

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerská komunikace

Bc. Alina Zaytseva

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Alina Zaytseva

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerská komunikace

Název anglicky

Communication in management

Cíle práce

Cílem práce je zjistit úlohu prvků komunikace v manažerské práci, 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, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, rady a připomínky, ochotu a trpělivost, kterou mi v průběhu diplomové práce věnoval. Dále děkuju manažerům za jejich čas a ochotu při vyplnění dotazníku.

Manažerská komunikace

Souhrn

Tato diplomová práce se věnuje tématu manažerská komunikace. V teoretické části této práce je nastíněn historický vývoj managementu a je uvedena jeho definice a charakteristika. Další kapitola teoretické části je zaměřena na manažery a jejich charakteristiku. Uvedeny jsou jednotlivé typy manažerů, úrovně managementu, funkce manažerů a manažerské role a dovednosti. Ve třetí kapitole teoretické části diplomové práce se posuzuje role komunikace v managementu. Součástí třetí kapitoly jsou rovněž procesy komunikace, typy komunikace a také komunikační kanály v organizaci a v manažerských funkcích.

V praktické části diplomové práce je představena vybraná společnost, jejíž manažeři se zúčastní dotazníkového šetření. Předmětem dotazníkového šetření je rozbor prvků manažerské komunikace ve vybrané organizaci. Dále jsou charakterizováni respondenti a je představena kvantitativní analýza provedeného dotazníkového šetření. Součástí praktické části diplomové práce je popis dat získaných na základě dotazníkového šetření a analýza daných statistických údajů. V závěru práce jsou zjištěné informace porovnány a vyhodnoceny a zároveň jsou uvedena doporučení pro daný podnik.

Klíčová slova: manažerská komunikace, management, manažerské funkce, komunikační kanály, komunikace v organizaci, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace.

Communication in management

Summary

This diploma thesis deals with communication in management. In the theoretical part of this thesis is outlined the historical development of management and its definition and characteristics are given. In the next chapter of the theoretical part are described the managers and their characteristics - types of managers, level of management, functions of managers and managerial roles and skills. The third part of the theoretical part of the diploma thesis assesses the position of communication in management. The third part of the diploma thesis also includes communication processes, communication types and also communication channels in the organization and managerial functions.

In the practical part of the diploma thesis are presented the selected company whose managers will take part in the questionnaire survey. The subject of the questionnaire survey is the analysis of management communication elements in a selected organization. In addition, respondents are characterized and a quantitative analysis of the questionnaire survey is presented. Part of the practical part of the diploma thesis is a description of the data obtained on the basis of a questionnaire survey and analysis of given statistical data. At the end of the work, the information is compared and evaluated, along with recommendations for the company.

Keywords: management communication, management, management functions, communication channels, communication in the organization, managerial roles, leadership, communication, forms of communication, effective communication.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Literární rešerše	14
3.1 Management	14
3.1.1 Historický vývoj managementu	14
3.1.2 Pojem management	14
3.1.3 Charakteristika managementu.....	15
3.1.4 Klasické školy managementu	15
3.1.4.1 Škola vědeckého řízení.....	15
3.1.4.2 Škola lidských vztahů.....	16
3.1.4.3 Škola správního řízení	17
3.1.4.4 Škola byrokratického řízení.....	17
3.2 Manažer.....	18
3.2.1 Typy manažerů	18
3.2.2 Úrovně managementu	22
3.2.3 Role a dovednosti manažera	23
3.2.3.1 Interpersonální role.....	23
3.2.3.2 Informační role	24
3.2.3.3 Rozhodovací role.....	24
3.2.4 Manažerské funkce	25
3.2.4.1 Plánování	26
3.2.4.2 Organizování	26
3.2.4.3 Komunikování	27
3.2.4.4 Motivování	27
3.2.4.5 Rozhodování.....	27
3.2.4.6 Kontrola	28
3.3 Komunikace	28
3.3.1 Definice komunikace	28
3.3.2 Proces komunikace	30
3.3.2.1 Komunikační kanál.....	30
3.3.2.2 Komunikace dovnitř organizace.....	31

3.3.2.3	Vertikální komunikace	31
3.3.2.4	Horizontální komunikace	31
3.3.2.5	Složky komunikačního procesu.....	31
3.3.3	Typy komunikace	32
3.3.3.1	Verbální komunikace.....	32
3.3.3.2	Neverbální komunikace.....	33
3.3.3.3	Komunikace přímá a zprostředkovaná	34
3.3.3.4	Vnitřní a vnější komunikace.....	34
3.3.3.5	Interpersonální, skupinová a masová komunikace	34
3.3.4	Komunikační dovednosti	35
3.3.4.1	Receptivní dovednosti	35
3.3.4.2	Expresivní dovednosti	36
3.3.5	Komunikační kanály v organizaci a v manažerských funkcích.....	36
3.3.5.1	Medializované komunikační kanály.....	36
3.3.5.2	Nemedializované komunikační kanály.....	37
4	Vlastní práce.....	40
4.1	Technika sběru dat	40
4.2	Charakteristika zkoumané společnosti	40
4.3	Charakteristika respondentů.....	41
4.3.1	Pohlaví a věk respondentů	41
4.3.2	Nejvyšší dosažené vzdělání	42
4.3.3	Úroveň řízení	43
4.3.4	Počet přímých podřízených	44
4.3.5	Délka praxe na manažerské pozici.....	44
4.4	Kvantitativní analýza	45
4.4.1	Analýza získaných údajů	46
4.4.1.1	Neverbální komunikace.....	46
4.4.1.2	Verbální komunikace.....	52
4.4.1.3	Komunikační proces	58
4.4.1.4	Komunikační kanály.....	63
4.4.1.5	Komunikační dovednosti.....	66
4.4.1.6	Efektivnost komunikace	71
4.4.1.7	Doplňující otevřené otázky.....	74
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	76

6 Závěr.....	79
7 Seznam použitých zdrojů	81
8 Přílohy	83
8.1 Dotazník	83
8.2 Souhrnná tabulka.....	87

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	41
Graf č. 2: Věk respondentů	42
Graf č. 3: Vzdělání respondentů	42
Graf č. 4: Úroveň řízení	43
Graf č. 5: Počet přímých podřízených	44
Graf č. 6: Délka praxe na manažerské pozici	45
Graf č. 7: Důležitost neverbální komunikace prostřednictvím mimiky.....	47
Graf č. 8: Gestika v neverbální komunikaci	48
Graf č. 9: Oční kontakt	49
Graf č. 10: Posturika	49
Graf č. 11: Haptika.....	50
Graf č. 12: Proxemika.....	51
Graf č. 13: Stisk ruky.....	51
Graf č. 14: Rychlost řeči	53
Graf č. 15: Hlasitost projevu.....	54
Graf č. 16: Artikulace	54
Graf č. 17: Nepoužívání barbarismů.....	55
Graf č. 18: Nepoužívání prázdných slov	56
Graf č. 19: Gramatická úroveň sdělení	56
Graf č. 20: Stručnost sdělení.....	57
Graf č. 21: Obsah sdělení.....	59
Graf č. 22: Forma sdělení	59
Graf č. 23: Srozumitelnost sdělení.....	60
Graf č. 24: Reakce příjemce	61
Graf č. 25: Důležitost absence šumů	61
Graf č. 26: Osobní komunikace (setkání tvář v tvář).....	63
Graf č. 27: Písemná komunikace	64
Graf č. 28: Elektronická komunikace	65
Graf č. 29: Telefonická komunikace.....	65
Graf č. 30: Pozornost při komunikaci	67
Graf č. 31: Schopnost naslouchat	67
Graf č. 32: Schopnost empatie	68
Graf č. 33: Schopnost řešit konflikty	69
Graf č. 34: Schopnost navazování kontaktu	69
Graf č. 35: Respekt	71
Graf č. 36: Dohoda na společných cílech uvnitř organizace	72
Graf č. 37: Společná odpovědnost	72
Graf č. 38: Zpětná vazba.....	73

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Neverbální komunikace	52
Tabulka č. 2: Verbální komunikace	58
Tabulka č. 3: Komunikační proces	62
Tabulka č. 4: Komunikační kanály	66
Tabulka č. 5: Komunikační dovednosti	70
Tabulka č. 6: Efektivní komunikace	73
Tabulka č. 7: Celkové zhodnocení důležitosti jednotlivých prvků komunikace pro manažerskou práci	87

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model komunikačního procesu	30
---	----

Seznam diagramů

Diagram č. 1: Mediamix v 1. pololetí 2013 (podíl jednotlivých medií v komunikačním mixu).....	38
---	----

1 Úvod

Management se v moderní době dynamicky vyvíjí, a to především v závislosti na tom, že ve světě dochází k podstatným sociálně-ekonomickým změnám. V rámci změn, které probíhají v managementu jako celku, lze sledovat i změny v manažerské komunikaci jak uvnitř firmy, tak i v jejím vnějším prostředí. Tyto změny jsou způsobeny mnohem silnějším vlivem různých médií na život lidí v porovnání s předchozími desetiletími. Problematika manažerské komunikace patří mezi přední témata managementu, protože efektivita komunikace ovlivňuje nejen celkové pracovní prostředí v organizaci, ale i ekonomickou výkonnost organizace. Vliv manažerské komunikace na organizační prostředí je dán tím, že charakter dané komunikace je podstatným motivačním (popř. demotivačním) stimulem pro zaměstnance organizace. Manažerská komunikace má dopad na ekonomickou výkonnost organizace, a to jak přímo (prostřednictvím toho, jakým způsobem probíhá komunikace při plnění hospodářských činností organizace), tak i nepřímo (tím, že např. psychologicky motivovaní zaměstnanci mají vyšší ekonomickou výkonnost v porovnání s méně motivovanými pracovníky).

Komunikace slouží pro manažery jako zdroj získávání informací. Nezbytnou součástí manažerské práce je uskutečnění velkého množství osobních popř. telefonických rozhovorů, realizace jednání s partnery organizace a využívání počítačových dat (např. e-mailů, informačních a komunikačních systémů ICT apod.). Vhodným informačním zdrojem mohou být neformální rozhovory a výměna názorů se spolupracovníky a partnery.

Všechny organizace fungují prostřednictvím kolektivní činnosti zaměstnanců, nicméně vždy je nutné, aby jednotlivec měl možnost samostatně jednat, ale s ohledem na organizační cíle. Aby zaměstnanci vykonávali svou práci požadovaným způsobem, je nutné nastavit efektivně fungující komunikaci. Komunikace je důležitá i z toho důvodu, že v organizaci nestále probíhají různé změny, které mají dopad na její fungování. Pro přizpůsobení se těmto změnám je potřebné srozumitelně sdělit důvody a důsledky změn. Takové sdělení je pro zaměstnance předpokladem k pochopení, přijetí a následnému zvládnutí změn.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit důležitost prvků komunikace manažerů pro jejich práci. Dílčím cílem práce je zjistit význam a využití komunikačních kanálů při manažerské práci a také sdělovaného obsahu a komunikačních dovedností.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části je charakterizována zkoumaná problematika na základě literární rešerše, která je provedena s použitím odborné literatury českých a zahraničních autorů.

V praktické části diplomové práce je představena vybraná společnost, jejíž manažeři se zúčastní dotazníkového šetření. Předmětem dotazníkového šetření je rozbor prvků manažerské komunikace ve vybrané organizaci. Dále jsou charakterizováni respondenti a je představena kvantitativní analýza provedeného dotazníkového šetření. Předložený dotazník obsahuje tři části. První část tvoří identifikační údaje respondentů. Další část obsahuje šest kapitol, které navazují na hlavní téma výzkumu praktické části. Poslední část dotazníku tvoří tři otázky otevřeného typu. Součástí praktické části diplomové práce je popis primárních dat získaných na základě dotazníkového šetření a analýza získaných dat pomocí statistických výpočtů. V závěru práce jsou porovnány a vyhodnoceny zjištěné informace a jsou zde také uvedena doporučení pro daný podnik.

3 Literární rešerše

3.1 Management

3.1.1 Historický vývoj managementu

Řízení je praktickou činností související s organizovanými pracovními aktivitami v lidských kolektivech. Řízení lidské činnosti od pradávna probíhalo v podobě řízení rozsáhlých projektů, jichž se účastnilo velké množství pracovníků. Moderní management jako odborná řídicí činnost a jako vědecká disciplína vzniká až po nárůstu významu průmyslové výroby ve struktuře hospodářství. Značné zvýšení průmyslové výroby způsobilo nárůst počtu průmyslových podniků a jejich zaměstnanců, jejichž pracovní činnost bylo potřeba efektivně řídit.

Vývoj managementu je těsně spjat s ekonomickým vývojem ve světě, a proto může být členěn na 3 hlavní etapy. První etapa nastala během průmyslové revoluce a skončila poté, co začala světová hospodářská krize na počátku 30. let 20. století. Druhá etapa začala přibližně v průběhu druhé světové války a široce se rozvinula po jejím skončení. Do této etapy spadá také tzv. manažerská revoluce (první polovina 50. let, došlo k velkému rozvoji národních ekonomik, které se zotavovaly z válečného stavu). Třetí etapa nastala v 70. letech minulého století a byla doprovázena dvěma ropnými krizemi, což znamenalo začátek nového období v hospodářském vývoji světa.¹

3.1.2 Pojem management

„V obecném pojetí, jak bylo uvedeno, rozumíme pod pojmem řízení usměrňování procesů nebo činností, které probíhají v určitém dynamickém systému vzájemně nějak spojených prvků. Takovým systémem může být například obráběcí stroj řízený počítačem, obráběcí stroj ovládaný přímo člověkem, ale také skupina lidí směřující ke splnění nějakého úkolu.“²

Řízení zaujímá důležité postavení mezi lidskými činnostmi od té doby, kdy jednotlivci začali vytvářet skupiny za účelem dosažení cílů, které nebyly dosažitelné při individuálním jednání. V rámci vznikajících sociálních skupin bylo nutné regulovat

¹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada), s. 19. ISBN 978-80-247-4429-2.

² ŽÁČEK, Vladimír. *Management: teorie, zásady, praxe*. V Praze: České vysoké učení technické, 2014, s. 12. ISBN 978-80-01-05594-6.

individuální jednání členů skupiny a řídit jejich činnost. Po zvýšení významu průmyslové výroby v ekonomice vzrostla zvláště v tomto odvětví důležitost činnosti řízené vedoucími pracovníky - manažery. Manažeři řídili nejen činnost celých skupin zaměstnanců, ale i pracovní aktivity jednotlivých pracovníků. Management je procesem, při němž jednotlivci vykonávají svou pracovní činnost v organizovaných útvarech a účinně plní stanovené cíle. Tyto cíle volí z více možných variant sami manažeři.³

3.1.3 Charakteristika managementu

„Management se charakterizuje jako soubor přístupů (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím i k dosažení soustavy cílů organizace. Dobře vyjadřuje tuto rovinu definice S. P. Robinse: Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“⁴

Vzhledem k rostoucí potřebě účinného odborného řízení pracovní činnosti v první dekádě 20. století vznikly různé systematické teorie. Dané teorie mohou být shrnuty do níže uvedených 4 klasických škol managementu:

- Škola vědeckého řízení,
- Škola lidských vztahů,
- Škola správního řízení,
- Škola byrokratického řízení.

3.1.4 Klasické školy managementu

3.1.4.1 Škola vědeckého řízení

Patří mezi nejstarší myšlenkové proudy teorie managementu. Tato škola se jako první pokusila aplikovat vědecké přístupy na empirické pojetí řízení výroby. Škola vědeckého řízení může být pojímána jako inženýrský přístup k racionalizaci průběhu výrobních a obslužných procesů. Zmíněná škola klade důraz na výkon pracovní činnosti

³ ŽÁČEK, Vladimír. *Management: teorie, zásady, praxe*. V Praze: České vysoké učení technické, 2014, s. 12. ISBN 978-80-01-05594-6.

⁴ HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2016, s. 10. ISBN 978-80-270-2439-1.

na konkrétních pracovištích a na řízení pracovních aktivit na úrovni dílen a jiných pracovních jednotek.

Podstatnou roli hrají 3 faktory výroby: zaměstnanec, výrobek a stroj. Vědecké řízení představuje vytvoření systému pravidel s ohledem na rozbor pracovních výkonů nejefektivnějších pracovníků. Tento rozbor je uskutečňován prostřednictvím analýzy časových a pohybových studií a projektů striktně měřících pracovní ukazatele. Škola vědeckého řízení byla založena americkým inženýrem F. W. Taylorem.

3.1.4.2 Škola lidských vztahů

Škola lidských vztahů je reakcí na omezený charakter taylorismu, který se zaměřuje jenom na věcné a technické aspekty pracovní činnosti. Škola lidských vztahů se výrazně opírá o psychologické a sociální aspekty pracovních aktivit zaměstnanců. Při vzniku této školy managementu byl ve 20. letech minulého století proveden experiment v závodě americké společnosti Western Electric v Chicagu. Uvedený experiment potvrdil, že výkonnost zaměstnanců a zvýšení jejich pracovní produktivity v podstatné míře ovlivňují psychologické a sociální faktory práce, zatímco fyzikální podmínky hrají druhořadou roli.⁵

Empirická pozorování slouží jako nástroj k vypracování metod vedení, stimulaci a motivaci zaměstnanců. Škola lidských vztahů akcentuje vzájemnou propojenost pracovníků a sociálních podmínek jejich práce. Mezi tyto podmínky patří způsoby jednání manažerů s podřízenými zaměstnanci a s kolektivem pracovníků, postavení jednotlivce v kolektivu, metody hodnocení pracovního výkonu, zvolení způsobů hodnocení pracovních výstupů, vytvoření sociální stability atd.

Škola lidských vztahů se opírá o představu, že zaměstnanci jsou nejhodnotnějším kapitálem organizace. Teoretické přístupy této školy lze pokládat za základ moderní personalistiky. Škola lidských vztahů vnímá účinnou motivaci za hlavní důvod zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců a považuje ji za efektivnější než zlepšování pracovních podmínek, které vyžadují vyšší náklady. Škola lidských vztahů nepřikládá velký význam skupinám. Za prvořadé považuje psychologicko-sociálních aspekty. Zastánci školy lidských vztahů rovněž poukazují na důležitost vytvoření harmonických vztahů mezi zaměstnanci a ve všech konfliktech vidí určitý pozitivní přínos.

⁵ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada), s. 20-22. ISBN 978-80-247-4429-2.

3.1.4.3 Škola správního řízení

Škola správního řízení vychází ve svém přístupu k managementu z konceptu celistvosti. Škola správního řízení předpokládá, že se správa podnikových procesů vyznačuje univerzální povahou všech podob sociální organizace lidské činnosti. Správou se v daném případě rozumí souhrnné řízení konkrétní organizační jednotky. Zatímco škola vědeckého řízení se hlavně soustřeďuje na rozbor pracovní činnosti zaměstnanců, škola správního řízení za středobod svého zájmu označuje aktivity řídicích zaměstnanců (především se jedná o vyšší manažery), protože univerzální principy řízení jsou vhodné zejména pro tuto kategorii manažerů.

Z hlediska školy správního řízení zahrnuje řízení podnikových procesů uvést do souladu 6 hlavních druhů činností. Mezi tyto činnosti patří činnosti technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a správní. Teoretici školy správního řízení uvádí, že důležitou roli hraje určení 5 funkcí správy – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování a také 14 principů účinné správní činnosti. Z těchto 14 principů lze za nejdůležitější pokládat princip dělby práce s přihlédnutím ke specializaci, zásada jediného odpovědného manažera a princip rovnováhy mezi pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců.⁶

3.1.4.4 Škola byrokratického řízení

Škola byrokratického řízení vyzdvihuje striktně vymezené a jednoznačně určené hierarchické uspořádání moci. Uvedená škola nevnímá byrokracii v pejorativním významu, tedy nepovažuje ji za faktor překážející rozvoji a úspěšnosti organizace. Naopak, z pohledu dané školy je byrokracie explicitním vyjádřením pevně určeného racionálního řádu konkrétní organizace. Škola byrokratického řízení je myšlenkově založena na pruské filosofické představě o organizačním pořádku a na etických zásadách protestantismu. Tato škola může být definována následujícími zásadami:

- Činnost uskutečněná za účelem dosažení organizačních cílů by měla být rozdělena do jednoduchých kroků s ohledem na specializaci pracovníků. Využití příslušných odborníků poskytuje možnost zefektivnění práce a zvyšování její produktivity.

⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada), s. 20-22. ISBN 978-80-247-4429-2.

- Organizace stojí na hierarchických zásadách. Všichni zaměstnanci v rámci hierarchických vztahů mají určitou odpovědnost ve vztahu k nadřízeným manažerům. Zmíněná odpovědnost se týká jak vlastního jednání, tak i pracovních aktivit všech podřízených osob.
- Aktivity zaměstnanců organizace jsou řízeny pečlivě propracovaným systémem univerzálních postupů a pravidel.
- Vedoucí zaměstnanci vykonávají řídicí činnosti s přihlédnutím k propracovaným pravidlům, a to neosobním a nepředpojatým způsobem. Není přípustné budování emocionálních vztahů a vyjádření sympatií popř. antipatií vůči zaměstnancům.
- Organizace vyžaduje soulad mezi odbornou kvalifikací zaměstnanců a pracovními požadavky na pozice, které zastávají.⁷

„V období posledních tří dekád dvacátého století a na počátku století jednadvacátého dochází k dalšímu rozhojňování poznatků teorie řízení. Dominantní postavení zde nabývají empirické přístupy, s nimiž jsme se již setkali při charakteristice druhé etapy. Jejich dominance se odráží jak v objemu vydávaných publikací, tak v četnosti a úspěšnosti realizace v řídicí praxi.“⁸

Budoucí rozvoj myšlenkových proudů managementu, tedy systémových a kvantitativních řídicích přístupů, je úzce spojen s činnostmi ve specializovaných disciplínách. Specializované disciplíny nejsou výlučnou oblastí působení manažerů, ale také odborníků zabývajících se informačními a řídicími systémy. Takoví odborníci se nevěnují řízení, ale poskytují profesionální podporu manažerům.⁹

3.2 Manažer

3.2.1 Typy manažerů

Míra efektivity a úspěšnosti manažera je posuzována mírou pracovní výkonnosti jeho podřízeného personálu. Manažer je zodpovědný za své zaměstnance, protože společně s touto zodpovědností disponuje určitými pravomocemi v pracovní jednotce, kterou řídí.

⁷ MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada), s. 231. ISBN 80-247-0906-6.

⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada), s. 29. ISBN 978-80-247-4429-2.

⁹ Tamtéž, s. 29.

Způsob řízení pracovních aktivit podřízeného personálu podmiňuje míru úspěšnosti a efektivitu manažera. Dokáže-li manažer účinně využít své zkušenosti, řídit pracovní činnost svých podřízených na základě propracovaného plánu a přitom vykonávat další důležité funkce (např. rozdělování úkolů, komunikace atd.), dochází zpravidla k zefektivnění pracovních aktivit pracovníků dané organizační jednotky.

Pokud manažer nezvolil k vlastním zaměstnancům efektivní přístup a pokud nemá příslušné odborné kompetence, veškeré tyto skutečnosti se promítají do kvality pracovního výstupu jednotky, která je takovému manažerovi podřízena. Řadoví zaměstnanci zpravidla přebírají hodnotové orientace a cíle manažera a přisuzují určité činnosti stejný význam jako manažer. Za předpokladu, že manažer neefektivně nastavil pracovní postupy v kolektivu a chybně definoval hlavní cíle činnosti, je celková výkonnost takového manažera a personálu nízká.¹⁰

„Úlohou manažera je zejména přimět odborníky k dosažení vytýčených cílů. Aby toho dosáhl, musí mít určité vlastnosti vrozené či získané. Čím je manažer v řídicí hierarchii umístěn níže, tím víc potřebuje specifické odborné znalosti. Manažerské znalosti a zkušenosti se dají přenášet z jedné výrobní jednotky do druhé, z podniku do podniku, z oblasti do oblasti.“¹¹

Typy osobnosti, které se v praxi objevují nejčastěji, lze pokládat následující:

Analytická osobnost se zaměřuje na podrobné poznávání a posuzování situace a okolností a orientuje se na činnosti vyžadující důkladné analyzování. U takových typů osobností mají pracovní postupy a výsledky spolehlivý a přesný charakter. Analytické osobnosti za důležité kritérium své práce a práce jiných lidí pokládají striktnost a preciznost pracovních aktivit. Analytičtí manažeři vycházejí z jasně definovaných pravidel, jejichž dodržování vyžadují od sebe a druhých. Analytické osobnosti přijímají rozhodnutí pomalejším způsobem, protože se před přijetím rozhodnutí snaží získat co největší množství informací.

Pragmatická osobnost se zaměřuje na výkonné charakteristiky své pracovní činnosti. Takoví manažeři se často zabývají řešením složitých situací na pracovišti. Zmínění lidé jsou orientováni na úspěch jako hlavní hledisko pracovní aktivity. Vzhledem

¹⁰ VNOUČKOVÁ, Lucie a Roman ZUZÁK. Management. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 14.

¹¹ HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2016. ISBN 978-80-270-2439-1, s. 43.

k tomu, že mají přesně definované cíle, vyznačují se přísným přístupem jak k sobě, tak i k druhým. Pragmatictí vedoucí pracovníci jednájí především věcně, což zahrnuje přesné určení předností a nevýhod řešeného úkolu.

Extrovertní osobnost se opírá o představu, že práce je doprovázena určitým emocionálním prožitkem. Tento typu osobnosti má rozvinutou fantazii a imaginaci, a proto často nerespektuje striktní pracovní postupy a pravidla. Extrovertní manažeři vyžadují maximální svobodu vlastního myšlení a jednání, aby byli schopni generovat nápady v pracovním prostředí. Extroverti mají nižší pozornost vůči detailům, a proto nemají-li zájem o konkrétní problematiku, nebudou se jí zabývat.

Sociabilní osobnost má klidný charakter, preferuje komfort a snaží se navázat přijatelné vztahy s podřízenými. Sociabilní typ osobnosti disponuje zvýšenou citlivostí a empatií vůči jiným lidem. Navázání vztahů u takových lidí vyžaduje více času, ovšem takto vzniklé vztahy jsou poměrně pevné, protože sociabilní osobnosti se je snaží si udržet. Sociabilní osobnosti mají nižší rozhodnost, protože se snaží vyhnout špatným rozhodnutím. Manažeři s takovým typem osobnosti mají obavy z toho, že jejich nesprávné rozhodnutí může způsobit škodu jiným lidem.¹²

Výše uvedené typy osobnosti se promítají do určitých manažerských stylů řízení:

- Diktátor - autokrat – takový styl řízení vychází ze striktního plnění jednoznačně vymezených úkolů, realizuje absolutní kontrolu činnosti svých podřízených, snaží se o upevnování kázně a omezení samostatného jednání pracovníků;
- Demokrat – řídí se participativním stylem, rád deleguje pravomoci podřízeným zaměstnancům a realizuje komunikaci, usiluje o to, aby vysvětlil svůj postoj a projednal ho s jinými lidmi,
- Liberál – volí konzultativní styl jednání a opírá se o rovnoprávnost a samostatnost profesionálních spolupracovníků. Při takovém stylu řízení manažer usiluje o vytvoření podmínek pro rozvoj individuální iniciativy personálu.¹³

Se styly řízení je úzce spjato i konkrétní chování manažerů. Z hlediska typů chování manažerů vůči podřízeným lze vymezit níže uvedené typy vedoucích pracovníků:

¹² VNOUČKOVÁ, Lucie a Roman ZUZÁK. Management. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 20.

¹³ ŽÁČEK, Vladimír. Management: teorie, zásady, praxe. V Praze: České vysoké učení technické, 2014. ISBN 978-80-01-05594-6, s. 46.

- **Direktivní chování** manažerů předpokládá, že manažer jasně komunikuje se zaměstnanci a striktně jim přiděluje úkoly dle toho, co je od konkrétních zaměstnanců očekáváno a vyžadováno. Direktivní typ vedoucího vždy kontroluje své podřízené, aby dodržovali stanovená pravidla a pracovní postupy.
- **Podpůrné chování** vedoucích pracovníků znamená, že používají pozitivní a přátelský přístup vůči zaměstnancům a zajímají se o potřeby svých podřízených.
- **Participativní chování** se opírá o princip aktivní konzultace manažera se svými zaměstnanci a zdůrazňuje vzájemnou výměnu názorů s podřízenými před přijetím rozhodnutí.
- **Manažerské chování** klade důraz na plnění. V tomto případě se manažer zabývá stanovením nejdůležitějších cílů pro zaměstnance a snaží se najít způsoby zvýšení pracovního výkonu podřízených pracovníků.¹⁴

Další členěním typů manažerů je manažer typu X a manažer typu Y. V 8 vybraných kritériích řízení se oba zmíněné typy manažerů chovají odlišně. U prvního kritéria (základ moci) platí, že pro manažera typu X jsou rozhodujícími aspekty formální pravomoci, zatímco u typu Y je nejdůležitější autorita a respekt. Zaměření kontroly (druhé kritérium) v případě manažera X probíhá prostřednictvím dodržování procesů, u manažera typu Y pak pomocí výsledků a úspěchů.

U kritéria stylu komunikace upřednostňuje manažer typu X jednostranný styl komunikace (manažer říká, podřízený udělá), zatímco manažer Y preferuje dvoustranný styl komunikace (manažer říká a současně naslouchá zaměstnancům). Kritériem úspěšnosti pro první výše uvedený typ manažera je nedopustit se žádné chyby, pro druhý zmíněný typ manažera pak dosáhnout žádoucího cíle.

Manažer X má vysokou pozornost pro detail (páté kritérium), zatímco manažer Y se vyznačuje střední pozorností k detailům. U šestého kritéria (tolerování nejasnosti) má manažer X toleranci minimální, manažer Y disponuje střední úrovní tolerování nejasnosti. Manažer X má střední politické schopnosti (sedmé kritérium), zatímco manažer Y disponuje vysokými politickými schopnostmi. V případě osmého kritéria (preferovaná

¹⁴ BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2, s.120.

struktura) manažer X zdůrazňuje hierarchickou organizační strukturu, zatímco manažer Y preferuje strukturu organizace v podobě sítě.¹⁵

3.2.2 Úrovně managementu

Manažeri jsou pokládáni za podstatné činitele úspěšnosti řízení organizace, a proto zvolení a zvýšení kvalifikace manažerů patří mezi stěžejní předpoklady efektivního moderního managementu. Profesionální dovednosti manažerů podmiňuje vymezení organizačních cílů, ekonomickou situaci v řízené organizaci a ovlivňují způsob a povahu vedení zaměstnanců.

Management je zpravidla členěn do 3 úrovní:

- Management první linie. Do tohoto úrovně managementu patří vedoucí jednotlivých pracovních jednotek a jiní manažeri, kteří přímo řídí zaměstnance. Jde o základní úroveň managementu, který se nachází přímo nad personálem.
- Manažeri střední linie tvoří početnou a nejednotnou skupinu řídicích zaměstnanců. Mezi manažery střední linie patří vedoucí zaměstnanci závodů a manažeri různých organizačních jednotek (např. oddělení prodeje, nákupu apod.). Hlavní činností středních manažerů je poskytování a získávání informací. Na zmíněné činnosti připadá 40 % celého pracovního času středních manažerů.
- Za vrcholové manažery jsou označováni zaměstnanci, kteří uvádějí do souladu veškeré pracovní aktivity, vypracovávají strategie a koncepce rozvoje organizace. Vrcholoví manažeri jsou považováni za významnou skupinu řídicích zaměstnanců, protože kvalita jejich pracovních činností ovlivňuje výkonnost personálu. Vrcholoví manažeri jsou zodpovědní před vlastníky firmy a uvedená těsná propojenost vrcholových manažerů s vlastníky vede k zvýšení jejich významu v hierarchickém řízení.¹⁶

¹⁵ OWEN, Jo. Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi. Praha: Grada, 2006. Manažer, s. 97. ISBN 80-247-1726-3.

¹⁶ ŽÁČEK, Vladimír. *Management: teorie, zásady, praxe*. V Praze: České vysoké učení technické, 2014, s.24. ISBN 978-80-01-05594-6

3.2.3 Role a dovednosti manažera

Významný specialista v oblasti managementu H. Mintzberg provedl analýzu činnosti vrcholových manažerů a stanovil 3 hlavní skupiny rolí, které nejčastěji vykonává manažer.

V oblasti **mezilidských vztahů (interpersonální role)** jde o roli „manažera s autoritou“. Jedná se o symbolického vůdce, který vykonává běžné činnosti v právních a sociálních oblastech. Manažer jakožto „vůdce“ je zodpovědný za motivaci podřízených zaměstnanců. Manažer naplňuje roli „budovatele vztahů“ a zabývá se udržováním vnějších vazeb.

V oblasti **předávání informací (informační role)** manažer uskutečňuje 3 základní role. První rolí je „monitorování“, tedy vyhledávání a analýza různých informací z vnitřního a vnějšího prostředí, sloužících k zjištění aktuálního stavu věcí. „Rozšiřování“ je druhou rolí, jejíž podstatou je předávání informací jiným zaměstnancům. Role „mluvčího“ pak zahrnuje poskytování informací jiným osobám, týkajících se plánů a postupů ve vztahu k okolnímu prostředí.

V oblasti **rozhodování (rozhodovací role)** manažer vykonává 4 stěžejní role jako podnikatel, krizový manažer, alokátor zdrojů a vyjednávač. „Podnikatel“ se zabývá zkoumáním prostředí z hlediska vznikajících obchodních příležitostí. „Krizový manažer“ nese odpovědnost za opatření nutná k nápravě vzniklých nežádoucích stavů a problémů. „Alokátor zdrojů“ vykonává funkce osoby koncentrující organizační zdroje a schvalující jednotlivá rozhodnutí. „Vyjednávač“ je manažerskou rolí, při které řídicí zaměstnanec zastupuje organizace ve všech důležitých jednáních s představiteli okolního prostředí.¹⁷

3.2.3.1 Interpersonální role

„Interpersonální role jsou někdy pojímány také jako role mezilidské či sociální a představují celou oblast mezilidských vztahů, do nichž manažer vstupuje v rámci firmy i na veřejnosti. Mezilidské vztahy a interpersonální role jsou klíčové pro všechny úrovně řízení – tedy pro manažery první linie, druhé linie i pro vrcholové manažery. Mezilidské vztahy odrážejí manažerovo postavení i jeho autoritu.“¹⁸

¹⁷ VOCHOZKA, Marek a Petr MULACĚ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení, s. 324. ISBN 978-80-247-4372-1.

¹⁸ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení, s. 122. ISBN 978-80-247-4642-5.

Interpersonální role jsou úzce spojeny s formálními pravomocemi manažerů. V rámci interpersonálních vztahů působí manažer nejčastěji jako „reprezentant“, tj. zastupuje organizaci ve vnějším prostředí a stává se účastníkem různých událostí společenského života. Manažer jako „vůdce“ vykonává tuto roli převážně ve vnitřním prostředí organizace. Daná role manažera souvisí s koordinací pracovní činnosti podřízených lidí a umožňuje motivování zaměstnanců za účelem splnění stanovených organizačních cílů.

Role manažera jako „budovatele vztahu“ je realizována v podstatě mimo rozsah formálních působnosti, a to ve vnějším a vnitřním prostředí. Při vykonávání této role manažer navazuje a udržuje příjemné kontakty ve vnějším prostředí např. s představiteli dodavatelů a odběratelů, ve vnitřním prostředí pak např. s vyššími manažery jiných organizačních jednotek.

3.2.3.2 Informační role

Informační role manažera znamená přijetí, shromažďování, třídění, vyhodnocování a předání získávaných informací. Manažer, který vykonává informační roli v podobě „sledovatele“ (neboli monitoru) se zabývá zpracováním informací všech typů potřebných k splnění organizačních cílů s ohledem na diagnostikované slabé a silné stránky vlastní organizace a také identifikované vnější příležitosti a hrozby.

Manažer jako „šířitel“ informace provádí rozbor získaných informací a předává je dle účelnosti svým podřízeným zaměstnancům. Manažer jakožto „mluvčí“ nese odpovědnost za podávání informací nebo výsledku pracovní činnosti ve vnitřním a vnějším prostředí. Může se např. jednat o prezentaci pracovního výkonu svému vedení a podřízeným nebo o poskytování odborných informací představitelům bank, státních orgánů, auditorům apod.¹⁹

3.2.3.3 Rozhodovací role

„Poslední skupinu manažerských rolí tvoří role rozhodovací. Jako podnikatel manažer iniciuje změny a vnáší do činnosti firmy nové přístupy, metody i myšlenky; které povedou k vyšší efektivnosti, ziskovosti a synergii organizace. Manažer v této roli

¹⁹ VOCHOZKA, Marek a Petr MULACĚ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení, s. 325. ISBN 978-80-247-4372-1.

*vyhledává nové příležitosti plynoucí z okolí i silných stránek podniku. Koordinátor vystupuje v okamžiku, kdy se organizace dostává do nečekaných situací.*²⁰

Rozhodovací role manažera jsou hodnoceny jako klíčové. Vykonávání role „podnikatele“ znamená využití informací získaných ve vnějším prostředí organizace za účelem zefektivnění rozvoje organizace. V rozhodovacích rolích manažer jakožto „eliminátor poruch, popř. krizový manažer“ prosazuje opatření vedoucí k eliminaci negativních dopadů nežádoucích vlivů vnějšího a vnitřního prostředí. Právě zmíněná role je upřednostňována před jinými manažerskými rolemi, protože jejím cílem je stabilizace vzniklých krizových stavů.

Manažer jakožto „alokátor zdrojů“ se v rámci rozhodovací role snaží co nejefektivněji využít omezené lidské, hmotné a nehmotné zdroje organizace k tomu, aby organizace z dostupných zdrojů získala maximální prospěch. Manažer coby „vyjednaváč“ rozhoduje tak, aby zvýhodnil postavení řízené jednotky v rámci organizace nebo posílil pozici své organizace ve vnějším prostředí.²¹

3.2.4 Manažerské funkce

*„Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník – manažer, vykonává ve své práci. Někdy se toto pojetí změkčuje názorem, že jde o podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Dosažení cílů firmy, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činnosti manažerských funkcí.“*²²

Manažerské funkce jako aktivity vedoucích zaměstnanců představují typické úlohy manažerů, s nimiž se potýkají v každodenní práci. Jak uvádějí H. Koontz a H. Wiehrich, manažerské funkce lze rozdělit na 6 hlavních oblastí: plánování, organizování, zvolení a rozmístění personálu, vedení zaměstnanců a kontrola jejich pracovní činnosti. Dle názoru Trunečka lze manažerské funkce členit na těchto 6 oblastí: plánování, organizování, zajištění komunikace, motivování personálu, rozhodování a kontrolu.²³

²⁰ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení, s. 122. ISBN 978-80-247-4642-5.

²¹ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení, s. 325. ISBN 978-80-247-4372-1.

²² SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada), s. 120. ISBN 978-80-247-3339-5.

²³ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení, s. 32. ISBN 978-80-247-4642-5.

Ke stěžejním manažerským funkcím také může patřit:

- Plánování, organizování a řízení zaměstnanců,
- zvolení, přijímání, rozmísťování a také propouštění personálu,
- vedení a kontrola zaměstnanců,
- průběžné hodnocení, odměňování a motivování,
- předání informací a komunikování,
- rozhodování,
- reprezentace vlastního pracovního týmu.²⁴

Dalším členěním manažerských funkcí může být rozdělení na **sekvenční** a **paralelní** funkce. Mezi **sekvenční** funkce jsou zařazovány funkce plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola, zatímco za paralelní funkce jsou označovány funkce analyzování vznikajících problémů, rozhodování, realizace manažerských řešení a jejich implementace.²⁵

Níže je charakterizováno 6 hlavních manažerských funkcí.

3.2.4.1 Plánování

Plánování představuje manažerskou činnost, při níž manažer stanoví cíle a způsoby umožňující jejich dosažení. Plánování je rozhodovacím procesem zaměřeným na splnění cíle. Tento proces se odvíjí od hlavních organizačních cílů a určuje prostředky dosažení vymezených cílů. Tvorba stěžejních organizačních cílů zpravidla probíhá prostřednictvím komunikace mezi vrcholovým managementem a manažery z nižších úrovní řízení. Cílem dané komunikace je odstranění překážek realizace cílů, aby jejich plnění bylo možné.

3.2.4.2 Organizování

Patří mezi činnosti poskytující možnost systematického cílového plnění úkolů s minimálními možnými náklady a s neoptimálnější intenzitou pracovních aktivit. Organizování se zabývá určením a zajištěním činností a vnitřních vztahů personálu při plnění určitých organizačních cílů. Organizování se uskutečňuje pomocí organizační struktury, v jejímž rámci probíhají pracovní procesy organizace.

²⁴ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi, s. 44. ISBN 978-802-4724-942.

²⁵ ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016, s. 10. ISBN 978-802-4634-432.

3.2.4.3 Komunikování

Komunikování je považováno za činnost, která je představena organizačním komunikačním systémem. Komunikování v organizaci se vyznačuje 3 podobami: Vertikální komunikaci - realizuje se jak směrem od nejvyšší úrovně řízení do nejnižší úrovně, tak i směrem opačným. Jedná se o takové pracovní úkony jako např. příkazy, nařízení a opatření. Vertikální komunikace od nejnižších stupňů managementu k vrcholovým úrovním řízení je realizována např. v podobě námětů, stížností a připomínek. Horizontální komunikace je formou komunikaci probíhají v rámci jedné úrovně řízení. Jde např. o komunikaci mezi jednotlivými odděleními organizace. Komunikace v organizaci může také probíhat napříč různými úrovněmi řízení ve stejné organizační struktuře. Jedním z důležitých předpokladů úspěšného fungování organizace a zajištění účinných interpersonálních vztahů je vzájemné sjednocení všech typů organizační komunikace do jednotného komunikačního systému.

3.2.4.4 Motivování

Motivování neboli vedení personálu je činností, která je vyjádřena schopností manažerů vést, podněcovat a motivovat podřízené zaměstnance k efektivnímu dosažení stanovených organizačních cílů. Při vedení zaměstnanců jsou nejčastěji uplatňovány 2 hlavní přístupy – teorie X a teorie Y. Dle zásad teorie X je rozhodujícím faktorem stimulování personálu hmotná odměna za určitý výkon, praktické uplatnění negativních motivačních nástrojů a rozsáhlé použití jak sankcí, tak i odměn. Teorie Y naopak klade důraz na pozitivní motivaci personálu, kde hlavními motivačními nástroji jsou např. pochvaly, odměny a povýšení. Pomocí těchto nástrojů manažeři usilují o vyvolání zájmu o práci ze strany svých podřízených.

3.2.4.5 Rozhodování

Jedná se o činnost, která je uskutečňována na různých úrovních managementu. Rozhodování má 2 základní aspekty – meritorní (tj. obsahový, který souvisí s rozhodovacími procesy) a formálně-logický (popř. procedurální), který vychází z organizačních norem a předpisů založených na příslušné legislativě. Rozhodovací procesy mohou probíhat při některých rizicích, která zpravidla patří mezi běžnou součást manažerské práce, a při nejistotě, kdy nejsou manažeři schopni jednoznačně stanovit, s jakými riziky se mohou potýkat ve svém budoucím rozhodování.

3.2.4.6 Kontrola

Kontrola je pokládána za činnost, která se zabývá sledováním míry plnění organizačních cílů a odchylek od cílového stavu dosažení daných cílů. Proces kontroly je tvořen získáváním a zvolením informací, ověřením relevantností výchozích informací a kritickým rozborem všech kontrolovaných organizačních procesů, předkládáním návrhů na optimalizační opatření a poskytováním zpětné vazby, která slouží jako kontrolování plnění navrhovaných optimalizačních opatření.

3.3 Komunikace

3.3.1 Definice komunikace

Všechny organizace fungují prostřednictvím kolektivní činnosti zaměstnanců, nicméně vždy je nutné, aby jednotlivec měl možnost samostatně jednat, ale s ohledem na organizační cíle. Zajištění toho, aby zaměstnanci vykonávali svou práci sladěným způsobem, je nutné nastavit efektivně fungující komunikaci. Komunikace je důležitá i z toho důvodu, že v organizaci nestále probíhají různé změny, které mají dopad na její fungování. Přizpůsobování se změnám vyžaduje srozumitelné sdělení důvodů a důsledků změn. Takové sdělení slouží pro zaměstnance jako předpoklad pochopení, přijetí a následné zvládnutí změn.

Z praktického hlediska platí, že komunikace významně ovlivňuje i motivaci personálu. Zaměstnanci jsou motivováni systémem odměňování a vlastním pocitem uspokojení z jimi vykonávané práce. Nicméně míra motivace zaměstnanců je závislá na míře jejich odpovědnosti a na prostoru, který je zaměstnancům poskytován k dosažení vlastního úspěchu v jejich práci. Motivace zaměstnanců rovněž souvisí s jejich očekáváními ohledně toho, že odměna, kterou získávají, odpovídá jejich představám a úsilím, které vynakládají pro její dosažení. Představy o tom, jak by měla být nastavena jejich práce a jaká by měla být za ni odměna, jsou ve značné míře podmíněny efektivitou komunikace manažerů se svým personálem a účinností celkové organizační komunikace.

Vertikální a horizontální komunikace v organizaci slouží k tomu, aby vedoucí zaměstnanci poskytovali personálu informace týkající se různých organizačních procesů. Uvedené poskytování informací umožňuje zaměstnancům pružně reagovat na záměry organizačního vedení a poskytovat jim zpětnou vazbu. Obecně lze říct, že nelze účinně

zvládat změnu, aniž by byl brán v potaz pocit zaměstnanců, na které tyto změny mají dopad. Komunikační systém organizace práce slouží k zjištění tohoto dopadu.²⁶

„Komunikace – proces, jimž lidé předávají informace, vztahy, ideje, postoje a emoce jiným lidem. Informace se předávají od zdroje k příjemci. Jde o společné sdílení znaků (jazyk, gesta, způsob chování ovlivněný kulturou, ve které byli jedinci socializováni).“²⁷

Při setkání lidí dochází k výměně zpráv a informací, sdělování pocitů, postojů, náznaku dalšího průběhu vztahů, vyjádření žádoucích pravidel, žádostí a přání, sebepojetí.²⁸ Komunikace je pro manažery zdrojem získávání informací. Nezbytnou součástí manažerské práce je uskutečnění velkého množství osobních, popř. telefonických rozhovorů a realizace jednání s partnery organizace a využívání počítačových dat (např. e-mailů, informačních a komunikačních systémů - ICT atd.). Vhodným informačním zdrojem mohou být neformální rozhovory a výměna názorů se spolupracovníky a partnery. Formální a neformální zdroje informací obsahují širokou škálu různých verbálních a neverbálních nástrojů komunikace.

Komunikace se může uskutečňovat přímo mezi jedinci, zprostředkovaně mezi různými lidmi, a to prostřednictvím velkého množství informačních a komunikačních prostředků, nebo mezi lidmi a technikou, kterou ovládají (např. při práci s přístrojovou technikou).

V současné době probíhá komunikace manažerů zejména v podobě přímé verbální a neverbální komunikace mezi lidmi (jedná se o verbální komunikaci – např. příkazy, sdělení, pozdravy, a neverbální komunikaci – např. gesta, mimiku a projevy emocí) a nepřímé komunikace, která probíhá pomocí odlišných informačních prostředků (jde např. o psanou textovou komunikaci, vysílání rozhlasových a televizních pořadů, telefonáty, internetovou komunikaci a využívání informačních a komunikačních technologií - ICT).

Lze konstatovat, že účinná manažerská práce souvisí s uměním správně nastavit komunikaci v organizaci. Z tohoto úhlu pohledu lze komunikaci chápat jako činnost

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 661. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁷ VNOUČKOVÁ, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management. 1.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015, s. 129. ISBN 978-80-87839-49-2.

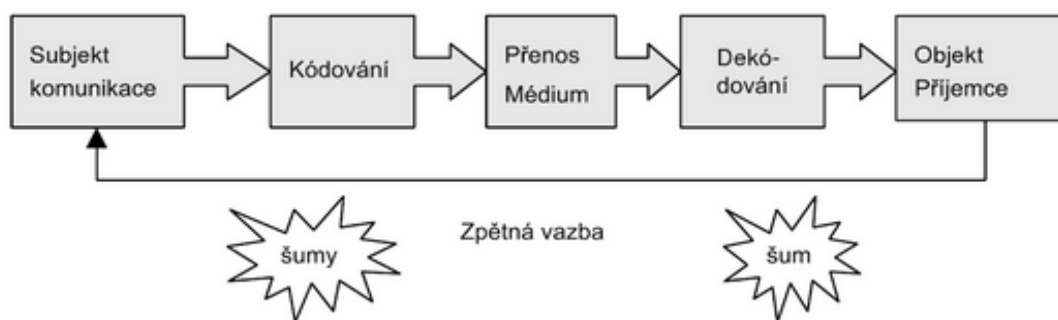
²⁸ FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.

zaměřenou na vytvoření takového prostředí, v němž veškeré manažerské funkce mohou být realizovány maximálně účinným způsobem.²⁹

3.3.2 Proces komunikace

„Komunikace mezi aktéry komunikačního procesu – původcem a příjemcem sdělení – probíhá definovaným komunikačním kanálem. Původce sdělení musí být schopen informaci transformovat do takového kódu (symbolu, jazyka), kterému příjemce informace porozumí. Přenos sdělení může být negativně ovlivněn rušivými elementy – komunikačními šumy.“³⁰

Obrázek č. 1: Model komunikačního procesu



Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010, s. 22.

Z obrázku 1 je zřejmé, jak vypadá model komunikačního procesu. Nejdříve subjekt komunikace předává komunikační sdělení prostřednictvím různých medií, přičemž při daném přenosu sdělení dochází ke kódování předávané zprávy. Jakmile příjemce zprávy získává sdělení, dekóduje ho a interpretuje to, co mu bylo sděleno. Reakce příjemce sdělení na zprávu je jeho zpětnou vazbou. Šumy představují vnější vlivy, které působí na celý proces předávání sdělení.

3.3.2.1 Komunikační kanál

Komunikačním kanálem je ten typ média nebo způsob sdělení, který byl využit v daném komunikačním procesu. Komunikace probíhá ústně, písemně, vizuálně nebo prostřednictvím určité akce. V organizaci se vyskytuje komunikace směřovaná dovnitř

²⁹ ŽÁČEK, Vladimír. *Management: teorie, zásady, praxe*. V Praze: České vysoké učení technické, 2014. s.21. ISBN 978-80-01-05594-6.

³⁰ ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s.71. ISBN 978-80-86730-32-5.

organizace, komunikace, která je realizována mimo organizaci, a také komunikace, která má obchodní účel (tzv. komerční komunikace).

3.3.2.2 Komunikace dovnitř organizace

Komunikace dovnitř organizace mívá několik odlišných forem. Může jít o ústní rozhovory, telefonáty uvnitř organizace, e-maily, dopisy a faxy předávané v rámci organizace a také přímou osobní komunikaci např. v podobě porad, přednášek a prezentací. Komunikace uvnitř organizace se rozlišují v závislosti na směru (např. směrem shora dolů a směrem zdola nahoru). Směr komunikace je určován především organizační strukturou.

3.3.2.3 Vertikální komunikace

Vertikální komunikace se odehrává ve formě sestupné (anglicky top-down) komunikace, kdy je komunikační sdělení předáváno od vyšších stupňů řízení směrem k podřízeným osobám. Vzestupná komunikace (anglicky bottom-up) představuje přenos komunikačních sdělení do nižších úrovní managementu k vyšším, tedy jde o komunikaci směrem od podřízených k vedoucím zaměstnancům.

3.3.2.4 Horizontální komunikace

Horizontální komunikace je v organizaci uskutečňována mezi různými organizačními jednotkami a mezi zaměstnanci nacházejícími se na stejné úrovni organizační hierarchie. Komunikace napříč manažery a zaměstnanci je výsledkem existence osobních vztahů mezi pracovníky organizace, které vedou k vzájemné komunikaci mezi různými úrovněmi řízení. Komunikace napříč řídicími úrovněmi znamená výměnu informací mezi odlišnými stupni rozhodování. Komunikace mimo organizaci má např. podobu e-mailů, dopisů, telefonátů, rozhovorů nebo porad. Součástí vnější komunikace jsou mimo jiné i formalizované typy komunikace, kterými jsou např. tiskové zprávy, konference nebo prezentace.³¹

3.3.2.5 Složky komunikačního procesu

Komunikační proces je tvořen několika složkami:

- komunikátor (neboli mluvčí, vysílač, zdroj) – jde o osobu, která sděluje zprávu,

³¹ ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 71. ISBN 978-80-86730-32-5.

- komunikant (popř. příjemce) – je osobou, které je sdělení určeno,
- komuniké (také zpráva, sdělení) – je myšlenka, popř. pocit, který je jednou osobou sdělován osobě druhé - taková zpráva se vyznačuje verbálními a neverbálními symboly,
- komunikační kanál – jedná se o způsob předávání určité informace.

Komunikace je považována za proces, probíhající mezi zdrojem (neboli komunikátorem) a příjemcem (popř. komunikantem) v podobě vysílání a přijímání informací. Pro komunikaci jsou příznačné následující charakteristiky – okamžik předávání informace, její aktuálnost a také to, jaký dopad předávaná informace má na příjemce. Komunikace vyžaduje jazykovou kompetenci komunikátora a komunikanta. Hlavními kompetencemi komunikátora je schopnost předat sdělení rychle, správně a ve vhodně zakódované formě. Kompetencí příjemce je jeho schopnost správně interpretovat přijímané sdělení a adekvátně na něj reagovat.³²

„Komunikace může být negativně ovlivněna komunikačními šumy. Fyzický šum si lze zjednodušeně představit jako hluk. Fyziologický šum znamená, že fyzický stav příjemce nebo původce sdělení znemožňuje komunikaci. Psychologický šum reflektuje psychický stav příjemce nebo původce zprávy.“³³

Komunikačním procesem může být označován jak jednotlivý komunikační proces, v jehož rámci došlo ke zpětné vazbě a k splnění komunikačního cíle, tak i celá řada komunikačních procesů, u nichž je sledován jeden komunikační cíl.³⁴

3.3.3 Typy komunikace

3.3.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace patří k základním typům komunikace. Jde o řeč, která vyjadřuje věcný význam a je sdělováním na základě mluveného projevu. Mluvení se v podstatě považuje za synonym pro vyjadřování myšlenek prostřednictvím řeči nebo dorozumívání se daným jazykem (na verbální komunikaci připadá zhruba 7 % vnímané komunikace).

³² JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. Praha: Grada, 2010, s. 35. ISBN 978-80-247-7389-6.

³³ ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 72. ISBN 978-80-86730-32-5.

³⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi, s. 76. ISBN 978-802-4708-829.

Verbální komunikace je členěná na dvě základní složky, a to písemnou a ústní.

- **Písemná** forma se používá v situacích, když se odesílatel sdělení nemá možnost setkat s příjemcem, anebo v případě, je-li potřebné vytvořit důkaz o dohodě v písemné formě nebo trvalý záznam. Písemná dokumentace umožňuje uchovat si informace do budoucna.
- Oproti písemné je hlavní výhodou komunikace **ústní** okamžité poskytnutí zpětné vazby příjemcem sdělení, rychlá reakce a výměna informací, názorů a fyzická blízkost. Nevýhodou může být nedostatek času na přemýšlení, těžší prosazení svého názoru v přítomnosti protistrany nebo neexistence písemného záznamu o tom, co bylo proneseno. Samozřejmě lze komunikaci verbální doplňovat o komunikaci neverbální.³⁵

3.3.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace (tzv. řeč těla) se projevuje gesty, pozicí těla, mimikou, vzdáleností těla při komunikaci atp. Neverbální komunikace tvoří přibližně 56 % veškeré komunikace. Neverbální komunikaci tvoří tyto složky:

- mimika (např. vrásky, vzhled tváře a velikost zorniček),
- gestika (čím vzdálenější je část těla od hlavy, tím je méně kontrolována),
- proxemika (existují zóny komunikace – intimní zóna do 0,4 metrů od těla, osobní zóna do 1,3 metrů, společenská zóna do 3,5 metrů a veřejná zóna nad 3,5 metrů),
- haptika (dotyky),
- posturika (jedná se např. o polohu těla a způsob chůze),
- image (jde např. o celkový vzhled, oblečení, tělesné pachy či pověst),
- zacházení s časem (např. délka projevu při veřejné komunikaci, dochvilnost a skákání do řeči jiných osob).

Paraverbální popř. instrumentální komunikace je tvořena intonací, barvou hlasu, hlasitostí a využitím pauz při řeči.³⁶

³⁵ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, 1 vyd. Praha: Grada, 2008, s. 332. ISBN 978-80-247-2614-4.

³⁶ VNOUČKOVÁ, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management*. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015, s. 131. ISBN 978-80-87839-49-2.

Komunikaci v rámci organizace lze rozdělit na různé druhy, které jsou podrobněji rozebrány v následujících odstavcích.

3.3.3.3 Komunikace přímá a zprostředkovaná

Komunikaci lze rozlišit podle toho, zda komunikující strany mají možnost okamžité reakce na sdělení (jedná se o přímou osobní komunikaci) a používají technické prostředky, nebo nikoliv. Přímá komunikace je považována za jedinou formu komunikace, která poskytuje možnost kombinování všech komunikačních forem. Při přímé komunikaci probíhá zpětná vazba okamžitě, což znamená zvýšení efektivity komunikace, protože zpětná vazba zpravidla vede k lepšímu vzájemnému porozumění mezi osobami, které se podílejí na komunikačním procesu.

3.3.3.4 Vnitřní a vnější komunikace

Vnitřní komunikace je komunikace realizovaná v rámci organizace, zatímco komunikace vnější probíhá mimo organizační prostředí.

3.3.3.5 Interpersonální, skupinová a masová komunikace

Tyto druhy komunikace jsou zpravidla děleny dle počtu stran, které se účastní komunikace. V organizacích je interpersonální komunikací pracovní popř. i mimopracovní rozhovor vedoucího zaměstnance se svými podřízenými. Skupinová komunikace v organizacích zpravidla mívá podobu skupinových konzultací, společných řešení problémů a diskusí, jejichž cílem je dosažení vzájemné dohody.

Na rozdíl od masové komunikace disponují ve skupinové komunikaci všichni její účastníci přibližně stejnou možností přímo komunikovat, protože se nacházejí ve stejném místě a ve stejný čas. Masová komunikace je představitelná zejména mimo organizaci. Masová komunikace je typem komunikace, který se uskutečňuje ve velké skupině, kde jeden komunikátor předává informace velkému počtu příjemců sdělení.

Komunikanti mohou přijímat sdělení jak přímo, tj. ve stejný čas a na stejném místě jako komunikátor, nebo i zprostředkovaně (v jiný čas a na jiném místě než komunikátor). Za příklad této komunikace lze označit shromáždění všech zaměstnanců organizace,

na kterém je prezentována nová organizační strategie, nebo motivační dopisy zástupce vrcholového managementu všem pracovníkům při oslavě určité významné události.³⁷

3.3.4 Komunikační dovednosti

Dobré komunikační dovednosti jsou pro manažera jedním ze základních předpokladů pro dosažení úspěchu v práci a při budování obchodních vztahů. Každodenní kontakt s klienty, se svými podřízenými a s ostatními zaměstnanci je nezbytnou součástí práce každého manažera. Lze rozlišit dvě skupiny dovedností, a to **receptivní** a **expresivní** dovednosti.³⁸

3.3.4.1 Receptivní dovednosti

Receptivní dovednost umožňuje vzájemné porozumění, jelikož se zaměřuje na příjem informací: pozorování, naslouchání a vcítění se do jiného člověka (empatie). Receptivní dovednosti vyžadují soustředit se na názory, myšlenky a pocity druhých a zároveň ignorovat názory a myšlenky vlastní.

- **Pozorování** – smyslem pozorování je neustálé sledování a naslouchání druhé osobě, vytváření předpokladů o jejím jednání. Nutností je vzdor mentálním filtrům a vlastním negativním reakcím, jimiž mohou být:
 - *Haló efekt* – jedná se o chybu v posuzování lidí, kdy je posuzování ovlivněno prvním dojmem;
 - *Vytváření stereotypů* – zařazení člověka do určité skupiny;
 - *Projekce (zkreslení)* – připisování své charakteristiky druhému člověku.
- **Naslouchání** – cílem je porozumět protistraně. Aby bylo možno komunikaci považovat za úspěšnou, je nezbytným předpokladem aktivně naslouchat a klást otázky.
- **Empatie** – představuje schopnost vcítit se a porozumět současnému emocionálnímu stavu jiné osoby: pochopit její potřeby, myšlenky, pocity

³⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi, s. 76–77. ISBN 978-802-4708-829.

³⁸ KONOVALENKO, V. a KONOVALENKO, M. *Teoria komunikacij*. Učebnik dlya bakalavrov. Moskva: Izdatelstvo Yurayt, 2012, s. 320. ISBN 978-5-9916-1656-0.

apod. Pomocí empatie lze získat důvěru a vytvořit základ komunikačního chování mezi lidmi.³⁹

3.3.4.2 Expresivní dovednosti

Mezi expresivní (výrazové) dovednosti patří dotazování, popisování a přijímání závěrů. Tyto dovednosti umožňují doplňovat diskuze o nové informace, snadno se v ní orientovat a dospívat k vhodným názorům.

- **Dotazování** – jedná se o pokládání otázek, pomocí kterých lze zjistit nové informace a názory relevantním a čestným způsobem. Dotazováním lze omezit působení komunikačních zábran.
- **Popisování** – představuje identifikaci konkrétních příkladů chování a jeho důsledky.
- **Přijímání závěrů** – zhodnocení a formulace celkového postoje, doporučení, návrhy a rozhodnutí představuje přijímání závěrů.⁴⁰

3.3.5 Komunikační kanály v organizaci a v manažerských funkcích

Komunikace v organizaci je realizována prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Vlastnosti komunikačních kanálů určují způsob komunikace a také vnímání komunikace jednotlivými účastníky komunikace. Komunikační kanály mohou být **medializované (neosobní) a nemedializované (neosobní).**

3.3.5.1 Medializované komunikační kanály

Medializované (neosobní) komunikační kanály jsou tvořeny způsoby komunikace, které se uskutečňují na základě mediálních prostředků. Nemedializované komunikační kanály jsou představeny komunikačními formami umožňujícími přímou (nebo osobní) komunikaci.

Medializované komunikační kanály jsou způsobem realizace nepřímé komunikace pomocí médií a za určitých předpokladů i smíšené (jak nepřímé, tak i přímé komunikace). Jedná se o tzv. dvoustupňovou komunikaci, v níž média působí na osobu, která významně ovlivňuje veřejné mínění (*anglicky opinion leader*). Dále je informace s vlastním

³⁹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 332. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁴⁰ McLAGAN, Patricia A., KREMBS, Peter. *On the Level: Performance Communication that works*. USA: Reno, 1982, s. 65. ISBN 9780913147030.

hodnocením zmíněné osoby předávána na základě přímé komunikace dalším jedincům v dané sociální skupině, popř. i v celé společnosti.⁴¹

Neosobní komunikační kanály představují média, v nichž se vytváří uměle vytvořené prostředí, které má za cíl přimět zákazníka inklinujícího ke koupi koupit si produkt nebo využít službu. Z toho důvodu manažeři komerčních organizací usilují o vytvoření takové komunikace se zákazníky, aby zákazníci mohli organizaci důvěřovat. Přitom by v komunikaci se zákazníky měl být zdůrazněn význam hodnot, které jsou důležité pro cílové zákazníky. Lze tvrdit, že cílem manažera je stimulovat své podřízené k tomu, aby respektovali nejen všechny skupiny svých zákazníků, ale i jejich životní hodnoty.

Podstatným aspektem při medializované komunikaci je ovlivnění názorových lídrů, kteří získávají informace o výrobcích a službách komerční organizace z různých mediálních kanálů. Vyplývá to ze skutečnosti, že názoroví lídři jsou mezičlánkem mezi medializovanými komunikačními kanály a cílovou skupinou zákazníků, s nimiž následně jednají osobně. Komunikace mezi organizací i cílovými spotřebiteli by měla být nastavena takovým způsobem, aby názoroví lídři správně pochopili poslání organizace a byli schopni ho předat dál klientům.⁴²

Velmi důležité jsou odborné kompetence a psychologický přístup manažerů a zaměstnanců, kteří oslovují cílové publikum. Manažer by měl správně představovat životní hodnoty a zájmy zákazníků, zatímco zaměstnanci, kteří se zabývají komunikací se zákazníky (např. pracovníci reklamního oddělení) mají účinně oslovovat zákazníky s přihlédnutím ke specifikám daného segmentu zákazníků.

3.3.5.2 Nemedializované komunikační kanály

Nemedializované (neboli osobní) komunikační kanály jsou přímou komunikací dvou nebo více jedinců. Osobní komunikační kanály mají velkou efektivitu z toho důvodu, že jejich prostřednictvím probíhá komunikace cíleně na konkrétní osobu a se zpětnou vazbou z její strany. Určité nemedializované komunikační kanály jsou bezprostředně

⁴¹ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. 1. Praha: Grada, 2014, s. 70. ISBN 978-80-247-8955-2.

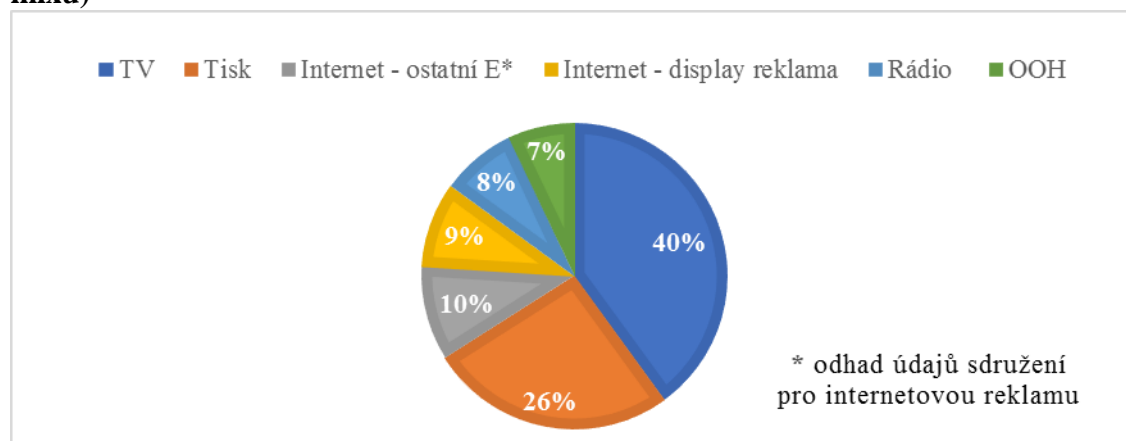
⁴² KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, s. 830. ISBN 978-802-4715-452.

kontrolovány organizací (např. jedná-li se o prodejce oslovujícího spotřebitele na cílovém trhu).

Další osobní zprávy týkající se nabídky organizace mohou být zaměřeny na spotřebitele pomocí nemedializovaných kanálů, které nejsou přímo kontrolovány organizací. Mezi takové nemedializované kanály lze zařadit např. činnost nezávislých odborníků a zástupců spotřebitelů. Za nemedializované komunikační kanály, které nejsou kontrolovány organizací, lze rovněž označit např. sousedy, přátele, členy rodiny a kolegy, které vstupují do komunikace s cílovým spotřebitelem.

Tento zmíněný komunikační kanál se nazývá „word-of-mouth“ a jeho dopad na cílové zákazníky je zpravidla poměrně vysoký. Jedná se o osobní nemedializovanou komunikaci, která představuje výměnu informací o produktu mezi cílovými spotřebiteli a jejich sociálním zázemím – např. sousedy, přáteli, příbuznými nebo kolegy.⁴³

Diagram č. 1: Mediamix v 1. pololetí 2013 (podíl jednotlivých medií v komunikačním mixu)



Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. 1. Praha: Grada, 2014, s. 70.

Z diagramu č. 1 vyplývá, že podíl televize v medializovaných komunikačních kanálech je 40 %, zatímco na tisk připadá 26 % veškeré komunikace. Internetový segment komunikačního mixu představuje celkem 19 % všech druhů komunikace. 8 % komunikace je realizováno prostřednictvím rozhlasu, zatímco 7 % pomocí OOH. Nejrozšířenějším medializovaným komunikačním kanálem zůstává televize, ovšem vysoký je i význam internetové komunikace.

⁴³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, s. 829. ISBN 978-802-4715-452.

V komerčním prostředí je vliv osobní nemedializované komunikace podstatný v případě produktů, které souvisejí s vyššími náklady a riziky, které by měl spotřebitel osobně prohlédnout. Např. osoba kupující osobní auto a velké domácí spotřebiče používá medializované komunikační kanály jenom pro zjištění základních informací, ale přitom se zajímá o názory kompetentních odborníků.

Mnohé komerční organizace se snaží maximálně efektivně využít osobní komunikační kanály, např. prostřednictvím názorových lídrů ovlivňovat názor většiny cílových zákazníků. Názoroví lídři jsou lidé, jejichž názor je důležitý pro cílové spotřebitele, což znamená zvýšení zájmu cílové skupiny zákazníků o určitý produkt.

Podpora názorových lídrů a jejich přiměnění k tomu, aby šířili žádoucí informace o výrobku nebo službě mezi ostatní členy určité sociální skupiny, je označováno za buzz marketing. V rámci uvedeného marketingu mohou komerční organizace využívat vlivné členy sociální skupin jako např. vedoucí zaměstnance vlivných místních organizací nebo vůdce dané komunity. Komerční organizace aktivně využívají medializované komunikační kanály pro zvýšení svých příjmů, např. tím, že ve vlastních reklamních kampaních využívají vlivné osoby za účelem zvýšení poptávky po svém výrobku nebo službě.⁴⁴

Nemedializované komunikační kanály jsou formou přímé komunikace, jejímž cílem je bezprostřední oslovení cílového zákazníka a zprostředkování určitých zkušeností (anglicky *customer experience*), protože při osobní nemedializované komunikaci zákazník navštěvuje prodejny, servisní místa nebo akce cíleně pořádané kvůli poskytování emocionálních zážitků zákazníkům.

Důležitost nemedializovaných komunikačních kanálů spočívá v tom, že jsou při ní zapojeny všechny smysly zákazníka, čímž jsou zákazníkům poskytovány zážitky asociované jenom s konkrétní firmou nebo značkou. K takovým zážitkům může patřit např. charakteristická fráze, vůně, hudba a barva. Vliv zmíněných komunikačních kanálů se může stát součástí běžného osobního života lidí a vytvořit určitou závislost (např. pravidelné víkendové nákupy v obchodních centrech).⁴⁵

⁴⁴ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, s.829–830. ISBN 978-802-4715-452.

⁴⁵ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. 1. Praha: Grada, 2014, s. 76. ISBN 978-80-247-8955-2.

4 Vlastní práce

Praktická část má za cíl zjistit důležitost, kterou manažeři přiřazují komunikačním prvkům při výkonu své práci. Sběr dat byl prováděn metodou kvantitativního výzkumu, a to formou dotazníkového šetření. Pro analýzu získaných dat byly použity statistické výpočty váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Pro přehlednější zobrazení jsou výsledky uvedeny v tabulkách a grafech. Závěrem je doporučení a návrh na zvýšení efektivnosti komunikace při manažerské práci.

4.1 Technika sběru dat

Kvantitativní výzkum byl zpracován pomocí dotazníkového šetření. Předložený dotazník obsahuje 3 části. První část tvoří identifikační údaje respondentů. Další část obsahuje šest kapitol, které navazují na hlavní téma výzkumu praktické části. Respondentům byly předloženy otázky uzavřeného typu, týkající se neverbální komunikace, verbální komunikace, komunikačního procesu, komunikačních kanálů, komunikačních dovedností a efektivnosti komunikace. Úkolem dotazovaných manažerů bylo přiřadit důležitost jednotlivým prvkům komunikace na škále 1-4, kde 4 znamená zásadní význam, 3 – velký význam, 2 – střední význam a 1 – malý význam. Poslední část dotazníku tvoří tři otázky otevřeného typu.

4.2 Charakteristika zkoumané společnosti

Zkoumanou firmou byla zvolená mezinárodní společnost Nahrin AG, která původně vznikla ve Švýcarsku poblíž malého města Sarnen jako rodinná firma v roce 1954. Nahrin je vedoucí společností na trhu produktů zdravé výživy. Zásadní pozornost věnuje výrobě nízkotučných produktů s malým obsahem cukru a soli. Zvolená společnost produkuje více než 100 produktů a doplňků zdravé výživy. Firma v souladu s moderními technologiemi neustále modernizuje a zlepšuje kvalitu svých již existujících produktů. Nahrin AG působí ve více než 50 zemích po celém světě. V České republice firma funguje od roku 1992 a dnes zde zaměstnává přes 100 zaměstnanců. V Rusku začala firma působit v roce 1995 a v současné době zde zaměstnává přes 300 zaměstnanců.

Jednatel společnosti v České republice je Ing. Jiří Lízálek. Vedení společnosti se skládá z dozorčí rady (ze 4 členů) a představenstva (z 8 členů).

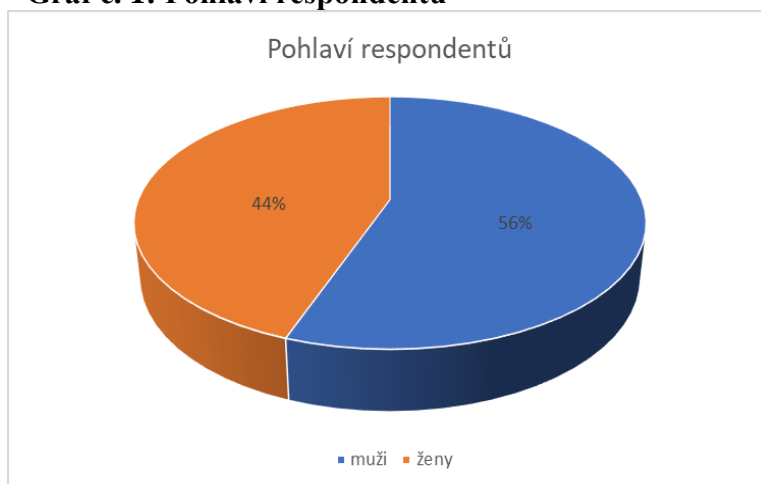
4.3 Charakteristika respondentů

Výzkum byl proveden ve dvou pobočkách společnosti Nahrin AG, a to v České republice v Praze a v Ruské federaci v Moskvě. Celkem bylo osloveno 50 manažerů na různých úrovních řízení. Dotazník byl rozeslán 15 manažerům z České republiky (v Praze) a 35 manažerům z Ruské federace (v Moskvě). Dotazník vyplnilo celkem 45 manažerů, a to 13 z ČR a 32 z RF. Návratnost tedy činí 90 %, což lze považovat za vysokou návratnost. Oslovení respondentů proběhlo v elektronické formě, a to prostřednictvím e-mailů.

4.3.1 Pohlaví a věk respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 20 žen (44 %) a 25 mužů (56 %), celkem se tedy zúčastnilo 45 respondentů (100 %).

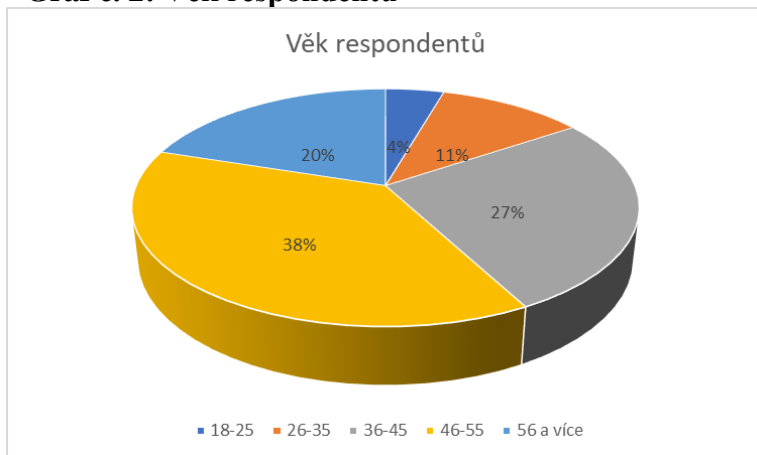
Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1 je vidět, že na řídicích pozicích mají muži převahu nad ženy, ale tento rozdíl není až tak výrazný. To je dáno tím, že v oblasti kosmetických produktů a produktů zdravé výživy je počet žen a mužů na řídicích pozicích téměř vyrovnaný.

Graf č. 2: Věk respondentů

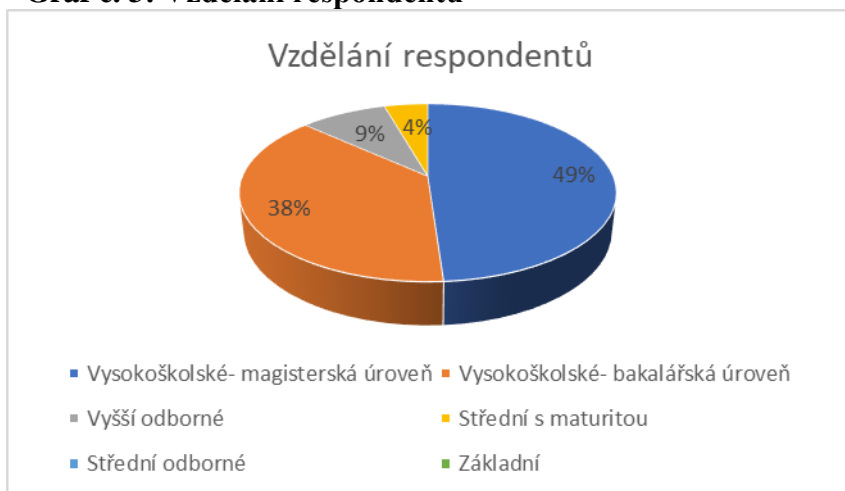


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 vyplývá, že největší skupinu dotazovaných respondentů tvoří manažeři ve věku 46-55 let, což odpovídá 17 zúčastněným respondentům (38 %). Druhou největší skupinou jsou manažeři ve věkovém rozmezí 36-45 let, kterou tvoří 12 manažerů (27 %). Ve věkové kategorii 56 let a více se nachází 9 respondentů (20 %). Jednou z nejmenších kategorií je věková skupina 26-35 let, kterou zastupuje 5 manažerů (11 %). Poslední věkovou skupinu tvoří respondenti ve věku 18-25 let, do které spadají jen 2 manažeři (4 %). Z grafu č. 2 vyplývá, že pro společnost Nahrin AG není typické mít ve vedení mladé lidi. Dvě věkové skupiny, 36-45 let a 46-55 let, tvoří více než polovinu (konkrétně 65 %) manažerů pracujících ve firmě.

4.3.2 Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 3: Vzdělání respondentů

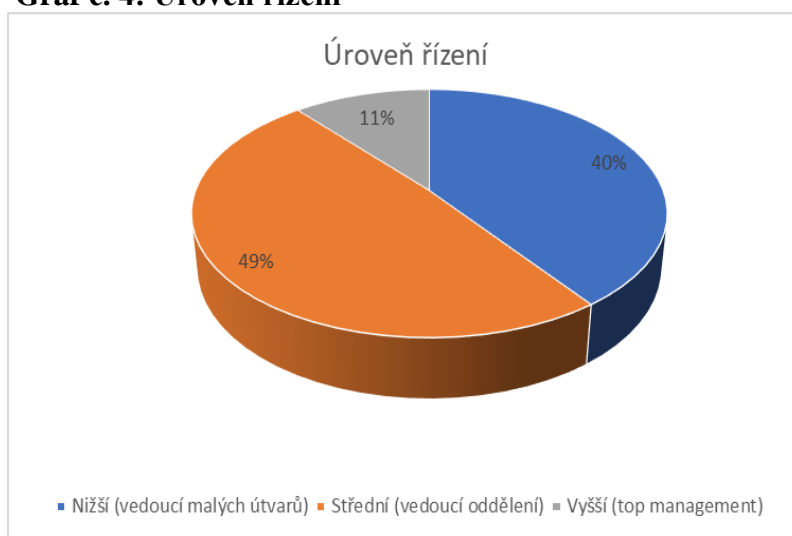


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 3 je patrné, že téměř polovinu souboru dotazovaných tvoří respondenti, kteří mají vysokoškolské magisterské vzdělání, tedy 49 % (22) respondentů. Dalších 38 % (17) respondentů má vysokoškolské bakalářské vzdělání. Počet dotazovaných manažerů, kteří mají vyšší odborné vzdělání a střední vzdělání s maturitou, činí 13 % (6) respondentů. Ze všech manažerů, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření, nemá nikdo pouze základní a střední odborné vzdělání. Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že ve švýcarské společnosti Nahrin AG má převážná většina manažerů vysokoškolské vzdělání, které je v dnešní době velmi důležité.

4.3.3 Úroveň řízení

Graf č. 4: Úroveň řízení



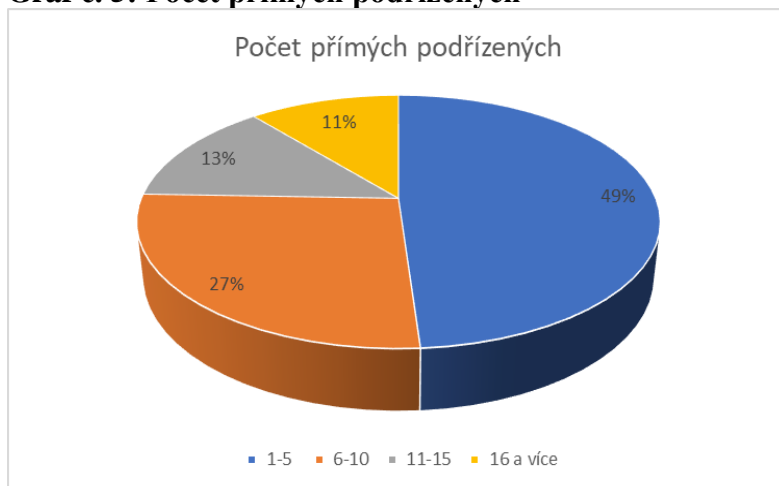
Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 45 manažerů pracujících na třech úrovních řízení. Z grafu č. 4 je patrná převaha středního úrovně řízení nad nižší a vyšší úrovní. Na střední úrovni funguje 22 manažerů (49 %), zatímco na nižší úrovni řízení vykonává svou práci 18 manažerů (40 %). Méně dotazovaných se nachází na vyšší úrovni řízení, a to jen 5 řídicích pracovníků (11 %). Takový malý počet vrcholových pracovníků je dán tím, že se ve firmě Nahrin AG nachází větší počet manažerských pozic na nižší úrovni řízení. Dalším důvodem může být i ten fakt, že vedoucí pracovníci top managementu jsou pracovníě velmi vytíženi a dávají přednost důležitějším úkolům před účastí ve výzkumu.

4.3.4 Počet přímých podřízených

Další charakteristikou byl počet přímých podřízených jednotlivých manažerů, který je znázorněn v grafu č. 5. Je zřejmé, že nejvíce manažerů, a to 22 (49 %), má pod sebou 1-5 podřízených pracovníků, což je postačujícím počtem pracovníků pro kvalitní přenos informací, řízení, těsnou kontrolu a vedení. Dalších 6-10 pracovníků je řízeno 12 manažery (27 %). 6 respondentů (13 %), kteří se zúčastnili výzkumu, uvedlo, že mají pod sebou 11-15 podřízených. Pouze 5 manažerů (11 %) řídí 16 a více lidí. Je pravděpodobně, že se jedná o manažery vyššího stupně řízení, kteří mají pod sebou velký počet podřízených pracovníků.

Graf č. 5: Počet přímých podřízených



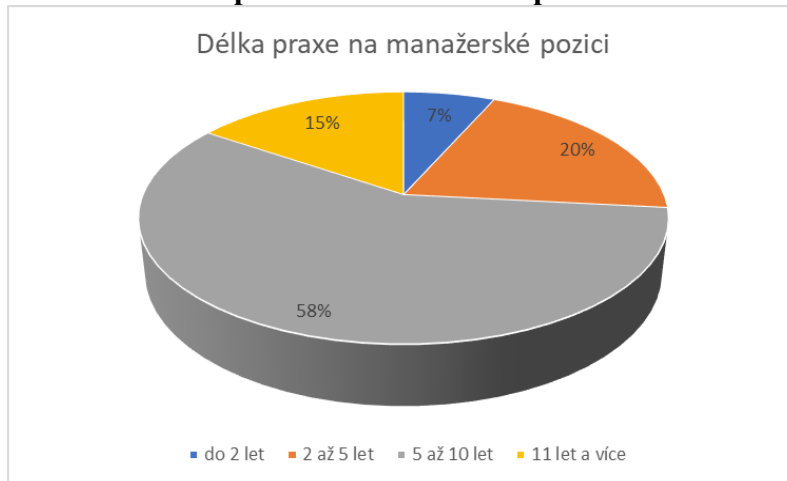
Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5 Délka praxe na manažerské pozici

Šestou, a tedy poslední otázkou patřící do kapitoly identifikačních údajů, je otázka týkající se délky praxe na manažerské pozici, která je graficky znázorněna v grafu č. 6. Nejčtenější odpovědí na danou otázku je interval 5 až 10 let. Tuto odpověď zvolila více než polovina respondentů, přesněji 26 manažerů (58 %). Lze předpokládat, že je to dáno tím, že ve společnosti převážně pracují manažeři ve věku 46-55 let, které si budují svou kariéru už dlouhou dobu. Délku praxe v rozmezí 2 až 5 let má 9 manažerů (20 %), zároveň pouze 3 manažeři (7 %) mají délku praxe do dvou let. U respondentů patřících do těchto kategorií se převážně jedná o věkové skupiny 18-25 let a 26-35 let. Tito manažeři se nacházejí teprve na začátku své karierní cesty. Na druhou stranu, ve společnosti pracuje

7 dotazovaných manažerů (15 %) s dlouholetou praxí, což je 11 let a více. Jak již bylo zmíněno, ve firmě Nahrin AG pracují převážně manažeři ze starších věkových skupin.

Graf č. 6: Délka praxe na manažerské pozici



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Kvantitativní analýza

Otázky dotazníkového šetření jsou rozděleny do šesti jednotlivých částí, které jsou zaměřeny na různé komunikační prvky. Dotazovaní respondenti přiřazovali míru důležitosti jednotlivým otázkám a na základě těchto odpovědí byla zpracována grafická znázornění a dílčí závěry. Data získaná pomocí dotazníkového šetření byla následně zpracována dle různých kritérií. Pro statistické výpočty byly použity nástroje v programu MS Excel. Rovněž bylo využito několik statistických ukazatelů pro kvalitnější zpracování a vyhodnocení závěrů. Jedním z těchto ukazatelů je vážený aritmetický průměr, který umožňuje určit preferenci a pořadí jednotlivých otázek.

$$\text{Vážený aritmetický průměr: } \bar{x} = \frac{x_1n_1 + x_2n_2 + \dots + x_kn_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

kde platí: x = hodnota tvrzení

n=četnost výskytu odpovědi

k= počet tvrzení

Další statistickou charakteristikou je směrodatná odchylka, která je druhou

odmocninou rozptylu. Rozptyl umožňuje zjistit, jak moc jsou hodnoty odchýleny od průměru. Za průměr je považována hodnota váženého aritmetického průměru.

Směrodatná odchylka: $s = \sqrt{s^2}$

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

Poslední statistickou charakteristikou je variační koeficient, pomocí kterého lze vyhodnotit stálost či nestálost odpovědí respondentů. Pro výpočet variačního koeficientu byly použity hodnoty směrodatné odchylky. Variační koeficient je vyjádřen v procentech.

Variační koeficient: $V = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100 \quad [\%]$

kde platí: \bar{x} = vážený aritmetický průměr

s = směrodatná odchylka

4.4.1 Analýza získaných údajů

Dotazník, který byl použit pro účel výzkumu, obsahuje kromě identifikačních údajů další dvě části. První část pokrývá problematiku probranou v literární rešerši a obsahuje 33 tvrzení vztahujících se k neverbální/verbální komunikaci, komunikačnímu procesu, komunikačnímu kanálu, komunikačním dovednostem a efektivnosti komunikace. Jednotlivým faktorům respondenti přiřazovali míru důležitosti na škále 1 až 4, kde 4 znamená zásadní důležitost, 3 velkou důležitost, 2 průměrnou důležitost, 1 malou důležitost. Do druhé části spadají otevřené otázky zaměřené na komunikační kanály.

Pomocí váženého aritmetického průměru budou vyhodnoceny odpovědi respondentů, zatímco prostřednictvím variačního koeficientu bude nahlíženo na konzistenci tvrzení respondentů.

4.4.1.1 Neverbální komunikace

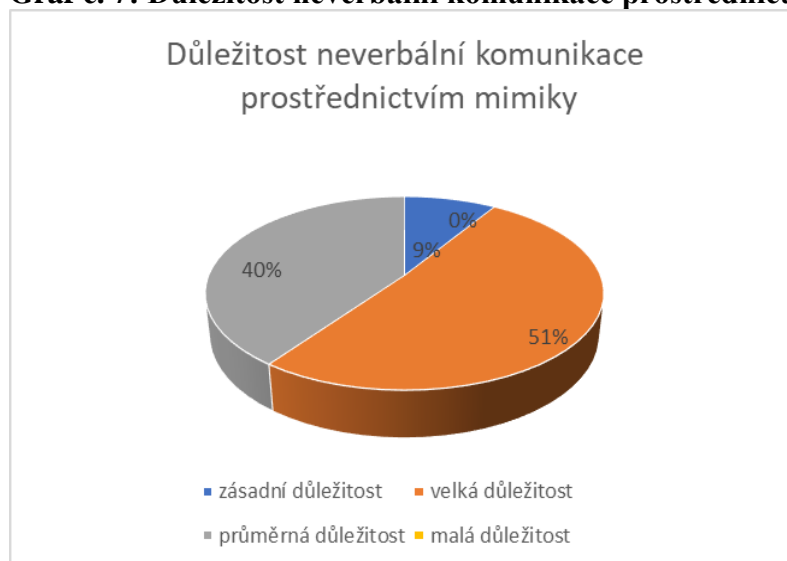
První kapitolu tvoří okruh prvků, které se týkají neverbální komunikace. Neverbální komunikace znamená komunikaci mezi jednotlivci bez použití slov. Jedná se o chování člověka, které signalizuje emocionální stavy a charakter interakce komunikujících

jednotlivců. Nonverbální komunikační prostředky mohou přenášet velké množství informací. Zejména se to může týkat osobnosti komunikátora, jeho emocionálního stavu, temperamentu, osobnostních rysů a vlastností, společenského postavení, komunikační kompetence a sebeúcty.

4.4.1.1.1 Mimika

Mimika jako prvek nonverbální komunikace hraje významnou roli při přenosu informací. Obličej je hlavním zdrojem informací o psychickém stavu člověka, jelikož mimické výrazy jsou vědomě řízeny mnohokrát lépe než tělo. Zásadní důležitost přikládají neverbální komunikaci prostřednictvím mimiky jenom 4 z dotazovaných manažerů (9 %). Velkou významnost mimice přiděluje téměř polovina respondentů 23 (51 %), dalších 18 respondentů (40 %) považuje mimiku za průměrně důležitou při neverbální komunikaci. Nikdo z manažerů (0 %) neoznačil mimiku za málo důležitý prvek.

Graf č. 7: Důležitost neverbální komunikace prostřednictvím mimiky



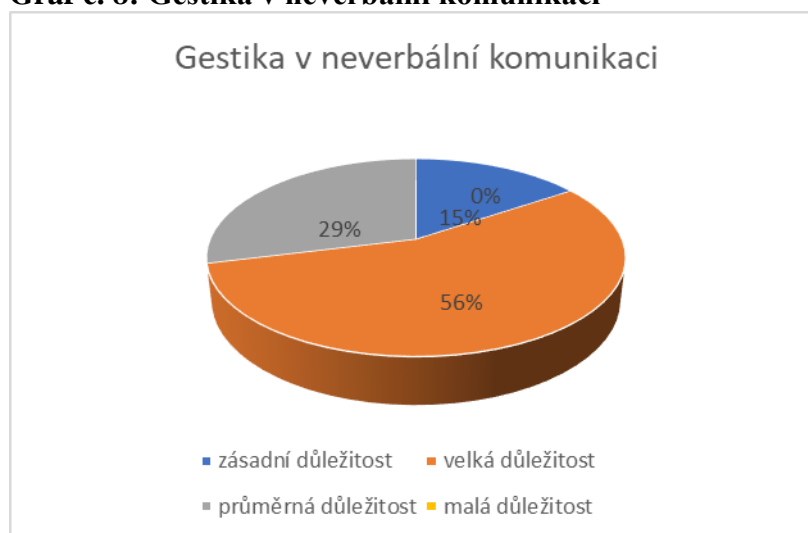
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.1.2 Gestika

Je jedním z prvků neverbální komunikace, který používá většina lidí při konverzaci. Gesta se často využívají jako doplněk verbální komunikace pro lepší vyjádření myšlenek mluvčího. Mnoho gest používají lidé i nevědomky. Mezi běžně používaná gesta patří například ukazování na něco nebo na někoho (toto je jedno z mála gest, jehož význam se v různých zemích liší jen málo) nebo použití rukou a těla v souladu s rytmem řeči k zdůraznění některých slov nebo frází.

Pouze 7 dotazovaných manažerů (15 %) považuje gestiku za zásadně důležitý prvek neverbální komunikace, přitom 13 manažerů (29 %) přiřazují gestům v neverbální komunikaci jen průměrnou důležitost. Více než polovina respondentů, tj. 25 (56 %), vnímá daný prvek jako velmi důležitý. Nikdo z dotazovaných nepovažuje gesta za málo důležitá.

Graf č. 8: Gestika v neverbální komunikaci

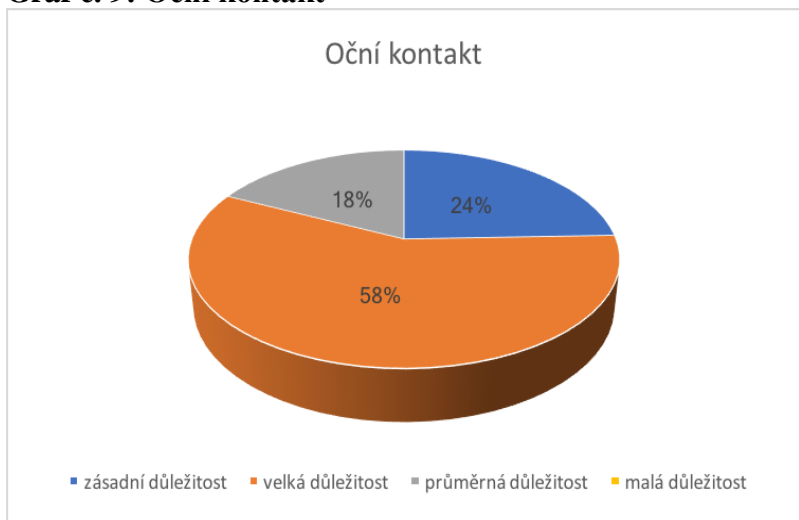


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.1.3 Oční kontakt

Oční kontakt je považován za jeden z hlavních prvků neverbální komunikace, jelikož pomocí očí se přenášejí nejpřesnější signály o stavu člověka. Zásadní důležitost přisuzuje očnímu kontaktu 11 respondentů (24 %). Oční kontakt je velice důležitý pro většinu manažerů (n = 26; 58 %), avšak jen 8 respondentů (18 %) ji považuje za průměrně důležitou. Žádný z dotazovaných respondentů neoznačil oční kontakt za málo důležitý prvek neverbální komunikace.

Graf č. 9: Oční kontakt

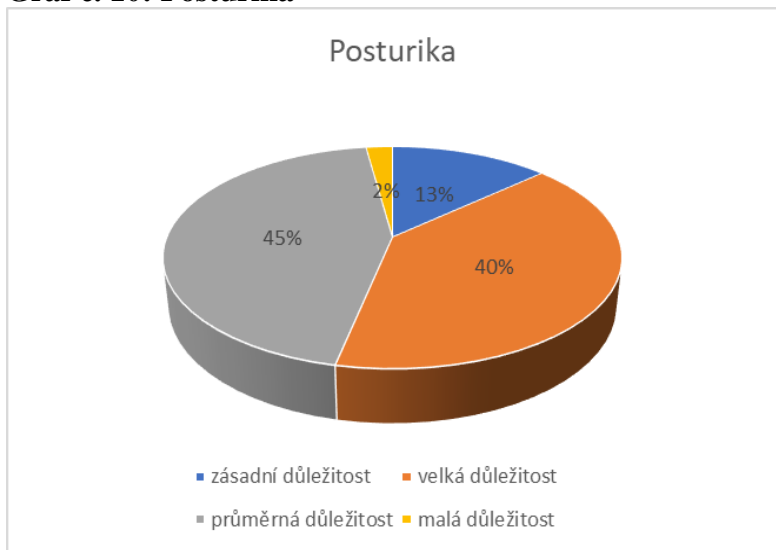


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.1.4 Posturika

Posturika znamená v překladu z latiny „póza“. Je tedy naukou zabývající se polohou a držením celého těla jednotlivce. Většina manažerů (n = 20, 45%) vnímá posturiku jako průměrně důležitou při neverbální komunikaci. Druhá velká skupina respondentů (n=18, 40%) přiděluje posturice velkou důležitost. Možnost zásadní důležitosti zvolilo jen 6 manažerů (13 %). Pouze pro jednoho respondenta (2 %) má posturika jen malou důležitost.

Graf č. 10: Posturika

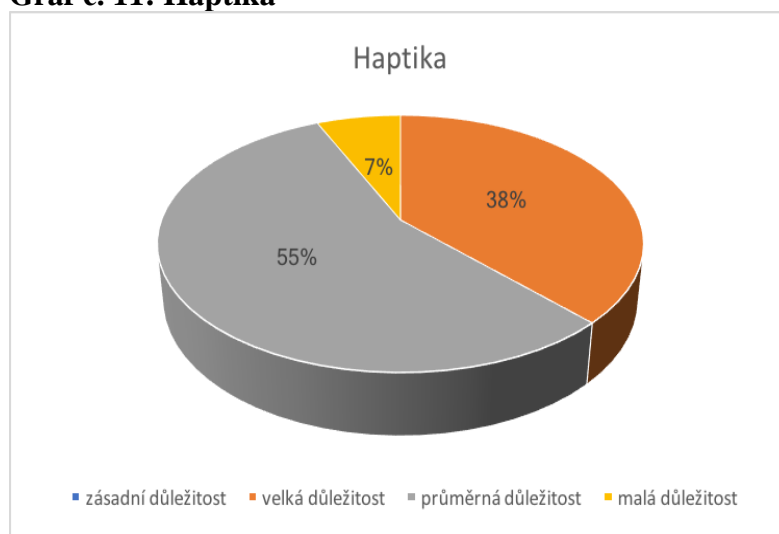


Zdroje: vlastní zpracování

4.4.1.1.5 Haptika

Haptika neboli komunikace dotykem je prvek neverbální komunikace, kde sdělování probíhá prostřednictvím fyzického kontaktu. Nikdo z dotazovaných manažerů nepovažuje sdělení prostřednictvím dotyku za zásadně důležité, 17 respondentů (38 %) označilo haptiku za vysoce důležitou, 25 respondentů (55 %) považuje haptiku za průměrně důležitou a jenom 3 (7 %) ze všech dotazovaných respondentů uvedli, že pro ně má fyzický kontakt jen malý význam.

Graf č. 11: Haptika



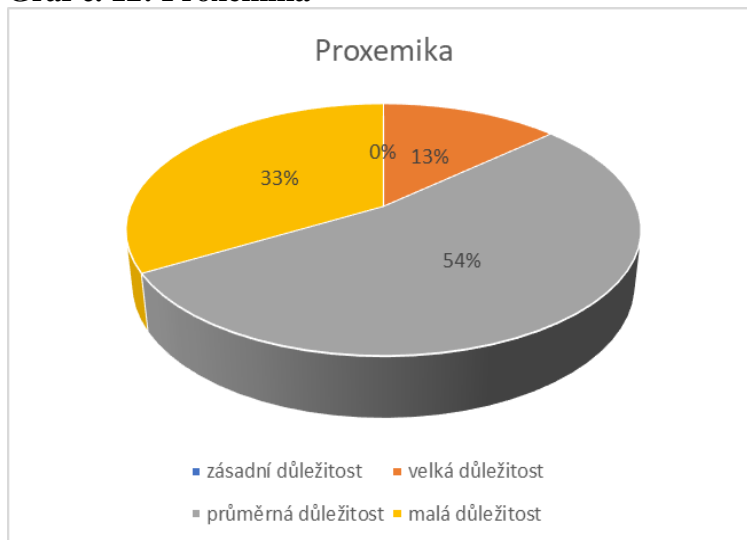
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.1.6 Proxemika

Proxemika zkoumá prostorové podmínky komunikace-interpolace účastníků jednání v době jejich fyzického, vizuálního nebo jiného kontaktu. Vzdálenost účastníků kontaktu závisí na tom, v jakém vztahu se nacházejí. Co se týče obchodních kontaktů, za vhodnou vzdálenost lze považovat 120 až 350 cm mezi účastníky kontaktu. Ve vzdálenosti 210 centimetrů mohou být obchodní partneři, s nimiž lze komunikovat více než jednou. Delší vzdálenost je určena pro jednání s cizími lidmi.

Žádný z respondentů neklade zásadní důležitost na vzdálenost mezi účastníky komunikace. Zatímco pro 24 manažerů (54 %) hraje vzdálenost při komunikaci průměrnou důležitost, šest respondentů (13 %) odpovědělo, že proxemika, jako prvek neverbální komunikace má velkou důležitost, a pro skupinu 15 manažerů (33 %) je proxemika málo důležitým projevem neverbální komunikace.

Graf č. 12: Proxemika

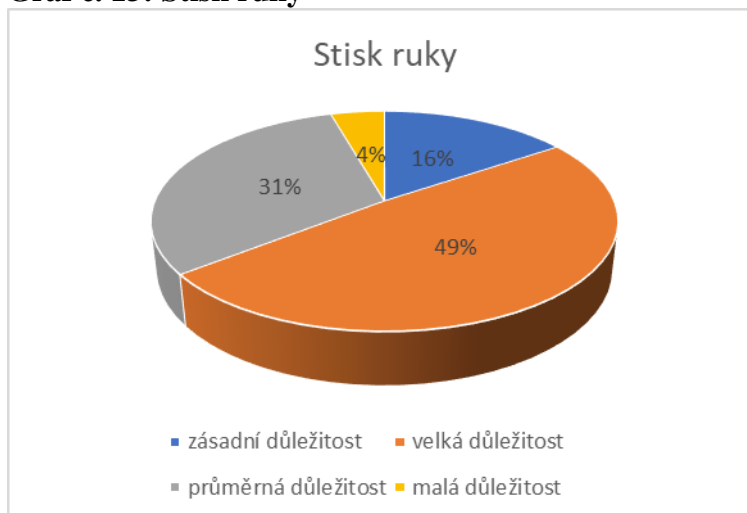


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.1.7 Stisk ruky

Stisk ruky lze zařadit do fyzického kontaktu neboli do haptiky (dotyková komunikace). Sedm respondentů (16 %) považuje stisk ruky jakožto prvek neverbální komunikace za zásadně významný, 22 manažerů (49 %) za vysoce důležitý, 14 z dotazovaných respondentů (31 %) pokládá tento prvek nonverbální komunikace za průměrně důležitý a jenom 2 respondenti (4%) uvedli, že vnímají stisk ruky za málo důležitý projev neverbální komunikace.

Graf č. 13: Stisk ruky



Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedené tabulce č. 1 je znázorněna četnost prvků neverbální komunikace, dále jsou zde uvedeny vypočtené hodnoty váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu a také pořadí důležitosti prvků neverbální komunikace.

Tabulka č. 1: Neverbální komunikace

Prvky neverbální komunikace	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Pořadí důležitosti
Mimika	4	23	18	0	2,69	0,626	23,27	4.
Gestika	7	25	13	0	2,86	0,653	22,83	2.
Oční kontakt	11	26	8	0	2,87	0,646	22,51	1.
Posturika	6	18	20	1	2,64	0,735	27,84	5.
Haptika	0	17	25	3	2,31	0,590	25,54	6.
Proxemika	0	6	24	15	1,8	0,653	36,27	7.
Stisk ruky	7	22	14	2	2,76	0,745	26,99	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Ze statistické analýzy vyplývá, že za nejdůležitější faktor neverbální komunikace považují dotazovaní manažeři oční kontakt. Oční kontakt má průměrnou hodnotu 2,87 a variační koeficient 22,51 %, což znamená nižší konzistenci odpovědí. Těsně za tímto faktorem se umístila gestika s průměrnou hodnotou 2,86. Významnost tohoto faktoru potvrzuje variační koeficient, který má nízkou hodnotu 22,83 %. To ukazuje na to, že respondenti jsou si vědomi důležitosti gestiky během komunikace. Dále následuje stisk ruky. U této položky dosahuje vážený aritmetický průměr hodnoty 2,76 a variační koeficient 26,99 %, což značí nízkou konzistenci odpovědí. Z hlediska důležitosti byla proxemika vyhodnocena jako poslední, s váženým aritmetickým průměrem 1,8 a variačním koeficientem až 36,27 %. Z toho vyplývá, že manažeři dávají přednost očnímu kontaktu, který je nezbytným prvkem neverbální komunikace, zatímco vzdálenost mezi účastníky komunikace považují za nejméně důležitý faktor.

4.4.1.2 Verbální komunikace

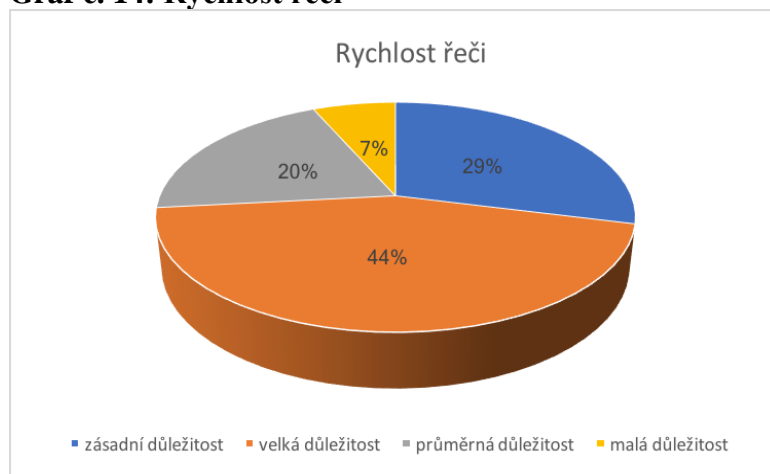
Ve druhé části dotazníkového šetření byli manažeři dotazováni na důležitost prvků verbální komunikace. Další část dotazníku obsahuje 6 prvků verbální komunikace, kterým respondenti přiřazovali významnost na škále 1-4. Verbální komunikace je proces komunikace prostřednictvím jazyka, tedy řeči. Tím se rozumí zvukový projev přirozeného jazyka, který je univerzálním prostředkem komunikace.

4.4.1.2.1 Rychlost řeči

Rychlost řeči je tempo, kterým reprodukuje slova a zvuky. Rychlost řeči hraje významnou roli pro porozumění člověku.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že značný počet respondentů, tj. 20 (44 %), považuje rychlost řeči za velice důležitý prvek verbální komunikace, 13 manažerů (29 %) uvedlo, že je pro ně tento projev verbální komunikace zásadně důležitý, zatímco jen 3 respondenti (7 %) považují daný faktor za málo významný. Celkem 9 dotazovaných (20 %) se shodlo, že rychlost řeči má průměrnou důležitost ve verbální komunikaci.

Graf č. 14: Rychlost řeči



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.2.2 Hlasitost projevu

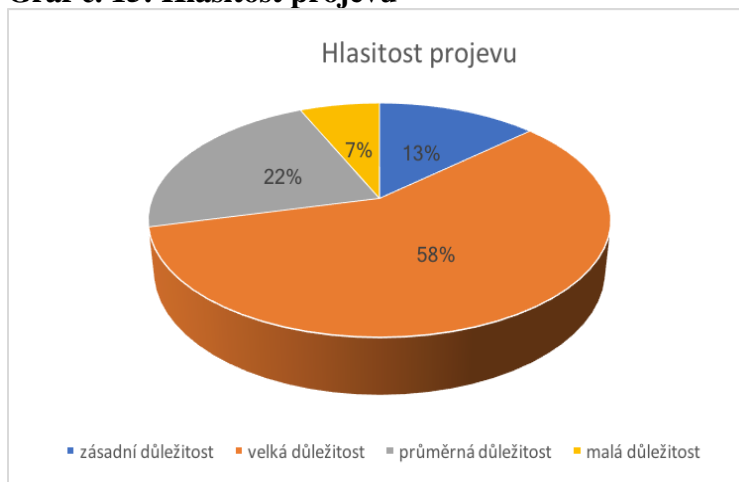
Hlasitost je jednou ze základních vlastností zvuku, která závisí na rozsahu vibračních pohybů (amplitudě), na frekvenci zvuku a na vzdálenosti od zdroje zvuku. Vhodně zvolená hlasitost může zásadně ovlivnit vnímání posluchače: příliš tichý projev nemusí zaujmout, ale zároveň může charakterizovat mluvčího jako nespěšnou nebo stydlivou osobnost. Naopak příliš hlasitý projev se může jevit jako nepříjemný a agresivní.⁴⁶

Graf č. 15 ukazuje, že více než polovina respondentů, tj. 26 (58 %), vnímá vhodnou hlasitost projevu jako velice důležitou. Pro 10 manažerů (22 %) je hlasitosti řeči průměrně důležitá. Jenom 6 manažerů (13 %) uvedlo, že má pro ně hlasitost projevu zásadní

⁴⁶ ZABRODIN, V. *Sociologiya i psichologiya upravleniya*. Uchebnik i praktikum dlya bakalvriata i magistratury. Sankt-Peterburg: Izdatelstvo Yurayt, 2018. s. 65. ISBN: 978-5-534-04392-1.

důležitost. Nejmenší skupina, kterou tvoří pouze 3 manažerů (7 %), považuje hlasitost řeči za málo důležitou.

Graf č. 15: Hlasitost projevu



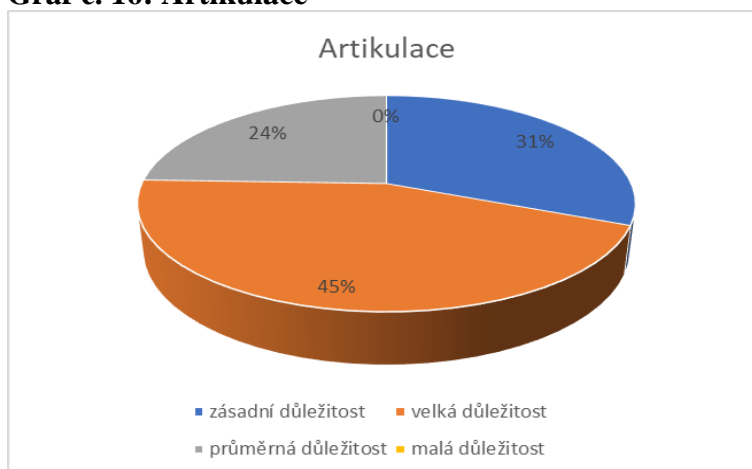
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.2.3 Artikulace

Jedná se především o správnou výslovnost zvuků a jejich členění, při které sehrávají hlavní roli mluvní orgány, mezi které patří především aktivní jazyk a rty a pasivní zuby, dásně atd. Správná artikulace a jasná výslovnost jsou nezaměnitelnými atributy manažera, který neustále komunikuje se zákazníky a se všemi zaměstnanci.

Z grafu č. 16 je vidět, že téměř polovina respondentů, tj. 20 (45 %), považuje artikulaci za velice důležitou, zatímco další skupina (n = 14, 31 %) ji považuje za zásadně důležitou a dalších 11 manažerů (24 %) za průměrně důležitou. Nikdo z manažerů ne zvolil malou důležitost.

Graf č. 16: Artikulace



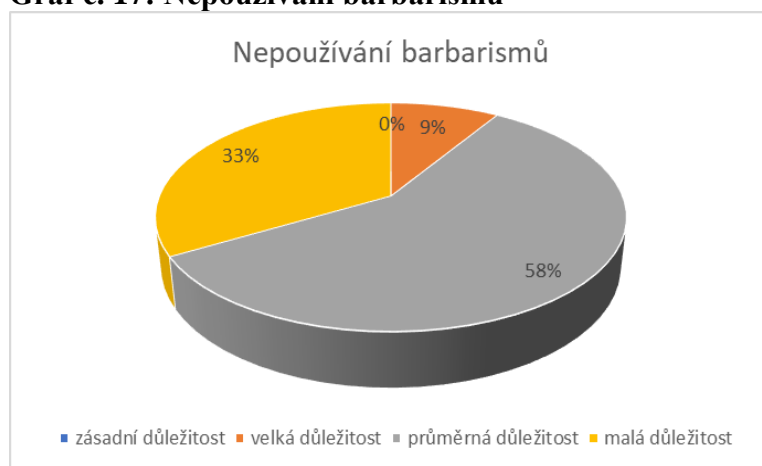
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.2.4 Nepoužívání barbarismů

Barbarismy jsou slova z cizího jazyka, která byla přejata nebo vytvořena podle cizího vzoru. Obvykle se tato slova používají pro stylistické účely, pro vytvoření „místního koloritu“ nebo pro splnění „módních požadavků“. Barbarismy se liší od slov přejatých tím, že se píšou ve stejné podobě jako v jazyce, z něhož pocházejí. Není možné je tedy časovat ani skloňovat, zatímco přejatá slova jsou již do nového jazyka tímto způsobem začleněna.

Z údajů vyplývajících z níže uvedeného grafu č. 17 je zřejmé, že většina dotazovaných manažerů (n = 26, 58 %) vnímá nepoužívání barbarismů jako průměrně důležitý prvek verbální komunikace, dle 15 dotazovaných (33 %) se jedná o málo důležitý prvek, pro 4 manažerů (9 %) je to naopak velice důležitý prvek. Nikdo z manažerů neoznačil tento faktor jako zásadně důležitý při verbální komunikaci.

Graf č. 17: Nepoužívání barbarismů



Zdroj: vlastní zpracování

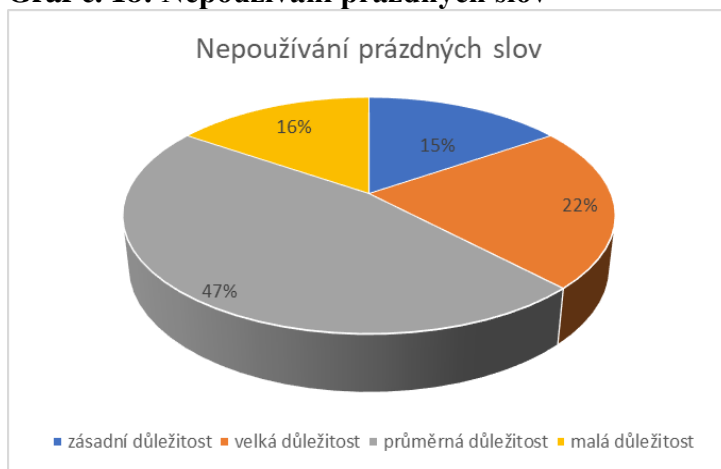
4.4.1.2.5 Nepoužívání prázdných slov

Prázdná slova jsou zvuky, které nemají žádný obsah a zasahují do jasné a stručné řeči. Mohou být znakem nasmělosti a nejistoty mluvčího. Tato slova se často používají pro vyplnění mezer během verbální komunikace. Například jde o výrazy „hmm“, „eee“, „no“ atd.

Podle grafu č. 18 lze konstatovat, že pro 21 (47 %) manažerů je nepoužívání prázdných slov při komunikaci průměrně důležité, zatímco pro 10 manažerů (22 %) hraje tento faktor velkou roli, takže zvolili odpověď „velká důležitost“. Vyvarování se prázdných slov v komunikaci považuje za „málo důležité“ jen 7 respondentů (16 %),

naopak dalších 7 dotazovaných (15 %) se domnívá, že vynechání prázdných slov při verbální komunikaci je zásadně důležité.

Graf č. 18: Nepoužívání prázdných slov

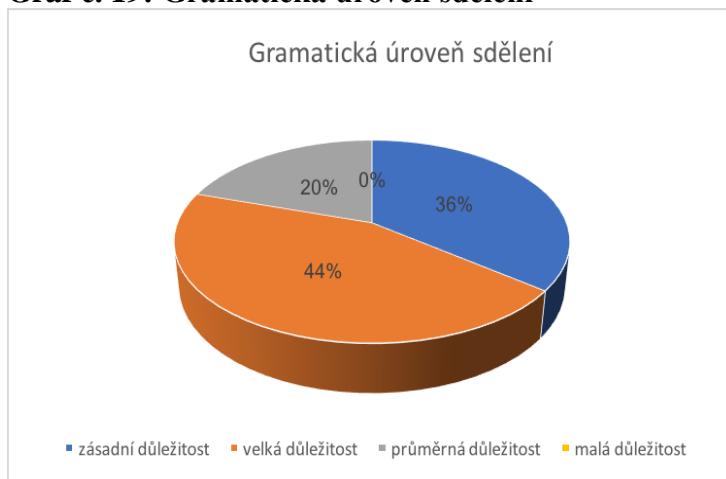


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.2.6 Gramatická úroveň sdělení

Verbální komunikace se realizuje také prostřednictvím gramatiky. Vysoká gramatická úroveň sdělení je v práci manažera považována za nezbytnou. Vedoucí pracovník by neměl v této oblasti dělat zásadní chyby, naopak by měl prokázat svou znalost gramatiky v písemném projevu na vysoké úrovni. Těmto předpokladům odpovídají výsledky dotazníku, které jsou znázorněné v grafu č. 19. Celkem 20 ze 45 manažerů (44 %) uvedlo, že gramatická úroveň sdělení je pro ně velice důležitá, 16 (36 %) z respondentů zmínilo důležitost gramatiky v projevu verbální komunikace jako zásadně významnou a 9 (20 %) z manažerů označilo důležitost gramatické úrovně sdělení za průměrně důležitou. Nikdo z dotazovaných nezvolil možnost „malá důležitost“.

Graf č. 19: Gramatická úroveň sdělení



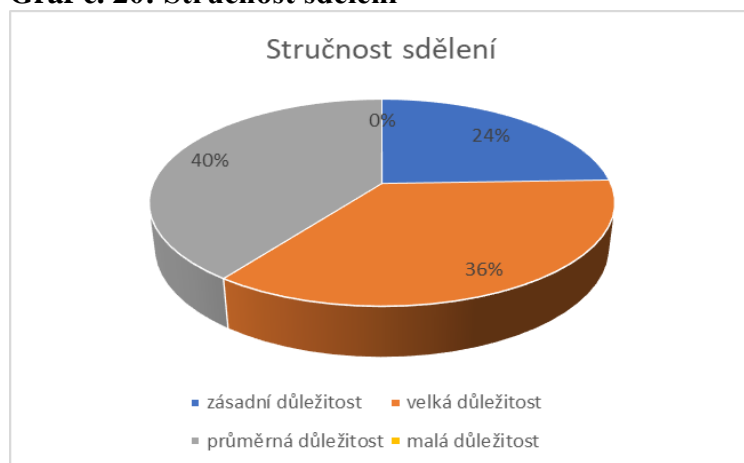
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.2.7 Stručnost sdělení

Vedoucí zaměstnanec by měl jasně a stručně formulovat své sdělení. Čím stručněji to dokáže, tím lépe se sdělení poslouchá i pamatuje.

Z grafu č. 20 vyplývá, že stručnost sdělení je zásadně významným prvkem verbální komunikace pro 11 (24 %) ze 45 respondentů. 16 (36 %) manažerů považuje tento prvek za velice důležitý a 18 (40 %) dotazovaných uvedlo, že pro ně stručnost řeči má jen průměrnou významnost. Nikdo nevybral možnost odpovědi „malá důležitost“.

Graf č. 20: Stručnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedené tabulce č. 2 je znázorněna četnost jednotlivých prvků verbální komunikace, dále jsou zde uvedeny vypočtené hodnoty váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu a následně je uvedeno pořadí důležitosti prvků verbální komunikace.

Z těchto údajů je patrné, že dotazovaní manažeři ohodnotili gramatickou úroveň sdělení za nejdůležitější v této oblasti. Vážený aritmetický průměr je 3,16, zatímco hodnota variačního koeficientu je 23,07 % a je nejnižší v této oblasti zkoumání. To dokládá, že konzistentnost názorů manažerů je velmi podobná. Na druhém místě se podle důležitosti ve verbální komunikaci nachází artikulace, s váženým aritmetickým průměrem 3,07. Významnost tohoto prvku potvrzuje i variační koeficient, který je roven 24,17 %. To ukazuje na nízkou variabilitu odpovědí. Rychlost řeči se umístila na třetí pozici s aritmetickým průměrem 2,96. Variační koeficient ukazuje, že směrodatná odchylka tohoto prvku se podílí na aritmetickém průměru z 29,32 %. Za nejméně důležitý prvek verbální komunikace označili manažeři nepoužívání barbarismů. To potvrzuje i malý aritmetický průměr 1,76, což je téměř dvakrát menší hodnota než hodnota nejdůležitějšího prvku této oblasti, gramatické úrovně sdělení (3,16). Variační koeficient daného faktoru je

34,20 %, což lze interpretovat tak, že z 34,20 % se dané odpovědi v průměru odchyľují od aritmetického průměru.

Tabulka č. 2: Verbální komunikace

Prvky verbální komunikace	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Pořadí důležitosti
rychlost řeči	13	20	9	3	2,96	0,868	29,32	3.
hlasitost projevu	6	26	10	3	2,78	0,757	27,23	5.
artikulace	14	20	11	0	3,07	0,742	24,17	2.
nepoužívání barbarismů	0	4	26	15	1,76	0,602	34,20	7.
nepoužívání prázdných slov	7	10	21	7	2,38	0,926	38,91	6.
gramatická úroveň sdělení	16	20	9	0	3,16	0,729	23,07	1.
stručnost sdělení	11	16	18	0	2,84	0,788	27,75	4.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.3 Komunikační proces

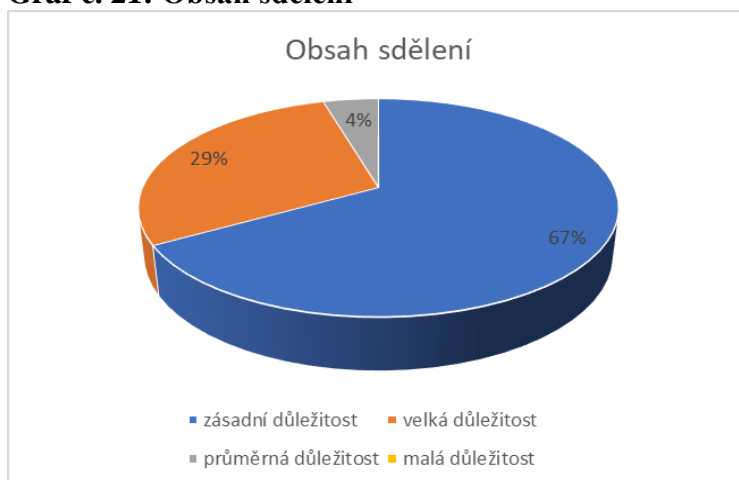
Komunikace představuje proces přenosu sdělení od odesílatele k příjemci. Cílem efektivní komunikace je porozumění mezi těmito osobami. Obvykle se nejedná o jednorázový přenos sdělení, ale o neustále se opakující postup, kterému se říká komunikační proces. Během tohoto procesu se mohou objevovat různorodé šumy, které mohou narušovat efektivní komunikaci.

4.4.1.3.1 Obsah sdělení

Obsahem sdělení je v podstatě to, co odesílatel říká. To zahrnuje smysl sdělení mluvčího. Z níže uvedeného grafu č. 21 je patrné, že převažující většina respondentů (n = 30, 67 %) odpověděla, že obsah sdělení v rámci komunikačního procesu je pro ně

zásadně důležitým prvkem, pro 13 respondentů (29 %) je obsah sdělení velice důležitým prvkem a pouze 2 manažeři (4 %) přiřadili průměrnou důležitost tomuto faktoru. Nikdo z dotazovaných neoznačil daný faktor za málo důležitý.

Graf č. 21: Obsah sdělení

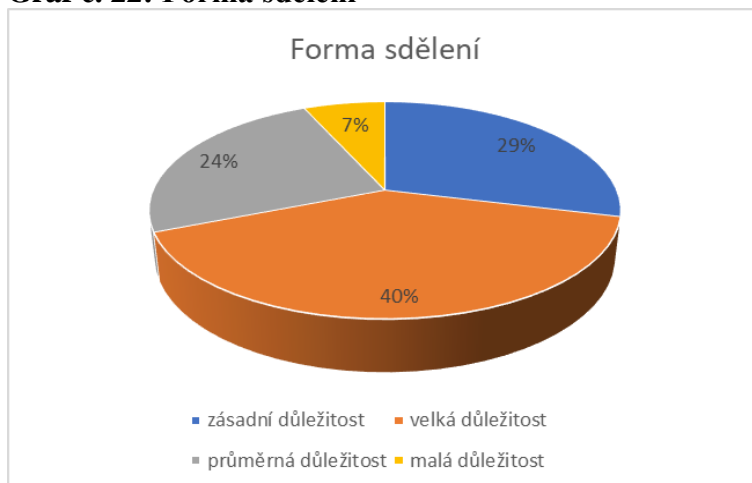


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.3.2 Forma sdělení

U této položky respondenti vyjadřovali své názory na důležitost formy sdělení obecně. Zjištěné výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu č. 22. Je zřejmé, že pro 18 respondentů (40 %) má forma sdělení během komunikačního procesu velkou důležitost. Další skupina, kterou tvoří 13 manažerů (29 %), uvedla, že forma sdělení podle jejich názoru je zásadně důležitá v rámci komunikačního procesu. Následuje skupina 11 manažerů (24 %), kteří se domnívají, že forma sdělení je průměrně důležitým prvkem. Zbylí 3 manažeři (7 %) se shodli, že zkoumaný prvek má malou důležitost v rámci komunikačního procesu.

Graf č. 22: Forma sdělení

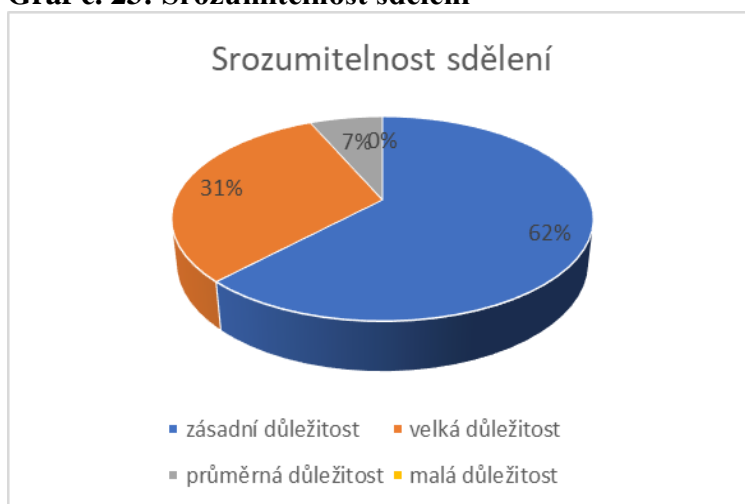


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.3.3 Srozumitelnost sdělení

Převod sdělení do vhodné a srozumitelné formy je nezbytnou podmínkou pro to, aby mohl odesílatel své sdělení předat příjemci a ten aby mohl tomuto sdělení porozumět. Při kódování musí odesílatel odstranit nevyžádané rušivé prvky, které mohou oslabit srozumitelnost sdělení, a snažit se omezit používání slangu, termínů a výrazů, které příjemce obvykle nepoužívá. Srozumitelnost sdělení se tak stává nezbytným předpokladem pro efektivní komunikaci. Z údajů vyplývajících z níže uvedeného grafu č. 23 je zřejmé, že velká skupina dotazovaných, kterou představuje 28 manažerů (62 %), považuje srozumitelnost sdělení za zásadně důležitý faktor během procesu komunikace. Přesně dvakrát menší skupina, složená ze 14 manažerů (31 %), si myslí, že srozumitelnost zprávy je velice důležitá. Pouze 3 manažeři (7 %) přidělují srozumitelnosti sdělení průměrnou důležitost v komunikačním procesu. Nikdo z dotazovaných ne zvolil odpověď „malá důležitost“.

Graf č. 23: Srozumitelnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

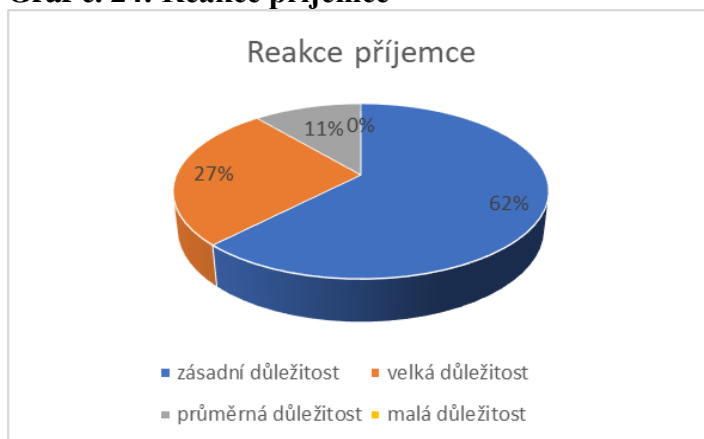
4.4.1.3.4 Reakce příjemce (zpětná vazba)

Jakmile příjemce obdrží zprávu, začne ji dekodovat a poté vyhodnocovat. Výslednou reakcí je poskytnutí zpětné vazby: příjemce odesílá stejným způsobem zprávu odesílateli, zda přijatému sdělení porozuměl.

Graf č. 24 znázorňuje důležitost zpětné vazby coby prvku procesu komunikace. Většina dotazovaných manažerů ($n = 28$, 62 %) považuje reakci příjemce na přijaté sdělení za zásadně důležitý faktor komunikačního procesu. Dvanáct manažerů (27 %) zvolilo odpověď „velká důležitost“ a tím potvrdilo, že zpětná vazba je velice důležitým prvkem.

Nejmenší skupina pěti manažerů (11 %) si myslí, že reakce příjemce na obdržené sdělení je průměrně důležitým faktorem. Odpověď „malá důležitost“ nezvolil ani jeden manažer.

Graf č. 24: Reakce příjemce



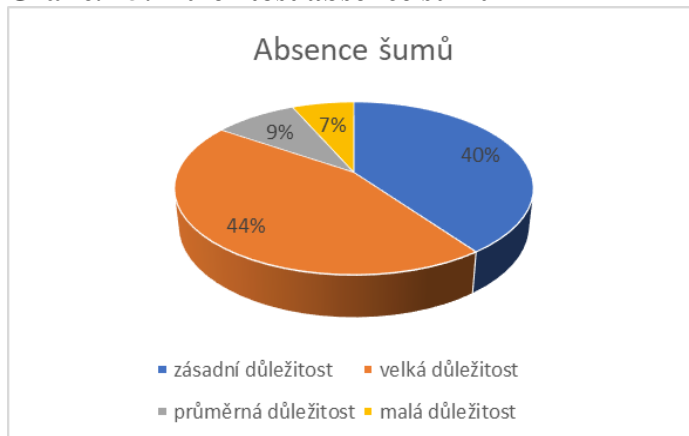
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.3.5 Důležitost absence šumů

Komunikační šumy tvoří velkou skupinu a hrají významnou roli v komunikačním procesu. Jejich existence může zásadně ovlivnit a někdy omezit přenos informací. Mezi vnější šumy komunikace patří zejména nadměrný hluk, slabé nebo silné světlo, příliš nízká nebo naopak vysoká teplota atd. Za vnitřní šumy se považuje nepříjemný fyzický stav účastníka komunikace, emocionálně nevhodný stav atd.

Z grafu č. 25 je vidět, že téměř polovina respondentů ($n = 20$, 44 %) se domnívá, že absence zkreslení sdělení je velice důležitým atributem procesu komunikace. Dalších 18 (40 %) respondentů považuje daný faktor za zásadně důležitý. Za průměrně důležitý tento faktor označují 4 respondenti (9 %). Celkem 3 respondenti (7 %) se shodli, že absence šumů je jen málo důležitý faktor v rámci komunikačního procesu.

Graf č. 25: Důležitost absence šumů



Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedené tabulce č. 3 je znázorněna četnost jednotlivých prvků komunikačního procesu, dále jsou zde uvedeny vypočtené hodnoty váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu a také je uvedeno pořadí důležitosti prvků.

Tabulka č. 3: Komunikační proces

Prvky komunikačního procesu	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Pořadí důležitosti
Obsah sdělení	30	13	2	0	3,62	0,569	15,72	1.
Forma sdělení	13	18	11	3	2,91	0,890	30,58	5.
Srozumitelnost sdělení	28	14	3	0	3,56	0,616	17,30	2.
Reakce příjemce	28	12	5	0	3,51	0,687	19,57	3.
Důležitost absence šumů	18	20	4	3	3,18	0,851	26,76	4.

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočtené statistické hodnoty umožňují usoudit, že manažeři považují obsah sdělení za nejdůležitější prvek komunikačního procesu. Lze říci, že manažeři dávají přednost obsahu před formou. To potvrzuje i vážený aritmetický průměr, který činí 3,62, a variační koeficient, který nabývá hodnoty 15,72 %, což lze interpretovat tak, že odpověď „obsah sdělení“ je z 15,72 % odchýlena od průměru. Na druhém místě v pořadí důležitosti je srozumitelnost řeči. Hodnota váženého aritmetického průměru je 3,56, zatímco hodnota variačního koeficientu se rovná 17,3 %. Srozumitelnost řeči je z 17,3 % odchýlena od průměru. Jedná se o nízkou míru variability. Faktor „reakce příjemce“ získal třetí místo co do míry důležitosti. Vážený aritmetický průměr daného faktoru je roven 3,51, zatímco variační koeficient je roven 19,57 %. Prvek komunikačního procesu „reakce příjemce“ je z 19,57 % odchýlen od aritmetického průměru. Absence šumů se z hlediska důležitosti umístila na předposledním místě s váženým aritmetickým průměrem 3,18 a variačním koeficientem 26,76 %. Poslední místo podle míry důležitosti patří prvku „forma sdělení“. Vážený aritmetický průměr tohoto prvku činí 2,91 a variační koeficient nabývá hodnoty 30,58 %, což potvrzuje poměrně velkou odchylku od průměru ve srovnání s ostatními prvky.

4.4.1.4 Komunikační kanály

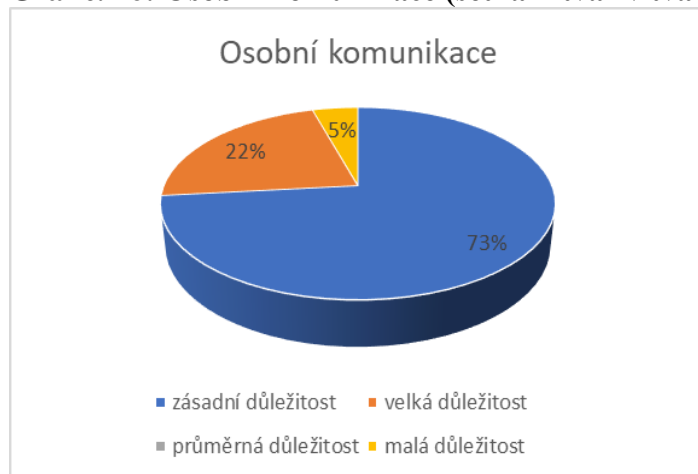
Komunikační kanál je prostředkem, pomocí kterého dochází k přenosu zprávy mezi odesílatelem a příjemcem. Obvykle se jedná o použití několika komunikačních kanálů najednou. V této části manažeři hodnotili význam jednotlivých druhů komunikačních kanálů – osobního, písemného, elektronického a telefonického.

4.4.1.4.1 Osobní komunikace (setkání tvář v tvář)

Jedná se o způsob komunikace, který má určité výhody oproti ostatním druhům komunikace. Mezi nejvýznamnější výhody patří možnost okamžité reakce na informace či získání více informací prostřednictvím prvků neverbální komunikace.

Graf č. 26 znázorňuje důležitost osobní komunikace. Ze získaných údajů lze tvrdit, že podstatná většina respondentů (n = 33, 73 %) považuje osobní komunikaci za zásadně důležitý komunikační kanál. Velkou důležitost přisuzuje osobní komunikaci 10 manažerů (22 %), zatímco jenom dva manažeři (5 %) odpověděli, že osobní komunikace má malou důležitost coby komunikační kanál. Je pozoruhodné, že nikdo z manažerů nepovažuje osobní komunikaci za průměrně důležitý druh komunikace.

Graf č. 26: Osobní komunikace (setkání tvář v tvář)



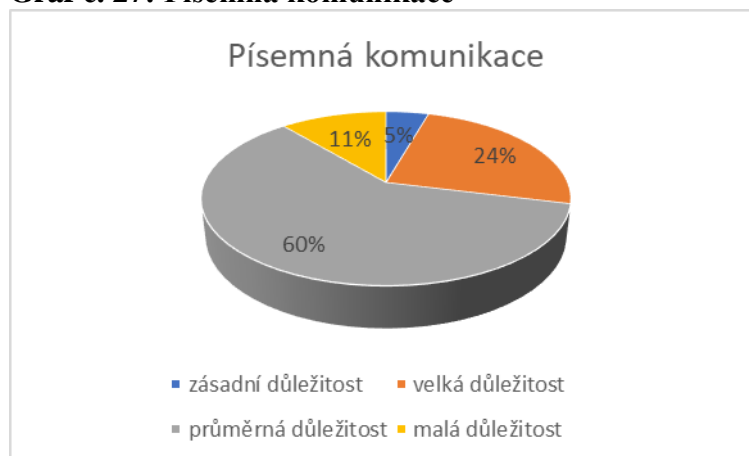
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.4.2 Písemná komunikace (korespondence)

Písemná komunikace je velice užitečným druhem komunikace v případě, že není vhodné anebo možné se setkat osobně. Jako ostatní druhy komunikace i písemný druh komunikace má určité výhody v situacích, kdy je nutné vytvořit trvalý záznam nebo důkaz. Písemná dokumentace umožňuje uchovat informace do budoucna.

Graf č. 27 obsahuje znázornění míry důležitosti písemné komunikace. Za velice důležitou považuje písemnou komunikaci 11 manažerů (24 %). 27 manažerů (60 %) si myslí, že písemná forma komunikace je průměrně důležitá, zatímco 2 dotazovaní (5 %) zvolili možnost „zásadní důležitost“. Pět manažerů (11 %) se shodlo na tom, že písemný druh komunikace je jen málo důležitý.

Graf č. 27: Písemná komunikace



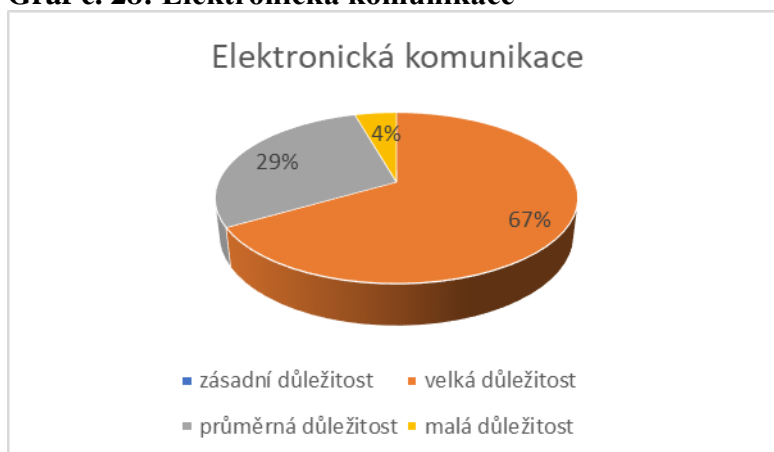
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.4.3 Elektronická komunikace (e-mail, sociální sítě)

V současné době je elektronická forma komunikace převažujícím způsobem komunikace, a to z důvodu velké rychlosti, flexibility, spolehlivosti a nenákladovosti. Elektronická komunikace šetří čas i peníze a umožňuje odesílání a přijetí zpráv v podstatě kdykoliv.

Jak vyplývá z údajů v grafu č. 28, většina manažerů (n = 30, 67 %) se shodla na tom, že elektronická forma komunikace je velice důležitým komunikačním kanálem. Třináct manažerů (29 %) si myslí, že komunikace prostřednictvím e-mailů, sociálních sítí apod. má průměrnou míru důležitosti jako druh komunikačního kanálu. Pouze dva manažeři (4%) považují daný druh komunikačního kanálu za málo důležitý. Je pozoruhodné, že nikdo z respondentů nevnímá elektronickou komunikaci jako zásadně důležitou.

Graf č. 28: Elektronická komunikace



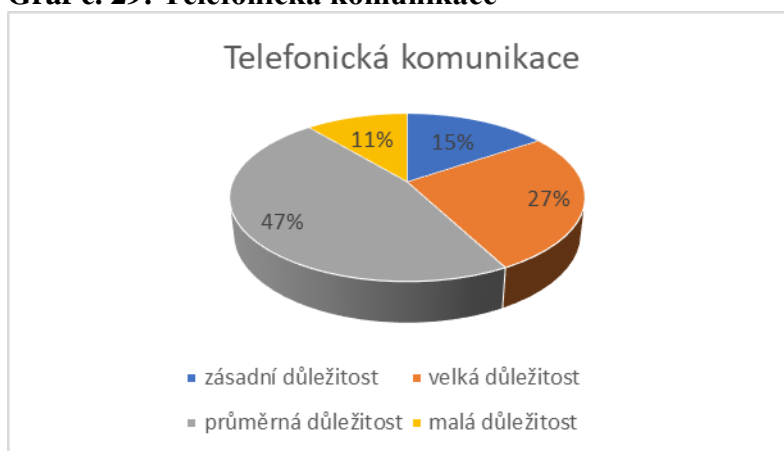
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.4.4 Telefonická komunikace

Telefonování je jedním ze základních druhů komunikačních kanálů. Jedná se o takovou formu komunikace, která má svá určitá pravidla, postup a strukturu. Během telefonování mluvící působí pouze svým hlasem, intonací a zbarvením hlasu, a proto je nezbytné tyto prvky ovládat.

Z údajů, které jsou zobrazeny v grafu č. 29, vyplývá, že telefonování považuje za velice důležitou formu komunikace 12 manažerů (27 %). Další skupina 21 manažerů (47 %) označila komunikaci přes telefon nebo jiná zařízení jako průměrně důležitou. Dalších 7 manažerů (15 %) si myslí, že telefonická komunikace má zásadní důležitost. Pouze pět respondentů (11 %) přiděluje telefonování malou důležitost.

Graf č. 29: Telefonická komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedené tabulce č. 4 je znázorněna četnost jednotlivých druhů komunikačního kanálu, dále jsou uvedeny vypočtené hodnoty váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu a také pořadí důležitosti prvků.

Tabulka č. 4: Komunikační kanály

Druhy komunikačního kanálu	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Pořadí důležitosti
Osobní komunikace	33	10	0	2	3,64	0,704	19,34	1.
Písemná komunikace	2	11	27	5	2,22	0,696	31,35	4.
Elektronická komunikace	0	30	13	2	2,62	0,569	21,72	2.
Telefonická komunikace	7	12	21	5	2,47	0,884	35,79	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Dle statistického vyhodnocení lze říci, že za nejznámější formu komunikace manažeři považují osobní komunikaci. Hodnota váženého aritmetického průměru činí 3,64, zatímco hodnota variačního koeficientu dosahuje 19,34 %, což lze interpretovat tak, že se z 19,34 % odpověď odchyluje od aritmetického průměru. Dále následuje elektronická forma komunikace, u níž aritmetický průměr dosahuje hodnoty 2,62 a variační koeficient 21,72 %. Třetí místo v pořadí důležitosti získala telefonní forma komunikace. To potvrzuje vážený aritmetický průměr s hodnotou 2,47 a variační koeficient, ze kterého vyplývá, že daná forma komunikace je z 35,79 % odchýlena od aritmetického průměru. Písemná komunikace je důležitá pro manažery, ale je nejméně důležitá ze všech forem komunikace, které byly zkoumány. To dokládá nejnižší hodnota váženého aritmetického průměru 2,22 a poměrně vysoká hodnota variačního koeficientu 31,35 %.

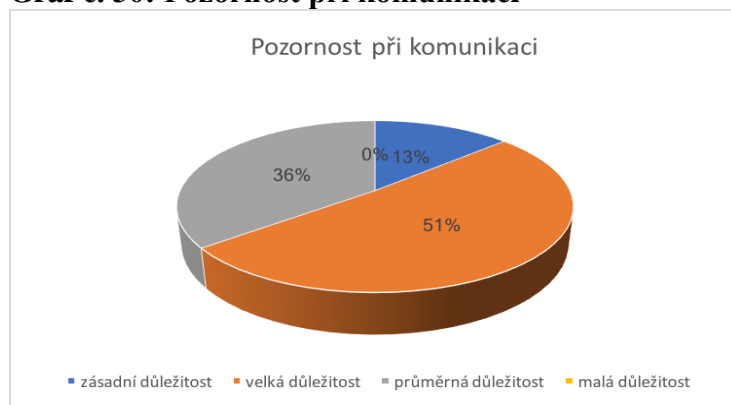
4.4.1.5 Komunikační dovednosti

Další kapitola je zaměřena na hodnocení důležitosti prvků komunikačních dovedností. Získané údaje jsou popsány níže v jednotlivých podkapitolách a výsledky jsou shrnuty ve výsledné tabulce č. 5.

4.4.1.5.1 Pozornost při komunikaci

Během konverzace mají lidé tendenci nedávat pozor nebo vůbec neposlouchat mluvčího. To má za následek nesprávné porozumění tématu a následně špatné rozhodnutí. Z grafu č. 30 vyplývá, že polovina respondentů ($n = 23$; 51 %) pokládá tuto dovednost za velice významnou, 16 manažerů (36 %) za průměrně důležitou a 6 z dotazovaných (13 %) za zásadně důležitou. Odpověď „malá důležitost“ nedostala ani jeden hlas.

Graf č. 30: Pozornost při komunikaci

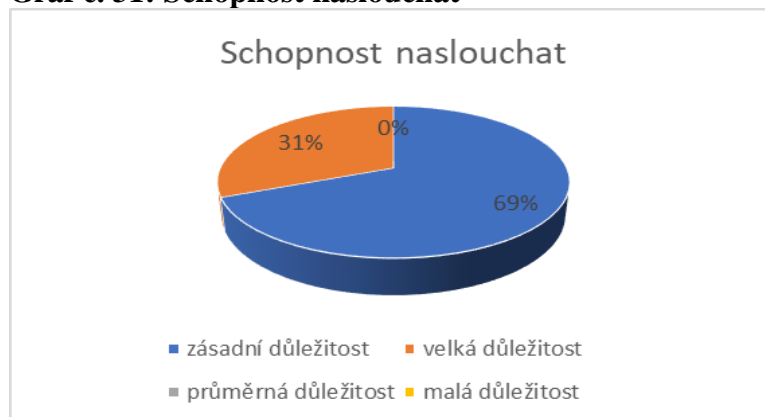


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.5.2 Schopnost naslouchat

Schopnost naslouchat jednoznačně patří mezi nejdůležitější komunikační dovednosti. Pokud manažer chce komunikovat co nejefektivnějším způsobem, musí umět správně naslouchat. Tomuto předpokladu odpovídají i výsledky dotazníkového šetření: převážná většina respondentů ($n = 31$; 69 %) uvádí, že má pro ně schopnost naslouchat zásadní důležitost. Celkem 14 z dotazovaných manažerů (31 %) považuje tuto schopnost za velice důležitou. Nikdo z respondentů nezvolil možnost „průměrná důležitost“ nebo „malá důležitost“.

Graf č. 31: Schopnost naslouchat

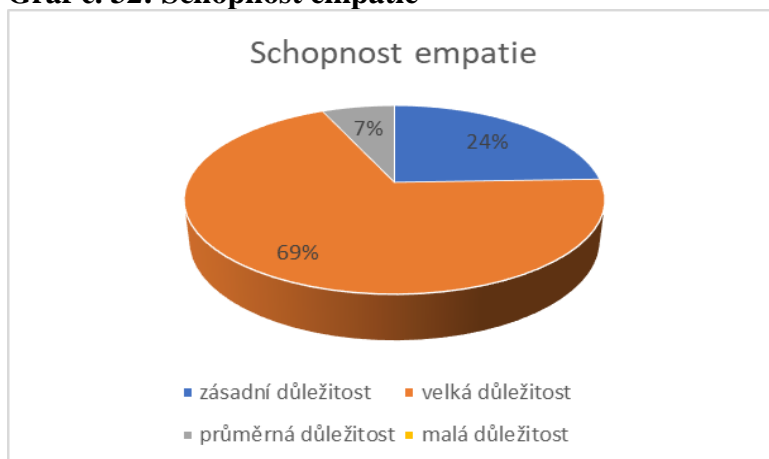


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.5.3 Schopnost empatie

Schopnost empatie znamená schopnost vcítit se a porozumět současnému emocionálnímu stavu jiné osoby: pochopit její potřeby, myšlenky, pocity apod. Díky schopnosti empatie se vytváří základ komunikačního chování a důvěra mezi lidmi, bez jejichž existence by bylo velmi těžké vybudovat obchodní a partnerské vztahy. Graf č. 32 nabízí přehled získaných údajů v rámci výzkumu. Je patrné, že nadpoloviční většina (n = 31, 69 %) se domnívá, že schopnost porozumět emocím jiného člověka během komunikace je velice důležitá. Zatímco 11 (24 %) manažerů považuje schopnost empatie za zásadně důležitou komunikační dovednost, pouze tři manažeři (7 %) si myslí, že je průměrně důležitá umět se vcítit do jiné osoby během komunikaci. Nikdo z dotazovaných nezvolil odpověď „malá důležitost“.

Graf č. 32: Schopnost empatie



Zdroj: vlastní zpracování

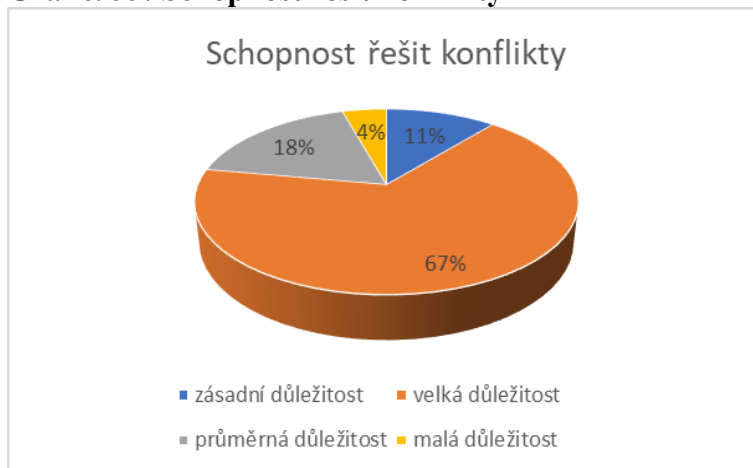
4.4.1.5.4 Schopnost řešit konflikty

Konflikty a nedorozumění se často vyskytují během pracovních vztahů a jsou jejich nedílnou součástí. Každý manažer se musí snažit dodržovat klidnou atmosféru na pracovišti pro lepší efektivitu práci. Řešení konfliktů se stává jedním z podstatných faktorů zlepšující práceschopnost vedoucího pracovníka.

Graf č. 33 znázorňuje schopnost manažerů řešit konflikty. Je patrné, že většina respondentů (n = 30, 67 %) si myslí, že schopnost manažera umírnovat konflikty v rámci komunikace je velice důležitá. Dalších osm respondentů (18 %) se domnívá, že tato schopnost je pro manažera průměrně důležitá. Odpověď „zásadní důležitost“ zvolilo pět

manažerů (11 %) a pouze dva manažeři (4 %) se shodli, že tato schopnost při práci manažera má malou důležitost.

Graf č. 33: Schopnost řešit konflikty

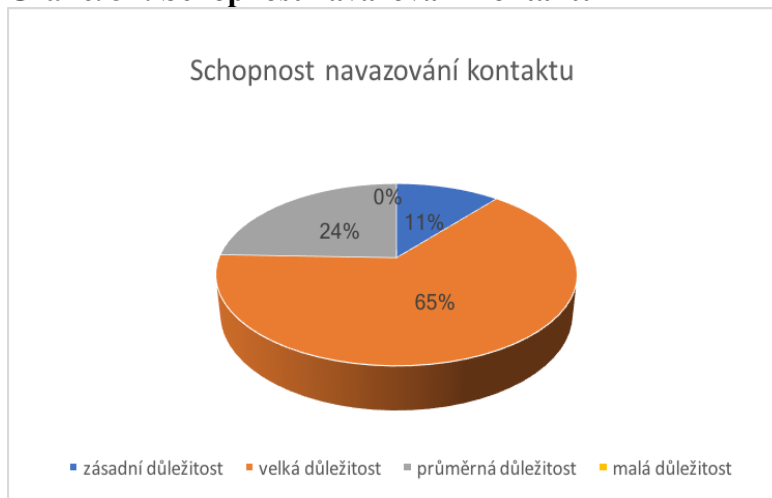


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.5.5 Schopnost navazovat kontakt

Při vykonávání manažerské práce je důležité umět správně navazovat kontakty s kolegy. Tuto schopnost považuje více než polovina respondentů ($n = 29$; 65 %) za velice významnou, 5 manažerů (11 %) za zásadně důležitou, 11 (24 %) za průměrně důležitou, avšak ani jeden z respondentů nezvolil odpověď „malá důležitost“. Získané údaje jsou znázorněny v níže uvedeném grafu č. 34.

Graf č. 34: Schopnost navazování kontaktu



Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedené tabulce č. 5 je znázorněna četnost jednotlivých komunikačních dovedností, dále jsou zde uvedeny vypočtené hodnoty váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu a také pořadí důležitosti prvků.

Tabulka č. 5: Komunikační dovednosti

Prvky komunikačních dovedností	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Pořadí důležitosti
Pozornost při komunikaci	6	23	16	0	2,78	0,663	23,85	5.
Schopnost naslouchat	31	14	0	0	3,69	0,463	12,55	1.
Schopnost empatie	11	31	3	0	3,18	0,529	16,64	2.
Schopnost řešit konflikty	5	30	8	2	2,84	0,665	23,42	4.
Schopnost navazovat kontakt	5	29	11	0	2,87	0,581	20,24	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5 shrnuje statistické výsledky jednotlivých prvků komunikačních dovedností. Lze říci, že za nejdůležitější prvek v této oblasti považují manažeři schopnost naslouchat. To potvrzuje vysoká hodnota váženého aritmetického průměru 3,69 a zároveň nízká míra variability, kterou udává variační koeficient o výši 12,55 %. Za méně důležitou schopnost považují dotazovaní respondenti schopnost empatie. V tomto případě vážený aritmetický průměr dosahuje 3,18 a variační koeficient značí, že z 16,64 % se tato schopnost odchyluje od aritmetického průměru. Třetí místo získala schopnost navazovat kontakt. Hodnota váženého aritmetického průměru potvrzuje, že manažeři jsou si vědomi důležitosti tohoto prvku. Variační koeficient v tomto případě činí 20,24 %, což lze považovat za nízkou konzistenci odpovědi. Schopnost řešit konflikty obsadila předposlední místo v pořadí důležitosti prvků komunikačních dovedností. Vážený aritmetický průměr činí 2,84, zatímco variační koeficient je 23,42 %, což značí nízkou konzistenci odpovědi. Pozornost při komunikaci je jistě pro dotazované manažery důležitá, nicméně získala nejmenší ohodnocení během tohoto průzkumu. Vážený aritmetický průměr činí 2,78, hodnota variačního koeficientu značí, že daná odpověď je z 23,85 % odchýlena od aritmetického průměru.

4.4.1.6 Efektivnost komunikace

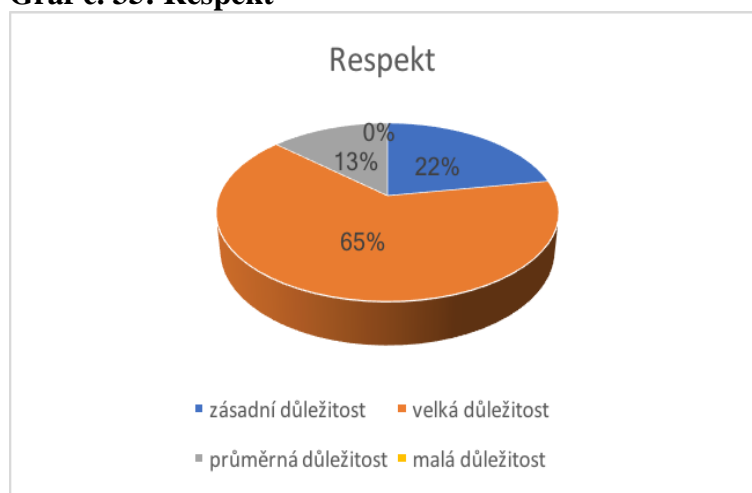
Komunikaci lze považovat za efektivní tehdy, pokud splnila svůj účel a cíl. To znamená, že sdělení, které vyslal odesílatel, bylo obdrženo příjemcem, který ho správně pochopil. Poslední kapitola, obsahující uzavřené otázky, je zaměřena na efektivnost komunikace. Získané údaje jsou popsány níže v jednotlivých podkapitolách a výsledky jsou shrnuty ve výsledné tabulce č. 6.

4.4.1.6.1 Respekt

Respekt je považován za nezbytnou součást efektivní komunikace. Pokud chce mít manažer dlouhodobé vztahy se svými partnery, musí je především respektovat.

Graf č. 35 ukazuje, že více než polovina z dotazovaných respondentů (n = 29; 65%) považuje respekt za velice důležitý prvek efektivní komunikace, 10 respondentů (22 %) se domnívá, že je respekt zásadně důležitý, a zbylých 6 manažerů (13 %) označilo respekt za průměrně důležitý prvek efektivní komunikace. Odpověď „malá důležitost“ nevolil ani jeden vedoucí pracovník.

Graf č. 35: Respekt



Zdroj: vlastní zpracování

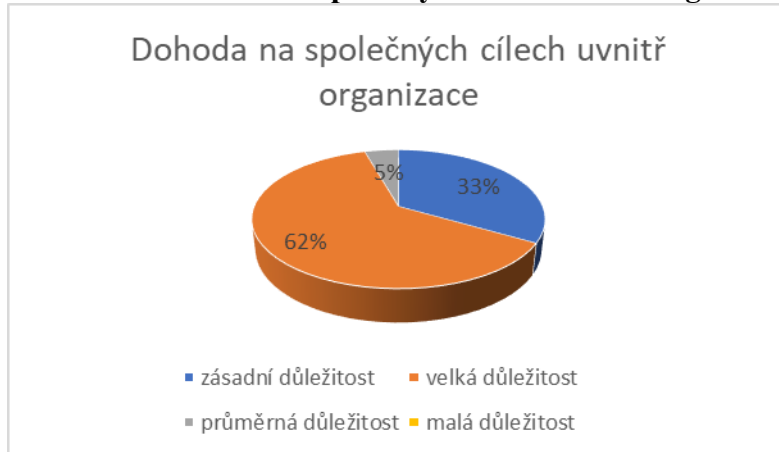
4.4.1.6.2 Dohoda na společných cílech uvnitř organizace

Aby bylo možné považovat komunikaci v podniku za efektivní, je nutné, aby se všichni zaměstnanci podíleli na cílech firmy, ve které pracují.

Z grafu č. 36 je vidět, že téměř všichni dotazovaní manažeři (n = 43) si jsou vědomi tohoto faktu a považují daný prvek za zásadně důležitý (n = 15, 33 %) nebo velice důležitý (n = 28, 62 %). Pouze 2 manažeři (5 %) si myslí, že dohoda na společných cílech uvnitř

organizace je průměrně důležitý prvek efektivní komunikace. Nikdo z manažerů si nemyslí, že dohoda na společných cílech uvnitř organizace je málo důležitý prvek.

Graf č. 36: Dohoda na společných cílech uvnitř organizace

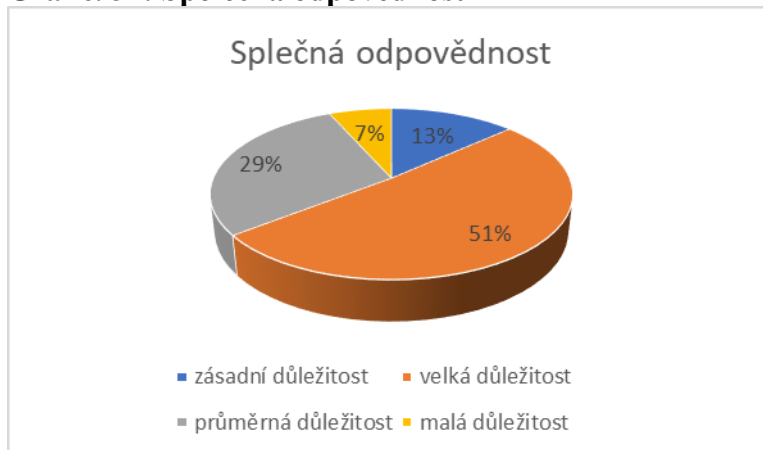


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.6.3 Společná odpovědnost

Společnou odpovědnost považuje za velice důležitou většina dotazovaných manažerů (n = 23, 51 %), zatímco 13 hlasů (29 %) obdržela odpověď „průměrná důležitost“. Za zásadně důležitou společnou odpovědnost považuje 6 vedoucích pracovníků (13 %). Zbylí tři manažeri (7 %) považují společnou odpovědnost za málo důležitou ve své práci. Graf č. 37 znázorňuje získané údaje.

Graf č. 37: Společná odpovědnost



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1.6.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je procesem výměny informací. Příjemce získává informace, které následně analyzuje, a na základě toho reaguje. Lze říci, že zpětná vazba zvyšuje produktivitu práce. Z výsledků dotazníku vyplývá, že 30 ze 45 manažerů (67 %) se shodlo na tom, že zpětná vazba je pro ně velmi důležitá. Pro 11 manažerů (24 %) má zásadní významnost a jen pro 4 respondenty (9 %) má průměrnou důležitost. Z grafu č. 38 je vidět, že nikdo z dotazovaných nezvolil možnost odpovědi „malá důležitost“.

Graf č. 38: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedené tabulce č. 6 je znázorněna četnost jednotlivých prvků efektivní komunikace, dále jsou zde uvedeny vypočtené hodnoty váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu a také pořadí důležitosti prvků.

Tabulka č. 6: Efektivní komunikace

Prvky efektivní komunikace	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Pořadí důležitosti
Respekt	10	29	6	0	3,09	0,590	19,09	3.
Dohoda na společných cílech uvnitř organizace	15	28	2	0	3,29	0,543	16,50	1.
Společná odpovědnost	6	23	13	3	2,71	0,778	28,71	4.
Zpětná vazba	11	30	4	0	3,16	0,556	17,59	2.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 6 jsou shrnuty statistické výsledky jednotlivých prvků v rámci efektivní komunikace. Lze říci, že za nejdůležitější prvek v této oblasti se považuje dohoda na společných cílech uvnitř organizace. Hodnota váženého aritmetického průměru tohoto prvku je rovna 3,29. Variační koeficient o hodnotě 16,5 % ukazuje na nízkou míru variability. Zpětná vazba je na druhém místě v pořadí významnosti. Hodnota váženého aritmetického průměru je 3,16, variační koeficient činí 17,59 %, což lze interpretovat tak, že se z 17,59 % se daný prvek odchyluje od aritmetického průměru. Na dalším místě se v pořadí důležitosti nachází respekt jako prvek efektivní komunikace. Hodnota váženého aritmetického průměru činí 3,09, variační koeficient je 19,09 %, což znamená 19,09% odchýlení prvku od průměru. Za nejméně důležitý prvek efektivní komunikace považují dotazovaní manažeři společnou odpovědnost, která dosahuje váženého aritmetického průměru o hodnotě jen 2,71. To potvrzuje i poměrně vysoký variační koeficient, který ukazuje, že daná odpověď je z 28,71 % odchýlena od aritmetického průměru.

4.4.1.7 Doplnující otevřené otázky

Poslední kapitola dotazníku obsahuje otázky otevřeného typu. Po zhodnocení získaných odpovědí byly zjištěny následující údaje.

4.4.1.7.1 Doplnující otázka č. 1: V jakých situacích považujete v rámci Vaší manažerské praxe osobní komunikaci za nenahraditelnou?

Většina manažerů považuje osobní komunikaci za nenahraditelnou, pokud se jedná o důležitou věc nebo o kritickou situaci. Dále bylo zmíněno, že pro bezpečnost předání informace manažeři rádi využívají osobní kontakt. Další část manažerů uvedla, že osobní komunikace je pro ně nenahraditelná v situacích, když se jedná o řešení personálních otázek či první kontakt.

4.4.1.7.2 Doplnující otázka č. 2: V jakých situacích považujete v rámci Vaší manažerské praxe písemnou komunikaci za nenahraditelnou?

Dotazovaní manažeři považují písemnou komunikaci za nenahraditelnou v případech, když se jedná o oficiální záležitost. Nejčastěji manažeři písemně komunikují s finančními institucemi, eventuálně s úřady státní správy.

4.4.1.7.3 Doplnující otázka č. 3: V jakých situacích považujete v rámci Vaší manažerské praxe elektronickou komunikaci za nenahraditelnou?

Nejčastěji manažeři uváděli, že považují elektronickou komunikaci za nenahraditelnou v situacích, kdy je potřeba provádět distribuci dokumentů nebo úschovu informací. Někteří manažeři zmínili, že jejich každodenní komunikace v práci probíhá převážně prostřednictvím e-mailů.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Dotazník, který byl vytvořen pro analýzu primárních dat, je rozdělen do tří hlavních částí. Jedná se o identifikační údaje, část, která obsahuje šest kapitol navazujících na hlavní téma výzkumu praktické části a doplňující otázky otevřeného typu. Dotazník byl rozeslán 50 manažerům. Dotazník vyplnilo celkem 45 manažerů. Návratnost tedy činí 90 %, což lze považovat za vysokou návratnost. Respondenti hodnotili důležitost jednotlivých prvků komunikace, které jsou nedílnou součástí jejich manažerské práce. Předchozí kapitoly se zabývají popisem jednotlivých prvků komunikace. Pro lepší přehlednost byly získané výsledky znázorněny v grafech a tabulkách.

V příloze je uvedena souhrnná tabulka obsahující celkové zhodnocení důležitosti jednotlivých prvků komunikace pro manažerskou práci. Součástí tabulky jsou i statistické ukazatele: vážený aritmetický průměr, směrodatná odchylka a variační koeficient. Tyto ukazatele byly vypočítány v předchozích kapitolách. Porovnáním váženého aritmetického průměru bylo určeno pořadí důležitosti jednotlivých prvků.

Vážený aritmetický průměr nabývá hodnot od 1,76 do 3,69 a vypovídá o tom, že dotazovaní manažeři se dobře orientují ve zkoumaném tématu. U dvanácti prvků komunikace (37,5 %) byla hodnota váženého aritmetického průměru vyšší než 3 a pouze u dvou prvků (6,25 %) nižší než 2.

Variační koeficient, který je vyjádřen v procentech, nabývá hodnot 12,55 % až 38,91 %. Nejvíce se pohybuje v rozmezí 20 % až 30 %. Je pozoruhodné, že se variační koeficient neblíží 50 % ani nepřesahuje hodnotu 40 %, jinak by se jednalo o silnou nesourodost statistického souboru. V důsledku toho, že variační koeficient nabývá mírných hodnot, nepřekračuje ani se neblíží ke kritickým 50 %, lze považovat hodnocení prvků komunikace za relevantní.

Schopnost naslouchat dosáhla nejvyšší hodnoty váženého aritmetického průměru a byla nejlépe ohodnocená dotazovanými manažery z hlediska důležitosti. Je pozoruhodné, že v rámci kapitoly komunikačních dovedností se na dalším místě umístila schopnost empatie. To ukazuje na to, že manažeři jsou si vědomi důležitosti schopnosti porozumět myšlenkám a pocitům jiného člověka během komunikace.

Dalším prvkem, velmi důležitým pro manažery, je osobní komunikace, která se umístila na druhém místě v souhrnné tabulce, ale z pohledu manažerů byla nejdůležitější formou komunikace. Lze říci, že osobní komunikace je stále považována za klíčovou,

zejména co se týče vyřizování důležitých záležitostí, kritických situací, v situacích, když se jedná o řešení personálních otázek či první kontakt.

Následuje obsah sdělení coby prvek komunikačního procesu, který byl také ohodnocen jako jeden z nejdůležitějších prvků komunikace a svým významem přesahuje formu sdělení. Těsně za obsahem sdělení následuje srozumitelnost sdělení a reakce příjemce. V práci manažera je velice důležité provést zakódování sdělení tak, aby mělo pro příjemce srozumitelnou podobu a nedocházelo tak ke komunikačním šumům. Zpětná vazba pak umožňuje stanovit, zda uskutečněná komunikace opravdu proběhla v pořádku. Srozumitelné formulování svých zpráv a myšlenek je předpokladem efektivní komunikace.

V rámci verbální komunikace manažeři uvedli, že největší význam pro ně má gramatická úroveň sdělení. Během verbální komunikace se musí manažer zaměřit také na řádnou artikulaci a vhodnou rychlost řeči.

Manažer by měl ovládat svá neverbální gesta a přikládat dostatečný význam očnímu kontaktu v rámci neverbální komunikace. To potvrzuje celkové hodnocení výsledků, ve kterém byly u neverbální komunikace právě tyto položky ohodnoceny jako nejdůležitější. Podle získaných výsledků z výzkumu lze považovat kapitolu „komunikační proces“ za nejlépe hodnocenou.

Proxemika a nepoužívání barbarismů jsou ohodnoceny jako nejméně významné prvky. Převážná většina dotazovaných manažerů vnímá tyto prvky jako průměrně důležité nebo málo důležité. Dalšími prvky, které mají pro respondenty spíše průměrnou důležitost, jsou písemná komunikace a haptika.

Na základě výsledků empirického výzkumu lze podniku doporučit konání seminářů nebo kurzů, které by se soustředily na neverbální komunikaci. To by pomohlo manažerům získat nové znalosti a dovednosti v rámci neverbální komunikace, poznat signály řeči těla, pomocí kterých lze odhalit zajímavé skutečnosti a které lze zároveň využít i při obchodních jednáních. Tyto signály těla jsou vysílány podvědomě a sdělují více, než si člověk myslí. Doporučení podniku uskutečnit semináře a kurzy zaměřené na tuto problematiku vzniklo na základě toho, že ani jeden prvek kapitoly „neverbální komunikace“ nedosáhl hodnoty váženého aritmetického průměru vyššího nebo rovného třem, navíc dva prvky neverbální komunikace (proxemika a haptika) byly ohodnoceny jako nejméně důležité faktory v rámci manažerské komunikace.

Současným trendem je převádět vše do elektronické podoby. Elektronická komunikace je nenahraditelná, kdy je potřeba provádět distribuci dokumentů nebo úschovu

informací. Z toho důvodu ztrácí písemná komunikace svůj význam a je ohodnocena manažery jako nejméně důležitá forma komunikace. Dotazovaní manažeři považují písemnou komunikaci za nenahraditelnou v případech, když se jedná o oficiální záležitost. Je ale pozoruhodné, že telefonická komunikace se umístila těsně za písemnou komunikací. Lze předpokládat, že většina manažerů ohodnotila danou formu komunikace spíše jako průměrně důležitou z toho důvodu, že pro profesionální telefonování je potřeba určitých dovedností. Telefonování má také svá pravidla a zásady, které nelze podceňovat. Někteří lidé mají strach z telefonování a raději namísto toho posílají e-maily. Telefonická komunikace je oproti elektronické rychlejší, umožňuje nejefektivnější vyřízení dotazů klienta, je základní formou komunikace, kterou je potřeba rozvíjet stejně jako osobní komunikaci. Proto další doporučení pro podnik je takové, aby se uskutečnily vzdělávací kurzy pro manažery zaměřené na zvýšení dovedností telefonického jednání.

6 Závěr

Komunikace je velmi významným mezilidským prvkem a je nedílnou součástí všech interakčních procesů. Jakákoli komunikace je především výměnou informací. Při výměně informací hraje důležitou roli nejen předávání a příjem informací, ale také srozumitelnost a smysluplnost sdělení. Jde tedy o vzájemné porozumění. Komunikace je proces, pomocí kterého lidé předávají emoce, pocity, informace a názory jiným lidem. Tento proces provází člověka po celou dobu jeho života.

Diplomová práce s názvem „Manažerská komunikace“ se věnovala důležitosti prvků komunikace v práci manažera a propojení teoretické části s praxí. Cílem práce bylo zjistit, jakou důležitost manažeři přikládají jednotlivým prvkům komunikace. Dílčím cílem práce bylo zjistit význam a využití komunikačních kanálů při manažerské práci a také sdělovaného obsahu a komunikačních dovedností.

Literární rešerše dané diplomové práce se převážně zabývá managementem, vymezením manažerských rolí a komunikací uvnitř organizace. K vymezení širšího teoretického rámce problematiky došlo na základě studia odborné literatury.

Pro empirickou část byl sestaven dotazník, který navazuje na teoretickou část. Pro sběr primárních dat byl vytvořený dotazník předložen k vyplnění vybraným manažerům z konkrétní společnosti na všech úrovních řízení. Získaná data byla vyhodnocena pomocí vybraných statistických metod. Poté bylo sestaveno celkové shrnutí výzkumu a navržena doporučení pro daný podnik.

Prostřednictvím výzkumu bylo zjištěno, jakou důležitost manažeři přisuzují jednotlivým prvkům komunikace v jejich praxi, čímž byl cíl práce splněn. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé prvky dané důležitosti znázorněny v tabulkách a grafech, u kterých je vždy uveden komentář. Aby byly výsledky empirického výzkumu přesnější, bylo by nutné zvětšit soubor dotazovaných respondentů a provést další statistická šetření.

Na základě výzkumu lze říci, že manažeři se dobře orientují v daném tématu a zkoumaný podnik nabízí takové vhodné pracovní podmínky, které umožňují využívání efektivní komunikace. Ze získaných výsledků vyplývá, že většina hodnocených prvků je považována manažery za velice důležitou. Mezi nejlépe hodnocené prvky patří schopnost naslouchat, osobní komunikace jako druh komunikačních kanálů a obsah sdělení, kterému manažeři dávají přednost před formou sdělení.

Výsledky, které vplynuly z dotazníkového šetření, nebyly zásadně překvapivé. Aby komunikace byla efektivní, je velice důležité znát své podřízené, věnovat pozornost dané osobnosti člověka a snažit se přizpůsobovat proces komunikace těmto faktorům. Každý manažer by se měl zaměřit na zdokonalení svých komunikačních schopností a dovedností. Kvalita manažerů je jedním z hlavních předpokladů ke splnění cílů podniku a získání konkurenceschopné pozice na trhu. Největším bohatstvím organizace a nejcennějším zdrojem jsou lidé, kteří ve firmě pracují.

7 Seznam použitých zdrojů

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-802-4634-432.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4721-491.

FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2016. ISBN 978-80-270-2439-1.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-7389-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4732-695.

KONOVALENKO, V. a KONOVALENKO, M. *Teoria komunikacij*. Učebnik dlya bakalavrov. Moskva: Izdatelstvo Yurayt, 2012. ISBN 978-5-9916-1656-0, s. 320

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.

MCLAGAN, Patricia A., KREMBS, Peter. *On the Level: Performance Communication that works*. U.S.A: Reno, 1982. ISBN 9780913147030

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4736-228.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4724-942.

ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4708-829.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VNOUČKOVÁ, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management. 1*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, 1 vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4, s.332

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. 1. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-8955-2.

ZABRODIN, V. *Sociologiya i psichologiya upravleniya*. Uchebnik i praktikum dlya bakalvriata i magistratury. Sankt-Peterburg: Izdatelstvo Yurayt, 2018. ISBN: 978-5-534-04392-1, s. 65

ŽÁČEK, Vladimír. *Management: teorie, zásady, praxe*. V Praze: České vysoké učení technické, 2014. ISBN 978-80-01-05594-6.

8 Přílohy

8.1 Dotazník

Dobrý den,

jsm studentkou Provozně ekonomické fakulty České Zemědělské Univerzity v Praze. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění mého dotazníku na téma Manažerská komunikace. Tento dotazník bude sloužit jako podkladový materiál mé diplomové práce. Dotazník je určen manažerům na všech úrovních řízení.

1 Identifikační údaje

Pohlaví	muž
	žena
Věk	18-25 let
	26-35 let
	36-45 let
	46-55 let
	56 let a více
Nejvyšší dosažené vzdělání	Základní
	Střední s maturitou
	Střední odborné
	Vyšší odborné
	Vysokoškolské-bakalářská úroveň
Úroveň řízení	Vysokoškolské-magisterská úroveň
	Nižší (vedoucí malých útvarů)
	Střední (vedoucí oddělení)
Počet přímých podřízených	Vyšší (top management)
	1-5
	6-10
	11-15
Délka praxe na manažerské pozici	16 a více
	do 2 let
	2 až 5 let
	5 až 10 let
	11 let a více

2 Přiřadíte prosím míru důležitosti jednotlivým faktorům na základě stupnicí 1-4, kde:

4	3	2	1
Zásadní důležitost	Velká důležitost	Průměrná důležitost	Malá důležitost

I. Část

Neverbální komunikace

	4	3	2	1
Mimika				
Gestika				
Oční kontakt				

Posturika (postoj celého těla)				
Haptika (dotyk)				
Proxemika (vzdálenost mezi účastníky komunikace)				
Stisk ruky				

II. Část

Verbální komunikace

	4	3	2	1
Rychlost řeči				
Hlasitost projevu				
Artikulace				
Nepoužívání barbarismů				
Nepoužívání prázdných slov				
Gramatická úroveň sdělení				
Stručnost sdělení				

III. Část

Komunikační proces

	4	3	2	1
Obsah sdělení				
Forma sdělení				
Srozumitelnost sdělení				
Reakce příjemce (zpětná vazba)				
Důležitost absence šumů (zkreslení sdělení)				

IV. Část

Komunikační kanály

	4	3	2	1
Osobní komunikace (setkání tváří v tvář)				
Písemná komunikace (korespondence)				
Elektronická komunikace (e-mail, soc.sítě)				
Telefonická komunikace				

V. Část

Komunikační dovednosti

	4	3	2	1
Pozornost při komunikaci				
Schopnost naslouchat				
Schopnost empatie				
Schopnost řešit konflikty				
Schopnost navazování kontaktu				

VI. Část

Efektivnost komunikace

	4	3	2	1
Respekt				
Dohoda na společných cílech uvnitř organizace				

Společná odpovědnost				
Zpětná vazba				

3 Doplnující otevřené otázky:

Doplnující otázka č. 1: V jakých situacích považujete v rámci Vaší manažerské praxe osobní komunikaci za nenahraditelnou?

Doplnující otázka č. 2: V jakých situacích považujete v rámci Vaší manažerské praxe pisemnou komunikaci za nenahraditelnou?

Doplnující otázka č. 3: V jakých situacích považujete v rámci Vaší manažerské praxe elektronickou komunikaci za nenahraditelnou?

8.2 Souhrnná tabulka

Tabulka č. 7: Celkové zhodnocení důležitosti jednotlivých prvků komunikace pro manažerskou práci

Kapitola	Hodnocený prvek	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Pořadí důležitosti v dané skupině	Celkové pořadí důležitosti
Kapitola č. 1: neverbální komunikace	Mimika	2,69	0,626	23,27	4.	19.
	Gestika	2,86	0,653	22,83	2.	14.
	Oční kontakt	2,87	0,646	22,51	1.	13.
	Posturika	2,64	0,735	27,84	5.	20.
	Haptika	2,31	0,590	25,54	6.	24.
	Proxemika	1,8	0,653	36,27	7.	26.
	Stisk ruky	2,76	0,745	26,99	3.	17.
	rychlost řeči	2,96	0,868	29,32	3.	11.
Kapitola č. 2: verbální komunikace	hlasitost projevu	2,78	0,757	27,23	5.	16.
	artikulace	3,07	0,742	24,17	2.	10.
	nepoužívání barbarismů	1,76	0,602	34,20	7.	27.
	nepoužívání prázdných slov	2,38	0,926	38,91	6.	23.
	gramatická úroveň sdělení	3,16	0,729	23,07	1.	8.
	stručnost sdělení	2,84	0,788	27,75	4.	15.
	Obsah sdělení	3,62	0,569	15,72	1.	3.
Kapitola č. 3: komunikační proces	Forma sdělení	2,91	0,890	30,58	5.	12.
	Srozumitelnost sdělení	3,56	0,616	17,30	2.	4.
	Reakce příjemce	3,51	0,687	19,57	3.	5.
	Absence šumů	3,18	0,851	26,76	4.	7.

Kapitola	Hodnocený prvek	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient [%]	Pořadí důležitosti v dané skupině	Celkové pořadí důležitosti
Kapitola č. 4: komunikační kanály	Osobní komunikace	3,64	0,704	19,34	1.	2.
	Písemná komunikace	2,22	0,696	31,35	4.	25.
	Elektronická komunikace	2,62	0,569	21,72	2.	21.
	Telefonická komunikace	2,47	0,884	35,79	3.	22.
Kapitola č. 5: komunikační dovednosti	Pozornost při komunikaci	2,78	0,663	23,85	5.	16.
	Schopnost naslouchání	3,69	0,463	12,55	1.	1.
	Schopnost empatie	3,18	0,529	16,64	2.	7.
	Schopnost řešit konflikty	2,84	0,665	23,42	4.	15.
Kapitola č. 6: komunikační proces	Schopnost navazovat kontakt	2,87	0,581	20,24	3.	13.
	Respekt	3,09	0,590	19,09	3.	9.
	Dohoda o společných cílech uvnitř organizaci	3,29	0,543	16,50	1.	6.
	Společná odpovědnost	2,71	0,778	28,71	4.	17.
	Zpětná vazba	3,16	0,556	17,59	2.	8.

Zdroj: vlastní zpracování