

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Význam komunikace pro práci manažera**

**Bc. Veronika Dragounová**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dragounová Veronika

Provoz a ekonomika

Název práce

**Význam komunikace pro práci manažera**

Anglický název

**Importance of communication in manager work**

### Cíle práce

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

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

### Harmonogram zpracování

11/2012-9/2013 - zpracování literární rešerše

10/2013 - 10/2013 - určení souboru respondentů a stanovení způsobu zjišťování prvotních údajů

11/2013 - 2/2014 - analýza a hodnocení zjištěných údajů, vytvoření závěrů

2/2014 -3/2014 - závěrečné konzultace

### Rozsah textové části

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.  
DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.  
DOUBRAVOVÁ, Jarmila. Sémiotika v teorii a praxi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3674-939.  
DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.  
FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005, 164 s. ISBN 978-80-213-1295-1.  
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 WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.  
LEWIS, David. Tajná řeč těla. Praha: Bondy, 2010, 255 s. ISBN 978-809-0447-172.  
MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMB. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.  
WATZLAWICK, Paul. Pragmatika lidské komunikace. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace, 1999, 243 s. ISBN 80-860-8804-9.

### Vedoucí práce

Fiedler Jiří, Ing., Ph.D.

### Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 12.2.2014

**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18.2.2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan fakulty

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3 2014

---

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph.D. za cenné rady a připomínky, odborné vedení, vstřícný přístup a čas, který mi ochotně poskytl.

Děkuji také svým rodičům a celé své rodině za podporu během studia.

# Význam komunikace pro práci manažera

---

## Souhrn

Význam komunikace je nesporný. Sdělování a přenos informací v jakékoliv formě je nedílnou součástí každého člověka, ať už v osobním či pracovním životě. Manažeři a vedoucí pracovníci, kteří chtějí být úspěšní a efektivně řídit své zaměstnance, musí umět komunikovat.

Tato diplomová práce zabývající se manažerskou komunikací zjišťuje význam jednotlivých forem komunikace pro práci manažera, kterých užívá k řízení svých zaměstnanců, případně celé společnosti.

Teoretická část práce je zpracována s využitím odborné literatury do literární rešerše, ve které jsou shrnuty základní teoretické poznatky týkající se problematiky komunikace v práci manažera.

Praktická část práce je založena na zpracování a zanalyzování získaných dat z kvantitativního průzkumu dotazníkového šetření, které proběhlo ve třech vybraných podnicích. Průzkum byl založen na zjištění informací o verbální a neverbální komunikaci, komunikaci v podniku, okolnostech působících při komunikaci na sdělované informace a o vzdělání manažerů v oblasti komunikace. V závěru praktické části bylo provedeno zhodnocení získaných údajů.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, formy komunikace, proces komunikace

# The importance of communication in manager's work

---

## Summary

The importance of communication is undeniable. Communication and transmission of information in any form is an integral part of every person, whether in personal or professional life. Managers and executives who want to be successful and efficiently manage their employees must be able to communicate .

This thesis dealing with managerial communication identifies the importance of various forms of communication to work as a manager, which is used to control their employees or the entire company.

The theoretical part of the work is completed using professional literature to literature review, which summarizes the basic theoretical knowledge of communication issues at work manager.

The practical part is based on processing and analyzing the data obtained from the quantitative survey questionnaire survey, which was carried out in three selected companies. The survey was based on the observation informations of verbal and nonverbal communication, communication in business circumstances involved in communicating the information disclosed and education managers in the field of communication. In conclusion, the practical part, the evaluation of the collected data.

**Keywords:** management, manager, management roles, management role, leadership, communication, verbal communication, nonverbal communication, forms of communication, communication process, communication channels

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1	Cíl práce .....	12
2.2	Metodika.....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1	Management .....	16
3.1.1	Pojem management .....	16
3.1.2	Vývoj managementu .....	17
3.1.3	Management práce .....	18
3.2	Manažer .....	19
3.2.1	Charakteristika manažera .....	20
3.2.2	Dělení manažerů .....	20
3.2.3	Manažerské dovednosti .....	22
3.2.4	Manažerské role .....	22
3.2.5	Manažerské funkce .....	25
3.2.6	Styly vedení lidí .....	31
3.3	Komunikace.....	35
3.3.1	Pojem komunikace .....	35
3.3.2	Proces komunikace .....	35
3.3.3	Verbální a neverbální komunikace .....	37
3.3.4	Komunikační prostředí podniku .....	55
3.3.5	Komunikační směry v podniku.....	57
3.3.6	Interpersonální komunikace v podniku .....	58
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>60</b>
4.1	Charakteristika vybraných společností .....	61
4.1.1	EOS KSI Česká republika, s.r.o.....	61
4.1.2	NOHEL GARDEN, a.s. ....	62
4.1.3	Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.....	63
4.2	Dotazníkový průzkum.....	64
4.2.1	Analýza identifikačních údajů o respondentech .....	64
4.2.2	Analýza výsledků verbální komunikace .....	71



4.2.3	Analýza výsledků neverbální komunikace .....	78
4.2.4	Analýza výsledků komunikace v podniku.....	85
4.2.5	Analýza okolností působících při komunikaci .....	89
4.2.6	Analýza studia a vzdělání v oblasti komunikace .....	90
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení.....</b>	<b>93</b>
5.1	Zhodnocení identifikační části.....	93
5.2	Zhodnocení verbální komunikace.....	94
5.3	Zhodnocení neverbální komunikace .....	94
5.4	Zhodnocení komunikace v podniku.....	95
5.5	Zhodnocení okolností působících při komunikaci.....	96
5.6	Zhodnocení studia a vzdělání v oblasti komunikace .....	96
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>97</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>99</b>
7.1	Knižní publikace .....	99
7.2	Internetové zdroje .....	100
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>101</b>
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>102</b>
<b>10</b>	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>103</b>
<b>11</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>104</b>
11.1	Průvodní dopis .....	104
11.2	Dotazník .....	105

# 1 Úvod

Komunikace je základní a velice důležitou formou pro přenos informací. Provází jednotlivce každým dnem po celý život. Člověk prvky komunikace vnímá ještě daleko před samotným narozením v prenatálním vývoji, kdy reaguje na podněty z vnějšího prostředí, na podněty zvukové, jako jsou např. hlasy, hudba, nebo na podněty hmatové, jako je pohlázení břicha matky jak od ní samotné, tak i od ostatních členů rodiny a blízkých přátel.

Prostřednictvím komunikace v jakýchkoliv formách jsme schopni se dorozumívat s okolním světem, sdílet a projevovat své pocity a nálady, předávat informace a společně se radit. Setkáváme se s ní během každého dne, ať už v osobním životě doma s rodinou, s pracovními kolegy nebo s vedoucími pracovníky v zaměstnání, s přáteli u sklenky dobrého vína nebo s cizími lidmi, kteří jsou také součástí našeho života – prodavači v obchodech, úředníci v úřadech, lékaři v nemocnicích, kolemjdoucí po ulici. Je tedy zřejmé, že komunikace je velice významnou součástí lidského bytí a má v našem životě velice podstatnou roli. Její význam a důležitost si ale naplno uvědomujeme až v té chvíli, kdy potřebujeme předat informaci, přednést prezentaci, ať už ve škole nebo v zaměstnání, napsat e-mail nebo dopis.

V současné době se ve společnosti setkáváme s velkým vlivem moderních technologií jak ve školách, v práci, tak i v osobním životě. Tyto novodobé prostředky slouží nejen manažerům a zaměstnancům k rychlejšímu přenosu informací a tím i k úspoře časové, ale současně se setkáváme s problémem velmi špatné komunikace zejména u většiny mladší generace. Ta je díky nadměrnému využívání moderních technologií (počítače a počítačové hry, mobilní telefony, tablety, internet a další) neschopna přesně a výstižně definovat a předat své názory, nápady a myšlenky plynule a zřetelně v celých větách.

Mezi základní rozdělení komunikace patří komunikace verbální a neverbální. Verbální komunikaci zná každý z nás a umí si ji dobře představit. Jedná se o vyjádření pomocí slov,

hlasů a zvuků. Velice významnou je i komunikace neverbální vyjádřená gesty, pohledem, výrazem obličeje, postojem a dalšími tělesnými projevy.

Pro manažery a řídicí pracovníky, kteří chtějí být úspěšnými vedoucími a mít za sebou efektivní výsledky v zaměstnání, jsou komunikační dovednosti a schopnosti a vyšší komunikační gramotnost hlavním a základním předpokladem. Význam komunikace pro práci manažera zjišťuje tato diplomová práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Prvním cílem diplomové práce je zpracovat všeobecnou literární rešerši, ve které budou shrnuty základní teoretické poznatky týkající se problematiky komunikace v práci manažera. Jedná se o vysvětlení základních pojmů a klíčových slov, jako jsou management, manažer, manažerské role a funkce, komunikace, verbální a neverbální komunikace, proces a formy komunikace.

Druhým, hlavním, cílem je na základě těchto teoretických poznatků z odborné literatury zjistit v praktické části pomocí kvantitativního výzkumu - dotazníkového šetření úroveň komunikace a význam jednotlivých jejích forem pro práci manažerů v konkrétních podmínkách.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí a postup zpracování byl prováděn následujícím způsobem.

V první, teoretické, části je zpracována pomocí odborné literatury všeobecná literární rešerše, ve které jsou shrnuty základní teoretické poznatky. V literární rešerši jsou vysvětleny a upřesněny pojmy týkající se problematiky komunikace v práci manažera. V oblasti managementu jsou to pojmy management, manažer a vedení lidí. Dále jsou v literární rešerši popsány vývojové etapy managementu, management práce, rozdělení manažerů a jejich náplně práce na jednotlivých stupních manažerského řízení, manažerské funkce, role, schopnosti a dovednosti manažera. V oblasti komunikace jsou v literární rešerši vysvětleny a popsány pojmy, jako je komunikace, komunikační proces, komunikační prostředí a komunikační směry v podniku. Velká pozornost byla věnována verbální a neverbální komunikaci. V rešerši jsou tyto dva způsoby komunikace podrobněji popsány a dále rozděleny na jednotlivé formy. U verbální komunikace se jedná například o rozhovor, projev, jednání a přípitek, u neverbální komunikace to je mimika, gestika, proxemika a další.

Podstatou druhé, praktické, části je charakteristika mnou vybraných podniků a zpracování získaných dat z dotazníkového šetření. Tato kvantitativní metoda byla zvolena zejména díky možnosti získat velké množství informací a dat ve velmi krátkém čase. Mezi další výhodu patří i poměrně rychlé vyplnění dotazníku respondentem, který nezabere tolik v dnešní době vzácného a drahého času, navíc se zachováním anonymity osob, které dotazník vyplňovaly. V neposlední řadě byla možnost výběru této kvantitativní metody zvolena vzhledem k rychlému zpracování a vyhodnocení získaných dat.

Dotazníkového šetření se zúčastnili manažeři a vedoucí pracovníci ve třech mnou vybraných podnicích. Byly to EOS KSI Česká republika, s.r.o., NOHEL GARDEN, a.s. a Doosan Bobcat Manufacturing, s.r.o. Tyto společnosti byly zvoleny na základě osobních a pracovních známostí a kontaktů. Dotazník byl společně s průvodním dopisem některým manažerům a vedoucím pracovníkům předán osobně, jiným byl zaslán elektronickou formou komunikace (e-mailem).

Dotazník byl vytvořen v programu Microsoft Word 2007 společnosti Microsoft a v programu Microsoft Excel 2007 byla pak následně zpracována získaná data do tabulek a grafů.

Dotazník byl rozdělen do dvou úseků. V prvním byly zjišťovány identifikační údaje o respondentech, jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání, stupeň manažerské pozice v podniku a další. V druhém úseku dotazníku se výzkum zaměřoval na komunikaci v podniku a její význam pro práci manažera. Tento úsek se dále členil na pět okruhů dle konkrétní řešené oblasti v rámci komunikace. Okruhy otázek byly směřovány na verbální komunikaci, kde byly dále zjišťovány způsoby a využití jednotlivých komunikačních forem, neverbální komunikaci a komunikaci v podniku. Dalším okruhem zkoumání byly faktory působící a ovlivňující obsah sdělení při komunikaci a poslední okruh byl zaměřen na studium a vzdělání v oblasti komunikace.

Identifikační část dotazníku obsahovala šest otázek, otázek zaměřených na komunikaci bylo 38. Otázky byly formulovány s ohledem na srozumitelnost a jednoduchost s možností

výběru pouze jedné odpovědi. Odpovědi v úseku zaměřeném na komunikaci byly posléze ohodnoceny body od 1 – 4, kde 4 body znamenaly největší význam a důležitost a 1 bod znamenal význam nejmenší.

Získaná data byla zpracována do jednotlivých tabulek a k některým z nich byly vytvořeny pro přehledné zobrazení výsledků také grafy. K zpracování získaných údajů a správnému vyhodnocení výsledků byly použity tři statistické vzorce. Vážený aritmetický průměr, směrodatná odchylka a variační koeficient.

Vážený aritmetický průměr se spočítá pomocí vzorce:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{x}_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

kde:

$\bar{x}$  = vážený aritmetický průměr

$n_i$  = četnost

$x_i$  = varianty

Směrodatná odchylka se spočítá pomocí vzorce:

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

kde:

$s_x$  = směrodatná odchylka

$\bar{x}$  = vážený aritmetický průměr

$n_i$  = četnost

$x_i$  = varianty

Variační koeficient se spočítá pomocí vzorce:

$$V_x = \frac{s_x}{\bar{x}}$$

kde:

$V_x$  = variační koeficient

$s_x$  = směrodatná odchylka

$\bar{x}$  = vážený aritmetický průměr

(Jindrová, Prášilová, Zeipelt, 2008)

V závěru samotné praktické části bylo provedeno zhodnocení získaných dat z každého okruhu dotazníkového průzkumu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

#### 3.1.1 Pojem management

*„Pojem management se stal výrazem, který má již mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, užívá se v řadě světových jazyků”<sup>1</sup>*

S tímto pojmem se během svého života setkal asi každý. Nejen v životě pracovním, ale i soukromém. Z praktického hlediska si každý z nás každodenně plánuje určitý program činností, které je potřeba během dne vykonat, ať už to jsou činnosti pracovní v zaměstnání nebo v domácnosti, ale také program volného času. Setkáváme se s rodinou, přáteli, kolegy v zaměstnání, známými a navzájem díky společné komunikaci můžeme ovlivňovat a měnit naše chování a jednání. I to vše je management.

Pojem management pochází z angličtiny a překladu tohoto slova nejpřesněji odpovídá český výraz „řízení”. Nejčastěji se jedná o řízení podniku a procesů v něm, lidí a ostatních činností jako celku, jehož podstatou je dosažení plánovaných a předem stanovených cílů.

V současné odborné světové literatuře zaměřené převážně na management a vše s ním spojené můžeme najít velké množství definic a vysvětlení tohoto pojmu.

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7, s. 12

<sup>2</sup> KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7, s. 16



*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“<sup>3</sup>*

*„Management je proces. Jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický. Manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván ostatními členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů.“<sup>4</sup>*

Všechny tyto definice mají však jedno společné. Zdůrazňují orientaci a směr všech procesů a postupů podniku, systematicky vykonávaných, na daný cíl společnosti.  
(Vodáček, Vodáčková, 2006)

### **3.1.2 Vývoj managementu**

Pojetí managementu jako takového se připisuje již k okamžiku, kdy se lidé společně jako skupina poprvé snažili o dosažení určitého cíle. V každé skupině se nacházely vůdčí osobnosti, které ji řídily a určovaly její směr. V té době však byla teorie managementu nepřesná a nepropracovaná, a tak se první zmínky o této vědě datují k počátku 20. století.  
(Koontz, Weihrich, 1993)

Z časového hlediska a velice zjednodušeně je možné rozdělit vývoj managementu do tří vývojových etap a nastínit budoucí etapu - čtvrtou.

První etapa začíná počátkem 20. století. Do této etapy patří tři nejvýznamnější osobnosti klasického managementu: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol a Max Weber. Toto období se vyznačuje rozvojem metod vědeckého řízení, úkolovou mzdou a kontrolou pracovních výstupů.

---

<sup>3</sup> DONNELLY, James H, GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3, s. 24

<sup>4</sup> BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTÁN, Pavol, ŠULER, Odřich. *Management*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8, s. 24

Druhá etapa začíná přibližně během druhé světové války. Mezi její základní charakteristiky patří plánování podniku v mikroekonomickém a makroekonomickém měřítku a rozvoj iniciativních metod. Vedoucí pracovníci se stávají hlavními inovátory v podniku a v tomto směru se dostávají i před samotné majitele.

Třetí etapa, začínající kolem 70. let 20. století, se vyznačuje snahou zaměstnanců podílet se na řízení podniku. To má za následek vytvoření si jakýchsi partnerských vztahů ve společnosti. Začíná se využívat systém podílu na zisku, později podílu na vlastnictví podniku.

Čtvrtá etapa se datuje začátkem 90. let 20. století. Toto období je charakteristické velkým technologickým pokrokem ve všech odvětvích. Začínají se využívat telekomunikační prostředky, propracovanější kancelářská, automatizační a robotizační technika.  
(Truneček, 1995)

### **3.1.3 Management práce**

*„Chceme-li plně pochopit význam vědeckého managementu, musíme poznat jeho hlavní přínos v managementu práce, zjednodušování práce, plánování práce a efektivnosti.“<sup>5</sup>*

Na konci 19. století se Frederick W. Taylor snažil vymyslet, jak by mohl zdokonalit a usnadnit soustružnické práce. Po podrobném prostudování prací jednotlivých pracovníků dokázal popsat jejich pracovní činnosti a podařilo se mu zjistit měřitelné okolnosti, které jejich práci ovlivňovaly.

Frederick W. Taylor se stal prvním člověkem, který začal práci zaměstnanců podrobněji analyzovat, a jeho vědecká zjištění posléze značně inspirovala další manažery v jejich práci. Jako nejvýznamnější výsledek těchto manažerů je považován princip zjednodušování práce.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

---

<sup>5</sup> DONNELLY, James H, GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3, s. 28

*„Tým manželů Lilian a Franka Gilbertových využil kombinace svých talentů k vytvoření významného vědeckého principu zjednodušení práce. Prozíravý technik byl původně zednickým pomocníkem. Systematicky sledoval pohyby zručných zedníků a na základě svých pozorování je přesvědčil, že mnoho jejich pohybů je možné účelně kombinovat nebo eliminovat. Tímto způsobem bylo možné kladení cihel výrazně zjednodušit a zvýšit produktivitu práce. Kombinováním a eliminováním pracovních pohybů se podařilo zvýšit počet nakladených cihel za časovou jednotku, lépe využít časovou kapacitu zedníků a dosáhnout vyšších pracovních výkonů. Výsledkem bylo zvýšení produktivity lidské práce.“<sup>6</sup>*

### **3.2 Manažer**

Úspěšnost a prosperita společnosti je závislá zejména na schopnostech, zkušenostech a úrovni vzdělání jednotlivých manažerů. Pro firmu je velice důležité vybrat a dosadit takové manažery, kteří umí kvalitně řídit společnost a vést ji k předem stanoveným cílům. Manažerova zodpovědnost spočívá v delegování práce, řízení a motivaci zaměstnanců, kteří jsou základní pracovní jednotkou společnosti. Pro dosahování vysoké kvality a produktivity práce jsou nezbytné nejen schopnosti a dovednosti zaměstnanců, ale i kvalitní technika, která šetří čas, práci i peníze.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Velmi často nastává v zaměstnání situace, kdy se člověk dostane do manažerské pozice, ačkoliv s touto prací nemá žádné zkušenosti a ani mu neodpovídá jeho dosavadní vzdělání. Například zdravotní sestra vrchní sestrou, lékař ředitelem nemocnice nebo servírka zodpovědnou provozní restaurace.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

---

<sup>6</sup> DONNELLY, James H, GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3, s. 29

### 3.2.1 Charakteristika manažera

Při vzniku malého, soukromého podniku, bývá vlastník také jediným zaměstnancem. Stává se jak už zmiňovaným zaměstnancem a vlastníkem, ale i manažerem. S postupným rozšiřováním a zvětšováním podniku se tyto role oddělují a osamostatňují.

(Truneček, 1995)

*„Úlohou manažera je zejména umění využít odborníků na dosažení vytyčených cílů. Aby toho dosáhl, musí mít určité znalosti vrozené i získané.“<sup>7</sup>*

Manažer je osoba na vedoucím postavení, která má zodpovědnost za přidělenou oblast v podniku. Svou práci vykonává prostřednictvím svých přímých podřízených, kterým rozděluje jednotlivé pracovní činnosti nebo pravomoc. Své podřízené dále v jejich práci řídí, kontroluje a motivuje.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### 3.2.2 Dělení manažerů

Zodpovědnost manažera spočívá v plnění úkolů, které zpracovávají jeho přímí podřízení. Obtížnost těchto úkolů v rámci organizace je stejně tak rozdílná, jako postavení jednotlivých manažerů v ní.

Manažeři jsou na základě postavení v organizaci rozdělení do tří specifických skupin. Specifika spočívají v odpovědnosti za plnění cílů (viz tabulka na následující straně č. 3.1).

---

<sup>7</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management I*. Praha: VŠE v Praze, 1995, 221 s. ISBN 80-7079-929-3, s. 17

Tabulka č. 3.1: Rozdělení času manažerů na různých manažerských stupních

<b>plánování</b>	<b>plánování</b>	<b>plánování</b>
<b>organizování</b>	<b>organizování</b>	
<b>vedení</b>	<b>vedení</b>	<b>organizování</b>
<b>kontrolování</b>	<b>kontrolování</b>	<b>vedení</b>
<b>kontrolování</b>	<b>kontrolování</b>	<b>kontrolování</b>
<b>LINIOVÝ MANAGEMENT</b>	<b>STŘEDNÍ MANAGEMENT</b>	<b>VRCHOLOVÝ MANAGEMENT</b>

Zdroj: vlastní přepracování dle Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.. Management. 2001, s. 27

### 1. Linioví (provozní) manažeři – Liniový management

- manažeři na nižších manažerských stupních
- odpovědnost za plnění úkolů zaměstnanci v jejich oddělení
- kontrola, náprava chyb, řešení konfliktů
- např.: vedoucí administrativního oddělení, mistři, vrchní sestra v nemocnici apod.

### 2. Střední manažeři – Střední management

- řízení liniových manažerů
- odpovědnost za koordinaci vykonávaných úkolů, za uskutečňování plánů a tím plnění strategických cílů společnosti
- např.: vedoucí provozu, vedoucí odboru apod.

### 3. Vrcholoví (top) manažeři – Vrcholový management

- manažeři na nejvyšší manažerské pozici
- odpovědnost za výkonnost podniku a celkové postavení podniku ve společnosti
- formulace strategických a organizačních cílů
- např.: generální ředitel, náměstci ředitelů apod.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

### **3.2.3 Manažerské dovednosti**

Každý manažer musí mít určité manažerské dovednosti, aniž by bylo podstatné, jaké postavení nebo jakou pozici ve společnosti zaujímá. Manažerské dovednosti jsou členěny do tří skupin a velikost podílu těchto dovedností je závislá na úrovni managementu, na které se manažer nachází.

#### **1. Lidské dovednosti**

- nejdůležitější dovednosti pro provozní manažery na liniové úrovni managementu
- jedná se zejména o schopnost vedení lidí – motivace a kontrola podřízených zaměstnanců, efektivní komunikace, poskytování potřebných informací

#### **2. Technické (odborné) dovednosti**

- tyto dovednosti mají nejvyšší význam pro manažery na úrovni středního managementu
- týkají se schopností manažerů znát a používat specifickou techniku, metody, postupy a procesy v podniku minimálně stejně dobře jako jejich podřízení, a to z důvodu případné kontroly práce

#### **3. Koncepční dovednosti**

- nejvíce významné pro manažery na vrcholové úrovni managementu
  - schopnost manažera vidět celý podnik jako jeden systém a řídit ho takovým směrem, aby byly dosahovány předem vytyčené strategické cíle
- (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### **3.2.4 Manažerské role**

Henri Mintzberg, kanadský profesor, manažer a spisovatel, identifikoval deset manažerských rolí, které se seskupují do tří skupin. Jsou to skupiny interpersonálních rolí, informačních rolí a rozhodovacích rolí.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

## 1. Interpersonální role

*„Interpersonální role vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery mimo vlastní řízenou organizaci (zákazníci, dodavatelé, představitelé bank, státu a veřejné správy...) nebo v rámci vlastní organizace (nadřízení, podřízení spolupracovníci, představitelé odborů a zájmových organizací...).”<sup>8</sup>*

Mezi interpersonální role patří tři dílčí role:

- **představitel organizace (figurka)**
  - reprezentuje firmu, mluvčí firmy
  - je pouze nositel role – o ničem nerozhoduje, neřeší žádné komplikace
- **„vůdce” organizace**
  - řídí a koordinuje pracovní činnosti svých podřízených pracovníků k dosažení vytyčených cílů
- **spojovací článek (styčný důstojník)**
  - zprostředkovatel přenosu informací
  - zajišťování a udržování kontaktů na horizontální úrovni uvnitř organizace i mimo ní s externími partnery

(Vodáček, Vodáčková, 2006)

## 2. Informační role

*„Informační role manažera spočívá v jeho účasti v informačních procesech, tj. při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití dat.”<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup> VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7, s. 159

<sup>9</sup> VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7, s. 159

Mezi informační role patří opět tři dílčí role:

- **monitorující příjemce informací**
  - sledování vnějšího okolí – příležitost sehnat nové užitečné nebo důležité informace, poznatky
- **šířitel informací**
  - předávání zjištěných informací z vnějšího prostředí k rukám spolupracovníků, externím partnerům, kteří se těmito informacemi budou více zabírat
- **mluvčí organizace**
  - reprezentant organizace, informuje okolí, „propůjčuje“ organizaci svou tvář a tím spoluvytváří její image  
(Vodáček, Vodáčková, 2006)

### 3. Rozhodovací role

*„Rozhodovací role vrcholového manažera jsou hlavním zjevným projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení soustavy cílů organizace. Jsou to právě informace a znalosti, které manažer zhodnocuje v řídicím systému organizační jednotky.“<sup>10</sup>*

Mezi rozhodovací role patří čtyři dílčí role:

- **podnikatel**
  - rozhodování o získávání a využívání podnikatelských příležitostí a tím zajišťování většího rozvoje podniku
  - projektování změn – adaptace podniku na změny
- **řešitel problémů**
  - reakce a řešení krizových situací, které mohou nastat např. při zavádění změn
- **alokace zdrojů**
  - hospodaření s hmotně-energetickými, finančními i lidskými zdroji v rámci plánované činnosti

---

<sup>10</sup> VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7, s. 160



- **vyjednaváč**

- hledání a dosahování rozumných kompromisů ve společenské dělbě práce  
(Vodáček, Vodáčková, 2006)

### **3.2.5 Manažerské funkce**

Pod pojmem manažerské funkce se skrývají takové činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účinně a účelně plnit a tím zajišťovat úspěch vlastní manažerské práce. Účinnost znamená provádět činnosti hospodárně a účelnost je chápána jako smysluplnost prováděných činností.

(Vodáček, Vodáčková, 2006)

Všechny následující manažerské funkce a hlavně jejich plnění by mělo být ve vzájemném souladu a vyváženosti, jelikož jednostrannost provádění určité funkce na úkor těch ostatních může mít, a většinou také má, škodlivý dopad a manažer se tak dopouští základní chyby ve výkonu svých manažerských funkcí.

(Vodáček, Vodáčková, 2006)

Pět základních manažerských funkcí:

- Plánování
- Organizování
- Rozhodování
- Kontrola
- Vedení lidí

#### **3.2.5.1 Plánování**

*„Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit.”<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> DONNELLY, James H, GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3, s. 197

Plánování je rozhodovací proces, který zahrnuje vytyčení budoucích organizačních cílů, jakož i prostředků a způsobů, jak jich dosáhnout, a také definuje předpokládané výsledky v určeném čase.

Funkce plánování je považována za nejdůležitější nástroj pro dosahování organizačních cílů, a tudíž na ní závisí v podstatné míře i budoucí prosperita podniku.

(Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Manažeři musí v rámci plánovací funkce učinit zásadní rozhodnutí, které se týká čtyř základních prvků plánování. Jedná se o cíle, akce, zdroje a implementace.

1. **Cíle** - přesné stanovení budoucích stavů podniku, které mají být splněny v určitém stanoveném čase
2. **Akce** - vykonávání určitých činností a aktivit a používání konkrétních prostředků k dosažení předem určených cílů
3. **Zdroje** - jsou představovány určitým omezením, kterým se musí manažer při plánování řídit a respektovat ho
4. **Implementace** - zahrnuje nejen prostředky, postupy a způsoby uskutečnění plánu, ale také pracovníky a jejich úkoly, které jsou zaměřeny na dosažení plánu  
(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

## **Druhy plánů**

Rozdělení na základě plánovacího horizontu:

- Časový horizont
  - dlouhodobé plánování (plány na více než pět let dopředu)
  - střednědobé plánování (plány v rozmezí jednoho až pěti let)
  - krátkodobé plánování (plány prováděné do jednoho roku)

- Úroveň rozhodovacího procesu
  - strategické plánování – navazuje na strategické cíle podniku, dlouhodobý charakter
  - taktické plánování – směřuje k plnění strategických cílů
  - operativní plánování – krátkodobý charakter

#### Rozdělení na základě plánovací kategorie

- Poslání – všeobecný cíl a smysl podniku. Proč a za jakým účelem podnik existuje.
- Cíle – konkrétní konečný stav plánování, kterého se snaží podnik dosáhnout.
- Strategie – jedná se o určení konceptu chování, dlouhodobého programu a způsobu činnosti podniku.
- Politiky – návody a způsoby uvažování při rozhodování a formulování plánů manažera při využití své volnosti.
- Postupy – určují metody, způsoby a návody provádění budoucích činností a jejich posloupnost.
- Pravidla – určují konkrétní požadavky na činnosti bez časové posloupnosti.
- Programy – jedná se o soubor taktik, cílů, postupů, strategií, pravidel, potřebných kroků, podle nichž je možné konkrétně jednat.
- Rozpočty – představují vyčíslené vyjádření předpokládaných výsledků podniku s vazbou na zdroje.

(Truneček, 1995)

#### **3.2.5.2 Organizování**

Funkce organizování je informační proces, pomocí kterého dochází ke stanovení a časoprostorovému uspořádání pracovních úkolů v konkrétním podniku. Vymezuje pozice pracovníků nebo jednotlivých pracovních kolektivů a jejich postavení v hierarchické organizační struktuře za úkolem zajištění realizace plánu.

(Vodáček, Vodáčková, 2006)

*„Pomocí organizování se vymezují potřebné práce (činnosti), jejich vzájemné vazby (podmíněnosti v prostoru a čase, následnosti), stanovení pravomoci a zodpovědnosti za vymezené okruhy činností i jejich vazby, popř. další zdrojové, právní, administrativně-správní či další podmínky. Organizování je proces přiřazení činnosti a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, resp. cílů plánu.“<sup>12</sup>*

V procesu organizování se rozlišují dva pojmy: struktura procesů a struktura vztahů.

- 1. Struktura procesů** – jedná se o záměrné úsilí vedoucích pracovníků zaměřené na vytyčení konkrétních způsobů, jak mají pracovníci provádět přiřazené úkoly a práce.
- 2. Struktura vztahů** – znamená poměrně stabilní organizační strukturu v podniku. Organizační struktura je chápána jako kostra podniku, která umožňuje jeho fungování. Rozlišuje pozice vedoucích a podřízených pracovníků, definuje pravidla a postupy práce a deleguje pravomoci.  
(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### **3.2.5.3 Rozhodování**

*„Rozhodování je jádrem plánování a je možné jej definovat jako výběr alternativního průběhu činností.“<sup>13</sup>*

Funkce rozhodování je pro znalost cílů a příležitostí podniku vskutku chápána jako hlavní součást funkce plánování. Proces rozhodování je možno chápat jako:

1. vytváření podmínek a předpokladů
2. identifikování možností voleb
3. hodnocení možností voleb z hlediska stanovených cílů
4. vybírání nejvhodnější možnosti, tj. uskutečnění rozhodnutí

(Koontz, Weihrich, 1993)

---

<sup>12</sup> VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7, s. 70

<sup>13</sup> KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7, s. 193

Rozhodování je úspěšné, jestliže dosáhne podnik následujících stavů:

- zvyšování výrobní výkonnosti
- zvyšování podílu na současném trhu
- prosazení se na nových trzích
- zvyšování hodnoty výrobků, služeb atp.
- opatření nových výrobních postupů a technologií
- zvyšování výnosnosti investic
- snižování nákladů
- větší spokojenost pracovníků v podniku nebo klientů

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

#### **3.2.5.4 Kontrola**

Kontrola je další velice podstatnou funkcí manažera, má informační charakter a slouží pro zhodnocení nebo zmapování průběžných a finálních výsledků. Kontrolní funkce porovnává záměr, tj. plán, cíl, normy, se skutečným stavem (s dosaženými výsledky).

(Vodáček, Vodáčková, 2006)

#### **Základní typy kontroly**

Z hlediska působnosti se kontrola rozlišuje na: preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.

- 1. Preventivní kontrola** – při preventivní kontrole se zjišťují kvalitativní a kvantitativní výkyvy firmou využívaných zdrojů. Mezi tyto zdroje patří například lidské zdroje, materiál, potřebné zařízení a nářadí. Velice důležitým zdrojem jsou také finance.
- 2. Průběžná kontrola** – je orientována na právě vykonávané činnosti a operace. Hlavní funkcí této kontroly je posouzení, zda tyto probíhající činnosti jsou v souladu s předem určenými cíly. Nejčastěji tuto kontrolu používají provozní

vedoucí, kteří osobně dohlížejí na správnost vykonávaných prací, vedoucích k požadovaným výsledkům, a mají pravomoc užívat peněžní i jiné stimuly.

- 3. Kontrola zpětnou vazbou** – se soustředí na finální výsledky. Posuzují se reálné konečné stavy s předem určenými cíly, využití zdroje, vykonané operace.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### **Zásady efektivní kontroly**

1. Integrace – kontrola musí být plně integrována do daného organizačního prostředí.
2. Přiměřenost – poskytování cenných zpráv a informací.
3. Hospodárnost – odhalování odchylek a jejich příčin za nejnižších nákladů.
4. Zaměření se do budoucnosti – kontrola by měla odhalit odchylky dříve, než se objeví.
5. Srozumitelnost – srozumitelnost a jednoduchost výsledků kontroly.
6. Pružnost – pružné a přizpůsobivé reakce kontroly na neočekávané změny.
7. Motivace – vytváření motivující atmosféry k vyšším pracovním výkonům.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

### **3.2.5.5 Vedení lidí**

*„Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.“<sup>14</sup>*

Vedení lidí je schopnost manažera přesvědčit a motivovat zaměstnance k takovým výkonům, které vedou k dosahování předem určených cílů. Je to postup, při kterém jeden člověk ovlivňuje ostatní lidi. Často se pojem vedení zaměňuje synonymem řízení, avšak vedení lidí je pouze jednou z částí řízení. Vliv, který má manažer na své podřízené a který může využívat, je vymezen ve smyslu moci. Existuje pět opěrných pilířů takové moci:

---

<sup>14</sup> KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7, s. 438

- 1. Donucovací moc** – základem donucovací moci je strach podřízeného zaměstnance z manažera. Podřízený zaměstnanec si je vědom, v případě nevyhovění přání či nesplnění úkolu, následných trestů. Nejčastěji to bývají napomenutí, finanční srážky ze mzdy, přiřazení práce navíc nebo práce nepříjemné.
- 2. Odměňovací moc** – je přesným protikladem moci donucovací. Podřízení zaměstnanci jsou si vědomi prémie, odměny, kterou získají, pokud splní a vyhoví přáním manažera. Manažeři udělují finanční a nefinanční odměny (pochvala a poděkování před ostatními členy za dobře vykonanou práci).
- 3. Zákonná moc (legitimita)** – je dána postavením zaměstnanců v organizační struktuře podniku. Nadřízený pracovník (např. ředitel nemocnice) má více zákonné moci než pracovník podřízený (např. vedoucí lékař jednotlivých oddělení).
- 4. Odborná moc** – odbornou moc a tím i respekt ostatních kolegů získává jedinec, který má určité zkušenosti, vědomosti nebo praxi. Při zařazení do manažerských funkcí se stávají přirozenou autoritou.
- 5. Přiřknutá moc** – základem je totožnost vedené osoby s vůdcem, který má určenou moc.  
(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### 3.2.6 Styly vedení lidí

Styl vedení lidí znamená typický způsob jednání a chování manažera k pracovní skupině, kterou vede. Každý z manažerů má svůj vlastní styl, který je pro něho význačný a který mu nejvíc vyhovuje. Aplikace jednotlivých stylů rovněž závisí na konkrétní situaci, ve které se manažer nachází. Existuje celá řada rozdělení stylů vedení lidí.

(Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

### 3.2.6.1 Základní typy stylů vedení lidí

Klasická teorie vedení lidí se rozděluje na tři hlavní styly: autoritativní, demokratický a liberální (laissez-faire) styl.

1. **Autoritativní styl** – veškeré rozhodování a moc provádí pouze samotný manažer - autorita, určuje svým podřízeným pracovníkům konkrétní úkoly, které musí vykonávat. Komunikace v tomto stylu jde jen jedním směrem – od shora dolů (od manažera k podřízeným pracovníkům).

Výhoda – stálý výkon pracovníků na vysoké úrovni.

Nevýhoda – téměř žádná motivace a vlastní iniciativa od podřízených pracovníků.

2. **Demokratický styl** – manažer si ponechává určitou moc, zejména ve finálních rozhodnutích, avšak poměrně velkou část své moci rozděluje mezi své podřízené a tím je aktivně zapojuje do rozhodovacího procesu. Komunikace probíhá dvěma směry.

Výhoda – zapojení podřízených pracovníků do jednotlivých procesů a tím zvýšení jejich motivace a zaujetí.

Nevýhoda – určitá časová prodleva vyplývající právě z demokratické formy rozhodování.

3. **Liberální (laissez-faire) styl** – manažer s tímto stylem vedení přenechává veškeré rozhodování a veškerou moc zcela na svých podřízených pracovnících nebo na podřízené pracovní skupině, která si sama rozděluje práci a určuje způsob řešení jednotlivých úkolů. Komunikace probíhá zejména na horizontální úrovni mezi pracovníky jedné skupiny.

Výhoda – podřízení pracovníci vykonávají úkoly dle svého, způsobem, jaký jim nejvíce vyhovuje, aniž by jim do toho mluvil nadřízený vedoucí.

Nevýhoda – mohou nastat situace, ve kterých si pracovníci neumí poradit bez svých nadřízených manažerů.

(Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)



Vladimíra Khelerová ve své knize Komunikační a obchodní dovednosti manažera z roku 1999 rozděluje styly vedení lidí následovně na styl: autokratický, konzultativní, participativní a liberální.

**Autokratický styl** zcela odpovídá autoritativnímu stylu vedení lidí, kdy jedinou moc má manažer, který o všem rozhoduje a své podřízené pracovníky přímo kontroluje v jejich výkonu.

**Konzultativní styl** využívá manažer, který se se svými podřízenými pracovníky radí, ptá se jich na jejich názor a až následně po tom vykonává rozhodnutí. Tímto se zlepšuje pracovní atmosféra v podniku a utužují se vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

**Participativní styl** odpovídá demokratickému stylu vedení lidí. Podřízení pracovníci se podílejí na jednotlivých rozhodnutích, avšak manažer si nechává moc v konečných fázích rozhodnutí.

**Liberální (laissez-faire) styl** využívají takoví manažeři, kteří nechávají svým podřízeným naprosto volnou ruku. Tento styl je vhodný použít zejména pro určitá výzkumná pracoviště, kde pracovníci získávají volnost a klid najít cíl svého výzkumu.

(Khelerová, 1999)

### 3.2.6.2 Individuální styly vedení lidí

Typy individuálního stylu vedení lidí se odvíjejí na základě preference dvou hledisek při posuzování. Jedná se o: zájem o úkoly a zájem o lidské potřeby (obrázek č. 3.1).

Obrázek č. 3.1: Typy individuálního stylu vedení



Zdroj: vlastní přepracování dle Hron, J., Teorie řízení. 2002, s. 116

1. **Lhostejný typ** – manažer nejeví o nic zájem. Jeho pozornost není směřována ani na výrobu a úkoly, ale ani na lidi v podniku. Nerad řeší konflikty a vyhýbá se veškerému vedení lidí a rozhodování.
2. **Byrokratický typ** – při tomto stylu vedení lidí se manažer řídí jen směnicemi, normami a předpisy, dle kterých práci podřízených pracovníků přísně kontroluje a vede. Velice důležité jsou pro něj tituly, hodnosti, společenské statusy a postavení. Vyznačuje se neosobním vztahem jak k lidem, ale také i k úkolům.
3. **Sousedský typ** – manažer se drží přesvědčení, že dobré vztahy na pracovišti a spokojenost všech pracovníků v podniku se kladně projeví i na jejich výkonnosti práce a konečných výsledcích. Své podřízené téměř nekontroluje, poněvadž zaujímá takový postoj, že lidé by neměli být k práci nuceni.
4. **Harmonický typ** – manažer se řídí heslem za slušně odvedenou práci slušný plat. Udržuje pracovní morálku v úměrném stavu, netlačí příliš na své podřízené, ale ani jim nedává přílišnou volnost. Určuje cíle, které jsou splnitelné. Své podřízené pracovníky se snaží motivovat prémie, pochvalami a na pracovišti se snaží udržet neformální vztahy a komunikaci.
5. **Poradní typ** – manažer rozděluje úkoly dle odborných znalostí, dovedností a zkušeností pracovníků. Není zastáncem rozdělení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, jelikož i podřízení pracovníci mohou být a jsou odborníky ve svém oboru a jsou s nadřízenými rovni.
6. **Týmový typ** – jedná se o manažera, který jeví zájem nejen o pracovní úkoly, ale i o lidské potřeby. Je velice naslouchavý a pozorný ke svým podřízeným pracovníkům. Jeho cílem je vytvořit stmelený tým pracovníků, skvělý kolektiv s dvousměrnou komunikací.

(Hron, 2002)

## 3.3 Komunikace

### 3.3.1 Pojem komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského překladu slova „communicare” a znamená něco spojovat. Tento výraz může být užíván i pro označení dopravní sítě, přemísťování osob, myšlenek, informací, pocitů a dojmů od jednoho člověka ke druhému. Komunikačním nástrojem může být nejen jazyk, počítač, telefon, rádio nebo televize, ale i dopravní komunikační prostředky, jako je autobus, vlak, letadlo nebo lodní doprava.

(Mikuláščík, 2010)

Latinský slovník Thesaurus linguae latinae, který patří mezi nejobsáhlejší latinské slovníky vůbec, má pro výraz „communicare” shodný latinský ekvivalent „participare”, který v českém překladu znamená spolupodílet se, spoluúčastnit se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném.

(Křivohlavý, 1988)

*„Komunikace patří k základním životním potřebám lidí i zvířat. Je to silný potenciál umožňující přežít, být úspěšný, prosadit se, porozumět a pomáhat jiným. Je to nejčastější aktivita člověka. Komunikace je základním nástrojem interakční aktivity, podle něhož si děláme představu o sobě samém i o jiných.*

*Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy.”<sup>15</sup>*

### 3.3.2 Proces komunikace

Komunikačním procesem se rozumí přenos informací a vzájemného pochopení se prostřednictvím specifických symbolů a znaků mezi dvěma a více osobami. Porozumění

---

<sup>15</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 15

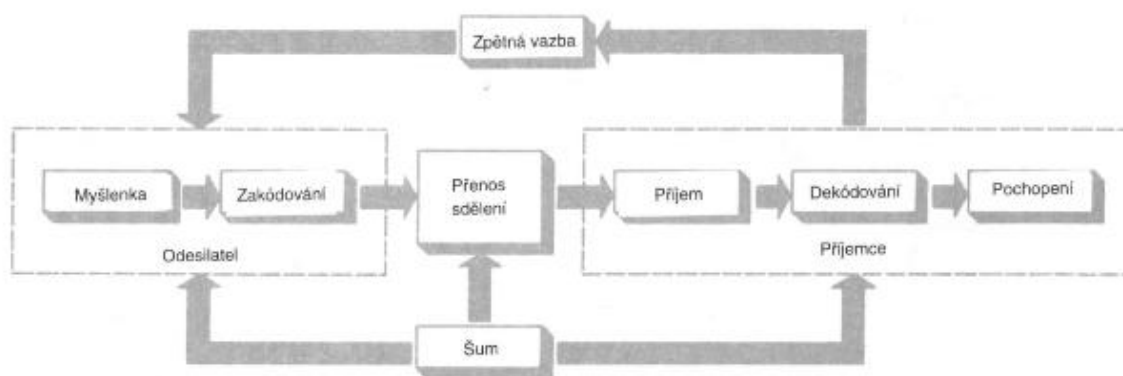
v přenosu informací musí být výsledným efektem použití verbálních nebo neverbálních znaků. Při způsobu použití jiných než těchto znaků se pak již nejedná o komunikaci.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Základní prvky procesu komunikace jsou:

- Komunikátor – odesílatel informace
- Komunikační kanál
- Komuniké – informace
- Komunikant – příjemce

Obrázek č. 3.2: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Weihrich, H. Koontz, H. Management. 1993, s. 510

Jak znázorňuje schéma komunikačního procesu (obrázek č. 3.2), přenos komunikace začíná u odesílatele, který má určitou myšlenku nebo nápad. Odesílatel myšlenku zakóduje, a to tak, že bude jak pro odesílatele, tak hlavně pro příjemce jasná a srozumitelná. Následuje přenos informace prostřednictvím kanálu, který odesílatele a příjemce spojuje. Dalším krokem je příjem informace příjemcem, který musí být schopen myšlenku dekódovat a pochopit ji.

Velice nepříjemným a rušivým faktorem ovlivňující komunikační proces je komunikační šum, který je představován vším, co zhoršuje odesílání, přenos nebo přijímání informace. Jedná se například o hluk, který může omezovat jasné myšlení, užívání nejasných znaků a symbolů, které mohou zkreslit kódování, přerušení přenosu informací vlivem poruchy

komunikačního kanálu při telefonické komunikaci, špatné porozumění informací vlivem předsudků, „šum“ vzniklý cizím jazykem nebo gest.

Velice důležitou částí komunikačního procesu je zpětná vazba, pomocí které je možné vyhodnotit komunikaci jako efektivní. Efektivnost komunikace znamená, že informace nebo myšlenka byla správně zakódována, přenesena, dekodována a pochopena.

(Koontz, Weihrich, 1993)

### **3.3.3 Verbální a neverbální komunikace**

Jedná se o základní rozdělení komunikačních forem, které se vzájemně doplňují. V některých případech může jedna druhou plně nahradit. Nastávají ale také situace, kdy jsou verbální a neverbální projevy zcela v nesouladu. Jedinec něco říká, ale jeho chování tomu neodpovídá. Vznik této situace se nazývá dvojná vazba, což znamená nesoulad mezi slovním projevem a vystupováním jedince. V tomto případě se neverbální chování považuje za věrohodnější a spolehlivější než chování verbální.

(Mikuláščík, 2010)

#### **3.3.3.1 Verbální komunikace**

Verbální komunikace znamená sdělování myšlenek, informací a názorů pomocí slov artikulovanou řečí prostřednictvím určitého jazyka. Význam verbální komunikace v lidském životě je nesporný. Jedná se o jeden z nejdůležitějších způsobů vzájemné komunikace a dorozumívání se mezi lidmi. Způsob dorozumívání se verbální komunikací může být ve formě mluvené nebo písemné, přímé nebo zprostředkované, živé nebo reprodukované.

(Mikuláščík, 2010)

Lingvistika, věda zabývající se jednotlivými jazyky, odlišuje dva výrazy – jazyk a řeč. Pro verbální komunikaci je zásadním nástrojem jazyk a je formulován jako soubor znaků, kdežto řeč je až následná realizace jazyka v konkrétní podobě do praxe. Řeč je schopnost

vzájemného dorozumívání se společností v určitém jazyce. Pro život každého jednotlivce i lidstva má velký význam, a proto ji studuje hned několik vědních oborů. Patří mezi ně např.

- již výše zmiňovaná lingvistika neboli jazykověda – věda zkoumající jednotlivé jazyky
- Filologie - věda o lidské řeči
- Fonologie a fonetika řeči – věda zabývající se akustickou stránkou lidské řeči (intonace, rytmus)
- Sémantika – věda o významu používaných slov
- Syntax – nauka o správném řazení slov ve větě
- Gramatika neboli mluvnice – nauka o správném tvaru slov a jejich pravopisu
- a další.

(Křivohlavý, 1988)

## **Funkce jazyka a řeči**

### Funkce jazyka

Funkce jazyka se rozdělují do dvou skupin - funkce primární a sekundární. Za primární, základní, funkci se považuje schopnost dorozumívání se. Do skupiny sekundárních funkcí se řadí:

- mentální – jazyk je prostředkem pro myšlení, pomocí něho se může myšlení uskutečňovat
- národně-reprezentativní – jazyk patří mezi národní znaky
- prestižní – jazyk umožňuje získávat společenskou prestiž, zejména při užívání spisovné formy jazyka
- přesvědčovací (agitační) – prostřednictvím jazyka je možné ovlivňovat
- estetická – využití zejména v poezii.

## Funkce řeči

Řeč, tzn. realizace jazyka do praxe, plní také několik funkcí. Slouží zejména k předávání poznatků a informací mezi lidmi, k vyjádření postoje a názoru k ostatním jedincům nebo ke sdělovanému obsahu, ke sblížení řečníka a posluchače a jejich vzájemné interakci. (Střížová, 2001)

Druhy řeči ve verbální komunikaci se rozdělují:

- řeč mluvená a psaná
  - dyadický dialog - rozhovor mezi dvěma lidmi
  - řeč v malé skupině – porady, debaty, diskuze
  - řeč ve velké skupině lidí – řečnický projev buď ke shromážděnému lidu nebo v televizním či rozhlasovém vystoupení
  - samomluva
- (Křivohlavý, 1988)

## Rozhovor (interview)

*„Rozhovor se může odehrávat mezi dvěma nebo více lidmi, kteří chtějí získat určité informace, fakta, politické nebo organizační záměry, porozumět druhému, jeho postojům nebo nějakému tématu. Může mít podobu společenského nezávazného „klábosení“ anebo může mít podobu řízeného rozhovoru. Odehrává se v podobě otázek a odpovědí tváří v tvář dotazovanému nebo po telefonu.“<sup>16</sup>*

Rozhovor je velmi užitečný nástroj, jak získat ty nejčerstvější informace, které mají v danou chvíli aktuální podobu, a zároveň získat i individuální reakci dotazovaných osob. Výhodou rozhovoru je ona zpětná vazba, která dává prostor k následné konfrontaci názorů či postojů jednotlivých osob, sdílení informací i pocitů a dojmů s ostatními lidmi. Zpětná vazba umožňuje také bližší vysvětlení aktuálně probírané záležitosti, pokud některý z členů rozhovoru něčemu nerozumí.

(Mikuláščík, 2010)

---

<sup>16</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 137

Průběh rozhovoru:

- Podnět – dotaz, otázka, kterou začíná rozhovor
- Reakce na podnět – odpověď na dotaz
- Ohodnocení odpovědi tím, kdo dotaz položil (reakce na odpověď)

Při efektivním rozhovoru, který vede k získání a načerpání takových informací, jaké v danou chvíli získat chceme nebo potřebujeme, a k dalšímu rozvíjení konverzace, je důležité nejen mít připravené správné a smysluplné otázky, ale i dodržovat všechny tyto tři výše uvedené kroky rozhovoru, a to zejména krok poslední, týkající se reakce poskytovatele rozhovoru na odpověď dotazovaného. Vynechání tohoto kroku vede k rychlému konci rozhovoru.

(Křivohlavý, 1988)

### **Typy verbální komunikace**

Každý manažer při své práci využívá verbální komunikaci zejména v těchto následných typech komunikace a ve většině případů se staví do role řečníka:

- Projev
- Porada
- Prezentace
- Jednání a vyjednávání
- Diskuse
- Informování – zpráva, oznámení, referát, přednáška
- Pohovor
- Telefonát
- Proslov, připitek apod.

Za řečníka se považuje každý, kdo promlouvá k více lidem najednou. Správný řečník by se měl držet tří zásadních otázek a to: CO říkat (obsah), PROČ to říkat (cíl) a JAK



to říkat (forma). Velkým přínosem pro řečníka je splnění několika podmínek. Pomocí nich se stává před posluchači více oblíbeným.

1. **Přirozenost** – být sám sebou, na nic si nehrát a nic si nedokazovat. Komunikace je v harmonii s jeho osobností a působí bezprostředním a přirozeným dojmem.
2. **Původnost** – projev řečníka musí být originální, řečník by si měl text osvojit a přizpůsobit ho dle sebe.
3. **Opravdovost** – řečník se shoduje s tvrzením, které sám říká, věří mu a tím působí důvěryhodně.
4. **Čestnost** – řečník předává pravdivé informace, s tím je spojené i sdělování méně příjemných nebo nepříznivých zpráv.
5. **Skromnost** – řečník se nepovyšuje nad své posluchače, vidí posluchače jako sobě rovnocenné.
6. **Psychologická připravenost na projev** – řečník by měl zaujímat pozitivní stanovisko a být dobře naladěný, znát prostředí, ve kterém bude před posluchači vystupovat, a koncentrovat své síly a myšlenky na projev.  
(Střížová, 2001)

Obsah každé komunikace (projevu, porady, jednání, zprávy apod.) se mění v závislosti na tom, co hodlá řečník svým posluchačům sdělit. O čem bude přednášet, důvod, proč jim to chce sdělit, jaké bude publikum, kdy a kde se bude přednáška konat a jak velké časové rozmezí bude mít ke sdělení informací.

Pro všechny typy komunikace je důležitá forma, jakou řečník pro svůj přednes zvolí. Pro úspěšné sdělení informace je zapotřebí splnit těchto pět kritérií:

- 1. Přehlednost** – řečník by měl mít dopředu uspořádanou a promyšlenou osnovu, které se bude po celou dobu držet. Osnova se v klasickém případě skládá z úvodu, středu a závěru. V úvodu sdělení se řečník snaží seznámit se s posluchači, zajímavou či zábavnou formou představit přednášené téma, tím si udržet pozornost posluchačů po celou dobu, a upřesnit, jak se bude pokračovat. Ve středu sdělení se probírají myšlenky rozvíjející přednášené téma a v závěru sdělení dochází k rekapitulaci hlavních poznatků a myšlenek, které byly z hlediska sdělení nejdůležitější.
- 2. Logika** – spočívá nejen v přehlednosti přednášeného tématu, ale i v přehlednosti samotného přednesu. Řečník se řídí určitým postupem při sdělování informací.
- 3. Srozumitelnost** – pro posluchače musí být sdělení srozumitelné, tzn. vyhnout se používání cizích nebo odborných výrazů, kterým sice řečník rozumí, ale někteří posluchači se v nich mohou ztrácet.
- 4. Působivost** – působivost nezáleží jen na přehlednosti, logice a srozumitelnosti sdělení, ale také na zajímavé formě přednesu od řečníka. Řečník by měl být energický a působit na všechny složky osobnosti posluchače.
- 5. Jazyková správnost** – řečník by měl mluvit spisovným jazykem a zachovávat zásady gramatiky.  
(Střížová, 2001)

## **Projev, proslov**

Projev, proslov je upravený text do mluvené podoby. Jedná se o krátkou řeč, přednesení textu široké veřejnosti. Nejčastěji se s ním setkáváme v souvislosti s prezidentem republiky (př. Novoroční projev prezidenta) nebo s hlavními zástupci politických stran. Řečník v projevu zastává i svůj vlastní názor na nastalou situaci.  
(Střížová, 2001)

## Porada

Porada je nedílnou součástí práce každého manažera. Někteří manažeři stráví na poradách více než 50% pracovní doby. Porady slouží k řízení, koordinaci a organizaci jednotlivých vykonávaných činností podniku, slouží i jako prostor pro nové nápady, myšlenky nebo návrhy na změny. Cílem porady je sjednocení představ a názorů, navádění a podpora účastníků, vysvětlení vzniklých nedorozumění a rozporů, projednání budoucích kroků a aktivit a určování směru podniku.

Porada musí mít předem připravený program s konkrétními body, které se budou na poradě projednávat. S programem budou všichni účastníci porady dopředu seznámeni. Poradu povede určený moderátor, ve většině případů je to právě samotný manažer. Sezvání jsou ti, kteří mají k řešené problematice co říci. Účastníci musí přijít na poradou včas a už připraveni řešit konkrétní problematiku.

(Mikuláščík, 2010)

*„Někdy mohou být zajímavé, někdy mohou být nudné. Chceme-li překonat nudu, upoutat pozornost, můžeme je zpestřit něčím neočekávaným hned v počátku nebo v průběhu jednání. Může to být nějaká informace z tisku, která se vztahuje k probírané problematice, vtip, náměty k zamyšlení, brainstormingový vstup v podobě hádanky, může být do programu vložena nějaká akce, která má charakter pochvaly některého z účastníků, nebo poznámky k některým aktivitám zúčastněných.“<sup>17</sup>*

## Prezentace

Při prezentaci není využit pouze mluvený projev řečníka. Prezentace bývá zpravidla doplněna ještě o sluchový nebo zrakový záznam prostřednictvím audiovizuálních pomůcek. Tyto pomůcky slouží k vyzdvihnutí důležitých bodů nebo myšlenek projevu, které jsou podány zajímavější formou, a díky tomu se stanou více zapamatovatelné pro posluchače.

(Střížová, 2001)

---

<sup>17</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 219

## **Jednání a vyjednávání**

Při jednání se řeší konkrétní situace a problémy. Hlavním úkolem je najít to nejlepší přijatelné řešení pro všechny účastníky nebo strany jednání. Rozlišují se čtyři druhy jednání – informační schůzka, koordinační schůzka, schůzka, na které bude docházet k rozebírání jednotlivých problémů, a schůzka, na které bude docházet ke konečnému rozhodnutí. Proces jednání je téměř totožný s procesem porad. Stejně jako u porad je určeno časové rozmezí pro jednání. Jednání začíná úvodem do problematiky, která má být na jednání řešena, následuje debata a diskuze, rekapitulace a v závěru jednání dochází k přijetí konečných rozhodnutí. Výsledkem jednání mohou být tři případy. V prvním případě dochází ke vzájemné spolupráci, a tím i zisku, všech zúčastněných stran při jednání. V druhém případě, který je nejčastější, nastává kompromis všech stran jednání, tzn. ani jedna strana nedosáhne předem určeného maximálního požadavku a musí se svých požadavků ustoupit. Třetí případ končí vítězstvím pro jednu stranu a prohrou pro strany ostatní.

(Střížová, 2001)

Vyjednávání nastává vždy, jakmile je práce jedné strany závislá na práci, aktivitě nebo spolupráci druhé strany, nad kterou nemá manažer první strany sebemenší kontrolu.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

*„Vyjednávání se liší od kompromisu tím, že jedinými skutečně úspěšnými vyjednáváními jsou ta, z nichž všechny strany odcházejí s pocitem vítěze.“<sup>18</sup>*

## **Informování – zpráva, oznámení**

Informování ve smyslu podání zprávy nebo oznámení by mělo sdělovat novou, podstatnou, doposud neznámou informaci nebo myšlenku. Mělo by být stručné, reálné a poutavé.

(Střížová, 2001)

---

<sup>18</sup> DONNELLY, James H, GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3, s. 529

*„Zpráva předává informaci o tom, co se stalo, o určité události nebo skutečnosti.“<sup>19</sup>*

*„Oznámením mluvčí podává informaci o tom, co se stane nebo co se bude konat.“<sup>20</sup>*

## **Telefonát**

Telefonování je způsob, který šetří mnoho času nejen z důvodu rychlého spojení se s druhou osobou, ale umožňuje i překonávat velké vzdálenosti mezi nimi. Prostřednictvím telefonování je možné rychle obvolat hned několik kontaktů a během chvíle sdělit základní informace, případně si domluvit osobní setkání.

(Mikuláščík, 2010)

*„Telefonování může mít podobu informační, koordinační, přesvědčovací, může to být běžné popovídání si, tak jako tomu bývá při komunikaci tváří v tvář. Při předběžném získávání zákazníků umožňuje sondovat možnosti a domluvat schůzky tváří v tvář.“<sup>21</sup>*

## **Přípitek**

Přípitek je krátká sváteční řeč pronášená při příležitosti slavnostní akce nebo události. Jedná se o proslov, který by měl být nejen stručný, výstižný a vtipný, ale hlavně přející. Z formálního hlediska mají všichni účastníci plné sklenky na připití, včetně řečníka pronášející přípitek, který ji však během proslovu nedrží v ruce.

(Střížová, 2001)

---

<sup>19</sup> STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: VŠE v Praze, 2001, 72 s. ISBN 80-245-0174-0, s. 39

<sup>20</sup> STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: VŠE v Praze, 2001, 72 s. ISBN 80-245-0174-0, s. 39

<sup>21</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 259

### 3.3.3.2 Neverbální komunikace

*„Někdy stačí pouze mimika nebo gesto, není potřeba říkat žádná slova.“<sup>22</sup>*

Neverbální (mimoslovní, nonverbální) komunikace, tzn. komunikace a sdělování informací beze slov, je nedílnou součástí života každého člověka. Doplňuje verbální komunikaci při dorozumívání se mezi lidmi o sdělení, které je vystihnuto celkovým postavením těla nebo výrazem obličeje.

Neverbální komunikace se vyjadřuje (otázkou „JAK?“):

1. Výrazem obličeje (mimika)
2. Oddálením (proxemika)
3. Dotekem (haptika)
4. Postojem (posturologie)
5. Pohyby (kinezika)
6. Gesty (gestika)
7. Pohledy
8. Tónem řeči
9. Úpravou zevnějšku

Prostřednictvím neverbální komunikace je možné vyjádřit a sdělit (otázkou „CO?“):

1. Dojmy, nálady, pocity a vzrušení
2. Zájem o navázání bližšího kontaktu nebo známosti
3. Snahu o vytvoření představy „kdo jsem já“
4. Snahu o ovlivnění názoru partnera
5. Řízení činnosti vzájemného kontaktu.

(Křivohlavý, 1988)

---

<sup>22</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 106

## Mimika – sdělování výrazem obličeje

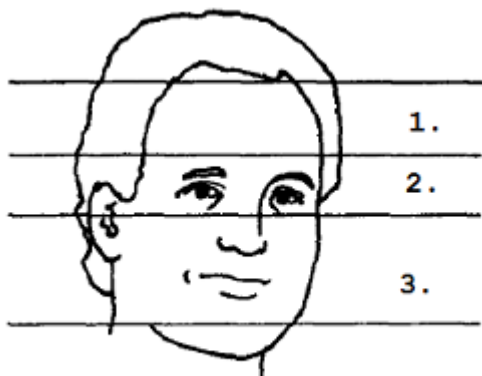
Komunikace pomocí mimiky neboli výrazu tváře, se dle některých vědeckých pracovníků považuje za druhý nejpodstatnější prostředek, hned po verbální komunikaci, pro sdělování informací mezi lidmi. Lidská tvář je schopna během velice krátké doby pomocí několika stovek různých svalů přeměnit výraz obličeje až na tisíc možných způsobů. Obličej člověka je tedy velmi bohatý komunikační prostředek, který vyjadřuje emoční stavy jedinců, jejich vzájemné postoje při společném vyjednávání a hlavně poskytuje zpětnou vazbu při konverzaci. Mezi dva nejvýraznější neverbální mimické výrazy patří smích a pláč.

(Křivohlavý, 1988)

Lidský obličej je možné rozčlenit do tří oblastí (viz obrázek č. 3.3), kde jsou znázorněny různé duševní stavy jedince – štěstí, překvapení, strach a smutek. Rozděluje se na oblast:

1. čela a obočí
2. očí a víček (nejdůležitější oblast obličeje)
3. dolní části obličeje – tváře, nos a ústa, patřící mezi dominantní partii této oblasti

Obrázek č. 3.3: Mimické zóny v obličeji



Zdroj: Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. 1988, s. 40

Stavy štěstí se dají nejlépe poznat z dolní části obličeje a to s přesností 98%. Procento přesnosti se ještě více zvyšuje, připojí-li se nejdůležitější oblast obličeje očí a víčka. Stav

překvapení je možné poznat v každé oblasti obličeje, avšak nejlépe z oblasti čela a obočí s přesností 79%. Stav smutku a strachu jsou nejvíce viditelné v oblasti očí a víček s přesností 67%. Co se týče rozčilení, není přesně určena oblast obličeje, ze které by bylo nejvíce a nejlépe čitelné. Rozčilení se rozkládá po celé oblasti lidského obličeje a k určení stavu a identifikaci je potřebné sledovat nejlépe celý obličej komplexně, anebo alespoň dvě jeho oblasti.

(Křivohlavý, 1988)

Mimické emocionální výrazy se rozdělují do dvou základních skupin. Primární emocionální mimické výrazy a sekundární emocionální mimické výrazy.

- Primární emocionální mimické výrazy
  1. štěstí – neštěstí
  2. neočekávané překvapení – splněné očekávání
  3. strach a bázeň – pocit jistoty
  4. radost – smutek
  5. klid – rozčilení
  6. spokojenost – nespokojenost, až znechucení
  7. zájem – nezájem
  
- Sekundární (odvozené) emocionální mimické výrazy  
Vznikají fúzí či splynutím primárních mimických výrazů, které se mohou projevovat a na obličeji zobrazovat současně v jeden okamžik. Například umí znázornit stav člověka, kdy prožívá radost, je překvapen a zároveň i dojat.

(Křivohlavý, 1988)

Lidské oči jsou nejdůležitější částí celého těla z hlediska nejpřesnějšího odečítání emocí a psychického stavu člověka. Mají největší vypovídající hodnotu. Způsoby, jakým promlouvají naše oči:

1. Zaměřením pohledu – na něco nebo na někoho
2. Dobou výdrže zaměřeného pohledu
3. Častostí pohledů na určitý cíl



4. Sledem pohledů – na koho nejdříve a na koho potom
5. Celkovým objemem pohledů na určitou osobu
6. Pootevřením víček
7. Průměrem zornice
8. Díváním se „po očku” či přímo do očí
9. Mrkacími pohyby – mrkáním
10. Tvary a pohyby obočí
11. Vráskami u kořene nosu a po stranách očí

(Křivohlavý, 1988)

### **Proxemika – sdělování přiblížením a oddálením**

Proxemika je způsob sdělování a předávání informací prostřednictvím vzdálenosti k partnerovi nebo k ostatním lidem při vzájemném jednání nebo setkání. Výhodou proxemiky od mimiky je její měřitelnost v metrech, popř. v centimetrech. Vzdálenost mezi osobami je měřitelná jak v horizontální (např. na podlaze), tak i ve vertikální (např. rozdíl ve výši očí) rovině.

Každý jedinec má svůj vlastní osobní prostor, proxemickou osobní zónu, specifickou vzdálenost okolo sebe, do které si nerad nechává vstupovat ostatní, cizí lidi. Pokud někdo cizí pronikne do této zóny, reaguje na tuto situaci proxemickým způsobem, tj. oddálením nebo přiblížením. Osobní prostor a vzdálenosti k ostatním osobám je individuální a záleží na konkrétním jednotlivci. Studiemi bylo zjištěno, že velký podíl na tom má charakter a povaha člověka, jeho věk a národnost, ale také určitá kultura, prostředí a etnické okolnosti, ze kterých člověk pochází nebo ve kterých žije.

(Křivohlavý, 1988)

Rozdíly v osobních zónách jsou značné i mezi obyvateli měst a vesnic. Lidé z měst mají kolem sebe méně prostoru, jsou zvyklí žít a pohybovat se v lidnatějším prostředí a tím je i jejich osobní zóna menší oproti lidem žijícím na vesnicích, kteří tohoto prostoru mají kolem sebe více.

(Khelerová, 1999)

Proxemické vzdálenosti se rozdělují na čtyři pomyslné zóny, jak můžeme vidět na obrázku č. 3.4 na následující straně, do kterých mají přístup jen určité skupiny lidí. Jedná se o zóny:

### **1. Intimní**

Do intimní zóny člověk umožňuje vstup pouze těm nejbližším osobám ve svém životě. Vzdálenost lidí v této zóně se pohybuje od těsného kontaktu, hmatového doteku, do horní hranice 15 - 30cm. V intimní zóně je matka s dítětem, manželé a milenci.

### **2. Osobní**

Osobní zóna se pohybuje v rozmezí 45 – 120cm. Konkrétně v rozmezí 45 – 75cm se vedle sebe pohybují např. manželé nebo přátelé, kteří jsou vedle sebe. Je to horní hranice, kdy je možné se ještě držet s partnerem ruku v ruce. Vzdálenost 75 – 120cm je hranice, kterou většinou zachováváme při nečekaném setkání se s neznámou osobou např. na ulici.

### **3. Sociální**

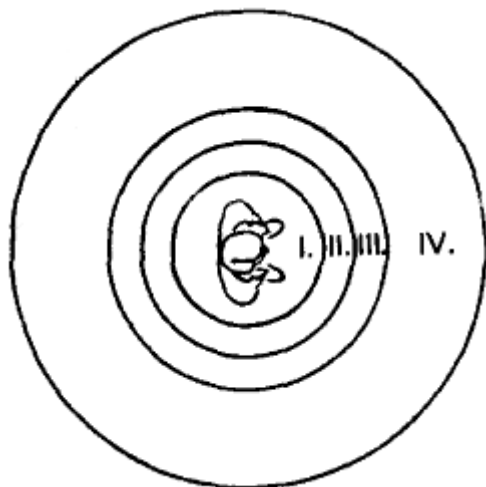
Člověk se v sociální zóně nachází například při běžném styku s člověkem, pracovním styku, při služebním setkání nebo při skupinové diskuzi. Sociální zóna se pohybuje v rozmezí 120 – 360cm, přičemž horní hranice v rozmezí 210 - 360cm nám umožňuje vidět v zorném poli celou postavu osoby, se kterou komunikujeme. Tato vzdálenost je dodržována například při jednání s veřejnou osobou, při úředním setkání nebo při zkoušení studenta profesorem.

### **4. Veřejné**

Veřejná zóna je ve vzdálenosti nad 360cm. V této zóně se obvykle pohybují například herci v divadle nebo přednášející profesori v posluchárnách. Při těchto činnostech je důležité, aby byla dobře vidět nejen jejich celá postava, ale také jejich pohyby v prostoru, a tím více působit na posluchače.

(Křivohlavý, 1988)

Obrázek č. 3.4: Odstupňování proxemických zón



Zdroj: Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. 1988, s. 51

S pronikáním z jedné zóny do druhé, ze vzdálenější do bližší či naopak, se v životě setkal asi každý. Jedná se o situace, kdy učitel odejde ze svého místa u katedry, popř. od tabule, vyrazí směrem k posluchačům a prochází se mezi nimi. V tomto případě dochází k přechodu z veřejné zóny do sociální. Opačným příkladem je právě odstoupení učitele od posluchačů ke své katedře a tím beze slov naznačuje určitou odměřenost.

(Křivohlavý, 1988)

### **Haptika – sdělování dotekem**

*„Hmat není jedním jediným smyslem, ale celým souborem různých smyslů, které mají společné to, že jejich orgány jsou zakončeny v kůži.“<sup>23</sup>*

Pojem haptika zavedl odborník v lingvistice William Austin a znamená taktilní (dotykový, hmatový) kontakt. Haptika je tedy způsob sdělování informací pomocí doteků, dotekového dráždění a stimulace kožních smyslů.

---

<sup>23</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, 240 s. ISBN 80-7157-147-4, s. 55

Dotekem je možné zjistit tyto informace:

- Tlak – přijetí informace o vlivu tlaku, deformace kůže
- Teplo – přijetí informace o vlivu tepla
- Chlad – přijetí informace o vlivu chladu
- Bolest – přijetí informace o vlivu podnětu, který zapříčiňuje bolest
- Vibrace – smysl registrující třes a chvění

Dotykovým kontaktem se dá snadno rozeznat projev přátelství či nepřátelství. Pohlazení nebo objetí představuje projev přátelství, zatímco facka nebo pohlavek je ryze projevem nepřátelským.

(Křivohlavý, 1988)

Většinou úplně prvním dotykovým kontaktem s cizím člověkem např. při pracovním jednání je podání ruky. Je to jedna z prvních informací, které se o dotyčném dozvídáme. Existují dva krajní případy podání ruky. Prvním z nich je podání ruky stylem „leklá ryba“, kdy nám dotyčný podal prakticky nehybnou ruku bez jakéhokoli stisku. Tento styl bývá projevem slabého, nejistého a nesebevědomého člověka. Druhým, opačným, případem je přílišný stisk ruky spojený s dlouhotrvajícím potřásáním. Takové podání ruky značí buď dominantního člověka, anebo jedince pouze předstírajícího srdečnost vřelost.

(Khelerová, 1999)

V okamžiku podání ruky se informace předávají šesti základními způsoby:

1. Vzhled ruky – délka a tvar dlaně, prstů a nehtů, čistota.
2. Hmatový vjem stisku – zda je ruka jemná, hrubá, mozolnatá
3. Suchost, vlhkost ruky
4. Síla stisku – od přehnaně silného k nezřetelnému
5. Délka trvání stisku – krátká, prodlužovaná délka stisku
6. Styl uchopení ruky

(Lewis, 1989)

## **Posturologie – sdělování postojem**

Posturologie je způsob komunikace prostřednictvím držení těla a fyzického postoje vůči ostatním osobám při vzájemném působení. William James rozlišil čtyři sklony v polohách člověka při různých situacích:

1. Sklon přiblížit se k sobě
2. Sklon oddálit se nebo odloučit se od sebe
3. Pokus zvětšit prostor kolem sebe
4. Sklon zmenšit prostor kolem sebe, schoulit se do sebe

Mezi základní tělesné polohy a postoje člověka patří:

- Vstoje
- Vsedě
- Vleže

Stejně jako u proxemických projevů oddalování či přibližování záleží i u posturologie na několika faktorech zaujímání vzájemných poloh a postojů každého jednotlivce. Velice podstatným faktorem je charakter člověka, jeho povaha, věk, národnost, kultura a prostředí, ve kterém žije, mezilidské vztahy a momentální psychický stav.

(Křivohlavý, 1988)

## **Kinezika – sdělování pohybem**

Vznik kineziky je datován k roku 1867, kdy francouzský fyziolog Guillaume Benjamin Duchéme zveřejnil velice významnou práci o aktivitě svalového aparátu lidského těla. Zabýval se v ní nejen jednotlivými pohybovými projevy člověka, ale i vzájemnou souhrou těchto pohybů ve významu šarmu a elegance.

Kinezika, jinými slovy také kineziologie nebo kinetika, je typ neverbální komunikace, který se zabývá pohybovou činností lidského těla buď jako celku, nebo jeho jednotlivými

částmi. Zkoumají – li se pohyby pouze jednotlivých částí těla, jsou tyto pohyby i speciálně pojmenovány. Příkladem mohou být pohyby lidských rukou označovány jako chirologie. Specifickou oblastí chirologie je komunikace mezi hluchoněnými jedinci, kteří tyto pohyby využívají ke sdělování informací a konverzaci beze slov. Další oblastí kineziky je gestika, která zkoumá pohyby rukou při slovním projevu.

Pohyby se dají z pohledu času rozdělit:

- 1. Bodové činnosti** – trvající pouze několik vteřin maximálně několik desítek vteřin. Jedná se například o podání ruky při pozdravu či kývnutí hlavy jako výraz souhlasu nebo nesouhlasu.
- 2. Pohybové pozice** – trvající několik minut (5-20min). Příkladem pohybové pozice je pohybová činnost při setkání nebo loučení rodiny, přátel.
- 3. Pohybové prezentace** – trvající i několik hodin. Jedná se o zahrnutí všech pohybových aktivit jedince v rámci celého dne, tj. od vstupu jedince do společnosti nebo do určité společenské situace až do odchodu z ní.

(Křivohlavý, 1988)

## **Gestika**

Gestika je součástí kineziky, pohybové aktivity jedince, a její pohyby, tzv. gesta, mají velice podstatný sdělovací význam. Gesta doprovázejí slovní vyjádření jedince, v některých případech mohou projev plně zastoupit. Jedná se o formu neverbální komunikace, která je mnohem starší než řeč. M. Rei se domnívá, že dokonce až o jeden milion let. Gesta je možné zobrazit celým tělem, nejčastěji je však používají ruce. Vzájemné propojení gest a slovního vyjádření je u lidí již tak pevné a intenzivní, že si aplikování gest ani neuvědomují.

(Křivohlavý, 1988)

## **Pohled – řeč očí**

Řeč očí je jedním z nejvýznamnějších způsobů sdělování informací. Vlastním jádrem neverbální komunikace jsou pohledy jiných lidí na nás a naše pohledy na ně. Oči

jako nejcitlivější receptor mají neskutečně jemnou rozlišovací schopnost s možností velkého objemu informací a informační účinností. Mají dvě funkce, mohou být přijímačem informace i vysílačem informace. Příklady těchto funkcí:

### 1. Černé brýle

Čím kratší je vizuální kontakt s komunikovanou osobou, tím více nepříjemný pocit a dojem z rozhovoru tato osoba má. Cítí se být spíše objektem pozorování než rovnocenným partnerem rozhovoru a při komunikaci používá krátké, strohé věty.

### 2. Tajnosti

Lidé, znající nějakou tajnou informaci, kterou nesmějí nebo nechtějí prozradit, se zřetelným způsobem mění a upravují své vizuální činnosti. Dochází k delším a častějším pohledům na ty osoby, které se nesmějí určité tajemství dozvědět.

### 3. Účastnost

V situaci, kdy nám někdo něco vypráví, je možné naslouchat mu účastně nebo neúčastně. Účastně naslouchání se dává najevo určitými neverbálními projevy, např. úsměvem nebo kývnutí hlavou jako znamením souhlasu.

Lidské oči nabízejí mnoho způsobů pohledů a tím toho mohou i mnohé sdělit. Při pozorování řeči očí je potřebné zabývat se například i směrem a cílem pohledu, časovou délkou, frekvencí a sekvencí těchto pohledů, velikostí a průměrem zornice, tvarem a pohyby obočí a mrkacími pohyby.

(Křivohlavý, 1988)

## 3.3.4 Komunikační prostředí podniku

*„Komunikace je centrálním nástrojem organizace a řízení, je to základní aktivita organizačních struktur. Kvalita řízení závisí na kvalitě informací a na efektivním způsobu jejich přenosu. Neefektivní komunikace vede doslova k dezorganizaci.“<sup>24</sup>*

---

<sup>24</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 117

Vnitropodniková komunikace je součástí podnikové kultury a slouží nejen ke spolupráci mezi jednotlivými členy nebo mezi jednotlivými odděleními, ale je také základním kamenem samotné existence podniku. Pro správné fungování podniku a tím i jeho efektivnosti práce je velice důležité udržovat určité pracovní klima, které se soustředí na výkon, na jednotlivé pracovníky v podniku, na formální i neformální vztahy, na průběh řešení a zvládání konfliktů a na dodržování předpisů.

V organizacích slouží komunikace k pěti hlavním funkcím:

### **1. Úkolová pracovní funkce**

Nepřetržitým a pravidelným komunikováním v podniku dochází k efektivnímu a kvalitnímu dokončování úkolů a předem daných plánů v určitém termínu. Je zapotřebí vzájemná, oboustranná komunikace mezi řízením podniku a zaměstnanci.

### **2. Sociálně podporující funkce**

V podniku, ve kterém jsou podporovány harmonické vztahy mezi jednotlivými pracovníky, jsou zaměstnanci spokojenější, vlídnější a laskavější. Podpora těchto vztahů pramení v poskytování různých výhod, jako jsou společenské akce, teambuildingy, společné výlety a aktivity apod.

### **3. Motivační funkce**

Mimo mzdu existují i další motivační stimuly, které jsou pro zaměstnance také důležité. Komunikační stimuly slouží k podnětu činnosti, ke ztotožnění se s úkoly, pracovním kolektivem a podnikem.

### **4. Integrovní funkce**

Komunikace v podniku dodává zaměstnancům pocit jistoty, že do pracovního kolektivu patří a jsou jeho součástí. V opačném případě, kdy se zaměstnanci cítí odloučení, podávají znatelně nižší výkony.



## **5. Inovační funkce**

Lidé jsou velmi tvořiví jedinci a jsou spokojeni, když mají možnost volnosti pro inovaci a zdokonalení se.

(Mikuláščík, 2010)

### **3.3.5 Komunikační směry v podniku**

Organizační uspořádání v podniku by mělo nabízet čtyři různé směry (kanály) pro komunikaci. Jedná se o komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální.

#### **1. Sestupná komunikace**

Sestupná komunikace je směr sdělování a předávání informací od osob na vyšších stupních řízení organizace k osobám pracujícím na stupních nižších. Příkladem sestupné komunikace jsou pracovní a podnikové manuály, prohlášení, publikace a instrukce.

#### **2. Vzestupná komunikace**

Vzestupná komunikace je přesným opakem komunikace sestupné. Informace se předávají a sdělují od osob na nižších stupních řízení organizace k osobám na stupních vyšších. Příkladem vzestupné komunikace je zpětná vazba, která může být poskytována na různých poradách a schůzích, v některých podnicích existují schránky, do kterých se vhazují připomínky, stížnosti, nápady a podněty zaměstnanců. Prostřednictvím zpětné vazby jsou zaměstnanci efektivně zapojeni do každodenního řízení podniku, získávají pocit, že jsou potřební a to může vést ke zvýšení jejich pracovního výkonu a produktivity.

#### **3. Horizontální komunikace**

Horizontální komunikace je tok informací v rámci jedné pracovní skupiny nebo mezi jednotlivými odděleními na stejné úrovni řízení. Tato komunikace bývá ve většině podniků přehlížena a není jí dáván tak zásadní význam jako například

komunikaci vertikální (sestupné a vzestupné). Nejsou zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti a tím se komplikuje veškeré rozhodování, plánování a vzájemný soulad v podniku.

#### **4. Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace je v prostředí podniků patrně nejméně využívaným komunikačním kanálem. Nastává v situaci, kdy je směr komunikace zpočátku nahoru a poté horizontální. V tomto případě je diagonální komunikace lepší variantou, která šetří čas i množství práce v podniku.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### **3.3.6 Interpersonální komunikace v podniku**

Interpersonální (mezilidská) komunikace spočívá v předávání a sdělování informací mezi jednotlivými členy ve skupině nebo tváří v tvář od jednoho jedince k druhému. Má mnoho forem od přímých nařízení manažerů svým podřízeným pracovníkům až po občasná vyjádření.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

#### **3.3.6.1 Interní komunikace**

Každý podnik si sám vybere pro něj ten nejlepší a nejvhodnější způsob pro předávání a sdělování informací. Existuje mnoho způsobů, jak mezi sebou komunikovat. Nejčastěji je využívána ústní forma komunikace, písemná forma komunikace, vizuální a elektronická forma komunikace. Každá z těchto forem má své výhody i nevýhody. Volba způsobu přenosu informace je závislá na několika kritériích. Mezi kritéria patří potřebná rychlost a finanční náročnost přenosu informací a bohatství informací, které zvolený způsob přenosu informace poskytuje.

## **1. Ústní komunikace**

Ústní komunikace probíhá formou rozhovoru, projevu, konverzace nebo telefonního hovoru. Její výhodou je fyzická blízkost, vizuální sledování (až na výjimku telefonního hovoru) a slyšení. Poskytuje možnost zpětné vazby a výměny názorů, což přispívá k aktivní účasti všech přítomných. Při větším počtu zúčastněných se složitě kontroluje a v některých situacích se obtížně prosazuje vlastní názor, což je považováno za velkou nevýhodu. Další nevýhoda spočívá v absenci písemného zaznamenání a tím se často vyvolávají spory, co a jak bylo skutečně řečeno.

## **2. Písemná komunikace**

Formou písemné komunikace jsou různé dopisy, směrnice, zprávy a příkazy. Slouží zejména pro zachycení složité myšlenky a pro přesné stanovení a zachycení smluv a dohod. Výhodou je i vedení záznamů o jednotlivých zprávách. Mezi nevýhody patří pracnost a tím i více stráveného času, nemožnost průběžné zpětné vazby a nemožnost další korekce po odeslání zprávy.

## **3. Vizuální komunikace**

Mezi formy vizuální komunikace patří fotografie, videozáznamy, grafy a tabulky, ale také projevy neverbální komunikace, jako jsou gesta, výrazy a postoj člověka. Výhodou je jisté zjednodušení ústní a písemné komunikace, a to z důvodu vizuálního představení v podobě různých simulací, ilustrací a záznamů, což vede k lepšímu zapamatování si. Nevýhoda spočívá ve finanční a časové náročnosti na přípravu.

## **4. Elektronická komunikace**

Elektronická komunikace probíhá formou elektronických sítí, internetu, e-mailů, faxů a modemů. Její výhodou je rychlý a přesný přenos informací s možností přenosu většího množství dat a s možností poskytování průběžné zpětné vazby. Nevýhodou je časová náročnost příjemců zprávy při zpracovávání doručených dat a vysoká cena pořizování a používání těchto nástrojů.

(Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

## 4 Praktická část

Pro praktickou část této diplomové práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření a následná analýza získaných dat. Dotazníkového šetření se zúčastnili vedoucí pracovníci tří mnou vybraných společností. Tyto společnosti byly vybrány zejména z důvodu známosti prostředí a lidí na vedoucích pozicích. Bylo tedy mnohem snazší získat potřebné informace nejen o společnostech, ale hlavně informace k mé diplomové práci. Jedná se o společnosti EOS KSI Česká republika, s.r.o., NOHEL GARDEN a.s. a Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.

Pracovníci na manažerských pozicích všech uvedených firem byli ochotni spolupracovat a podílet se na praktické části mé diplomové práce vyplněním dotazníků a tím poskytnutí potřebných dat ke zpracování. Dotazníky byly ve firmách buď rozeslány e-mailovou poštou, nebo rozdány přímo osobně.

Celkové množství rozeslaných nebo osobně rozdaných dotazníků bylo v počtu 79 kusů. Zpět se vrátilo 48 kompletně vyplněných dotazníků a návratnost tedy činila 60,76%. Takto vysoké procento návratnosti přisuzuji již zmíněné známosti prostředí a lidí ve společnostech.

## 4.1 Charakteristika vybraných společností

### 4.1.1 EOS KSI Česká republika, s.r.o.



*„Společnost EOS KSI Česká republika, s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. dubna 1997 Městským soudem v Praze. Předmětem je výroba, obchod a služby. Konkrétně se jedná o poradenství/konzultace, monitoring plateb, inkaso a odkup pohledávek, ekonomické informace, sledování insolvenčního rejstříku, zahraniční inkaso pohledávek, analýza procesů a internetový portál.*

*Mezi klienty patří významné banky, pojišťovny, leasingové společnosti a poskytovatelé spotřebitelských úvěrů. Dále také společnosti z oblasti telekomunikací, velkoobchodu a maloobchodu.*

*EOS je skupina společností s celosvětovou působností a 40 dceřinými a přidruženými společnostmi ve více než 20 zemích. Centrála společnosti se nachází v německém Hamburku. Kromě Německa je skupina EOS zastoupena v Belgii, Bulharsku, Číně, Řecku, Velké Británii, Nizozemí, Makedonii, Rakousku, Polsku, Rumunsku, Rusku, Švýcarsku, Srbsku, Slovensku, Slovinsku, Španělsku, České republice, Turecku, Maďarsku a ve Spojených státech.<sup>25</sup>*

V současnosti má společnost EOS KSI Česká republika, s.r.o. 105 stálých a 25 externích zaměstnanců. Sídlo společnosti se nachází v Novodvorské ulici v Praze 4 a od roku 2008 byla zřízena pobočka také v Jindřichově Hradci. Jednatel je Ing. Vladimír Vachel.

(Zdroj: <http://cz.eos-solutions.com/spolecnosti/eos-vcislech/>)

Ve společnosti EOS KSI Česká republika, s.r.o. byly dotazníky rozdány a rozeslány v počtu 13 kusů a vrátilo se jich kompletně vyplněných 7. Návratnost činila 53,85%.

---

<sup>25</sup> DRAGONOVÁ, Veronika. *Motivace jako způsob vedení lidí*. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2011, 53 s. Vedoucí bakalářské práce ing. Jiří Fiedler, CSc., s. 29-30

#### 4.1.2 NOHEL GARDEN, a.s.



Společnost NOHEL GARDEN, a.s. byla založena v roce 1991 a od 1. listopadu 2012 se stala společností akciovou. V současné době patří tato velkoobchodní společnost mezi největší dodavatele zahrádkářských potřeb v celé České a Slovenské republice. Mimo tyto státy dodává také do Polska, Maďarska, Slovinska, Chorvatska, Rakouska i do Estonska. Hlavním předmětem společnosti je prodej vysoce kvalitních osiv a cibulovin, zahradnických plastových výrobků, náradí, keramiky, hnojiv, substrátů, postřiků a dalších zahrádkářských potřeb. Mezi aktivní zákazníky, kterých je přes 4000, patří nejen specializované maloobchodní prodejny se zahrádkářskými potřebami, zahradnická centra, zahradnictví, květinářství a drogerie, ale také velké nadnárodní společnosti.

Společnost NOHEL GARDEN, a.s. má v současnosti přes 200 zaměstnanců. Sídlo firmy a sklady se nachází nedaleko Dobříše ve vesnici Budínek vzdáleném přibližně 40km od hlavního města Prahy. Další pobočku má v Olomouci a také na Slovensku v Lužiankách. Zakladatelem, generálním ředitelem a samotným majitelem je Ing. Petr Nohel.

(Zdroj: <http://www.nohelgarden.cz/o-nas>)

Ve společnosti NOHEL GARDEN, a.s. byly dotazníky rozdány a rozeslány v počtu 29 kusů, kompletně vyplněných se jich vrátilo zpět 14. Návratnost tedy činila 48,28%.

### 4.1.3 Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.



Společnost Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. je výrobním závodem společnosti Bobcat CZ, a.s. a v září roku 2007 byl otevřen ve městě Dobříš, vzdáleném přibližně 35km jižním směrem od hlavního města Prahy. Společnost Bobcat CZ, a.s. s tímto závodem velice úzce spolupracuje. A nejen s ním, ale také s ostatními výrobními a vývojovými pobočkami ve Francii, USA a Korei. V současné době patří společnost Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. mezi největší světové výrobce stavebních strojů se specializací na kompaktní bagry a nakladače. Vyrábí a vyvíjí se zde přes 80% produktů, které jsou určeny pro trh v Evropě, na Středním východě a v Africe.

V současnosti má společnost Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. v Dobříš přes 550 zaměstnanců.

(Zdroj: <http://bobcat.jobs.cz>)

Ve společnosti Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. v Dobříš byl dotazník rozdán a rozeslán v celkovém počtu 36 kusů a zpět se jich vrátilo 27. Návratnost z tohoto podniku byla vysoká a činila 75%.

## 4.2 Dotazníkový průzkum

### 4.2.1 Analýza identifikačních údajů o respondentech

Prvním úkolem dotazníkového šetření bylo zjištění základních informací o respondentech. V této části byly získány údaje o pohlaví a věkové struktuře dotazovaných manažerů, dále jejich nejvyšší dosažené vzdělání, stupeň manažerského řízení, délka praxe na této úrovni a počet podřízených pracovníků.

#### 4.2.1.1 Pohlaví a věk respondentů

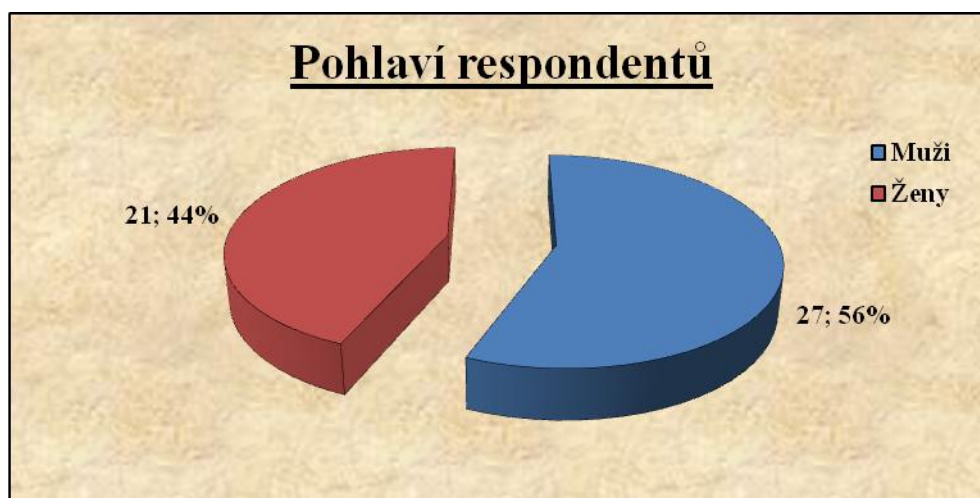
Pohlaví dotazovaných manažerů zobrazuje tabulka č. 4.1 a graficky znázorňuje graf č. 4.1. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 48 osob na manažerské pozici, z toho bylo 27 mužů (tj. přes 56%) a 21 žen (tj. téměř 44%).

Tabulka č. 4.1: Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů		
	Muži	Ženy
Četnost odpovědí	27	21
Procentuální vyjádření	56,25	43,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4.1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování



Z výsledků je patrné, že jsou v současné době na manažerské pozice dosazovány nejen muži, ale také i ženy, a to v poměrně stejném procentu zastoupení. Možnou příčinou může být skutečnost, kdy se v mnoha vybraných firmách nejedná, až na výjimku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., přímo o technické, strojírenské nebo IT obory, ale spíše o obory administrativní, právní a zahrádkářské, ve kterých se ženy přeci jen lépe orientují. Tento fakt je dán nespíše také i tím, že jsou dnešní ženy mnohem emancipovanější, cílevědomější a zakládají si více na pracovní kariéře a růstu než tomu bylo dříve.

Věková struktura dotazovaných manažerů byla zpracována i s ohledem na pohlaví respondentů a rozdělena do čtyř věkových kategorií zobrazených v tabulce č. 4.2 a graficky znázorněných v grafu č. 4.2.

Tabulka č. 4.2: Věková struktura

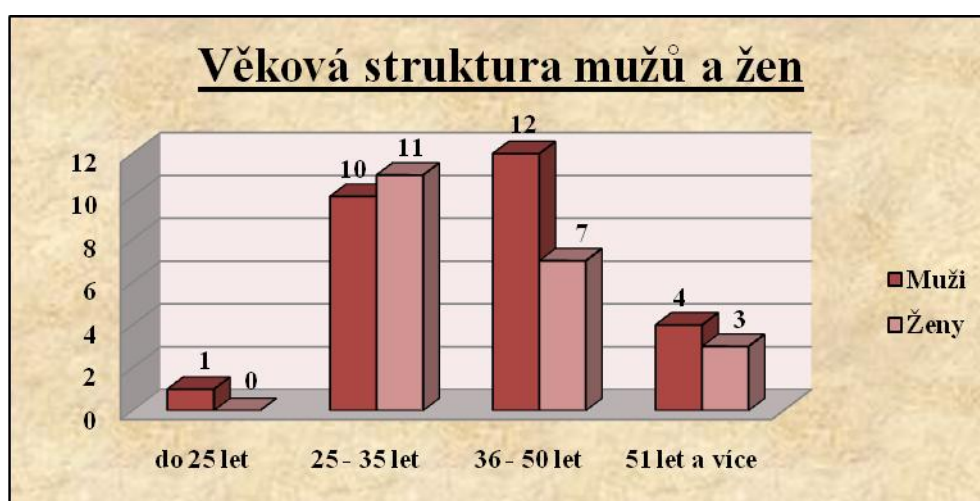
<b>Věková struktura mužů</b>				
	<b>do 25 let</b>	<b>25 - 35 let</b>	<b>36 - 50 let</b>	<b>51 let a více</b>
<b>Četnost odpovědí</b>	1	10	12	4
<b>Věková struktura žen</b>				
	<b>do 25 let</b>	<b>25 - 35 let</b>	<b>36 - 50 let</b>	<b>51 let a více</b>
<b>Četnost odpovědí</b>	0	11	7	3
<b>Celková věková struktura respondentů</b>				
	<b>do 25 let</b>	<b>25 - 35 let</b>	<b>36 - 50 let</b>	<b>51 let a více</b>
<b>Četnost odpovědí</b>	1	21	19	7
<b>Procentuální vyjádření</b>	2,08	43,75	39,58	14,58

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejpočetnější věkové kategorie celkem patří manažeři ve věku 25 – 35 let (21 manažerů, tj. téměř 44%) a 36 – 50 let (19 manažerů, tj. 39,5%). Velké zastoupení v kategorii 25 – 35 let v celkovém počtu 21 manažerů ukazuje, jak velký zájem mají mladí lidé o tyto pozice, o manažerské zkušenosti. Lidé v tomto věku jsou plni energie, časově flexibilní, snadněji přizpůsobiví novým podmínkám nebo změnám, například v souvislosti s technickým vývojem a modernizací. Nejpočetnější věkovou kategorií u mužů je 36 – 50 let (12 manažerů), zatímco u žen je to kategorie ve věku 25 – 35 let (11 manažerů). Velké zastoupení žen v této věkové kategorii je dáno zřejmě tím, že v současnosti mnoho žen v tomto věku ještě neplánuje zakládání rodiny, a tak mají prostor pro seberealizaci

a budování kariérního vzestupu právě v tomto věkovém období. Věkové kategorie do 25 let (pouze 1 manažer, tj. 2%) a nad 51 let (7 manažerů, tj. 14,5%) jsou v minimálním zastoupení. Mnoho manažerských pozic vyžaduje mít určité minimální vzdělání, nejčastěji to bývá právě vysokoškolské, a zkušenosti. To je nejspíše hlavní příčinou tak malého zastoupení v kategorii do 25 let. Hlavním důvodem nízkého zastoupení ve věku nad 50 let (pouze 7 manažerů) je nejspíše zapříčiněno mladým pracovním kolektivem ve vybraných podnicích.

Graf č. 4.2: Věková struktura mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.1.2 Nejvyšší dosažené vzdělání

Na vzdělání osob pracujících na některém ze stupňů manažerského řízení jsou kladeny poměrně vysoké nároky. Vzdělání dotazovaných manažerů je znázorněno v tabulce č. 4.3 s grafickou ilustrací v grafu č. 4.3.

Tabulka č. 4.3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů				
	základní	středoškolské	vysokoškolské bakalářské	vysokoškolské magisterské
<b>Četnost odpovědí</b>	0	6	13	29
<b>Procentuální vyjádření</b>	0,00	12,50	27,08	60,42

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze získaných výsledků je zřetelně vidět vysoká úroveň vzdělání dotazovaných manažerů ve vybraných společnostech. Pouze základní vzdělání nemá žádný z respondentů a středoškolské vzdělání jich má jen 6 (tj. 12,5%). Celkem 42 manažerů, tj. téměř 88% všech dotázaných dokončilo vysokoškolské studium buď na úrovni bakalářské, nebo magisterské. Bakalářského studia dosáhlo celkem 13 manažerů (tj. 27%) a přes 60% všech dotazovaných manažerů, tj. celkem 29 respondentů dosáhlo magisterského titulu. Tyto výsledky jasně ukazují, jak je v dnešní době vzdělání důležité.

Graf č. 4.3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.1.3 Stupeň manažerského řízení

Pracovní pozice v podniku v rámci manažerského řízení se rozděluje do tří základních úrovní. Jedná se o nižší, střední a vrcholový stupeň manažerského řízení. Rozdělení a počet zastoupení dotazovaných manažerů do jednotlivých skupin ukazuje tabulka č. 4.4.

Tabulka č. 4.4: Stupeň manažerské pozice

Stupeň manažerské pozice respondentů			
	nižší	střední	vrcholová
<b>Četnost odpovědí</b>	19	22	7
<b>Procentuální vyjádření</b>	39,58	45,83	14,58

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou zastávající manažerskou pozici je stupeň středního manažerského řízení, jak ukazuje graf č. 4.4. Tuto pozici zastává celkem 22 dotázaných manažerů (tj. téměř 46%). Druhou nejpočetnější skupinou jsou manažeři zastávající nižší stupeň manažerského řízení v celkovém počtu 19 dotázaných (tj. 39,5%). Na vrcholové stupni řízení je pouze 7 manažerů (tj. 14,5%). Takto nízký počet manažerů na vrcholové úrovni je dán faktem, že celkově více manažerských pozic a tím manažerů se nachází na středním stupni manažerského řízení. Dalším důvodem může být i pracovní zaneprázdněnost těchto manažerů a nedostatek času k vyplňování podobných dotazníků a průzkumů.

Graf č. 4.4: Stupeň manažerské pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.1.4 Délka praxe na manažerské pozici

Praxe na jakékoliv pracovní pozici je velice důležitou součástí pracovního života. S praxí rostou zkušenosti a tím i větší možnost kariérního růstu ve společnosti nebo možnost lepšího finančního ohodnocení za vykonanou práci. Výsledky šetření jsou znázorněny v tabulce č. 4.5.

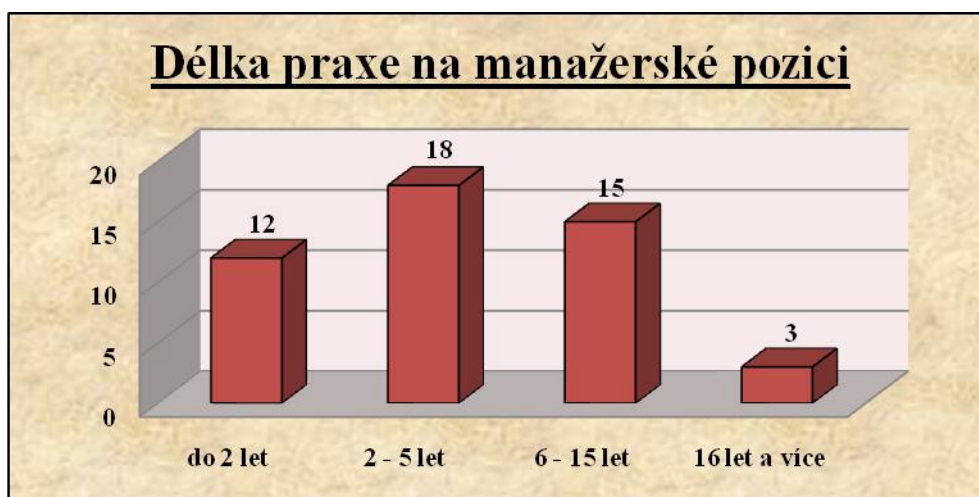
Tabulka č. 4.5: Délka praxe na manažerské pozici

<b>Délka praxe na manažerské pozici</b>				
	<b>do 2 let</b>	<b>2 - 5 let</b>	<b>6 - 15 let</b>	<b>16 let a více</b>
<b>Četnost odpovědí</b>	12	18	15	3
<b>Procentuální vyjádření</b>	25	37,5	31,25	6,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu je patrné, že největší počet manažerů, celkem 18, tj. 37,5%, má s manažerskou prací zkušenosti v rozmezí 2 – 5 let (viz graf č. 4.5). S manažerskou prací v rozmezí 6 – 15 let má zkušenost 15 (tj. přes 31%) dotázaných manažerů a 12 manažerů (tj. 25%) pracuje na manažerské pozici do 2 let. Nejméně početnou skupinou jsou manažeři s praxí na manažerském stupni více než 16 let.

Graf č. 4.5: Délka praxe na manažerské pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.1.5 Počet podřízených zaměstnanců

S počtem podřízených zaměstnanců může souviset také způsob sdělování informací a vzájemné komunikace. Manažer, který má pod sebou velký počet podřízených zaměstnanců, bude velice těžko s každým jednotlivcem komunikovat zvlášť, osobně tváří v tvář, a to zejména z časových důvodů. V takových situacích využije jiný způsob pro předání informací, například elektronickou komunikaci (e-mail), při které může rozeslat stejnou informaci několika lidem najednou. S menším počtem podřízených

zaměstnanců se osobní komunikace provádí snadněji. V tabulce č. 4.6 jsou zobrazeny výsledky dotazníkového průzkumu, ve kterém byl počet podřízených pracovníků rozdělen do pěti skupin.

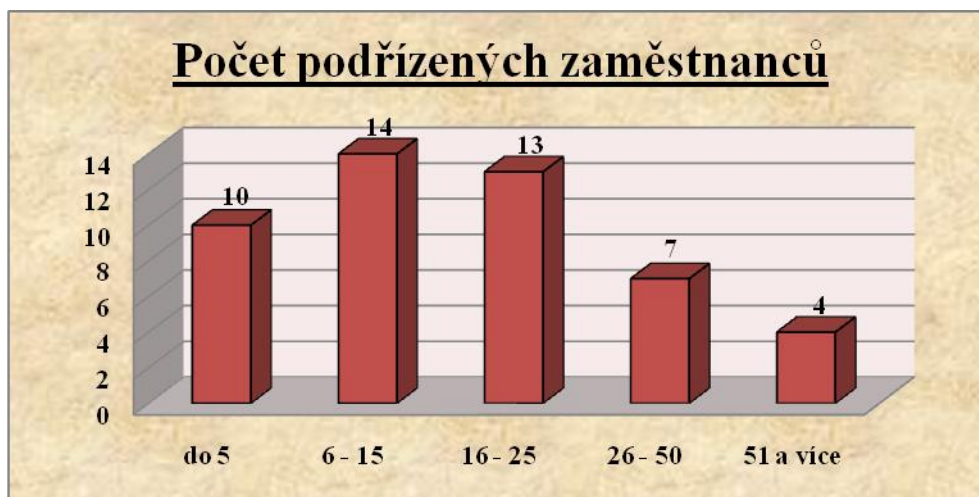
Tabulka č. 4.6: Počet podřízených zaměstnanců

<b>Počet podřízených zaměstnanců</b>					
	<b>do 5</b>	<b>6 - 15</b>	<b>16 - 25</b>	<b>26 - 50</b>	<b>51 a více</b>
<b>Četnost odpovědí</b>	10	14	13	7	4
<b>Procentuální vyjádření</b>	20,83	29,17	27,08	14,58	8,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce manažerů, celkem 14, tj. přes 29%, má pod sebou podřízených zaměstnanců v rozmezí 6 – 15 (viz graf č. 4.6). V rozmezí 16 – 25 podřízených pracovníků má 13 manažerů (tj. 27%) a dalších 10 manažerů (tj. téměř 21%) má pod sebou podřízených pracovníků v celkovém maximálním počtu do 5. Pouze čtyři manažeři mají více jak 50 podřízených zaměstnanců. V tomto případě se jedná nespíše o manažery na vrcholovém stupni manažerského řízení, kdy obvykle tito manažeři mívají velký počet podřízených pracovníků. V některých případech, kdy jsou přímo majiteli podniku, mají pod sebou všechny zaměstnance včetně manažerů na nižší nebo střední úrovni manažerského řízení.

Graf č. 4.6: Počet podřízených zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2.2 Analýza výsledků verbální komunikace

Verbální komunikace je považována za hlavní způsob komunikace a dorozumívání nejen na manažerských pozicích všech stupňů manažerského řízení, ale také za hlavní způsob dorozumívání všeobecně v lidském životě. Z výsledků dotazníkového šetření byla zjištěna o mnoho větší významnost verbální komunikace před neverbální komunikací. Toto hodnocení bylo provedeno na základě váženého aritmetického průměru odpovědí na otázku č. 1 u verbální komunikace a otázku č. 16. u neverbální komunikace. Verbální komunikace dosáhla hodnoty 3,88 bodů (viz tabulka č. 4.7) a neverbální komunikace 3,04 bodů (viz tabulka č. 4.11).

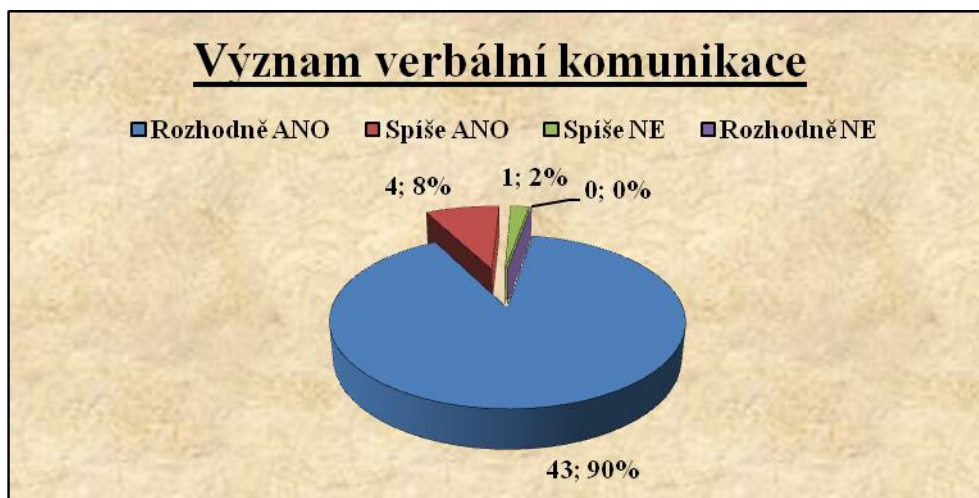
Tabulka č. 4.7: Význam verbální komunikace

	Četnost odpovědí - hodnota významu				Vážený arit. průměr	Směrodatná odchylka	Variální koeficient v %
	ANO 4b.	spíše ANO 3b.	spíše NE 2b.	NE 1b.			
ot. 1.	43	4	1	0	3,88	0,95	24,41

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1 byla zaměřena na význam a úlohu verbální komunikace pro práci vykonávanou manažerem. V grafu č. 4.7 jsou vyobrazeny výsledky této otázky a je zřejmé, že verbální komunikace hraje pro jednotlivé manažery skutečně velkou roli. Celých 90%, tj. 43 dotázaných manažerů považuje verbální komunikaci za nejdůležitější součást jejich práce. Čtyři dotázaní manažeři (tj. přes 8%) se přiklání spíše k velkému významu verbální komunikace pro jejich práci a pouze jeden manažer (tj. 2%) spíše nesouhlasí. Žádný z dotázaných nepovažuje význam verbálního sdělování za nedůležitý.

Graf č. 4.7: Význam verbální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Verbální komunikaci je možné posuzovat a určovat významnost jednotlivých verbálních projevů z různých pohledů. Sleduje se například správná výslovnost při ústním nebo psaném projevu, intonace a hluchost, srozumitelnost a rychlost projevu a další. Významnost jednotlivých částí verbální komunikace je znázorněna v tabulce č. 4.8 v posledním sloupci stupnice významnosti, kdy 1 má největší význam a 6 nejmenší význam. V této tabulce je vypočítána i variabilita odpovědí na jednotlivé otázky ve sloupci variační koeficient v %.

Tabulka č. 4.8: Významnost verbální komunikace

	Četnost odpovědí - hodnota významu				Vážený arit. průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Stupnice významnosti
	ANO 4b.	spíše ANO 3b.	spíše NE 2b.	NE 1b.				
ot. 2.	26	15	5	2	3,35	0,77	22,82	3.
ot. 3.	27	16	4	1	3,44	0,79	22,89	2.
ot. 12.	13	24	9	2	3,00	0,67	22,34	4.
ot. 13.	25	21	2	0	3,48	0,79	22,83	1.
ot. 14.	1	3	24	21	1,65	0,37	22,58	6.
ot. 15.	3	8	31	6	2,17	0,49	22,48	5.

Zdroj: Vlastní zpracování



Na stupnici významnosti se na prvním místě umístila jako nejdůležitější pro dotazované manažery otázka č. 13 s významností 3,48 bodů. Tato otázka byla zaměřena na srozumitelné vyjadřování a vyslovování s přiměřenou rychlostí při projevu. Žádný z manažerů nepovažuje, jako jedinou, tuto část verbální komunikace za nedůležitou. Na druhém a třetím místě skončily s významností 3,44 bodů a 3,35 bodů otázky č. 3 a č. 2, které se zabývaly správným a spisovným vyjadřováním v psané a ústní formě komunikace. Čtvrtou příčku stupnice obsadila s významností rovné 3 body otázka č. 12, která zkoumala význam zabarvení tónu hlasu, jeho melodii a hlučnost ústního projevu. Pro 37 manažerů je tato součást ústního projevu důležitá nebo spíše důležitá, 11 dotázaných tuto složku projevu nepovažuje nebo spíše nepovažuje za významnou. Na předposlední pozici z hlediska významnosti s 2,17 body se umístila otázka č. 15, která se dotazovala manažerů na užívání komunikačních prostředků sloužících k udržení zájmu a pozornosti svých podřízených zaměstnanců při mluveném projevu k nim. Tyto prostředky používá a považuje za významné nebo spíše významné pouze 11 manažerů, zbylých 37 jim nepřikládá příliš velkou důležitost, šest z nich dokonce žádnou důležitost. Na poslední příčce, a tudíž nejméně důležitou složkou verbální komunikace, se umístila otázka č. 14 s významností 1,65 bodů. V této otázce se dotazovaní vyjadřovali k významu užívání pomocných slov bez hlubšího významu, jako jsou například slova „prostě“ nebo „jako“, která v některých případech nevhodně doplňují a kazí vzájemnou komunikaci. Používání takových slov může značit nezkušenost verbálního projevu nebo nedostatečnou slovní zásobu a nepříznivě působí na celkový dojem z vystupování. Pouze pro jednoho manažera jsou tato slova při komunikaci významná, pro 2 manažery spíše významná, ostatní manažeři těmto slovům nepřikládají příliš velký význam. Variační koeficient se ve všech otázkách verbální komunikace pohybuje v rozmezí 22,34% – 22,89% (celkový průměr je 22,66%) a soubor nabývajících takových hodnot variačního koeficientu lze považovat za středně variabilní a je možné jim přikládat středně vysoký vypovídací význam.

Komunikace a s ní související přenos informací je pro práci manažera jednou z nejdůležitějších činností, kterou v zaměstnání vykonává. Mezi základní způsoby přenosu informací patří ústní osobní (rozhovor) a ústní telefonická forma komunikace, písemná forma komunikace v listinné podobě a písemná forma komunikace v elektronické podobě

(např. e-mail). V dotazníkovém šetření byla zjišťována významnost těchto jednotlivých způsobů komunikace pro manažery a výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 4.9.

Tabulka č. 4.9: Významnost jednotlivých způsobů sdělení a přenosu informací

	Četnost odpovědí - hodnota významu				Vážený arit. průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Stupnice významnosti
	velký 4b.	spíše větší 3b.	spíše menší 2b.	malý 1b.				
<b>ot. 4.</b>	33	12	3	0	3,63	0,85	23,36	<b>1.</b>
<b>ot. 6.</b>	1	20	26	1	2,44	0,55	22,65	<b>4.</b>
<b>ot. 8.</b>	4	21	18	5	2,50	0,56	22,29	<b>3.</b>
<b>ot. 10.</b>	2	35	10	1	2,79	0,65	23,45	<b>2.</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na stupnici významnosti s hodnotou 3,63 bodů, která značně převyšuje hodnoty ostatních forem sdělení, se nejvýznamnějším způsobem přenosu informací pro dotazované manažery stala ústní – osobní forma komunikace prostřednictvím rozhovorů (otázka č. 4). Pro 33 manažerů z celkového počtu 48 má tento způsob sdělování informací největší význam. Spíše větší význam této formě přikládá 12 manažerů a pouze 3 manažeři přikládají spíše menší důležitost. Žádný z manažerů neoznačil tento způsob komunikace za nedůležitý. Na druhém místě z hlediska významnosti skončila písemná forma komunikace v elektronické podobě s hodnotou 2,79 bodů. Největší význam má pouze pro dva manažery, ale pro spíše větší význam se přiklání 35 manažerů. 10 manažerů označuje tento způsob za méně významný a jeden z nich dokonce za nevýznamný. Elektronická komunikace má své výhody i své nevýhody, mezi výhody patří jistě rychlý přenos informací s možností rozeslání stejné informace více adresátům najednou, mezi nevýhody patří alespoň minimální znalosti a dovednosti s počítačovou technikou. Třetí příčku významnosti obsadila písemná forma komunikace v listinné podobě s významností 2,5 bodů. Společně s elektronickou formou komunikace má tato forma výhodu v doložení skutečně předaných informací. Co je psáno, to je dáno. O předaných informacích existují písemné důkazy, které se v některých situacích mohou stát klíčovými. Přesto se skončila na předposledním místě. Jako nejvýznamnější ji označili pouze 4 manažeři, ale pro 21 dotázaných manažerů má tato forma komunikace spíše větší

význam. Jako méně významnou ji označilo 18 dotázaných respondentů a naprosto nevýznamnou pět respondentů. Až na posledním místě se umístil telefonický způsob komunikace s významností pouhých 2,44 bodů. Telefonická forma komunikace slouží spíše k ujasňování některých informací, případně k domlouvání osobních schůzek, kde se bude dále využívat ústní forma komunikace v podobě rozhovorů. Jako nejvýznamnější ji označil pouze jeden manažer, spíše větší význam jí přikládá 20 manažerů a spíše menší význam 26 manažerů. Pro jednoho dotázaného manažera nemá telefonická forma komunikace vůbec žádný význam. Stejně jako u významnosti jednotlivých součástí verbální komunikace má i v rámci významnosti způsobů sdělování informací variační koeficient u všech otázek téměř shodnou hodnotu. Hodnoty se vyskytují v rozmezí 22,29% - 23,45% s průměrnou hodnotou variačního koeficientu 22,94%. Tato hodnota značí střední variabilitu a určuje středně vysoký vypovídací význam.

V rámci způsobu sdělování informací se v dotazníkovém šetření nezjišťovala pouze významnost těchto jednotlivých forem komunikace, ale také frekvence jejich využívání manažery. Výsledná data jsou zpracována v tabulce č. 4.10.

Tabulka č. 4.10 Využití jednotlivých způsobů sdělení a přenosu informací

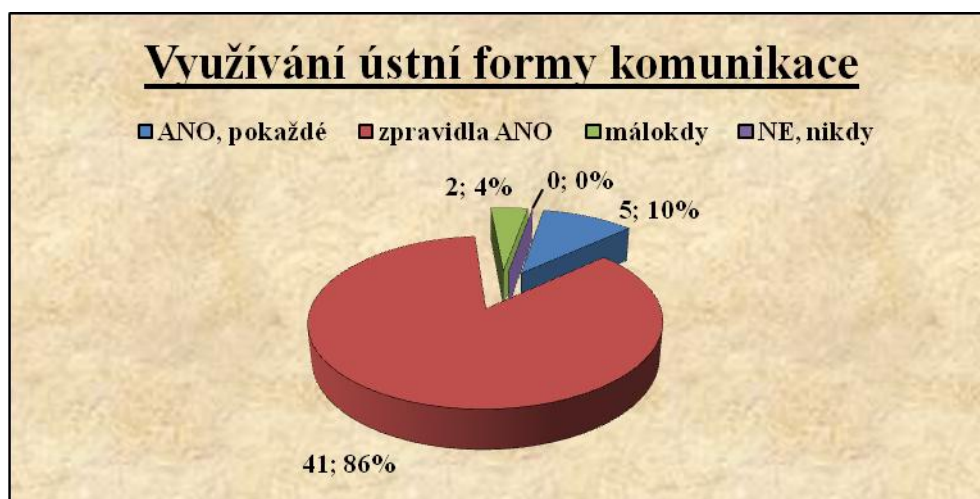
		ANO, pokaždé	zpravidla ANO	málokdy	NE, nikdy
ot. 5.	Četnost odpovědí	5	41	2	0
	Procentuální vyjádření	10,42	85,42	4,17	0,00
ot. 7.	Četnost odpovědí	1	28	19	0
	Procentuální vyjádření	2,08	58,33	39,58	0,00
ot. 9.	Četnost odpovědí	0	15	29	4
	Procentuální vyjádření	0,00	31,25	60,42	8,33
ot.11.	Četnost odpovědí	3	37	8	0
	Procentuální vyjádření	6,25	77,08	16,67	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 se týkala četností využívání ústní formy komunikace zejména prostřednictvím rozhovorů (viz graf č. 4.8). Pokaždé využívá tento způsob komunikace sice jen pět dotázaných manažerů (tj. téměř 10,5%), ale téměř pokaždé už je to celých 41 manažerů (tj. 84,5%). Takto vysoké procento využitelnosti ústní formy komunikace je dáno nespíše z důvodu předání velkého množství informací a zároveň s možností okamžité zpětné

vazby. Pouze dva manažeři (tj. přes 4%) využívají tento způsob málokdy a ani jeden respondent neoznačil, že by ústní formu komunikace nikdy nepoužíval. Tento nulový výsledek značí nezbytnost a potřebu využívat ústní – osobní způsob komunikace formou rozhovorů pro práci manažera.

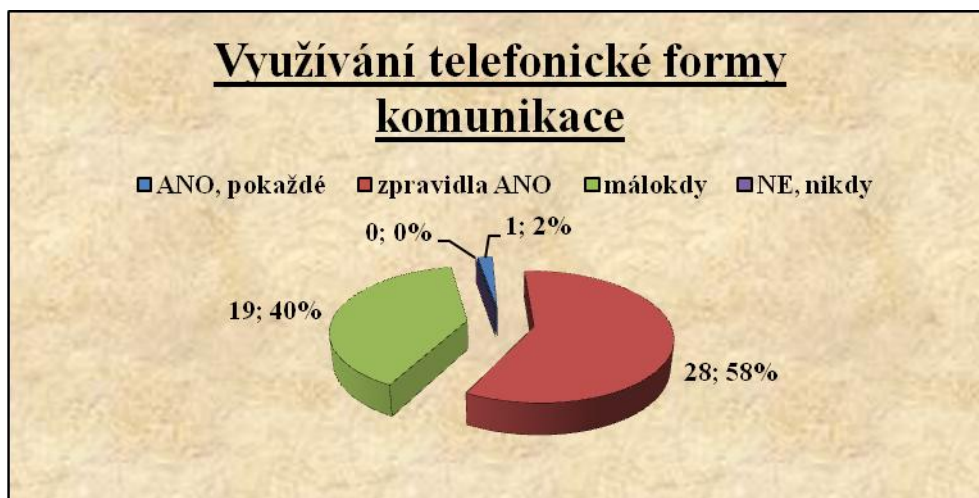
Graf č. 4.8: Využití ústní formy komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Využíváním telefonické formy komunikace se zabývala otázka č. 7 vyobrazená v grafu č. 4.9. Pokaždé tento způsob přenosu a sdělování informací používá jen jeden z dotazovaných manažerů (tj. přes 2%). Avšak více jak polovina (tj. přes 58%) dotázaných respondentů se přiklání k poměrně častému využívání tohoto komunikačního prostředku. Necelých 40% dotázaných, tj. 19 manažerů používá tento způsob komunikace pouze málokdy. Stejně jako tomu bylo u ústní formy komunikace, ani jeden z manažerů neoznačil telefonní způsob předávání a sdělování informací za nikdy nevyužívaný.

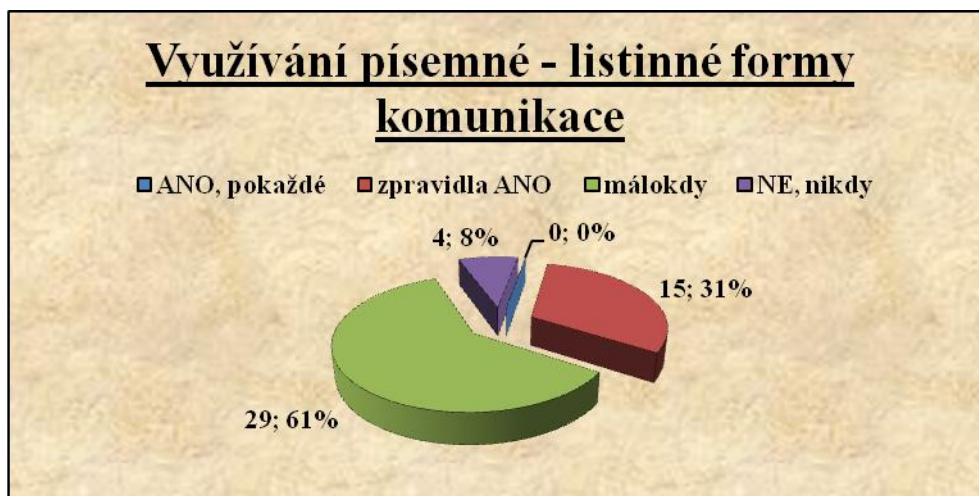
Graf č. 4.9: Využití telefonické formy komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 4.10 je znázorněno procentuální vyjádření odpovědí na otázku č. 9, zaměřenou na využívání písemné formy komunikace v listinné podobě jednotlivými manažery. Žádný z nich neodpověděl, že by tuto formu předávání a sdělování informací využíval pokaždé. Tato nulová využitelnost je přisuzována pravděpodobně časové náročnosti při tvorbě tohoto komunikačního a informačního dokumentu. Přes 31% dotázaných, tj. 15 manažerů používá zpravidla tento komunikační prostředek a málokdy ho využívá 29 manažerů (tj. téměř 60,5%). Čtyři dotázaní (tj. přes 8%) odpověděli, že psanou formu komunikace v listinné podobě nikdy nevyužívají.

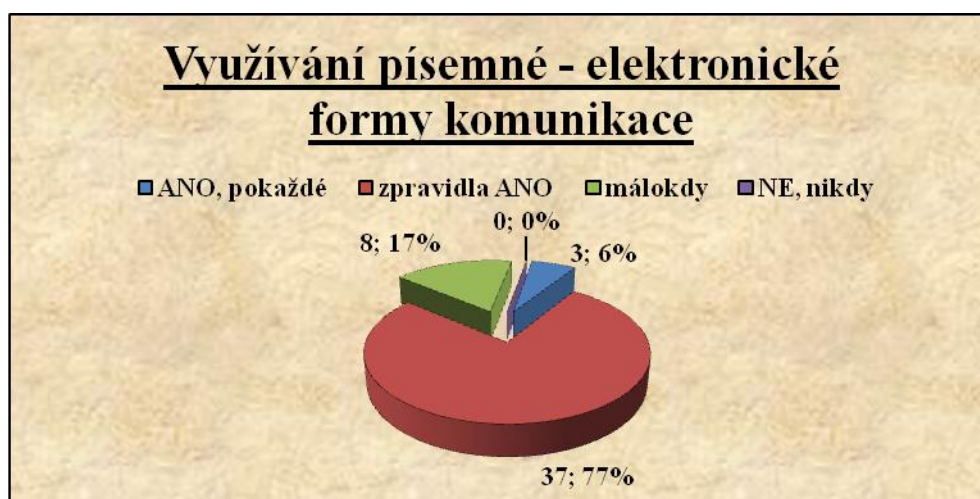
Graf č. 4.10: Využití listinné formy komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako poslední vyhodnocení komunikačních způsobů a předávání informací je využitelnost písemné formy komunikace v elektronické podobě (např. e-mailem). Na tuto oblast byla v dotazníkovém šetření zaměřena otázka č. 11 a v grafu č. 4.11 jsou znázorněny výsledky. Společně s ústní formou předávání informací jsou tyto dva způsoby nejčastěji využívanými komunikačními prostředky v práci manažerů. 40 manažerů, tj. přes 83% všech dotázaných odpovědělo kladně na využívání tohoto komunikačního prostředku. Tři z nich ho používají pokaždé a 37 manažerů (tj. přes 77%) ho používá téměř pokaždé. Takto vysoké procento využitelnosti je dáno pravděpodobně již zmíněnou rychlostí přenosu informací s možností připojení více adresátů. Přes 16,5% dotázaných, tj. 8 manažerů, využívá tento způsob komunikace málokdy a žádný z respondentů neoznačil elektronickou formu sdělování informací za nikdy nevyužívanou.

Graf č. 4.11: Využití elektronické formy komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.3 Analýza výsledků neverbální komunikace

Neverbální neboli mimoslovní komunikace je také velice důležitým způsobem dorozumívání a sdělování informací, aniž by si to spousta lidí vůbec uvědomovala. Její význam značí i výsledek z dotazníkového šetření (otázka č. 16), znázorněný v tabulce č. 4.11. Významnost je v porovnání s verbální komunikací sice o něco nižší, přesto dosahuje průměrná hodnota významu přes 3 body.

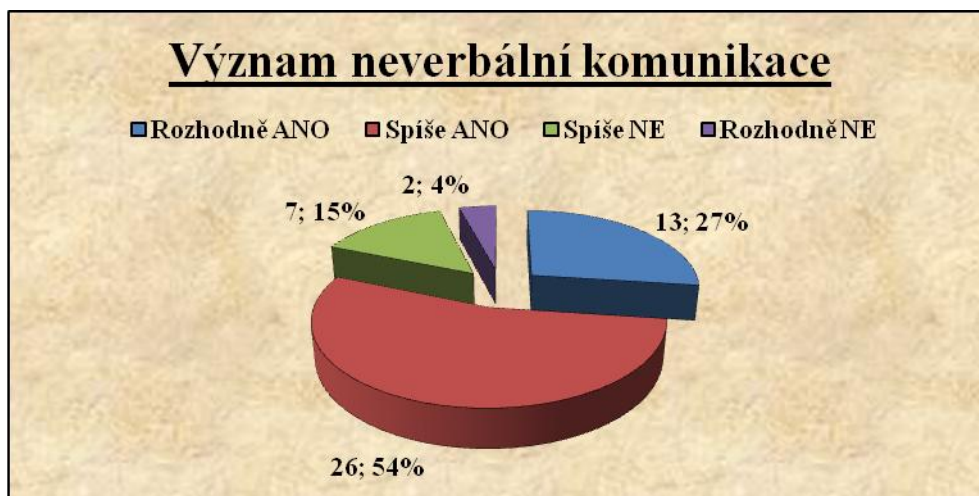
Tabulka č. 4.11: Význam neverbální komunikace

	Četnost odpovědí - hodnota významu				Vážený arit. průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %
	ANO 4b.	spíše ANO 3b.	spíše NE 2b.	NE 1b.			
ot. 16.	13	26	7	2	3,04	0,68	22,46

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafického znázornění (viz graf č. 4.12) je patrné, jak velký význam pro práci manažera neverbální komunikace skutečně má. Celých 81% všech dotázaných, tj. 39 manažerů, přisuzuje neverbální komunikaci velký nebo spíše velký význam. 13 z nich, tj. 27% manažerů, označuje tento způsob komunikace za významný pro jejich vykonávanou práci a 26 manažerů (tj. přes 54%) za spíše významný. Spíše nevýznamnou je neverbální komunikace pro sedm dotázaných manažerů (tj. přes 14,5%) a dva respondenti označili tuto komunikaci za naprosto nevýznamnou pro jejich práci.

Graf č. 4.12: Význam neverbální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako verbální komunikaci je možné i tu neverbální posuzovat a určovat významnost jednotlivých neverbálních projevů z různých úhlů pohledu. U neverbální komunikace se sledují například mimické výrazy v obličeji, vzájemný oční kontakt, způsob a styl podání ruky, styl oblékání nebo používání gest při sdělování informací. Významnost těchto jednotlivých částí neverbální komunikace přehledně ukazuje tabulka č. 4.12 v posledním

sloupci stupnice významnosti. V tabulce je vypočítán i variační koeficient, který určuje a posuzuje vypovídací význam jednotlivých odpovědí.

Tabulka č. 4.12: Neverbální komunikace

	Četnost odpovědí - hodnota významu				Vážený arit. průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Stupnice významnosti
	ANO 4b.	spíše ANO 3b.	spíše NE 2b.	NE 1b.				
ot. 17.	14	25	8	1	3,08	0,69	22,42	3.
ot. 18.	20	21	7	0	3,27	0,74	22,49	1. - 2.
ot. 19.	19	23	6	0	3,27	0,74	22,52	1. - 2.
ot. 20.	3	4	21	20	1,79	0,39	22,04	5.
ot. 22.	4	17	22	5	2,42	0,54	22,16	4.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na prvním místě ve stupnici významnosti se jako nejdůležitější projev neverbální komunikace pro dotázané manažery umístily se stejným počtem 3,27 bodů dvě otázky, a to otázka č. 18 a otázka č. 19. Otázka č. 18 se zabývala důležitostí očního kontaktu s komunikující osobou nebo skupinou osob. Udržování očního kontaktu vzbuzuje u posluchačů důvěru a do jisté míry je i určitým projevem slušnosti a náklonnosti. Oční kontakt je pro 20 dotázaných manažerů (tj. přes 41,5%) nejvýznamnějším neverbálním projevem, 21 manažerů ho považuje za spíše významný. Žádný z respondentů nepovažuje oční kontakt za naprosto nedůležitý. Otázka č. 19 byla zaměřena na způsob a styl podání ruky. Jedná se o první fyzický kontakt s komunikovanou osobou, který poskytuje důležité informace o jeho osobnosti. Z podání ruky je možné vyčíst, zda se jedná o člověka dominantního, nervózního či nesebevědomého. Pro celkem 42 manažerů (tj. 87,5%) je podání ruky důležitým nebo spíše důležitým projevem neverbální komunikace. Ani u této otázky žádný z manažerů neoznačil způsob a styl podání ruky za nedůležitý. Takový výsledek jasně ukazuje významnost těchto dvou neverbálních projevů. Na třetí příčce stupnice se umístila otázka č. 17 s významností 3,08 bodů, která se manažerů dotazovala na význam mimických výrazů v obličeji. Pro 39 manažerů (tj. přes 81%) je tento projev důležitý nebo spíše důležitý, zbylých devět ho nepovažuje nebo spíše nepovažuje za významný. Mezi nejméně významné projevy neverbální komunikace,



kteře se umístily na čtvrté a páté příčce stupnice, patří používání gest při komunikaci (otázka č. 22) s významností 2,42 bodů a styl oblékání podřízených zaměstnanců (otázka č. 20) s významností pouze 1,79 bodů. Používání gest je pro 21 manažerů (tj. přes 43,5%) významné nebo spíše významné, větší část všech dotázaných (tj. přes 56%) jim nepřikládá spíše žádný nebo vůbec žádný význam. Styl oblékání zaměstnanců na pracovišti označili pouze tři manažeři jako významný projev neverbální komunikace, avšak 20 dotázaných respondentů (tj. přes 41,5%) ho považuje za naprosto nevýznamný. Variační koeficient se pohybuje v rozmezí 22,04% - 22,52% s průměrnou hodnotou 22,33%. Takové hodnoty lze považovat za středně variabilní se středně vysokým vypovídacím významem.

V dotazníkovém šetření byly položeny ještě čtyři otázky týkající se neverbální komunikace, které byly zaměřeny na vyžadování reprezentativního stylu oblékání od svých podřízených zaměstnanců, využívání gest při projevu jako doplněk verbální komunikace a důležitost prvního dojmu. Poslední otázka z okruhu neverbální komunikace se týkala významu umění manažera číst informace z neverbálního projevu.

V otázce č. 21 bylo zjišťováno vyžadování reprezentativního stylu. Výsledky této otázky (viz tabulka č. 4.13) úzce korespondují s výsledky na otázku č. 20, která se týkala významnosti stylu oblékání podřízených zaměstnanců. Významnost byla 1,79 bodů a s touto hodnotou skončila na posledním místě ve stupnici významnosti.

Tabulka č. 4.13: Vyžadování reprezentativního stylu oblékání

ot. 21.	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Četnost odpovědí	2	4	15	27
Procentuální vyjádření	4,17	8,33	31,25	56,25

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 4.13 je znázorněno pouze šest manažerů (tj. 12,5%), kteří vyžadují nebo spíše vyžadují od svých podřízených zaměstnanců reprezentativní styl oblékání. Formální způsob oblékání jistě souvisí se společenským postavením v podniku a pro některé pracovní pozice je nezbytnou součástí. Ve mnou vybraných firmách však takový styl vyžadován není. V mnoha případech se jedná o podřízené zaměstnance pracující buď

ve skladech, nebo venku, kde jsou kladeny jiné požadavky na pracovní oděv. Dosvědčuje to i počet odpovědí na tuto otázku. Reprezentativní styl spíše nevyžaduje 15 dotázaných manažerů (tj. přes 31%) a vůbec nevyžaduje více jak polovina všech respondentů, tzn. 27 manažerů (tj. přes 56%).

Graf č. 4.13: Vyžadování reprezentativního stylu oblékání



Zdroj: Vlastní zpracování

Používání gest při komunikaci slouží k doplnění verbálně předávaných informací, k lepší srozumitelnosti sdělení a v některých případech slouží i k oživení verbálního projevu a udržení pozornosti posluchačů. Na to, zda manažeři využívají gesta při komunikaci, byla zaměřena otázka č. 23. Výsledná data jsou zpracována v tabulce č. 4.14 a graficky znázorněna v grafu č. 4.14.

Tabulka č. 4.14: Používání gest

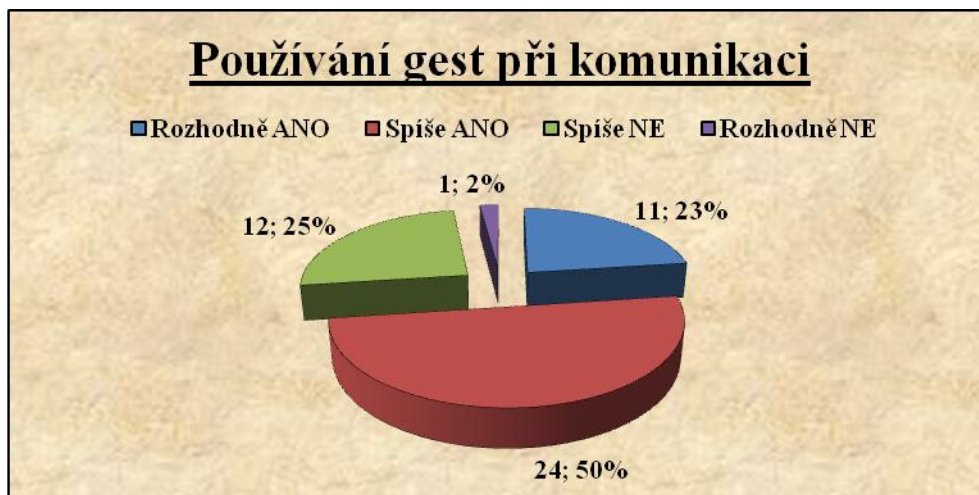
ot. 23.	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Četnost odpovědí	11	24	12	1
Procentuální vyjádření	22,92	50,00	25,00	2,08

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků dotazníkového průzkumu je patrné, že gesta, sloužící k doplnění verbálního projevu a k vyšší účinnosti sdělovaných informací, používá vždy 11 dotázaných manažerů (tj. téměř 23%) a celá polovina, tzn. 24 manažerů, jich ve svém projevu spíše využívá.

Čtvrtina respondentů, tzn. 12 manažerů, tento způsob neverbální komunikace spíše nepoužívá a jeden manažer dokonce vůbec.

Graf č. 4.14: Používání gest



Zdroj: Vlastní zpracování

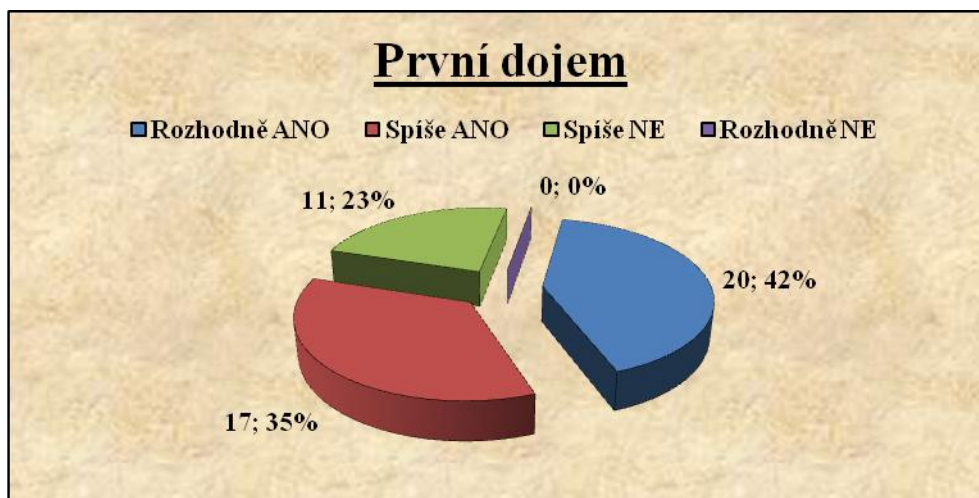
Pro některé lidi je první dojem z protějšku velice důležitým faktorem, který pro ně hraje velkou roli při prvním setkání. Ze zkušenosti věří své vlastní intuici, která je nikdy nezklame. Ne pokaždé se však podaří protějšek správně odhadnout. Jiní proto raději na první dojem dávat nechtějí a spíše delší dobu čekají, až se tato osoba skutečně projeví. Na to, zda manažeři dávají na první dojem z protějšku, byla zaměřena otázka č. 24. Výsledná data jsou zpracována v tabulce č. 4.15 a graficky znázorněna v grafu č. 4.15.

Tabulka č. 4.15: První dojem

ot. 24.	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Četnost odpovědí	20	17	11	0
Procentuální vyjádření	41,67	35,42	22,92	0,00

Z dotazníkového šetření a následné analýzy získaných výsledků bylo zjištěno, že zcela pokaždé dává na první dojem z protějšku 20 dotázaných manažerů (tj. přes 41,5%) a téměř vždy 17 manažerů (tj. přes 35%). Pro 11 respondentů (tj. téměř 23%) je první dojem spíše nepodstatný a raději na něj nedávají. Žádný manažer neodpověděl, že by na první dojem nikdy nedával.

Graf č. 4.15: První dojem



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou v rámci neverbální komunikace bylo posouzení významnosti umění manažera číst informace z neverbálních projevů nejen od svých podřízených, ale i nadřízených zaměstnanců. Manažer, který umí číst tyto neverbální projevy, jako jsou gesta, mimické výrazy, postoje nebo oční kontakt, získává mnohem více informací o dotyčné osobě než manažer, který je číst neumí. Otázka č. 25 zjišťovala význam tohoto umění pro manažery. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 4.16.

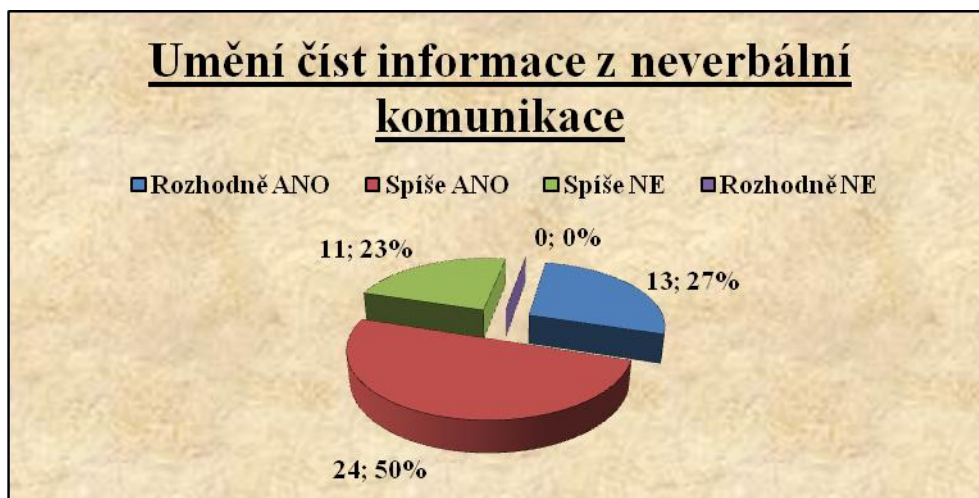
Tabulka č. 4.16: Význam umění manažera číst informace z neverbálních projevů

ot. 25.	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Četnost odpovědí	13	24	11	0
Procentuální vyjádření	27,08	50,00	22,92	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 4.16 je zobrazeno procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na tuto otázku. Celkem 37 manažerů, což je přes 77% všech dotázaných respondentů, označilo toto umění jako velmi významné (13 manažerů, tj. přes 27%) nebo spíše významné (24 manažerů, tj. přesně 50%). Spíše nevýznamné je toto umění pro 11 dotázaných manažerů (tj. téměř 23%), ale žádný z respondentů neodpověděl, že by pro něj bylo umění číst z neverbálních projevů nedůležité.

Graf č. 4.16: Význam umění manažera číst informace z neverbálních projevů



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Analýza výsledků komunikace v podniku

V rámci podnikové komunikace byly do dotazníkového šetření zahrnuty otázky zaměřující se například na důležitost pracovních porad a schůzek, význam a využívání komunikačních kanálů, zpětnou vazbu od podřízených zaměstnanců, řešení konfliktů, naslouchání manažera svých podřízených zaměstnanců a další. Významnost jednotlivých prvků pracovního života je znázorněna v tabulce č. 4.17 v posledním sloupci stupnice významnosti, kdy nejvýznamnější je označen číslem 1 a nejméně významný číslem 5. V tabulce je také vypočítána variabilita odpovědí ve sloupci variační koeficient v %.

Tabulka č. 4.17: Význam komunikace v podniku

	Četnost odpovědí - hodnota významu				Vážený arit. průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Stupnice významnosti
	ANO 4b.	spíše ANO 3b.	spíše NE 2b.	NE 1b.				
ot. 27.	39	8	1	0	3,79	0,91	23,95	2.
ot. 28.	41	5	2	0	3,81	0,92	24,20	1.
ot. 29.	29	17	2	0	3,56	0,82	23,05	3.
ot. 30.	28	15	4	1	3,46	0,79	22,96	4.
ot. 31.	21	24	3	0	3,38	0,77	22,67	5.

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnější pro dotazované manažery v rámci komunikace v podniku je otázka č. 28 s významností 3,81 bodů, která se zabývala významem získávání zpětné vazby od svých podřízených zaměstnanců. Získávání zpětné vazby od svých podřízených, ať už na začátku zadaného úkolu či na jeho samém konci, je pro manažery a vedoucí pracovníky velice důležitá součást jejich práce, kdy mají jistotu a důkaz o tom, že zaměstnanci správně pochopili zadanou povinnost, úkol, či funkci. Jako nejvýznamnější ji označilo 41 manažerů (tj. téměř 85,5%) s celkového počtu 48 respondentů. Ani jeden z dotázaných manažerů ji neoznačil jako nedůležitou. Tento výsledek je jasným důkazem její významnosti pro práci manažera. Těsně za zpětnou vazbou se na druhém místě z hlediska významnosti umístila otázka č. 27 s významností 3,79 bodů. Tato otázka se týkala správného a přesného definování zadaného úkolu manažerem svým podřízeným pracovníkům. Tato činnost, pokud je vykonávána srozumitelně pro všechny zaměstnance, předchází nepříjemným situacím, kdy zaměstnanec zpracuje zadaný úkol chybně, ať už kvůli nedostačujícím informacím či z důvodu chybné interpretace manažerem a tím chybného pochopení podřízeným zaměstnancem. Správné zadání úkolu považuje za nejvýznamnější 39 dotázaných manažerů (tj. přes 81%) a osm manažerů ho označilo za spíše významný. Ani u této otázky žádný z manažerů neodpověděl, že by pro něj nebylo správné zadání úkolu svým podřízeným zaměstnancům důležité. Na třetí pozici ve stupnici významnosti skončila otázka č. 29 s významností 3,56 bodů, kde se zjišťovalo, jak významné je naslouchání manažerů svým podřízených. Naslouchání je podstatná dovednost, kterou by měl každý manažer mít. Jako nejvýznamnější ji považuje 29 manažerů (tj. téměř 60,5%), 17 manažerů (tj. téměř 35,5) ji dává spíše větší význam a pouze dva dotazovaní respondenti spíše význam menší. Opět ani na tuto otázku nikdo neodpověděl naprosto záporně. Čtvrtá pozice na stupnici významnosti patří otázce č. 30 s významností 3,46 bodů. V této otázce byl zjišťován význam předcházení konfliktům, popřípadě je ihned řešit, pokud už se vyskytnou. Pro 28 respondentů (tj. přes 58%) je předcházení konfliktům velice důležité a pro 15 dotázaných manažerů (tj. přes 31%) spíše důležité. Čtyři manažeři považují řešení konfliktů a předcházení jim za spíše nevýznamné a pro jednoho dokonce naprosto nevýznamné. Na poslední příčce ve stupnici významnosti skončila otázka č. 32 přesto s vysokou významností 3,38 bodů. Otázka č. 31 zkoumala význam otevřenosti manažerů k potenciálním novým nápadům nebo námětům od svých podřízených spolupracovníků. 21 manažerů (tj. téměř 44%) považuje tuto iniciativu za velmi

významnou, rovná polovina respondentů, tj. 24 manažerů, za spíše významnou. Tři manažeři označují iniciativu zabývat se náměty a nápady podřízených zaměstnanců za spíše nevýznamnou. Variační koeficient se napříč všemi otázkami komunikace v podniku pohybuje v rozmezí 22,67% - 24,20% (celkový průměr variačního koeficientu je 23,37%). Soubor s takovými hodnotami lze považovat za středně variabilní a je možné mu přikládat středně vysoký vypovídací význam.

Důležitostí sjednávat v podniku pravidelné porady či schůzky se svými podřízenými zaměstnanci se v dotazníkovém šetření zabývá otázka č. 26. Význam těchto porad je zobrazen v tabulce č. 4.18 a v grafu č. 4.17.

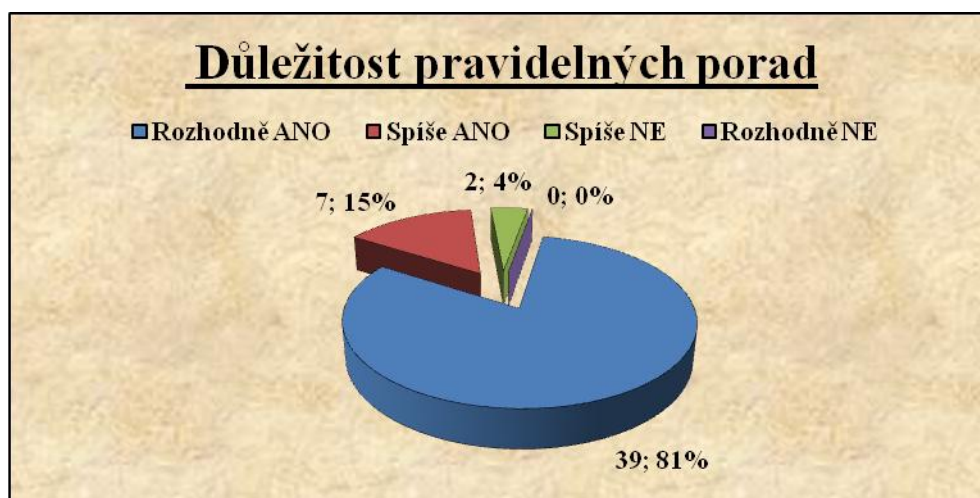
Tabulka č. 4.18: Význam pravidelných porad

ot. 26.	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Četnost odpovědí	39	7	2	0
Procentuální vyjádření	81,25	14,58	4,17	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 39 dotázaných manažerů (tj. přes 81%) z celkového počtu 48 považuje pravidelné pracovní porady a schůzky se svými spolupracovníky za velice důležité. Pro dalších 7 manažerů (tj. přes 15,5%) jsou pracovní porady spíše významné a pouze dva respondenti označili pravidelné pracovní porady a schůzky za spíše nedůležité.

Graf č. 4.17: Význam pravidelných porad



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky č. 32, 33, 34 a 35 se zabývaly významem a využíváním komunikačních kanálů v podniku. Otázka č. 32 zkoumala, který z komunikačních kanálů má pro dotazované manažery největší význam. Na výběr měli mezi vertikálním (svislým), horizontálním (vodorovným) a diagonálním kanálem s možností pouze jedné odpovědi. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 4.19.

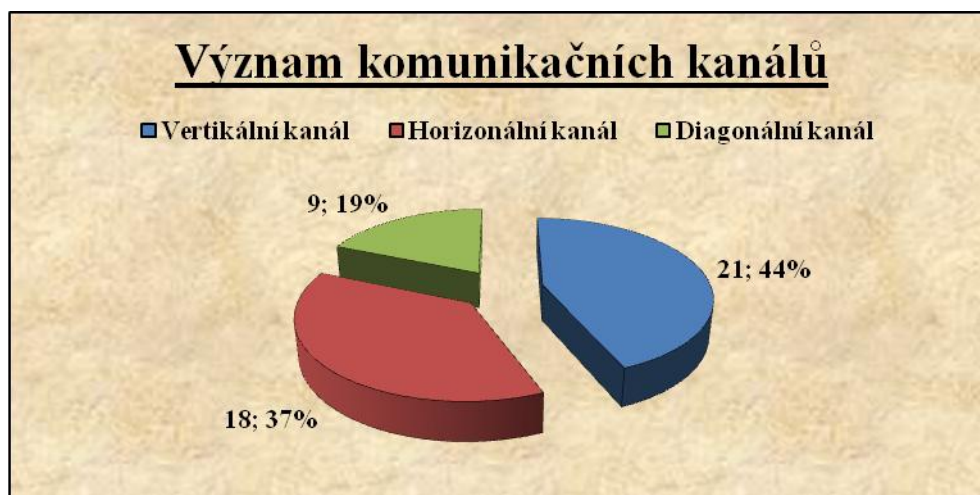
Tabulka č. 4.19: Význam komunikačních kanálů

<b>Význam komunikačních kanálů</b>		
	<b>Četnost odpovědí</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
<b>Vertikální kanál</b>	21	43,75
<b>Horizontální kanál</b>	18	37,50
<b>Diagonální kanál</b>	9	18,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitějším a nejvýznamnějším komunikačním kanálem pro dotazované manažery je vertikální (viz graf č. 4.18). Označilo ho 21 manažerů (tj. téměř 44%) z celkového počtu 48 všech dotazovaných. Na druhém místě je kanál horizontální, který zvolilo 18 manažerů (tj. 37,5%). Na třetí a poslední pozici skončil diagonální kanál. Ten byl vybrán pouze devíti respondenty.

Graf č. 4.18: Význam komunikačních kanálů



Zdroj: Vlastní zpracování



Využívání jednotlivých komunikačních kanálů ukazuje tabulka č. 4.20. Nejvíce využívaný je vertikální kanál (otázka č. 33), který byl označen průměrně 3,48 body, a hned na druhé pozici s průměrnými 3,23 body je kanál horizontální (dotazovaný v otázce č. 34). Nejméně používaným je směr diagonální s průměrnou odpovědí 2,06 bodů.

Tabulka č. 4.20: Využívání komunikačních kanálů

	Četnost odpovědí				Vážený aritm. průměr	Stupnice užívání
	ANO 4b.	spíše ANO 3b.	spíše NE 2b.	NE 1b.		
<b>Vertikální kanál</b>	29	13	6	0	3,48	<b>1.</b>
<b>Horizontální kanál</b>	20	21	5	2	3,23	<b>2.</b>
<b>Diagonální kanál</b>	3	10	22	13	2,06	<b>3.</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.5 Analýza okolností působících při komunikaci

Čtvrtý okruh otázek v rámci dotazníkového šetření byl zaměřen na faktory a okolnosti, které mohou při komunikaci na posluchače působit, popřípadě dokonce i ovlivňovat sdělované informace. V tabulce č. 4.21 jsou tyto okolnosti vyjmenovány společně s četností odpovědí a procentuálním vyjádřením.

Tabulka č. 4.21: Okolnosti působící při komunikaci

Okolnosti působící na posluchače při komunikaci		
	Četnost odpovědí	Procentuální vyjádření
<b>Temperament člověka, jeho jednání a chování</b>	22	45,83
<b>Neverbální komunikace - mimické výrazy, gesta</b>	8	16,67
<b>Verbální komunikace - verbální projevy řečníka</b>	5	10,42
<b>Obsah a způsob sdělení řečníka</b>	13	27,08

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce ovlivňující okolností je pro manažery jednání a chování řečníka společně s jeho temperamentem (viz graf č. 4.19), které označilo celkem 22 dotazovaných manažerů (tj. téměř 46%) z celkového počtu 48. Druhou nejvíce působící okolností při komunikaci je

samotný obsah a způsob sdělování informací řečníkem. Pro tuto působící okolnost se rozhodlo celkem 13 respondentů (tj. přes 27%). Jako třetí v pořadí nejvíce na manažery působí a sdělované informace ovlivňují neverbální komunikační projevy, jako jsou gesta řečníka, jeho mimické výrazy, postoj či oční kontakt. Tuto okolnost označilo za nejvíce ovlivňující 8 manažerů (tj. přes 16,5%). Nejméně ovlivňující okolností jsou verbální projevy řečníka, jako je tón a melodie hlasu, rychlost sdělování informace či správná artikulace. Pouze pět dotázaných manažerů (tj. téměř 10,5%) označilo tuto možnost.

Graf č. 4.19: Okolnosti působící při komunikaci



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.6 Analýza studia a vzdělání v oblasti komunikace

Posledním okruhem dotazníkového šetření byly otázky věnující se dosavadnímu studiu, vzdělání v oblasti komunikace či komunikačních technik. Dále byl zjišťován potenciální zájem o studium jednotlivých komunikačních forem. Otázka č. 37 zjišťovala, zda některý z manažerů má určité vzdělání v oblasti komunikace, ať už v podobě absolvování kurzu, školení či kompletního studia. Výsledná data jsou zpracována v tabulce č. 4.22.

Tabulka č. 4.22: Studium v oblasti komunikace

Studium v oblasti komunikace		
	ANO	NE
Četnost odpovědí	29	19
Procentuální vyjádření	60,42	39,58

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 4.20 je patrné, že více jak polovina dotazovaných manažerů, tzn. 29 respondentů (tj. téměř 60,5%), prošla určitým studiem v oblasti komunikace, ať už to bylo nějaké školení, kurz či kompletní vzdělání ve škole. Toto vysoké procento značí nutnost minimálního komunikačního vzdělání pro práci manažera. Nezanedbatelně vysoký počet manažerů, celkem 19 (tj. téměř 40%), žádné vzdělání v oblasti komunikace neabsolvoval. Jedná se zřejmě o manažery na nižších stupních manažerského řízení, kde na toto vzdělání není brán příliš velký zřetel, avšak i na tomto stupni řízení jsou určité komunikační znalosti potřebné, zejména k věcnému vyjadřování, správnému pochopení a interpretaci získaných informací od ostatních spolupracovníků.

Graf č. 4.20: Studium v oblasti komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoli je procento proškolených vedoucích pracovníků poměrně vysoké, dosahující hodnoty přes 60%, přesto by mělo mnoho manažerů zájem o další vzdělávání. V dotazníkovém šetření se měli rozhodnout (otázka č. 38), o jaké vzdělání v oblasti komunikace by měli zájem. Na výběr měli mezi verbální, neverbální a elektronickou komunikací. Pro kterou oblast se nakonec rozhodli, ukazuje tabulka č. 4.23.

Tabulka č. 4.23: Zájem o vzdělání v oblasti komunikace

<b>Zájem o vzdělání v oblasti komunikace</b>		
	<b>Četnost odpovědí</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
<b>Verbální komunikace</b>	7	14,58
<b>Neverbální komunikace</b>	28	58,33
<b>Elektronická komunikace</b>	13	27,08

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší zájem by měli dotazovaní manažeři o vzdělání v oblasti neverbální komunikace, jak znázorňuje graf č. 4.21. Celkově se pro tuto možnost rozhodlo 28 respondentů, což je více jak polovina (tj. téměř 58,5%) všech dotazovaných manažerů. Znalosti neverbálních technik a projevů jsou, jak již bylo zmíněno, velice důležitým zdrojem pro získání dalších podstatných informací, které nejsou získány a vyjádřeny pouze verbálním projevem. Zájem o vzdělání v oblasti elektronické komunikace skončilo na druhém místě se 13 zájemci z řad manažerů (tj. přes 27%). Elektronická komunikace je již nějakou dobu na vzestupu a její vývoj a využitelnost v podnicích bude stále vzrůstat. Z tohoto důvodu by bylo účelné a žádoucí, aby ji uměli nejen manažeři, ale všichni pracovníci v podnicích, využívající při své práci moderní elektronické technologie, jako je počítač, internet a jiné, používat. O verbální komunikace se projevil nejmenší zájem. Pouze 7 manažerů (tj. přes 14,5%) označilo zájem o vzdělání v této oblasti komunikace.

Graf č. 4.21: Zájem o vzdělání v oblasti komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Podstatou praktické části této diplomové práce je stručná charakteristika tří vybraných společností, ve kterých probíhal dotazníkový průzkum, a následné zpracování a vyhodnocení získaných údajů. Cílem dotazníkového průzkumu bylo zjistit úroveň komunikace a význam jednotlivých jejích forem pro práci manažerů.

Dotazníkového průzkumu se zúčastnili manažeři a vedoucí pracovníci ze společností EOS KSI Česká republika, s.r.o., NOHEL GARDEN, a.s. a Doosan Bobcat Manufacturing, s.r.o., kteří byli velice ochotni spolupracovat a spolupodílet se na praktické části této diplomové práce. Z celkového počtu 79 kusů osobně rozdaných nebo elektronickou poštou rozeslaných dotazníků se jich zpět vrátilo kompletně vyplněných 48 kusů. Návratnost byla tedy poměrně vysoká a činila celkem 60,76%.

### **5.1 Zhodnocení identifikační části**

Identifikační část dotazníkového průzkumu slouží k zjištění základních informací o respondentech, v tomto případě o manažerech a vedoucích pracovnících. Ze získaných údajů bylo zjištěno, že větší část respondentů byla mužského pohlaví, konkrétně se dotazníkového průzkumu zúčastnilo 27 mužů a 21 žen. Věková struktura dotázaných manažerů se pohybovala z největší části mezi 25 – 35 lety. Tento údaj ukazuje velký zájem mladých lidí o manažerské pozice. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií bylo rozmezí mezi 36 – 50 lety. Většina manažerů, tj. 87,5% všech respondentů, dosáhla vysokoškolského vzdělání. Z toho 27% bakalářského a 60,5% magisterského. Nejvíce dotázaných manažerů, a to téměř 46%, zaujímá pozici na středním stupni manažerského řízení, na nejnižším stupni se nachází téměř 40% manažerů a nejméně jich je na stupni vrcholovém, pouze necelých 15%.

## **5.2 Zhodnocení verbální komunikace**

V dotazníkovém průzkumu byla zjišťována významnost jednotlivých projevů verbální komunikace a významnost jednotlivých způsobů sdělení a přenosu informací.

Jako nejvýznamnější a nejpodstatnější pro dotazované manažery z hlediska významnosti verbálních projevů je srozumitelné vyjadřování a vyslovování s přiměřenou rychlostí projevu. Tento verbální projev získal významnost 3,48 bodů z celkových 4 bodů. Na dalších příčkách ve stupnici významnosti se umístilo správné a spisovné vyjadřování v psané a ústní formě komunikace a zabarvení tónu hlasu. Mezi nejméně významné pro dotazované manažery patří užívání pomocných slov bez hlubšího významu s významností pouze 1,65 bodů.

Mezi nejvýznamnější způsob sdělení a přenos informací patří jednoznačně osobní forma komunikace prostřednictvím rozhovorů s významností 3,63 bodů. Na druhém místě se s velkým propadem umístila písemná forma komunikace v elektronické podobě s významností 2,79 bodů. Třetí příčku obsadila písemná komunikace v listinné podobě a jako poslední skončila telefonická forma komunikace, již dotazovaní manažeři přikládají nejmenší význam 2,44 bodů.

Z výsledků dotazníkového průzkumu byla zjištěna mnohem větší významnost verbální komunikace před komunikací neverbální. Dokazují to získané odpovědi na otázky č. 1, týkající se významnosti verbální komunikace, a otázky č. 16, která zkoumá významnost neverbální komunikace. Hodnocení bylo provedeno prostřednictvím váženého aritmetického průměru jednotlivých odpovědí. Verbální komunikace dosáhla hodnoty významu 3,88 bodů a neverbální komunikace hodnoty 3,04 bodů.

## **5.3 Zhodnocení neverbální komunikace**

Další oblastí, kde byla zjišťována významnosti jednotlivých projevů, byla neverbální komunikace. Pro dotázané manažery jsou nejdůležitějšími neverbálními projevy oční

kontakt s komunikovanou osobou a způsob a styl podání ruky. Oba tyto projevy získaly stejnou hodnotu významnosti, a to 3,27 bodů. Na třetím místě skončily mimické výrazy v obličeji s významností 3,08 bodů a hned za nimi používaná gesta doplňující verbální projev s významností 2,42 bodů. Nejméně významný je pro dotázané manažery styl oblékání svých podřízených zaměstnanců s významností pouze 1,79 bodů. Takto nízká významnost stylu oblékání je v tomto případě dána pracovní pozicí podřízených zaměstnanců, kteří pracují většinou jako dělníci ve skladech nebo venku.

#### **5.4 Zhodnocení komunikace v podniku**

V rámci komunikace v podniku byla zjišťována významnost několika pracovních činností, které úzce souvisí s manažerskou komunikací. Jednalo se například o význam a důležitost správného a přesného definování zadaných úkolů, zpětnou vazbu získávanou od podřízených zaměstnanců nebo řešení konfliktů. Ze zjištěných údajů z dotazníkového průzkumu je pro manažery nejdůležitější získávání zpětné vazby od svých podřízených spolupracovníků s významností 3,81 bodů z celkových 4 bodů. Získává zpětné vazby, ať už v průběhu vykonávané práce či na jejím konci, slouží ke kontrole a také jistotě manažera, že zaměstnanci správně pochopili zadaný úkol a řádně ho vykonali. Není proto divu, že jako nejvýznamnější ji označilo 41 manažerů z celkového počtu 48 respondentů. Na druhém místě z hlediska významnosti skončilo správné a přesně definované zadání úkolu od manažera svým podřízeným zaměstnancům s významností také vysokou, a to 3,79 bodů. Přesné vymezení a zadání úkolu předchází chybnému pochopení a tím následnému chybnému zpracování zaměstnancem. Třetí příčku obsadilo aktivní naslouchání manažera svým zaměstnancům s významností 3,56 bodů a na čtvrtém místě skončila snaha předcházet konfliktům, případně je ihned řešit, pokud už se vyskytnou. Nejméně významná, ale přesto s vysokou hodnotou významnosti 3,38 bodů, je otevřenost manažera k potenciálním novým nápadům od zaměstnanců.

Do oblasti komunikace v podniku byla zahrnuta ještě otázka č. 26, která se týkala sjednáváním pravidelných pracovních porad a schůzek a jejich významem pro práci

manažera. Pro více jak 81% všech dotazovaných manažerů jsou pravidelné pracovní porady a jednání velice důležité a pro téměř 15% respondentů spíše důležité.

## **5.5 Zhodnocení okolností působících při komunikaci**

Okolností, které na posluchače při řečnickém projevu působí či dokonce nějakým způsobem ovlivňují sdělované informace, je několik. Mezi nejvíce působící a ovlivňující okolnost patří temperament, jednání a chování řečníka. Tento faktor označila téměř polovina dotazovaných manažerů (tj. 46%). Jako druhá ovlivňující okolnost byl označen způsob, jakým řečník předá sdělovanou informaci, společně se samotným obsahem sdělení. Tento faktor zvolilo celkem 27% respondentů. Na další pozici skončily neverbální projevy, jako jsou mimické výrazy, používaná gesta, či postoj řečníka, a nejméně ovlivňující a působící okolností jsou verbální projevy řečníka, které označilo pouze 10% manažerů.

## **5.6 Zhodnocení studia a vzdělání v oblasti komunikace**

Poslední okruh dotazníkového průzkumu se týkal dosavadního studia a vzdělání v oblasti komunikace a případného zájmu o vzdělání v některé z komunikačních forem. Přes 60% dotázaných manažerů absolvovalo v oblasti komunikace určité vzdělání, ať už to bylo školení, kurz, či kompletní studium ve škole. Zbýlých 40% respondentů se pravděpodobně nachází na nižším stupni manažerského řízení, kde na komunikační dovednosti manažerů a vedoucích pracovníků není brán takový zřetel. Přesto bych doporučila alespoň minimální znalosti z oboru komunikace. I na nižších manažerských pozicích jsou komunikační znalosti potřebné například k věcnému vyjadřování, ke správnému pochopení a následné interpretaci informací svým spolupracovníkům. Poslední otázka průzkumu zjišťovala, o jaké vzdělání v oblasti komunikace by měli manažeři největší zájem. Na prvním místě se umístil zájem o vzdělání v oblasti neverbální komunikace, kterou označilo téměř 58,5% manažerů. O vzdělání v oblasti elektronické komunikace by mělo zájem 27% respondentů a nejmenší zájem (tj. pouze 14,5%) je o oblast verbální komunikace.



## 6 Závěr

Komunikace je významnou každodenní součástí lidského bytí a slouží ke sdělování, získávání a přenosu informací, k dorozumívání se s okolním světem, k vyjádření a sdílení svých názorů, pocitů a nálad. Setkáváme se s ní jak v soukromém, tak i pracovním životě. V obou případech hraje podstatnou roli.

Komunikace patří mezi základní činnosti a povinnosti práce manažerů na všech stupních manažerského řízení. Manažer, který chce být úspěšným vedoucím pracovníkem a mít za sebou skvělé výsledky práce, musí znát a umět účelně používat veškeré komunikační prostředky. Prostřednictvím této efektivní komunikace je schopen správně řídit lidi, podnik a všechny procesy v něm takovým směrem, který je pro daný podnik nejpřínosnější a nejvýhodnější.

Cílem diplomové práce bylo pomocí odborné literatury zpracování všeobecné literární rešerše, která tvoří základ pro praktickou část této práce. Literární rešerše shrnula základní teoretické poznatky týkající se významu komunikace pro práci manažera. Vysvětlila základní pojmy a klíčová slova, jako je management, manažer, komunikace a další. Hlavním cílem práce bylo zjistit úroveň komunikace a význam jednotlivých jejích forem pro práci manažerů v konkrétních podmínkách. Tyto údaje byly zjištěny prostřednictvím dotazníkového průzkumu, kterého se velice ochotně zúčastnili manažeři a vedoucí pracovníci tří společností, a to EOS KSI Česká republika, s.r.o., NOHEL GARDEN, a.s. a Doosan Bobcat Manufacturing, s.r.o.

Na základě získaných údajů z dotazníkového průzkumu byla zjištěna značná významnost verbální i neverbální komunikace pro práci manažera. U verbální komunikace je z hlediska způsobu přenosu a sdělování informací nejvýznamnější osobní kontakt s příslušnou osobou společně se srozumitelným vyjadřováním a přiměřenou rychlostí projevu. Naopak nejméně významné pro manažery je užívání pomocných slov bez hlubšího významu. U neverbální komunikace je nejvýznamnější oční kontakt s komunikovanou osobou a způsob a styl podání ruky. Nejmenší důležitost je kladena na reprezentativní styl oblékání podřízených spolupracovníků. Pro dotazované manažery je také velice významná zpětná vazba, kterou

získávají od svých podřízených zaměstnanců, a správné a přesně definování jim zadávaného úkolu.

Tato diplomová práce potvrzuje velký význam účelně zvolené komunikace pro práci manažera. Dotázaní manažeři v mnou vybraných společnostech jsou si vědomi, jak velký přínos a význam má efektivní komunikace nejen pro jejich práci, ale pro podnik všeobecně. Úroveň komunikace v těchto podnicích je možné ohodnotit jako velice dobrou. Dokazuje to zejména jejich prosperující postavení na konkurenčním trhu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní publikace

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULER, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DONNELLY, James H, GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRAGOUNOVÁ, Veronika. *Motivace jako způsob vedení lidí*. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2011, 53 s. Vedoucí bakalářské práce ing. Jiří Fiedler, CSc.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2002. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.

JINDROVÁ, Andrea, PRÁŠILOVÁ, Marie a ZEIPPELT, Rudolf. *Statistika I*. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2008, 158 s. ISBN 978-80-213-1839-7.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999, 120 s. ISBN 80-7169-375-8.

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

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, 240 s. ISBN 80-7157-147-4.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1989, 231 s. ISBN 80-85605-49-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: VŠE v Praze, 2001, 72 s. ISBN 80-245-0174-0.

TRUNEČEK, Jan. *Management I*. Praha: VŠE v Praze, 1995, 221 s. ISBN 80-7079-929-3.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

## **7.2 Internetové zdroje**

EOS KSI Česká republika, s.r.o. *EOS v České republice* [on-line]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://cz.eos-solutions.com/spolecnosti/eos-vcislech/>

NOHEL GARDEN, a.s. *NOHEL GARDEN vše nejlepší pro zahradu* [on-line]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.nohelgarden.cz/o-nas>

Doosan Bobcat Manufacturing, s.r.o. *Doosan Bobcat Manufacturing, s.r.o.* [on-line]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://bobcat.jobs.cz>

## **8 Seznam obrázků**

Obrázek č. 3.1: Typy individuálního stylu vedení

Obrázek č. 3.2: Schéma komunikačního procesu

Obrázek č. 3.3: Mimické zóny v obličeji

Obrázek č. 3.4: Odstupňování proxemických zón

## 9 Seznam tabulek

- Tabulka č. 3.1: Rozdělení času manažerů na různých manažerských stupních
- Tabulka č. 4.1: Pohlaví respondentů
- Tabulka č. 4.2: Věková struktura
- Tabulka č. 4.3: Nejvyšší dosažené vzdělání
- Tabulka č. 4.4: Stupeň manažerské pozice
- Tabulka č. 4.5: Délka praxe na manažerské pozici
- Tabulka č. 4.6: Počet podřízených zaměstnanců
- Tabulka č. 4.7: Význam verbální komunikace
- Tabulka č. 4.8: Významnost verbální komunikace
- Tabulka č. 4.9: Významnost jednotlivých způsobů sdělení a přenosu informací
- Tabulka č. 4.10: Využití jednotlivých způsobů sdělení a přenosu informací
- Tabulka č. 4.11: Význam neverbální komunikace
- Tabulka č. 4.12: Neverbální komunikace
- Tabulka č. 4.13: Vyžadování reprezentativního stylu oblékání
- Tabulka č. 4.14: Používání gest
- Tabulka č. 4.15: První dojem
- Tabulka č. 4.16: Význam umění manažera číst informace z neverbálních projevů
- Tabulka č. 4.17: Význam komunikace v podniku
- Tabulka č. 4.18: Význam pravidelných porad
- Tabulka č. 4.19: Význam komunikačních kanálů
- Tabulka č. 4.20: Využívání komunikačních kanálů
- Tabulka č. 4.21: Okolnosti působící při komunikaci
- Tabulka č. 4.22: Studium v oblasti komunikace
- Tabulka č. 4.23: Zájem o vzdělání v oblasti komunikace

## **10 Seznam grafů**

Graf č. 4.1: Pohlaví respondentů

Graf č. 4.2: Věková struktura mužů a žen

Graf č. 4.3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 4.4: Stupeň manažerské pozice

Graf č. 4.5: Délka praxe na manažerské pozici

Graf č. 4.6: Počet podřízených zaměstnanců

Graf č. 4.7: Význam verbální komunikace

Graf č. 4.8: Využití ústní formy komunikace

Graf č. 4.9: Využití telefonické formy komunikace

Graf č. 4.10: Využití listinné formy komunikace

Graf č. 4.11: Využití elektronické formy komunikace

Graf č. 4.12: Význam neverbální komunikace

Graf č. 4.13: Vyžadování reprezentativního stylu oblékání

Graf č. 4.14: Používání gest

Graf č. 4.15: První dojem

Graf č. 4.16: Význam umění manažera číst informace z neverbálních projevů

Graf č. 4.17: Význam pravidelných porad

Graf č. 4.18: Význam komunikačních kanálů

Graf č. 4.19: Okolnosti působící při komunikaci

Graf č. 4.20: Studium v oblasti komunikace

Graf č. 4.21: Zájem o vzdělání v oblasti komunikace

## **11 Přílohy**

### **11.1 Průvodní dopis**

Vážený pane, vážená paní,

dovolte mi, abych Vás touto cestou požádala o spolupráci a vyplnění dotazníku, který bude následně sloužit jako nedílná součást diplomové práce na téma

### **Význam komunikace pro práci manažera**

U každé otázky vyberte pouze jednu možnost, která se nejvíce ztotožňuje s Vaším názorem. Vybranou možnost označte do příslušného políčka vedle odpovědi, například křížkem.

Veškeré údaje jsou anonymní a budou využity pouze pro účely diplomové práce.

Děkuji Vám za Vaši ochotu, čas a spolupráci.

S pozdravem

Veronika Dragounová

studentka České zemědělské univerzity v Praze



## 11.2 Dotazník

### A/ Identifikační údaje

#### **Pohlaví**

- Muž  Žena

#### **Věk**

- do 25 let  36-50  
 25-35  51 a více

#### **Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní  
 Středoškolské  
 Vysokoškolské 1. stupně – bakalářské  
 Vysokoškolské 2. stupně – magisterské

#### **Stupeň manažerského řízení (pracovní pozice v podniku)**

- Nižší stupeň řízení (např. mistři ve výrobě)  
 Střední stupeň řízení (např. vedoucí jednotlivých oddělení, provozu)  
 Vrcholový stupeň řízení (např. ředitel, náměstek)

#### **Praxe na manažerské pozici**

- Do 2 let  6-15  
 2-5 let  16 a více

#### **Počet podřízených zaměstnanců**

- Do 5  26-50  
 6-15  51 a více  
 16-25

## **B/ Verbální komunikace**

**1. Verbální komunikace má velice významnou úlohu pro mnou vykonávanou práci**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**2. Považuji za významné vyjadřovat se správnou a spisovnou výslovností při mluvené formě komunikace**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**3. Považuji za významné vyjadřovat se správným a spisovným jazykem při psané formě komunikace**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**4. Přenos informací a sdělení prostřednictvím ústní – osobní formy komunikace (rozhovor) má význam:**

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Největší    | <input type="checkbox"/> Spíše menší |
| <input type="checkbox"/> Spíše větší | <input type="checkbox"/> Nejmenší    |

**5. Využíváte ji:**

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, pokaždé  | <input type="checkbox"/> Málokdy   |
| <input type="checkbox"/> Zpravidla ano | <input type="checkbox"/> Ne, nikdy |

**6. Přenos informací a sdělení prostřednictvím ústní – telefonické formy komunikace má význam:**

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Největší    | <input type="checkbox"/> Spíše menší |
| <input type="checkbox"/> Spíše větší | <input type="checkbox"/> Nejmenší    |

**7. Využíváte ji:**

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, pokaždé  | <input type="checkbox"/> Málokdy   |
| <input type="checkbox"/> Zpravidla ano | <input type="checkbox"/> Ne, nikdy |

**8. Přenos informací a sdělení prostřednictvím psané formy komunikace v listinné (papírové) podobě má význam:**

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Největší    | <input type="checkbox"/> Spíše menší |
| <input type="checkbox"/> Spíše větší | <input type="checkbox"/> Nejmenší    |

**9. Využíváte ji:**

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, pokaždé  | <input type="checkbox"/> Málokdy   |
| <input type="checkbox"/> Zpravidla ano | <input type="checkbox"/> Ne, nikdy |

**10. Přenos informací a sdělení prostřednictvím psané formy komunikace v elektronické podobě (např. e-mail) má význam:**

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Největší    | <input type="checkbox"/> Spíše menší |
| <input type="checkbox"/> Spíše větší | <input type="checkbox"/> Nejmenší    |

**11. Využíváte ji:**

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, pokaždé  | <input type="checkbox"/> Málokdy   |
| <input type="checkbox"/> Zpravidla ano | <input type="checkbox"/> Ne, nikdy |

**12. Považuji za významné zbarvení tónu hlasu a jeho melodii, a hlučnost ústního projevu při komunikaci**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**13. Považuji za významné srozumitelné vyslovování s přiměřenou rychlostí projevu**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**14. Považuji za významné užívání pomocných slov bez hlubšího významu (např. slova „vlastně“, „prostě“, „jako“ apod.)**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**15. Užívám prostředky k udržení zájmu a pozornosti svých podřízených zaměstnanců při mluveném – osobním projevu k nim (např. poznatky z praxe, vtipné komentáře a poznámky, tiché X hlasité, pomalé X rychlé vyjadřování apod.)**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

### **C/ Neverbální komunikace**

**16. Neverbální komunikace má velice významnou úlohu pro mnou vykonávanou práci**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**17. Považuji za významné mimické výrazy v obličeji člověka, s nímž komunikuji**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**18. Považuji za významný vzájemný oční kontakt s ostatními členy při vzájemné komunikaci**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**19. Považuji za významný způsob podání ruky a stisk dlaně**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**20. Považuji za významný styl oblékání podřízených zaměstnanců na pracovišti**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**21. Vyžaduji reprezentativní styl oblékání od svých podřízených zaměstnanců**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**22. Považuji za významné používání gest podřízených i nadřízených zaměstnanců při komunikaci**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**23. Používám gesta při komunikaci**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**24. Dávám na první dojem**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**25. Považuji za významné umění manažera číst informace z neverbální komunikace od svých zaměstnanců**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**D/Komunikace v podniku**

**26. Považuji za významné sjednávat pravidelné porady nebo schůzky se svými podřízenými zaměstnanci.**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**27. Považuji za významné správně a přesně definovat zadaný úkol svým podřízeným zaměstnancům**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**28. Považuji za významné získání zpětné vazby od svých podřízených zaměstnanců**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**29. Považuji za významné naslouchat své podřízené zaměstnance**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**30. Považuji za významné předcházet konfliktům se svými podřízenými zaměstnanci, popř. je řešit, pokud už se vyskytnou**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**31. Považuji za významné být otevřený k novým nápadům, námětům od svých podřízených zaměstnanců**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**32. Který komunikační kanál považujete za nejdůležitější? (zaškrtněte pouze jednu odpověď)**

- Vertikální
- Horizontální
- Diagonální

**33. Při práci využíváte vertikální (svislý) komunikační kanál**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**34. Při práci využíváte horizontální (vodorovný) komunikační kanál**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**35. Při práci využíváte diagonální komunikační kanál**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**F/ Faktory působící při komunikaci**

**36. Čím na Vás nejvíce působí osoba komunikující k Vám a tím případně ovlivňuje sdělovanou informaci? (zaškrtněte pouze jednu možnost)**

- Charakter člověka, jeho jednání a chování
- Neverbální komunikace - mimické výrazy, gesta
- Verbální komunikace - schopnost řečníka správně a věcně se vyjádřit
- Obsah a způsob sdělení řečníka

**E/ Studium a vzdělání v oblasti komunikace**

**37. Absolvoval/a jsem studium, kurz či školení orientované na oblast komunikace**

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
|------------------------------|-----------------------------|

**38. Měl/a bych zájem o kurz v oblasti: (zaškrtněte pouze jednu možnost)**

- Verbální komunikace
- Neverbální komunikace
- Elektronické komunikace