

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Význam prvků komunikace pro práci manažera**

**Bc. Vojtěch Kalinka**

© 2020 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vojtěch Kalinka

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance of communication elements for management

---

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace pro jejich práci, jak hodnotí důležitost a možnosti využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran A4

**Klíčová slova**

management, 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.

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

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**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 23.1.2020

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph.D. za odborné vedení, připomínky a konzultace, které mi poskytl během zpracování této práce.

# Význam prvků komunikace pro práci manažera

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zkoumáním prvků komunikace, které jsou důležité pro práci manažera. Pomocí kvantitativního šetření zjišťuje, jakou důležitost znamenají jednotlivé prvky komunikace pro manažery z oblasti automobilového průmyslu. Manažerská komunikace je považována za klíčový nástroj efektivního řízení a vedení podřízených zaměstnanců, zároveň je dobře nastavený komunikační proces jedním ze základních ukazatelů prosperující společnosti.

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části je téma práce zasazeno do teoretického prostředí zkoumané problematiky. V této části se práce zabývá vysvětlením pojmům spojených s managementem, osobností manažera a komunikací.

Vlastní část práce je zaměřena na kvantitativní výzkum. Pomocí dotazníkového šetření ve vybraných společnostech automobilového průmyslu byla získána potřebná data pro zpracování práce. Jednotliví respondenti odpovídali na otázky standardizovaného dotazníku, ve kterém přiřazovali důležitost jednotlivým prvkům. Na závěr byly položeny otevřené otázky. Získaná data byla zpracována a vyhodnocena pomocí vybraných statistických metod. Výsledky byly shrnuty a vhodně komentovány v závěru práce. Zároveň zde byla navržena doporučení, která by dle autora práce měli manažeři dodržovat.

**Klíčová slova:** Komunikace, manažerská komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, obsah komunikace, komunikační kanály, management, manažer, manažerské role, dotazníkové šetření, vedení lidí

# Importance of communication elements for management

## **Abstract**

This diploma thesis examines the communication elements that are important for the manager's work. Using a quantitative survey, it discovers the importance of individual communication elements for managers in the automotive industry. Managerial communication is considered to be a key tool to manage efficiently company as well as employees.

This piece of work is divided into two main parts. In the first part, the thesis focuses on the theoretical aspects of the researched issue. In this part, the thesis explains the terms related to management, the personality of a manager and communication.

The second part is focused on quantitative research. The questionnaire survey obtained the necessary data for processing the work in selected companies of the automotive industry. Individual respondents answered the questions of a standardized questionnaire in which they decided about the importance of every single elements. Finally, open questions were asked. The obtained data were processed and evaluated using certain statistical methods. The results were summarized and commented appropriately at the end of the thesis. Also, the author's recommendations for managers' work were suggested.

**Keywords:** Communication, managerial communication, verbal communication, nonverbal communication, communication content, communication channels, management, manager, managerial roles, questionnaire survey, leadership



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Management .....	18
3.1.1 Úrovně managementu .....	18
3.1.2 Význam managementu .....	20
3.2 Manažer.....	20
3.2.1 Manažerské úrovně řízení.....	21
3.2.2 Manažerské funkce .....	22
3.2.2.1 Plánování .....	22
3.2.2.2 Organizování .....	23
3.2.2.3 Stanovení cílů a úkolů .....	23
3.2.2.4 Komunikování .....	23
3.2.2.5 Vedení lidí .....	23
3.2.2.6 Kontrola.....	23
3.2.3 Osobnost manažera .....	24
3.3 Komunikace .....	25
3.3.1 Proces komunikace .....	26
3.3.2 Prvky komunikačního procesu.....	27
3.3.3 Funkce komunikace .....	29
3.3.4 Formy komunikace .....	30
3.3.4.1 Ústní komunikace.....	30
3.3.4.2 Písemná komunikace .....	31
3.3.4.3 Elektronická komunikace .....	32
3.3.5 Druhy komunikace.....	32
3.3.5.1 Verbální komunikace.....	32
3.3.5.2 Neverbální komunikace.....	33
3.3.6 Manažerská komunikace.....	37
3.3.6.1 Komunikační dovednosti manažera .....	38
3.3.6.2 Příčiny neefektivní komunikace .....	40
3.3.6.3 Komunikační bariéry a chyby .....	42

<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>44</b>
4.1 Charakteristika zkoumané společnosti .....	44
4.2 Charakteristika respondentů .....	45
4.2.1 Verbální forma komunikace .....	50
4.2.2 Neverbální komunikace .....	57
4.2.3 Obsah komunikace .....	62
4.2.4 Komunikační dovednosti .....	65
4.2.5 Komunikační kanály .....	72
4.2.6 Principy efektivní komunikace .....	79
4.2.7 Otevřené otázky .....	82
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>85</b>
5.1 Zhodnocení výsledků .....	86
<b>6 Závěr.....</b>	<b>91</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>93</b>
7.1 Knižní zdroje .....	93
7.2 Internetové zdroje.....	95
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>96</b>

## **Seznam obrázků**

OBRÁZEK 1: ÚROVNĚ MANAGEMENTU .....	19
OBRÁZEK 2: KOMUNIKAČNÍ PROCES .....	26
OBRÁZEK 3: MODEL KOMUNIKACE SE ZPĚTNOU VAZBOU .....	27
OBRÁZEK 4: MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE .....	38
OBRÁZEK 5: LOGO SPOLEČNOSTI ADIENT CZECH REPUBLIC .....	45

## **Seznam tabulek**

TABULKA 1: BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	43
TABULKA 2: VERBÁLNÍ FORMA KOMUNIKACE – PŘEHLED ZPRACOVANÝCH DAT .....	50
TABULKA 3: NEVERBÁLNÍ FORMA KOMUNIKACE – PŘEHLED ZPRACOVANÝCH DAT .....	57
TABULKA 4: OBSAH KOMUNIKACE – PŘEHLED ZPRACOVANÝCH DAT .....	62

TABULKA 5: KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI – PŘEHLED ZPRACOVANÝCH DAT .....	66
TABULKA 6: KOMUNIKAČNÍ KANÁLY-PŘEHLED ZPRACOVANÝCH DAT.....	73
TABULKA 7: SOUHRNNÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	90

## Seznam grafů

GRAF 1: POHLAVÍ RESPONDENTŮ .....	46
GRAF 2: VĚK RESPONDENTŮ.....	46
GRAF 3 VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ .....	47
GRAF 4: DRUH VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ .....	48
GRAF 5: DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU RESPONDENTŮ .....	48
GRAF 6: PRAXE RESPONDENTŮ NA MANAŽERSKÉ POZICI.....	49
GRAF 7: POČET PODŘÍZENÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	50
GRAF 8: VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	51
GRAF 9: NEPOUŽÍVÁNÍ VULGARISMŮ .....	52
GRAF 10: GRAMATICKÁ ÚROVEŇ PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ .....	52
GRAF 11: NEPOUŽÍVÁNÍ BARBARISMŮ .....	53
GRAF 12: FORMULACE PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ .....	54
GRAF 13: PŘESTÁVKY V ŘEČI.....	54
GRAF 14: SPRÁVNÁ ARTIKULACE .....	55
GRAF 15: VHODNÁ RYCHLOST ŘEČI.....	56
GRAF 16: HLASITOST ŘEČI.....	56
GRAF 17: NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	58
GRAF 18: OČNÍ KONTAKT.....	59
GRAF 19: VHODNÁ VZDÁLENOST MEZI ÚČASTNÍKY KOMUNIKACE.....	59
GRAF 20: PODÁNÍ RUKY .....	60
GRAF 21: SDĚLENÍ PROSTŘEDNICTVÍM MIMICKÝCH ZMĚN V OBLÍČEJI .....	61
GRAF 22: GESTA (DOPROVODNÝ PRVEK KOMUNIKACE).....	62
GRAF 23: OBSAH KOMUNIKACE.....	63
GRAF 24: SDĚLENÍ SVÉHO VZTAHU KE SDĚLOVANÉMU OBSAHU .....	64

GRAF 25: PODŘÍZENÍ SVÉHO SDĚLENÍ SÉMANTICKÉ SHODĚ .....	64
GRAF 26: SDĚLENÍ SVÉHO VZTAHU K PŘÍJEMCI ZPRÁVY.....	65
GRAF 27: KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	67
GRAF 28: SCHOPNOST NASLOUCHAT .....	67
GRAF 29: AKTIVNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ ROZPORU .....	68
GRAF 30: VYJEDNÁVACÍ SCHOPNOSTI.....	69
GRAF 31: ASERTIVNÍ KOMUNIKACE .....	70
GRAF 32: PŘIJÍMÁNÍ ZÁVĚRU NA ZÁKLADĚ KOMUNIKACE.....	70
GRAF 33: SCHOPNOST EMPATIE .....	71
GRAF 34: POZOROVÁNÍ PŘI KOMUNIKACI .....	72
GRAF 35: KOMUNIKAČNÍ KANÁLY .....	74
GRAF 36: SROZUMITELNOST SDĚLENÍ PŘI KOMUNIKACI MEZI NADŘÍZENÝM A PODŘÍZENÝM .....	75
GRAF 37: PŘÍMÁ ZPĚTNÁ VAZBA.....	75
GRAF 38: OBSAH SDĚLENÍ V PŘÍMÉ ZPĚTNÉ VAZBĚ .....	76
GRAF 39: VOLBA FORMY SDĚLENÍ VZHLEDEM K JEHO OBSAHU A DŮLEŽITOSTI.....	77
GRAF 40: FORMÁLNÍ KOMUNIKACE HORIZONTÁLNĚ VEDENÁ NA STEJNÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE .....	77
GRAF 41: ADEKVÁTNÍ OBSAH SDĚLENÍ.....	78
GRAF 42: NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE HORIZONTÁLNĚ VEDENÁ NA STEJNÉ ORGANIZAČNÍ ÚROVNI .....	79
GRAF 43: RESPEKT V KOMUNIKACI .....	80
GRAF 44: SHODA V OBLASTI CÍLŮ.....	81
GRAF 45: SPOLEČNÁ ODPOVĚDNOST ZA KOMUNIKACI MEZI VŠEMI ZÚČASTNĚNÝMI.....	82

# 1 Úvod

Komunikace je základním prvkem fungování všech živých organismů. Jde o jedinečný smysl každého živého organismu, na kterém je závislý od narození. Komunikace není doménou pouze lidí, jde o prvek, který ke své existenci potřebují všichni živočichové na Planetě. Není důležité, zdali se jedná o verbální, nebo neverbální komunikaci, neboť všeobecně by se komunikace dala charakterizovat jako vysílání informace od odesílatele k příjemci. Jak již bylo naznačeno komunikaci nelze chápat pouze jako zvukový signál, nebo psaný text, ve všeobecné rovině se komunikací označuje jakákoliv činnost vedoucí k přenesení sdělovaného obsahu - například jedním ze základních prvků neverbální komunikace jsou gesta, mimické pohyby v obličeji, postoje těla a jiné prvky, které živé organismy vysílají. Zároveň je potřeba si uvědomit, že forma komunikace záleží na mnoha externích aspektech. Při komunikaci se spolužákem využijeme jiné prvky komunikace, než když budeme komunikovat se svým nadřízeným. Komunikační proces je tedy složitý proces ovlivňovaný mnoha faktory.

Cílem každé komunikační interakce je srozumitelně a efektivně předat informaci mezi příjemcem a odesílatelem. Každý druh komunikace si zároveň klade odlišné cíle, neboť jiné jsou v pracovním a jiné v běžném životě.

Jak již bylo několikrát zmíněno, komunikací se označuje předání informací od odesílatele k příjemci. Samostatnou kapitolou je aplikace komunikačního procesu uvnitř společnosti. Každá organizace se skládá z různých typů osobností, obsahuje různé množství lidí, vyznává různou firemní kulturu a má odlišnou organizační strukturu. Mezi základní ukazatele dobře fungující společnosti nepatří pouze ukazatele finanční situace společnosti, patří sem i kvalita personálu, která se odvíjí o kvality jedinců, ale hlavně pak od kvality týmové spolupráce. Tím se dostáváme k tomu, že jedním ze základních ukazatelů dobrého fungování týmů je správně nastavený komunikační proces, ten ovlivňuje zejména dobré vztahy mezi kolegy, pracovní klima, náladu na pracovišti a má vliv na efektivitu práce. Proto můžeme označit správně nastavený komunikační proces jako základní ukazatel výkonnosti podniku.

K tomu, aby vše bylo nastavené, tak jak má, je důležitý prvek, který tento proces bude zastřešovat a který bude udávat mantinely, ve kterých se má komunikace pohybovat. Tento prvek můžeme jednoduše nazvat managementem společnosti. Manažer by se dal definovat jako osoba, která se snaží využít lidský kapitál na maximum tím, že motivuje, případně přímo ovlivňuje chování a činnosti svých podřízených nebo ostatních subjektů objevujících se ve firemním prostředí tak, aby dosáhl požadovaného užitku. K tomu potřebuje mít neustálý kontakt se svými podřízenými, nadřízenými, kolegy z jiných oddělní, se svými dodavateli, obchodními partnery a zákazníky. V neposlední řadě je důležité nejen umět informaci předat, ale zároveň umět efektivně pracovat s ohromným množstvím informací, které manažer musí každý den zpracovat. Proto patří manažerská komunikace k základním ukazatelům dobrého manažera. Manažerská komunikace je tedy základním pilířem, který ovlivňuje správné fungování celé společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této práce je na základě kvantitativního výzkumu formou dotazníku zjistit význam dílčích komunikačních prvků pro práci manažera. Pomocí analýzy a syntézy vyhodnotit data tak, aby z nich bylo možno vyvodit návrhy a doporučení.

### **2.2 Metodika**

Metodika pro zpracování diplomových prací obecně vychází ze zvolených cílů. Nedílnou součástí je poznání teoretických základů daného tématu, což znamená pečlivou studii odborné literatury, internetových zdrojů, dokumentů a dalších dostupných zdrojů souvisejících s tématem.

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí - části teoretické a praktické. V první části jsou definované pojmy vztahující se ke zkoumané problematice. K potřebnému přehledu o dané problematice byla definována teorie vztahující se k managementu, osobnosti manažera, funkcím manažera, jeho postavení v rámci organizace, stylu vedení a k jeho kompetencím. Po této části je přesunuta pozornost na vysvětlení problematiky spojené s komunikací - zejména s komunikačními prvky, komunikačními kanály, komunikačními dovednostmi a s obsahem komunikace.

V praktické části této práce je využita kvantitativní metoda sběru informací, která na základě zkoumané problematiky získává informace od vybraného vzorku respondentů. Do vybraného vzorku patří manažeři pracující v automobilovém průmyslu ve společnostech řady 1 až řady 3. Společnost řady 1 je v dodavatelském řetězci přímo navázána na OEM (automobilová společnost). Tento prvek byl zvolený jednak z pohledu zájmu zpracovatele v tomto odvětví, a hlavně z důvodu zjištění výsledků o významu prvků pro práci manažera ve zvolené části dodavatelského řetězce.

Získaná data jsou kvantifikována a pomocí statistických metod ověřena. K vlastnímu vyhodnocení dat jsou použity následující statistické výpočty.

**Relativní četnost** je vyjádřena podílem jednotlivých absolutních četností k celkovému rozsahu souboru (relativní zastoupení počtu respondentů, kteří zvolili danou odpověď ku celkovému počtu respondentů, kteří byli na danou otázku dotazováni (Hindls, 2007). Vztah relativní četnosti je vyjádřen vztahem

$$f_i = \frac{n_i}{n}$$

kde  $n_i$  je absolutní četnost (počet opakování hodnoty znaku v původní řadě dat), přičemž musí platit, že  $\sum_{i=1}^k n_i = n$ .

Pokud jsou hodnoty statistického znaku uspořádány do tabulkového rozhraní bodového rozdělení četností, určí se aritmetický průměr skrze vztah

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^r x_j n_j$$

kde  $n$  je celkový počet pozorovaných hodnot a četnost jednotlivých znaků  $x_1, x_2, \dots, x_j$  jsou označovány jako  $n_1, n_2, \dots, n_j$ . Četnost udává tzv. váhu variant znaku  $x_{(j)}$ , a proto je také tento vztah definovaný jako **vážený aritmetický průměr** (Hindls, 2007).

Dále je potřeba určit podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Tento podíl definuje **variační koeficient**, jeho stonásobek udává variabilitu v procentech. Nesourodost souboru označuje stav, kdy hodnota variačního koeficientu dosahuje více než 50 procent. Variační koeficient je vyjádřen skrze vzorec

$$V = \frac{s_x}{\bar{x}} * 100 [\%]$$

kde  $s_x$  je směrodatná odchylka a  $\bar{x}$  značí vážený aritmetický průměr.

Vstupem pro výpočet variačního koeficientu je **směrodatná odchylka**. K tomu, abychom mohli vypočítat směrodatnou odchylku, potřebujeme znát důležitou míru variability, která se označuje jako **rozptyl**, který je vyjádřen jako



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

Následnou odmocninou rozptylu je vyjádřena směrodatná odchylka, která je často ve statistice uváděna jako míra statistické proměnlivosti. Na rozdíl od rozptylu je vyjádřena ve stejných jednotkách, jako je sledovaný znak. (J. Neubauer, 2016). Vyjádřena je jako:

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

Veškeré statistické výpočty, hodnoticí tabulky a grafy byly zpracovány autorem práce pomocí programu Microsoft Office Excel 365, prostřednictvím tohoto nástroje je zpracována praktická část této diplomové práce.

Pomocí analýzy a syntézy byla data vyhodnocena tak, aby z nich bylo možno vyvodit návrhy a doporučení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Pojem management se prvně objevil v americké angličtině na počátku 20. století a vychází z anglického slovesa „to manage“, což by se v českém jazyce dalo přeložit jako řízení či podnikové řízení. Doslovný překlad každopádně není zcela správný, neboť sloveso „to manage“ neznámá pouze něco řídit, ale jeho význam by se dal také přeložit jako něco dokázat nebo zvládnout. Z toho vyplývá, že v managementu by nemělo jít pouze o proces řízení, ale zároveň by zde měla být uplatňována samostatnost, angažovanost a odpovědnost vedoucích pracovníků, což by mělo směřovat k dosažení stanovených cílů (Tureckiová, 2004).

*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“ (Donnelly J. H. a kol., 1997, str. 24).*

Dle Druckera je hlavním cílem managementu umožnit organizaci dosahovat výsledků vůči vnějšímu prostředí. Vychází ze zamýšlených výsledků a organizuje zdroje podniku tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Mezi kompetence managementu patří vše, co má dopad na výsledky podniku nebo na jeho výkonnost nehledě na to, zda jde o vlivy vnitřního, nebo vnějšího prostředí (Drucker, 2002).

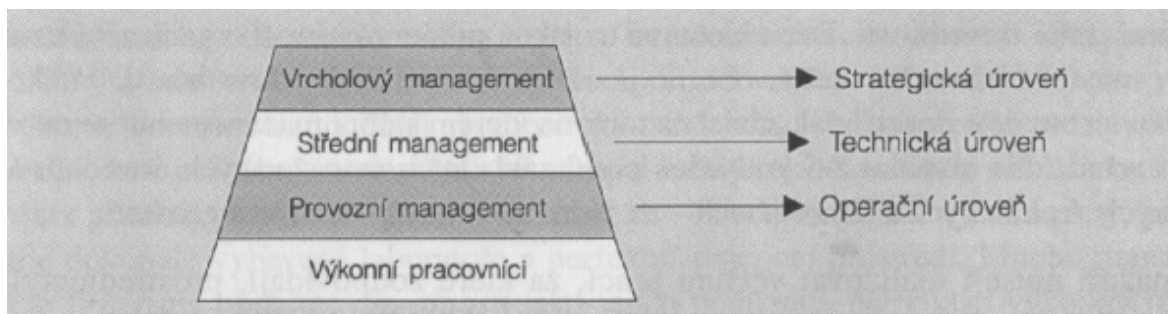
Management lze také definovat jako schopnost dosahovat cílů organizace pomocí vedení lidí a využití jejich schopností a dovedností. Jde o funkci, disciplínu a návod, který je nutné zvládnout k dosažení očekávaných výsledků. Manažeři jsou pak ti lidé, kteří tyto funkce realizují. Management nelze vnímat pouze jako nástroj dosahování produktivity, ale zároveň jako prostředek ke zlepšování lidí a jejich vlastností (Drucker, 2002).

#### 3.1.1 Úrovně managementu

Většina společností realizuje svoje aktivity na třech základních úrovních, které se do určité míry překrývají, ale zároveň vyžadují odlišné manažerské dovednosti. Jednotlivé

úrovně se nazývají operativní, technická a strategická. Manažeři na těchto úrovních vykonávají své funkce: organizování, plánování, kontrolu a vedení lidí.

**Obrázek 1: Úrovně managementu**



Zdroj: (Donnelly, 1997, str. 73)

### **Operativní úroveň**

Na operativní úrovni se management zabývá vším, co organizace produkuje nebo dělá. Jde například o procesy spojené s výrobou, kontrolou, údržbou nebo financemi.

### **Technická úroveň**

Ve vztahu s velikostí organizace je potřeba, aby někdo dohlížel na činnosti realizované na operativní úrovni. Zároveň je potřeba určovat jaké výrobky se budou produkovat nebo jaké služby se budou poskytovat. Jinými slovy řečeno, musí manažeři zajistit, že jsou k dispozici správné materiály a že produkty jsou nabízeny správným uživatelům nebo spotřebitelům.

### **Strategická úroveň**

Každá organizace se pohybuje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má určitou zodpovědnost. Na této úrovni jsou sestavovány dlouhodobé cíle a směry definující rozvoj společnosti tak, aby nedošlo k narušování vztahů se sociálním prostředím. Do jisté míry je možné ovlivňovat sociální prostředí pomocí marketingu nebo PR (Donnelly J. H. a kol., 1997).

### 3.1.2 Význam managementu

Management by se v obecné rovině dal vysvětlit jako pojem ve třech významových rovinách, a to: management jako specifická aktivita, management ve smyslu řídicích pracovníků a management jako vědní disciplína.

#### **Management jako specifická aktivita**

Množství metod, zkušeností a znalostí, které manažeři využívají k dosažení vytyčených cílů a které mají dopad na personál za účelem dosažení záměru organizace.

#### **Management ve smyslu řídicích pracovníků**

Jde o definování vedoucích pracovníků jako manažerů odpovědných za různé oddělení organizace. Například v oddělení kvality je to manažer kvality odpovědný za management kvality organizace.

#### **Management jako vědní disciplína**

Interdisciplinární vědní obor využívající poznatků z ostatních oborů. Primárně jde o sociologii a psychologii (Mládková, Jedinák, 2009).

## 3.2 Manažer

Dle Khelerové je definice manažera následující: „*Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle*“ (Khelerová, 2010, str. 78).

Mládková ve své knize Management označuje manažera jako přímého zástupce majitele organizace. Manažer s jeho svolením zastupuje a řídí chod organizace. Za chod je odpovědný přímo majiteli (Mládková, Jedinák, 2009).

Drucker definuje manažera jako subjekt, který je dynamický a ze své podstaty dává život každému podniku. Zároveň by se dalo říci, že hlavním úkolem manažera je řídit své podřízené zaměstnance. Bez řízení zaměstnanců není podnik schopný správně a efektivně produkovat výrobky nebo poskytovat služby (Drucker, 2006).

Dědina a Cejthamr popisují, proč jsou manažeři nezbytní pro fungování organizace. Hlavními důvody jsou:

- zajištění naplňování základních úkolů organizace,
- zajištění a udržování veškerých operací probíhajících v organizaci,
- na základě externího prostředí aktivně vytvářet strategie, které zajistí rozvoj společnosti odrážející situaci v okolí podniku,
- zajištění chodu společnosti k dosažení cílů lidí, kteří jí vedou,
- zajištění přenosu klíčových informací mezi organizací a okolím (Dědina a Cejthamr, 2010).

### 3.2.1 Manažerské úrovně řízení

Jak již bylo uvedeno v bodě č. 3.1.1 management se dělí na tři základní úrovně – strategickou, technickou a operační. V organizaci jsou klíčové rozdíly mezi kompetencemi, odpovědnostmi a schopnostmi manažerů závislé na jejich postavení. Dle Bělohlávky rozdělujeme manažery na základě jejich postavení do tří základních skupin, kdy v rámci každé skupiny jsou definované rozdílné požadavky na dovednosti pro plnění cílů (Bělohlávek, 2001).

#### **Liniový management**

Jde o základní úroveň řízení vykonávanou manažerem, kterou můžeme také označit jako operativní management. Linioví manažeři dohlížejí na plnění každodenních úkolů svých podřízených zaměstnanců, kontrolují a napravují případné chyby a řeší operativní problémy. Plánování a rozhodování je v této úrovni spíše krátkodobé.

#### **Střední management**

Je také označován jako taktický management. V rámci struktury organizace odpovídá za liniový management a řadové zaměstnance. Plánování a rozhodování je v této úrovni střednědobé, to znamená v rozmezí měsíců až dvou let.

#### **Vrcholový management**

Nazýván také jako TOP management organizace – jde primárně o ředitele segmentů nebo generální ředitele, kteří nesou zodpovědnost a odpovídají za celkovou výkonnost

organizace. Primární činností je plánování a organizační strategie v dlouhodobém horizontu. (Bělohávek, 2001)

Podle Donnellyho a spol. neodpovídá rozdělení na liniový management, střední management a vrcholový management úrovním managementu organizace. Toto znázornění pomáhá pouze lépe pochopit, jaké dané úkoly musí manažeři plnit na jednotlivých úrovních. Aby byl lépe pochopen charakter úrovní managementu, je nutné se zaměřit na jednotlivé aktivity na jednotlivých úrovních managementu – viz. obrázek č. 1 Úrovně managementu. (Donnelly a spol., 1997)

### 3.2.2 Manažerské funkce

Podle Armstronga řadíme mezi základní manažerské funkce plánování, organizování, stanovení cílů a úkolů a komunikování (Armstrong, 2008). Dle Donnellyho a spol. (1997) je to navíc vedení lidí a kontrola, kterou si budeme definovat dle Vebra (2009). Níže si tedy vysvětlíme význam a charakteristiku jednotlivých, výše zmíněných manažerských funkcí.

#### 3.2.2.1 Plánování

Plánování je proces zajištění zdrojů potřebných k uskutečnění daného cíle tím, že práce bude efektivně rozvržena tak, aby bylo efektivně dosaženo cíle v časovém limitu. Úkolem manažera je tedy splnit cíle v daném čase bez potřeby využití nadbytečných zdrojů než těch, které mu byly přiděleny. Výstupem plánování je vytvoření určitého plánu, jímž jsou určeny postupy a prostředky potřebné k dosažení cílů. Manažer by měl primárně rozhodovat o čtyřech prvcích plánování, jimiž jsou cíle, akce, zdroje a implementace. Cíle bychom mohli definovat jako měřitelné stavy, kterých by mělo být v budoucnu dosaženo. Akce jsou prostředky, případně činnosti, které provádíme k dosažení cílů. Zdroje jsou určitým omezením, čehož si musí být manažer vědom v průběhu plánování. Implementace by se dala definovat jako lidské zdroje a jim uložené úkoly, kterými budou přispívat k dosažení cílů.

### 3.2.2.2 **Organizování**

Pojem organizování znamená rozdělování všech úkolů do několika řad činností a procesů tak, aby všechny činnosti a procesy byly vykonávány efektivně. Základním krokem je analyzování pracovních míst, organizačních jednotek a jejich kooperace za účelem vytvoření výsledné struktury podniku. Struktura by se měla řídit cíli dané společnosti a být dostatečně flexibilní.

### 3.2.2.3 **Stanovení cílů a úkolů**

Předtím, než jsou cíle definovány, musí být vytvořen seznam hlavních úkolů, který vyžaduje dohodu o jednotlivých úkolech a činnostech. Jde zejména o záležitosti společného zkoumání v každé oblasti. U definovaných úkolů musí být vždy jasně definované, měřitelné výstupní termíny, které musí být dodrženy. Jde například o vyjádření v jednotkách zisku, objemu prodeje, objemu produkce, zmetkovitosti, počtu zákazníků nebo například o ukazatele příjmů a nákladů.

### 3.2.2.4 **Komunikování**

Komunikování je jednou ze základních funkcí manažerské činnosti, neboť dle literatury tvoří 80% manažerských činností. Dalo by se říct, že konkrétní činnosti zabírají manažerovi 20% náplně práce a zbylých 80% tvoří jejich prosazování (Armstrong, 2008).

### 3.2.2.5 **Vedení lidí**

Vedení lidí neboli leadership znamená záměrné působení manažera na podřízené zaměstnance prostřednictvím motivace a činností vedoucích k dosažení cílů. Jde o dynamický proces prolínající se interpersonálními vztahy v organizaci. V závislosti na osobnosti manažera jsou pak uplatňovány různé styly manažerského vedení (Donnelly a spol., 1997).

### 3.2.2.6 **Kontrola**

Díky kontrole je možné neustále zjišťovat reálný stav plnění cílů organizace. Kontrolou je myšleno objektivní posouzení aktuálního stavu, ze kterého jsou následně stanoveny závěry. Pomocí kontrolních mechanismů je možné určit odchylky od plánovaného stavu a případně zajisti nápravné opatření. Na základně zjištění je pak možné zajistit

preventivní opatření, aby opakovaně nedocházelo ke stejným nálezům (Veber, 2009). Dle Bělohávka bychom mohli proces kontroly rozdělit na tři základní úrovně (strategickou, manažerskou a operativní) (Bělohávek, 2001).

### 3.2.3 Osobnost manažera

Na toto téma existuje mnoho úhlů pohledu, které se v čase neustále mění na základě mnoha faktorů, například změna podmínek na trhu, ekonomické cykly, rozvoj technologií nebo rozvoj inovací.

Podle Druckera můžeme na osobnost manažera nahlížet dvěma hledisky. První hledisko považuje zdatnost neboli schopnost vytvořit ucelený a správný postup vedoucího pracovníka ke stanoveným cílům. Druhým hlediskem je vysoká efektivita jakožto schopnost si vybrat ideální předmět podnikání (Drucker, 2006).

Aby mohl být manažer úspěšný, musí mít jisté předpoklady, které jsou nezbytné pro řízení na dané úrovni. Tyto základní předpoklady jsou rozděleny na vrozené a ovlivněné vnějším prostředím. Vrozené předpoklady jsou temperament, inteligence a některé sociální schopnosti, například empatie. Vlivem vnějšího prostředí je částečně možné ovlivnit vrozené předpoklady. Mezi nejdůležitější předpoklady ovlivněné vnějším prostředím patří výchova a vzdělání.

Dalším rozdělením může být například hledisko J. S. Livingstona. Ten rozděluje vlastnosti manažera do tří rovin, které jsou vzájemně propojené.

1. Potřeba někoho řídit – manažer musí chtít někoho řídit, bez toho nebude úspěšný a nenaučí se být dobrým manažerem
2. Potřeba moci – manažer by měl mít silný vliv nejen mezi svými podřízenými, ale zároveň mezi ostatními manažery. K tomu potřebuje přirozenou autoritu doplněnou znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi
3. Empatie – je důležitá, neboť pomůže udržovat dobré vztahy s podřízenými, ale zároveň mu pomůže lépe pochopit fungování konkurence (Hron, 2011).



### 3.3 Komunikace

*„Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů“ (Donnelly J. H. a kol., 1997).*

Komunikace je nedílnou součástí práce každého manažera. Jde o základní nástroj managementu. Každý člověk využívá komunikaci denně, nepřetržitě a vlivem komunikace sděluje své názory a postoje společnosti. Organizace bez ní nemohou existovat, neboť bez ní nemůže uskutečňovat své procesy, kterými zajišťuje plnění svých cílů.

Obecně se dá komunikace definovat mnoha způsoby, k tomu, abychom mohli pochopit její základní definici, je potřeba využít palety mnoha autorů, kteří uvádějí celou řadu definic od zcela konkrétních až po obecné.

Slovo komunikace vychází z latinského slovo „communis“, což v překladu znamená „společný“. Komunikací můžeme myslet buď dopravní spojení, ale také spojení pomocí komunikačních kanálů. V tomto kontextu jde tedy o schopnost porozumění výsledkům přenosů informací, a to za pomoci verbálních nebo neverbálních prvků komunikace (Donnelly J. H. a kol., 1997).

Komunikace by se také dala definovat jako univerzální prvek existující a procházející všemi sférami každé společnosti (Musil, 2008).

Dle (Josepha A. DeVito, 2008) má komunikace 5 základních cílů, na které nemá vliv kultura obyvatel, to znamená, že jsou i přes jejich odlišné záměry a různou motivaci neměnné. Jsou to:

- učit se – získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě,
- spojovat – vytvářet vazby mezi lidmi a vzájemně na sebe reagovat,
- pomáhat – naslouchat druhým a nabízet jim řešení,
- ovlivňovat – posilovat nebo měnit postoje ostatních,
- hrát si – těšit se z okamžitého požitku (Joseph A. DeVito, 2008)

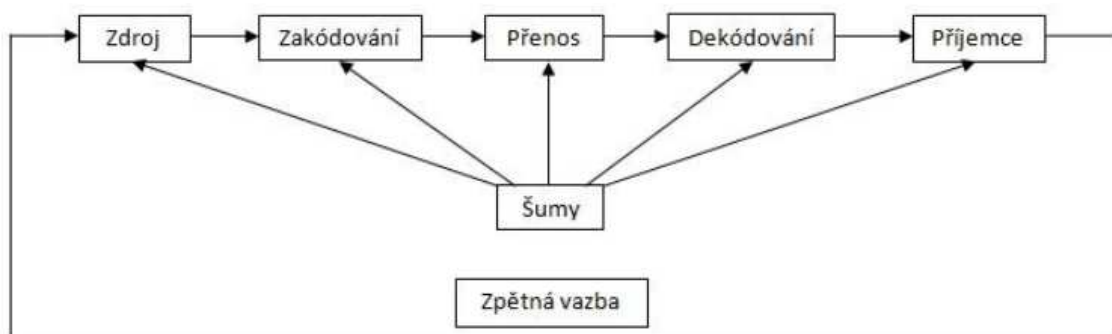
V současnosti se společnost nachází v informačním věku. Jde o období, kde kvalita života, perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje jednoznačně závisí na rostoucí

míře na informacích. V informační společnosti by se důležitost informací dala přirovnat k důležitosti energie v době industriální. Industriální doba významně rozšířila fyzické možnosti jedince, kdežto v době informační dochází na základě informací k rozšiřování duševních schopností. Základním jmenovatelem informační společnosti je význam informací jako klíčového zdroje společenské existence a nutnost zajištění univerzálního a globálního přístupu lidí k informacím. Technický základ informatizace společnosti jde ruku v ruce s rozvojem elektroniky, informatiky, informačních a komunikačních technologií. Aktuálně je pozorován abnormální význam komunikace napříč celým spektrem obyvatelstva a ve všech oblastech života. Stále častěji je požadována při různých situacích komunikační gramotnost, komunikační kompetence, komunikační dovednosti atd. Například komunikační strategie je jednou ze základních součástí strategie firmy, neboť se tyto strategie nejčastěji uplatňují v marketingu, kde jsou požadovány zejména komunikační dovednosti. (J. Vymětal, 2008)

### 3.3.1 Proces komunikace

Komunikace je proces, který standardně probíhá mezi osobami či skupinami osob. Obecně by se dal komunikační proces definovat jako potřeba odeslání sdělení od odesílatele k příjemci. Základními procesy komunikace jsou jednostranný komunikační proces a oboustranný komunikační proces. Proces komunikace obsahuje různé komunikační prvky, které jsou definovány v následující kapitole.

**Obrázek 2: Komunikační proces**

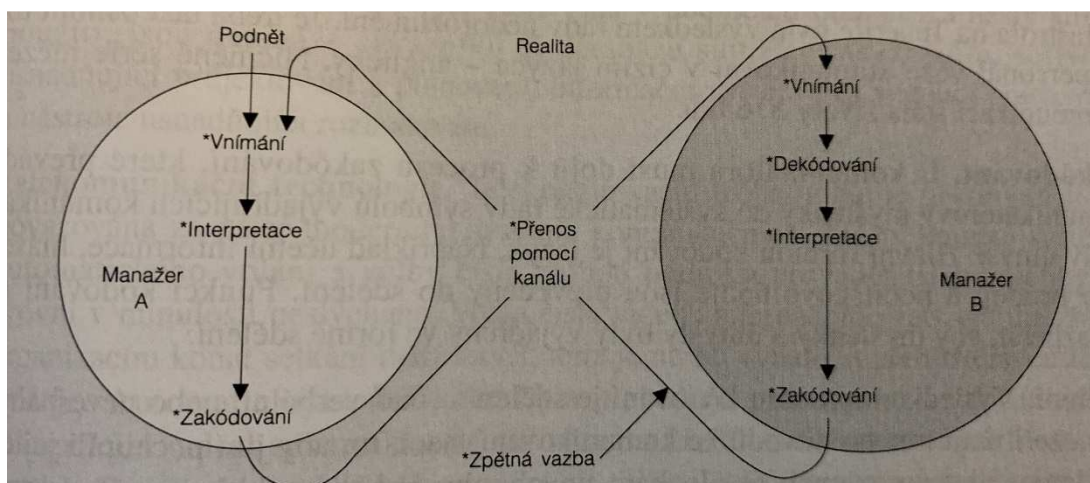


Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.2 Prvky komunikačního procesu

Níže uvedený model komunikace se zpětnou vazbou znázorňuje pomocí diagramu základní prvky komunikačního procesu, jako jsou komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médiium), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Jednoduše řečeno jedinec nebo skupina jedinců (komunikátor) předává informaci jedinci nebo skupině jedinců (příjemce). Aby mohl informaci správně přenést, musí jí formulovat do správné formy (zakódování) a odeslat informaci za pomoci verbálních prostředků (médií, kanálů). Sdělení je poté přijato a převedeno do smysluplné formy (dekódováno). V případě, že příjemce porozuměl, dá pomocí nějaké akce najevo, že rozuměl (zpětná vazba). Informace nemusí být předána zcela správně, to znamená, že příjemce zcela neporozumí sdělení, což vede ke zmatku či roztržitosti (šum).

**Obrázek 3: Model komunikace se zpětnou vazbou**



Zdroj: Donnely J. H. a kol., 1997 (str. 507)

#### **Komunikátor (osoba)**

Je označován jako zdroj nebo původce sdělení. V organizaci to mohou být manažeři, ostatní osoby, útvary či organizace sama. Každý z těchto komunikátorů vlastní nápad, zprávu, myšlenku či informaci, kterou se snaží předat někomu jinému nebo jiné skupině.

#### **Vnímání a interpretace**

Zásadním momentem v komunikačním procesu je to, jak určitá osoba nebo skupina osob vnímá to, co je sdělováno. Pro tuto osobu nebo skupinu je vnímání realitou. Během

vnímání musí jedinec velice často interpretovat zprávu tak, aby si byl jistý, že ji správně vnímá – „Co tím komunikátor míní?“

### **Zakódování**

Komunikátor je povinen provést proces zakódování sdělení, kdy převádí své myšlenky do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl. Mezi hlavní formu zakódování patří jazyk. Funkcí zakódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení.

### **Sdělení**

Sdělení je možné vyjádřit buď verbálně, nebo neverbálně. Má-li být sdělení efektivní, je nutné, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátor považuje za nezbytné pro dosažení žádoucího efektu. To je do značné míry závislé na zvoleném kanálu či médiu.

### **Kanál (médiu)**

Kanál nebo taky médium je nositelem sdělení. V organizaci poskytují informace svým členům za pomoci informačních kanálů včetně nejrůznějších příležitostí (z očí do očí, schůzky, porady ...)

### **Dekódování**

Proces komunikace je úplný v okamžiku, kdy příjemce dekoduje sdělení od komunikátora. Jde o technický termín pro proces myšlení příjemce. Příjemce interpretuje sdělení na základě svých předchozích zkušeností.

### **Příjemce (osoba/ skupina)**

S komunikátorem tvoří základní prvky komunikace. Komunikátor sdělení odesílá a příjemce jej přijímá. Z předchozích bodů je patrné, že je potřeba brát příjemce v úvahu již ve chvíli kódování sdělení tak, aby příjemce zprávu mohl správně dekodovat. K tomu je potřeba využít správného zakódování a správně vybrat komunikační kanál.

### **Zpětná vazba**

Je prvkem pouze v případě oboustranného komunikačního procesu. Jednostranný komunikační proces neobsahuje zpětnou vazbu, neboť jde pouze o předání sdělení od komunikátora k příjemci. V případě manažerské komunikace je zpětná vazba nedílnou součástí komunikačního procesu, neboť umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení řádně přijato.

### **Šum**

Je označován za jakýkoliv rušivý faktor, který může sdělení zkreslit (Donnelly J. H. a kol., 1997).

#### **3.3.3 Funkce komunikace**

Komunikace má své základní funkce. Dle Mikuláščíka (2010) jsou to následující:

- **Informativní funkce** - základním předpokladem této funkce je předání informací formou sdělení mezi komunikátorem a příjemcem.
- **Instruktivní funkce** - účelem komunikace je v tomto případě vysvětlit, jaký existuje postup u konkrétní činnosti, jak lze něčeho dosáhnout, obecně tedy instruuje o tom, jak se co dělá.
- **Přesvědčovací funkce** - jedná se o možnost někoho přesvědčit, změnit jeho názor a ovlivnit jej natolik, aby souhlasil s postoji někoho jiného, nebo změnil své rozhodnutí. Většinou se uskutečňuje pomocí logických argumentů, ovšem může být také manipulativní.
- **Posilovací a motivující funkce** – má za úkol posilovat pocity jako jsou například sebevědomí.
- **Zábavná funkce** – má za úkol pobavit účastníky komunikačního procesu. To je dosaženo například různými formulacemi verbální i neverbální komunikace.
- **Výchovná a vzdělávací funkce** – přenos určitých znalostí a zkušeností od odesílatele k příjemci. Má u příjemce odstranit určitou neznalost.
- **Socializační a společensky integrující funkce** - napomáhá utváření mezilidských vztahů.

- **Souvztažnost** - komunikace může sloužit také k tomu, aby osvětlila jednotlivé vztahy mezi pojmy, vysvětlila jejich vzájemné propojení a korelaci.
- **Funkce osobní identity** - tato funkce pomáhá člověku uvědomovat si sebepojetí, chápat jeho vlastní osobnost a možnosti, jak k ní přistupovat. Zde je také velmi důležitá vlastní osobnost člověka a jeho schopnosti vnímání.
- **Poznávací funkce** – umožňuje lépe pochopit (dekódovat) sdělení odesílané komunikátorem.
- **Svěřovací funkce** – je využívána zejména v situacích vyžadujících osobní sdělení, které může být pro komunikátora příjemné, nebo nepříjemné. Jde o formu emoční komunikace.
- **Úniková funkce** – vede k úniku od reality tím, že jsou komunikována témata, která vedou k relaxaci (M. Mikuláščík, 2010).

### 3.3.4 Formy komunikace

Existuje hned několik různých forem komunikace, mezi ty nejzákladnější patří ústní komunikace, písemná komunikace a s rozvojem informačních technologií také elektronická komunikace. Elektronická forma komunikace je v tomto ohledu specifická, neboť se realizuje písemně i ústně, ale vždy s využitím elektronických prostředků, které ji zprostředkovávají. Každá z výše uvedených forem má své specifikace, klady i mínusy a zároveň se hodí při různých druzích sdělení.

#### 3.3.4.1 Ústní komunikace

Dle Střížkové (2001) je základním typem komunikace v organizaci komunikace ústní, která je využívána především ve formě rozhovorů, jednání či porad. Výhodami ústní komunikace je osobní kontakt a okamžitá zpětná vazba od příjemců sdělení. Osobní neboli ústní forma komunikace by měla být základním prvkem komunikace manažera, neboť jde o nejefektivnější formu komunikace.

Jednání spadá do ústní formy komunikace a je využívána manažery při nutnosti vyřešit konkrétní problematiku. Klíčem k úspěchu jednání je mít předem připravená témata, která musí být vyřešena, a mít k dispozici dostatečný čas k vyřešení dané problematiky. Výsledek

jednání je závislý na schopnosti účastníků a jejich schopnosti interpretovat své poznatky k dané problematice.

Rozhovor je formou ústní komunikace prováděné tváří v tvář účastníků komunikace. Rozlišujeme zde dva základní druhy rozhovoru, a to formální a neformální. Formální rozhovor je zpravidla plánovaný a uplatňuje se například při různých druzích pracovních pohovorů. Neformální rozhovor je tedy zpravidla neplánovaný a nejsou na něj kladeny žádné formální požadavky a nároky. Využití nalezne například při každodenní komunikaci mezi kolegy.

Porady jsou specifické v tom, že jsou pravidelně plánované na určitý den a místo. Zároveň je předem plánované obsazení porad. Výjimkou jsou operativní porady, které plánované nejsou, a řeší se zde operativní problémy. Porady slouží zejména k rychlému předání informací, rekapitulaci činnosti, reportingu výsledků za dané období nebo řešení dlouhodobých cílů. (V. Střížová, 2001)

#### 3.3.4.2 Písemná komunikace

Písemná forma komunikace doprovází činnosti manažera. Realizuje se prostřednictvím popisků, zápisů z porad, dopisů, různými druhy organizačních dokumentů a všemožných psaných sdělení v organizaci. Mezi základní výhody písemné komunikace patří zejména velký časový prostor při jejím provádění. Manažer má k dispozici dostatek času k tomu, aby mohl správně zformulovat sdělení. Další výhodou je, že veškerá sdělení zůstávají zaznamenána, a tudíž je možné je znovu přečíst nebo překontrolovat jejich obsah. Nedílnou součástí písemného sdělení je gramatická úroveň sdělení.

Porvazník a Landová (2010) k tomu dodávají, že písemná komunikace je realizována v podobě dvou forem. Aktivně psaním a pasivně čtením. Zatímco psaní sdělení vyžaduje od komunikátora stylistické schopnosti a znalost gramatiky, čtení klade u příjemce sdělení nárok na schopnost se soustředit na obsah sdělení a rozlišení důležitých a nedůležitých skutečností. Příjemce také musí umět vyvodit závěry z přečteného textu a zasazovat je do celkového kontextu (J. Porvazník, J. Landová, 2010).

### 3.3.4.3 Elektronická komunikace

Jak již bylo řečeno, elektronická forma komunikace se dá realizovat jak ústní, tak písemnou formou. Zmínit ji jako jednu ze základních forem komunikace je ovšem nezbytné vzhledem k jejímu významu pro dnešní management organizací. Elektronickou komunikací se rozumí přenášení sdělení za pomoci nejrůznějších elektronických prostředků. V současnosti se trend přenosu informací pomocí elektronických zařízení stále zvyšuje, a to dopomáhá tomu, že jsou stále častěji vyvíjeny specializované softwary pro sdílení informací. Největší výhodou elektronické komunikace je její variabilita v čase a prostoru. Zároveň umožňuje přenášení informací velkým skupinám v jednom okamžiku. To jde ruku v ruce s vysokými investicemi, které jsou nezbytné pro vývoj komunikačních technologií.

Marlowe (2014) jako hlavní nevýhodu elektronické komunikace uvádí odosobnění lidského kontaktu, který je základním prvkem pro tvorbu mezilidských vztahů. Zároveň se elektronická komunikace zpravidla uskutečňuje za pomoci internetu, což s sebou nese různá rizika. Vědecké výzkumy v oblasti elektronické komunikace zároveň ukázaly změny ve fungování lidského mozku způsobené užíváním internetu. Ty změny zpravidla vedou ke snížené schopnosti soustředit se a zhoršení empatie. To vede k omezení tvorby mezilidských vztahů (S. Marlowe, 2014).

### 3.3.5 Druhy komunikace

Komunikace se rozděluje do dvou základních druhů. Prvním je verbální komunikace a druhým je označována neverbální komunikace. Pouze 7% informací je ze sdělení získáváno pomocí verbálních složek, zbylých 93% je přijímáno pomocí neverbálních složek.

#### 3.3.5.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace zahrnuje vyjadřování člověka pomocí jazykových prostředků. Verbální komunikaci dotváří paralingvistické aspekty, mezi které patří rychlost mluvené řeči, hlasitost, tón a barva hlasu, intonace, přízvuk, důraz, přestávky v řeči a jiné. Díky paralingvistickým aspektům řeči je možné z konverzace vyčíst více, než bylo vlastně řečeno.



Základní členění dle Fiedlera a Horákové je na formu písemnou a ústní (Fiedler, Horáková, 2012).

### **Paralingvistické aspekty mluveného projevu**

*„Paralingvistika je dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje, nebo zeslabuje, zpochybňuje, nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu“ (Mikuláščík, 2003, s. 119).*

Paralingvistické aspekty můžou zdokonalit projev mluveného slova a zároveň mohou zdůraznit důležité skutečnosti sdělení. Do dané oblasti se například řadí:

- **výška tónu hlasu**
- **hlasitost řeči** (vypovídá o zaujatosti řečníka, je doporučeno měnit výšku hlasu, aby nedošlo k monotónnosti projevu)
- **rychlost řeči** (například vypovídá o temperamentu řečníka – temperamentnější jedinci mají rychlejší tempo řeči)
- **objem řeči** (sledován průměrným počtem slov za určitý časový úsek)
- **plynulost řeči, pomlky, frázování** (využití například při zajištění pozornosti příjemců sdělení)
- **barva hlasu a emoční náboj** (zachycuje emoční vztah komunikátora ke komunikovanému obsahu)
- **kvalita řeči** (míra redundance ve sdělení)
- **chyby v řeči** (například vady řeči, chyby artikulační, špatná výslovnost)
- **něpisovný jazyk** (užívání vulgarismů či nepřisovných slov, slang, řečové nezvyky)
- **slovní vata** (stereotypní vyplňování vět či slov) (Mikuláščík, 2010)

#### **3.3.5.2 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace se začala hlouběji zkoumat zhruba od poloviny 20. století. Známa byla samozřejmě již dříve, každopádně růst zájmu je spojen se vznikem televize. Jednoduše řečeno by se dala neverbální komunikace definovat jako předání sdělení bez využití slov, tedy bez využití ústní komunikace. Neverbální komunikace byla a je inspirací

pro lidi, pro které je cílená komunikace profesí (herci, pedagogové, řídicí pracovníci, právníci) (Fiedler, Horáková, 2012).

### **Prvky neverbální komunikace jsou:**

- **mimika** – výraz obličeje
- **proxemika** – oddálení lidí od sebe
- **haptika** – doteková komunikace
- **posturologie** – postoje lidí při vzájemné komunikaci
- **kinezika** – pohybová komunikace
- **gestika** – pohyby rukou při komunikaci

Mikuláščík (2010) říká, že u neverbálního chování mají zásadní význam projevy v oblasti obličeje a hlavy, neboť tato část těla je nevíce vnímána během komunikace a také má vliv na to, jak posluchač vnímá sdělení.

### **Mimika**

Jde o komunikaci skrze pohyby obličejových svalů, které mají zásadní vliv při sdělování emocí. Mimika jako jedna z mála vyjadřuje sympatie, potěšení nebo míru souhlasu, zatímco ostatní prvky v tomto směru nepředávají mnoho dalších informací. Mimika vyjadřuje to, co jedinec prožívá, ale také to, jaký má vztah ke sdělení a k objektu, o němž hovoří, a také signalizuje posluchači svůj prožitek. Přitom nejde jen o empatické vcítění se do emočního stavu druhého, ale i o signalizování, že jsme přijali jeho mimický výraz emocionálního stavu jako sdělení o tomto stavu a že tomuto sdělení adekvátně rozumíme (Mikulaščík, 2010).

Fiedler a Horáková rozdělují mimické vyjadřování do dvou základních skupin. První skupinou jsou primární emoce (šťěstí x nešťěstí, radost x smutek, klid x rozčilení, zájem x nezájem), druhou skupinou jsou tak zvané sekundární emocionální výrazy, kdy člověk prožívá složité situace, které si vyžadují kombinaci mimických jevů současně (například radost, překvapení a dojetí současně). Největší vypovídající schopnost mají oči (Fiedler, Horáková, 2012).

## **Proxemika**

Jedná se o komunikace jedinců formou přibližování a oddalování. Každý jedinec potřebuje při komunikaci jiný prostor, ve kterém se cítí pohodlně. Například extroverti udržují bližší kontakt než introverti. Důležitým aspektem je také kulturní a etnické prostředí (Mikulaščík, 2010).

Dle DeVita rozlišujeme čtyři základní vzdálenosti, které popisují různé vztahy mezi lidmi a identifikují sdělené signály.

- Intimní vzdálenost – využívána především ke komunikaci mezi lidmi, kteří mají intimní vztah.
- Osobní zóna – také nazývána jako ochranná bublina. Do tohoto prostoru si lidé pouští pouze své přátele nebo blízké osoby, které dobře znají.
- Společenská vzdálenost – využívání při obchodních nebo společenských příležitostech, nebo například v neznámém prostředí.
- Veřejná vzdálenost - obvyklá vzdálenost při veřejném vystoupení, vzdálenost umožňuje podniknout ochranné akce (DeVito, 2008).

## **Haptika**

Tímto termínem se vyjadřuje dotykový kontakt mezi osobami (podání ruku, objetí, stisk, poplácání). Kouzlo bezprostředního dotyku, především podání ruku je již známé. Tou se primárně zabývá manažerská komunikace. Během podání ruku jsou informace předávány několika způsoby. Jsou to například:

- vzhled ruku
- hmatový vjem stisku
- stupeň vlhkosti nebo suchosti
- síla stisku
- délka kontaktu
- styl uchopení ruku (Fiedler, Horáková, 2012)

## **Posturologie**

Vyjadřuje řeč těla, svým fyzickým postojem vyjadřují partneři svůj komunikační postoj a vzájemný vztah. Postoj těla člověka při komunikaci je i odrazem jeho psychického

stavu. Při sledování komunikujících lze na základě postoje odhadnout, o jaký druh vzájemného působení se jedná i jakým směrem se jednání vyvíjí (Fiedler, Horáková, 2012).

Mikuláščík k tomu dodává, že znaky posturologie signalizují emoční stav, zaujetí, postoj k partnerovi a ke sdělení. Zároveň při komunikaci značí vzájemná poloha aktérů vztah k obsahu sdělení a k sobě navzájem (Mikuláščík, 2010).

### **Kinezika**

Definuje zvláštní pohyby (např. způsob chůze), které mohou dávat najevo jeho momentální rozpoložení. Vždy je však musíme posuzovat v širším kontextu neverbálních projevů člověka, neboť omezit se pouze na pohybovou stránku by mohlo být zavádějící (Mikuláščík, 2010).

### **Gestika**

Je spojována se záměrnými pohyby rukou, hlavy nebo nohou, které doprovázejí verbální sdělení, případně ho mohou zastoupit (Mikuláščík, 2010; Fiedler a Horáková, 2012).

Gesta lze podle DeVita (2001) rozdělit do čtyř základních skupin:

**Ilustrátory** jsou gesta zesilující verbální signály, které doprovázejí komunikaci. Jsou používány například při naznačení tvaru nebo velikosti objektu, o kterém se mluví.

**Afektivními projevy** nazýváme mimické projevy, ale také gestikulace rukou nebo pohyby celého těla, které vyjadřují emocionální významy. Používají se k doplnění a posílení slovních významů a také jako náhrady slov.

**Regulátory** jsou signály, které monitorují, kontrolují, koordinují nebo udržují řeč druhého. Typicky se jedná o přikývnutí, kterým říkáme mluvčímu, že má pokračovat v řeči. Jedná se ale také o signály značící, že chceme do řeči vstoupit.

Gesta, která uspokojují nějakou osobní potřebu, nazýváme **adaptéry**. Jedná se typicky o poškrábání na zádech nebo odhrnutí vlasů spadlých do očí. Tato gesta můžou být zaměřena jak na vlastní osobu, tak i na druhé osoby (DeVito, 2008).

Jako pátou skupinu gest přidává Mikulaščík **znaky**, které se používají záměrně a vědomě ke sdělení stejných významů jako příslušná slova nebo slovní spojení (Mikulaščík, 2010).

### 3.3.6 Manažerská komunikace

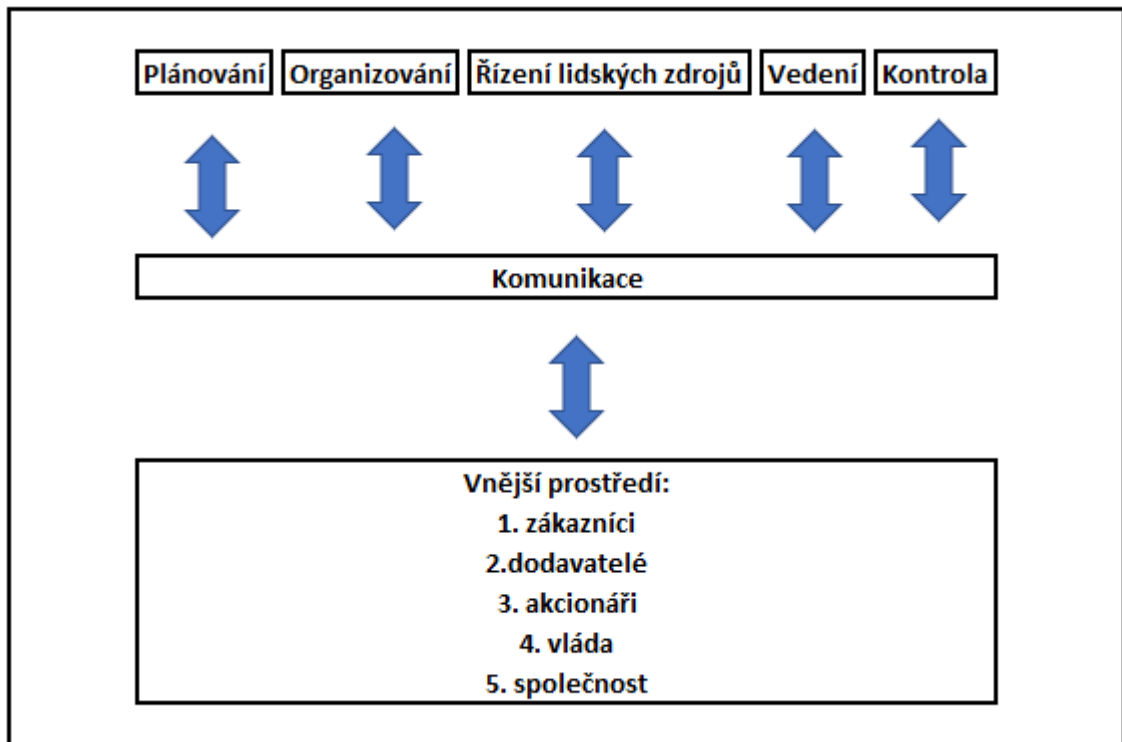
Manažerská komunikace je základním pilířem pro úspěšné vedení a řízení organizace. Manažer má formální pravomoc a odpovědnost za komunikaci s mnoha subjekty v organizaci i mimo ni (Marquis, Huston, 2009).

Komunikace je jedním z primárních procesů, které manažeři vykonávají při své práci, kdy jejím prostřednictvím vedou a motivují své zaměstnance. Komunikace by se tak dala označit za centrální řídicí úlohu, kterou manažeři tráví přibližně 80% svého času (Fulk, Steinfield, 1990).

Dle Lepilové je manažer komunikační spoj mezi organizací (managementem firmy, vlastníky firmy) a zaměstnanci organizace, které manažer řídí a vede ve svém týmu. Týmu sděluje informace a činnosti, které formou úkolů deleguje na své zaměstnance, z týmu naopak přenáší výsledky a požadavky směrem k managementu. Zajišťuje komunikaci uvnitř svého týmu, koordinuje aktivity týmu, zadává práci, kontroluje ji a vyhodnocuje výsledky. Zaměstnanci zároveň chtějí dostávat úplné a aktuální informace, a pokud selhává komunikace, vznikají problémy v rámci pracovněprávních vztahů (K. Lepilová, 2008).

Na základě výše uvedených skutečností by bez získání a sdílení informací nemohl manažer formulovat cíle, strategie, nalézat řešení problémů a efektivně řídit své podřízené zaměstnance, proto se jedná o důležitou součást činností manažera. Efektivní komunikace s podřízenými zaměstnanci je zásadní dovednost, kterou by měl každý manažer mít. Jednoduše řečeno, podnik musí aktivně zlepšovat interní komunikaci, to znamená, že v ní není místo pro manažery, kterým tato dovednost chybí. Takový pracovník může zastávat funkci odbornou, ale nemůže bez rozvinutých komunikačních dovedností vést tým. (Z. Dvořáková, 2012)

Obrázek 4: Manažerská komunikace



Zdroj: vlastní zpracování dle Z. Dvořáková (2012)

Výše uvedené schéma znázorňuje, že manažerskou komunikaci je třeba využívat při vykonávání všech manažerských činností. Zároveň je patrné, že komunikace usnadňuje propojení s vnějším prostředím organizace.

### 3.3.6.1 Komunikační dovednosti manažera

Efektivní komunikace lze dosáhnout rozšířením arény (tj. oblast, kde jsou všichni dobře informováni), a to pomocí nechráněné polohy a zpětné vazby. Manažeři většinou nejsou schopni použít obě tyto metody. Na základě toho lze rozeznávat čtyři manažerské styly (Donnelly J. H. a kol., 1997).

Donnelly a kolektiv definují 4 základní typy manažerů. Jsou to:

- **Typ A** – jde o manažery, kteří ignorují nechráněné polohy a neřeší zpětnou vazbu, převládá u nich určitá oblast neznámého prostředí, protože nejsou ochotní rozšiřovat své oblasti znalostí ani oblasti znalostí svých podřízených zaměstnanců. Často jsou nepřátelští, chladní a nadutí. Jejich obliba v kolektivu není příliš vysoká. Komunikace organizace vedená manažery typu A je neefektivní.

- **Typ B** – naopak od typu A používají zpětnou vazbu. Zpravidla chtějí mít dobré vztahy se svými podřízenými zaměstnanci, avšak nejsou u nich schopni získat požadovanou důvěru. To je především způsobeno tím, že manažer není schopen vyjádřit své pocity a názory. Tento typ je zpravidla spojený s permissivním vedením.
- **Typ C** – u tohoto typu manažeri využívají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby, čímž vytvářejí hluché prostory. Manažeri tohoto typu si vysoce cení svých názorů, ale názorů ostatních zaměstnanců nikoliv. Zajímají se primárně o svou pověst, nikoliv o komunikaci. Jejich podřízení jsou zpravidla nejistí, nepřátelští a znechucení.
- **Typ D** – jde o nejefektivnější skupinu manažerů, neboť je zde harmonicky využívaná nechráněná poloha i zpětná vazba. Jsou to manažeri, kteří jsou si jistí ve svých funkcích, sdílejí své názory, nápady a pocity a přijímají zpětnou vazbu od ostatních (Donnelly J. H. a kol., 1997).

Holá dále definuje následující komunikační dovednosti manažerů:

- **Kdo se nechce domluvit, ten se nedomluví** – pochopení sdělení, které se manažer snaží sdílet, je závislé na způsobu, jakým je sdělení sdíleno. Příjemce musí sdělení správně dekódovat, což je přímo závislé na úrovni manažerových komunikačních dovednostech. Manažer by měl při formulaci sdělení zohlednit chápání příjemce tak, aby došlo ke správné interpelaci. To je spojeno se správně zvoleným komunikačním kanálem a správnou formou sdělení. Na konci komunikačního procesu je dobré si ověřit, zda došlo ke vzájemnému pochopení. K tomu je zpravidla využívána zpětná vazba.
- **Dělejte to, co říkáte, a říkejte to, co myslíte** – vše je o důvěře, protože ten, kdo mluví, ale nic nedělá, zpravidla důvěru ztrácí.
- **Chcete-li se domluvit, naslouchejte** – ústní forma komunikace se řadí k nejefektivnějším, neboť k tomu má všechny předpoklady, zejména umožňuje okamžitou zpětnou vazbu. Hlavním smyslem je dorozumět se, proto je zde kladen velký

důraz na to, aby příjemce sdělení správně rozuměl obsahu komunikace. Komunikační dovednosti manažera zahrnují soustředění se, empatii a zjištění zájmů druhé strany. Manažer musí pozorně naslouchat a pokládat vhodné doplňující otázky, které povedou ke zjištění toho, co partner chce. Důležité je i navození příjemné atmosféry, která posílí důvěru při komunikaci. Základem je, aby manažer mluvil stručně, srozumitelně a sémanticky správně. Nedílnou součástí jsou i neverbální složky komunikace jako například postojový soulad a správně využívaná mimika. Oční kontakt a správná vzdálenost také napomohou k efektivní komunikaci. Mezi další dovednosti patří například chápání a vnímání partnera, profesionální přístup bez emocí, používání správných argumentů a přijímání zpětné vazby (Holá, 2006).

Výše uvedené dovednosti Holá následně doplňuje o zásady efektivní komunikace, které jsou následující:

- plán a příprava komunikace,
- volba vhodného okamžiku,
- sledování jednoho cíle,
- pozitivní přístup,
- ověřování předpokladů,
- ověřování vzájemného porozumění,
- partnerství v dohodě, respekt a plnohodnotné uznání kompetence partnera,
- shrnutí, zopakování dohody a potvrzení porozumění (Holá, 2006).

### 3.3.6.2 Příčiny neefektivní komunikace

Mezi základní příčiny neefektivní komunikace uvádí Weihrich a Koontz nedostatečné plánování, nejasné předpoklady, sémantické nejasnosti, špatně vyjádřená sdělení, komunikační překážky v mezinárodním prostředí, ztráty při přenosu, špatné naslouchání a unáhlené hodnocení, neosobní komunikace, nedůvěra, hrozby, obavy,



nedostatečná doba na přípravu změny a přemíru informací. Níže jsou jednotlivé termíny blíže definovány (Wehrich, Koontz, 1993).

### **Nedostatečné plánování**

Před odesláním sdělení je nutné si definovat cíl sdělení, celou komunikaci si dobře připravit a naplánovat, specifikovat vhodné komunikační kanály, a to vše provést se správným načasováním.

### **Nejasné předpoklady**

Různá očekávání na základě sdělení obou stran komunikačního procesu. Základem je tedy oboustranná shoda v chápání sdělení.

### **Sémantické nejasnosti**

Jde o záměrně nejasné sdělení, které má u příjemce vyvolat otázky i pochybnosti. Zároveň se může objevit i nezáměrná sémantická nejasnost, ta je ovlivněna povahou, hodnotami a předsudky jedince.

### **Špatně vyjádřené sdělení**

Důležitým prvkem komunikačního procesu je správné zakódování sdělení. Nutností je používat správná slova, větnou skladbu a mluvit souvisle tak, aby nedocházelo k nejasnostem. Zároveň je nutné zohlednit zkušenosti a znalosti příjemce sdělení.

### **Komunikační překážky v mezinárodním prostředí**

Zejména jde o překážky jazykové, ale i kulturní nebo etnické. Při formulaci sdělení je nutné zohlednit jazykové dovednosti příjemce a zároveň vzít v úvahu jeho kulturní a etnické zvyklosti.

### **Ztráty při přenosu**

Obsah sdělení může být ovlivněn, pokud komunikační kanál vede přes více osob. To může být důsledkem ztráty informací, jeho důsledkem je nepřesné sdělení.

### **Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení**

Komunikace není jen o předání sdělení, ale zároveň je důležité správně naslouchat, což vyžaduje soustředěnost.

### **Neosobní komunikace**

Při komunikaci je důležitý osobní kontakt. Je to jeden z předpokladů efektivní komunikace. Zároveň je vhodné i zařazení neformálních prvků komunikace, které by neměly být na pracovní téma. To dopomůže k uvolnění obou účastníků komunikačního procesu.

### **Nedůvěra, hrozby, obavy**

Tyto jevy jsou většinou způsobeny nekonzistentním chováním manažera. Tyto jevy mohou vzniknout například v případě, kdy zaměstnanec sdělí svému manažerovi negativní, ač pravdivé sdělení, a on ho potrestá. Důsledkem je, že zaměstnanec má tendence další nepříjemné, ač důležité informace zkreslovat.

### **Přemíra informací**

Přemíru informací lze řešit několika způsoby. Prvním z nich je ignorování informací (zaměstnanec ignoruje e-maily), druhým je dopouštění se chyb v odpovědích (přehlédnutí důležitých informací), třetím je odkládání zpracování informací, čtvrtým je filtrování (to může být efektivní pouze v případě, že jsou upřednostňovány pouze důležité informace před méně důležitými) a poslední možností je únik od komunikace, kdy pracovník úplně ignoruje veškeré sdělení a nekomunikuje.

#### **3.3.6.3 Komunikační bariéry a chyby**

Bariéry je nutné identifikovat a správně popsat tak, aby bylo možné je překonat. Dle Mikuláščíka je můžeme rozdělit do dvou základních skupin – externí (rušivý element přicházející z vnějšího prostředí a interní (osobní problémy komunikátora) (Mikuláščík, 2010).

Tureckiová (2004) tuto myšlenku rozvádí a přidává členění interních a externích bariér, které jsou znázorněné v níže uvedené tabulce.

**Tabulka 1: Bariéry v komunikaci**

<b>Vlivy prostředí (externí bariéry)</b>	
<b><u>Vlivy sociálního prostředí:</u></b> různé kulturní prostředí aktérů komunikačního procesu. Tyto faktory lze zahrnout i do interních bariér.	<b><u>Vlivy fyzikálního prostředí:</u></b> souvisejí s podmínkami, ve kterých je komunikace prováděna. Tím je myšleno například prašnost, osvětlení, teplota a hluk.
<b>Interní vlivy (vnitřní bariéry jedince)</b>	
<b><u>Vlivy psychologické a psychické:</u></b> emoční stavy, kdy jedinec není zcela soustředěný, cítí strach, zaměřuje se na vlastní potřeby, nebo řeší osobní problémy.	<b><u>Vlivy fyziologické a fyzické:</u></b> patří sem vady sluchu, vady výslovnosti, onemocnění a fyzické nepohodlí.
<b><u>Sémantické vlivy:</u></b> rozdílné sociální, kulturní a etnické zkušenosti, které se odrážejí v používaném jazyce. To přispívá k rozdílnému chápání výrazů.	<b><u>Sociální:</u></b> jsou to bariéry způsobené předsudky, které plynou ze zastávaných postojů (přílišná úcta, nebo její nedostatek).

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tureckiová (2004)

Naproti tomu Khelerová uvádí následující bariéry v komunikaci:

- **Čas** – nutnost zajištění dostatku času, v opačném případě může docházet k chybám
- **Porozumění** – souvisí se znalostmi a úhly pohledu – jak je problém chápán, přičemž absence znalostí může vyvolat konflikt
- **Předsudky** – situace, kdy komunikační partner slyší jen to, co chce slyšet
- **Nepozornost** – nesoustředěností dochází ke ztrátě důležitých informací, které sdělení obsahuje
- **Odlisný způsob vyjadřování** – souvisí s různým významem slov, což vede k různé interpretaci sdělení. Další bariérou může být používání odborných výrazů, které nejsou komunikačnímu partnerovi známá (Khelerová, 2010)

## 4 Vlastní práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjištění významu prvků komunikace, který manažeři přisuzují jednotlivým prvkům komunikace. Pro sběr dat bylo využito dotazníkové šetření a metoda kvantitativního výzkumu. Získaná data byla následně analyzována s pomocí statistických výpočtů aritmetického průměru, rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Data a statistické výpočty výzkumu jsou interpretovány za pomoci přehledných grafů a tabulek. Veškerá analýza dat probíhala prostřednictvím programu Microsoft Excel 365.

Výzkum byl proveden v provozovnách společnosti Adient Czech Republic. Jde o společnost v dodavatelském řetězci v rámci automobilového průmyslu. Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 38 respondentů, jimž byl pomocí e-mailu zaslán odkaz na internetový portál [www.surveio.cz](http://www.surveio.cz), kde proběhl sběr dat. Osloveno bylo celkem 50 respondentů. Celkový počet respondentů je 38, což představuje 76% návratnost vyplněných dotazníků.

Dotazník je tvořen 7 identifikačními otázkami, které slouží k identifikaci respondentů, 35 meritorními otázkami, které jsou spojené s hlavním tématem této diplomové práce, což představuje významnost jednotlivých prvků komunikace pro práci manažera a 3 otevřenými otázkami. Identifikační otázky jsou uzavřené, to znamená, že respondent má pouze jednu možnost výběru. U meritorních otázek je využito škálové rozhraní 1– 4, které definuje míru významnosti jednotlivých prvků komunikace. Škálové rozhraní je malý význam, střední význam, vysoký význam a zásadní význam. Tyto slovní významy jsou následně kvantifikovány a využity pro statistickou analýzu dat.

### 4.1 Charakteristika zkoumané společnosti

Společnost Adient Czech Republic je součástí dodavatelského řetězce v rámci automobilového průmyslu. V České republice zaměstnává více než 6 000 zaměstnanců. V rámci automobilové průmyslu se především specializuje na výrobu autosedaček – od návrhu designu a výroby textilií, přes šití textilních i kožených potahů, až po finální kompletaci a montáž sedaček pro přední automobilové značky.

**Obrázek 5: Logo společnosti Adient Czech Republic**



Zdroj: <https://www.adient.com/czech-republic>

Provozovny společnosti jsou umístěny v Mladé Boleslavi, Solnici, České Lípě, Strakonících, Roudnici nad Labem a Stráži pod Ralskem.

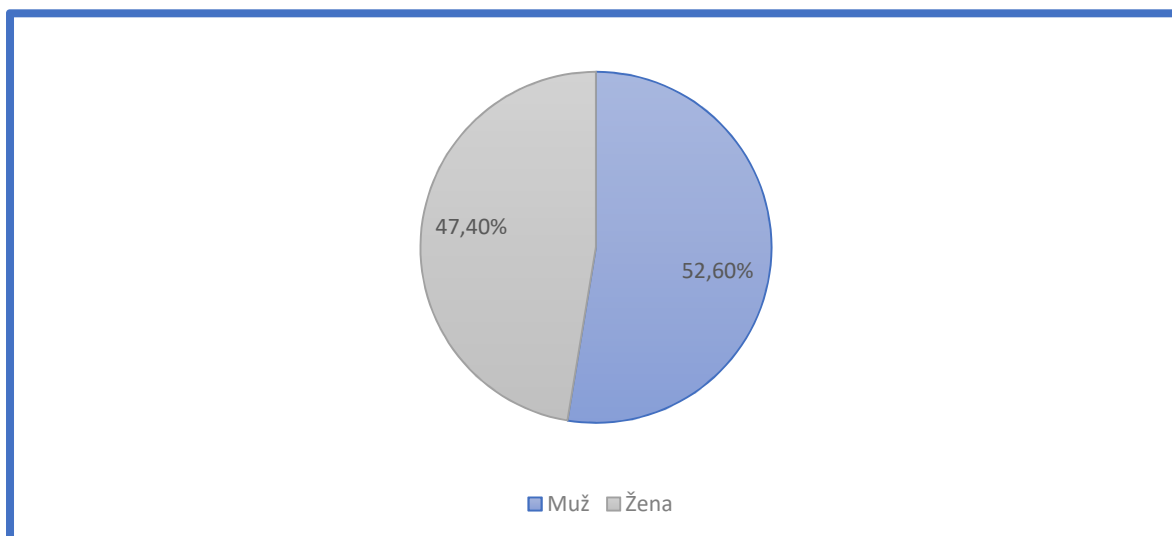
#### **4.2 Charakteristika respondentů**

Dotazník byl zaslán 50 respondentům na nižších, středních a vysokých manažerských úrovních. Jednalo se o vedoucí jednotlivých oddělení. Pomocí identifikačních otázek byly zjištěny charakteristiky týkající se pohlaví, věku, vzdělání a oboru vzdělání, délky pracovního poměru ve zkoumané společnosti, praxe a počtu podřízených zaměstnanců. Manažeři jednotlivých oddělení byli osloveni pomocí e-mailu, ve kterém byl odkaz na internetový portál [www.survio.cz](http://www.survio.cz), kde probíhal sběr dat v období od 5. 1. 2020 do 29. 2. 2020.

##### **Otázka č. 1: Vaše pohlaví?**

Z celkového počtu 38 respondentů je 20 mužů, to představuje 52,6%, a 18 žen, což představuje 47,4% všech respondentů. Výše uvedená data nám ukazují, že ve společnosti Adient Czech Republic s.r.o je téměř rovnocenné zastoupení mužů a žen na manažerských pozicích.

**Graf 1: Pohlaví respondentů**

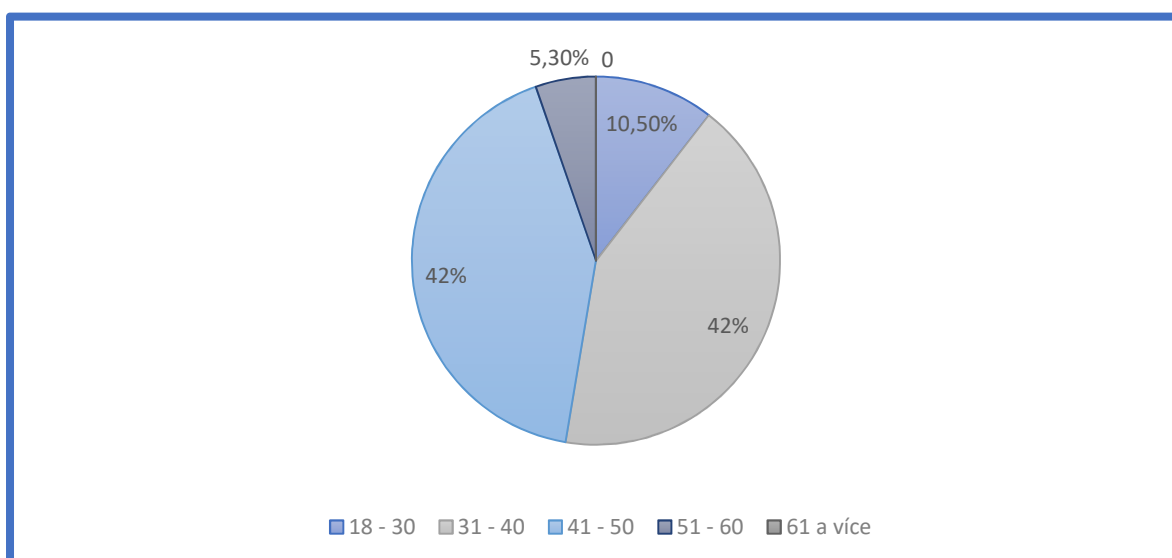


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 2: V jaké věkové kategorii se nacházíte?**

Z celkového počtu manažerů se nejvíce z nich nachází ve věkové kategorii 31-40 let a 41-50 let. V těchto kategoriích se shodně nachází 16 respondentů, což pro každou kategorii představuje 42%. Na druhém místě je kategorie 18-30 let s 10,5% a 4 respondenty. Na třetím místě se umístila kategorie 51-60 let se 2 respondenty, což představuje 5,3% z celkového počtu manažerů. Zajímavostí je, že žádný respondent nebyl starší než 60 let.

**Graf 2: Věk respondentů**

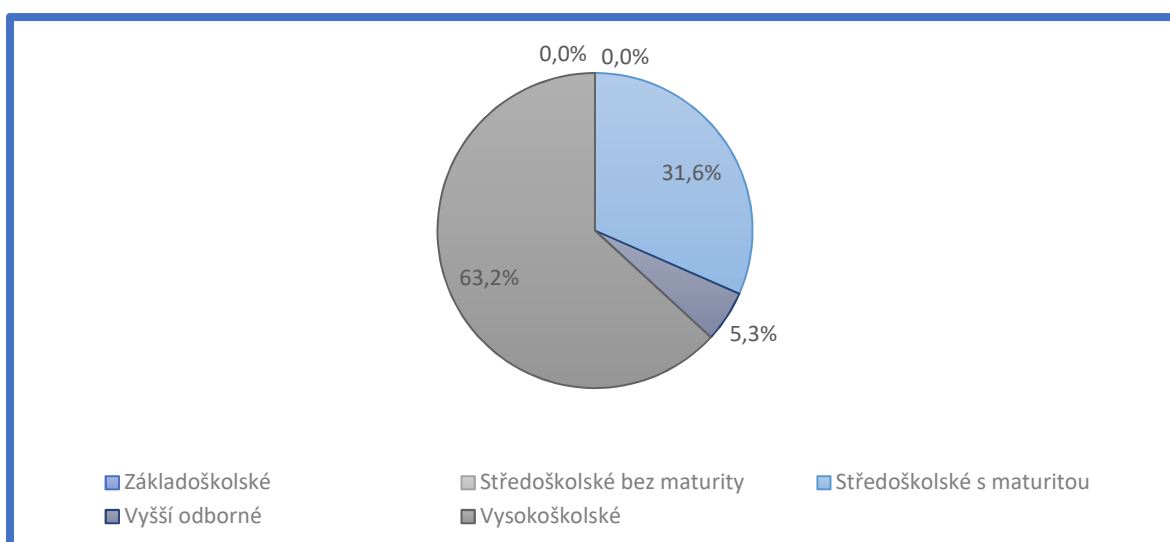


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejčastější odpovědí v rámci otázek spojených se vzděláním bylo, že respondenti mají vysokoškolské vzdělání. To bylo zastoupené 24 odpověďmi a 63,2% z celkového počtu odpovědí. Následuje středoškolské vzdělání s maturitou s 12 respondenty, což představuje 31,6%. Na třetím místě se umístilo vyšší odborné vzdělání se 2 respondenty, kteří představují 5,3%. Nikdo z dotazovaných manažerů nemá pouze základní vzdělání nebo středoškolské vzdělání bez maturity.

**Graf 3 Vzdělání respondentů**

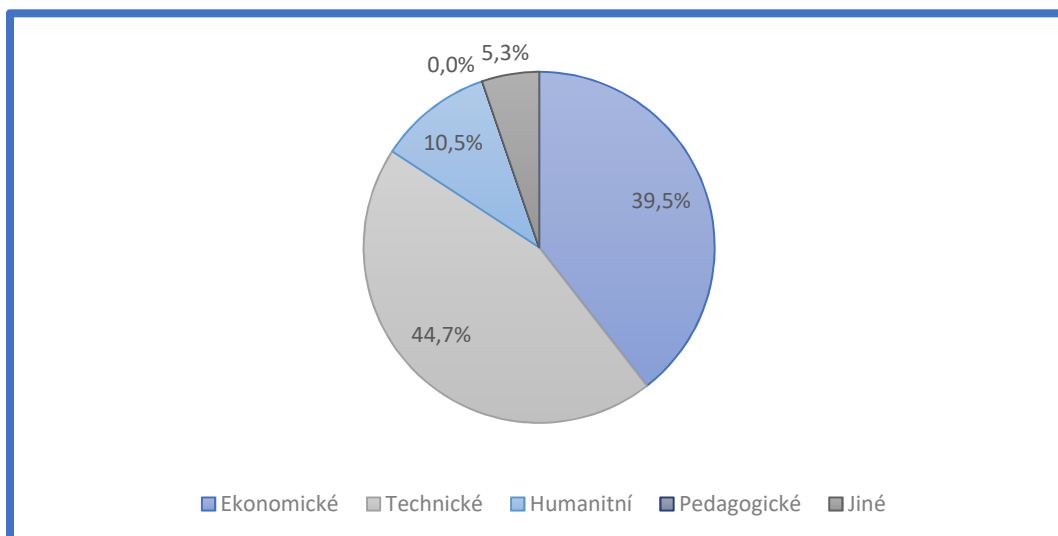


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 4: V jakém oboru je Vaše vzdělání?

Celkem 17 respondentů odpovědělo, že má technické vzdělání, to představuje 44,7% všech odpovědí. Následuje ekonomické vzdělání s 15 odpověďmi a 39,5%. Na třetím místě se umístilo humanitní vzdělání, to uvedli 4 respondenti, což představuje 10,5%. Jiné vzdělání uvedli dva respondenti, to je v celkovém součtu 5,3%. Nikdo z respondentů nemá pedagogické vzdělání. Vzdělání respondentů zpravidla odráží odvětví, ve kterém se společnost nachází, zároveň je nutné zohlednit fakt, že dotazník byl vyplněn manažery z různých oddělení. Výrobní manažeři či manažeři kvality mají zpravidla technické vzdělání, kdežto finanční či personální manažeři mají zpravidla ekonomické, nebo humanitní vzdělání.

**Graf 4: Druh vzdělání respondentů**

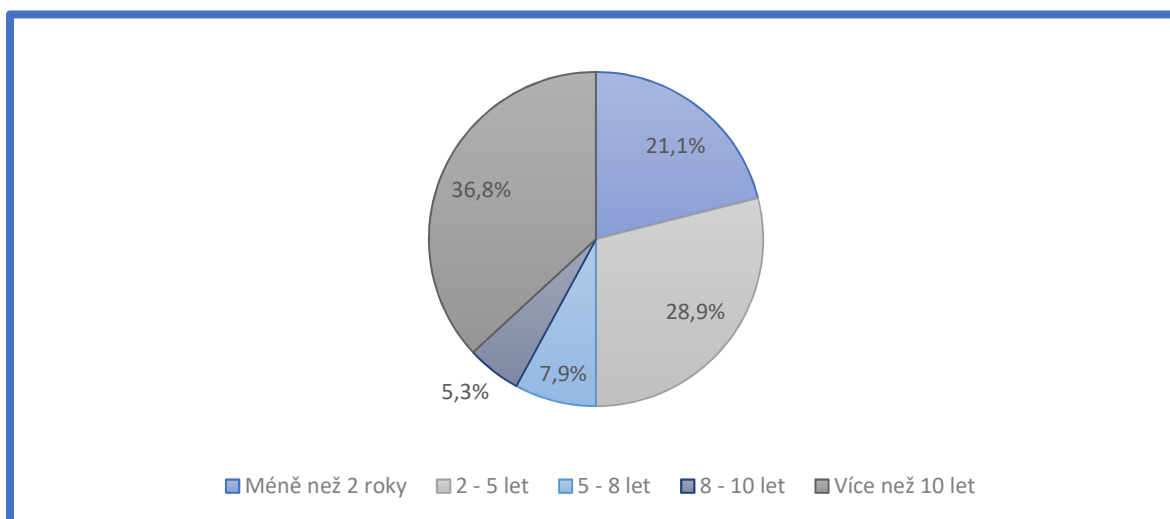


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 5: Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?**

Překvapivě nejvíce manažerů odpovědělo, že jsou ve společnosti více než 10 let. Více než 10 let uvedlo jako svou odpověď 14 respondentů, což představuje 36,8%. Na druhém místě se umístila kategorie 2-5 let s 11 respondenty, kteří představují 28,9%. Na třetím místě se umístila kategorie méně než 2 roky s 8 respondenty představující 21,1%. Následuje kategorie 5-8 let se 3 respondenty a 7,9%. Na posledním místě jsou manažeri, kteří jsou ve společnosti mezi 8 až 10 lety. Takto odpověděli 2 respondenti, což představuje 5,3%.

**Graf 5: Délka pracovního poměru respondentů**



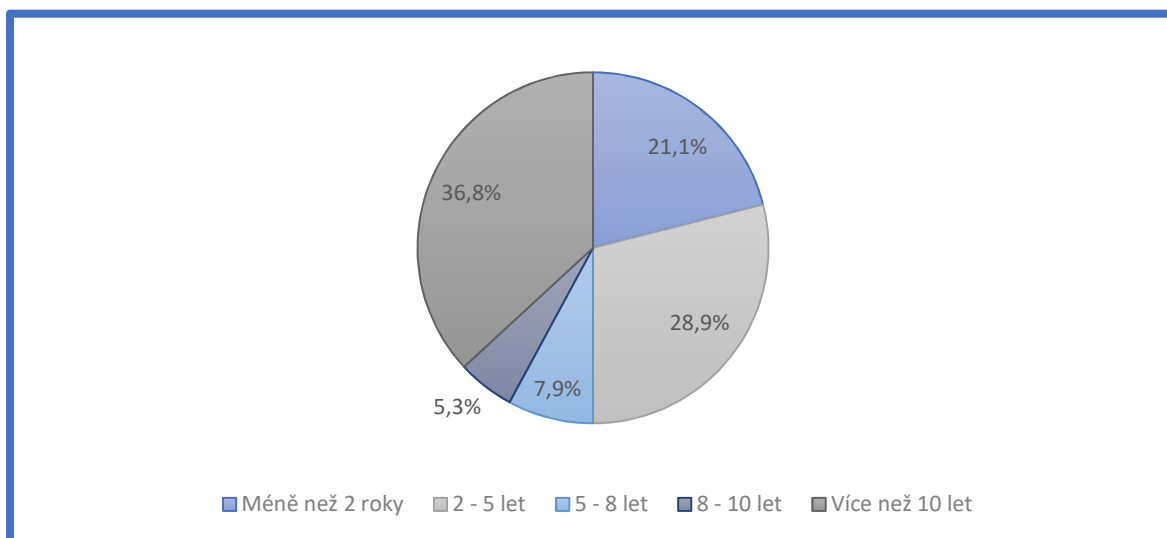
Zdroj: vlastní zpracování



### Otázka č. 6: Jak dlouhá je Vaše praxe na manažerské pozici?

Podle délky manažerské praxe byli respondenti rozděleni do 5 kategorií. Více než 10 let praxe na manažerské pozici má 14 respondentů (36,8%). Mezi 2 až 5 lety praxe má 11 respondentů (28,9%). Méně než 2 roky má 8 respondentů (21,1%). Následuje kategorie 5 až 8 let, kde hlasovali 3 respondenti představující 7,9% hlasů. Na posledním místě se skončila kategorie 8 až 10 let se 2 respondenty, což představuje 5,3% všech hlasů.

**Graf 6: Praxe respondentů na manažerské pozici**

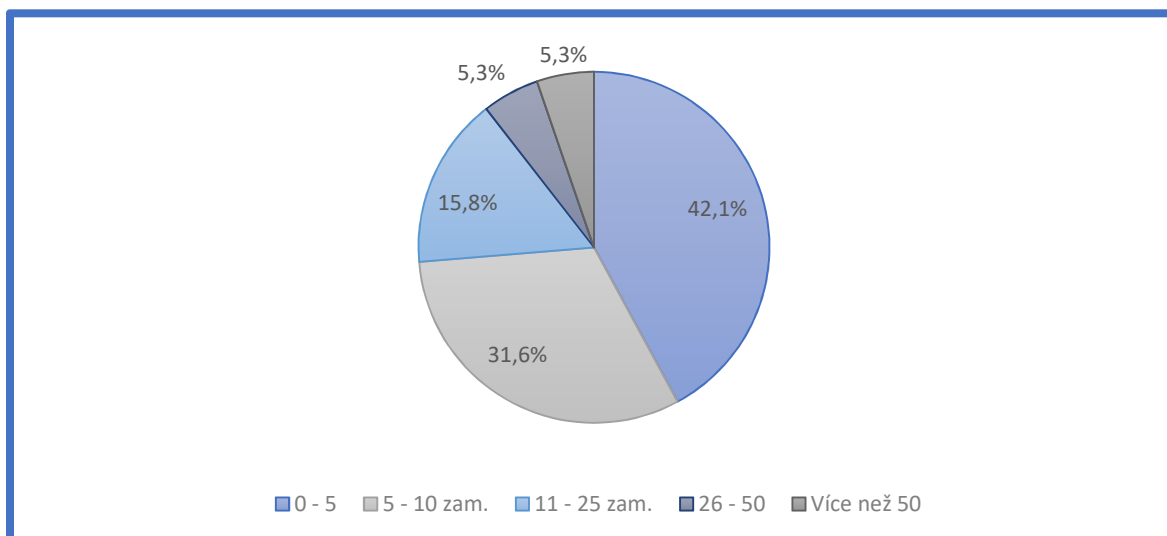


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 7: Kolik máte podřízených zaměstnanců?

Dle této otázky byli respondenti rozděleni do 5 skupin podle toho, kolik mají podřízených zaměstnanců. Skupina respondentů s počtem podřízených 5 a méně čítala 16 respondentů (42,1%). Následuje skupina manažerů, která řídí mezi 5 a 10 zaměstnanci. Tu označilo 12 respondentů (31,6%). Skupina manažerů s počtem podřízených mezi 11 a 25 zaměstnanci byla označena 6 respondenty (15,8%). Na posledním místě se shodně umístily kategorie 26 až 50 a 50 a více podřízených zaměstnanců. Shodně zde hlasovali 2 respondenti, což představuje 5,3% celkových odpovědí.

**Graf 7: Počet podřízených zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.1 Verbální forma komunikace

V následující kapitole je 8 otázek spojených s verbální formou komunikace. Manažeři hodnotili důležitost jednotlivých prvků verbální komunikace. Výsledné hodnoty jsou zpracovány do přehledné tabulky spolu s výpočty statistické analýzy. Součástí tabulky je výsledné pořadí jednotlivých prvků dle významu pro práci dotazovaných manažerů.

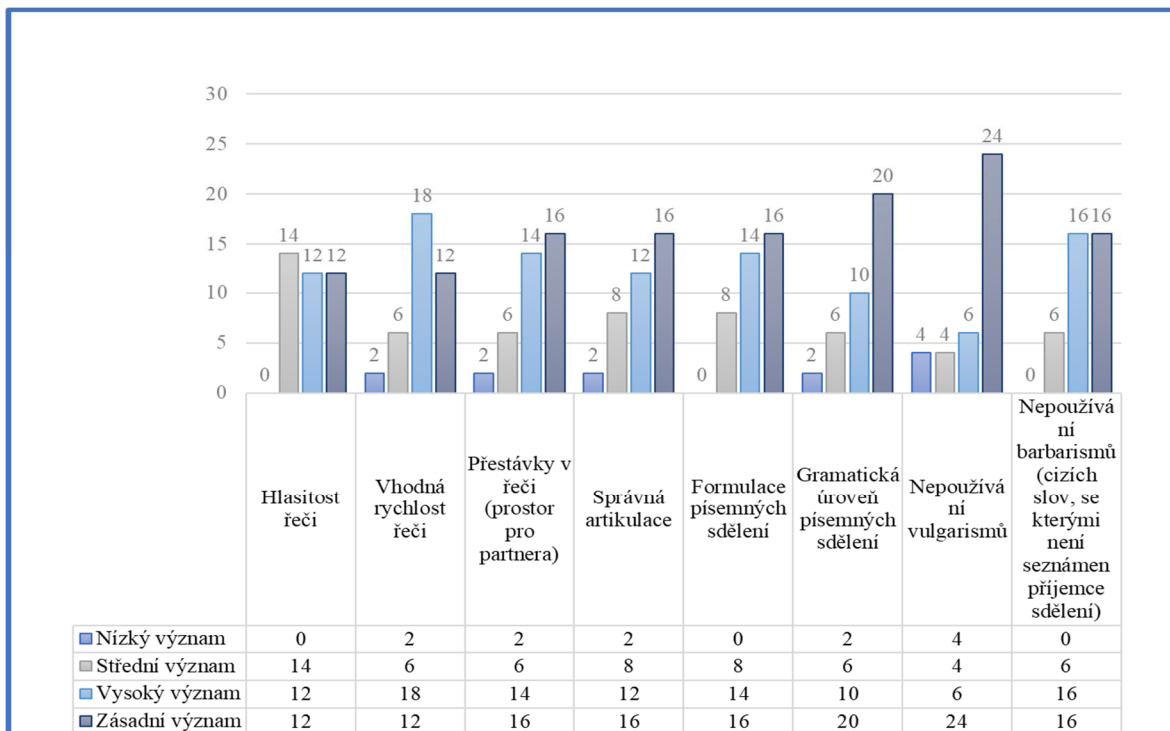
**Tabulka 2: Verbální forma komunikace – přehled zpracovaných dat**

Verbální forma komunikace N=38										
Otázka: Následující část dotazníku je věnována verbální formě komunikace, vyberte prosím jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.		Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení				
		1	2	3	4	$\bar{x}$	Var(x)	s	Vk %	PV
1.	Hlasitost řeči	0	14	12	12	2,95	0,70	0,825	28,01%	7.
2.	Vhodná rychlost řeči	2	6	18	12	3,05	0,70	0,825	27,04%	6.
3.	Přestávky v řeči (prostor pro partnera)	2	6	14	16	3,16	0,79	0,874	27,69%	4.
4.	Správná artikulace	2	8	12	16	3,11	0,85	0,912	29,36%	5.
5.	Formulace písemných sdělení	0	8	14	16	3,21	0,60	0,766	23,87%	3.
6.	Gramatická úroveň písemných sdělení	2	6	10	20	3,26	0,85	0,909	27,84%	2.
7.	Nepoužívání vulgarismů	4	4	6	24	3,32	1,09	1,029	31,02%	1.
8.	Nepoužívání barbarismů (cizích slov, se kterými není seznámen příjemce sdělení)	0	6	16	16	3,26	0,52	0,714	21,88%	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Dále následuje přehledný graf, na kterém jsou pomocí sloupcového rozhraní znázorněné výsledné hodnoty všech odpovědí dle jednotlivých prvků důležitosti.

**Graf 8: Verbální komunikace**

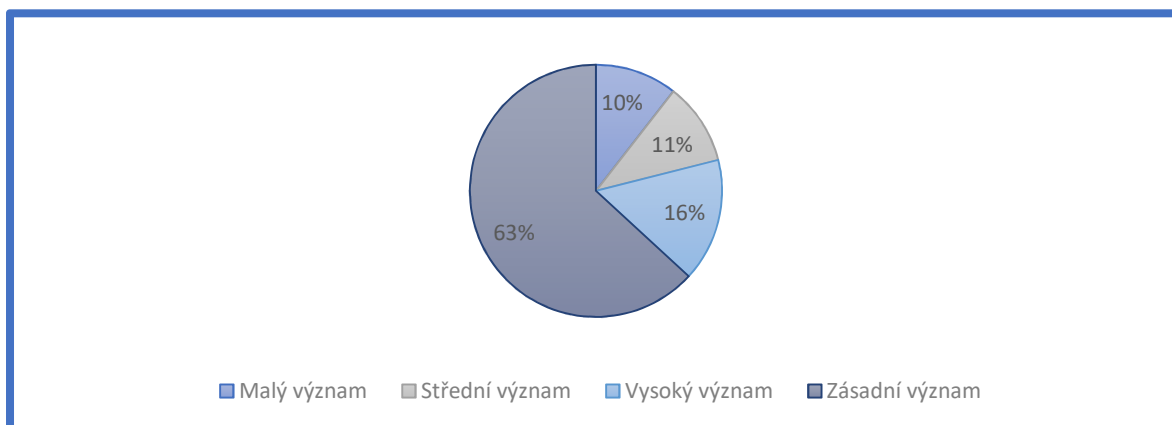


Zdroj: vlastní zpracování

### Nepoužívání vulgarismů

Prvním prvkem verbální komunikace je nepoužívání vulgarismů. Dle výsledných hodnot lze tvrdit, že nepoužívání vulgarismů je mezi dotazovanými manažery vnímáno jako nejdůležitější. Tento fakt potvrzuje hodnota aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,32$ . Hodnota variačního koeficientu je  $V_x = 28,01\%$ .

**Graf 9: Nepoužívání vulgarismů**



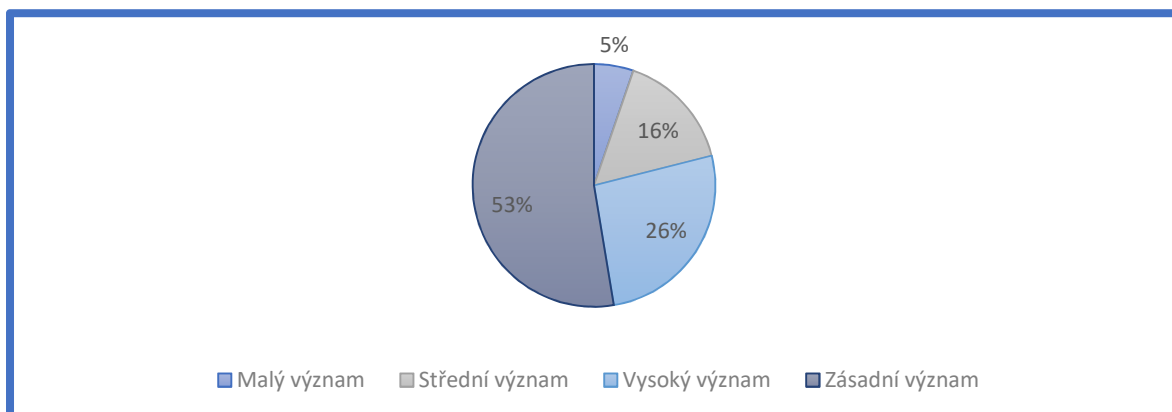
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 63% manažerů uvedlo, že nepoužívání vulgarismů pro ně má zásadní význam. Dále pro 16% respondentů má nepoužívání vulgarismů vysoký význam. Pro 11% respondentů má tento prvek střední význam. Malý význam tomuto prvku verbální komunikace přisoudilo 10% respondentů.

### **Gramatická úroveň písemných sdělení**

Dalším důležitým prvkem dle respondentů je gramatická úroveň písemných sdělení. Pro respondenty je tedy důležité, jakou gramatickou úroveň mají písemná sdělení. Tento prvek verbální komunikace dosáhl hodnoty aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,26$ . Výsledek variačního koeficientu je  $V_x = 27,04\%$ . To v celkovém součtu znamená umístění na druhém místě spolu s dalším prvkem „nepoužívání barbarismů“, který dosáhl stejného výsledku.

**Graf 10: Gramatická úroveň písemných sdělení**



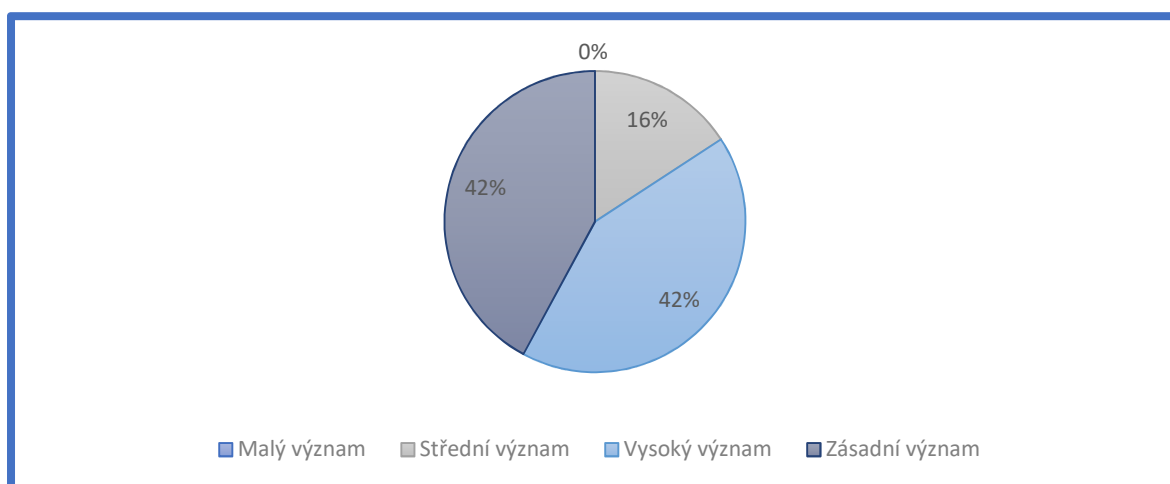
Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů (53%) uvedlo, že gramatická úroveň písemných sdělení pro ně má zásadní význam. Dále pro 26% respondentů má tento prvek vysoký význam. Pro 16% manažerů představuje gramatická úroveň střední význam. Zbýlých 5% respondentů mu přisuzuje malý význam.

### **Nepoužívání barbarismů**

Neméně důležitým prvkem je dle respondentů nepoužívání barbarismů, což znamená nepoužívání cizích slov, se kterými není seznámen příjemce sdělení. Důležitost tohoto sdělení odráží hodnota váženého aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,26$ . Výsledná hodnota variačního koeficientu je  $V_x = 21,88\%$ .

**Graf 11: Nepoužívání barbarismů**



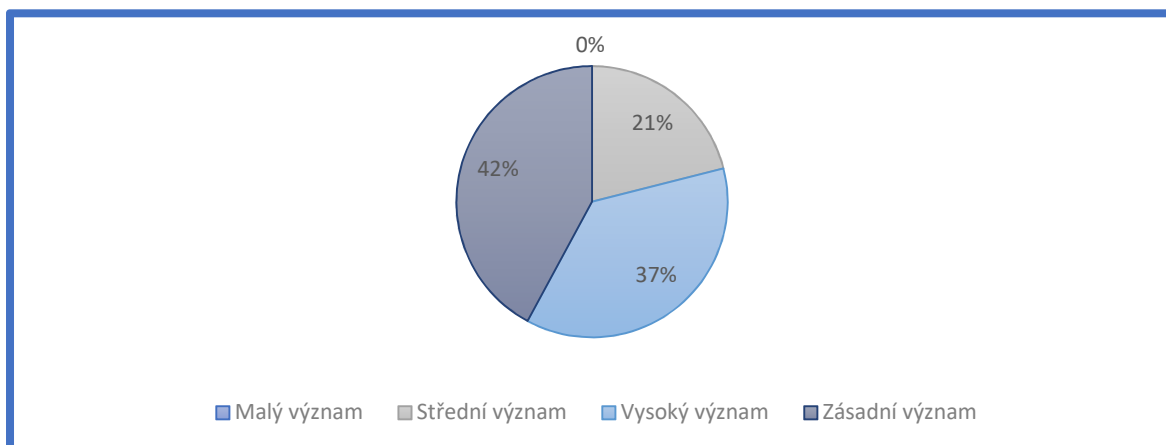
Zdroj: vlastní zpracování

Shodný počet respondentů přisoudil tomuto prvku komunikace zásadní a vysoký význam. Význam takto určilo 42% manažerů. Dále pro 16% respondentů má tento prvek střední význam. Pro nikoho z manažerů nepředstavuje nepoužívání barbarismů malý význam.

### **Formulace písemných sdělení**

Dalším hodnoceným prvkem verbální komunikace je formulace písemných sdělení. Formulací písemných sdělení se myslí jejich stylistická úroveň. Tento prvek obsadil dle váženého aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,21$  třetí místo. Výsledná hodnota variačního koeficientu je  $V_x = 23,87\%$ .

**Graf 12: Formulace písemných sdělení**



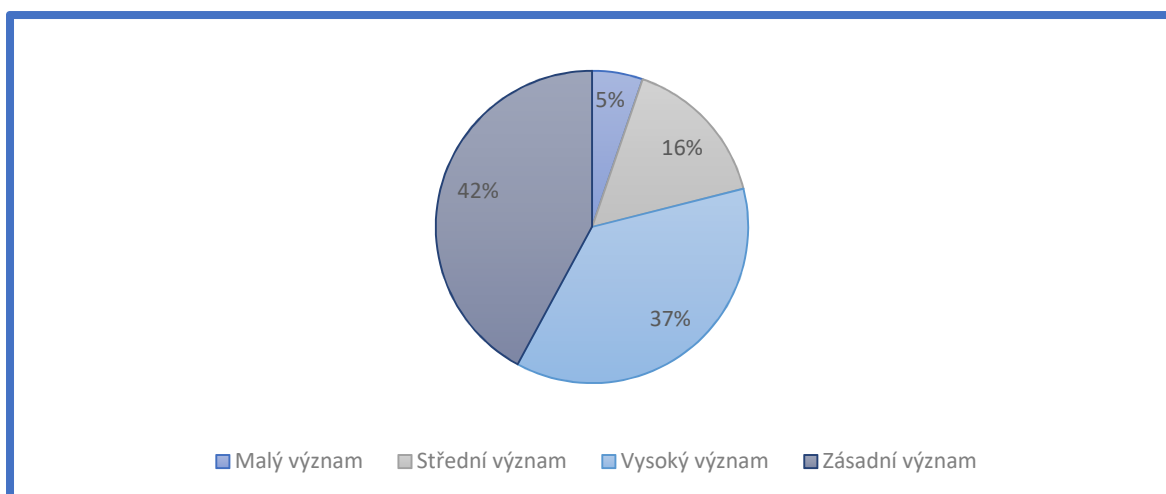
Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedeném grafu č. 12 je patrné, že 42% respondentů přisoudilo formulaci písemných sdělení zásadní význam. Dále 37% respondentů uvedlo, že pro ně má tento prvek vysoký význam. Pro 21% manažerů představuje formulace písemných sdělení střední význam. Pro nikoho z respondentů nepředstavuje formulace písemných sdělení malý význam.

### **Přestávky v řeči**

Pátým prvkem souboru otázek spojených s verbální komunikací představují přestávky v řeči. Přestávky v řeči jsou důležité, neboť umožňují prostor pro partnera v komunikačním procesu. Důležitost tohoto prvku potvrzuje vážený aritmetický průměr  $\bar{x} = 3,16$ . Hodnota výsledného variačního koeficientu je  $V_x = 27,69\%$ .

**Graf 13: Přestávky v řeči**



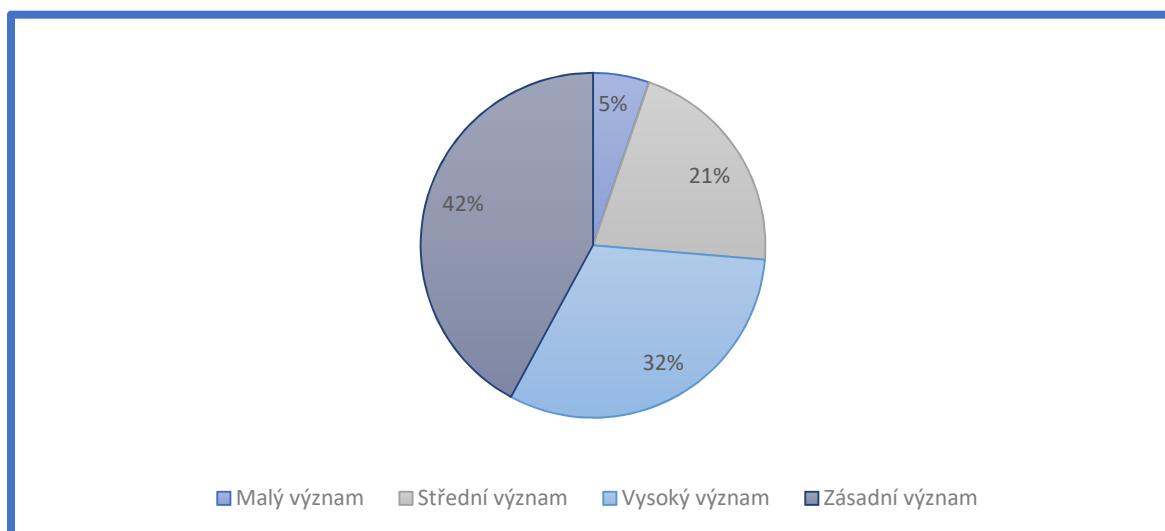
Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů uvedlo 42% z nich, že přestávky v řeči pro ně mají zásadní význam. Dále pro 37% manažerů má tento prvek vysoký význam. Pro 16% respondentů představují přestávky v řeči střední význam. Zbýlých 5% manažerů přisoudilo tomuto prvku verbální komunikace malý význam.

### **Správná artikulace**

Šestým hodnoceným prvkem verbální komunikace je správná artikulace. S výslednou hodnotou váženého aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,11$  se tento prvkem umístil na 5. místě. Výsledná hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 29,36\%$ .

**Graf 14: Správná artikulace**



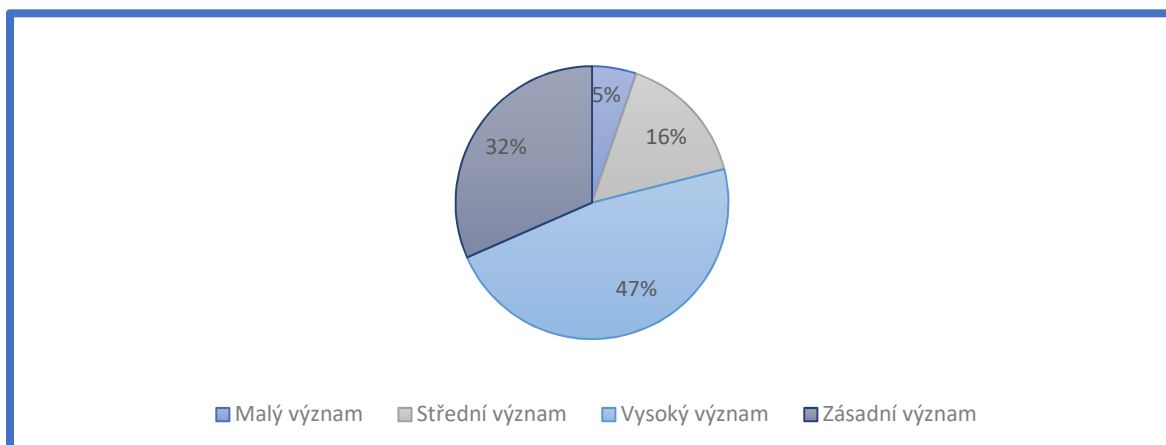
Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů uvedlo 42% z nich, že správná artikulace pro ně má zásadní význam. Dále pro 32% manažerů má tento prvek vysoký význam. Pro 16% respondentů představuje správná artikulace střední význam. Zbýlých 5% manažerů přisoudilo tomuto prvku verbální komunikace malý význam.

### **Vhodná rychlost řeči**

Předposledním prvkem této kapitoly je vhodná rychlost řeči. Tento prvek se po celkovém součtu umístil na 6. místě. I přes horší umístění v pořadí výsledků dosáhl tento prvek váženého aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,05$ . Hodnota výsledného variačního koeficientu je rovna  $V_x = 27,04\%$ .

**Graf 15: Vhodná rychlost řeči**



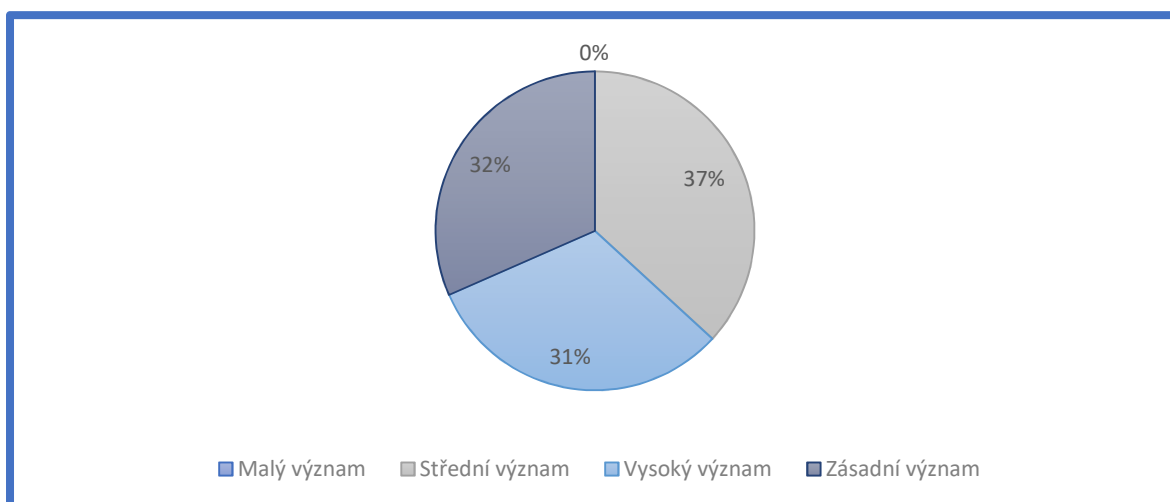
Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedeném grafu č. 15 je patrné, že skoro polovina respondentů (47 %) přisoudilo vhodné rychlosti řeči vysoký význam. Dále 32 % respondentů uvedlo, že pro ně má tento prvek zásadní význam. Pro 16 % manažerů představuje vhodná rychlost řeči střední význam. Zbýlých 5 % manažerů přisoudilo tomuto prvku verbální komunikace malý význam.

### **Hlasitost řeči**

Na posledním místě se v rámci kapitoly o verbální komunikaci umístila hlasitost řeči. Jako jediný prvek v rámci této skupiny otázek má výslednou hodnotu váženého aritmetického průměru nižší než 3. Dosažená hodnota je  $\bar{x} = 2,95$ . Hodnota  $V_x = 28,01\%$ .

**Graf 16: Hlasitost řeči**



Zdroj: vlastní zpracování



Z celkového počtu respondentů uvedlo 32% z nich hlasitost řeči jakožto prvek se zásadním významem pro jejich práci. Pro 31% manažerů má tento prvek vysoký význam. Nejvíce respondentů hodnotilo tento prvek se středním významem (37%). Nikdo z manažerů nepřisoudil hlasitosti řeči malý význam.

#### 4.2.2 Neverbální komunikace

V následující kapitole je 5 otázek spojených s neverbální formou komunikace. Manažeři hodnotili důležitost jednotlivých prvků neverbální komunikace. Výsledné hodnoty jsou zpracovány do přehledné tabulky spolu s výpočty statistické analýzy. Hodnocené prvky neverbální komunikace jsou podání ruky (hmatový vjem), sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji, oční kontakt, gesta jako doprovodný prvek komunikace a vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace. Součástí tabulky je výsledné pořadí jednotlivých prvků dle významu pro práci dotazovaných manažerů.

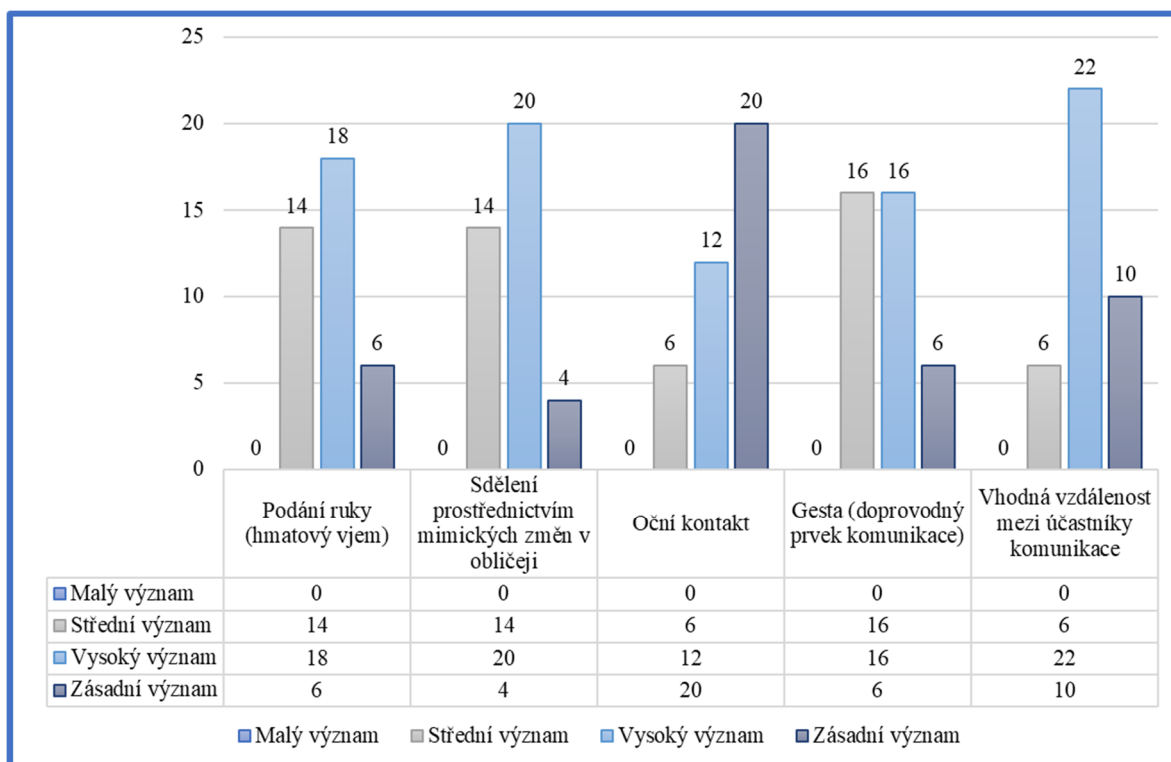
**Tabulka 3: Neverbální forma komunikace – přehled zpracovaných dat**

Neverbální forma komunikace N=38										
Otázka: Následující část dotázníku je věnována neverbální formě komunikace, vyberte prosím jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení					
	1	2	3	4	$\bar{x}$	Var(x)	s	Vk %	PV	
1. Podání ruky (hmatový vjem)	0	14	18	6	2,79	0,50	0,694	24,89%	3.	
2. Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji	0	14	20	4	2,74	0,42	0,636	23,24%	4.	
3. Oční kontakt	0	6	12	20	3,37	0,56	0,741	21,99%	1.	
4. Gesta (doprovodný prvek komunikace)	0	16	16	6	2,74	0,52	0,714	26,09%	4.	
5. Vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace	0	6	22	10	3,11	0,42	0,640	20,62%	2.	

Zdroj: vlastní zpracování

Dále následuje přehledný graf, na kterém jsou pomocí sloupcového rozhraní znázorněné výsledné hodnoty všech odpovědí dle důležitosti pro jednotlivé manažery tak, jaký význam jim přisoudili.

**Graf 17: Neverbální komunikace**

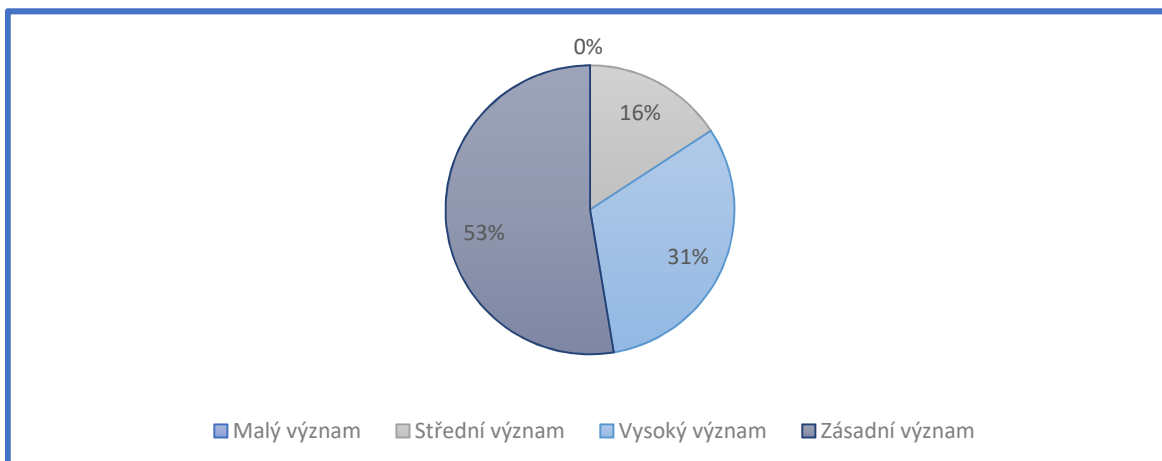


Zdroj: vlastní zpracování

### **Oční kontakt**

Jako nejdůležitější prvek neverbální komunikace je dle respondentů oční kontakt. Jde o doprovodný prvek verbální komunikace, kdy z druhu očního kontaktu je možno získat mnoho důležitých informací nejen o sdělení, ale zároveň o komunikačním partnerovi. Výsledný vážený aritmetický průměr je  $\bar{x} = 3,37$ . Výsledná hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 21,99\%$ .

**Graf 18: Oční kontakt**



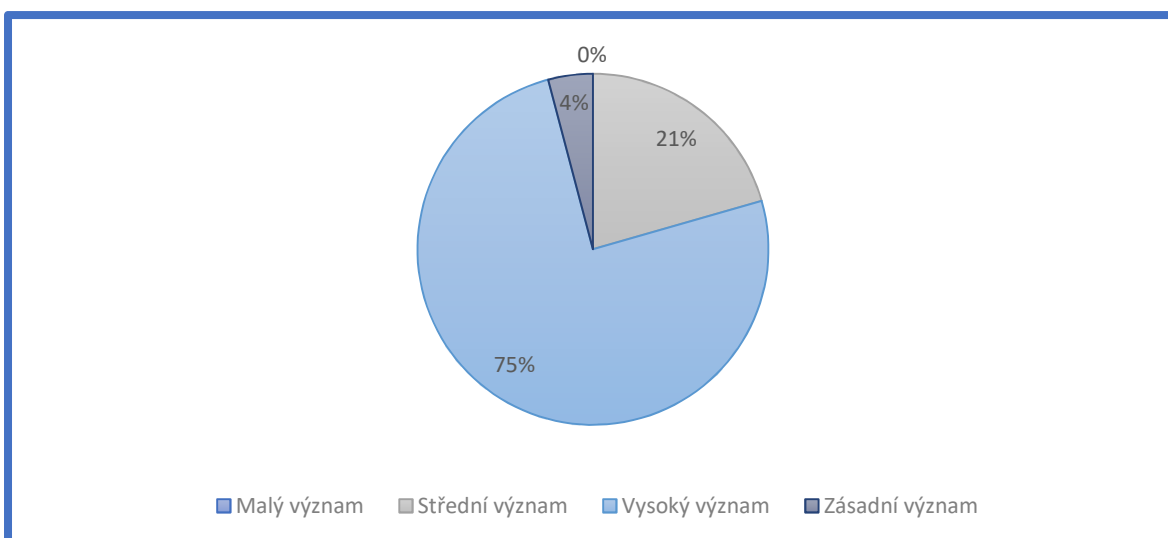
Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů (53%) přisoudila tomuto prvku neverbální komunikace zásadní význam. Pro 31% manažerů má tento prvek vysoký význam. Dále 16% respondentů uvedlo, že pro ně má oční kontakt střední význam. Nikdo z dotazovaných manažerů nepřisoudil malý význam tomuto prvku.

### **Vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace**

Dle celkového pořadí se na druhém místě umístila vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace. Tomu odpovídá i poměrně vysoká hodnota váženého aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,11$ . Hodnota výsledného variačního koeficientu je rovna  $V_x = 20,62\%$ .

**Graf 19: Vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace**



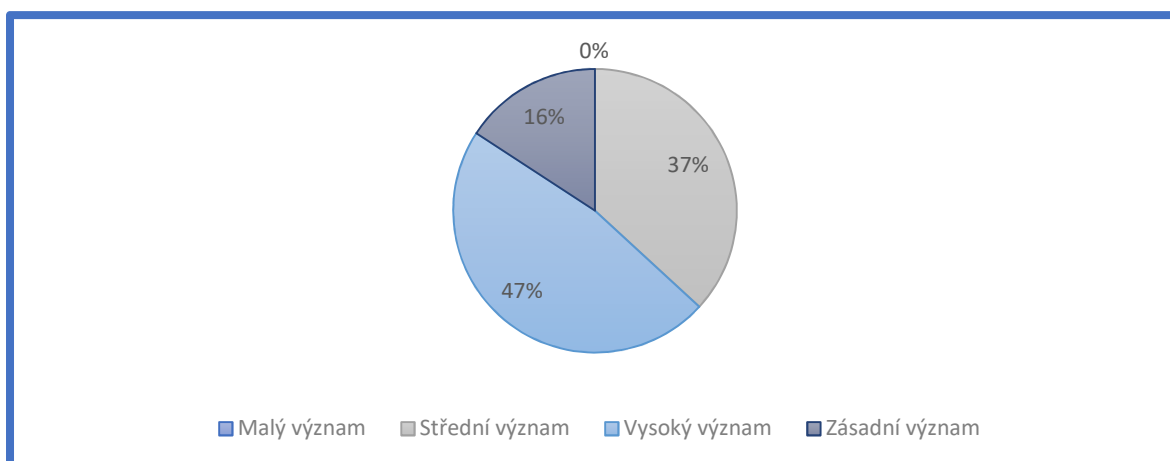
Zdroj: vlastní zpracování

Pro 75% manažerů je vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace vysoce významná a pro 21% respondentů je tento prvek vnímán se zásadním významem. Pouze 4% manažerů přisoudilo tomuto prvku neverbální komunikace střední význam. Nikdo z dotazovaných manažerů nepřisoudil malý význam tomuto prvku.

### **Podání ruky**

Podání ruky zastupuje hmatový vjem při komunikaci. Při podání ruky jsou sledovány důležité faktory jako například síla stisku, délka stisku nebo vlhkost spojená s potem. To vše se promítlo do výsledného hodnocení. Výsledný vážený aritmetický průměr  $\bar{x} = 2,79$ ,  $V_x = 24,89\%$ .

**Graf 20: Podání ruky**

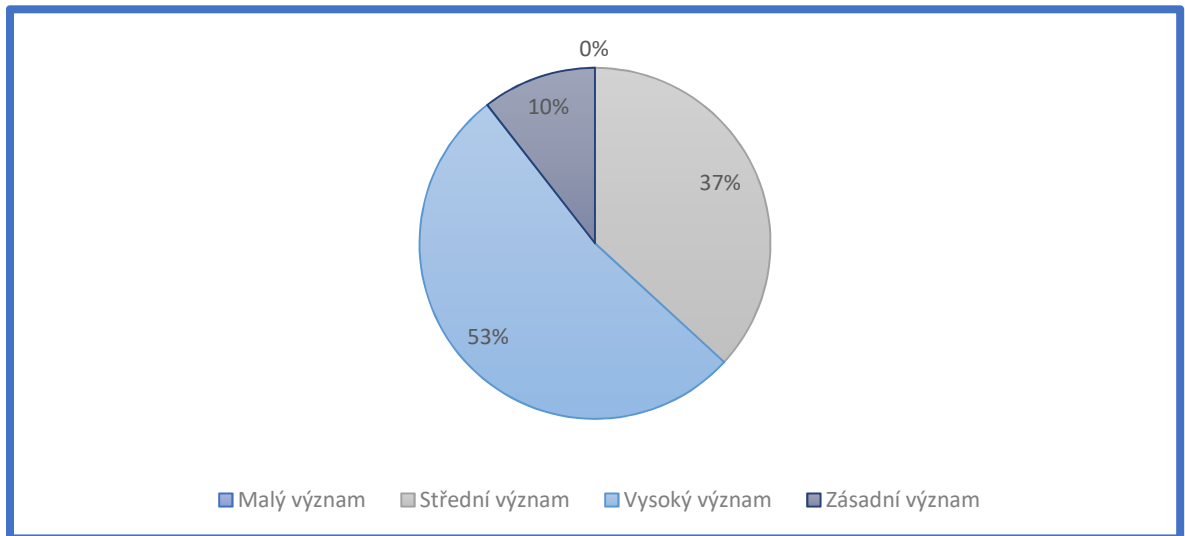


Zdroj: vlastní zpracování

### **Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji**

Předposlední prvek neverbální komunikace se zaměřuje na sdělení vycházející z mimických změn v obličeji. Jde o základní pohyby obličejového svalstva, které jsou základním doplňkem verbální komunikace. Tento prvek s výsledným variabilním průměrem  $\bar{x} = 2,74$  a variačním koeficientem  $V_x = 23,24\%$  obsadil dělené 4. místo.

**Graf 21: Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji**



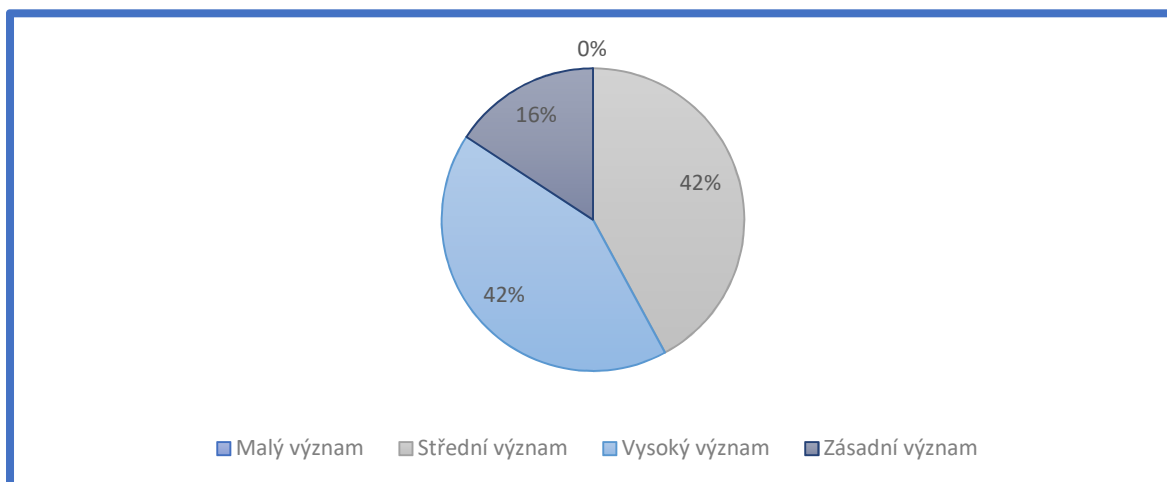
Zdroj: vlastní zpracování

Pro 53% respondentů je sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji vnímáno s vysokým významem. Dále 37% manažerů si myslí, že tento prvek má střední význam. Zbytek respondentů tj. 10% přisoudilo tomuto prvku zásadní význam. Nikdo neoznačil malý význam.

### **Gesta (doprovodný prvek komunikace)**

Gesta jako doprovodný prvek komunikace označují jakékoliv pohyby rukou, nohou, hlavou nebo jinou částí lidského těla. Tyto pohyby zpravidla vyjadřují míru zájmu na sdělovaném obsahu. Tento prvek neverbální komunikace obsadil dělené poslední místo v této kapitole otázek. Celkový vážený aritmetický průměr je  $\bar{x} = 2,74$  a variační koeficient je roven  $V_x = 26,09\%$ .

**Graf 22: Gesta (doprovodný prvek komunikace)**



Zdroj: vlastní zpracování

Shodně 42% respondentů označilo gesta jako doprovodný prvek komunikace se středním a vysokým významem. Pro 16% manažerů má tento prvek zásadní význam. Nikdo z dotazovaných respondentů nepřisoudil tomuto prvku malý význam.

#### 4.2.3 Obsah komunikace

Následující kapitola otázek je věnována obsahu komunikace. Tato kapitola obsahuje tři výzkumné otázky, které se zaměřují na chápání důležitosti svého sdělení, vztah k příjemci sdělení a oboustrannou shodu v pochopení sdělení. Veškeré prvky jsou hodnoceny z pohledu míry významu pro jednotlivé manažery a následně jsou prezentovány v přehledné tabulce spolu s výsledky statistické analýzy.

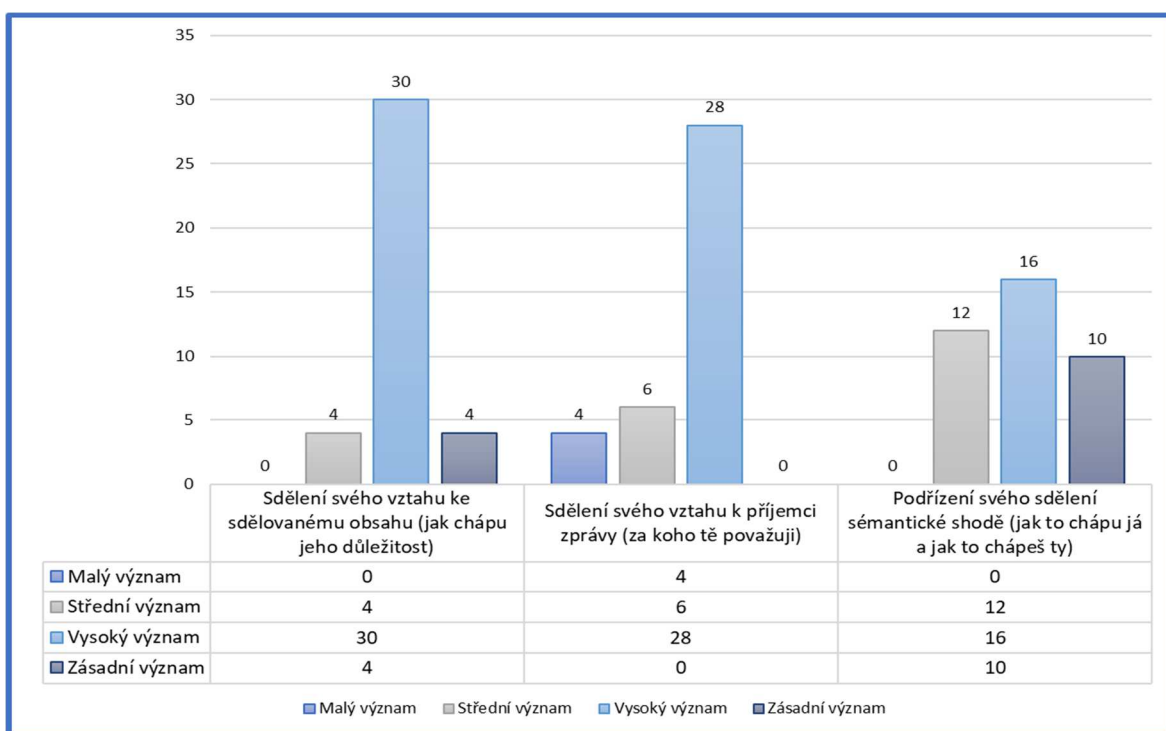
**Tabulka 4: Obsah komunikace – přehled zpracovaných dat**

Obsah Komunikace N=38										
Otázka: Následující část dotazníku je věnována obsahu komunikace, vyberte prosím jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení					
	1	2	3	4	$\bar{x}$	Var(x)	s	Vk %	PV	
1. Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (jak chápu jeho důležitost)	0	4	30	4	3,00	0,22	0,459	15,29%	1.	
2. Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (za koho tě považuji)	4	6	28	0	2,63	0,46	0,666	25,30%	3.	
3. Podřízení svého sdělení sémantické shodě (jak to chápu já a jak to chápeš ty)	0	12	16	10	2,95	0,59	0,759	25,75%	2.	

Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsou získaná data prezentována formou sloupcového grafu, kde jsou znázorněny výsledné hodnoty všech odpovědí dle důležitosti pro jednotlivé manažery tak, jaký význam jim přisoudili. Graf znázorňuje počty odpovědí ke každému prvku obsahu komunikace dle přisouzeného významu. Zde si můžeme všimnout, že nejčastěji respondenti uváděli vysoký význam. Tomu mu odpovídá i vážený aritmetický průměr všech odpovědí v této kapitole  $\bar{x} = 2,86$ .

**Graf 23: Obsah komunikace**

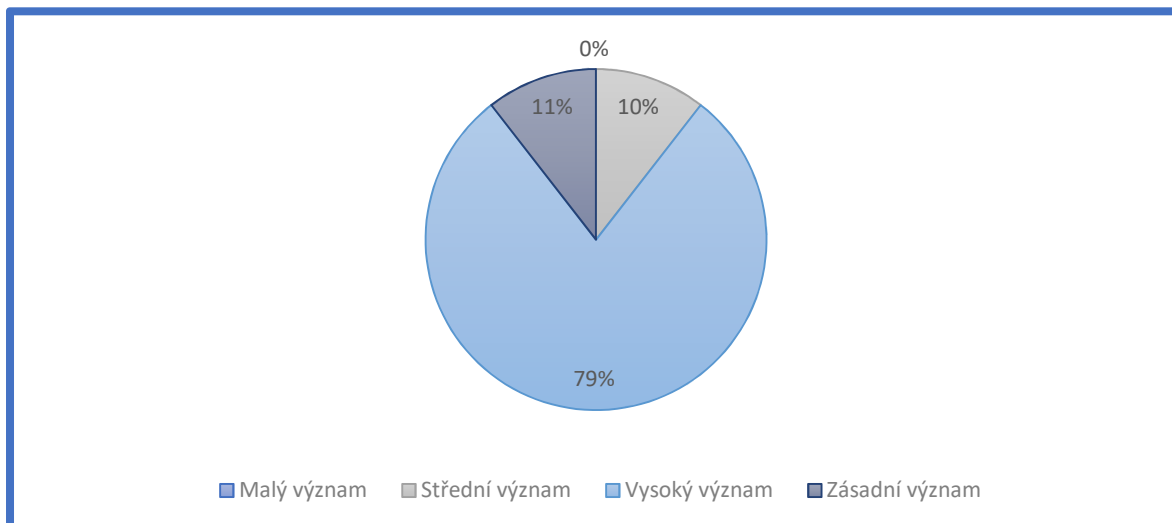


Zdroj: vlastní zpracování

### **Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (jak chápu jeho důležitost)**

Dle respondentů nejvýznamnějším prvkem této kapitoly je chápání důležitosti svého sdělení neboli sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu. Tomu napovídá i hodnota váženého aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,00$  a hodnota variačního koeficientu rovna  $V_x = 15,29\%$ .

**Graf 24: Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu**



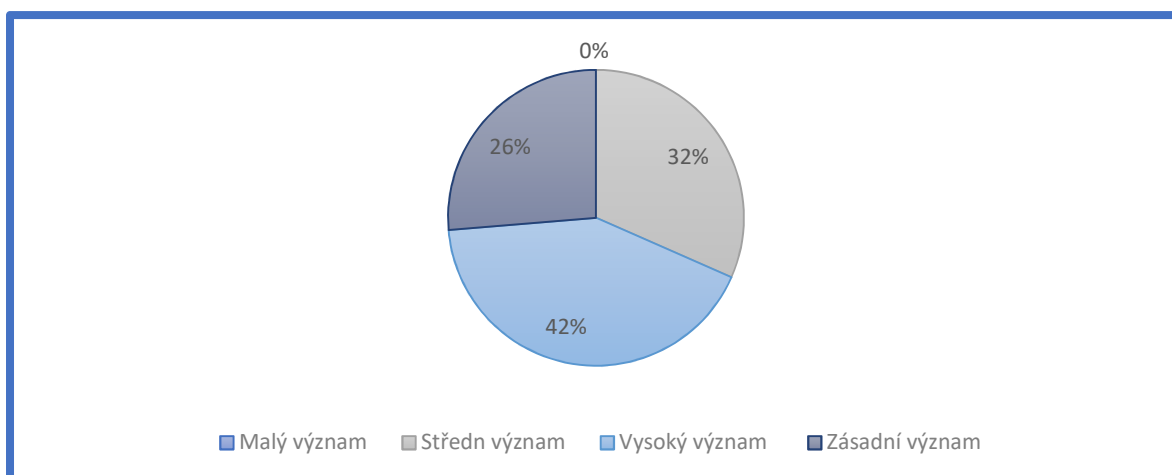
Zdroj: vlastní zpracování

Jednoznačně nejvíce respondentů uvedlo, že tento prvek pro ně má vysoký význam. Pro 11% manažerů má tento prvek zásadní význam. Zbylých 10% respondentů přisoudilo tomuto prvku střední význam.

**Podřízení svého sdělení sémantické shodě (jak to chápu já a jak to chápeš ty)**

Následuje prvek, který se zabývá sémantickou shodou, to znamená, že sdělení by mělo být srozumitelné a oboustranně pochopitelné pro všechny účastníky komunikačního procesu. Prvek byl respondenty hodnocen spíše se středním až vysokým významem, čemuž odpovídá výsledný vážený aritmetický průměr  $\bar{x} = 2,95$ . Variační koeficient je roven  $V_x = 25,75\%$ .

**Graf 25: Podřízení svého sdělení sémantické shodě**



Zdroj: vlastní zpracování

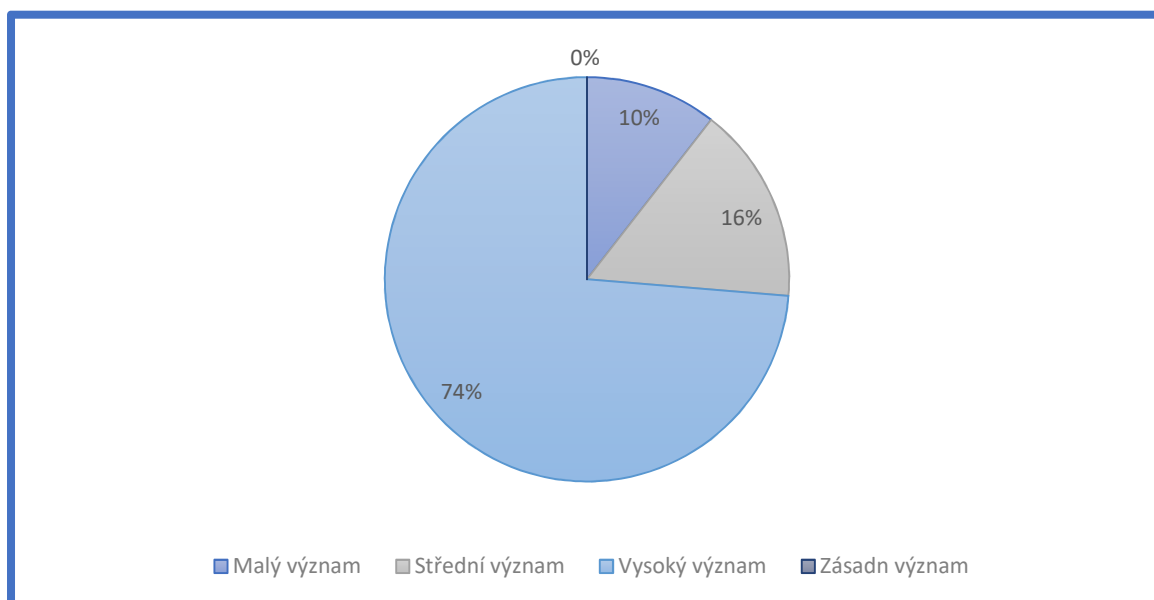


Pro 42% respondentů má tento prvek vysoký význam. Dále 32% manažerů usoudilo, že pro ně má podřízení svého sdělení sémantické shodě střední význam. Zbýlých 26% respondentů usoudilo tomu prvku z kapitoly obsah komunikace zásadní význam. Nikdo z manažerů neuvedl malý význam u tohoto prvku.

### **Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (za koho tě považují)**

Posledním prvkem této kapitoly je sdělení svého vztahu k příjemci zprávy. Zejména tento prvek byl hodnocen s vysokým významem. Hodnota váženého aritmetického průměru je  $\bar{x} = 2,63$  a hodnota variačního koeficientu je  $V_x = 25,30\%$ .

**Graf 26: Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy**



Zdroj: vlastní zpracování

U tohoto prvku jednoznačně nejvíce respondentů uvedlo (74%), že sdělení svého vztahu k příjemci zprávy má pro ně vysoký význam. Pro 16% manažerů má tento prvek střední význam. Zbýlých 10% respondentů přisoudilo tomuto prvku malý význam. Nikdo z dotazovaných manažerů neuvedl, že tento prvek vnímají se zásadním významem.

#### **4.2.4 Komunikační dovednosti**

Tato kapitola je věnována otázkám spojených s komunikačními dovednostmi. Respondenti přisuzovali význam jednotlivým prvkům komunikačních dovedností. Hodnocené prvky této kapitoly jsou schopnost naslouchat, schopnost empatie, vyjednávací

schopnosti, asertivní komunikace, aktivní přístup k řešení rozporu, přijímání závěrů na základě komunikace a pozorování při komunikaci. Data získaná z odpovědí respondentů jsou znázorněná v přehledné tabulce. Součástí tabulky jsou také výsledky statistické analýzy včetně výsledného pořadí jednotlivých prvků. Celkový vážený aritmetický průměr všech odpovědí se rovná  $\bar{x} = 3,17$ . To značí pověrně vysoké zastoupení vysokého a zásadního významu.

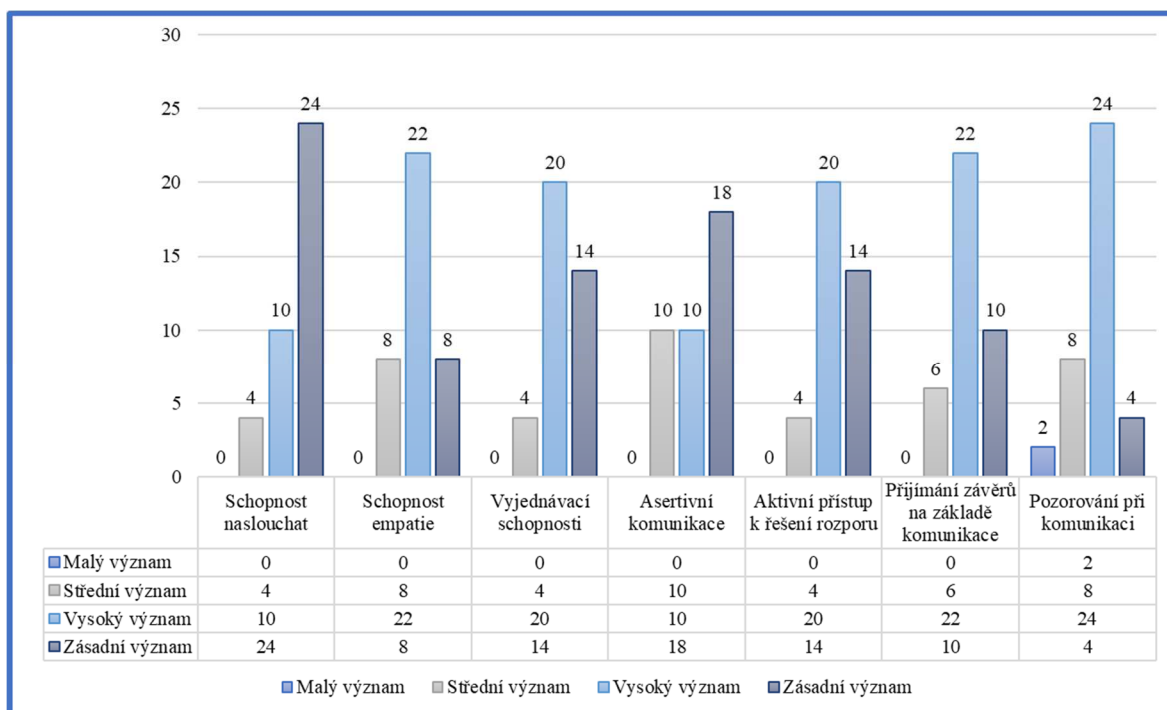
**Tabulka 5: Komunikační dovednosti – přehled zpracovaných dat**

Komunikační dovednosti N=38										
Otázka: Následující část dotázníku je věnována komunikačním dovednostem, vyberte prosím jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.		Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení				
		1	2	3	4	$\bar{x}$	Var(x)	s	Vk %	PV
1.	Schopnost naslouchat	0	4	10	24	3,53	0,47	0,678	19,23%	1.
2.	Schopnost empatie	0	8	22	8	3,00	0,43	0,649	21,63%	5.
3.	Vyjednávací schopnosti	0	4	20	14	3,26	0,42	0,636	19,49%	2.
4.	Asertivní komunikace	0	10	10	18	3,21	0,71	0,832	25,92%	3.
5.	Aktivní přístup k řešení rozporu	0	4	20	14	3,26	0,42	0,636	19,49%	2.
6.	Přijímání závěrů na základě komunikace	0	6	22	10	3,11	0,42	0,640	20,62%	4.
7.	Pozorování při komunikaci	2	8	24	4	2,79	0,50	0,694	24,89%	6.

Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsou získaná data prezentována formou sloupcového grafu, kde jsou znázorněny výsledné hodnoty všech odpovědí dle důležitosti pro jednotlivé manažery tak, jaký význam jim přisoudili. Graf znázorňuje počty odpovědí ke každému prvku komunikačních dovedností dle přisouzeného významu. Vzhledem k poměrně vysoké hodnotě váženého aritmetického průměru si můžeme všimnout, že respondenti nejčastěji vnímají prvky komunikačních dovedností s vysokým nebo zásadním významem.

**Graf 27: Komunikační dovednosti**

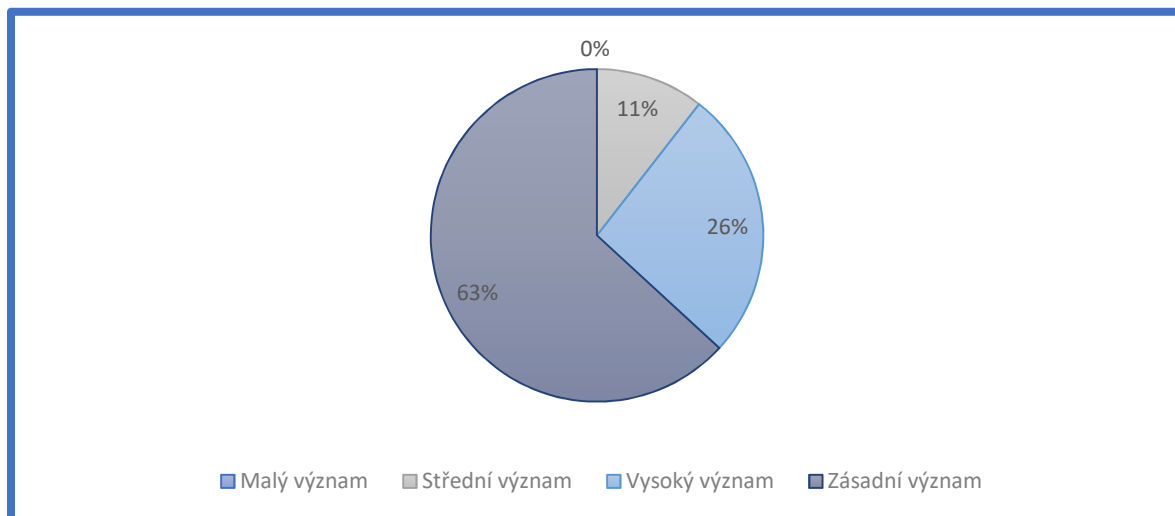


Zdroj: vlastní zpracování

**Schopnost naslouchat**

Nejdůležitějším prvkem komunikačních dovedností byla dle respondentů zvolena schopnost naslouchat. Jde o doprovodný prvek osobní komunikace, kdy jednotliví účastníci komunikačního procesu naslouchají svému partnerovi. Výsledná hodnota váženého aritmetického průměru je  $\bar{x} = 3,53$  a hodnota variačního koeficientu je  $Vx = 19,23\%$ .

**Graf 28: Schopnost naslouchat**



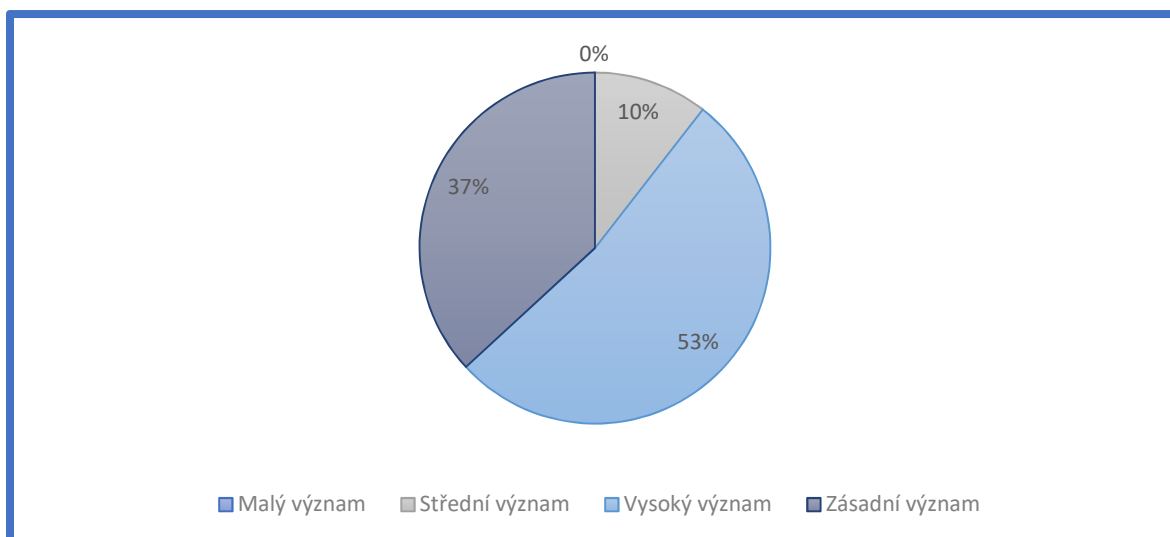
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (63%) označilo tento prvek jako zásadně významný pro jejich práci. Pro 26% dotázaných manažerů má tento prvek vysoký význam. Zbýlých 11% uvedlo, že schopnost naslouchat považují za středně důležitou. Nikdo z respondentů neuvedl, že schopnost naslouchat má pro něj malý význam.

### **Aktivní přístup k řešení rozporu**

Na děleném druhém místě se dle respondentů umístil aktivní přístup k řešení rozporu jakožto jeden ze základních prvků komunikačních dovedností. O jeho významnosti svědčí i výsledná hodnota váženého aritmetického průměru rovna  $\bar{x} = 3,26$  a hodnota variačního koeficientu  $V_x = 19,49\%$ .

**Graf 29: Aktivní přístup k řešení rozporu**



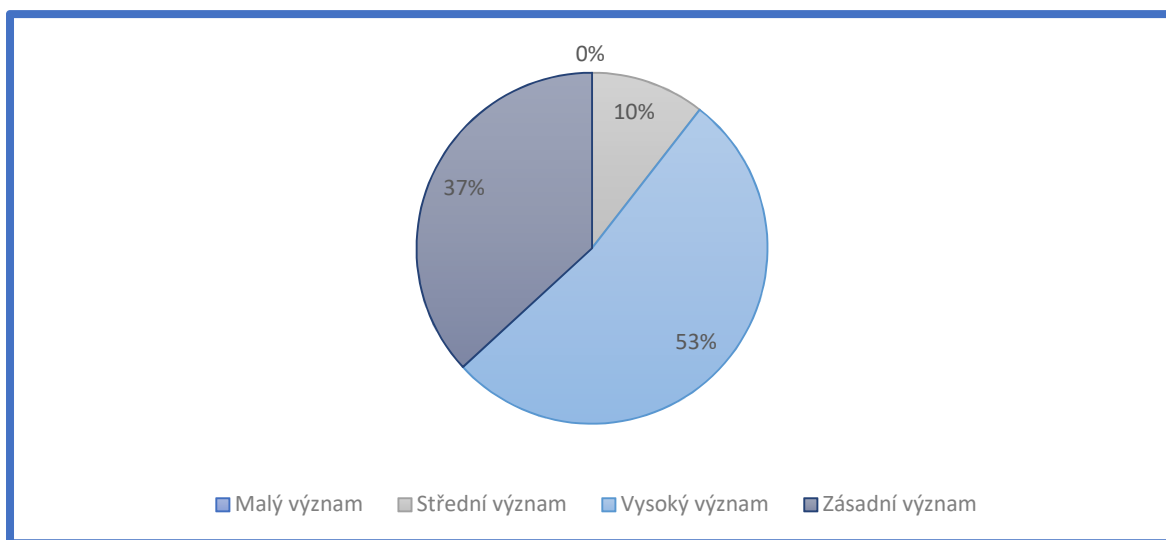
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (53%) označilo aktivní přístup k řešení rozporu jako vysoce významný prvek. Pro 37% dotázaných manažerů je tento prvek komunikačních dovedností vnímán se zásadním významem. Zbýlých 10% respondentů uvedlo, že aktivní přístup k řešení rozporu má střední význam pro jejich práci. Nikdo z respondentů neuvedl, že tento prvek má malý význam pro jeho práci.

### Vyjednávací schopnosti

Spolu s předchozím prvkem se vyjednávací schopnosti umístily na děleném druhém místě dle významnosti pro práci dotazovaných manažerů. O jejich významnosti svědčí výše aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,26$  a variačního koeficientu  $V_x = 19,49\%$ .

**Graf 30: Vyjednávací schopnosti**



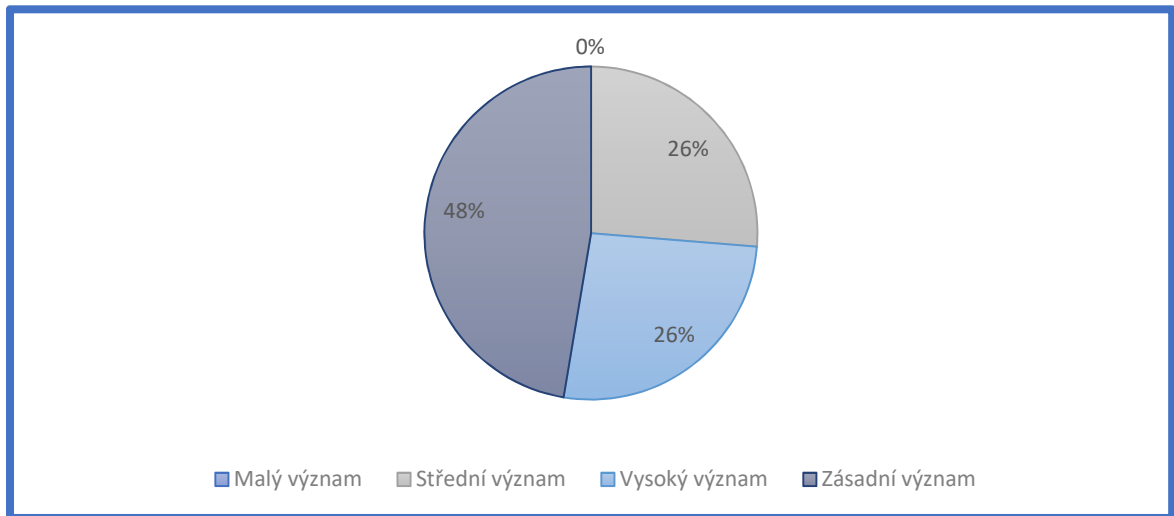
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (53%) označilo vyjednávací schopnosti jako vysoce významný prvek. Pro 37% dotázaných manažerů je tento prvek komunikačních dovedností vnímám se zásadním významem. Zbýlých 10% respondentů uvedlo, že vyjednávací schopnosti mají střední význam pro jejich práci. Nikdo z respondentů nevedl, že tento prvek má malý význam pro jeho práci.

### Asertivní komunikace

Následujícím prvkem komunikačních dovedností je asertivní komunikace. Dle hodnocení respondentů obsadila 3. pozici s výsledným váženým aritmetickým průměrem  $\bar{x} = 3,21$  a variačním koeficientem  $V_x = 25,92\%$ .

**Graf 31: Asertivní komunikace**



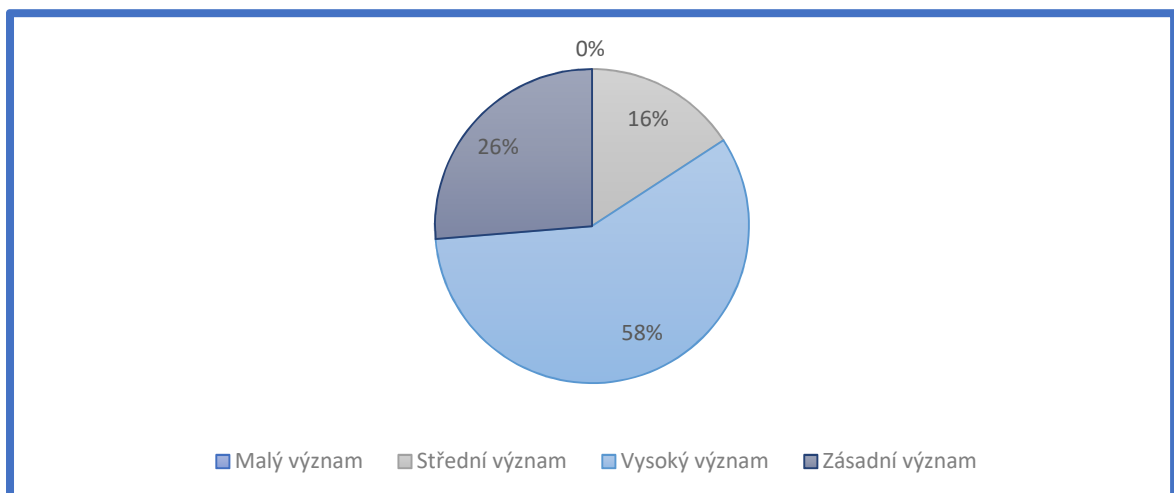
Zdroj: vlastní zpracování

Asertivní komunikaci jako prvek se zásadním významem pro práci manažera označilo 48% respondentů. Shodně 26% manažerů uvedlo, že má asertivní komunikace vysoký nebo střední význam pro jejich práci. Nikdo z respondentů neuvedl, že tento prvek má malý význam pro jeho práci.

#### **Přijímání závěru na základě komunikace**

Na 4. přičce se dle respondentů umístilo přijímání závěru na základě komunikace. Výsledný vážený aritmetický průměr je  $\bar{x} = 3,11$  a variační koeficient  $Vx = 20,62\%$ .

**Graf 32: Přijímání závěru na základě komunikace**

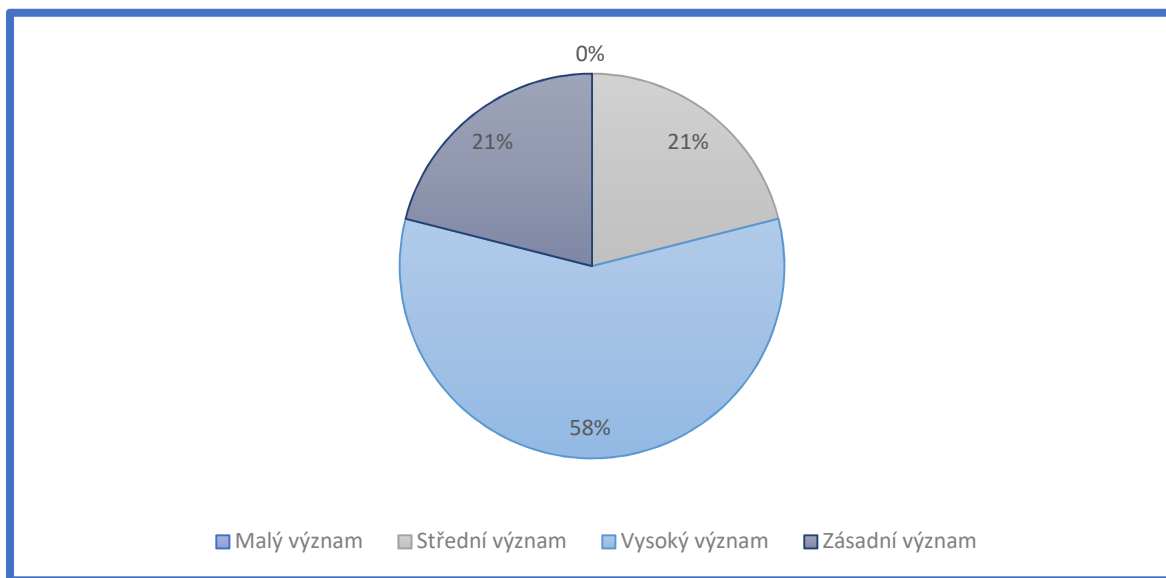


Zdroj: vlastní zpracování

### **Schopnost empatie**

Předposledním prvkem kapitoly o komunikačních dovednostech je schopnost empatie. S výsledným váženým aritmetickým průměrem  $\bar{x} = 3,00$  se tento prvek umístil na 5. místě. Variační koeficient je roven  $V_x = 21,63\%$ .

**Graf 33: Schopnost empatie**



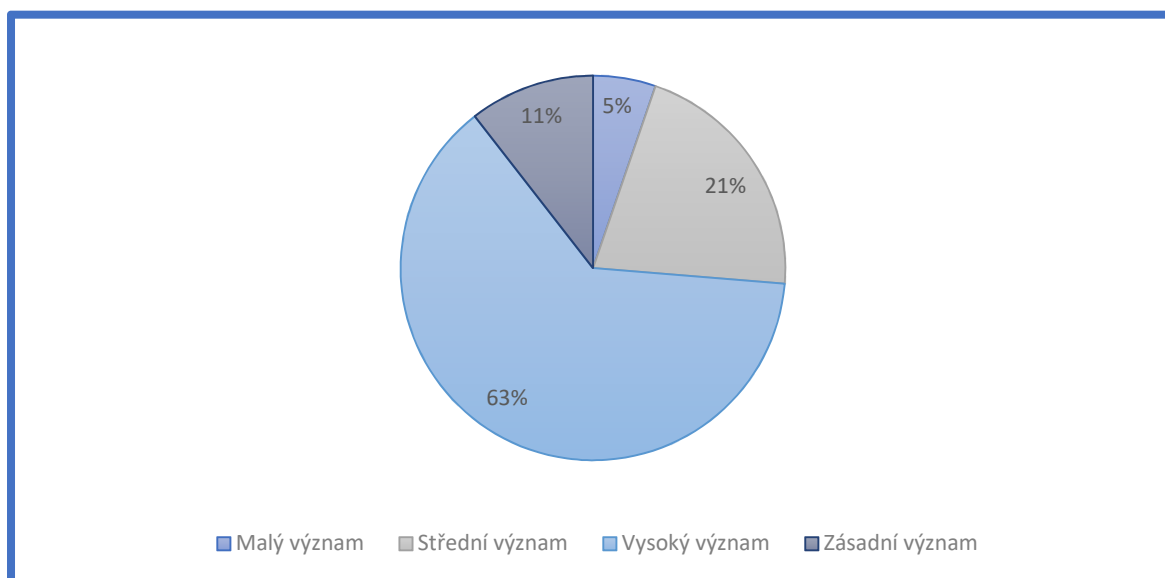
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti nejčastěji uváděli, že schopnost empatie má vysoký význam pro práci manažera. Zásadní a střední význam shodně označilo 21% manažerů. Nikdo z dotazovaných nepřisoudil tomuto prvku malý význam.

### **Pozorování při komunikaci**

Pozorování při komunikaci má jako jediný prvek v této kapitole hodnotu váženého aritmetického průměru menší než 3. Výsledná hodnota je rovna  $\bar{x} = 2,79$ . Hodnota variačního koeficientu je 24,89%. Ačkoli je výše váženého aritmetického průměru vcelku vysoká, stačila pouze na poslední příčku, neboť většina prvků komunikačních dovedností měla pro respondenty vysoký nebo zásadní význam.

**Graf 34: Pozorování při komunikaci**



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti nejčastěji uváděli, že pozorování při komunikaci má vysoký význam pro práci manažera. Pro 21% manažerů je tento prvek vnímán se středním významem pro jejich práci. Dále pro 11% respondentů je pozorování při komunikaci vnímáno se zásadním významem. Pouze 5% dotazovaných manažerů přičítá tomuto prvku komunikačních dovedností malý význam.

#### 4.2.5 Komunikační kanály

Předposlední kapitolou otázek této diplomové práce je kapitola zaměřující se na komunikační kanály. Hodnocené prvky této kapitoly jsou srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, adekvátní obsah komunikace, volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti, obsah sdělení v přímé zpětné vazbě od podřízeného k nadřízenému, neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni a formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni. U výše vyjmenovaných prvků uváděli respondenti důležitost jednotlivých prvků komunikačních kanálů tak, jak ji vnímají pro svou práci. Data získaná z odpovědí respondentů jsou znázorněna v přehledné tabulce. Součástí tabulky jsou také výsledky



statistické analýzy včetně výsledného pořadí jednotlivých prvků. Celkový vážený aritmetický průměr všech odpovědí se rovná  $\bar{x} = 3,17$ . To značí poměrně vysoké zastoupení vysokého a zásadního významu jednotlivých prvků pro práci manažerů.

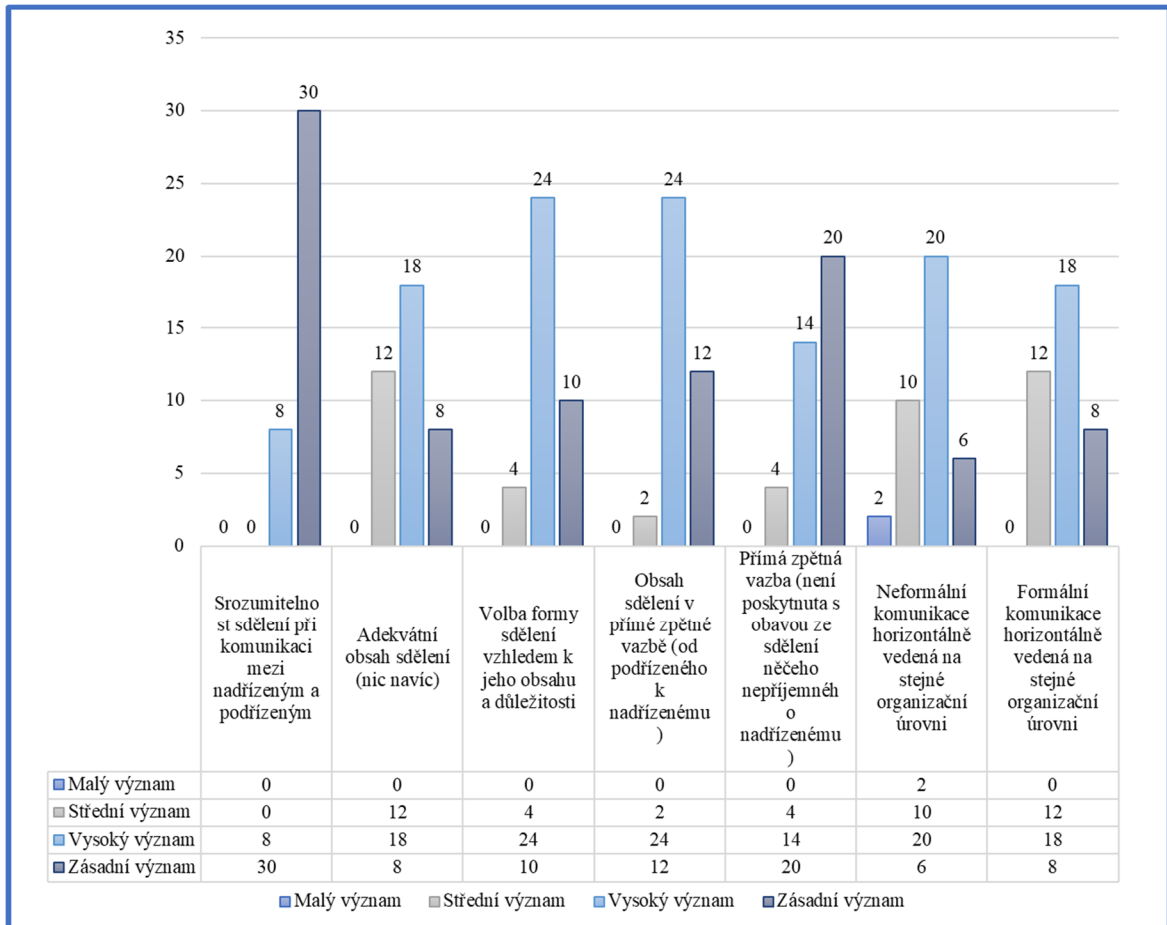
**Tabulka 6: Komunikační kanály-přehled zpracovaných dat**

Komunikační kanály N=38										
Otázka: Následující část dotázníku je věnována komunikačním kanálům, vyberte prosím jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.		Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení				
		1	2	3	4	$\bar{x}$	Var(x)	s	Vk %	PV
1.	Srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným	0	0	8	30	3,79	0,17	0,408	10,76%	1.
2.	Adekvátní obsah sdělení (nic navíc)	0	12	18	8	2,89	0,53	0,718	24,80%	5.
3.	Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti	0	4	24	10	3,16	0,35	0,586	18,56%	4.
4.	Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)	0	2	24	12	3,26	0,31	0,547	16,76%	3.
5.	Přímá zpětná vazba (není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepřijemného nadřízenému)	0	4	14	20	3,42	0,47	0,674	19,70%	2.
6.	Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	2	10	20	6	2,79	0,60	0,766	27,47%	6.
7.	Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	0	12	18	8	2,89	0,53	0,718	24,80%	5.

Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsou získaná data prezentována formou sloupcového grafu, kde jsou znázorněny výsledné hodnoty všech odpovědí dle důležitosti pro jednotlivé manažery tak, jaký význam jim přisoudili. Graf znázorňuje počty odpovědí ke každému prvku komunikačních dovedností dle přisouzeného významu. Vzhledem k poměrně vysoké hodnotě váženého aritmetického průměru si můžeme všimnout, že respondenti nejčastěji vnímají prvky komunikačních dovedností s vysokým nebo zásadním významem.

**Graf 35: Komunikační kanály**

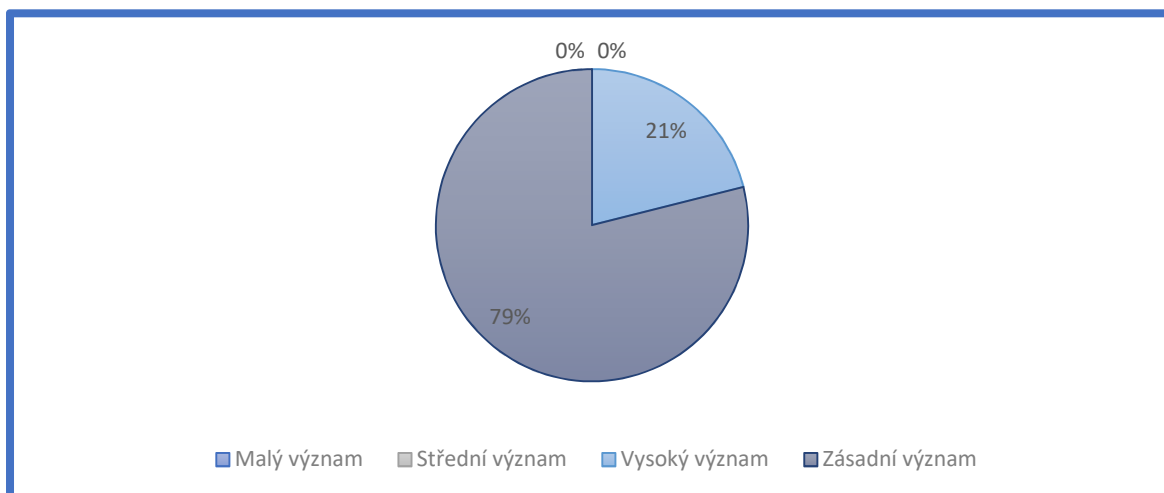


Zdroj: vlastní zpracování

### **Srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným**

Nejvyšší hodnotu váženého aritmetického průměru v této kapitole dosáhl prvek zabývající se srozumitelností sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Tento prvek má výslednou hodnotu váženého aritmetického průměru je  $\bar{x} = 3,79$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 10,79\%$ .

**Graf 36: Srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným**



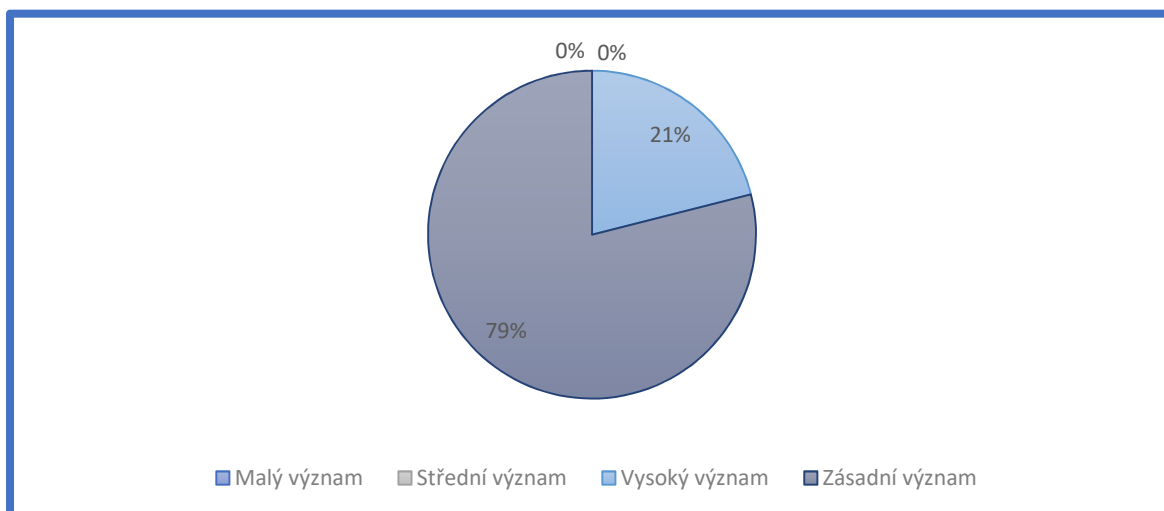
Zdroj: vlastní zpracování

Jako zásadní označilo srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným 79% respondentů. Dále 21% manažerů uvedlo vysoký význam pro tento prvek. Nikdo z dotazovaných manažerů neuvedl střední ani malý význam pro tento prvek komunikačních kanálů

**Přímá zpětná vazba (není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepříjemného nadřízenému)**

Na druhém místě se skončila přímá zpětná vazba. S výsledným váženým aritmetickým průměrem  $\bar{x} = 3,42$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 19,70\%$ .

**Graf 37: Přímá zpětná vazba**

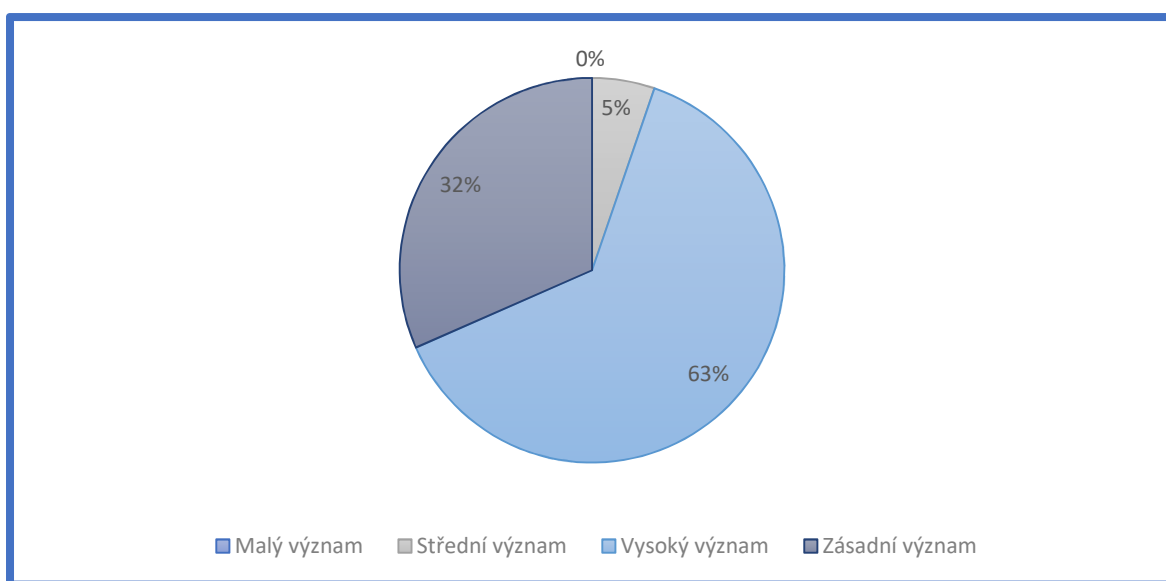


Zdroj: vlastní zpracování

### **Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)**

Na třetí příčce se umístil prvek obsah sdělení v přímé zpětné vazbě od podřízeného k nadřízenému. Zajímavostí je, že první 3 prvky, které respondenti označili jako nejdůležitější, jsou prvky spojené s komunikací mezi podřízeným a nadřízeným. Tento prvek dosáhl výsledného váženého aritmetického průměru  $\bar{x} = 3,26$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $Vx = 16,79\%$ .

**Graf 38: Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě**



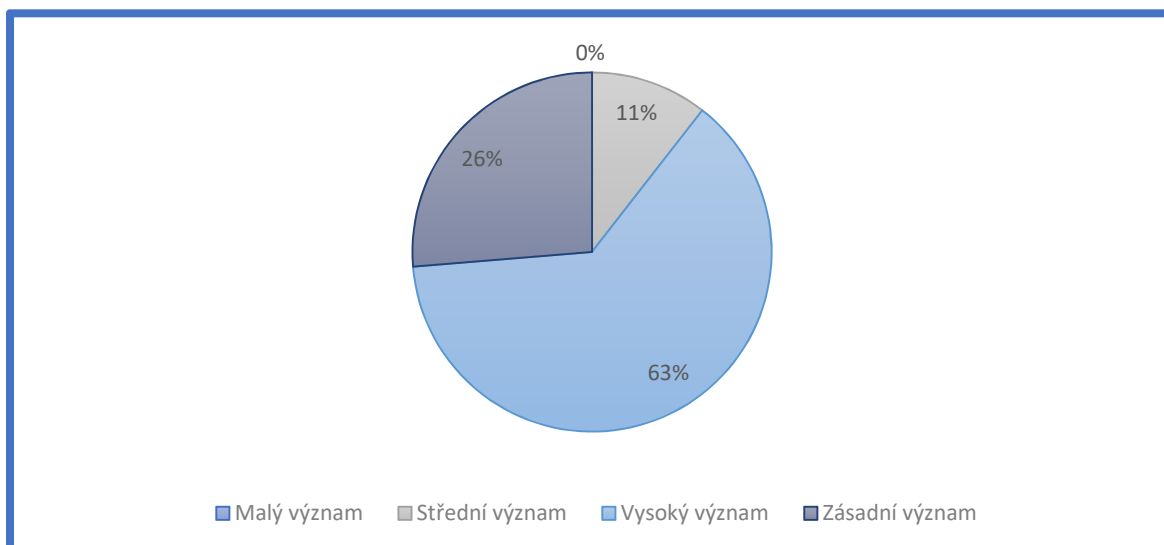
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti nejčastěji uváděli (63%), že obsah sdělení v přímé zpětné vazbě má vysoký význam pro práci manažera. Pro 32% manažerů je tento prvek vnímán se zásadním významem pro jejich práci. Dále pro 5% respondentů je obsah sdělení v přímé zpětné vazbě vnímán se středním významem. Nikdo z dotázaných manažerů neuvěd, že tento prvek má malý význam pro jeho práci.

### **Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti**

Následujícím prvkem této kapitoly je volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti. Tento prvek se umístil na 4. příčce této kapitoly s výsledným váženým aritmetickým průměrem  $\bar{x} = 3,26$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $Vx = 18,56\%$ .

**Graf 39: Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti**



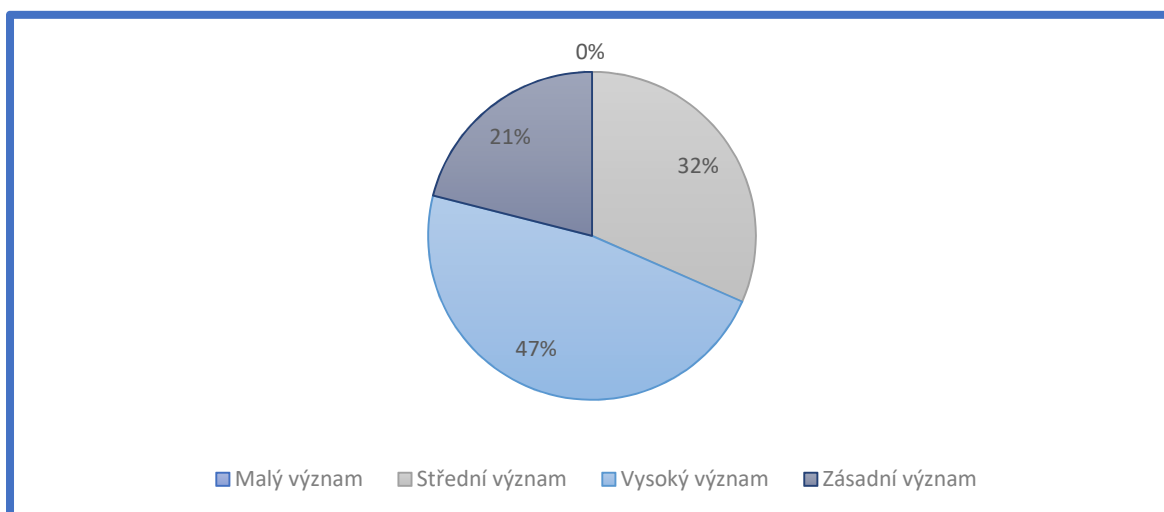
Zdroj: vlastní zpracování

Volba sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti má zásadní význam pro 26% manažerů, vysoký význam pro 63% respondentů, střední význam pro 11% respondentů. Nikdo z respondentů nevedl u tohoto prvku malý význam.

### **Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni**

Na děleném předposledním místě následuje formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni. Ta je uplatňována zejména v případě řešení osobních záležitostí. Hodnota váženého aritmetického průměru je rovna  $\bar{x} = 2,89$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 24,80\%$ .

**Graf 40: Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační struktuře**



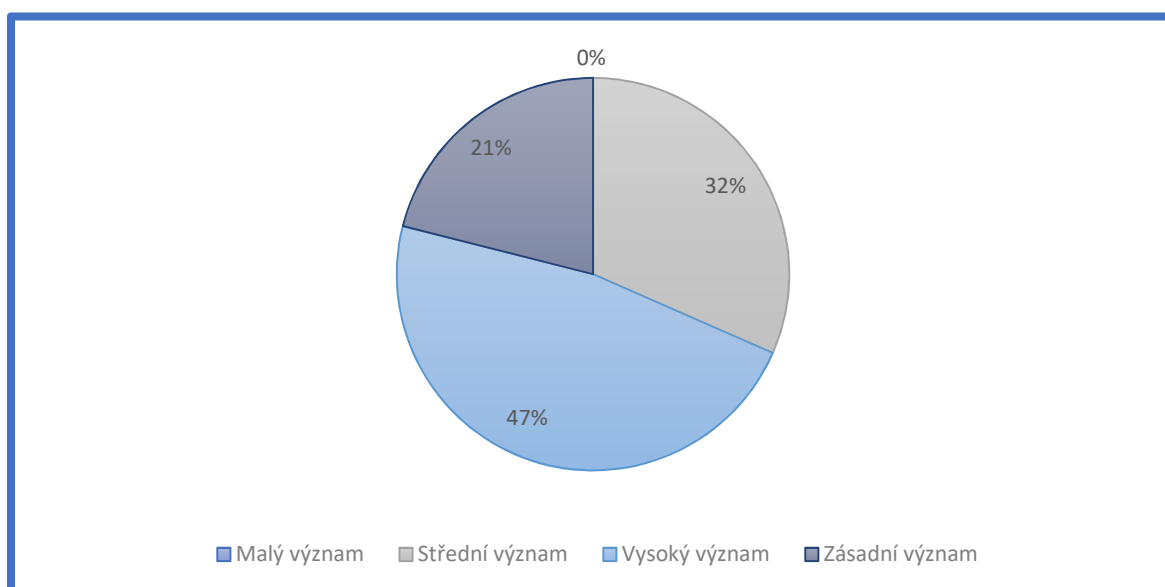
Zdroj: vlastní zpracování

Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni má zásadní význam pro 21% respondentů, vysoký význam pro 47% manažerů a střední význam pro 32% respondentů. Nikdo z dotazovaných manažerů nepřisoudil tomuto prvku komunikačních kanálů malý význam.

### **Adekvátní obsah sdělení (nic navíc)**

Na dělené předposlední příčce se umístil prvek adekvátní obsah sdělení, který předpokládá, že pouze relevantní informace jsou v rámci sdělení předávána. Nežádoucím jevem je předávání velkého obsahu informací, které nijak nesouvisí s obsahem sdělení. Hodnota váženého aritmetického průměru je rovna  $\bar{x} = 2,89$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 24,80\%$ .

**Graf 41: Adekvátní obsah sdělení**



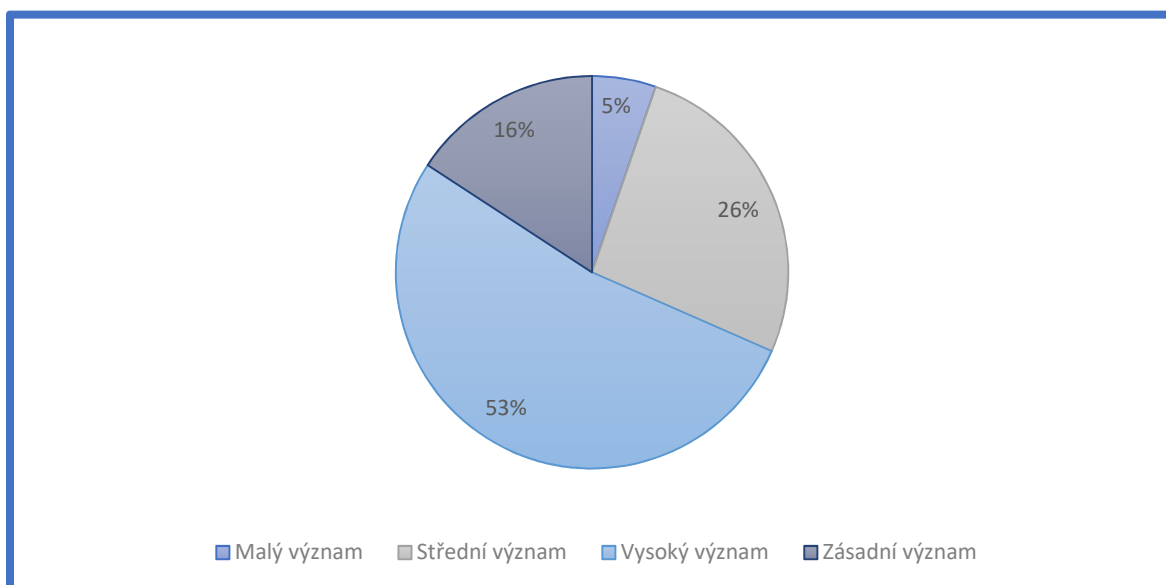
Zdroj: vlastní zpracování

Adekvátní obsah sdělení, to znamená vyvarování se komunikace nerelevantních informací, které nesouvisí s obsahem sdělení, má zásadní význam pro 21% respondentů, vysoký význam pro 47% manažerů a střední význam pro 32% respondentů. Nikdo z dotazovaných manažerů nepřisoudil tomuto prvku komunikačních kanálů malý význam.

## Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni

Prvek s „nejnižším“ významem v této kapitole je neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni. Hodnota váženého aritmetického průměru je rovna  $\bar{x} = 2,79$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 27,47\%$ .

**Graf 42: Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni**



Zdroj: vlastní zpracování

Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni má zásadní význam pro 16% respondentů, vysoký význam pro 53% manažerů, střední význam pro 26% respondentů a pro 5% manažerů má malý význam.

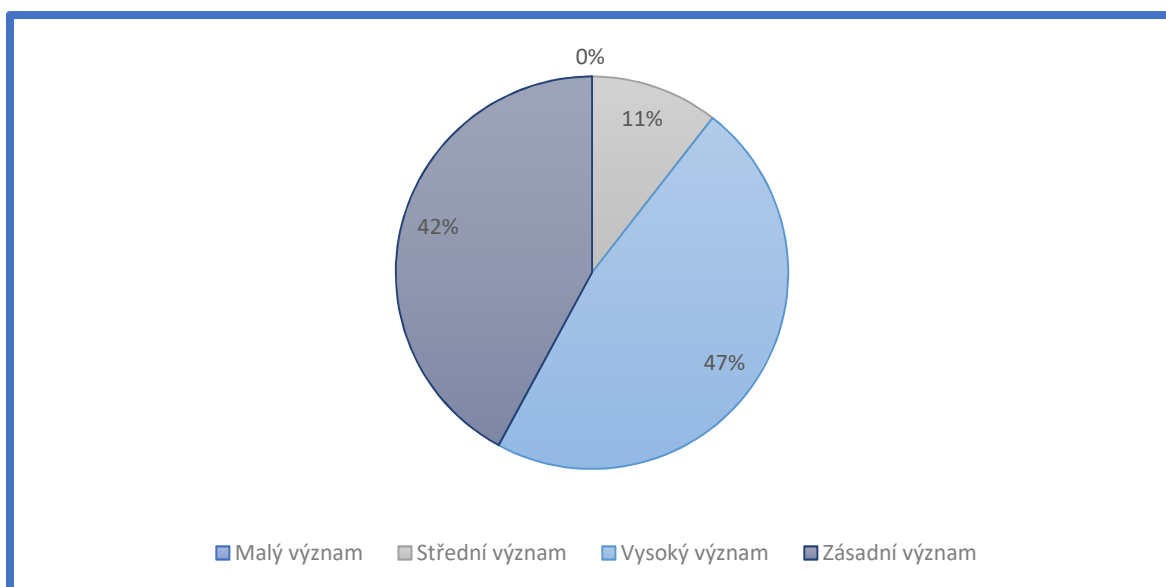
### 4.2.6 Principy efektivní komunikace

Poslední kapitola se zabývá principy efektivní komunikace. Mezi vybranými prvky této problematiky je respekt v komunikaci, čímž je myšleno podceňování komunikačního partnera, shoda v oblasti cílů a společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými. Získaná data jsou znázorněna v přehledné tabulce spolu s výsledky statistické analýzy. Hodnota celkového váženého aritmetického průměru je  $\bar{x} = 3,19$ . To značí, že respondenti vnímají prvky efektivní komunikace s vysokým, případně zásadním významem.

### **Respekt v komunikaci (podceňování komunikačního partnera)**

Respekt v komunikaci patří mezi základní prvky efektivní komunikace, neboť je důležité nepodceňovat svého komunikačního partnera. Tomuto tvrzení zároveň odpovídá hodnota váženého aritmetického průměru rovna  $\bar{x} = 3,32$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 19,70\%$ .

**Graf 43: Respekt v komunikaci**



Zdroj: vlastní zpracování

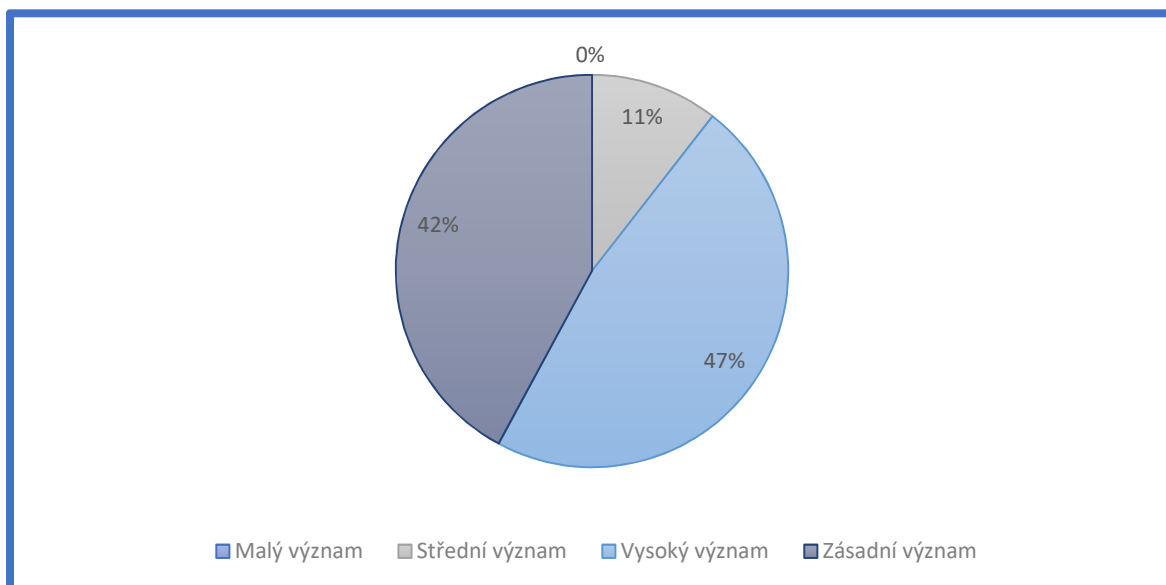
Respekt v komunikaci neboli nepodceňování komunikačního partnera má zásadní význam pro 42% respondentů, vysoký význam pro 47% respondentů a střední význam pro 11% oslovených manažerů. Nikdo z dotazovaných manažerů neuvědl, že pro něj má respekt v komunikaci malý význam.

### **Shoda v oblasti cílů**

Shoda v oblasti cílů je nedílnou součástí každého komunikačního procesu. Každý komunikační proces má předem daný cíl, čeho chtějí subjekty komunikace dosáhnout. Jde o důležitý prvek efektivní komunikace. Hodnota váženého aritmetického průměru je rovna  $\bar{x} = 3,21$ . Hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 19,12\%$ .



**Graf 44: Shoda v oblasti cílů**



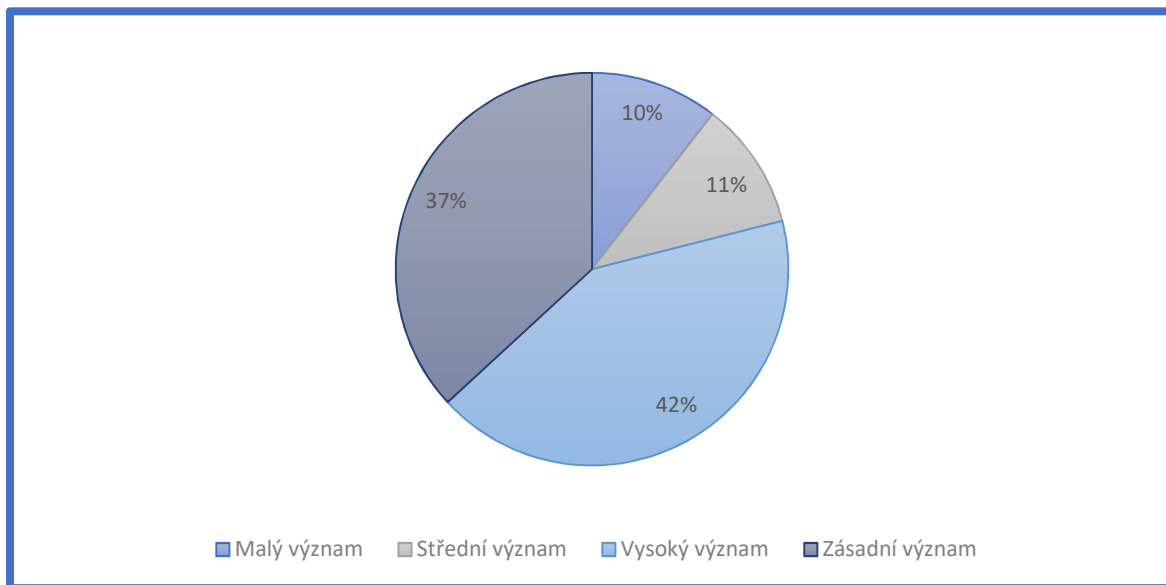
Zdroj: vlastní zpracování

Shoda v oblasti cílů má zásadní význam pro 42% respondentů, vysoký význam pro 47% manažerů a pro 11% respondentů má tento prvek střední význam. Nikdo z dotazovaných manažerů nevedl, že pro něj má shoda v oblasti cílů malý význam.

### **Společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými**

Na posledním místě této kapitoly byl dle váženého aritmetického průměru, jehož hodnota je rovna  $\bar{x} = 3,05$ , prvek společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými subjekty komunikačního procesu. Hodnota variačního koeficientu je rovna  $V_x = 30,94\%$ .

**Graf 45: Společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými**



Zdroj: vlastní zpracování

Společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými subjekty komunikačního procesu má zásadní význam pro 37% respondentů, vysoký význam pro 42% manažerů, střední význam pro 11% respondentů a malý význam pro 10% manažerů.

#### 4.2.7 Otevřené otázky

V rámci dotazníkového šetření byly použity 3 otevřené otázky, které zjišťovaly význam osobního kontaktu v komunikaci, kdy je osobní kontakt v praxi nenahraditelný, význam písemné komunikace, nejpoužívanější prostředek písemné komunikace, význam elektronické komunikace a nejpoužívanější prostředek elektronické komunikace. Výsledky jsou zpracovány dle podobnosti odpovědí a budou prezentované formou relativních četností odpovědí, to znamená, že ke každé otázce budou vybrané a prezentované tři skupiny odpovědí, které si jsou obsahově blízko.

#### **Uved'te prosím význam osobního kontaktu v komunikaci a zároveň, kdy je v praxi nenahraditelný?**

Pro většinu respondentů je osobní kontakt v jejich práci nenahraditelný. Takto odpovědělo 75% dotázaných manažerů. Zbýlých 25 % přímo neuvvedlo, jakou míru pro ně

má osobní kontakt v komunikaci, nicméně zpravidla uváděli, kdy je pro ně v praxi nenahraditelný.

Osobní kontakt v komunikaci byl respondenty označován jako důležitý, nicméně jednotliví respondenti ho v praxi považují za nenahraditelný v různých činnostech. Nejčastěji ho manažeři využívají při osobních pohovorech, zejména z důvodu získání okamžité zpětné vazby. Dále ho označují za nejjednodušší a nejefektivnější způsob navázání kontaktu. Na pomyslné poslední příčce v tomto žebříčku je osobní kontakt nenahraditelný při řešení zásadních problémů řešených např. metodou „brainstorming“ či při stanovování strategických cílů organizace.

**Uved'te prosím význam písemné komunikace a jakou formu písemné komunikace upřednostňujete.**

Pro 27% respondentů má písemná komunikace velký, dále pro 33% manažerů má střední význam. Zbýlých 40% manažerů uvedlo, že písemná komunikace má pro ně význam pouze ve formě elektronické komunikace, tudíž písemnou formu komunikace jako jsou dopisy či psaná korespondence nevyužívají. Dále respondenti uváděli, že písemná komunikace má význam zejména v možnosti přenosu velkého množství dat, rychlé komunikace s větším počtem osob a možností archivace dokumentů. Jeden z respondentů uvedl, že písemnou komunikaci vnímá jako nejserióznější způsob komunikace.

Jako nejpoužívanější prostředek písemné formy komunikace manažeři uváděli spíše prostředky elektronické komunikace, zejména pak e-mail či sociální sítě.

**Uved'te prosím význam elektronické komunikace a Vámi nejpoužívanější prostředek elektronické komunikace.**

Poslední otevřenou otázkou tohoto dotazníkového šetření je význam elektronické komunikace a respondenty nejpoužívanější prostředek elektronické komunikace. 78% respondentů uvedlo, že elektronická komunikace má pro jejich práci zcela zásadní význam, následujících 22% manažerů přisoudilo elektronické komunikace vysoký význam. S jistotou

můžeme tedy říci, že elektronická komunikace je jednou z nejdůležitějších forem komunikace pro práci manažera.

Jako nejpoužívanější prostředek elektronické komunikace uvedla většina respondentů pracovní e-mail, interní komunikační systém, Skype a zároveň komunikaci skrze mobilní telefon.

## 5 Výsledky a diskuse

Vybraná skupina manažerů měla za úkol zhodnotit významnost prvků komunikace pomocí škály 1 až 4, kdy 1 znamenalo malý význam, 2 znamenalo střední význam, 3 znamenalo vysoký význam a 4 se rovnalo zásadnímu významu. Neurální odpověď nebyla zvolena záměrně, neboť by každý manažer měl k těmto prvkům zaujímat nějaký svůj subjektivní postoj. Respondenti jsou vybraní manažeři z automobilového průmyslu ze společnosti Adient Czech Republic s.r.o., která je součástí dodavatelského řetězce řady 1-3.

Dotazník pro získání a následnou analýzu primárních dat byl zpracován do několika oblastí, kdy každá oblast obsahovala prvky komunikace, které jsou důležité pro práci manažera. Jednotlivé prvky byly definovány v teoretické části této diplomové práce. Výsledky šetření jsou znázorněny v přehledných tabulkách a grafech v kapitole č. 4.

Níže zpracovaná tabulka znázorňuje celkové výsledky významnosti jednotlivých prvků komunikace. Jsou v ní uvedeny statistické ukazatele, které byly vypočítány v rámci předchozí kapitoly. Jde o vážený aritmetický průměr, variační koeficient a pořadí dle významnosti jednotlivých prvků. V tabulce jsou zpracované dva žebříčky výsledného pořadí. První znázorňuje pořadí prvků v jednotlivých oblastech komunikace, druhý naopak znázorňuje celkové pořadí všech prvků komunikace. V závěrečném hodnocení výsledků jsou prvky hodnoceny dle jednotlivých oblastí komunikace.

Hodnoty váženého aritmetického průměru se pohybují v rozmezí od 2,63 do 3,79. Výsledné hodnoty zpravidla vypovídají o dobré orientaci dotazovaných manažerů v dané problematice a zároveň je manažery většina prvků vnímána s vysokým nebo zásadním významem.

Hodnoty variačního koeficientu nabývají hodnot v rozmezí od 10,76% do 31,02%. Nejčastěji se však pohybují mezi 15% a 20%. To je zapříčiněno tím, že respondenti byli vybráni z jedné organizace. Vzhledem k tomu, že v této diplomové práci nejsou prováděny další statistické analýzy, které by těmito hodnotami mohly být zkreslovány, jsou prezentované a interpretované v této podobě. Každopádně můžeme tento soubor dat označit jako sourodý, neboť všechny výsledné hodnoty jsou pod hranicí nesourodosti.

## 5.1 Zhodnocení výsledků

### Verbální komunikace

V kategorii otázek spojených s verbální formou komunikace jsou hodnocené následující prvky komunikace: hlasitost řeči, vhodná rychlost řeči, přestávky v řeči, správná artikulace, formulace písemných sdělení, gramatická úroveň písemných sdělení, nepoužívání vulgarismů a nepoužívání barbarismů. Dle respondentů jsou nejdůležitějšími prvky verbální komunikace nepoužívání vulgarismů, nepoužívání barbarismů, gramatická úroveň písemných sdělení a formulace písemných sdělení.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření lze manažerům doporučit, aby nevyužívali vulgarismů, zejména ve formální komunikaci, zároveň je důležité odhadnout znalosti svého komunikačního partnera a tomu také přizpůsobit obsah sdělení, vždy je pro obě strany komunikačního procesu nepříjemné, pokud jedna strana využívá barbarismů. Užívání barbarismů je jeden ze základních prvků neefektivní komunikace. Dále je nutné brát ohled na gramatickou úroveň písemných sdělení a s tím související formulaci písemných sdělení. Ve většině případů se odpovědi vybraných respondentů zpravidla shodují s teoretickými východisky v odborných publikacích (Donnelly a kol., 1997).

### Neverbální komunikace

V souboru otázek spojených s neverbální komunikací jsou hodnoceny tyto prvky: podání ruky, sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji, oční kontakt, gesta jako doprovodný prvek při komunikaci a vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace. Jako nejvýznamnější prvek této kapitoly byl zvolen oční kontakt. Druhým nejvýznamnějším prvkem je vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikačního procesu, následuje podání ruky, které jako jediné zastupuje hmatový vjem. Jako nejméně významný prvek byly v rámci této kapitoly shodně zvolena gesta a sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji.

Neverbální komunikace je nedílnou součástí osobní komunikace, neboť díky mimoslovním projevům, jako je například oční kontakt nebo podání ruky, si lze utvořit ucelený dojem o komunikačním partnerovi. Zpravidla o nás tyto prvky vypovídají mnohem

více než samotná verbální komunikace. Vzhledem k výsledkům lze manažerům doporučit, aby při osobní komunikaci udržovali oční kontakt s partnerem. Vyhýbání se očnímu kontaktu zpravidla značí nervozitu či jinou bariéru komunikace. Dále lze doporučit udržování vhodné vzdálenosti mezi účastníky komunikačního procesu či nepodcenění podání ruky, neboť to bývá zpravidla první neverbální prvek, který je při komunikaci využit.

### **Obsah komunikace**

V kategorii otázek spojených s obsahem komunikace se hodnotí následující prvky komunikace: sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (jak chápu jeho důležitost), sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (za koho tě považuji) a podřízenost svého sdělení sémantické shodě (jak to chápu a jak to chápeš ty). V celkovém pořadí se prvky této kapitoly umístily na posledních příčkách. V rámci kapitoly byl s nejvyšším významem zvolen prvek sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu. Jako nejméně důležitý byl zvolen prvek sdělení svého vztahu k příjemci zprávy.

Jednotlivým manažerům lze doporučit, aby kromě obsahu sdělení také kladli důraz na srozumitelnost sdělení a formulaci obsahu, neboť ta přispívá k efektivnosti komunikačního procesu, a zejména pak k následnému pochopení sdělovaného obsahu. Nedílnou součástí obsahu komunikace je nutnost zvážit, kdy je zapotřebí vyjádřit svůj osobní postoj a vztah ke sdělovanému obsahu nebo příjemci sdělení, případně kdy je naopak žádoucí ke sdělení přistupovat objektivně.

### **Komunikační dovednosti**

Další oblast otázek je spojená s komunikačními dovednostmi, v této kapitole jsou hodnoceny následující prvky komunikace: schopnost naslouchat, schopnost empatie, vyjednávací schopnosti, asertivní komunikace, aktivní přístup k řešení rozporu, přijímání závěrů na základě komunikace a pozorování při komunikace. Jednotliví manažeři vnímají jako nejdůležitější prvek komunikačních dovedností schopnost naslouchat, dále si jsou manažeři vědomi, že mezi důležité prvky komunikačních dovedností patří také vyjednávací

schopnosti a aktivní přístup k řešení rozporu. Nejméně důležitým prvkem této kapitoly označili pozorování při komunikaci.

Základním doporučením je, že by manažeři měli mít na paměti nutnost neustále zdokonalovat své komunikační dovednosti, neboť příjem a zpracování informací má pro ně v rozhodování klíčový význam. To znamená, že mimo schopnosti naslouchat, vyjednávacích schopností a aktivního přístupu k řešení problému je nutno neopomíjet i na první pohled dle výsledků dotazníkového šetření méně důležité prvky komunikačních dovedností, jimiž jsou například schopnost empatie a přijímání závěrů na základně komunikace. Správný manažer by měl umět naslouchat a umět se vcítit do role svých podřízených zaměstnanců tak, aby byl schopen se správně rozhodovat.

### **Komunikační kanály**

V souboru otázek hodnotících významnost komunikačních kanálů jsou hodnoceny následující prvky: srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, adekvátní obsah sdělení, volba správné formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti, obsah sdělení v přímé zpětné vazbě, přímá zpětná vazba (není sdělována s obavou ze sdělení něčeho nepříjemného nadřízenému), formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni a neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni. Za nejvýznamnější prvek je mezi manažery považována srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným neboli vertikální komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Druhý nejvýznamnější prvek této kapitoly je přímá zpětná vazba od podřízeného k nadřízenému bez obavy ze sdělení něčeho nepříjemného. Následuje obsah sdělení v přímé zpětné vazbě od podřízeného k nadřízenému.

S komunikačními kanály souvisejí doplňující otevřené otázky. V těchto otázkách manažeři uvádějí význam osobního kontaktu v komunikaci a kdy je osobní kontakt v praxi nenahraditelný, význam písemné komunikace a jakou formu písemné komunikace upřednostňují, a nakonec význam elektronické komunikace a nejpoužívanější prostředek elektronické komunikace. Význam osobního kontaktu manažeři nejčastěji uvádějí při osobních pohovorech, zejména z důvodu získání okamžité zpětné vazby. Dále ho označují



za nejjednodušší a nejefektivnější způsob navázání kontaktu. Na pomyslné poslední příčce v tomto žebříčku je osobní kontakt nenahraditelný při řešení zásadních problémů „brainstorming“ či při stanovování strategických cílů organizace. Nejčastější písemnou formou komunikace je elektronická komunikace. Písemná forma sdělení je využívána zejména při předávání firemních formulářů, které slouží k výkonu práce manažerů. Nedílnou součástí písemné komunikace jsou zápisy z porad. Dále je využívána u oběžných dokumentů, které musí být stvrzeny podpisem. Elektronicky pak nejčastěji předávají velké množství informací velkým skupinám příjemců, nejčastěji skrze e-mail.

### **Principy efektivní komunikace**

V této kapitole otázek hodnotících významnost principu efektivní komunikace jsou hodnoceny následující prvky: respekt v komunikaci (podceňování komunikačního partnera), shoda v oblasti cílů a společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými. Za nejvýznamnější prvek manažeři považují respekt v komunikaci a nepodceňování komunikačního partnera, na druhém místě je z hlediska významnosti shoda v oblasti cílů. Za nejméně významný prvek této kapitoly je považována společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými.

Na základě výše uvedených výsledků lze manažerům doporučit, aby se kromě nepodceňování komunikačních partnerů a respektu ke komunikačním partnerům zaměřili i na shodu v oblasti cílů. Zároveň je nutné, aby jednotlivé subjekty komunikačního procesu nesly odpovědnost za komunikaci jako takovou.

**Tabulka 7: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření**

Oblast prvků komunikace	Prvek komunikace	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí výsledků dle oblastí	Celkové pořadí
Verbální komunikace	1. Hlasitost řeči	2,95	28,01%	7.	24.-25.
	2. Vhodná rychlost řeči	3,05	27,04%	6.	20.-21.
	3. Přestávky v řeči (prostor pro partnera)	3,16	27,69%	4.	15.-16.
	4. Správná artikulace	3,11	29,36%	5.	17.-19.
	5. Formulace písemných sdělení	3,21	23,87%	3.	12.-14.
	6. Gramatická úroveň písemných sdělení	3,26	27,84%	2.	7.-11.
	7. Nepoužívání vulgarismů	3,32	31,02%	1.	5.-6.
	8. Nepoužívání barbarismů (cizích slov, se kterými není seznámen příjemce sdělení)	3,26	21,88%	2.	7.-11.
Neverbální komunikace	1. Podání ruky (hmatový vjem)	2,79	24,89%	3.	28.-30.
	2. Sdělením prostřednictvím mimických změn v obličeji	2,74	23,24%	4.	31.-32.
	3. Oční kontakt	3,37	21,99%	1.	4.
	4. Gesta (doprovodný prvek komunikace)	2,74	26,09%	4.	31.-32.
	5. Vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace	3,11	20,62%	2.	17.-19.
Obsah komunikace	1. Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (jak chápu jeho důležitost)	3,00	15,29%	1.	22.-23.
	2. Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (za koho tě považují)	2,63	25,30%	3.	33.
	3. Podřízení svého sdělení sémantické shodě (jak to chápu já a jak to chápeš ty)	2,95	25,75%	2.	24.-25.
Komunikační dovednosti	1. Schopnost naslouchat	3,53	19,23%	1.	2.
	2. Schopnost empatie	3,00	21,63%	5.	22.-23.
	3. Vyjednávací schopnosti	3,26	19,49%	2.	7.-11.
	4. Asertivní komunikace	3,21	25,92%	3.	12.-14.
	5. Aktivní přístup k řešení rozporu	3,26	19,49%	2.	7.-11.
	6. Přijímání závěrů na základě komunikace	3,11	20,62%	4.	17.-19.
	7. Pozorování při komunikaci	2,79	24,89%	6.	28.-30.
Komunikační kanály	1. Srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným	3,79	10,76%	1.	1.
	2. Adekvátní obsah sdělení (nic navíc)	2,89	24,80%	5.	26.-27.
	3. Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti	3,16	18,56%	4.	15.-16.
	4. Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)	3,26	16,76%	3.	7.-11.
	5. Přímá zpětná vazba (není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepřijemného nadřízenému)	3,42	19,70%	2.	3.
	6. Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	2,79	27,47%	6.	28.-30.
	7. Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	2,89	24,80%	5.	26.-27.
Principy efektivní komunikace	1. Respekt v komunikaci (podceňování komunikačního partnera)	3,32	19,70%	1.	5.-6.
	2. Shoda v oblastí cílů	3,21	19,12%	2.	12.-14.
	3. Společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými	3,05	30,94%	3.	20.-21.

Zdroj: vlastní zpracování

## 6 Závěr

Být schopen správně a efektivně komunikovat je základním předpokladem úspěšného osobního i profesního života. Komunikace, jak už bylo několikrát řečeno, je nedílnou součástí sociálního života lidí, a právě manažeři by měli tuto schopnost ovládat na vysoké úrovni. Díky správné komunikaci, využití správných komunikačních kanálů a komunikačních dovedností na vysoké úrovni může manažer ovlivnit výkonnost svého týmu podřízených zaměstnanců, modifikovat jejich chování, motivovat je, efektivně využívat a zpracovávat získané informace, a tím pomáhat dosahovat cílů své organizace.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaký význam manažeři přisuzují jednotlivým prvkům komunikace. Na základě dotazníkového šetření určit, které prvky komunikace jsou významné pro jejich práci. Za tímto účelem byla nejdříve prostudována odborná literatura, na jejímž základě byla zpracována teoretická část této diplomové práce. První část teoretické části této diplomové práce se věnovala managementu, manažerským funkcím, manažerským úrovním řízení a manažerovi jako osobě. Druhá část se zabývala komunikací, procesem komunikace, prvky komunikačního procesu, funkcí komunikace, formami komunikace, druhy komunikace a v závěru této části práce manažerskou komunikací.

Teoretická východiska následně sloužila jako podklad pro sestavení analytické části diplomové práce a samotného dotazníku, který byl využit pro získání dat. Dotazník byl kromě identifikačních otázek členěn do kapitol, ve kterých respondenti uváděli významnosti pro jednotlivé prvky verbální komunikace, neverbální komunikace, obsahu komunikace, komunikačních dovedností, komunikačních kanálů a principů efektivní komunikace. Závěrem byly součástí dotazníků tři otevřené otázky, které souvisely s významem osobního kontaktu v komunikaci, situacemi, kdy je osobní kontakt nenahraditelný, významem písemné komunikace, nejpoužívanějšími prostředky písemní komunikace, významem elektronické komunikace a nejpoužívanějšími prostředky elektronické komunikace.

Za účelem zjištění dat byli osloveni manažeři ze společnosti Adient Czech Republic s.r.o. Výsledná data byla statisticky zpracována pomocí relativních četností, váženého

aritmetického průměru, směrodatné odchylky, rozptylu a variačního koeficientu. Výsledky byly poté prezentovány pomocí přehledných grafů a tabulek.

Komunikační schopnosti a dovednosti nejsou vždy vrozeným předpokladem člověka, je tedy nezbytné neustále pracovat na zlepšování těchto schopností. Na základě zpracovaných výsledků dotazníkového šetření lze říci, že manažeři si plně uvědomují významnost jednotlivých prvků komunikace, neboť komunikace je základní pilířem práce úspěšného manažera.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŘ. Management: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Olomouc: Rubico, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-858-3945-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612420.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.

HINDLS, Richard a Tina STEPHENS. Statistika pro ekonomy. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-86946-43-6.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0.  
IRIS. 490 s. ISBN: 978-80-89256-8.

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

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN SBN978-80-247-3566-5.

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

MARLOWE, Scott. 2014. Dopady digitalizace na způsob vedení českých firem. Moderní  
MARQUIS, Bessie L. a Carol Jorgensen HUSTON. Leadership and management tools for the new nurse: a case study approach. Philadelphia, c2012. ISBN 978-160-9137-830.

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

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.

MUSIL, Josef. Úvod do sociální a masové komunikace. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-44-0.

NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5786-5

PORVAZNÍK, Ján, LADOVÁ, Janka. 2010. Celostní management. 4. vyd. Bratislava: řízení, 49(12). 28-29. ISSN: 0026-8720.

STEINFELD, Ch. W.; FULK, J. Organizations and communication technology. Sage Publications, 1990. ISBN 978-08-0393-530-3.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. Manažerská komunikace. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0174-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír a Tina STEPHENS. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.

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

## 7.2 Internetové zdroje

[online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.adiant.com/czech-republic>

## 8 Přílohy

### Příloha č. 1 - dotazník

Význam prvků komunikace pro práci manažera

---

#### Význam prvků komunikace pro práci manažera

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Dobrý den,

jmenuji se Vojtěch Kalinka, jsem studentem Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze, a zároveň pracuji jako inženýr dodavatelské kvality ve společnosti v automobilovém průmyslu. Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění krátkého dotazníku, ze kterého následně získám data pro svou DP.

#### 1. Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž  
 Žena

#### 2. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18 - 30  
 31 - 40  
 41 - 50  
 51 - 60  
 61 - 90

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základníškolské  
 Středníškolské bez maturity  
 Středníškolské s maturitou  
 Vyšší odborné  
 Vysokoškolské



#### 4. V jaké oboru je Vaše vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ekonomické
- Technické
- Humanitní
- Pedagogické
- Jiné

#### 5. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 2 roky
- 2 - 5 let
- 5 - 8 let
- 8 - 10 let
- Více než 10 let

#### 6. Jak dlouhá je Vaše praxe na manažerské pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 2 roky
- 2 - 5 let
- 5 - 8 let
- 8 - 10 let
- Více než 10 let

## 7. Kolik máte podřízených zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0 - 5  
 5 - 10  
 11 - 25  
 26 - 50  
 Více než 50

## 8. Verbální forma komunikace

Nápověda k otázce: *Následující část dotazníku je věnována verbální formě komunikace, prosím vyberte jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.*

	Malý význam	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Hlasitost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodná rychlost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přestávky v řeči (prostor pro partnera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Správná artikulace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulace písemných sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gramatická úroveň písemných sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání vulgarismů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání barbarismů (cizích slov, se kterými není seznámen příjemce sdělení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Neverbální formy komunikace

Nápověda k otázce: *Následující část dotazíku je věnována neverbální formě komunikace, prosím vyberte jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.*

	Bez významu	Střední význam	Velký význam	Zásadní význam
Podání ruky (hmatový vjem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdělením prostřednictvím mimických změn v obličeji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oční kontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesta (doprovodný prvek komunikace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Obsah komunikace

Nápověda k otázce: *Následující část dotazíku je věnována obsahu komunikace, prosím vyberte jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.*

	Bez významu	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (jak chápu jeho důležitost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (za koho tě považují)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podřízání svého sdělení sémantické shodě (jak to chápu já a jak to chápeš ty)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Komunikační dovednosti

Nápověda k otázce: *Následující část dotazíku je věnována komunikačním dovednostem, prosím vyberte jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.*

	Bez významu	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Schopnost naslouchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost empatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyjednávací schopnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertivní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní přístup k řešení rozporu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přijímání závěrů na základě komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozorování při komunikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Komunikační kanály

Nápověda k otázce: *Následující část dotazíku je věnována komunikačním kanálům, prosím vyberte jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.*

	Bez významu	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Srozumitelnost sdělení při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adekvátní obsah sdělení (nic navíc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volba formy sdělení vzhledem k jeho obsahu a důležitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přímá zpětná vazba (není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepříjemného nadřízenému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Principy efektivní komunikace

Nápověda k otázce: Následující část dotazníku je věnována principům efektivní komunikace, prosím vyberte jednu možnost, podle toho, jaký má pro Vás uvedený komunikační prvek význam.

	Bez významu	Střední význam	Vysoký význam	Zásadní význam
Respekt v komunikaci (podceňování komunikačního partnera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shoda v oblasti cílů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společná odpovědnost za komunikaci mezi všemi zúčastněnými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Uvedte prosím význam osobního kontaktu v komunikaci a zároveň uveďte, kdy je v praxi nenahraditelný?

15. Uvedte prosím jaký je význam písemné komunikace a jakou formu písemné komunikace upřednostňujete.

16. Uvedte prosím význam elektronické komunikace a Vámi nejpoužívanější prostředek elektronické komunikace.