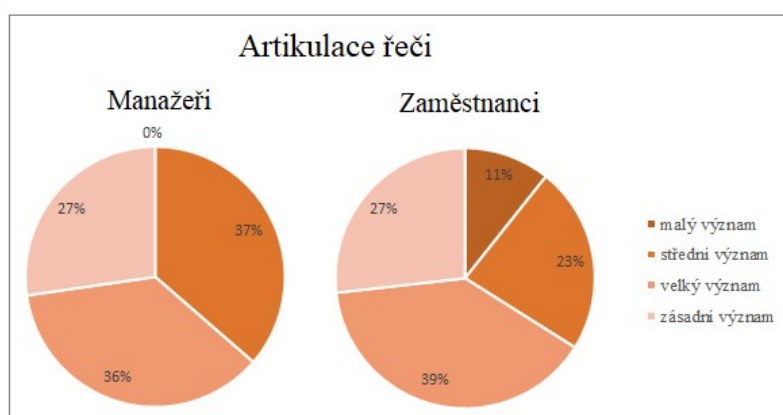
Artikulace řeči

Manažeři artikulaci řeči považují jako nedůležitý prvek ve verbální komunikaci, svým hodnocením ho zařadili až na 4. místo. Střední význam artikulaci přisuzují 4 (37 %)

manažeři, velký význam označili také 4 manažeři (36 %), zásadní význam označili 3 manažeři (27 %). Průměr u artikulace je 2,91 a variační koeficient 28,57 %.

Zaměstnanci považují artikulaci řeči jako důležitý prvek. Hodnocením tento prvek zařadili na 2. místo ve verbální komunikaci. Pouze šest zaměstnanců (11 %) přisuzuje artikulaci malý význam, středním významem ohodnotilo 13 (23 %) zaměstnanců, velký význam označilo 22 (39 %) zaměstnanců. U zásadního významu odpovědělo 15 (27 %) zaměstnanců.

Graf 5 - Artikulace řeči



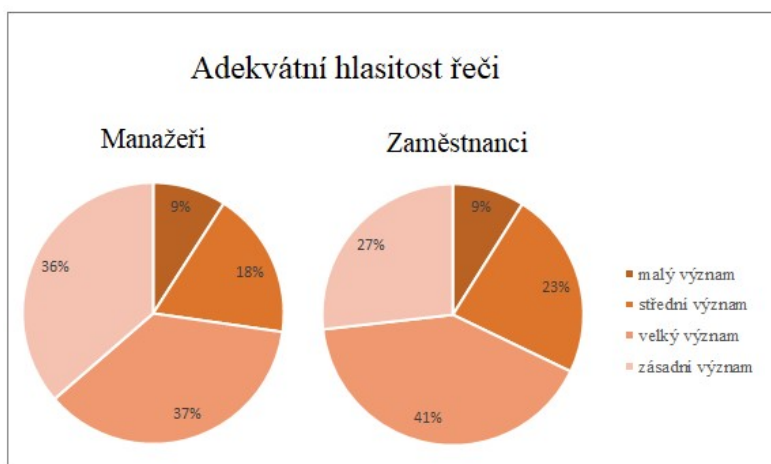
Zdroj: vlastní zpracování

Adekvátní hlasitost řeči

Adekvátní hlasitost podle tabulky 4 má průměr 3 a variační koeficient 33,33 %. Pouze jeden manažer odpověděl, že pro něho má adekvátní hlasitost malý význam. Dva manažeři přisuzují hlasitosti během rozhovoru střední význam. Zásadní a velký význam označili vždy 4 manažeři.

Zaměstnanci svými odpověďmi podle tabulky 5 ohodnotili hlasitost řeči jako nejdůležitější prvek ve verbální komunikaci. Pouze 5 zaměstnanců (9 %) označilo u hlasitosti řeči malý význam, střední význam označilo 13 (23 %) zaměstnanců, velký význam přisuzuje 23 (41 %) zaměstnanců. K zásadnímu významu se přiklonilo celkem 15 (39 %) zaměstnanců.

Graf 6 - Adekvátní hlasitost řeči



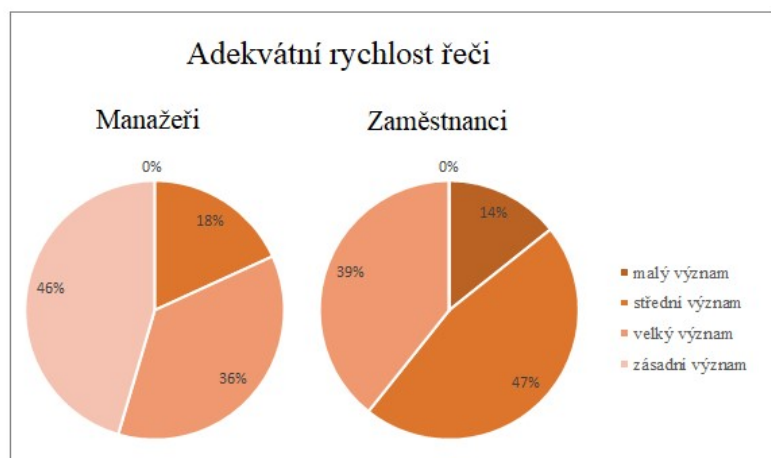
Zdroj: vlastní zpracování

Adekvátní rychlost řeči

Adekvátní rychlost řeči považují manažeři jako nejdůležitější ve verbální komunikaci. Žádný manažer neodpověděl, že by rychlost pro něj měla malý význam. Střední význam označili 2 manažeři, velký význam a zásadní význam označili vždy 4 manažeři. Variační koeficient je 24,02 %, který značí, že se manažeři ve svých odpovědích často shodovali a hodnotili rychlost řeči podobným stupněm významu.

Zaměstnanci rychlost řeči za tolik důležitou jako manažeři nepovažují. Svými odpověďmi zařadili rychlost na 4. místo ve verbální komunikaci. Žádný ze zaměstnanců nepovažuje rychlost za zásadní. Velký význam přisoudilo 22 respondentů, střední význam dokonce 26 zaměstnanců a malý význam pouze 8 zaměstnanců.

Graf 7 - Adekvátní rychlost řeči



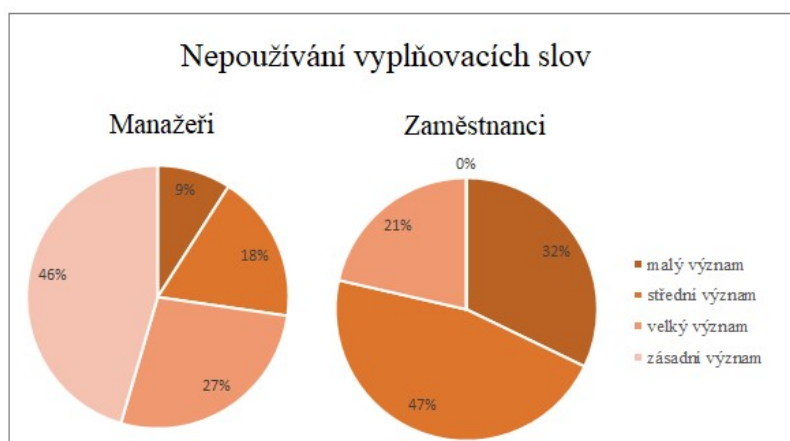
Zdroj: vlastní zpracování

Nepoužívání vyplňovacích slov

Manažeři nepoužívání vyplňovacích slov zařadili svými odpověďmi na 2. místo ve verbální komunikaci. Průměr je dle tabulky 4 3,09 a variační koeficient 33,79 %. Malý význam u nepoužívání vyplňovacích slov označilo 9 % manažerů, střední význam označilo 18 % respondentů, velký význam 27 %. Skoro polovina manažerů (46 %) označila zásadní význam.

Zaměstnanci nepoužívání vyplňovacích slov zařadili až na poslední 5. místo ve verbální komunikaci, přisuzují mu tedy nedůležitost při komunikaci. Malý význam přisoudilo 32 % zaměstnanců, střední význam přisoudilo 47 % a velký význam 21 % zaměstnanců.

Graf 8 - Nepoužívání vyplňovacích slov



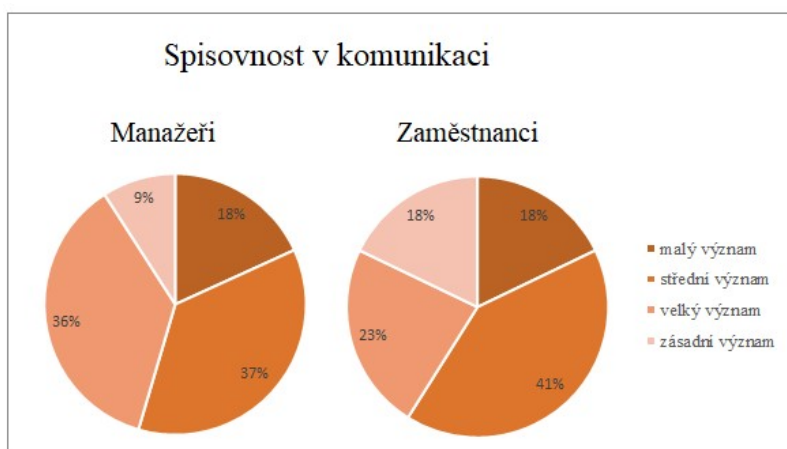
Zdroj: vlastní zpracování

Spisovnost v komunikaci

Manažeři spisovnosti v komunikaci přisoudili až 5. místo s průměrem 2,36 a variačním koeficientem 39,1 %. Pouze 1 manažer označil zásadní význam, velký a střední význam označili vždy 4 manažeři a malý význam označili 2 manažeři.

Zaměstnanci spisovnost zařadili na 3. místo s průměrem 2,41 a variačním koeficientem 40,93 %. Vždy 10 zaměstnanců označilo kategorii malý a zásadní význam, střední význam označilo 23 zaměstnanců a 13 respondentů označilo velký význam.

Graf 9 - Spisovnost v komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Neverbální komunikace

V otázce neverbální komunikace hodnotili respondenti 6 prvků: udržování očního kontaktu, používání gest, vzdálenost mezi komunikujícími, podání ruky, oblečení, mimiku při komunikaci. V tabulce 6 a 7 lze vidět odpovědi respondentů.

Tabulka 6 - Hodnocení neverbální komunikace - manažeři

Neverbální komunikace - manažeři	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Udržování očního kontaktu	0	1	6	4	3,27	0,42	19,76	1.
Používání gest	0	5	3	3	2,91	0,69	28,57	3.-4.
Vzdálenost mezi komunikujícími	1	2	6	2	2,82	0,76	31,01	5.
Podání ruky	0	2	4	5	3	1	33,33	2.
Oblečení	1	5	5	0	2,6	0,45	28,52	6.
Mimika při komunikaci	0	4	4	3	2,91	0,69	28,57	3.-4.

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

Tabulka 7 – Hodnocení neverbální komunikace - zaměstnanci

Neverbální komunikace - zaměstnanci	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Udržování očního kontaktu	4	18	19	15	2,80	0,85	32,92	1.
Používání gest	15	23	10	8	2,20	1,00	45,46	6.
Vzdálenost mezi komunikujícími	10	18	21	7	2,45	0,87	38,12	4.-5.
Podání ruky	15	14	14	13	2,45	1,27	46,06	4.-5.
Oblečení	6	23	12	15	2,64	1,00	37,79	2.
Mimika při komunikaci	7	25	12	12	2,52	0,95	38,61	3.

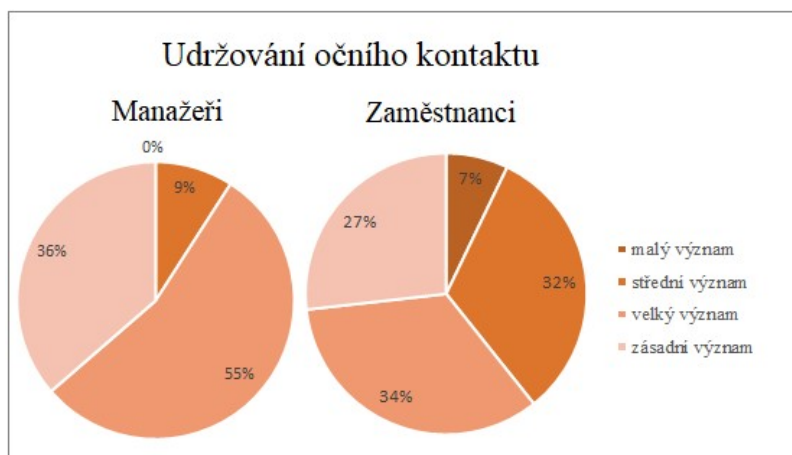
Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

Udržování očního kontaktu

Udržování očního kontaktu manažeři považují za důležité. V hodnocení mu přisoudili 1. místo v neverbální komunikaci. Jenom jeden manažer označil střední význam, 6 manažerů označilo velký význam, zásadní význam označili 4 manažeři.

Při pohledu na výsledky zaměstnanců lze vidět, že i oni přisuzují udržování očního kontaktu důležitost, svým hodnocením ho zařadili také na 1. místo. Pouze 4 zaměstnanci označili malý význam, střední význam označilo 18 zaměstnanců, velký význam označilo 19 respondentů a zásadní význam označilo 15 zaměstnanců.

Graf 10 - Udržování očního kontaktu



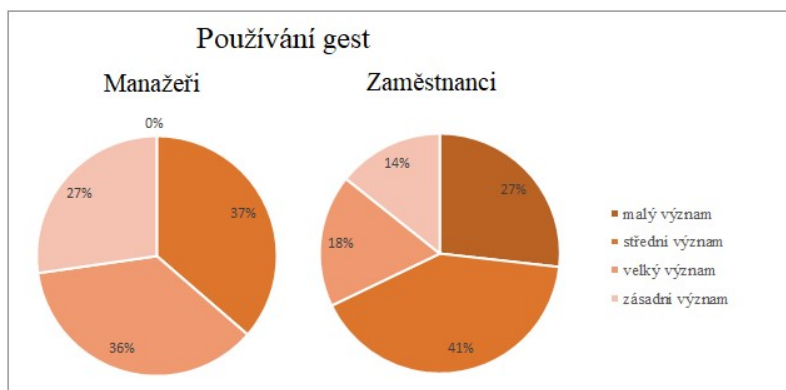
Zdroj: vlastní zpracování

Používání gest

U používání gest dalo 5 manažerů střední význam a vždy 3 manažeri označili velký a zásadní význam. Nikdo z dotazovaných manažerů neoznačil malý význam.

Pro zaměstnance není používání gest důležité, svými odpověďmi ho zařadili na poslední místo v neverbální komunikaci. 15 zaměstnanců označilo malý význam, 23 zaměstnanců označilo střední význam. Velký význam dalo 10 respondentů a jako zásadní shledává používání gest 8 zaměstnanců.

Graf 11 - Používání gest



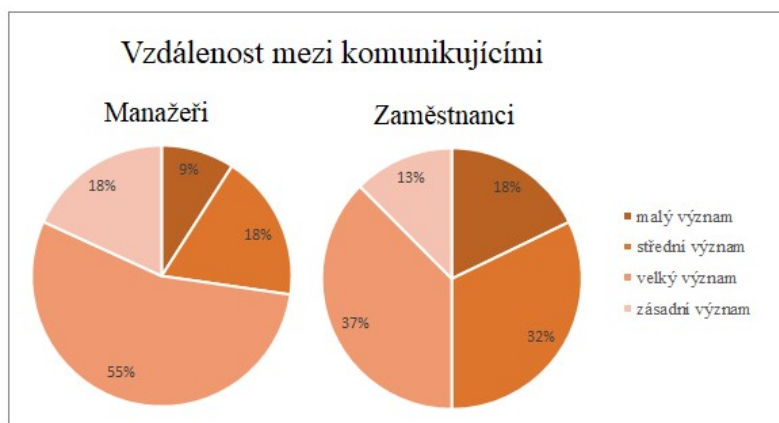
Zdroj: vlastní zpracování

Vzdálenost mezi komunikujícími

Vzdálenost mezi komunikujícími z pohledu manažerů není až tak důležitá, tento prvek zařadili na 5. místo. Malý význam označilo 9 % manažerů, 18 % manažerů označilo střední význam, velký význam označilo nejvíce manažerů a to 55 %. Jako zásadní vzdálenost přijde 18 % manažerů.

Podle hodnocení zaměstnanců také není vzdálenost mezi komunikujícími až tak důležitá. Ve srovnání se umístila na 4.-5. místě. Malý a střední význam dohromady označilo 50 % zaměstnanců, kde 18 % označilo za malý význam. Velký a zásadní význam dohromady byl označen také 50 % zaměstnanci, kde zásadní význam označilo 13 % zaměstnanců.

Graf 12 - Vzdálenost mezi komunikujícími



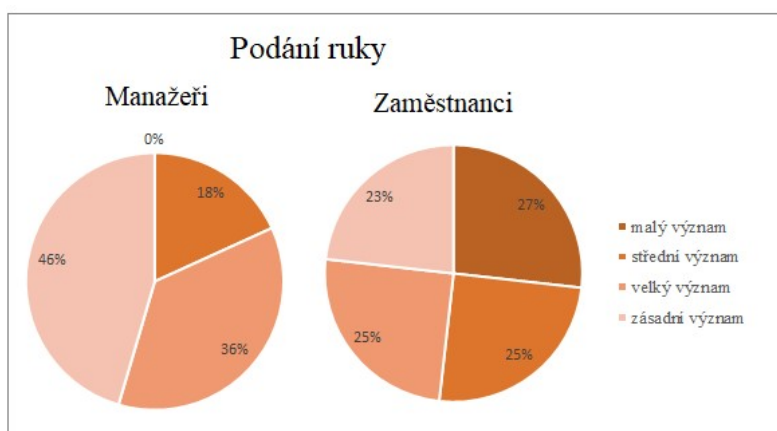
Zdroj: vlastní zpracování

Podání ruky

Podání ruky z pohledu manažerů se umístilo na 2. místě, považují ho tedy za důležitý prvek neverbální komunikace. Žádný z manažerů neoznačil tento prvek malým významem. Střední význam označili 2 manažerů, tedy 18 %. Velký význam přiřadili 4 manažerů, resp. 36 % a zásadní význam označilo 5 manažerů, tedy skoro polovina.

Z pohledu zaměstnanců se podání ruky umístilo na 4.-5. místě. Zde jsou kategorie zastoupené skoro rovnoměrně. Malý význam označilo 15 zaměstnanců, tedy 27 %, střední a velký význam označilo shodně 14 tedy 25 % zaměstnanců. Zásadní význam přisoudilo 13 zaměstnanců, resp. 23 %.

Graf 13 - Podání ruky



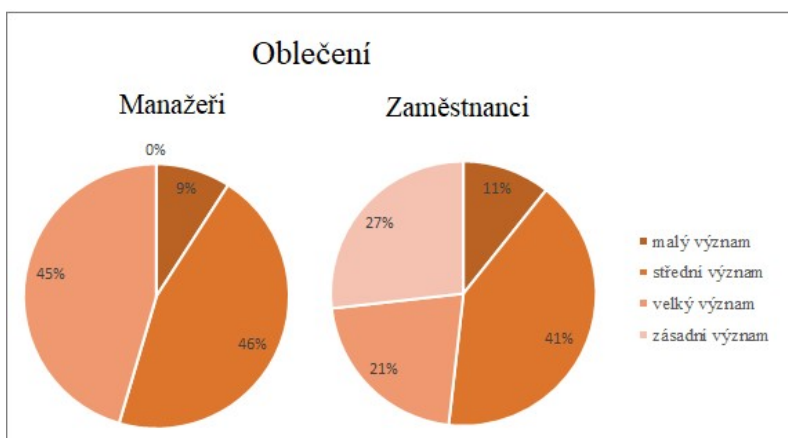
Zdroj: vlastní zpracování

Oblečení

Oblečení podle výsledků z tabulky 6 není pro manažery důležité z pohledu neverbální komunikace. Svým hodnocením ho zařadili na 6. místo. Malý význam označil u oblečení pouze jeden manažer. Střední a velký význam označilo vždy 5 manažerů a žádný z manažerů neoznačil zásadní význam.

Naopak zaměstnanci oblečení považují za důležité a svým hodnocením ho zařadili na 2. místo v neverbální komunikaci. Malý význam označilo 6 zaměstnanců, střední význam označilo 23 zaměstnanců, velký význam pak 12 zaměstnanců a zásadní význam přiřadilo 15 zaměstnanců.

Graf 14 - Oblečení



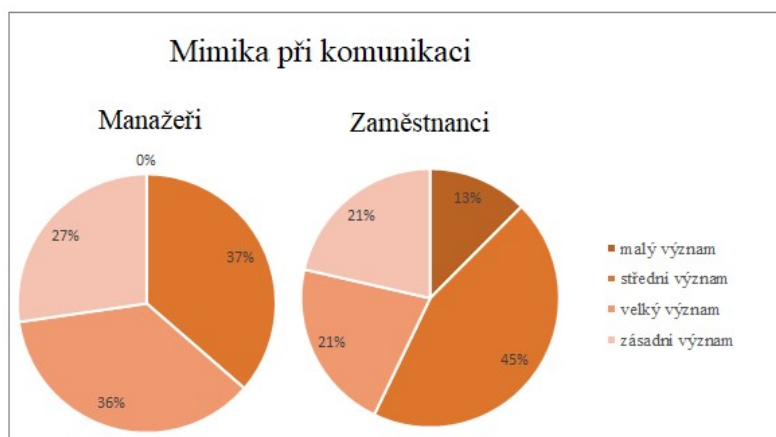
Zdroj: vlastní zpracování

Mimika při komunikaci

Mimika se při hodnocení u manažerů dostala na 3.-4. místo v neverbální komunikaci s průměrem 2,91 a variačním koeficientem 28,57 %. Střední význam označilo 37 % manažerů, velký význam označilo 36 % manažerů a zásadní význam 27 % manažerů.

V hodnocení zaměstnanců se mimika také dostala na 3. místo s průměrem 2,52 a variačním koeficientem 38,61 %. Malý význam přiřadilo 7 zaměstnanců, střední význam označilo 25 zaměstnanců. Velký a zásadní význam označilo vždy 12 zaměstnanců.

Graf 15 - Mimika při komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Formy komunikace

V otázce formy komunikace měli respondenti odpovědět na to, jaký význam přisuzují osobní, elektronické, telefonní a písemné komunikaci.

Tabulka 8 - Hodnocení forem komunikace - manažeři

Formy komunikace - manažeři	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Osobní	0	2	2	7	3,45	0,67	23,74	1.
Elektronická	0	3	5	3	3	0,6	25,82	2.
Telefonní	1	1	9	0	2,73	0,42	23,71	3.
Písemná	5	4	2	0	1,73	0,62	45,52	4.

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

Tabulka 9 - Hodnocení forem komunikace - zaměstnanci

Formy komunikace - zaměstnanci	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Osobní	0	6	20	30	3,43	0,47	19,94	1.
Elektronická	7	20	20	9	2,55	0,83	35,75	3.
Telefonní	2	19	20	15	2,86	0,74	30,17	2.
Písemná	19	20	17	0	1,96	0,65	41,15	4.

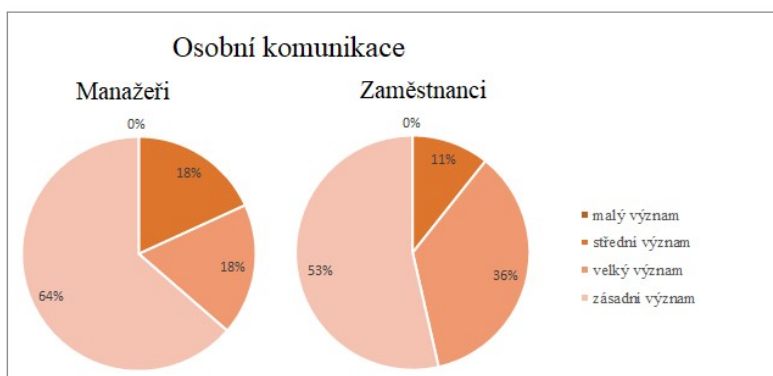
Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

Osobní komunikace

Osobní komunikace je z pohledu manažerů nejdůležitější, svým hodnocením ji zařadili na 1. místo. Nikdo z manažerů neodpověděl, že by pro něj měla osobní komunikace malý význam. Střední a velký význam označili vždy 2 manažeři. Zásadní význam označilo 7 manažerů, resp. 64 %.

I u zaměstnanců je osobní komunikace hodnocena jako nejdůležitější. Střední význam označilo 6 zaměstnanců, velký význam 20 zaměstnanců a zásadní význam označilo 30 zaměstnanců.

Graf 16 - Osobní komunikace

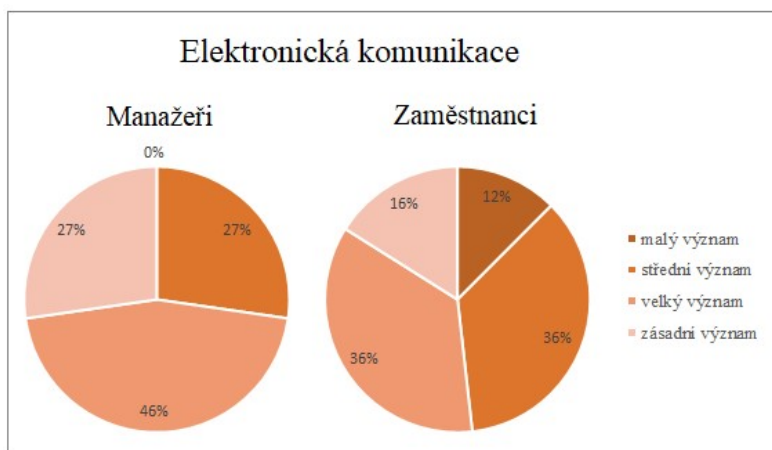


Zdroj: vlastní zpracování

Elektronická komunikace

Manažeři považují elektronickou komunikaci za druhou nejdůležitější formu komunikace. Střední a zásadní význam označili vždy 3 manažeři a velký význam označilo 5 manažerů. Z pohledu zaměstnanců je elektronická komunikace zařazena až na 3. místě. Malý význam přiřadilo 7 zaměstnanců, střední a velký význam vždy 20 zaměstnanců a zásadní význam 9 zaměstnanců.

Graf 17 - Elektronická komunikace



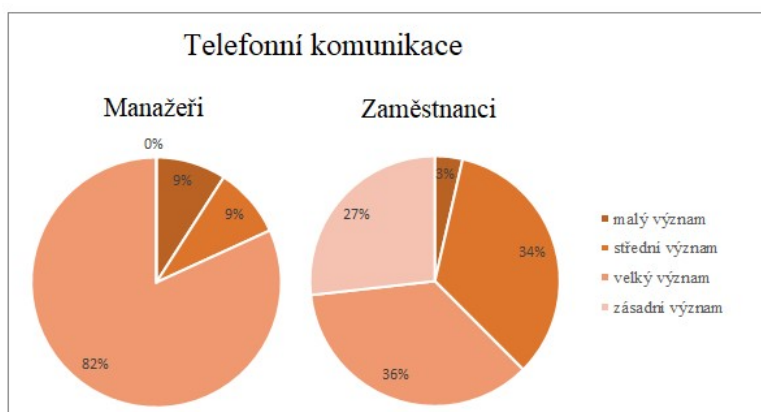
Zdroj: vlastní zpracování

Telefonní komunikace

Telefonní komunikace je podle manažerů zařazena na 3. místě, za již zmiňovanými formami komunikace. Malý a střední význam označil vždy 1 manažer a 9 manažerů označilo velký význam.

V hodnocení zaměstnanců se telefonní komunikace zařadila na 2. místě. Dva zaměstnanci přiřadili malý význam, 19 zaměstnanců označilo střední význam, 20 zaměstnanců velký význam a zásadní význam označilo 15 respondentů.

Graf 18 - Telefonní komunikace



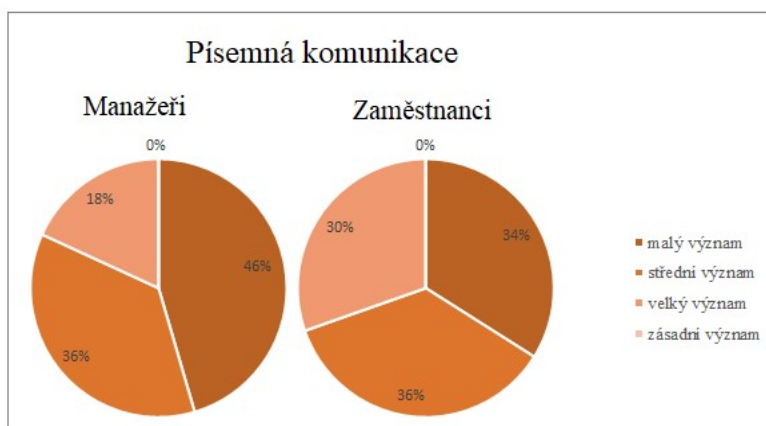
Zdroj: vlastní zpracování

Písemná komunikace

Podle tabulky 8 a 9 zařadili jak manažeři, tak zaměstnanci, písemnou komunikaci na poslední místo. Celkem 5 manažerů označilo u písemné komunikace malý význam, 4 manažeři označili střední význam a jenom 2 manažeři označili velký význam.

Z pohledu zaměstnanců, označilo malý význam 19 respondentů, 20 přiřadilo střední význam a 17 respondentů přiřadilo písemné komunikaci velký význam.

Graf 19 - Písemná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5 Bariéry komunikace

V otázce bariéry komunikace měli respondenti určit míru významu u prvků: neochota komunikovat, časový stres, předsudky ke komunikujícímu, nadměrné množství informací, nejasnost a nesrozumitelnost sdělení.

Tabulka 10 - Hodnocení bariér komunikace - manažeři

Bariéry komunikace - manažeři	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Neochota komunikovat	2	0	3	6	3,18	1,36	36,7	2.
Časový stres	0	3	4	4	3,09	0,69	26,89	3.
Předsudky ke komunikujícímu	2	3	2	4	2,73	1,42	43,67	5.
Nadměrné množství informací	0	3	7	1	2,82	0,36	21,4	4.
Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení	0	1	3	7	3,55	0,47	19,39	1.

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

Tabulka 11 - Hodnocení bariér komunikace - zaměstnanci

Bariéry komunikace - zaměstnanci	1	2	3	4	Vážený průměr	Rozptyl	Var. koef.	Pořadí
Neochota komunikovat	11	8	19	18	2,79	1,23	39,75	1.
Časový stres	16	16	16	8	2,29	1,08	45,48	4.
Předsudky ke komunikujícímu	7	20	15	14	2,64	1,00	37,79	2.-3.
Nadměrné množství informací	15	17	21	3	2,21	0,83	41,04	5.
Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení	11	15	13	17	2,64	1,25	42,34	2.-3.

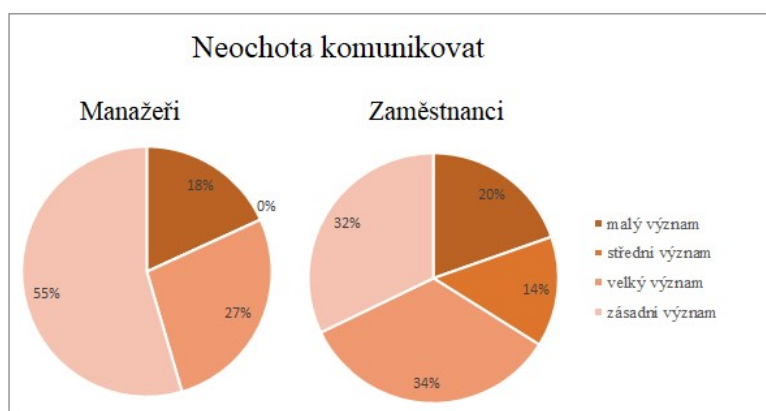
Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníku

Neochota komunikovat

Neochota komunikovat je pro manažery poměrně důležitá, svými odpověďmi ji zařadili na 2. místo. Malý význam přiřadili 2 manažeři, velký význam značili 3 manažeři, zásadní význam uvedlo 6 manažerů.

Z tabulky 11 vyplývá, že zaměstnanci neochotě komunikovat vyjadřují velkou důležitost, zařadila se na 1. místo v bariérách komunikace. Malý význam označilo 11 zaměstnanců, střední význam označilo 8 zaměstnanců, velký význam přiřadilo 19 respondentů a zásadní význam 18 odpovídajících.

Graf 20 - Neochota komunikovat



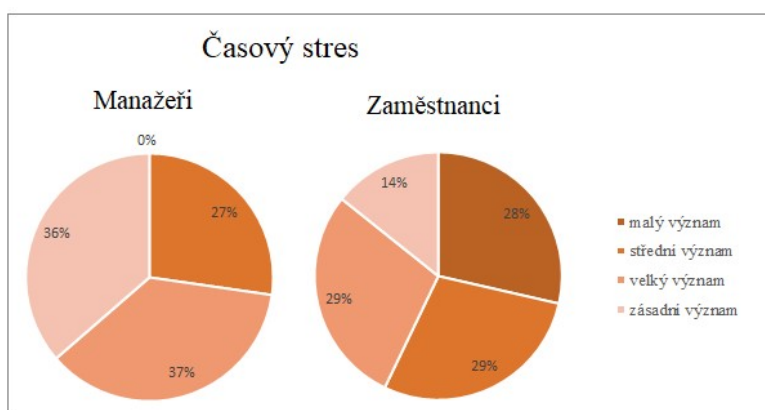
Zdroj: vlastní zpracování

Časový stres

Z grafu 21 vyplývá, že 27 % manažerů přisuzuje časovému stresu střední význam, 37 % manažerů přisuzuje velký význam a 36 % zásadní význam.

28 % zaměstnanců časovému stresu přisuzuje malý význam. Střední a velký význam označilo shodně 29 % zaměstnanců a zásadní význam označilo 14 % respondentů.

Graf 21 - Časový stres



Zdroj: vlastní zpracování

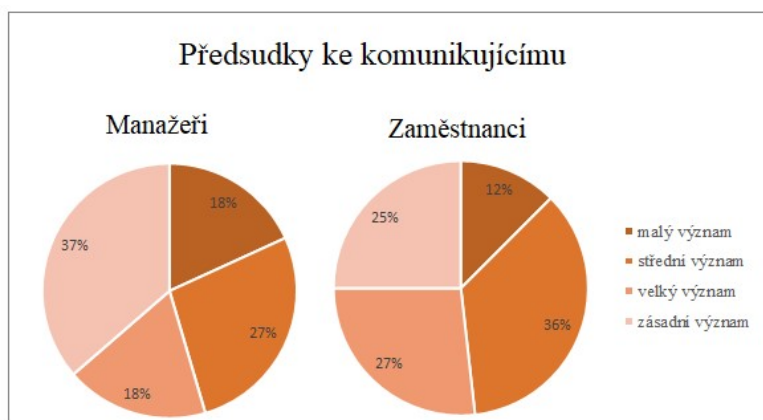
Předsudky ke komunikujícímu

Předsudky ke komunikujícímu zařadili manažeri až na 5. místo, považují ho tedy za nedůležitý prvek v bariérách komunikace.

Malý a velký význam označili shodně 2 manažeri, střední význam označili 3 manažeri a zásadní význam označili 4 manažeri.

Z pohledu zaměstnanců jsou předsudky ke komunikujícímu důležité z vymezených bariér komunikace, byly zařazeny na 2.-3. místo. Malý význam označilo 7 zaměstnanců, střední význam označilo 20 zaměstnanců, 15 respondentů vyplnilo velký význam a zásadní význam vyplnilo 14 respondentů.

Graf 22 - Předsudky ke komunikujícímu



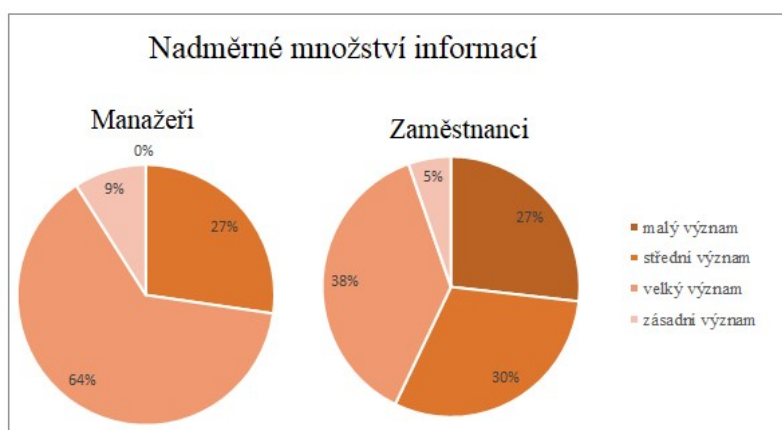
Zdroj: vlastní zpracování

Nadměrné množství informací

Z grafu 23 vyplývá, že 27 % manažerů hodnotilo nadměrné množství informací středním významem, 64 % vyplnilo velký význam a pouze 9 % vyplnilo zásadní význam.

Z grafu 23 také vyplývá procentuální hodnocení zaměstnanců. 27 % zaměstnanců hodnotilo nadměrné množství informací malým významem, 30 % respondentů hodnotilo jako střední význam, velký význam označilo 38 % dotazovaných., zásadní význam zvolilo 5 % zaměstnanců.

Graf 23 - Nadměrné množství informací



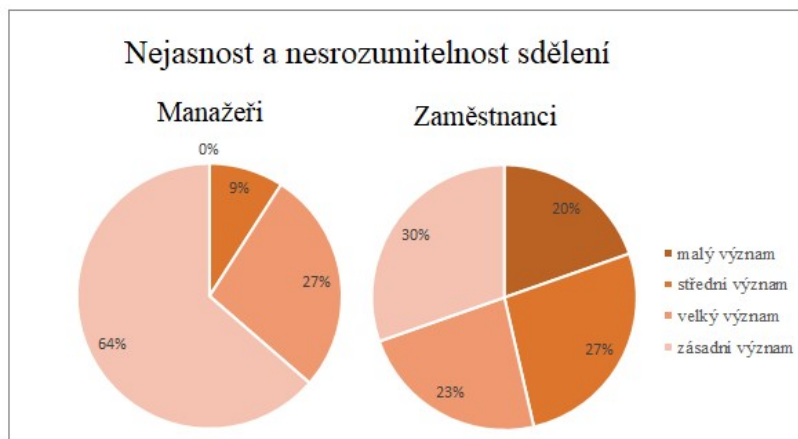
Zdroj: vlastní zpracování

Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení

Poslední prvek na zhodnocení míry významu v bariérách komunikace byla nejasnost a nesrozumitelnost sdělení. Manažeři svými odpověďmi vyjádřili tomuto prvku největší důležitost. Střední význam označil 1 manažer, velký význam označili 3 manažeři a zásadní význam označilo 7 manažerů, přes 60 % dotazovaných.

Z pohledu zaměstnanců je tento prvek také důležitý. 11 zaměstnanců označilo u nejasnosti a nesrozumitelnosti sdělení malý význam, 15 respondentů označilo střední význam, 13 označilo velký význam a zásadní význam přidělilo 17 zaměstnanců.

Graf 24 - Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení výsledků

V přechodí kapitole byla provedena analýza výsledků dotazníku. Dotazník vyplňovali manažeři a zaměstnanci společnosti. Dílčí prvky byly v jednotlivých otázkách seřazeny podle aritmetického průměru a podle důležitosti.

Cílem dotazníku bylo určit význam prvků podle samotných manažerů společnosti a podle jejich zaměstnanců. Dotazníkového šetření se dohromady zúčastnilo 67 respondentů, 11 z řad manažerů a 56 z řad podřízených zaměstnanců. Celkové zastoupení žen bylo 37 a mužů 30.

5.1 Obsah komunikace

V kategorii obsah komunikace respondenti hodnotili 4 tvrzení: relativní obsah sdělení, srozumitelnost sdělení, přizpůsobení sdělení příjemci, zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení. Z výsledků, které jsou shrnuty v tabulce 12, je patrné, že mezi zaměstnanci a manažery nedochází k tak velkým rozdílům v hodnocení obsahu komunikace.

Relativní obsah sdělení manažeři hodnotí jako nejdůležitější, avšak zaměstnanci tento prvek pokládají za 2. nejdůležitější. Opačně je tomu v prvku srozumitelnost sdělení, zde ho zaměstnanci volí jako nejdůležitější, ale manažeři ho vyhodnotili jako druhý nejdůležitější.

V důležitosti přizpůsobení sdělení příjemci a zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení se manažeři i zaměstnanci shodují.

Tabulka 12 - Obsah komunikace

Obsah komunikace	Manažeři		Zaměstnanci	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Relativní obsah sdělení	3,27	1.	2,84	2.
Srozumitelnost sdělení	3,18	2.	3,14	1.
Přizpůsobení sdělení příjemci	2,91	3.	2,68	3.
Zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení	2,45	4.	2,41	4.

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Verbální komunikace

Ve verbální komunikaci se respondenti vyjadřovali k artikulaci řeči, adekvátní hlasitosti řeči, adekvátní rychlosti řeči, nepoužívání vyplňovacích slov, spisovnost v komunikaci.

V tabulce 13, která shrnuje výsledky dotazníku, je vidět, že ve verbální komunikaci se zaměstnanci se svými nadřízenými již tolik neshodují jako v obsahu komunikace.

Tabulka 13 - Verbální komunikace

Verbální komunikace	Manažeři		Zaměstnanci	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Artikulace řeči	2,91	4.	2,82	2.
Adekvátní hlasitost řeči	3	3.	2,86	1.
Adekvátní rychlost řeči	3,27	1.	2,25	4.
Nepoužívání vyplňovacích slov	3,09	2.	1,89	5.
Spisovnost v komunikaci	2,36	5.	2,41	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Artikulace řeči

Manažeři svými odpověďmi zařadili artikulaci až na 4. místo ale zaměstnanci artikulaci řeči považují za důležitější a na základě jejich odpovědí je na 2. místě.

Adekvátní hlasitost řeči

Manažeři adekvátní hlasitost nepovažují tolik za důležitou jako zaměstnanci, i zde lze vidět různé umístění tohoto prvku. U manažerů se umístila hlasitost řeči na 3. místo, ale zaměstnanci jí považují za důležitou a svými odpověďmi ji zařadili na 1. místo.

Nepoužívání vyplňovacích slov

I v tomto prvku je vidět nesoulad výsledků dotazníků. Manažeři přiřazují nepoužívání vyplňovacích slov velkou důležitost, ale zaměstnanci tento prvek zařadili až na poslední místo ve verbální komunikaci.

Spisovnost v komunikaci

Spisovnou komunikaci označili manažeři jako nedůležitou, svými odpověďmi zařadili spisovnost až na poslední místo ve verbální komunikaci. Zaměstnanci považují spisovnost v komunikaci za důležitější než manažeři. Podle odpovědí byla spisovnost v komunikaci zařazena na 3. místo dle důležitosti.

5.3 Neverbální komunikace

V neverbální komunikaci byly vybrány nejdůležitější prvky, ke kterým měli respondenti přiřadit míru významu. Respondenti přiřazovali míru významu k udržování očního kontaktu, používání gest, vzdálenosti mezi komunikujícími, podání ruky, oblečení, mimice při komunikaci. Výsledky z dotazníků jsou uvedeny v tabulce 14.

Tabulka 14 - Neverbální komunikace

Neverbální komunikace	Manažeři		Zaměstnanci	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Udržování očního kontaktu	3,27	1.	2,80	1.
Používání gest	2,91	3.-4.	2,20	6.
Vzdálenost mezi komunikujícími	2,82	5.	2,45	4.-5.
Podání ruky	3	2.	2,45	4.-5.
Oblečení	2,6	6.	2,64	2.
Mimika při komunikaci	2,91	3.-4.	2,52	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Udržování očního kontaktu

Udržování očního kontaktu jak manažeři, tak zaměstnanci považují za důležité. Podle výsledků, které jsou uvedeny v tabulce 14 je vidět, že udržování očního kontaktu označili manažeři i zaměstnanci jako nejdůležitější prvek neverbální komunikace.

Používání gest

Podle manažerů je používání gest důležité, tento prvek neverbální komunikace zařadili na 2.-3. místo. Podle zaměstnanců je ale používání gest úplně zbytečné. Používání gest zařadili na poslední místo v neverbální komunikaci.

Vzdálenost mezi komunikujícími

Vzdálenost mezi komunikujícími neboli proxemika není ani pro manažery ani pro zaměstnance tolik podstatný prvek neverbální komunikace. Manažerům ani zaměstnancům nevádí, v jaké vzdálenosti k nim komunikující stojí.

Podání ruky

Podání ruky je podstatné v případě, že se dva lidé neznají a je potřeba se seznámit, v běžné komunikaci mezi manažerem a podřízeným určitě není zas až tak důležité.

Respondenti z řad manažerů podání ruky berou jako druhý nejdůležitější prvek z neverbální komunikace. Naopak zaměstnanci podání ruky zařadili až na 4.-5. místo.

Oblečení

I v oblečení jsou manažeři se zaměstnanci v rozporu. Zaměstnanci považují oblečení za druhý nejdůležitější prvek neverbální komunikace, naopak manažeři ho považují za nejméně důležitý prvek neverbální komunikace. Z výsledků dotazníku vyplývá, že by se manažeři měli na oblečení zaměřit daleko více než doposud.

Mimika při komunikaci

Používání mimiky při komunikaci je velice důležité, i z pouhé mimiky lze vyčíst spoustu informací o komunikujícím. Mimo jiné jde z mimiky zjistit jeho momentální náladu či zda souhlasí nebo nesouhlasí s tím, co právě říká.

Manažeři mimiku zařadili na 3-4. místo, zaměstnanci na 3. místo, je zde vidět, že obě skupiny respondentů považují projevy mimiky za stejně důležité.

5.4 Formy komunikace

V otázce formy komunikace měli respondenti zvolit míru důležitosti u osobní, elektronické, telefonní a písemné komunikace.

Tabulka 15 - Formy komunikace

Formy komunikace	Manažeři		Zaměstnanci	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Osobní	3,45	1.	3,43	1.
Elektronická	3	2.	2,55	3.
Telefonní	2,73	3.	2,86	2.
Písemná	1,73	4.	1,96	4.

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní komunikace

Z výsledků dotazníků, které jsou shrnuty v tabulce 15, je zřejmé, že osobní komunikace je nejdůležitější pro manažery i pro zaměstnance. Z obou dotazníků vyplynulo jasně první místo.

Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je v dnešní době technologií určitě velice důležitou. Manažeři jí považují za druhou nejdůležitější, hned za osobní komunikací. Zaměstnanci ji zařadili až na 3. místo.

Telefonní komunikace

I telefonní komunikace je velice důležitá, jejím kladem je určitě rychlost. Stačí jednou zvednout telefon a hned má volající odpověď.

Z výsledků dotazníku vyšlo najevo, že manažeři považují telefonní komunikaci za méně důležitou než zaměstnanci.

Písemná komunikace

Písemnou komunikaci určitě nelze v podniku vynechat, existují určité směrnice, smlouvy, které musí být vždy v písemném provedení a většinou i s podpisy.

I přes důležitost písemné komunikace byla písemná komunikace zařazena jako nejméně důležitá v rámci forem komunikace.

5.5 Bariéry komunikace

Bariéry komunikace, neboli překážky v komunikaci, mohou být různé, některé překážky mohou komunikujícího odradit od úplné komunikace. Někdy mohou překážky pouze komunikaci narušit či zkomplikovat.

Respondenti měli v otázce bariér komunikace označit míru významu u neochoty komunikovat, časového stresu, předsudkům ke komunikujícímu, nadměrnému množství informací, nejasnosti a nesrozumitelnosti sdělení. I mezi bariérami v komunikaci, jak vychází z tabulky 16, je patrná neshoda mezi manažery a zaměstnanci. Většinou je tato neshoda, ale celkem mírná.

Tabulka 16 - Bariéry komunikace

Bariéry komunikace	Manažeři		Zaměstnanci	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Neochota komunikovat	3,18	2.	2,79	1.
Časový stres	3,09	3.	2,29	4.
Předsudky ke komunikujícímu	2,73	5.	2,64	2.-3.
Nadměrné množství informací	2,82	4.	2,21	5.
Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení	3,55	1.	2,64	2.-3.

Zdroj: vlastní zpracování

Neochota komunikovat

Zaměstnanci neochotu komunikovat označili jako nejdůležitější překážku komunikace. Manažeři vidí problém neochoty komunikovat jako druhou největší překážku v komunikaci.

Časový stres

Když alespoň jedna strana komunikace nemá čas na komunikaci, nastává časový stres. I časový stres může být při komunikaci velice zásadní, nemusí dojít k řešení celého sdělení

či může dojít k nepochopení tohoto sdělení. Je tedy určitě důležité, aby komunikace neprobíhala v případě, že jedna ze stran nemá na komunikaci čas.

Manažeři svým hodnocením zařadili problém časového stresu na 3. místo, zaměstnanci časový stres zařadili až na 4. místo. Zaměstnanci tedy považují časový stres jako méně závažnou překážku než manažeři.

Předsudky ke komunikujícímu

Manažeři tuto překážku považují za nejméně podstatnou ve výběru bariér. Naopak zaměstnanci předsudky ke komunikujícímu považují za 2.-3. největší překážku komunikace.

Nadměrné množství informací

Nadměrné množství informací je při komunikaci určitě také překážkou. Při osobní komunikaci je problém, že pokud komunikátor předává spoustu informací, nemusí si příjemce všechny informace zapamatovat či je vstřebat tak, jak by si komunikátor představoval. V této překážce se názory manažerů i zaměstnanců celkem shodují, obě skupiny považují nadměrné množství informací jako méně důležitou překážku komunikace.

Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení

Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení zařadili manažeři na první místo v bariérách komunikace. Domnívají se tedy, že je to největší překážka v komunikaci. Zaměstnanci tento prvek zařadili na 2.-3. místo v bariérách komunikace. I pro zaměstnance je nejasnost a nesrozumitelnost sdělení velkou překážkou.

5.6 Otevřené otázky

Respondenti měli v dotazníku odpovědět i na 5 otevřených otázek. I tyto otázky byly označeny v dotazníku jako povinné. Někteří respondenti hlavně z řad zaměstnanců na tyto otázky neodpověděli žádnou relevantní odpověď.

Jaký význam přisuzujete osobní komunikaci? Uveďte prosím příklad.

Manažeři shledávají osobní komunikaci jako podstatnou pro jejich práci. Osobní komunikaci využívají každý den, ať už mezi sebou, ostatními manažery či svými zaměstnanci. Klady v osobní komunikaci manažeři vidí v osobním kontaktu, v tom, že si mohou hned ujasnit nejasnosti. Nevýhodou osobní komunikace pro manažery je, že ne vždy je možné mluvit s někým ze zaměstnanců osobně, někdy to vyžaduje více času než například telefonní komunikace.

Důležitá pro manažery je osobní komunikace samozřejmě i při přijímání nových zaměstnanců, jejich zaškolení, vysvětlení jim nových věcí a co se, jak dělá. Osobní komunikace je používána při komunikaci manažerů s ostatními manažery a je klíčová při organizování společných akcí, kdy je potřeba se domluvit kde, co přesně bude a co kdo bude mít na starosti.

Zaměstnanci vidí osobní komunikaci také jako důležitou. Vítají při ní osobní kontakt s manažery, to že vidí jejich emoce. Důležitá je pro ně při vysvětlování úkolu, poskytování základních informací o akci.

Jaký význam přisuzujete elektronické komunikaci? Uveďte prosím příklad.

Elektronická komunikace je pro manažery také důležitá, využívají ji ke komunikaci při směně, kdy je potřeba, aby se jednu informaci dozvědělo během chvíle spoustu dalších lidí a zároveň aby na tuto informaci také reagovali. Z výsledků dotazníku lze vidět, že manažeři se zaměstnanci využívají elektronickou aplikaci jako je WhatsApp. Aplikace slouží k rychlému přenosu informací mezi všemi zaměstnanci, zároveň si danou zprávu všichni přečtou a mohou se podle ní začít řídit, či se k ní vyjádřit.

Zaměstnanci v dotazníku také uváděli, že je pro ně elektronická komunikace důležitá při nahlašování na směny. Zaměstnanec, který chce jít do práce, se musí pomocí webové stránky nahlásit na směnu a vyčkat, zda mu tato směna bude či nebude potvrzena.

Jaký význam přisuzujete telefonní komunikaci? Uveďte prosím příklad.

Telefonní komunikace je pro zaměstnance i manažery podstatná, i při ní se dá rychle vyřídit informace, ujasnit si, zda se komunikující pochopili, případně se zeptat na další otázky.

Nevýhodu telefonní komunikace manažeři spatřují v tom, že je pouze dvoustranná, nemůže být jedna informace v jeden moment sdělena většímu počtu zaměstnanců.

Zaměstnanci uváděli, že telefonní komunikaci při práci využívají poměrně často a tedy, že jí přisuzují velkou důležitost. Vzhledem k tomu, že je při akci nutné komunikovat s ostatními zaměstnanci a také samozřejmě s manažery, slouží k tomu také telefonní komunikace. Důležitá pro zaměstnance je tehdy, pokud si s něčím nevědí rady, a tak si jednoduše zavolají manažerovi a on jim po telefonu poradí.

Jaký význam přisuzujete písemné komunikaci? Uveďte prosím příklad.

Manažeři ve společnosti písemné komunikaci tak velký význam nepřisuzují. Většina odpovědí směřovala k tomu, že písemnou komunikaci se zaměstnanci až tolik nevyužívají. Kladem písemné komunikace je určitě to, že to, „co je psáno to je dáno“. Vždy existuje důkaz o tom, co bylo v písemné komunikaci napsáno a nikdo se nemůže vymlouvat na to, že se k němu určitá informace nedostala.

Zaměstnanci k této otázce nejčastěji psali, že pro ně v této práci není důležitá. Zaměstnanci ji při komunikaci s manažery nevyužívají.

Zaměstnanci i manažeři se v odpovědích shodují, že nejdůležitější v písemné komunikaci je pro ně takzvané „Info o akci“. Tento dokument je zaměstnancům předáván vždy na začátku směny a obsahuje nejdůležitější informace o dané akci, např. název akce, začátek akce, přibližné nastínění akce a konec akce. V dokumentu jsou také informace o tom, čemu se mají zaměstnanci během akce věnovat či rady, jak se na průběh akce připravit.

Kterou formu komunikace považujete za nejdůležitější?

Osobní komunikaci považují manažeři i zaměstnanci za nejdůležitější formu komunikaci. Manažeři rádi využívají osobní kontakt i u komunikace s manažery z ostatních oddělení. Skoro všichni respondenti uváděli u této otázky, že nejdůležitější je pro ně osobní komunikace.

Osobní komunikace ve společnosti je podstatná proto, že probíhá velice rychle, vždy je jasné, zda se komunikující pochopili či nepochopili. Může být rovnou doplněna nějakými dalšími otázkami. Při osobním kontaktu je i vidět mimika a gesta, které komunikující využívají. I z různých gest se dá zjistit spoustu věcí a zároveň slouží k lepšímu pochopení informací.

V některých odpovědích se objevila i komunikace elektronická. Manažeři se svými zaměstnanci využívají ke komunikaci také elektronické aplikace jako je například WhatsApp. Využívání aplikací je pro komunikaci mezi manažery i zaměstnanci velice rychlé, co jeden napíše, ihned vidí spoustu dalších lidí, jak manažerů, tak zaměstnanců, a mohou velice rychle vyjádřit svou odpověď. Tím pádem se důležité a potřebné informace dokážou dostat ihned ke všem zaměstnancům. Zaměstnanci uváděli, že elektronická komunikace je pro ně důležitá při přihlašování se na směny. Zaměstnanci se ve společnosti na směny hlásí pomocí webové stránky, zde se mohou nahlásit na směnu a zároveň vidí i základní údaje o směně.

Někteří respondenti také uváděli telefonní komunikaci, protože ne vždy se povede daného manažera potkat přímo osobně. V tom případě je vhodné mu zavolat a předat mu informace po telefonu. Telefonní komunikace je vhodná i pro spojení se s manažery mimo směnu v případě nějakého problému.

6 Celkové hodnocení a doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 67 respondentů (11 manažerů a 56 zaměstnanců) vyplývá, že ve vybraných komunikačních prvcích jsou většinou manažeři i zaměstnanci sjednoceni. Někdy manažeři hodnotí prvek jako velice důležitý, ale zaměstnanci ho považují za nejméně důležitý.

Obsah komunikace

Hodnocení obsahu komunikace proběhlo velmi podobně, jak u zaměstnanců, tak u manažerů. Odpovědi se rozcházejí akorát u relativního obsahu sdělení a srozumitelnosti sdělení. Doporučením pro manažery společnosti je, aby při komunikaci sdělovali zprávu zaměstnancům vždy srozumitelně. Doporučení pro zaměstnance je, aby obsah komunikace byl vždy relativní a potřebný pro daného manažera.

Verbální komunikace

Manažeři jako nejdůležitější prvek označili adekvátní rychlost řeči, zaměstnanci tento prvek zařadili až na 4. místo. Doporučením pro zaměstnance je se zaměřit na rychlost řeči, pomalejší tempo řeči je lépe pochopitelné než rychlé tempo řeči, případně velice pomalé tempo. Doporučením pro manažery je určitě přizpůsobit svou hlasitost řeči vůči svým podřízeným, nezvyšovat na ně hlas, když to není důležité, ale zároveň mluvit dostatečně nahlas, aby jim zaměstnanci dobře rozuměli.

Manažeři uvedli jako důležitý prvek nepoužívání vyplňovacích slov, zaměstnanci tento prvek označili jako nejméně důležitý ve verbální komunikaci. Doporučením tedy je, aby se zaměstnanci zaměřili na nepoužívání vyplňovacích slov (jako například: vlastně, prostě, jakoby) při komunikaci s manažery.

Neverbální komunikace

Důležitým prvkem je rozhodně udržování očního kontaktu, takto se v dotaznících vyjádřili obě skupiny respondentů. Doporučuje se tedy, aby byl oční kontakt navazován při každém osobním jednání.

V mimoslovní komunikaci se manažeři i zaměstnanci rozcházelí v otázce oblečení. Doporučením pro manažery je začít řešit oblečení, protože jejich podřízení vidí oblečení jako důležitý prvek neverbální komunikace. Je vhodné, aby každý manažer při komunikaci byl elegantně oblečen, jeho oblečení nebylo zmačkané či ušpiněné.

Manažeři vnímají používání gest jako poměrně důležitou část neverbální komunikace. Doporučením pro zaměstnanci je se naučit používat více gest.

Dalším zásadním doporučením rozhodně je, aby manažeři se zaměstnanci komunicovali v mezích určité vzdálenosti. Aby nedocházelo k narušování intimní zóny, která je ve vzdálenosti minimálně 50 cm mezi komunikujícími. Doporučení je vhodné i přesto, že se tento prvek mimoslovní komunikace jeví respondentům jako méně důležitý.

Formy komunikace

Z otázek na zhodnocení významu prvků i z otevřených otázek jasně vyplývá, že osobní komunikace je velice důležitá ve společnosti. Důvodem její důležitosti je určitě rychlost, možnost odpovědět na další doplňující otázky či sledování mimiky a gest komunikujících. Doporučením je tedy osobní komunikaci používat co nejčastěji, naučit se jí využívat i místo telefonní komunikace. I přesto, že osobní setkání může někdy vyžadovat více času, je rozhodně nejvhodnějším řešením nějakých konfliktů či při předávání zpětné vazby k zaměstnancům.

Dále je také vhodné využívat elektronickou komunikaci. Ta ve společnosti probíhá prostřednictvím aplikace WhatsApp. Tato aplikace je vhodná, pokud je potřeba rozšířit informaci či sdělení mezi všechny zaměstnance, kteří jsou zrovna na směně a zároveň se od nich očekává, že na sdělení zareagují. Je určitě klíčové naučit zaměstnance, aby si četli zprávy v aplikaci a zároveň, aby na ně v několika málo minutách reagovali.

Bariéry komunikace

Nejdůležitější prvek pro manažery je nejasnost a nesrozumitelnost sdělení. I zaměstnanci nejasnost a nesrozumitelnost zařadili na 2 až 3 místo. Doporučením pro obě skupiny je vždy se vyjadřovat srozumitelně. Je vhodné si před komunikací utřídit myšlenky, aby bylo pak sdělení jasné a dobře pochopitelné.

Zaměstnanci jako nejdůležitější bod v bariérách komunikace zvolili neochotu komunikovat. Doporučením by mohlo být, aby v momentě, kdy potřebují zaměstnanci s manažery komunikovat se vždy nadechli, tím ze sebe shodili stres, a v klidu manažerovi předali své sdělení. Dojde tím k uklidnění situace a u manažera tak nedojde k neochotě komunikovat.

7 Závěr

Hlavní cíl diplomové práce byl zjistit, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace, které potřebují při své práci a také jak hodnotí význam obsahu komunikace, verbální a neverbální komunikaci, formy komunikace a také bariéry, které při komunikaci mohou vzniknout.

V první části diplomové práce byla definována teoretická východiska, které souvisejí s tématem komunikace, manažerem a jeho osobností. Tato teoretická východiska byla zpracována na základě odborné literatury, která souvisela přímo s těmito tématy.

Pro zpracování praktické části byla vybrána společnost, která si nepřála být jmenována. Ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření na dvou skupinách respondentů, na manažerech a zaměstnancích. Za pomoci dotazníků byly vymezeny obě skupiny respondentů, byla provedena jejich identifikace. Dále byly v dotazníku pokládány otázky na zhodnocení míry významu. Respondenti měli vždy zhodnotit určité prvky v obsahu komunikace, verbální a neverbální komunikaci, ve formách komunikace a také v bariérách, které ruší komunikaci. Na konci dotazníku bylo ještě 5 otázek otevřených, ve kterých se manažeři i zaměstnanci měli vyjádřit k formám komunikace.

První otázky na zhodnocení míry významu byly otázky na obsah komunikace. Zde manažeři vyhodnotili jako nejdůležitější relativní obsah sdělení, je tedy pro ně velice důležité, jestli jim sdělení něco říká či neříká. Zaměstnanci jako nejdůležitější z vybraných prvků zvolily srozumitelnost sdělení. Zaměstnancům jde především a to, aby bylo sdělení srozumitelně řečeno a aby bylo pochopitelné.

Druhá sada otázek se zaměřila na verbální komunikaci. I zde se zaměstnanci a manažeři neshodli na nejdůležitějším prvku. Manažeři jako nejdůležitější prvek verbální komunikace považují adekvátní rychlost řeči a zaměstnanci vidí jako nejzásadnější prvek adekvátní hlasitost řeči.

Neverbální komunikace byla zařazena jako třetí analyzovaná část. U neverbální komunikace se obě skupiny respondentů shodli, že je pro ně nejpodstatnější udržování očního kontaktu při komunikaci.

Další sadou otázek byly otázky na formy komunikace. Mezi formy komunikace byla zařazena osobní, elektronická, telefonní a písemná komunikace. Manažeři i zaměstnanci se jasně shodli na tom, že nejdůležitější je pro ně osobní komunikace.

Poslední sada otázek na zhodnocení významu byla zaměřena na bariéry komunikace. Manažeři jako největší bariéru komunikace označili nejasnost a nesrozumitelnost sdělení. Dle nich je tato bariéra největší při komunikaci se zaměstnanci, tato bariéra se ale může projevat i při komunikaci mezi manažery. Někdy může být těžké přijmout sdělení a pochopit, co přesně komunikující chce sdělením říct.

Na konci dotazníků byly zařazeny otevřené otázky. První otázka se zajímala o osobní komunikaci. Zde manažeři i zaměstnanci uváděli, že je pro ně velice podstatná. Zdá se jim jako nejvhodnější komunikace, protože z očí do očí se lépe sdělují informace a zároveň je možné se doptat na nějaké podrobnosti.

Druhá otázka byla na elektronickou komunikaci. Samozřejmě i elektronická komunikace v dnešní technologické době je nedílnou součástí práce manažera i jeho podřízených. Manažeři prostřednictvím online aplikace komunikují se svými zaměstnanci, tato komunikace jim umožní předat informaci najednou všem zaměstnancům a zároveň i od nich obdržet celkem rychlou odpověď. Pro zaměstnance je zároveň důležitá i při nahlašování se na směnu, které probíhá přes webovou aplikaci.

Další otevřená otázka se zaměřila na telefonní komunikaci. Telefonní komunikaci manažeři využívají pouze tehdy, kdy chtějí projednat něco jen s jedním zaměstnancem a není v jejich silách být přímo u zaměstnance osobně. Zaměstnanci používají telefonní komunikaci pro komunikaci mezi sebou v případě, že potřebují vyřešit něco velice rychle.

Předposlední otevřená otázka byla na písemnou komunikaci. Zaměstnanci písemnou komunikaci při své práci s manažery nevyužívají. Manažeři jí ohodnotili také jako celkem nevýznamnou, hlavním významným prvkem je pak pro ně „Info o akci“, které svým zaměstnancům předávají na začátku každé akce v papírové podobě.

Poslední otázka směřovala na to, kterou formu považují jako nejdůležitější. U této otázky byly odpovědi celkem jednoznačné. Všichni manažeři a skoro všichni zaměstnanci uváděli, že je pro ně nejvýznamnější osobní komunikace. Je nejrychlejší, probíhá přímo z očí do očí, je možné na cokoliv zeptat, ujasnit si, zda se strany chápou.

8 Seznam použitých zdrojů

- Adair, John. 2004.** *Efektivní komunikace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN: 80-86851-10-9.
- Armstrong, Michaela. 1999.** *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN: 80-7169-614-5.
- Dědina, Jiří a Cejthamr, Václav. 2005.** *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha : Grada, 2005. ISBN: 80-247-1300-4.
- Donnelly, James H., Gibson, James L. a Ivancevich, John M. 1997.** *Management*. Praha : Grada, 1997. ISBN: 80-7169-422-3.
- Horáková, Iveta, Stejskalová, Dita a Škapová, Hana. 2008.** *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2008. ISBN: 978-80-7261-178-2.
- Hurst, Bernice. 1994.** *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha : Grada, 1994. ISBN: 80-85424-40-1.
- Jiřincová, Božena. 2010.** *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-1708-1.
- Kamp, Di. 1999.** *The 21st Century Manager*. London : Kogan Page, 1999. ISBN: 0-7494-2950.
- Khelerová, Vladimíra. 1999.** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada, 1999. ISBN: 80-7169-375-8.
- , 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha : Grada, 1995. ISBN: 80-7169-223-9.
- Leigh, Andrew. 1992.** *Praktický rádce manažera*. Praha : Svoboda, 1992. ISBN: 80-205-0264-5.
- McLaganová, Patricia a Krembs, Peter. 1998.** *Komunikace na úrovni*. Praha : Management Press, 1998. ISBN: 80-85943-75-1.
- Mikuláščík, Milan. 2006.** *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha : Grada, 2006. ISBN: 80-247-1217-2.
- , 2015. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada, 2015. ISBN: 978-80-247-4221-2.
- Plamínek, Jiří. 2018.** *Vedení lidí, týmů a firem; praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2018. ISBN: 978-80-271-0629-5.

Štěpaník, Jaroslav. 2005. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace.* Praha : Grada, 2005. ISBN: 80-247-0844-2.

Šuleř, Oldřich. 2009. *100 klíčových manažerských technik; komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování.* Brno : Computer Press, 2009. ISBN: 978-8-251-2173-3.

—. **2008.** *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* Praha : Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-2316-4.

Vybíral, Zbyněk. 2009. *Psychologie komunikace.* Praha : Portál, 2009. ISBN: 978-80-7367-387-1.

Watzlawick, Paul, Bavelasová, Janet Beavin a Jackson, Don D. 1999. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradogy.* Hradec Králové : Konfrontace, 1999. ISBN: 80-86088-04-9.

9 Přílohy

9.1 Příloha č. 1 – Dotazník pro manažery

Význam prvků komunikace pro práci manažera - manažeři

Vážení respondenti,

jmenuji se Michaela Žďánská, jsem studentkou České zemědělské univerzity, Provozně ekonomické fakulty v Praze. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník je vytvořen pouze za účelem sběru dat k mé diplomové práci. Téma diplomové práce je „Význam prvků komunikace pro práci manažera“.

Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro zpracování praktické části diplomové práce.

Dotazník se skládá z otázek identifikačních, hlavních otázek, které hodnotí míru významu. Poslední část jsou otázky otevřené.

V případě jakýchkoli připomínek či dotazů mě neváhejte kontaktovat na xzdam002@studenti.czu.cz

Předem děkuji za váš čas a za vyplnění mého dotazníku.

Bc. Michaela Žďánská

***Povinné pole**

Identifikační údaje

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- muž
 žena

2. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- do 30 let
 31 - 40 let
 41 - 50 let
 51 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
 Vyučený
 Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

4. Úroveň managementu *

Označte jen jednu elipsu.

- nižší management
 střední management
 vyšší management

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok
 1 - 6 let
 7 - 15 let
 16 a více let

Otázky na zhodnocení míry významu prvků pro práci manažera

V následujících otázkách prosím zvolte jaký význam má pro vás daný prvek

6. Obsah komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Relevantní obsah sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelnost sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přizpůsobení sdělení příjemci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Verbální komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Artikulace řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adekvátní hlasitosti řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adekvátní rychlost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání vyplňovacích slov (vlastně, prostě, jakoby)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spisovnost v komunikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Neverbální komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Udržování očního kontaktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Používání gest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdálenost mezi komunikujícími	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podání ruky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblečení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimika při komunikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Formy komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Osobní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronická komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Písemná komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Bariéry komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Neochota komunikovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časový stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předsudky ke komunikujícímu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadměrné množství informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otevřené otázky

11. Jaký význam přisuzujete osobní komunikaci? Uveďte prosím příklad. *

12. Jaký význam přisuzujete elektronické komunikaci? Uveďte prosím příklad. *

13. Jaký význam přisuzujete telefonní komunikaci? Uveďte prosím příklad. *

14. Jaký význam přisuzujete písemné komunikaci? Uveďte prosím příklad. *

15. Kterou formu komunikace považujete za nejdůležitější? *

9.2 Příloha č. 2 - Dotazník pro zaměstnance

Význam prvků komunikace pro práci manažera - zaměstnanci

Vážení respondenti,

Jmenuji se Michaela Žďánská, jsem studentkou České zemědělské univerzity, Provozně ekonomické fakulty v Praze. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník je vytvořen pouze za účelem sběru dat k mé diplomové práci. Téma diplomové práce je „Význam prvků komunikace pro práci manažera“.

Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro zpracování praktické části diplomové práce.

Dotazník se skládá z otázek identifikačních, hlavních otázek, které hodnotí míru významu. Poslední část jsou otázky otevřené.

V případě jakýchkoli připomínek či dotazů mě neváhejte kontaktovat na

xzdam002@studenti.czu.cz

Předem děkuji za váš čas a za vyplnění mého dotazníku.

Bc. Michaela Žďánská

***Povinné pole**

Identifikační údaje

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

muž

žena

2. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- do 18 let
- 19 - 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55
- 56 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Vyučený
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 a více let

Otázky na zhodnocení míry významu prvků pro práci manažera

V následujících otázkách prosím zvolte jaký význam má pro vás daný prvek

5. Obsah komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Relevantní obsah sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelnost sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přizpůsobení sdělení příjemci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahrnutí vlastního postoje do obsahu sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Verbální komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Artiklace řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adekvátní hlasitosti řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adekvátní rychlost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání vyplňovacích slov (vlastně, prostě, jakoby)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spisovnost v komunikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Neverbální komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Udržování očního kontaktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Používání gest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdálenost mezi komunikujícími	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podání ruky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblečení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimika při komunikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Formy komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Osobní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronická komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Písemná komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Bariéry komunikace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
Neochota komunikovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časový stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předsudky ke komunikujícímu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadměrné množství informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejasnost a nesrozumitelnost sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otevřené otázky

10. Jaký význam přisuzujete osobní komunikaci? Uveďte prosím příklad. *

11. Jaký význam přisuzujete elektronické komunikaci? Uveďte prosím příklad. *

12. Jaký význam přisuzujete telefonní komunikaci? Uveďte prosím příklad. *

13. Jaký význam přisuzujete písemné komunikaci? Uveďte prosím příklad. *

14. Kterou formu komunikace považujete za nejdůležitější? *
