

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Gabriela Ondráková

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Gabriela Ondráková

Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři prvkům jejich komunikace v organizacích. Zjistit, jaká je důležitost jejich komunikace z hlediska jejího obsahu, forem a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika, na sebe postupně navazujících kroků:

1. Vymezení zkoumané problematiky v kontextu managementu zpracováním literární rešerše.
2. Volba způsobu získání a zpracování prvotních údajů.
3. Charakteristika objektu(ů) výzkumu.
4. Určení souboru respondentů.
5. Analýza a syntéza získaných údajů.
6. Celkové hodnocení, návrhy, závěry.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, komunikace, obsah komunikace, formy komunikace

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. Semiotika v teorii a praxi. Portál 2002, ISBN 80-7178-566-0

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

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

MCLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. Komunikace na úrovni. Management Press, 1998.

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 3. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph.D. za odborné vedení, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „Hodnocení prvků manažerské komunikace“ se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je rozdělena do dvou hlavních tematických oblastí. První část, založená na literární rešerši, se zaměřuje na základní pojmy v oblasti managementu, jako jsou úroveň managementu, role manažera, manažerské funkce a styly řízení manažera. Druhá část teoretického rámce se zabývá teoretickými aspekty komunikace a věnuje pozornost také komunikaci v rámci organizace. Poslední kapitola teoretické části se věnuje analýze trendů v oblasti vnitropodnikové komunikace.

V praktické části práce je proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, které se zaměřuje na hodnocení významnosti jednotlivých prvků manažerské komunikace. Dotazníkové šetření se účastnili manažeři z různých organizací a na různých úrovních managementu. Získaná data jsou následně analyzována a vyhodnocena. Závěrem práce jsou formulována doporučení pro zlepšení efektivity manažerské komunikace.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, komunikace, efektivní komunikace, proces komunikace, formy komunikace, komunikační směry, komunikační dovednosti

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The diploma thesis entitled "Evaluation of Manager Communication Elements" consists of a theoretical and practical part. The theoretical part is divided into two main thematic areas. The first part, based on literature review, focuses on basic concepts in the field of management, such as management level, manager's role, managerial functions, and manager's leadership styles. The second part of the theoretical framework deals with theoretical aspects of communication, and also pays attention to communication within the organization. The last chapter of the theoretical part analyzes trends in the field of internal communication.

In the practical part of the thesis, a quantitative research is conducted through a questionnaire survey, which focuses on evaluating the significance of individual elements of managerial communication. Managers from various organizations and at different management levels participated in the questionnaire survey. The obtained data are subsequently analyzed and evaluated. The conclusion of the thesis formulates recommendations for improving the effectiveness of managerial communication.

Keywords: management, manager, managerial functions, managerial roles, communication, effective communication, communication process, forms of communication, communication directions, communication skills,

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management	13
3.1.1 Úroveň managementu	15
3.2 Manažer.....	16
3.2.1 Role manažera.....	18
3.2.2 Manažerské funkce	20
3.2.3 Styly řízení manažera.....	22
3.3 Komunikace	25
3.3.1 Proces komunikace	25
3.3.2 Prvky komunikace	28
3.3.3 Funkce komunikace	30
3.3.4 Formy komunikace	30
3.3.4.1 Verbální komunikace.....	30
3.3.4.2 Neverbální komunikace.....	31
3.3.5 Komunikační bariéry	33
3.3.6 Komunikace v organizaci	33
3.3.6.1 Organizační struktura	35
3.3.6.2 Efektivní komunikace.....	36
3.3.6.3 Trendy ve vnitropodnikové komunikaci	37
4 Vlastní práce.....	39
4.1.1 Technika sběru dat a zpracování.....	39
4.1.2 Charakteristika respondentů	41
4.1.3 Analýza dotazníkového šetření	46
4.1.3.1 Obsah komunikace	46
4.1.3.2 Formy komunikace	50
4.1.3.3 Verbální a neverbální komunikace	54
4.1.3.4 Formální a neformální komunikace.....	65
4.1.3.5 Komunikační směry.....	67

4.1.3.6	Komunikační bariéry	71
4.1.3.7	Komunikační dovednosti	72
4.1.3.8	Porady	76
4.1.3.9	Komunikace a prosperita podniku	78
4.1.3.10	Komunikace ve zvolených segmentech.....	79
4.1.3.11	Aktuální novinky v komunikaci	80
5	Zhodnocení a doporučení	80
5.1	Zhodnocení výsledků	80
5.1.1	Souhrnný přehled všech prvků komunikace	85
5.2	Doporučení	87
6	Závěr.....	90
7	Seznam použitých zdrojů	92
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	95
8.1	Seznam obrázků	95
8.2	Seznam tabulek	95
8.3	Seznam grafů.....	96
9	Přílohy	98
9.1	Dotazník	98

1 Úvod

Komunikace je základem lidského chování a vnímání. Je důležité naučit se efektivně komunikovat a porozumět tomu, co kdo říká. Komunikovat lze verbálně, ale i neverbálně pomocí gest, mimiky, proxemiky a jiných druhů. Komunikace provází každého během celého života, a proto by se lidé měli naučit efektivně komunikovat, protože i když si myslí, že nekomunikují, tak i tím, že nekomunikují, vlastně komunikují. Při komunikaci mohou vzniknout také různá úskalí, kterým by se člověk měl naučit předcházet a vyvarovat se jich. Tato úskalí jsou spojena s předsudky, stereotypy, kulturními rozdíly, nedostatečným nasloucháním nebo rušivým prostředím. Cílem komunikace je přenos informace a dosažení určitého cíle.

Komunikace v organizaci se nazývá vnitropodniková komunikace. Aby manažer zvládl řídit činnosti ve firmě, je nutné, aby uměl efektivně komunikovat. Komunikace je jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností. Správná komunikace přispívá k prosperitě organizace, a naopak, nevyužívání těchto schopností může přispět k úpadku organizace. Správně nastavená komunikace zvyšuje hodnotu firmy a vede ke spokojenosti nejen zákazníků, ale i zaměstnanců organizace. Je tedy důležité, aby manažer v organizaci správně nastavil vertikální i horizontální komunikaci, a to jak uvnitř organizace, tak směrem ven, a bylo tak dosaženo nastavených cílů organizace.

Tématem diplomové práce je Hodnocení prvků manažerské komunikace. Teoretická část je věnována pojmům management a manažer, jeho roli, funkci a stylům řízení. Následně se práce věnuje stěžejnímu tématu komunikace. Práce rozebírá proces komunikace, její prvky, funkce komunikace a formy komunikace. V analytické části je provedeno dotazníkové šetření u manažerů, kteří pracují v různých společnostech a na různých stupních řízení. Cílem práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v organizacích. Zjistit, jaká je důležitost jejich komunikace v následujících tématech: obsah komunikace, forma, verbální a neverbální komunikace, formální a neformální komunikace, komunikační směry, komunikační bariéry, komunikační dovednosti, porady, vliv komunikace na prosperitu podniku, komunikace ve zvolených segmentech a aktuálních novinkách.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři prvkům jejich komunikace v organizacích. Zjistit, jaká je důležitost jejich komunikace z hlediska jejího obsahu, forem a komunikačních kanálů.

Dílčím cílem diplomové práce je na základě prostudované odborné literatury a vyhodnocení jednotlivých odpovědí dotazníkového šetření pomocí vybraných statistických ukazatelů navrhnout případná doporučení pro zvýšení efektivity a kvality manažerské komunikace.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena literární rešerše odborné literatury v tématice managementu a komunikace.

V praktické části je využita metoda kvantitativního charakteru, konkrétně dotazníkové šetření, které je provedeno prostřednictvím online nástroje Survio na webové stránce www.survio.com. Dotazník je zpracován na základě literární rešerše a následně rozeslán elektronickou poštou manažerům z různých společností. Otázky jsou vztahovány k jednotlivým kapitolám teoretické části.

Dotazník se skládá ze 2 částí, konkrétně z části identifikační a části zjišťovací. V první části je 6 otázek, které se týkají pohlaví a věku respondentů, jejich vzdělání, úrovně managementu, počtu podřízených a délky praxe. V druhé části manažeři odpovídají na otázky na základě okruhů literární rešerše. Jednotlivé bloky se věnují obsahu komunikace, formě, verbální a neverbální komunikaci, formální a neformální komunikaci, komunikačním směrům, komunikačním bariérám, komunikačním dovednostem, poradám, vlivu komunikace na prosperitu podniku, komunikaci ve zvolených segmentech a aktuálním

novinkám. Použity jsou uzavřené otázky a jen jedna otevřená. Využity jsou typy otázek Likertovy škály, seřazení položek, matice otázek a rozdělení bodů.

Získaná data jsou následně vyhodnocena prostřednictvím grafů a tabulek pomocí následujících statistických ukazatelů: vážený aritmetický průměr, vážený rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

V poslední části diplomové práce je provedeno vyhodnocení a navrženo doporučení pro zlepšení manažerské komunikace.

3 Teoretická východiska

Ještě předtím, než bude vymezeno stěžejní téma manažerská komunikace, je nutné rozebrat související témata jako je management, manažer a komunikace.

3.1 Management

Pojem management pochází ze slova to manage, které znamená obstarat, zařídit (Pitra, 2007).

Počátky managementu můžeme nalézt již v dávné historii, ale stěžejní vývoj je spojován s industriální společností. Pojem management je amerického původu, za český ekvivalent je považován pojem řízení (Blažek, 2014).

Podle Blažka (2014, s. 15) „*probíhá řízení v různých systémech – technických, biologických, či společenských, management je řízení v organizacích. Management je tedy speciálním případem řízení.*“

Dědina (2010, s. 18) vymezuje management jako „*Management sleduje chování lidí – vedoucích a podřízených – v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací.*“ Existuje velké množství definic managementu mezi jednu z nejvýstižnějších je považována definice od Donelly, Gibson, Ivancevich (1977, s.24) „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“

Základy managementu by měl znát každý manažer. Přestože neudávají přesné návody, jak řídit organizaci, mohou posloužit jako východisko v každodenních manažerských činnostech, které se za určitou dobu osvědčily. A i když špatným managementem nedochází ke ztrátě lidského života, jako tomu může být v lékařské profesi, tak u managementu může vést k likvidaci firmy. Management je zařazován do společenských věd, zkoumá realitu a její podstatu. Nevýhodou je, že společnost se mění neustále, a tak odhalit jisté principy je velice náročné. Cílem managementu by mělo být optimální využití zdrojů (aby nedocházelo

k plýtvání), sledovat pozitivní i negativní působení okolních vlivů a reagovat na ně, mít vhodné klima ve skupině, zajistit konsensuální požadavky, a nesnažit se, aby organizace pouze přežila, ale aby docházelo k prosperitě organizace. Aby byla organizace produktivní, musí splňovat 3E (economy, efficiency, effectiveness): hospodárnost, účelnost a efektivnost (Veber, 2021).

Podle Vebera (2021, s. 15) „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace (podniku, neziskové organizace, veřejné instituce).*“

Existují 3 skupiny definic managementu:

- jako specifická činnost,
- jako řídicí pracovníci
- jako vědní disciplína.

Management jako řídicí pracovníci

Pod pojmy management jako řídicí pracovníci si lze představit pracovníky, kteří management vykonávají, tedy manažera, vedoucího nebo řídicího pracovníka. V současné době roste důležitost managementu podílejícího se na řízení pro budoucí úspěch organizace, avšak v současné době se zvyšuje i účast zaměstnanců, kteří se podílejí na řízení organizace (Blažek, 2014).

Postavení manažera v procesu řízení může být znázorněno jako: vlastník – manažer – zaměstnanec. Přestože je manažer také zaměstnanec, tak má specifický plat, pravomoc i odpovědnost. V menším rodinném podniku splývala osoba vlastníka, manažera i zaměstnance. V případě zvětšení podniku se nejprve oddělila činnost zaměstnance, a následně až role manažera (Veber, 2021).

Manažery lze podle stupňů řízení rozdělit do 3 skupin: manažeři první linie, střední manažeři, vrcholoví manažeři.

Vedoucí pracovníci na nejnižším stupni řízení jsou manažeři první linie. Jsou úzce spjati s výkonnými pracovníky. Jako příklad lze uvést vedoucí prodejny v obchodě nebo manažera ve skladech. Jedná se o nejpočetnější skupinu manažerů. Střední manažeři působí jako „převodová páka“ mezi liniovými a vrcholovými manažery. Jedná se o různorodou skupinu, kam patří vedoucí různých útvarů (prodeje, personalistiky). Jejich nejčastější činností je až ve 40 % sběr informací. Poslední skupinou jsou vrcholoví manažeři, kteří řídí organizaci a reprezentují ji navenek. V menších organizacích je často vrcholový manažer totožný s vlastníkem (Pitra, 2007).

V současné době ztrácí na významu střední management, který se často propojuje s manažery první linie. Naopak na významu nabývají vrcholoví manažeři (Blažek, 2014).

Budoucnost podoby manažerských pozic je nejistá, pokud lidskou práci nahradí stroje, pak se manažerská práce zjednoduší, ale možná už nebude tak tvůrčí, ale bude spíše nudná a monotónní.

3.1.1 Úroveň managementu

Management lze rozdělit do tří úrovní, ve kterých probíhají každodenní procesy: strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení podle charakteru a časového hlediska.

Strategické řízení

Mezi strategické řízení se řadí vrcholný management, v případě menších a středních podniků je často vykonáván vlastníky. Strategické cíle jsou dlouhodobé (3-5 let), uskutečňují vizi podniku a plní jeho poslání (Pitra, 2007).

Taktické řízení

Taktické řízení navazuje na strategické řízení. Řadí se sem management střední úrovně. Taktické cíle jsou středně dlouhé (roční plán, rozpočty) a plní poslání organizace (Pitra, 2007).

Operativní řízení

Operativní řízení obsahuje převážně rutinní činnosti. Mají krátkodobý charakter a nejedná se o náročné činnosti. Rozhodování probíhá ze dne na den a realizují se taktické záměry (Mikuláščík, 2015).

Tabulka 1 - Úroveň řízení a tomu odpovídající rozhodování

Úroveň řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Vrcholový management	75 %	20 %	5 %
Střední management	20 %	60 %	20 %
Nižší management	5 %	20 %	75 %

Zdroj: vlastní zpracování podle Mikuláščík, 2015

3.2 Manažer

Podle Pitra (2007, s. 10) manažeři „*tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro její úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.*“

Osobnost manažera je úzce propojená s organizací, ve které pracuje. Jeho výsledky ovlivňují nejen úspěch jeho samotného, ale i úspěch celé firmy. Jeho činnost se projevuje nejen uvnitř organizace, ale i navenek. Dříve byli manažeři spíše ekonomové, v současné době se však klade vyšší důraz na to, aby uměli pracovat s lidmi a ovládali měkké dovednosti (Mikuláščík, 2015).

Manažer by měl lidem rozumět, protože je ovlivňuje v každodenním životě. Manažeři mohou být různými osobnostmi, a přitom mohou být úspěšní, ale existuje několik vlastností, které jsou pro práci manažera vhodné (Mikuláščík, 2015):

- Umět rozhodovat
- Umět řídit
- Mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, mít o práci zájem

- Umět komunikovat, umět naslouchat
- Být odolný vůči stresu
- Být kreativní, mít představivost a fantazii, kreativitu podporovat
- Být adaptibilní a flexibilní, umět se přizpůsobit změnám
- Mít smysl pro humor
- Pracovat na sobě, pečovat o svůj seberozvoj, mít zdravé sebevědomí
- Morální odpovědnost
- Být ochoten usilovně pracovat
- Mít analytické schopnosti
- Mít pochopení pro druhé
- Umět vycítit příležitost
- Být podnikavý
- Mít schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe riziko
- Dokázat být samostatný, ale umět také požádat o pomoc, když je to potřeba
- Být ochoten pomáhat
- Být přesný, dodržovat sliby, které dá
- Dokázat šetřit časem, ale nejen svým, nýbrž i časem jiných
- Cítit odpovědnost za chyby svého oddělení, svého podniku a snažit se je odstraňovat
- Umět se učit z vlastních chyb

Dle několika výzkumů bylo potvrzeno, že úspěšná organizace a úspěšný manažer mají společné znaky (Mikuláščík, 2015):

- Orientace na strategii
- Efektivní využívání předpokladů lidí
- Efektivní systém řízení a kontrola cílem
- Fungující informační a komunikační systém, který je orientovaný na trh
- Orientace na zákazníka

Za nedostatky manažera bývá často uváděno zasahování do pravomocí podřízených (odborníků), nebo příklady, kdy dává najevo svoji nadřazenost – agresivitou, sarkasmem apod. Dalším problémem manažerů bývá často workoholismus (Mikuláščík, 2015).

Naopak nejvhodnějším podřízeným je člověk, který pracuje sám, a nemusí být podporován a kontrolován. V takové situaci se může manažer soustředit na to, co firma nejvíce potřebuje, aby byla úspěšná (Plamínek, 2018).

Rozdělení osoby manažera je možné dle různých kritérií, které byly postupem času a názorů různě modifikovány. Mezi nejznámější jednodimenzionální hlediska, která se v praxi běžně využívají patří rozdělení na (Blažek, 2014):

- Dovednosti manažera (koncepční, lidské technické)
- Role manažera (viz kapitola 3.2.1)
- Manažerské funkce (viz kapitola 3.2.2)
- Koncept řídicího cyklu
 - Cyklicky probíhající proces na sebe navazujících činností: rozhodování, ovlivňování a kontrolování
- Kritické faktory úspěchu
 - Snaží se popsat vlivy, které působí na úspěch podniku tzv. koncept 7S (strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu, schopnosti)
- Manažerské komponenty

3.2.1 Role manažera

Role manažera byly formulovány H. Mintzbergem v sedmdesátých letech minulého století na základě analýzy toho, co manažeři skutečně dělají (Blažek, 2014):

Interpersonální role

Interpersonální role jako role představitele, vedoucího a spojovatele. Manažeři si těmito rolemi budují kontakty.

Tabulka 2 - Interpersonální role manažera

Představitel	Reprezentuje organizaci navenek, tvář organizace
Vedoucí	Realizuje cíle organizace prostřednictvím svých podřízených, zadává úkoly, motivuje
Spojovatel	Vytváří kontakty mezi podřízenými, nadřízenými a ostatními částmi organizace

Zdroj: Pilařová, 2016

Informační role

Informační role se dělí na role příjemce informací, šířitele informací a mluvčího. Je součástí práce manažera s informacemi, na základě kterých, se sám rozhoduje.

Tabulka 3 - Informační role manažera

Příjemce	Získává informace z formálních i neformálních zdrojů
Šířitel	Přenáší informace z vnějšího prostředí do organizace, nebo je šíří uvnitř firmy
Mluvčí	Reprezentuje organizaci navenek

Zdroj: Pilařová, 2016

Rozhodovací role

Rozhodovací role znamená realizaci rozhodnutí v rolích podnikatele, řešitele problému, distributora zdrojů a vyjednávače.

Tabulka 4 - Rozhodovací role manažera

Podnikatel	Podněcuje aktivity a změny, které mají vést k rozvoji organizace a ke zlepšení současného stavu.
Řešitel problémů	Překonává překážky, které brání dosahování stanovených cílů. Odstraňuje rozpory a konflikty uvnitř organizace.
Distributor zdrojů	Hospodaří s přidělenými zdroji. Dbá o jejich efektivní rozdělení a maximální využití.
Vyjednaváč	Účastní se jednání s podřízenými kolegy na stejné úrovni řízení i s nadřízenými. Rozhoduje o tom, jaké dohody budou sjednány.

Zdroj: Pilařová, 2016

Jednotlivé role nejsou manažerem vykonávány vždy ve stejném poměru, může se lišit tím, na kterém místě v podnikové hierarchii se manažer vyskytuje.

3.2.2 Manažerské funkce

Činnosti řízení jsou vymezeny manažerskými funkcemi, které různí autoři vymezují jinak. V tabulce 5 lze nalézt rozdělení H. Fayola, P. F. Druckera, H. Konntze a H. Weihricha. Všichni do svého rozdělení funkcí zahrnují plánování a organizování. Kromě P. F. Druckera považují jako funkci manažera kontrolu – P. F. Drucker ji nahrazuje měřením (Mikuláščík, 2015).

Tabulka 5 - Manažerské funkce podle jednotlivých autorů

H. Fayol	P. F. Drucker	H. Koontz, H. Wehrich
Plánování	Stanovení cílů a způsobů dosažení	Plánování
Organizování	Organizování	Organizování
Přikazování	Motivace a komunikace	Personalistika
Koordinování	Měření dosažených výsledků	Vedení lidí
Kontrolování		Kontrola

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Plánování

Aby mohlo dojít k naplnění stanoveného cíle organizace, je nutné, aby byl dodržen předem stanovený plán.

Organizování

Podle E. Dalyeyho je „*Je organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu.*“ Je nutné podnik neustále organizovat vzhledem k neustále se měnícímu trhu (Blažek, 2014).

Jelikož organizace musí být jednotná, je kladen důraz na to, aby vše bylo dodrženo včas. Jednotlivci, kteří vykonávají jednotlivé jednoduché úkoly musí dodržovat stanovenou složitou organizaci (Mikuláščík, 2015).

Rozhodování

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších funkcí manažera. Podle Mikuláščíka (2015, s. 193) „*Rozhodování je účelové chování, jehož smyslem je vybrat nejméně ze dvou alternativ tu výhodnější, optimálnější, podle určitých kritérií, z nichž jedno z nejdůležitějších*

je míra rizika.“ Cílem je, aby manažer rozhodl určité stanovisko, kterým se budou podřízení řídit.

Kontrola

Kontrola je činností zaměřenou na sledování naplňování cílů od předpokládaného stavu (Váchal, 2013).

3.2.3 Styly řízení manažera

Styly řízení lze chápat jako způsob, kterým je uskutečňováno řízení lidí. Který z řídicích stylů je považován za nejvhodnější se v průběhu let stále mění. Ve dvacátých letech 20. století teorie rysů považovala kvalitu řízení za odraz kvality manažera. Zkoumala tedy rysy úspěšných manažerů a zjistila, že dobrým manažerem se člověk rodí.

Ve čtyřicátých letech 20. století teorie správného stylu rozdělovala styly řízení na správné a špatné. Manažer se měl podle této teorie naučit správným stylům řízení.

V šedesátých letech 20. století se došlo k závěru, že neexistuje správný styl řízení, protože pro každou situaci je vhodný jiný styl řízení. Manažer by se měl naučit použít vhodný styl řízení v konkrétní situaci. Tento myšlenkový proud je nazýván kontingenčním proudem nebo také situačním vedením.

Osmdesátá léta 20. století staví do popředí emocionální stránku řízení, charisma a sílu osobnosti manažera, který dokáže ostatní strhnout. Tento proud je nazýván jako nový přístup. V minulosti však bylo různých proudů ještě mnohem více.

Mezi základní styly řízení dle Lewinových experimentů lze rozlišit autoritativní, demokraticky a liberální styl řízení (Plamínek, 2009).

Autoritativní styl řízení

U autoritativního stylu má pravomoci i odpovědnost manažer. Komunikace je u tohoto stylu řízení jednosměrná, nepodporuje iniciativu podřízených, manažer přiděluje úkoly, a následně kontroluje jejich plnění. Tento styl řízení je výhodný v krizových situacích, kdy

je nutné jednat rychle (Pilařová, 2016). Autoritativní neboli direktivní styl vedení je zaměřený především na úkoly a cíle, a manažer svým podřízeným nedůvěřuje (Bohoňková, 2022).

Demokratický styl

U demokratického stylu řízení manažer deleguje část své odpovědnosti a pravomoci na podřízené, konečnou odpovědnost má ve svých rukou. Komunikace probíhá oběma směry, od nadřízeného k podřízeným i naopak, proto je tento styl řízení vhodný pro vedení týmu. Výhodou je, že podřízení mohou projevit svoji iniciativu. Nevýhodou je časová náročnost (Bohoňková, 2022).

Liberální styl

U liberálního stylu řízení je přesunuta odpovědnost i pravomoc na podřízené. Komunikace probíhá především horizontálně – mezi členy týmu. Výhodou je, že si podřízení řídí svoji práci sami, ale k problémům může dojít v případě, kdy je nutné provést rozhodnutí, které může ovlivnit i ostatní členy skupiny (Pilařová, 2016). Podstatou liberálního řízení je, že manažer věří svým podřízeným a nekontroluje je. Bohužel, podřízení pak nemusejí nadřízeného vnímat jako autoritu, a nemusí být jim jasné, co by měli dělat (Bohoňková, 2022).

Bohoňková ve své knize *Manažer koučem – koučovací přístup při vedení* přidává ještě protektivní a koučovací přístup. Protektivní styl vedení sice lidem nevěří, ale zároveň u něj manažer chce, aby ho lidé měli rádi a dobře s nimi vycházel. Proto chrání lidi, dává lehké úkoly a dělá úkoly za druhé. Naopak podřízení pak nejsou sami iniciativní a svoji práci předávají na manažera. Tento styl řízení lze využít, pokud chce manažer někoho po určitou dobu chránit, nebo mu odlehčit (Bohoňková, 2022).

Koučovací styl vedení je zaměřen na výkon, ale zároveň i na lidi. Manažer se ptá na jejich názory, vede je k samostatnosti, nastavuje cíle, nechává lidi jich dosáhnout svou vlastní cestou a dává zpětnou vazbu. Koučovací styl řízení je vhodný tam, kde člověk chce někoho něco naučit a někam posunout (Bohoňková, 2022).

Další klasifikací stylu řízení je Likertova škála, kam se zařazuje Utiskovatelsko-autoritářský styl řízení, benevolentně-autoritativní styl, konzultativní styl a participační styl (Pilařová, 2016).

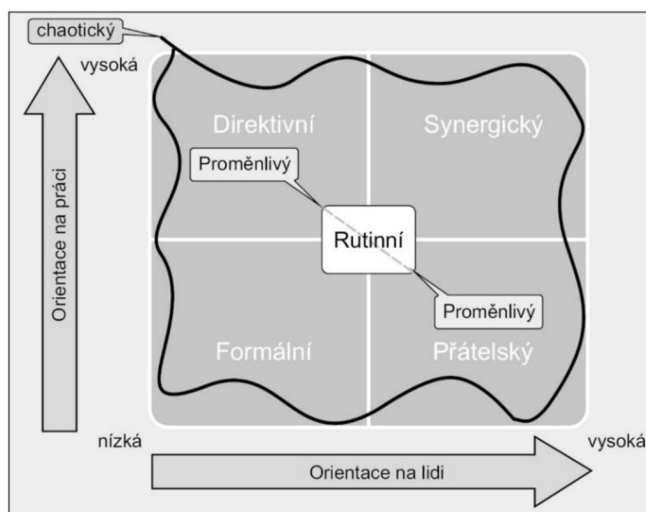
Dalším rozdělením, které patří do myšlenkového proudu, ve kterém se manažeři rozdělují na úspěšné a neúspěšné na základě jejich chování, patří na jedné straně struktura a úcta, a na druhé straně orientace na práci a orientace na pracovníky (Pilařová, 2016).

Existuje celá řada teorií řízení lidí: Manažerská mřížka (Grid), Situační řízení (TRM model), Fiedlerův kontingenční model, Styl řízení cesta-úkol, Transakční styl nebo Transformační styl (Pilařová, 2016).

Manažerská mřížka

Manažerská mřížka byla vytvořena R. R. Blakem a J. S. Mountovou v roce 1964. Obsahuje grafické vyjádření manažerova konkrétního stylu řízení. Jedná se o devíti stupňovou škálu, kde na vodorovné ose je zobrazována orientace manažera na výkon a na svislé ose orientace na lidi. Vyobrazení pak ukazuje, jestli je manažer více orientován na lidi nebo na výkon. Za nejideálnější se považuje „zlatá střední cesta“, kde nedochází k velikým výkyvům na jednu nebo druhou stranu (Barták, 2011).

Obrázek 1: Manažerská mřížka



Zdroj: Pilařová, 2016

Většina stylu řízení se zabývá dvěma parametry, a to, zda se manažer zaměřuje více na výkon (úkoly), nebo na lidi.

3.3 Komunikace

Komunikace, která představuje výměnu informací, je součástí sociálního styku, který vyjadřuje kontakt dvou a více lidí. Slovo komunikace pochází z latinského slova „communicare“, které znamená nejen sdělování, ale i sdílení. Sdílení je společné podílení a sdělování lze popsat jako tok informací od zdroje k příjemci, převod nebo vytvoření znalostí (Jiřincová, 2010). Komunikace je zaměřena na dosažení stanoveného záměru, kterým je například výměna informací (Vymětal, 2008).

Podle Donellyho (1997, s. 507) je *„Komunikace přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského communis, znamenající společný.“*

Podle DeVito (2008, s. 20) *„...ke komunikaci dochází tehdy, když vysíláme nebo přijímáme sdělení, a když připisujeme význam signálům jiných osob.“*

Sdělení je jednostranné proudění informací, které je rozděleno na obsah (názor, postoj, emoce...) a formu (vysvětlení, dotaz, žádost, hodnocení...).

Barták (2011, s. 189) popisuje komunikaci jako *„Komunikace není pouhým přenosem komunikátu od komunikátora ke komunikantovi. Kromě informační funkce přispívá k utváření postojů, názorů, hodnotových orientací příjemců, je nástrojem budování a kultivace vztahů mezi lidmi. Proto představuje základní nástroj managementu všeobecně a personálního managementu zvláště.“*

S komunikací je také spojena Syntax, sémantika a pragmatika (Jiřincová, 2010).

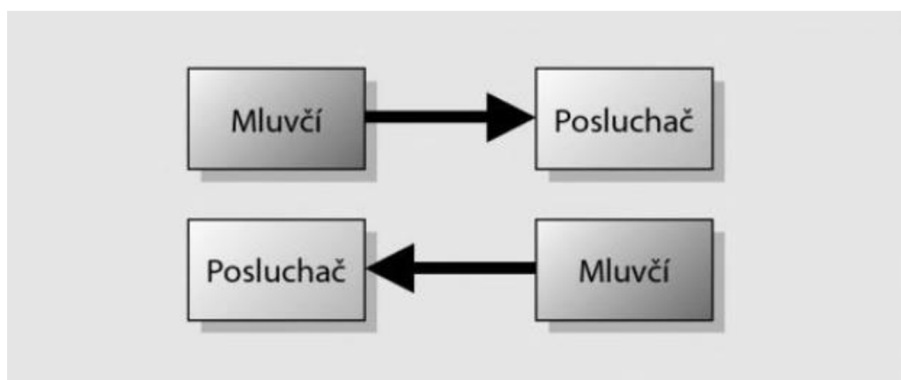
3.3.1 Proces komunikace

Dříve se na komunikaci pohlíželo jako na jednosměrnou od mluvčího k posluchači. Nepředpokládalo se, že by proces mluvení a naslouchání mohl probíhat současně. Jedná se

o lineární model, který je typický pro sdělovací prostředky televizi, časopisy nebo webové stránky. Do lineárního modelu lze také zařadit autoritativní sdělení manažera, na který podřízení nemohou reagovat. Nevýhodou je, že lineární model neobsahuje zpětnou vazbu (Jiřincová, 2010). Ten, kdo mluví, nenaslouchá, a ten, kdo naslouchá, nemluví. Tyto dvě situace probíhají v různém čase (DeVito, 2008).

Lineární pojetí bylo následně nahrazeno interakčním, kdy mluvčí a posluchač se navzájem nahrazují / střídají. V případě, že mluví A, pak B naslouchá, a potom odpovídá B na to, co řekl A. I zde se mělo za to, že mluvení a naslouchání neprobíhá současně (DeVito, 2008).

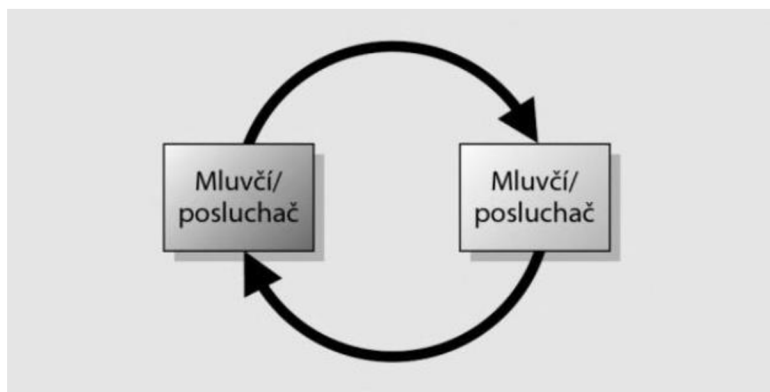
Obrázek 2: Lineární pojetí komunikace



Zdroj: DeVito, 2008

V současné době je zastáváno transakční pojetí komunikace. Každá osoba funguje současně jako mluvčí i jako posluchač v jednom okamžiku. Toto pojetí pohlíží na prvky komunikace jako na sobě závislé (DeVito, 2008).

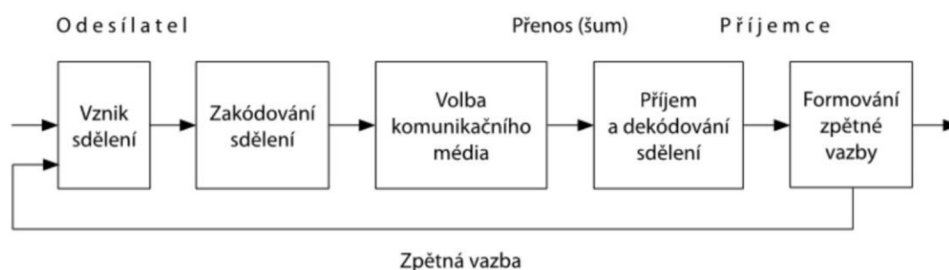
Obrázek 3: Interakční pojetí komunikace



Zdroj: DeVito, 2008

Při komunikaci lidé reagují nejen na základě současné situace, ale i na minulosti, na jejich postojích, názorech, zkušenostech, zvycích a dalších faktorech. Lze tedy říci, že při komunikaci osoba nereaguje pouze na to, co bylo řečeno, ale pohlíží na to, jak to bylo řečeno. Z tohoto důvodu si lidé často vykládají situace odlišně. Model komunikace může být tedy rozšířen o prvky, které jsou zobrazeny na obrázku 4: odesílatel/příjemce, zakódování sdělení, volba komunikačního média, příjem a dekodování sdělení, formování zpětné vazby, zpětná vazba, šum (DeVito, 2008).

Obrázek 4: Komunikační model se zpětnou vazbou



Zdroj: Vymětal, 2008

Proces komunikace může být ovlivněn celou řadou faktorů. Některé faktory mohou komunikaci urychlovat, ty jsou nazývány akcelerátory. Faktory, které komunikaci zpomalují se nazývají retardéry (Vymětal, 2008).

3.3.2 Prvky komunikace

Model komunikace obsahuje základní prvky, mezi které patří komunikátor (mluvčí), zakódování, sdělení, kanál, dekodování, komunikant (příjemce), zpětná vazba a šum.

Každý, kdo komunikuje, je současně přijímačem i zdrojem – odesílatelem (posluchačem a mluvčím). Když to, co někdo chce říci, převedete na řeč, tak to určitým způsobem zakódujete. Naopak, když se transportuje řeč na vlastní myšlenky, dojde k opačnému procesu dekodování (DeVito, 2008).

Komunikátor (odesílatel)

Komunikátor je osoba, která je zdrojem sdělení. V organizaci jím může být manažer nebo podřízený, zákazník, a další osoby v i mimo organizaci. Dalším prvkem je vnímání a interpretace, kde je velice důležité to, jak osoba danou věc vnímá a chápe (Donnelly, 1997).

Komunikant (příjemce)

Komunikant je příjemcem sdělení. Je ovlivněn předsudky, předchozími zkušenostmi, záměry a cíli (Mikuláščík, 2010).

Komuniké (sdělení)

Sdělení je volbou odesílatele, že je sdělení potřeba odeslat. Sdělení v komunikaci mají různé formy, které budou rozebrány v kapitole 3.3.4.

Komunikační kanál

Komunikační kanál je způsob, jakým je sdělení předáváno, a prostředí, ve kterém je sdělení předáváno. Může to být ústní nebo písemné sdělení, posíláno může být přes internet nebo sdělováno v kanceláři (Jiřincová, 2010). Ke komunikaci většinou dochází prostřednictvím více kanálů najednou, jako příklad lze uvést hlasový kanál (naslouchání), zrakový kanál (gesta), čichový kanál (pachy), hmatový kanál (dotyky). Nebo také osobní rozhovor, telefon, film a televize (DeVito, 2008).

Zakódování

Zakódování sdělení provádí odesílatel. Převádí sdělení do srozumitelné formy, aby mu příjemce byl schopen porozumět, a následně ho odesílá prostřednictvím komunikačního média. Výsledkem zakódování je pak verbální nebo neverbální sdělení (Vymětal, 2008).

Dekódování

Příjemce musí přijaté sdělení dekodovat. Sdělení je dekodováno na základě předchozích zkušeností příjemce a je ovlivňováno komunikačním šumem. Aby docházelo k co nejpřesnějšímu dekodování, měl by příjemce aktivně naslouchat, vyjadřovat zájem, akceptovat odesílatele, být empaticky a verifikovat sdělení (Vymětal, 2008).

Komunikační šum

Komunikační šum narušuje komunikační proces. V užším pojetí se může jednat pouze o rušivé vlivy, v širším pojetí se jedná o všechna zkreslení, která mohou vzniknout ve kterékoli fázi modelu. Komunikační šum ztěžuje dekodování. (Vymětal, 2008). Šum překáží přijímání signálů, které někdo posílá. Šumem může být cokoli, co zkresluje předávané sdělení. Může být fyzický (houkající auto), fyziologický (vady zraku), psychologický (nesoustředěnost) a sémantický (nepochopení významu slov). Každá komunikace obsahuje šum, nelze ho úplně odstranit, je možné ho pouze redukovat (DeVito, 2008).

Zpětná vazba

Komunikační proces bývá oboustranný, mezi odesílatelem a příjemcem se tedy vyskytuje zpětná vazba. Jestli byl cíl komunikace pochopen se odesílatel dozví, když příjemce reaguje adekvátně (Jiřincová, 2010). Zpětná vazba je nejenom ta, kterou člověk reaguje na to, co říká a dělá sám, ale i od ostatních jako reakce, jakým způsobem posluchač na mluvčího reaguje. Mluvčí tak může na základě zpětné vazby reagovat a přizpůsobovat své sdělení (DeVito, 2008).

Dalším prvkem může být oblast zkušeností, která je tvořena znalostmi, přesvědčením, hodnotami a zkušenostmi.

3.3.3 Funkce komunikace

Funkce komunikace a cíle by si měl komunikátor uvědomit dříve, než začne komunikovat. Existují čtyři základní funkce komunikace: informativní, instruktážní, persuasivní a zábavní. Každá funkce má jiný cíl, které jsou popsány v tabulce 6. Existují ale i další funkce komunikace jako upoutat pozornost, vyděsit, motivovat a další. V případě posuzování funkce komunikace je důležité posoudit i paralingvistické znaky jako jsou hlasitost sdělení, rychlost řeči, rytmus a pauzy (Jiřincová, 2010).

Tabulka 6 - Funkce a cíl komunikace

Funkce komunikace	Cíl
Informativní	Informovat – předat zprávu, oznámit, prohlásit
Instruktážní	Instruovat – naučit, zasvětit, navést, poradit, vysvětlit
Persuasivní	Přesvědčit – aby adresát (po)změnil názor
Zábavní	Pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, jen tak

Zdroj: Jiřincová, 2010

3.3.4 Formy komunikace

Komunikace může být rozdělena na verbální a neverbální komunikaci, které fungují současně. Přidávána je také metakomunikace.

Metakomunikace je komunikování o komunikování (Vybíral, 2009).

3.3.4.1 Verbální komunikace

Dle Říhy (2021, s. 15) je verbální komunikace „...*schopnost vyjádření vlastních myšlenek pomocí slov tak, aby to bylo pochopitelné pro okolí. Může být charakterizována jako přesná transformace myšlenek v slova.*“ Do verbální komunikace však nejsou

zařazována pouze slova ale i hlasitost, slovní vata, rychlost verbálního projevu, plynulost, intonace a další. V praxi tedy často dochází k nedorozumění, protože myšlenku nejsou někdy slova schopna plně vyjádřit. Proto je využívána i neverbální komunikace. Verbální komunikace může být ústní nebo písemná. Největší výhodou písemné komunikace je, že existuje důkaz o tom, že proběhla, a také co bylo jejím obsahem. Dále je verbální komunikace rozdělována na formální, která je plánovaná a má předem stanovený účel, a neformální, která je spíše nepředvídatelná (Říha, 2021). Verbální komunikace obsahuje racionální složku, city a emoce jsou předávány do způsobu mluvy.

3.3.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci popisuje Říha (2021, s. 16) jako „*nonverbální komunikaci nebo jako řeč těla*.“ Neverbální komunikace je to, jak člověk stojí nebo jak se tváří. V současné době je neverbální komunikaci přiřazován větší význam než verbální, a to v poměru 70:30. Je rozdělována na mimiku (pohyb obličejových svalů), haptiku (řeč dotyků), proxemiku (prostor), posturiku (postoj), gestiku (Říha, 2021). Jiní autoři přidávají ještě pohledy očí, tón hlasu, oblečení, zacházení s časem (chronemiku), nebo jak se zachází s předměty (Jiřincová, 2010).

Gestika

Gesta jsou standardizované pohyby, které se používají jako doprovod k verbálním projevům, popřípadě ho mohou i zastoupit. Gesta jsou spjata s kulturou (Jiřincová, 2010). Jedná se především o pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy. V konverzaci jsou ovlivněny také etiketou, např. podávání ruky nebo pozdrav (Vymětal, 2008).

Ke gestice se řadí ilustrátory, regulátory a adaptéry. Do symbolů se řadí například palec nahoru, jeho použití může znamenat přijetí do určité skupiny. Mají určitý význam. Ilustrátory doplňují gestikulaci a umocňují, nebo úplně nahrazují verbální komunikaci (ukážeme daným směrem). Regulátory, jak z názvu vyplývá, řídí začátek nebo konec komunikace. Jedná se například o přikývnutí. Adaptéry pomáhají zvládnout vlastní pocity a nejsme si jich často vědomi – například poškrábání nebo upravování se (Jiřincová, 2010).

Mimika

Mimika jsou projevy v obličejí. Do mimiky se neřadí pohyby očí. Jsou více spojeny s vnitřním stavem. Z obličejí lze rozeznat 7 základních emocí (Vymětal, 2008).

Vizika

Do viziky se řadí pohyby očí, délka očního kontaktu i pohyby obočí. Lze ji posuzovat z hlediska zaměření pohledu, doby výdrže pohledu, četností pohledů, sledu pohledu, frekvencí mrkání. Oční kontakt vystupuje zároveň jako přijímač i vysílač sdělení na rozdíl od ostatních neverbálních projevů (Vymětal, 2008).

Proxemika

Proxemika je založena na vzdálenosti mezi komunikujícími, a to v horizontálním i vertikálním směru. To záleží především na extroverzi, intraverzi jedince, emocionálním vztahu jedinců, formální pozici, kultuře, etniku (Vymětal, 2008).

Proxemika rozděluje horizontální vzdálenosti do 4 zón: intimní, osobní, společenská a veřejná zóna. Vertikální vzdálenost se vyskytuje v případě, že komunikující mají odlišnou výšku, protože vyšší osoby mají tendenci k nadřazenosti. Může se však jednat i o cílené vyvýšení, například vyvýšená katedra v posluchárně (Vymětal, 2008).

Haptika

Dalším neverbálním projevem je haptika – pohyb rukou. Doteky jsou projevem přátelství a bezpečí. Nejčastějším projevem je podání ruky. Můžeme ji rozdělit do 3 pásem (Vymětal, 2008):

- Pásmo společenské, profesní, zdvořilostní – ruce, paže
- Pásmo osobní a přátelské – paže, ramena, vlasy, obličej
- Pásmo intimní, erotické a sexuální – jakékoliv části těla

Posturologie

Posturologie, někdy nazývaná posturika, zkoumá postoje těla (Vymětal, 2008).

3.3.5 Komunikační bariéry

Bariérami v komunikaci rozumíme překážky, které musí být komunikací překonány, anebo brání komunikaci uskutečnit. Nejčastěji vznikají tyto bariéry z důvodu osobních rysů odesílatele nebo příjemce. Tyto bariéry mohou být rozděleny na fyzické, fyziologické, psychologické, sémantické, interní a externí (Vymětal, 2008).

Interní komunikační bariéry jsou osobnostními problémy komunikujícího. Řadí se mezi ně obava z neúspěchu, zlost, nářečí, skákání do řeči, čtení myšlenek, nesoustředěnost ke komunikaci. Naopak externí jsou rušivým prostředím, a to konkrétně demografické bariéry (věk, pohlaví), vyrušování další osobou, hluk, organizační bariéry (Mikuláščík, 2010).

Příkladem komunikačních bariér může být nadměrná a neadekvátní komunikace, která vede k informačnímu zahlcení, volba nevhodného komunikačního média, selhání zpětné vazby, nevhodný slovník, verbální schopnosti – potíže s výstižným formulováním myšlenek, nenaslouchání apod (Vymětal, 2008).

Nastat může informační přetížení. Současná doba, a to, jak je jednoduché zaslat e-mail nebo zprávu tomu napomáhá. Nevýhodou tohoto informačního přetížení je zahlcování času. Člověk se pak nemůže tolik věnovat důležitým věcem (DeVito, 2008).

K předcházení vzniku komunikačních bariér se doporučuje vybrat vhodné prostředí pro ústní komunikaci, předvídat dotazy příjemce, vybrat vhodné medium k přenosu, využívat zpětnou vazbu, věnovat se přípravě sdělení a snažit se zdokonalovat komunikační dovednosti (Vymětal, 2008).

3.3.6 Komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci je komunikace, která probíhá mezi jejími členy uvnitř organizace. Je udáváno, že až v 60 % jsou potíže v podnikovém řízení zapříčiněny

nedostatky v komunikaci. Mezi základní funkce komunikace v organizaci patří (Vymětal, 2008):

- Výměna potřebné informace mezi zaměstnanci
- Rozlišení členů organizace od nečlenů
- Informování zaměstnance a manažery o cílech podniku a jejich plnění
- Pomáhání zaměstnance a manažery o cílech přesvědčit
- Stimulace zaměstnanců a manažerů k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace

Interní komunikace zapříčiňuje dosahování dobrých pracovních výkonů. Je hlavním projevem firemní kultury. Aby interní komunikace správně fungovala, je potřebné dodržovat základní předpoklady: organizaci práce, odbornou a lidskou kvalitu manažerů, personální strategii a jejich realizaci, pravidelně fungující zpětnou vazbu v obou směrech, osobní příklady a postoje manažerů (Vymětal, 2008).

Komunikace může být rozdělena z hlediska počtu zúčastněných osob na intrapersonální komunikaci (se sebou samým), interpersonální komunikaci mezi dvěma osobami, malou skupinu, veřejnost (komunikace řečníka s posluchači). Každá z těchto komunikací má jiné cíle a potřebuje jiné praktické dovednosti viz tabulka 7. Interpersonální komunikace je vždy zkreslena šumem a obsahuje nějaký důsledek (DeVito, 2008).

Tabulka 7 - Formy komunikace

Oblast komunikace	Obecné cíle	Praktické dovednosti
Intrapersonální komunikace	Přemýšlet, uvažovat, analyzovat	Lepší schopnost poznání sebe sama, řešit problémy, analyzovat, sebekontrola

Interpersonální – mezi 2 osobami	Objevovat, navazovat vztahy, ovlivňovat, předstírat, pomáhat si	Větší efektivita při komunikaci s druhou osobou, navazování a udržování efektivních vztahů, lepší schopnost řešení konfliktů
Malá skupina	Dělit se o informace, produkovat nápady, řešit problémy, pomáhat si	Větší efektivita při členství v nějaké skupině, zlepšení vůdcovských schopností, umění využít skupinu ke specifickým účelům
Veřejnost	Informovat, přesvědčovat, bavit	Umění efektivněji informovat a přesvědčovat, zlepšení schopností připravovat, stylizovat, organizovat

Zdroj: DeVito, 2008

3.3.6.1 Organizační struktura

Struktura organizace by měla umožnit komunikovat ve čtyřech směrech: sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně.

Sestupná komunikace se pohybuje od osob na vyšších stupních řízení k těm na nižším stupni. Může se jednat o pracovní úkoly, oficiální nařízení nebo prohlášení. U vzestupné komunikace se může jednat o různé schůzky, návrhy nebo porady. Horizontální komunikace v organizaci je často upozaďována. Horizontální komunikaci provádí například vedoucí marketingového oddělení s vedoucím servisového oddělení. Nakonec ani diagonální komunikace není příliš využívána, ale je výhodná v případě, kdy může zkrátit čas a snížit množství práce. Komunikace pak neproudí vertikálně a následně horizontálně, ale přímo diagonálně (Donnelly, 1997).

Výsledkem manažerovy komunikace by mělo být dosažení požadovaného výsledku. Komunikace stojí velmi vysoko při posuzování dovedností manažera (Jiřincová, 2010). Zároveň je komunikace součástí všech manažerských činností: plánování, organizování, vedení i kontroly (Donnelly, 1997).

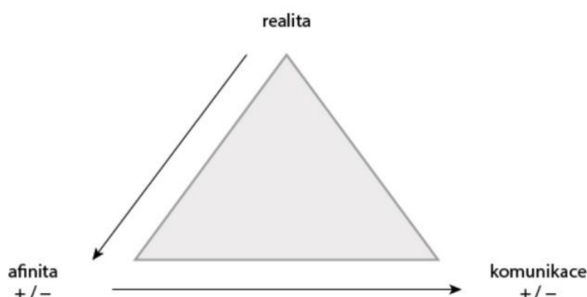
Dále lze dělit komunikaci v organizaci na formální a neformální komunikaci. Formální komunikace vyplývá z organizační struktury a cílem je informovat o fungování organizace. Neformální komunikace je stejně významná jako formální komunikace. Neformální komunikace neklade žádné nároky a uvolňuje, zpestřuje situace (Vymětal, 2008).

3.3.6.2 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je velmi ceněnou dovedností. Pro úspěšnou efektivní komunikaci je potřeba dodržet tyto základní předpoklady: sebekřijetí, opravdovost, porozumění, respekt, nadhled, nestrannost (Plamínek, 2023).

Na obrázku 5 je zobrazen trojúhelník efektivní komunikace, který znázorňuje, jak postupovat, aby se komunikace vyvíjela správným směrem. Je složen ze tří pilířů: realita (poznaj partnerovu realitu), afinita (jestli chceme sdílet společný prostor), komunikace (Říha, 2021).

Obrázek 5: Trojúhelník efektivní komunikace



Zdroj: Říha, 2021

V dialogu s druhými je důležité být vstřícný a uvolněný, projevovat akceptaci a autenticitu. Je také důležité být zainteresovaný a umět se vcítit do druhých. Takový přístup vede k lepšímu porozumění, empatii a vytváření silnějších vztahů (Vybíral, 2009).

3.3.6.3 Trendy ve vnitropodnikové komunikaci

V současné době roste důležitost interní komunikace. Zaměstnanci se zajímají o wellbeing, benefity, udržitelnost a hodnoty více, než o množství vydělaných peněz (Mediaguru, 2023).

Stále se zdůrazňuje přetížení zaměstnanců informacemi a zdroji, které musí neustále zpracovávat. Firmy se snaží zaujmout své zaměstnance i v interní komunikaci prostřednictvím podcastů, videí a sociálních médií, kde zaměstnanci přirozeně tráví svůj čas. Klade se důraz na zpětnou vazbu, oboustrannou komunikaci a zapojení zaměstnanců do chodu firmy. S ohledem na současné situace, kdy stále více lidí pracuje z domova a osobní setkávání bývají omezena, je ještě více potřebné zaměřit se na posílení interní komunikace (Bartoníková, 2023).

V současné době panují obavy z krize, snižujícího se ekonomického růstu a ze zvyšujících se nákladů. Podniky tak musí často pracovat s méně zdroji. Organizace se proto snaží vytvářet hlubší vztahy, a více zaměstnance zapojovat do změn v organizaci. V dnešní době je velice časté, že pracovní náplň, kterou zaměstnanci vykonávají, se neshoduje s názvem pracovní pozice, kterou by měli vykonávat. Aby byl využit potenciál zaměstnanců, je potřebné nejenom o dovednostech a schopnostech jednotlivých zaměstnanců vědět, ale také je efektivně přidělit k pracovním úkonům. Zapojování zaměstnanců do chodu firmy a zvyšování jejich pravomocí zlepšuje vztah a důvěru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V současné době nejvíce zaměstnanci vyjednávají o místě výkonu práce, odměně za vykonanou práci a o svém rozvoji. Naopak nejméně se jejich vyjednávání týká toho, co organizace hlásá navenek, o tématech, na kterých chtějí pracovat a o hodnotách, které firmy vytváří. Dalším tématem jsou technologie, které dříve byly vnímány hlavně jako nástroj k nahrazení lidské práce, v současné době se však

využívají i ke zlepšení schopností, zvýšení produktivity, podpory kreativity a dalších. Například funkce „Speaker Coach“ od Microsoft Teams umí v přítomnosti informovat o nedostatcích v projevu, jako je příliš rychlá mluva nebo používání nadbytečných slov (Deloitte, 2023).

4 Vlastní práce

Vlastní práce je rozdělena na 3 kapitoly, a to na techniku sběru dat a zpracování, na charakteristiku respondentů a na analýzu dotazníkového šetření. Praktická část si klade za cíl zjistit důležitost, kterou manažeři přikládají prvkům komunikace během jejich práce.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 56 osob. Vlastní práce byla zpracována na základě podkladů z teoretické části a literární rešerše.

4.1.1 Technika sběru dat a zpracování

Data pro zpracování praktické části diplomové práce byla získána prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření v rámci kvantitativního výzkumu. Dotazník pro dotazníkové šetření s názvem Hodnocení prvků manažerské komunikace viz. kapitola 9.1, byl vytvořen prostřednictvím online nástroje Survio na webové stránce www.survio.com. Nejprve byly osloveny konkrétní vybrané společnosti, ve kterých by dotazníkové šetření mohlo být provedeno, v nich však tuto možnost zamítli. Proto byli manažeři z různých oborů a společností oslovováni napřímo elektronicky prostřednictvím e-mailu.

Dotazník se skládá ze 2 částí, a to konkrétně z části identifikační a části zjišťovací. V první části je 6 otázek, které se týkají pohlaví a věku respondentů, jejich vzdělání, úrovně managementu, počtu podřízených a délky praxe. Ve druhé části manažeři odpovídali na otázky dle okruhů z literární rešerše. Jednotlivé bloky se věnovaly obsahu komunikace, formě, verbální a neverbální komunikaci, formální a neformální komunikaci, komunikačním směrům, komunikačním bariérám, komunikačním dovednostem, poradám, vlivu komunikace na prosperitu podniku, komunikaci ve zvolených segmentech a aktuálním novinkám.

Celkem bylo položeno 25 otázek. Použity byly především uzavřené otázky a jedna otevřená. Využity byly typy otázek Likertovy škály, seřazení položek, nepovinná otevřená otázka, matice otázek a rozdělení bodů. Při odborných otázkách měli respondenti přiřazovat význam prvkům na stupnici od 1 do 4. V tabulce 8 je zobrazena hodnotící škála.

Tabulka 8 - Hodnotící škála

Významnost	Míra významnosti
1	Malý význam
2	Střední význam
3	Velký význam
4	Zásadní význam

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Získaná data byla následně vyhodnocena prostřednictvím grafů a tabulek. Použity byly následující statistické ukazatele:

Charakteristika úrovně = vážený aritmetický průměr

Charakteristiky variability = směrodatná odchylka a variační koeficient

Pořadí významnosti (PV) položek na základě váženého aritmetického průměru

Vážený aritmetický průměr:

Vážený aritmetický průměr je využíván v případě, že hodnoty v souboru mají různou důležitost (váhu). Říká, jakou důležitost přiřkládají respondenti danému tvrzení (Souček, 2006).

Vzorec:

$$\bar{x} = \frac{x_1p_1 + x_2p_2 + \dots + x_np_n}{P_1 + P_2 + P_n}$$

Vážený rozptyl:

Vážený rozptyl je definován jako aritmetický průměr ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot od průměru. V případě váženého rozptylu se přihlíží k četnostem obměn (Souček, 2006).

Vzorec:

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

Rozptyl nelze interpretovat samotně, protože výsledek je dán ve čtvercích měrných jednotek. Proto se využívá druhá odmocnina směrodatné odchylky (Souček, 2006).

Směrodatná odchylka:

Směrodatná odchylka je druhou odmocninou a udává, jak moc jsou hodnoty v daném souboru dat rozprostřeny kolem průměru. Čím vyšší je směrodatná odchylka, tím více jsou data rozptýlena kolem průměru (Souček, 2006).

Vzorec:

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

Variační koeficient:

Variační koeficient je využíván vzhledem k rozdílnosti měrných jednotek a úrovně hodnot v souborech. Vyjadřuje poměr směrodatné odchylky a váženého průměru. Udává, z kolika procent se průměrně odchyľují jednotlivé hodnoty od aritmetického průměru (Souček, 2006).

Vzorec:

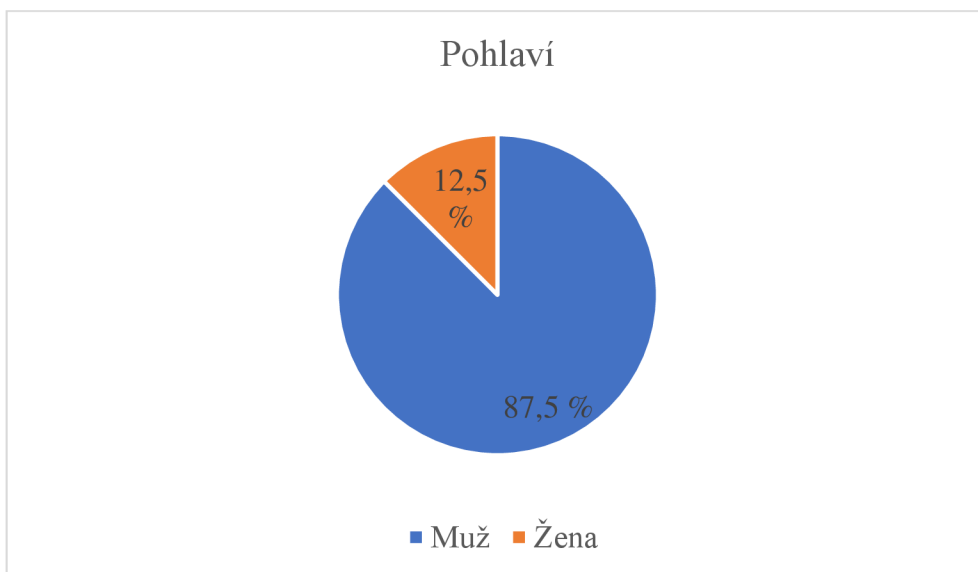
$$V = \frac{s}{\bar{x}} * 100$$

4.1.2 Charakteristika respondentů

První část dotazníku měla za úkol identifikovat manažery, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Je zde 6 otázek a odpovědi jsou znázorněny grafem.

Dotazník vyplnilo celkem 56 manažerů, 49 mužů a pouze 7 žen. Tato situace může být zapříčiněna menším množstvím žen na manažerských pozicích oproti mužům v České republice. Jedná se tedy o 87,5 % mužů a 12,5 % žen.

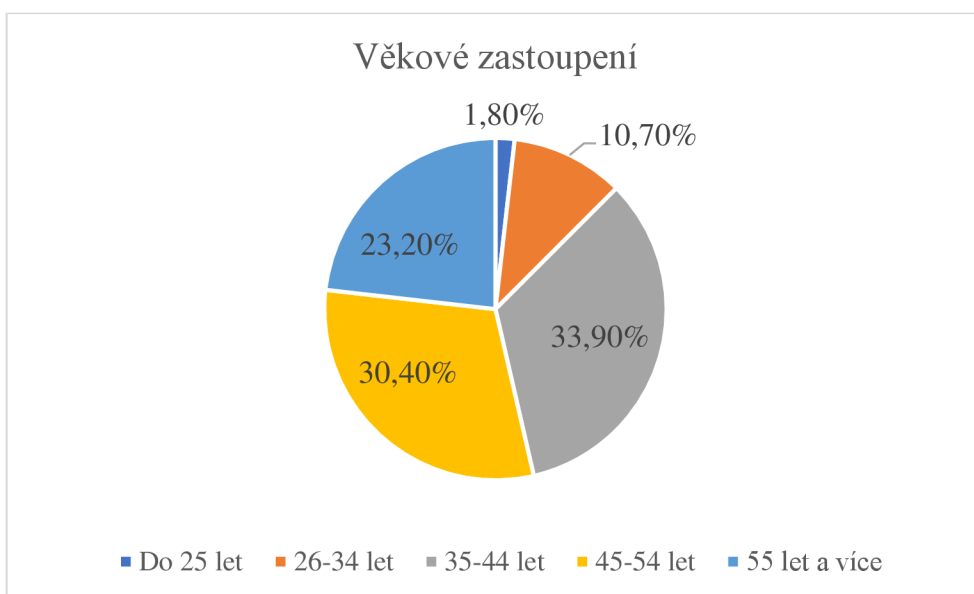
Graf 1 - Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Graf 2 je zobrazeno věkové rozložení respondentů. Nejvyšší zastoupení má věková skupina 35-44 let s 33,9 %, následuje zastoupení respondentů z věkové skupiny 45-54 let 30,4 %. Zastoupení respondentů ve věkové skupině 55 let a více je 23,2 %. Nejmenší zastoupení měli manažeři do 25 let 1,8 %.

Graf 2 - Věkové zastoupení



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

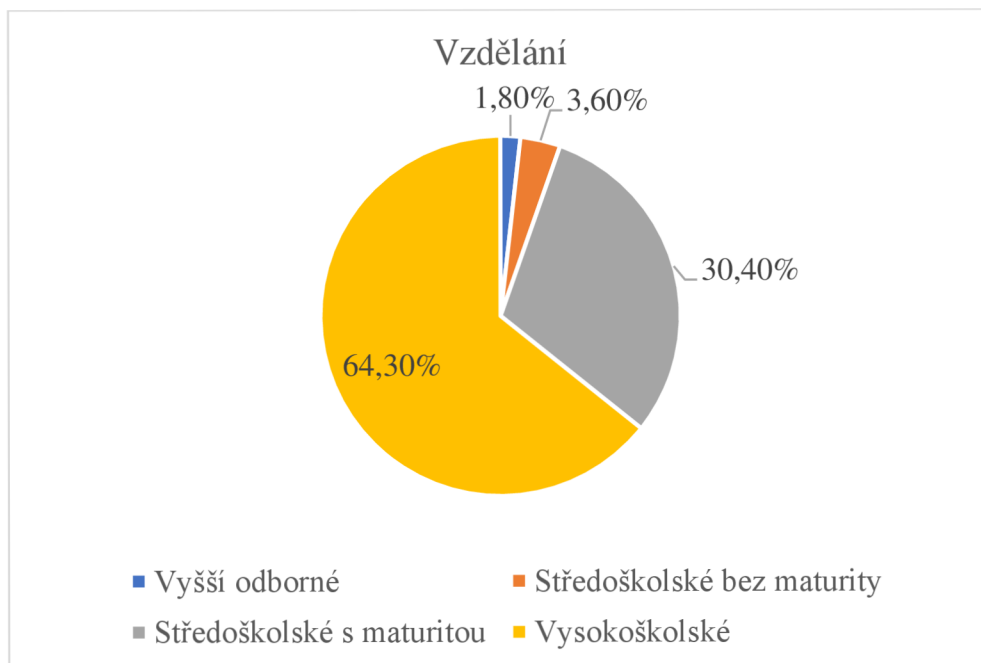
Tabulka 9 - Věkové zastoupení (absolutní vyjádření)

Věková skupina	Zastoupení respondentů
Do 25 let	1
26-34 let	6
35-44 let	19
45-54 let	17
55 let a více	13

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Graf 3 je vyobrazeno nevyšší dosažené vzdělání respondentů. Nejvyšší počet respondentů má vysokoškolské vzdělání 64,3 %. Středoškolské vzdělání s maturitou má 30,4 %. Pouze základní vzdělání neměl ani jeden respondent, vyšší odborné pouze 1 respondent (1,8 %), středoškolské bez maturity 2 (3,6 %).

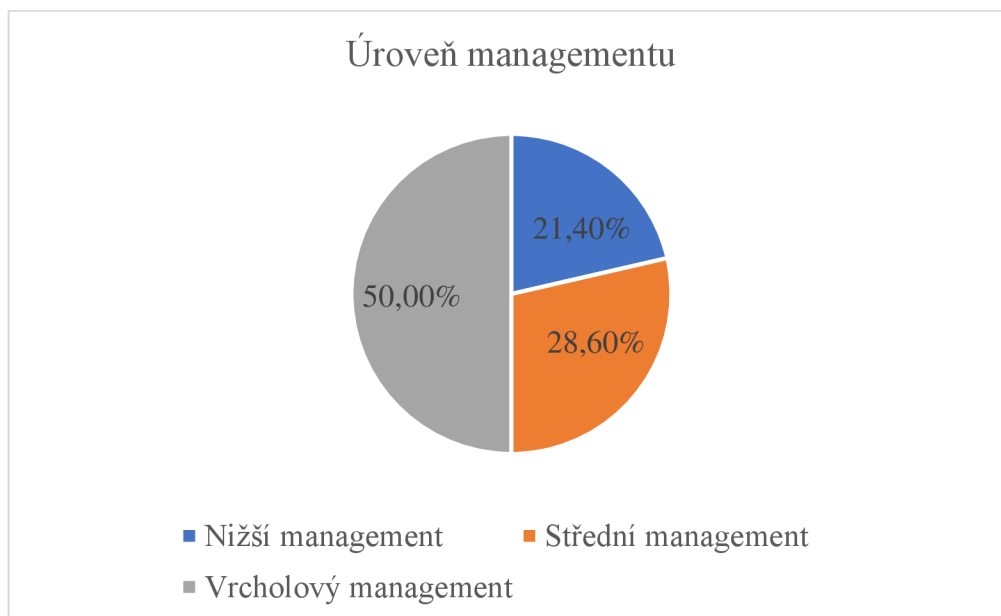
Graf 3 - Vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 4 udává úroveň managementu, ve kterém manažeři, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření pracují. 50 % manažerů se nachází ve středním managementu, 28,6 % pracuje ve vrcholném managementu a 21,4 % pracuje v nižším managementu.

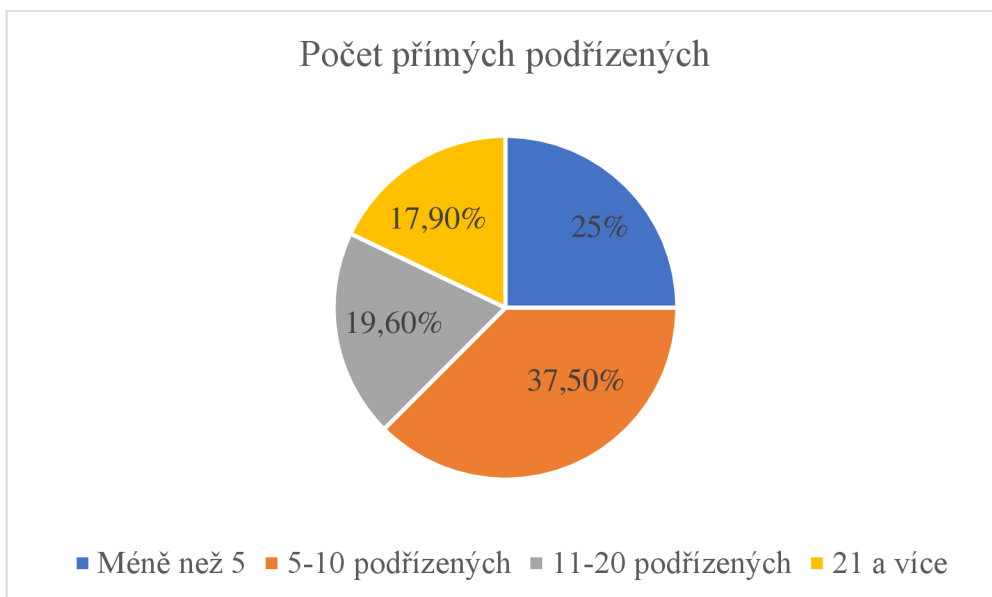
Graf 4 - Úroveň managementu



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Graf 5 je zobrazen počet přímých podřízených respondentů. Nejčastěji mají manažeři 5-10 podřízených 37,5 %. Následuje méně než 5 podřízených 25 %, 11-20 podřízených s 19,6 %. Nejméně manažerů má 21 a více přímých podřízených 17,9 %.

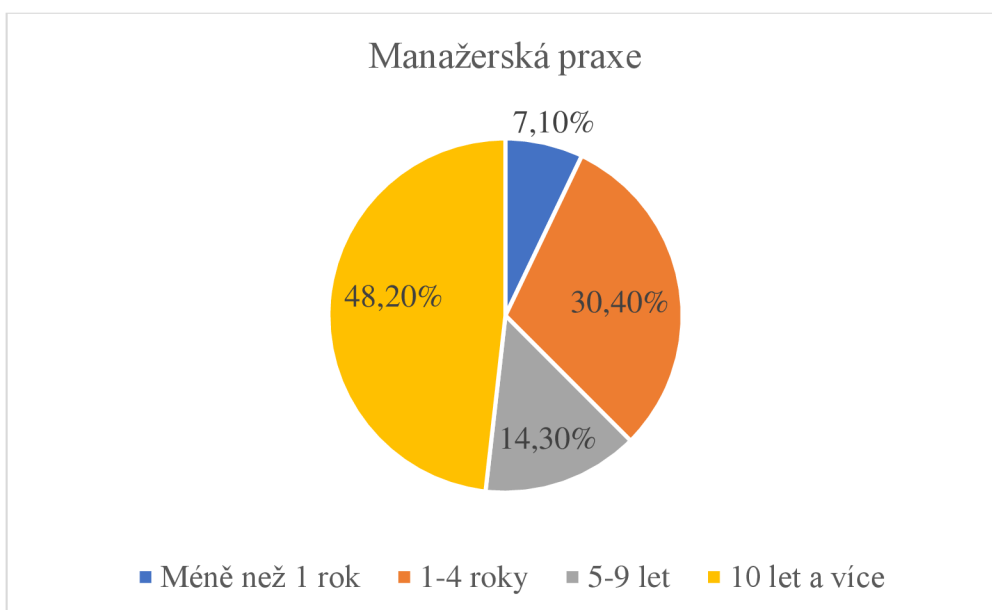
Graf 5 - Počet přímých podřízených



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Poslední identifikační otázka zobrazena na Graf 6 je věnována době, kterou respondent působí na manažerské pozici. Nejvíce respondentů pracuje na manažerské pozici více než 10 let 48,2 %, 1-4 roky 30,4 %, 5-9 let 14,3 % a méně než 1 rok 7,1 %.

Graf 6 - Manažerská praxe



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

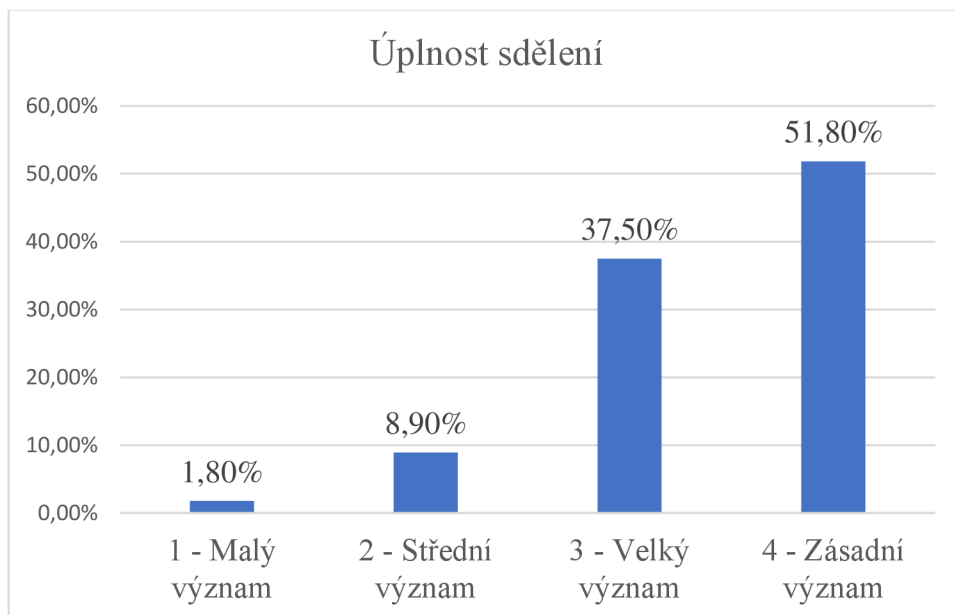
4.1.3 Analýza dotazníkového šetření

V následujících kapitolách budou rozebrány odborné bloky.

4.1.3.1 Obsah komunikace

V první odborné části dotazníku respondenti hodnotili významnost na škále od 1 do 4 u celkem 5 prvků: úplnosti sdělení, formulace obsahu sdělení, srozumitelnosti sdělení, stručnosti sdělení, zpětné vazby. Nejprve jsou rozebrány jednotlivé prvky, následně jsou prvky porovnány mezi sebou.

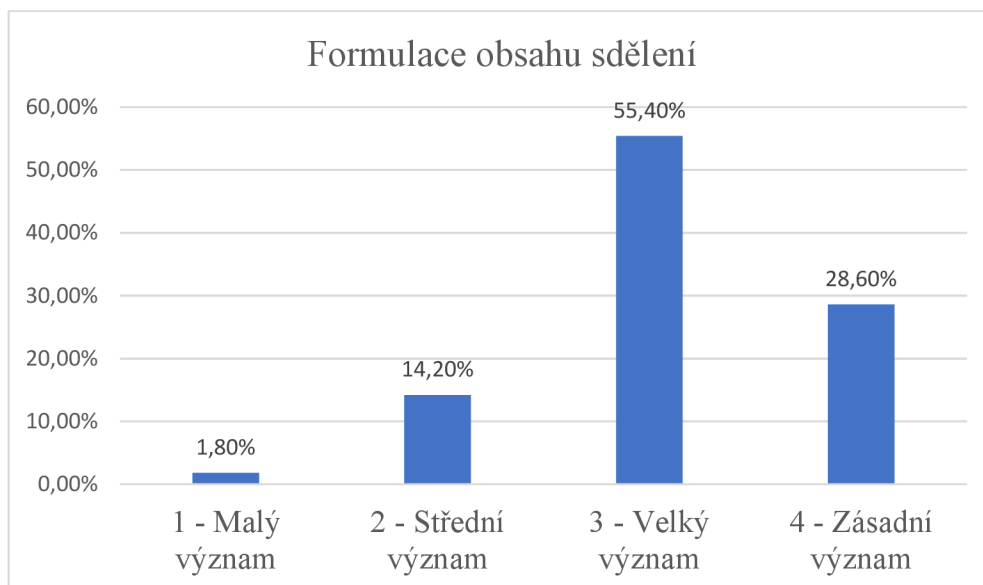
Graf 7 - Úplnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Prvním hodnoceným prvkem je úplnost sdělení. Na Grafu 7 je znázorněno hodnocení významnosti úplnosti sdělení manažerů. Nejvíce respondentů 29 (51,8 %) určilo, že úplnost sdělení má zásadní význam. 21 manažerů (37,5 %) přiřadilo úplnosti sdělení velký význam. Celkem je to téměř 90 % dotázaných manažerů. Pouze 5 manažerů (8,9 %) přiřadilo střední význam a 1 (1,8 %) malý význam.

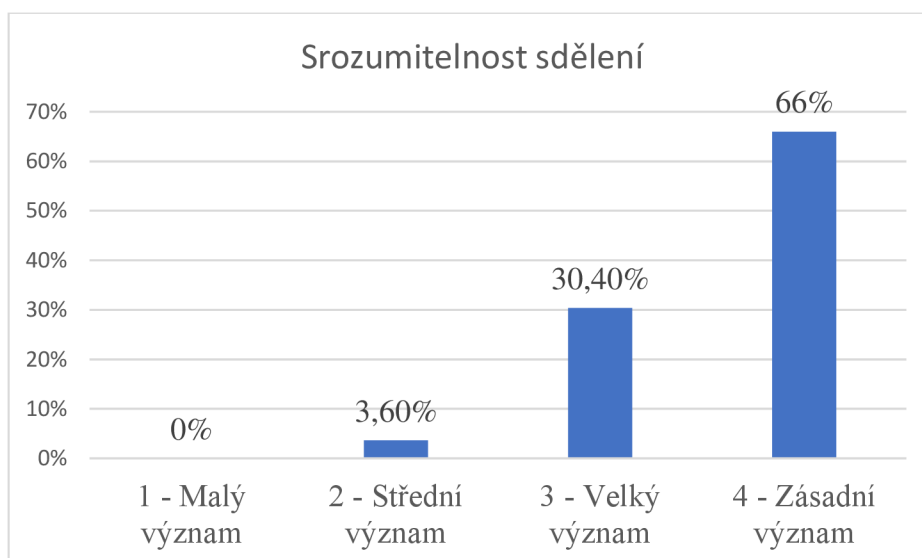
Graf 8 - Formulace obsahu sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Grafu 8 je znázorněno přiřazení významnosti prvku formulace obsahu sdělení. Nejvíce dotazovaných 31 (55,4 %) přiřazuje prvku velký význam. 16 (28,6 %) dotazovaných přikládá formulaci obsahu sdělení zásadní význam. Střední význam je prisuzován 8 manažery (14,2 %) a 1 respondent hodnotil prvek jako málo významný.

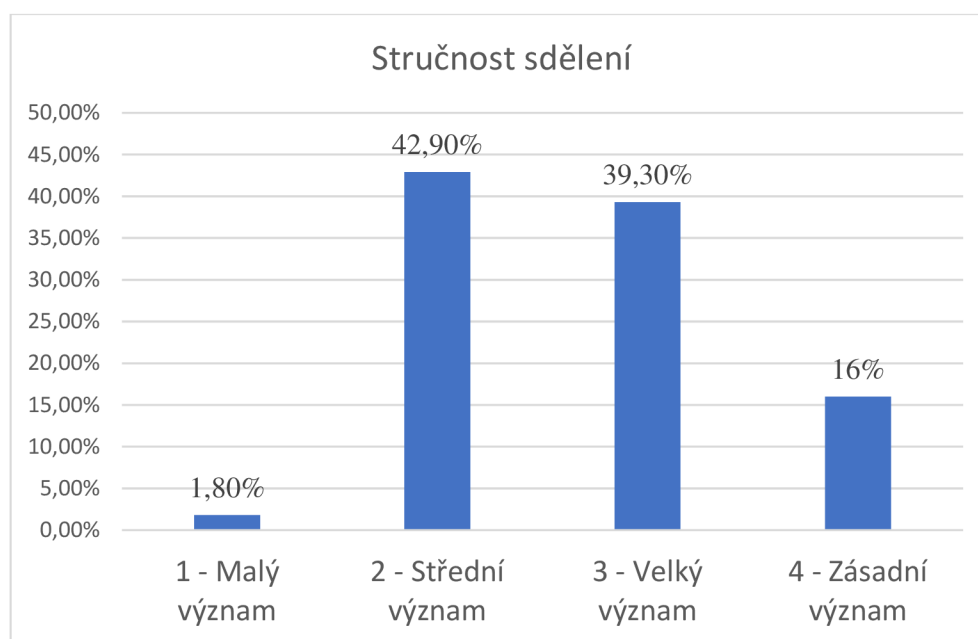
Graf 9 - Srozumitelnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Dalším hodnoceným prvkem byla srozumitelnost sdělení, kterou zobrazuje Graf 9. Nejvíce respondentů 37 (66 %) přiřadilo srozumitelnosti sdělení zásadní význam. 17 respondentů (30,4 %) přiřadilo srozumitelnosti sdělení velký význam. Střední význam přiřadili 2 respondenti. Celkem 96,4 % manažerů přisuzuje srozumitelnosti sdělení velký nebo zásadní význam.

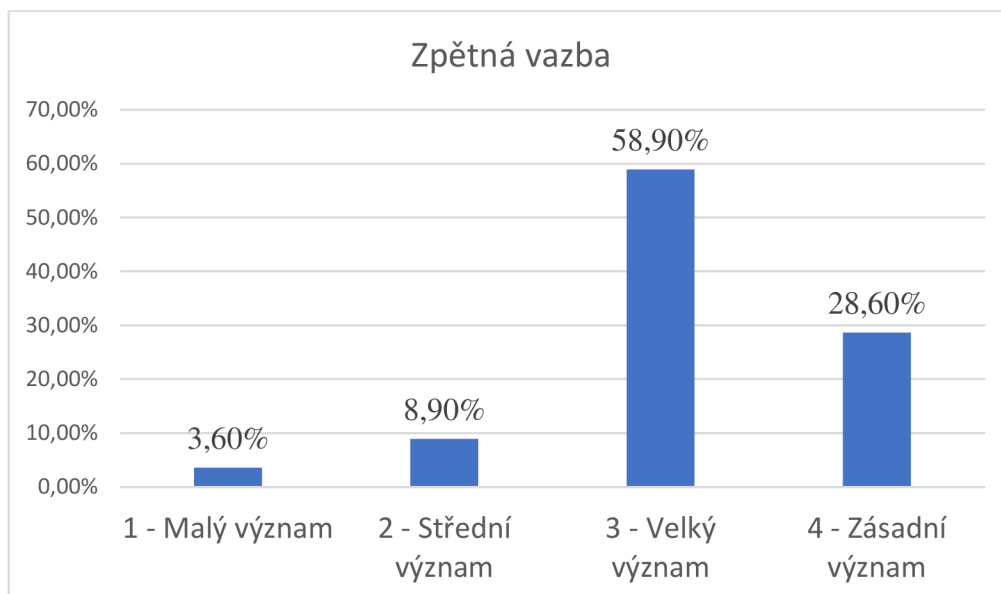
Graf 10 - Stručnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Grafu 10 je znázorněno přiřazení významnosti stručnosti sdělení. Pouze 9 manažerů (16 %) přiřadilo stručnosti sdělení zásadní význam. Velký význam přiřadilo 22 manažerů (39,3 %). Nejvíce manažerů 24 (42,9 %) stručnost sdělení přisuzuje střední význam. 1 manažer přiřadil hodnocenému prvku malý význam.

Graf 11 - Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Grafu 11 je zobrazeno hodnocení významu prvku zpětné vazby. Nejvíce respondentů 33 (58,9 %) přiřadilo zpětné vazbě velký význam. Zásadní význam přiřadilo zpětné vazbě 16 manažerů (28,6 %). Zpětné vazbě přiřadilo střední význam 5 manažerů, malý význam 2 manažeři.

Tabulka 10 - Obsah komunikace

Obsah komunikace	1	2	3	4	vážený průměr VAP	vážený rozptyl	vážená směrodatná odchylka	variační koeficient	pořadí významnosti (dle VAP)
Úplnost sdělení	1	5	21	29	3,39	0,52	0,72	21,34 %	2
Formulace obsahu sdělení	1	8	31	16	3,11	0,49	0,70	22,49 %	4
Srozumitelnost sdělení	0	2	17	37	3,63	0,30	0,55	15,19 %	1
Stručnost sdělení	1	24	22	9	2,70	0,57	0,75	27,92 %	5
Zpětná vazba	2	5	33	16	3,13	0,50	0,71	22,67 %	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 10 udává porovnání jednotlivých prvků pomocí statistických ukazatelů. V prvním sloupci je vždy daný prvek. V následujících 4 sloupcích jsou významy 1-4, které

manažeři přisuzovali jednotlivým prvkům, součet v každém řádku je 56. Dále jsou uvedeny vybrané statistické ukazatele. Nejprve vážený aritmetický průměr, dále vážený rozptyl, ze kterého byla následně vypočítaná směrodatná odchylka. V předposledním sloupci je vypočítán variační koeficient. V posledním sloupci je pořadí významnosti jednotlivých prvků na základě váženého aritmetického průměru (VAP).

Na základě výsledku vypočítaného váženého aritmetického průměru lze říci, že většina prvků obsahu komunikace mají pro respondenty velký až zásadní význam, jelikož hodnota VAP je vyšší než 3. Pouze stručnosti sdělení je přisuzován střední až velký význam, hodnota VAP je 2,7.

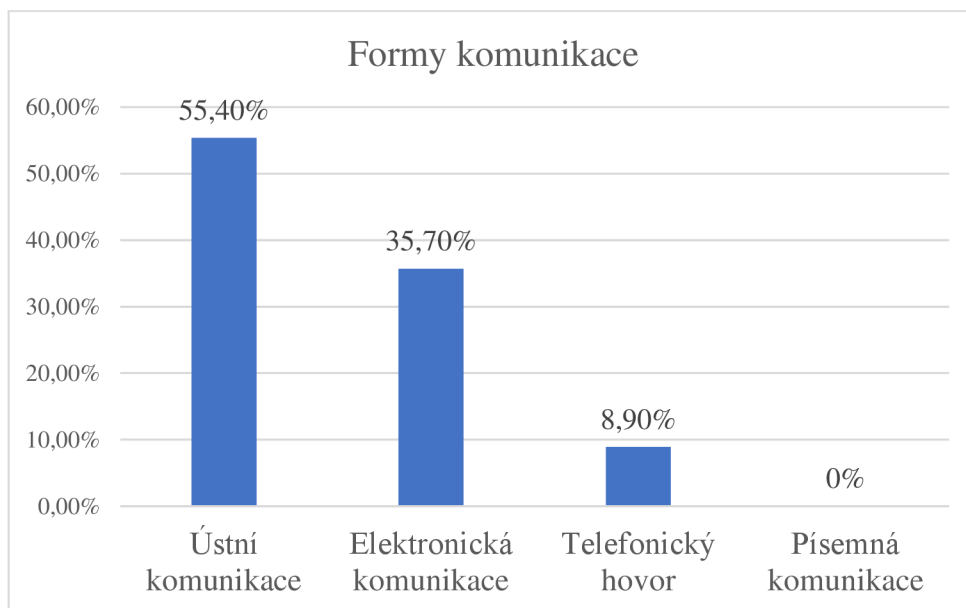
Nejvyšší význam je manažery přisuzován srozumitelnosti sdělení, kde byl vážený aritmetický průměr vypočítán 3,63. Srozumitelnost sdělení má také nejnížší váženou směrodatnou odchylku 0,55 a variační koeficient 15,19 %. Z těchto statistických ukazatelů lze usuzovat, že odpovědi manažerů se také nejvíce shodovaly a jsou nejméně se odchylojí od průměru. Druhá v pořadí s váženým aritmetickým průměrem 3,39, směrodatnou odchylkou 0,72 a variačním koeficientem 21,34 % je úplnost sdělení.

Nejnižší význam manažeři přisoudili stručnosti sdělení, kde vypočítaný vážený aritmetický průměr je 2,7. Zároveň má tento prvek nejnížší směrodatnou odchylku 0,75 a variační koeficient 27,92 %. Manažeři se na této odpovědi nejméně shodovali.

4.1.3.2 Formy komunikace

Další část vlastní práce je věnována formám komunikace.

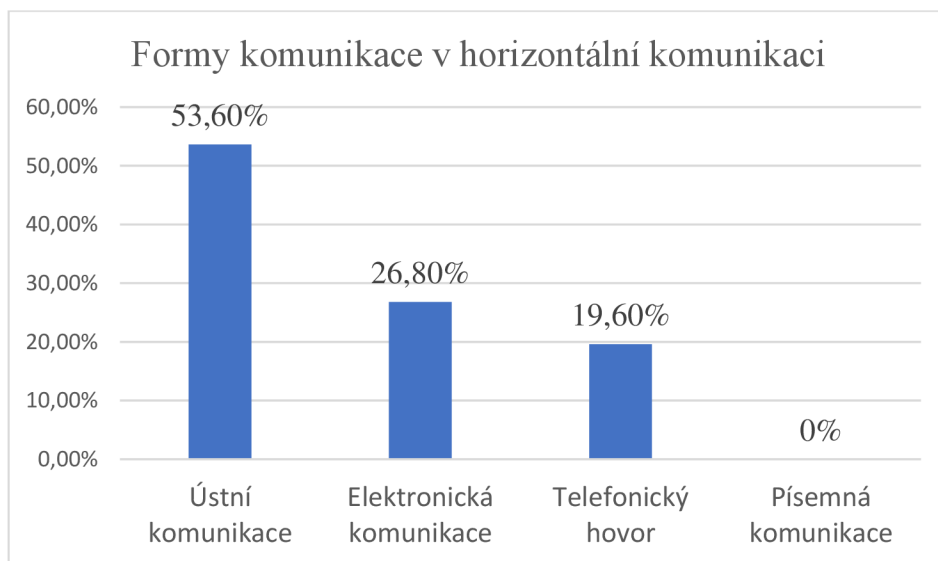
Graf 12 - Formy komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Grafu 12 je znázorněno procentuální zastoupení odpovědí manažerů, kteří měli určit, kterou formu komunikace využívají při své práci nejčastěji. Nejvíce vedoucích pracovníků 31 (55,40 %) určilo ústní komunikaci. Druhou nejčastější odpovědí byla elektronická komunikace s 35,7 %.

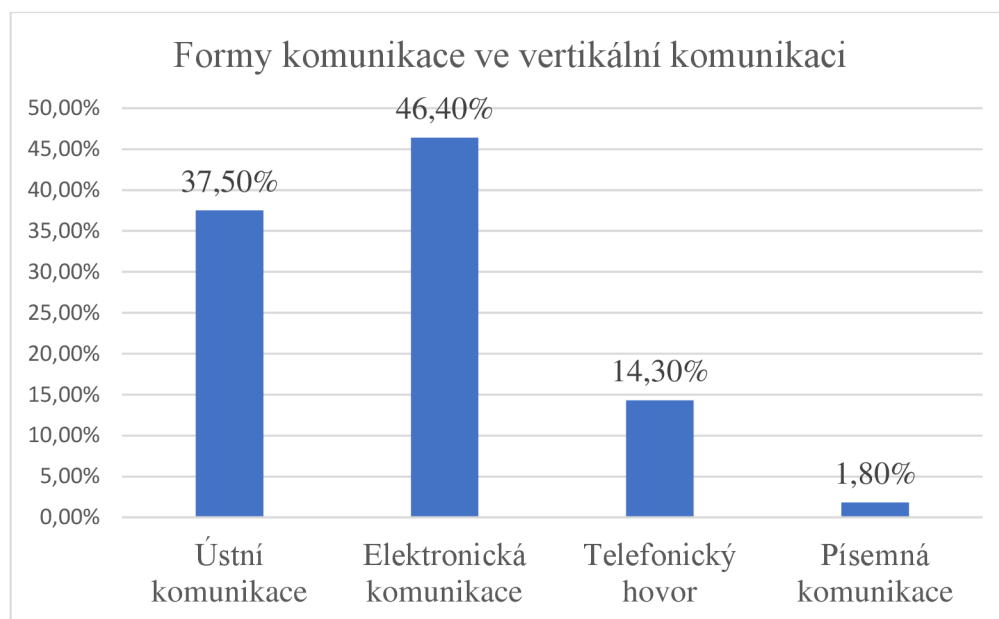
Graf 13 - Formy komunikace v horizontální komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V případě, že byla předchozí otázka, jakou formu komunikace manažeři nejčastěji při své práci využívají zkonkretizována pouze na horizontální komunikaci, nejvíce manažerů 53,6 % využívá nejčastěji ústní komunikaci, 26,8 % elektronickou komunikaci a 19,6 % telefonický hovor.

Graf 14 - Formy komunikace ve vertikální komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Grafu 14 jsou znázorněny nejčastěji využívané formy ve vertikální komunikaci. Nejvíce manažerů 46,4 % nejčastěji ve vertikální komunikaci využívá elektronickou komunikaci. Dále je velmi často využívána 37,5 % ústní komunikace. Telefonický hovor je nejčastěji využíván 14,3 % manažery.

Tabulka 11 - Formy komunikace a komunikační kanály

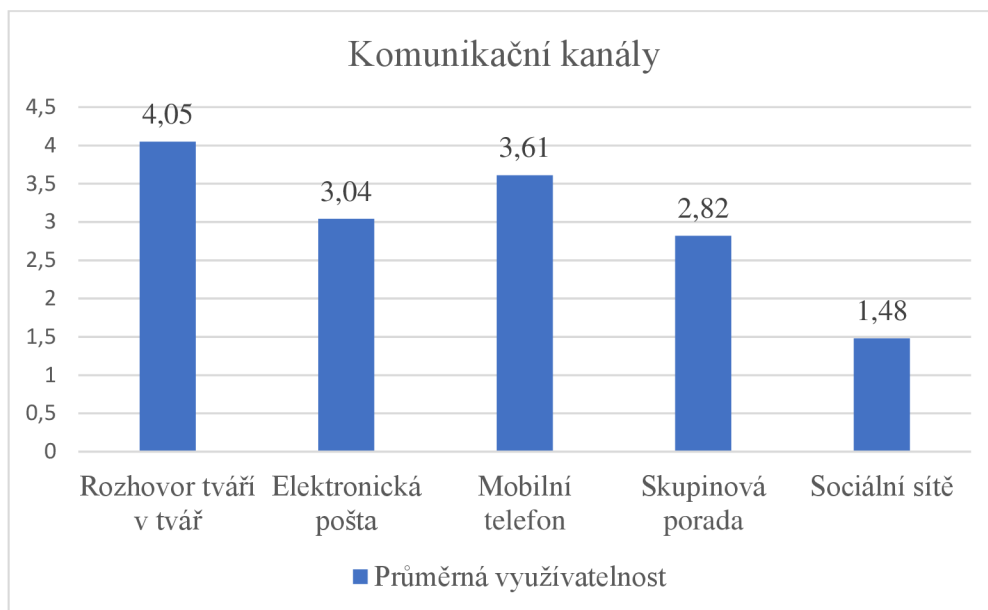
Formy komunikace	Bez ohledu na směr komunikace	Horizontální komunikace	Vertikální komunikace
Ústní komunikace	31	30	26
Elektronická komunikace	20	15	21
Telefonický hovor	5	11	8
Písemná komunikace	0	0	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Při porovnání nejčastěji využívaných forem komunikace bez ohledu na směr komunikace, v případě horizontální a vertikální komunikace vyplynulo, že ústní komunikace je nejvíce využívána vždy, avšak více v horizontálním než vertikálním směru. Elektronická komunikace v horizontálním směru je naopak méně využívána oproti vertikální komunikaci, nebo když směr komunikace není přesně určen. Telefonický hovor je nejvíce využíván v horizontální komunikaci.

V další otázce měli respondenti seřadit jednotlivé komunikační kanály od nejvíce využívaného po nejméně využívaný. Na základě výpočtu průměrů bylo zjištěno, že nejčastěji využívaným kanálem je rozhovor tváří v tvář, následuje mobilní telefon, elektronická pošta, skupinová porada, na poslední místě jsou sociální sítě (Facebook, WhatsApp).

Graf 15 - Komunikační kanály

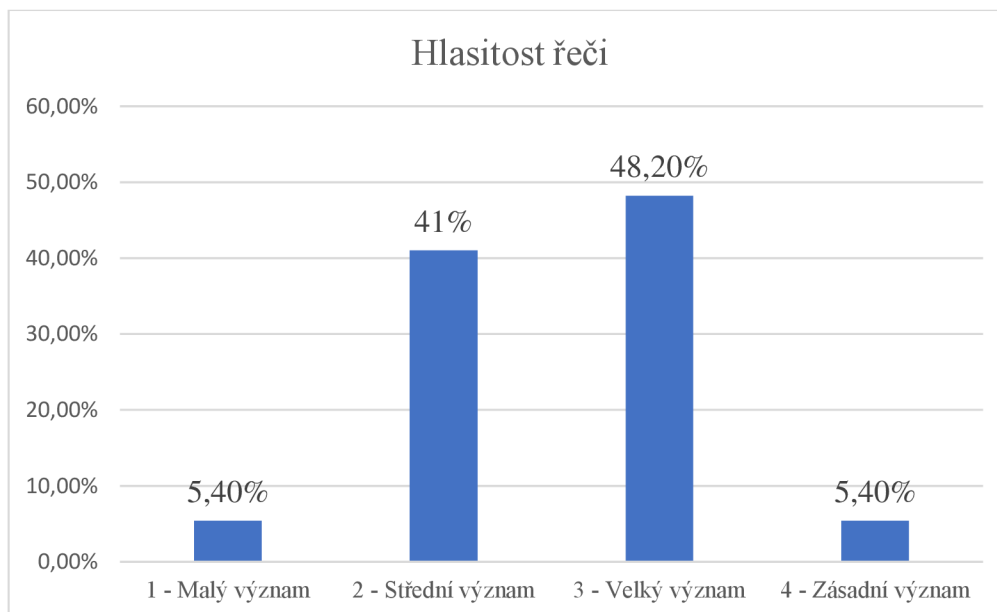


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

4.1.3.3 Verbální a neverbální komunikace

V této kapitole byla analyzována verbální a neverbální komunikace.

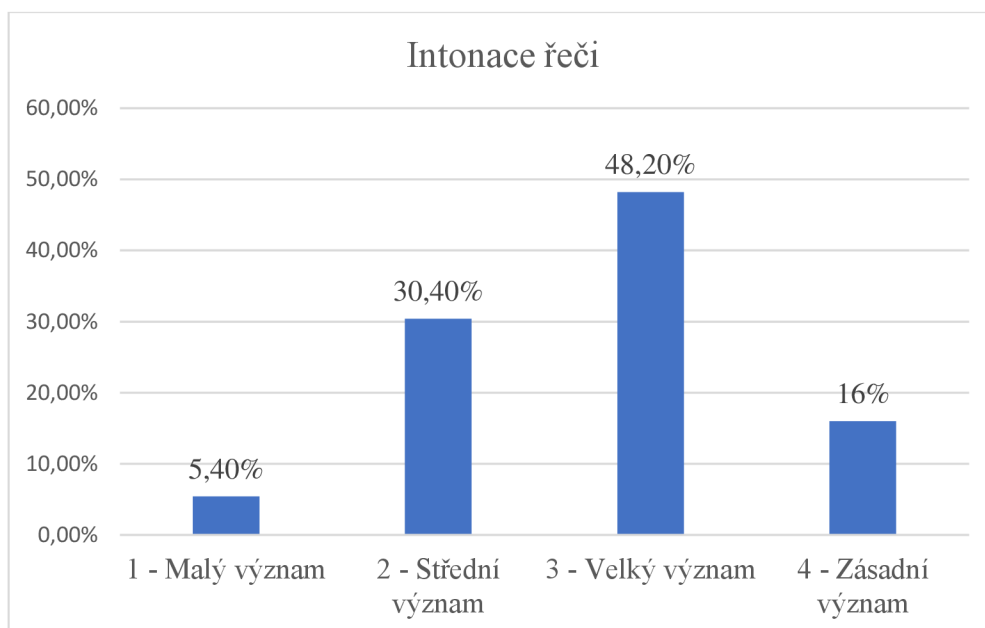
Graf 16 - Hlasitost řeči



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Prvním hodnoceným prvkem verbální komunikace byla hlasitost řeči. Nejvíce manažerů 27 (48,2 %) jí přisuzuje velký význam. Následuje střední význam - 23 (41 %) manažerů, kteří hlasitosti řeči přisuzují střední význam. Malý význam, a na druhé straně i zásadní význam přiradilo hlasitosti řeči 5,4 % respondentů.

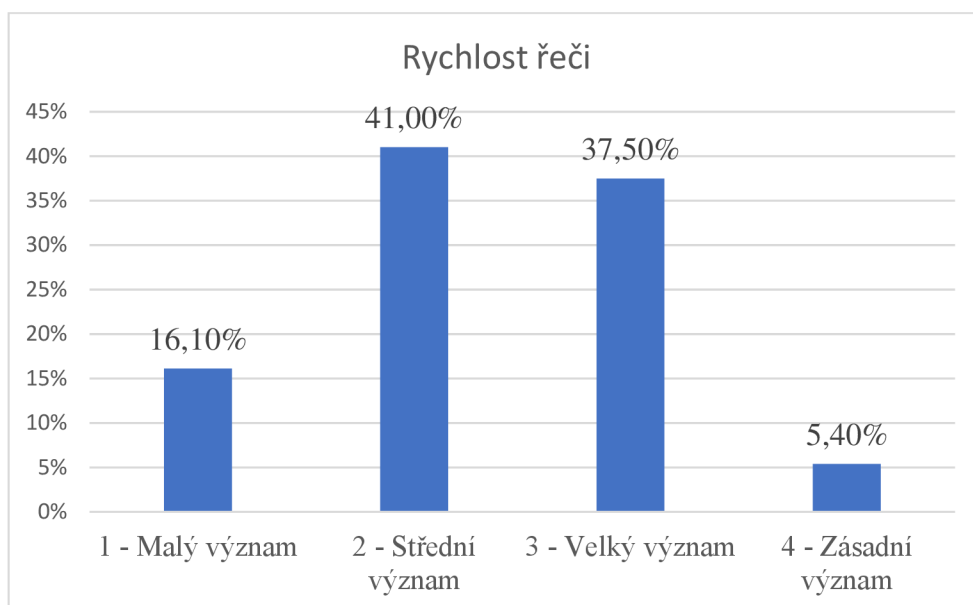
Graf 17 - Intonace řeči



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na Grafu 17 lze vidět hodnocení významnosti prvku intonace řeči. Nejvíce manažerů jí přiřazuje velký význam 48,2 %. Střední význam intonaci řeči přidělilo 30,4 % respondentů. Pro 16 % respondentů má intonace řeči zásadní význam, a pro 5,4 % malý význam.

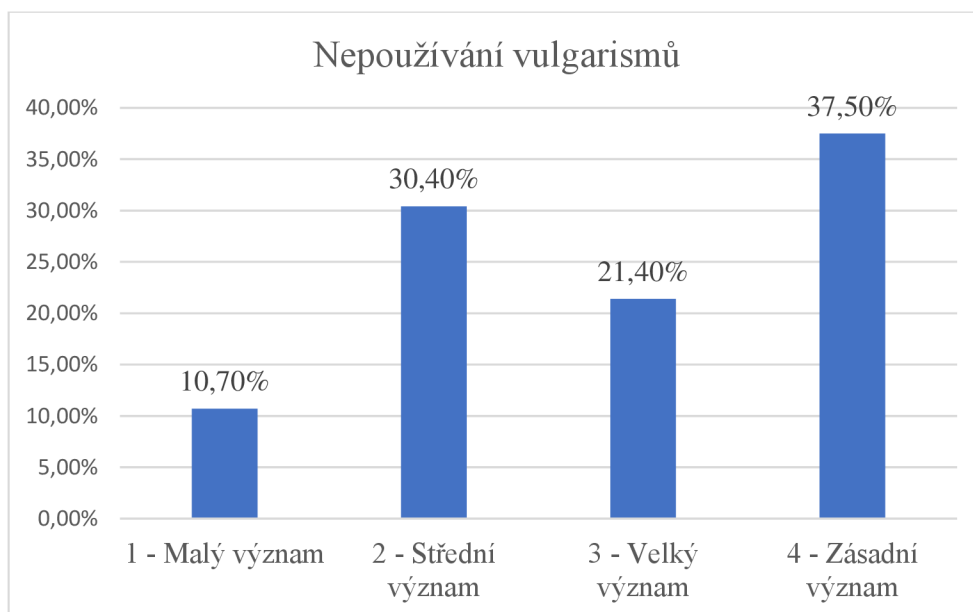
Graf 18 - Rychlost řeči



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 18 znázorňuje, jaký význam přiřadili vedoucí pracovníci rychlosti řeči. 41 % z nich přiřadili střední význam, 37,5 % velký význam, 16,1 % malý význam a 5,4 % zásadní význam.

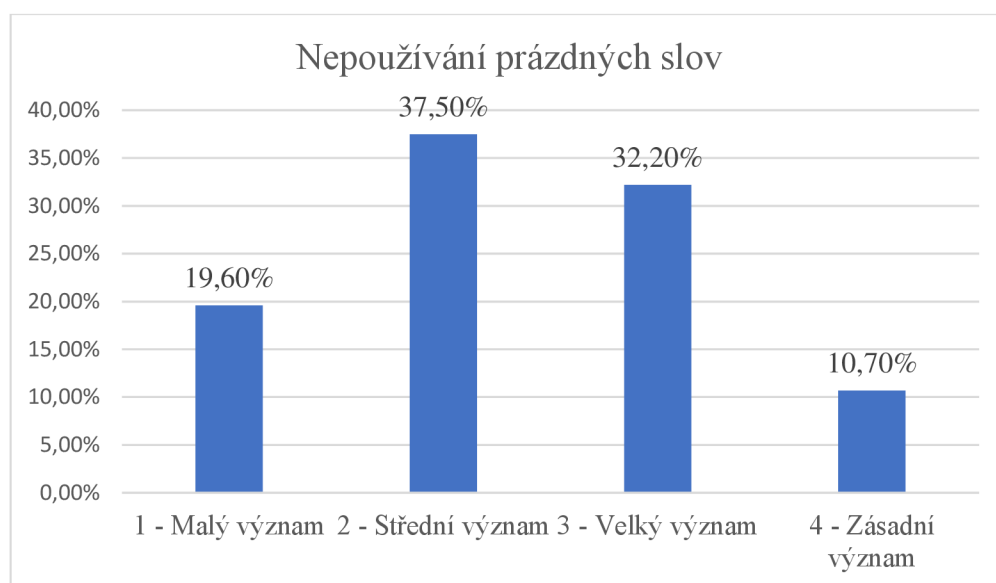
Graf 19 - Nepoužívání vulgarismů



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 19 zobrazuje, jakou významnost zvolili manažeři u hodnocení prvku nepoužívání vulgarismů. Pro 21 (37,5 %) manažerů je nepoužívání vulgarismů zásadní. 17 manažerů (30,4 %) přiřadilo střední význam. Velký význam má nepoužívání vulgarismů pro 12 (21,4 %) respondentů. Malý význam byl přiřazen u 6 manažerů.

Graf 20 - Nepoužívání prázdných slov



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Nepoužívání prázdných slov (výplňových slov, slovní vaty) je znázorněno na Grafu 20. Největší počet vedoucích pracovníků 21 (37,5 %) přiřadilo střední význam. Naopak nejmenší počet 6 (10,7 %) manažerů si myslí, že nepoužívání prázdných slov má zásadní význam.

Tabulka 12 - Verbální komunikace

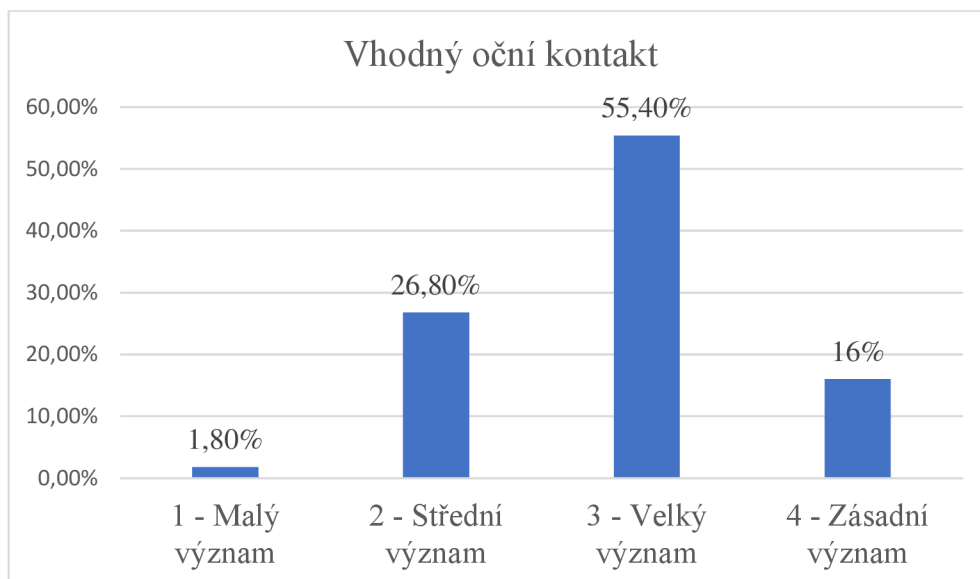
Verbální komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí významnosti (dle VAP)
Hlasitost řeči	3	23	27	3	2,54	0,46	0,68	26,83	3
Intonace řeči	3	17	27	9	2,75	0,62	0,78	28,54	2
Rychlost řeči	9	23	21	3	2,32	0,65	0,80	34,64	5
Nepoužívání vulgarismů	6	17	12	21	2,86	1,09	1,04	36,49	1
Nepoužívání prázdných slov	11	21	18	6	2,34	0,83	0,91	38,98	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V tabulce 12 jsou výpočty jednotlivých prvků verbální komunikace, jako tomu bylo v tabulce 10.

Všechny prvky verbální komunikace byly hodnoceny střední až velkou významností, jejich VAP se pohybuje od 2 do 3. Ani jeden prvek nedosáhl zásadní významnosti. Největší významnost má nepoužívání vulgarismů, kde VAP je 2,86. Má však největší směrodatnou odchylku 1,04 a variační koeficient 36,49 %. Manažeři se na této odpovědi neshodli a odpovědi jsou rozptýlené. Nejmenší významnost je přisouzena rychlosti řeči s VAP 2,32. Nejvíce se manažeři shodli na přiřazení hodnocení hlasitosti řeči s váženým aritmetickým průměrem 2,54. Nejnižší variabilitu a shodu v odpovědích ukazuje směrodatná odchylka 0,68 a variační koeficient 26,83 %.

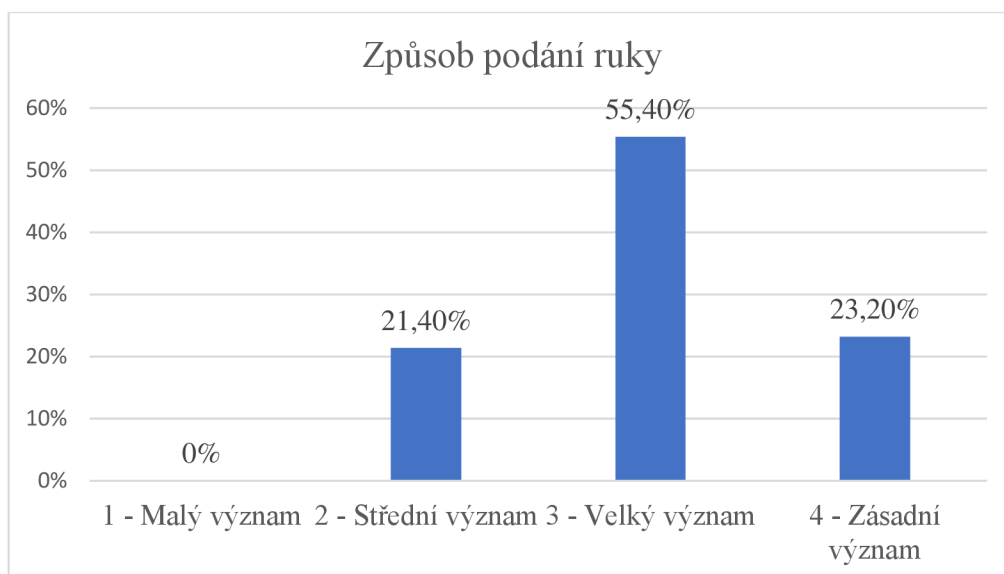
Graf 21 - Vhodný oční kontakt



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 21 zobrazuje první z prvků neverbální komunikace. Vhodnému očnímu kontaktu přiřadilo nejvíce vedoucích pracovníků velký význam, a to konkrétně 31 (55,4 %). Střední význam označilo 15 (26,8 %) manažerů. Za zásadní považuje oční kontakt 9 (16 %) vedoucích pracovníků. Pouze 1 respondent přisuzuje očnímu kontaktu malý význam.

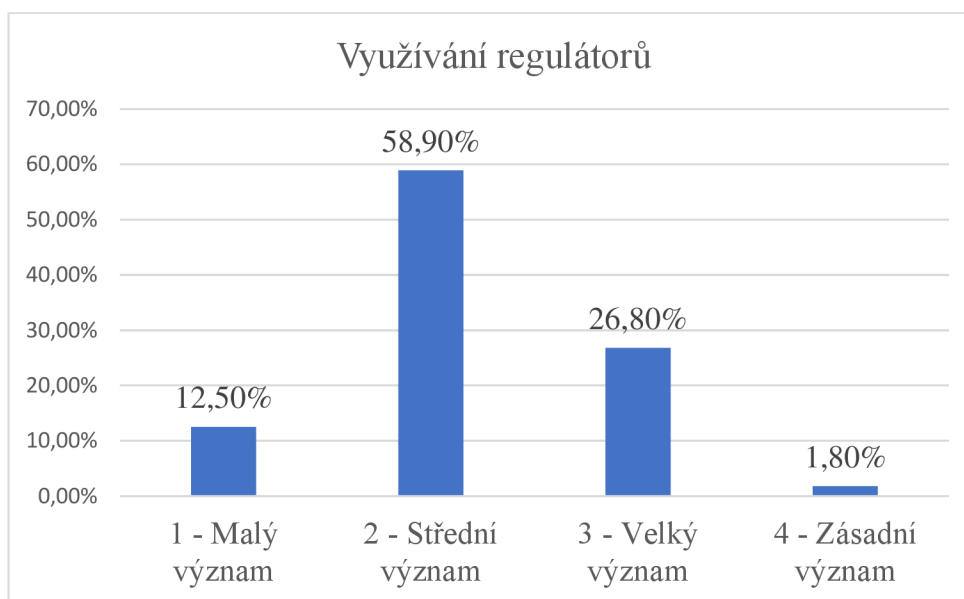
Graf 22 - Způsob podání ruky



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 22 procentuálně zobrazuje významnost způsobu podání ruky. Největší počet manažerů označilo velký význam 55,4 %. Pouze u o jednoho respondenta více s 23,2 % manažerů má zásadní význam oproti 21,4 %, kterých přiřadili způsobu podání ruky střední význam. Žádný respondent si nemyslí, že by podání ruky bylo málo významné.

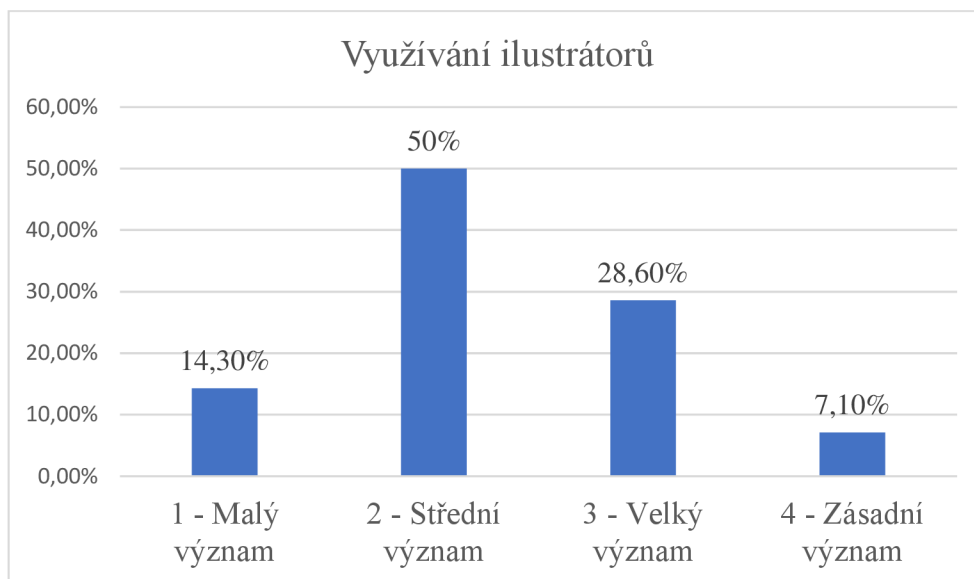
Graf 23 - Využívání regulátorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Využívání regulátorů, které indikují například začátek či konec konverzace, má podle většiny respondentů 58,9 % střední význam. 26,8 % přiřadilo využívání regulátoru velký význam, 12,5 % pouze malý význam a 1,8 % zásadní význam.

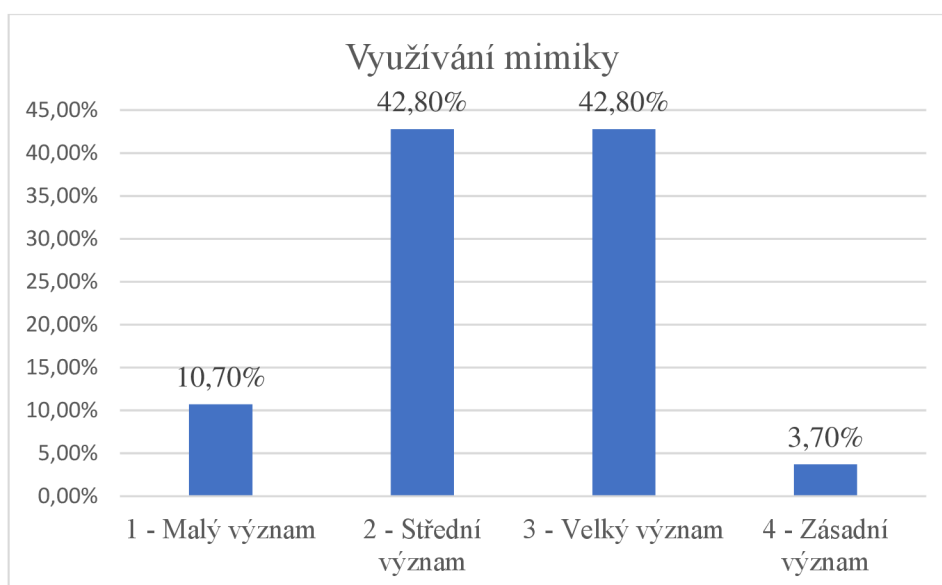
Graf 24 - Využívání ilustrátorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 24 zobrazuje významnost, jakou přisuzují respondenti ilustrátorům, které zejména umocňují komunikaci. 50 % respondentů přisuzuje ilustrátorům střední význam. 28,6 % respondentů označilo velký význam. 14,3 % má za to, že ilustrátory mají v komunikaci malý význam a 7,1 % vidí použití ilustrátorů jako zásadní.

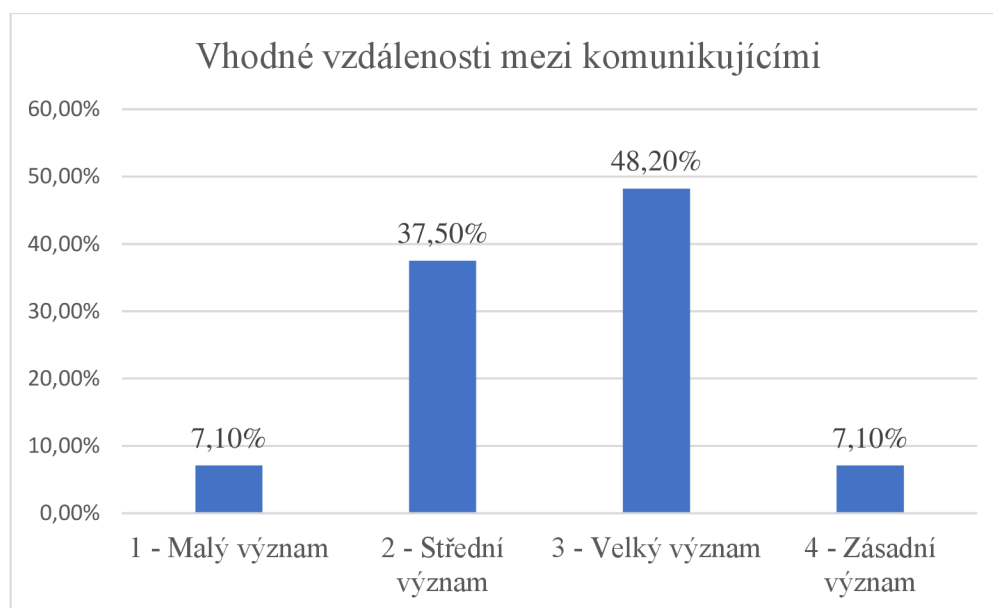
Graf 25 - Využívání mimiky



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Dalším prvkem neverbální komunikace zobrazeným v Grafu 25 je využívání mimiky. Stejný počet respondentů označilo, že využívání mimiky má střední nebo velký význam 42,8 %. Okrajovou hodnotu malý význam zvolilo 10,7 % manažerů, a na druhé straně 3,7 % manažerů označilo zásadní význam.

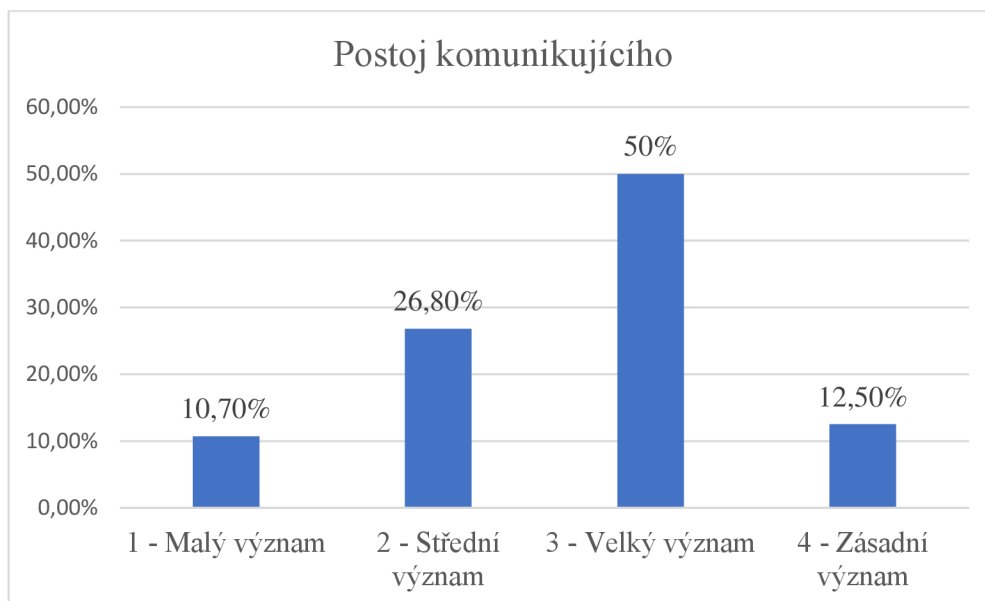
Graf 26 - Vhodné vzdálenosti mezi komunikujícími



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z Grafu 26 je zřejmé, že okrajové hodnoty mají stejné zastoupení odpovědí. Malý význam a zásadní význam ve vztahu k vhodné vzdálenosti mezi komunikujícími označilo 7,10 % (4 respondenti). Velké množství respondentů 48,2 % přiřadilo danému prvku velký význam, 37,5 % zvolilo střední význam.

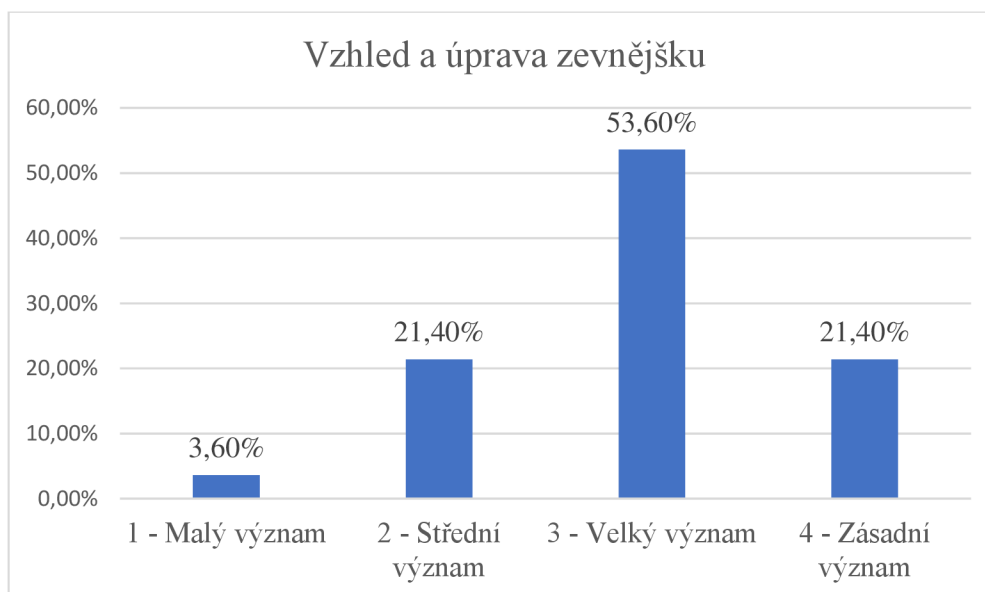
Graf 27 - Postoj komunikujícího



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Velký význam má postoj komunikujícího pro 28 manažerů, tj. 50 %. Střední význam má postoj komunikujícího pro 15 manažerů tj. 26,8 %. Nejméně manažerů má za to, že postoj komunikujícího má pouze malý význam 6 tj. 10,7 %.

Graf 28 - Vzhled a úprava zevnějšku



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Pro většinu tj. 30 (53,6 %) manažerů má vzhled a úprava zevnějšku velký význam. Pro 12 manažerů má tento prvek zásadní nebo střední význam tj. 21,4 %. Pro 2 manažery (3,6 %) má vzhled a úprava zevnějšku malý význam.

Tabulka 13 - Neverbální komunikace

Neverbální komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí významnosti (dle VAP)
Vhodný oční kontakt	1	15	31	9	2,86	0,48	0,69	24,24	3
Způsob podání ruky	0	12	31	13	3,02	0,45	0,67	22,13	1
Využívání regulátorů	7	33	15	1	2,18	0,43	0,66	30,18	8
Využívání ilustrátorů	8	28	16	4	2,29	0,63	0,80	34,80	7
Využívání mimiky	6	24	24	2	2,39	0,52	0,72	30,26	6
Vhodné vzdálenosti mezi komunikujícími	4	21	27	4	2,55	0,53	0,73	28,59	5
Postoj komunikujícího	6	15	28	7	2,64	0,69	0,83	31,52	4
Vzhled a úprava zevnějšku	2	12	30	12	2,93	0,57	0,75	25,70	2

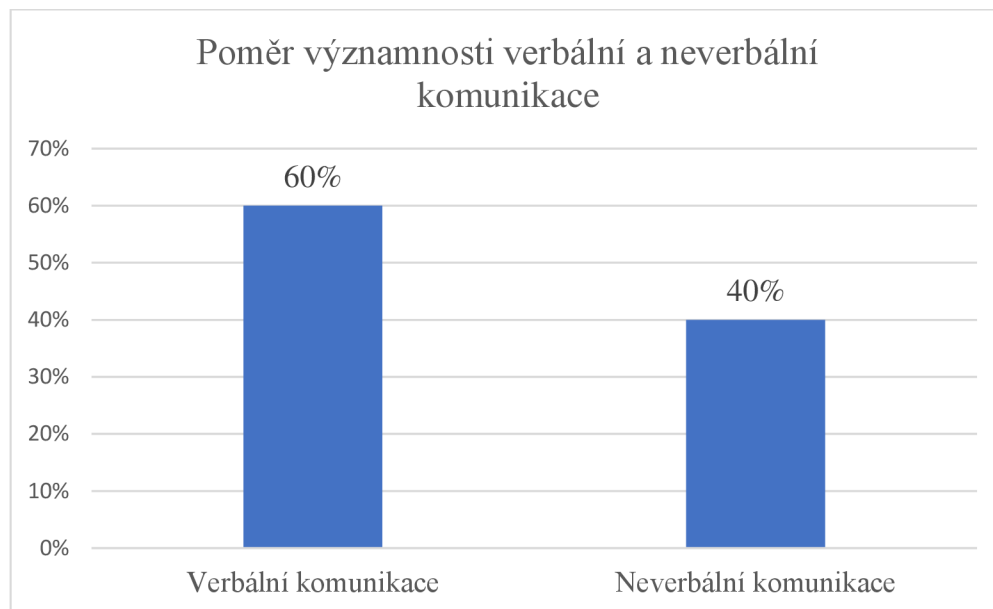
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 13 udává výsledky statistických výpočtů věnovaných neverbální komunikaci. Nejvýznamnější z prvků neverbální komunikace je pro manažery způsob podání ruky s váženým aritmetickým průměrem 3,02. Jako jediný prvek se dostal přes hodnotu 3. Má zároveň nejnižší hodnotu variačního koeficientu 22,13 %, odpovědi se pohybují v nejmenším rozptylu od průměru. Vzhled a úprava zevnějšku jsou pro manažery také velmi důležité, výsledek VAP je 2,93.

Za nejméně významné považují manažeři využívání regulátorů VAP 2,18 a využívání ilustrátorů s VAP 2,29. Nejvíce se manažeři shodovali v odpovědi u postoje komunikujícího se směrodatnou odchylkou 0,83, kde VAP vyšel 2,64.

V poslední otázce daného bloku manažeři rozdělovali 100 bodů mezi verbální a neverbální komunikaci na základě jejich vlastního uvážení.

Graf 29 - Poměr významnosti verbální a neverbální komunikace



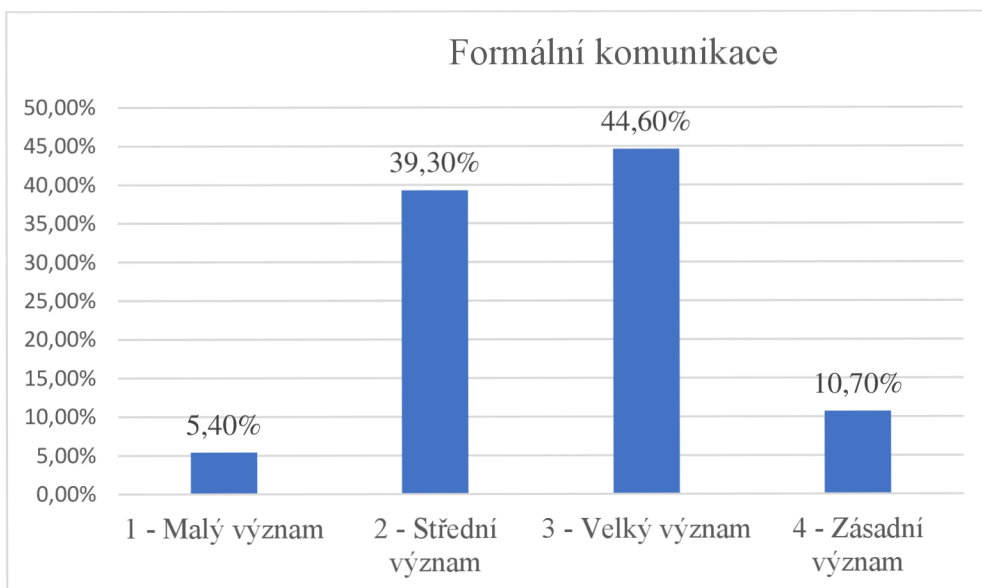
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z Grafu 29 lze jasně vidět, že u manažerů převládá z 60 % verbální komunikace oproti neverbální se 40 %. Celkem získala verbální komunikace 3362 bodů a neverbální komunikace 2238 bodů.

4.1.3.4 Formální a neformální komunikace

V odborném bloku formální a neformální komunikace, respondenti přiřazovali významnost formální a neformální komunikaci.

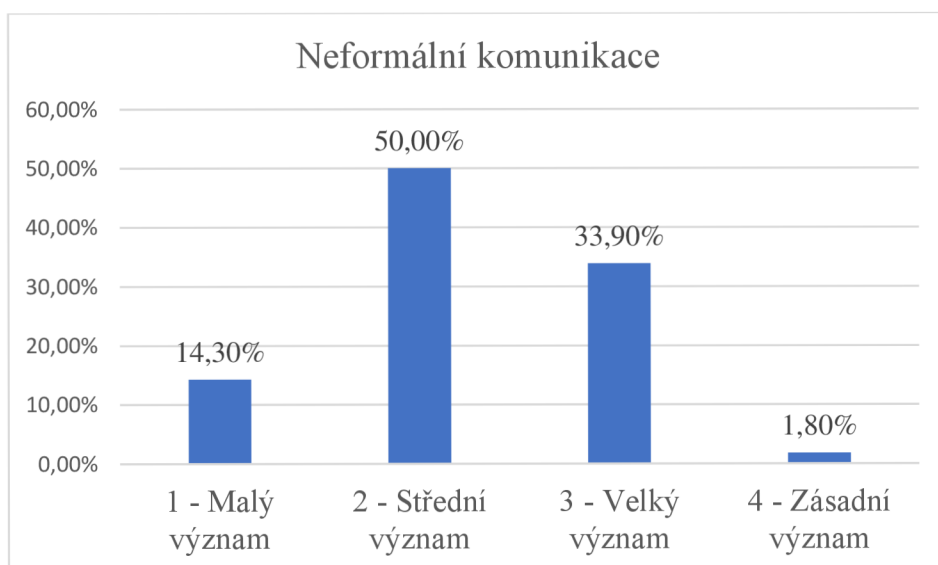
Graf 30 - Formální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 30 zobrazuje významnost formální komunikace s ostatními zaměstnanci. Celkem 25 (44,6 %) manažerů určilo, že formální komunikace má velký význam. 22 (39,3 %) manažerů označilo střední význam. Formální komunikace má zásadní význam pro 6 (10,7 %) respondentů.

Graf 31 - Neformální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Velký význam neformální komunikace zvolilo 19 (33,9 %) dotazovaných. Nejvyšší zastoupení měl střední význam, který zvolila polovina dotazovaných 28. Zásadní význam přiřadil pouze 1 dotazovaný. Pro 8 (14,3 %) má neformální komunikace malý význam.

Tabulka 14 - Formální a neformální komunikace

Komunikační typy	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí významnosti (dle VAP)
Formální komunikace	3	22	25	6	2,61	0,56	0,75	28,70	1
Neformální komunikace	8	28	19	1	2,23	0,50	0,71	31,67	2

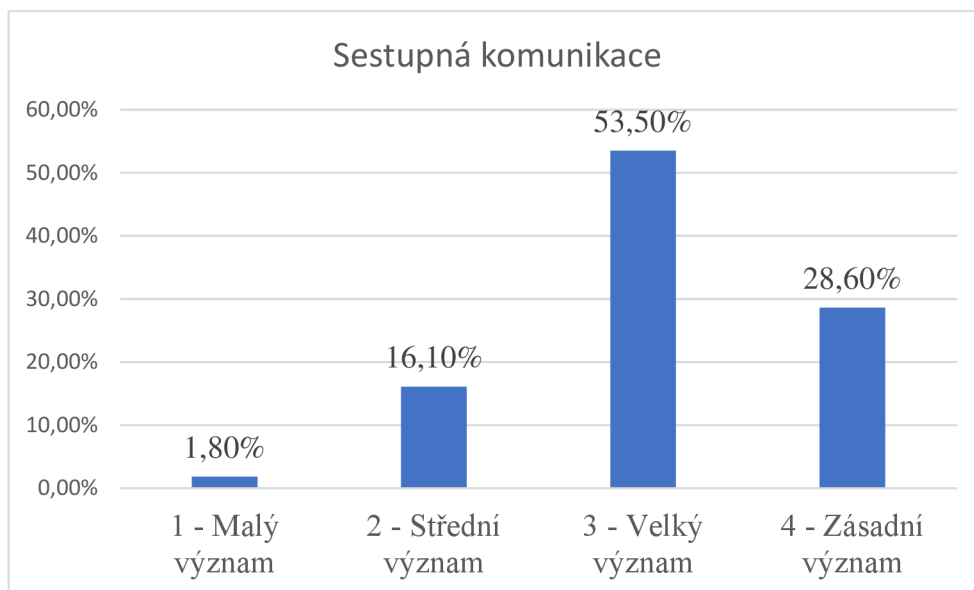
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Při výpočtu statistických ukazatelů bylo zjištěno, že formální komunikace má pro respondenty větší význam než neformální komunikace. VAP formální komunikace 2,61 tj. na hranici středního až velkého významu. Variační koeficient je nižší u formální komunikace 28,7 %. Směrodatná odchylka je u formální komunikace vyšší než u neformální komunikace. Odpovědi byly více rozmístěny.

4.1.3.5 Komunikační směry

Část komunikační směry se zabývá sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální komunikací.

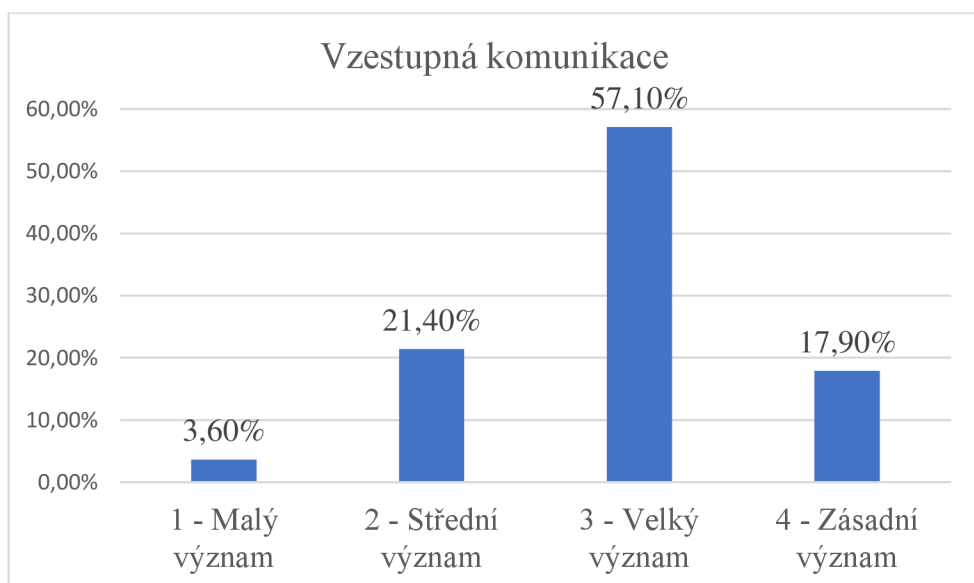
Graf 32 - Sestupná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Největší zastoupení respondentů 30 (53,5 %) určilo, že má sestupná komunikace velký význam. Zároveň 16 (28,6 %) respondentů označilo zásadní význam. V úhrnu se jedná o 82,1 %, kteří označili sestupnou komunikaci jako zásadní či s velkým významem. Střední význam označilo 16,1 % respondentů.

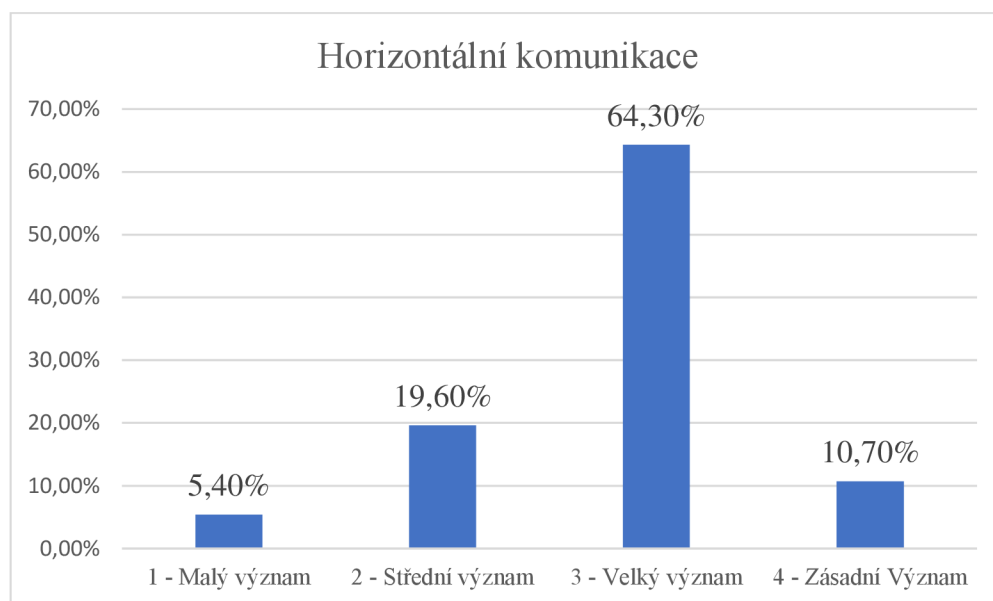
Graf 33 - Vzestupná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 33 zobrazuje významnost vzestupné komunikace. Největší počet respondentů přiřazuje vzestupné komunikaci velký význam 32 respondentů tj. 57,1 %. Za zásadní význam považuje vzestupnou komunikaci 10 (17,9 %) respondentů. Střední důležitost označilo více respondentů než zásadní důležitost, a to konkrétně 12 (21,4 %).

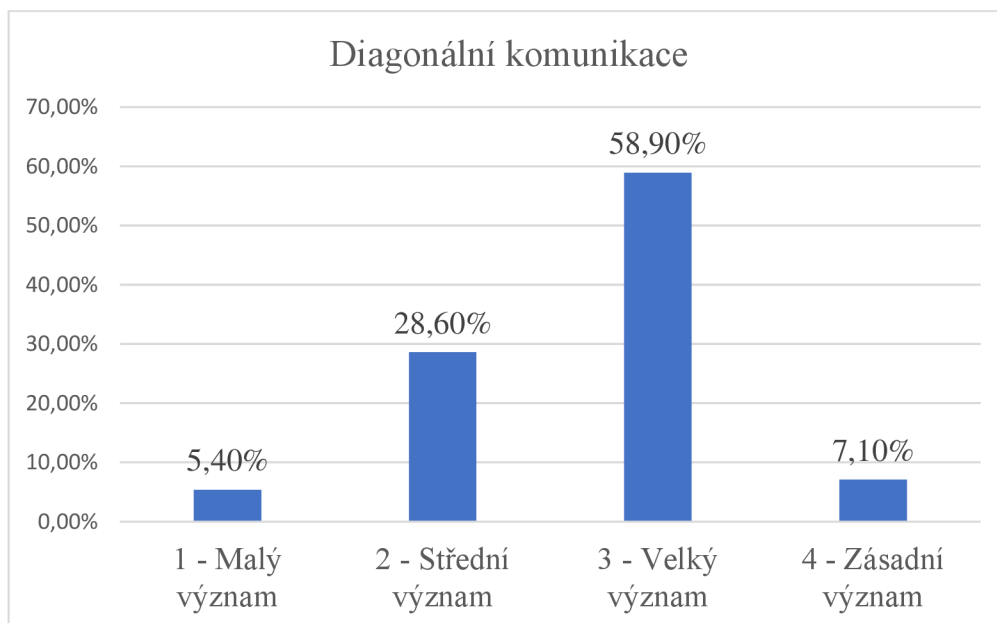
Graf 34 - Horizontální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Celkem 36 dotazovaných, tj. 64,3 % se shodlo, že horizontální komunikace má velký význam. 11 dotazovaných 19,6 % vidí horizontální komunikaci jako středně významnou. Zásadní význam zvolilo pouze 6 dotazovaných, malý význam 3 dotazovaní.

Graf 35 - Diagonální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Celkem 58,9 % respondentů označilo u diagonální komunikace velký význam. 28,6 % považuje diagonální komunikaci za středně důležitou. Pro 7,1 % respondentů je diagonální komunikace zásadní. 5,4 % respondentů přisuzuje diagonální komunikaci malý význam.

Tabulka 15 - Směry komunikace

Směry komunikace	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí významnosti (dle VAP)
Sestupná komunikace	1	9	30	16	3,09	0,51	0,71	23,11	1
Vzestupná komunikace	2	12	32	10	2,89	0,52	0,72	25,03	2
Horizontální komunikace	3	11	36	6	2,80	0,48	0,69	24,69	3
Diagonální komunikace	3	16	33	4	2,68	0,47	0,68	25,54	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V Tabulka 15 jsou vypočítány statistické ukazatele jednotlivých prvků: sestupná komunikace, vzestupná komunikace, horizontální komunikace a diagonální komunikace. Nejvyšší význam má podle vedoucích pracovníků sestupná komunikace, která má vážený aritmetický průměr 3,09. Jediný prvek z této skupiny má významnost velkou až zásadní. Směrodatná odchylka 0,71 značí, že oproti ostatním prvkům se manažeři příliš v odpovědích neshodovali. Naopak variační koeficient 23,11 % je ze všech prvků nejnižší, odpovědi jsou rozprostřeny kolem průměru. Nejvíce se odpovědi shodovaly na základě směrodatné odchylky u diagonální komunikace, která má hodnotu 0,68.

4.1.3.6 Komunikační bariéry

Cílem tématu komunikačních bariér bylo zjistit, jaká komunikační bariéra se dle dotazovaných manažerů vyskytuje nejčastěji. Na Grafu 36 je zřejmé, že největším problémem je nedostatek času. Další v pořadí je nesoustředěnost. Jako nejméně se vyskytující bariéru dotazovaní manažeři určili nevhodný slovník, nevhodné komunikační schopnosti a selhání zpětné vazby.

Graf 36 - Výskyt komunikačních bariér

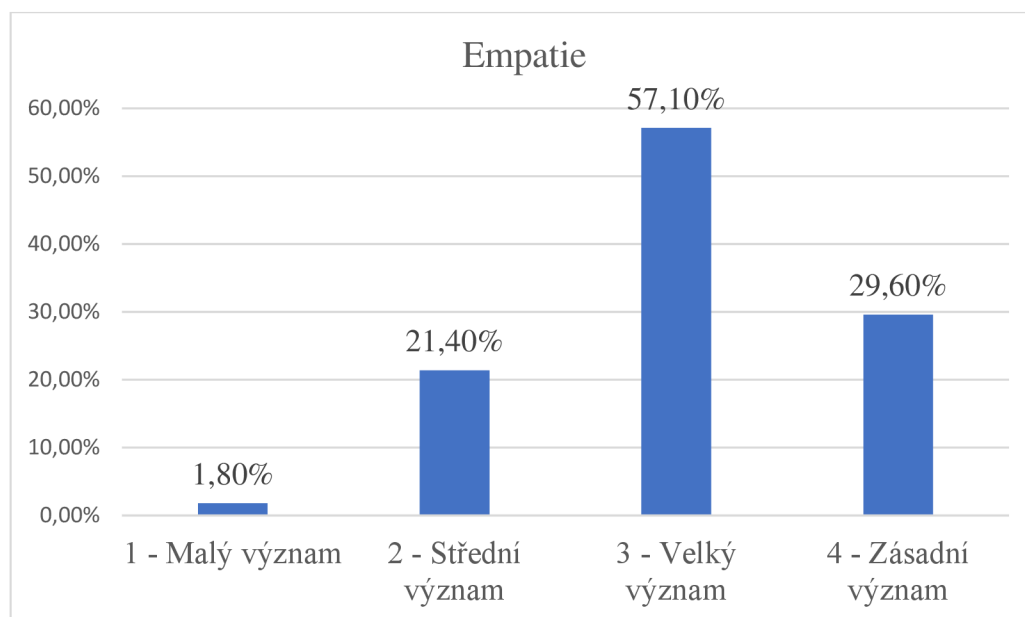


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

4.1.3.7 Komunikační dovednosti

V odborném bloku komunikační dovednosti měli manažeři nejdříve přiřadit významnosti jednotlivým vybraným komunikačním dovednostem, a následně měli seřadit své komunikační dovednosti od těch nejrozvinutějších po nejméně rozvinuté.

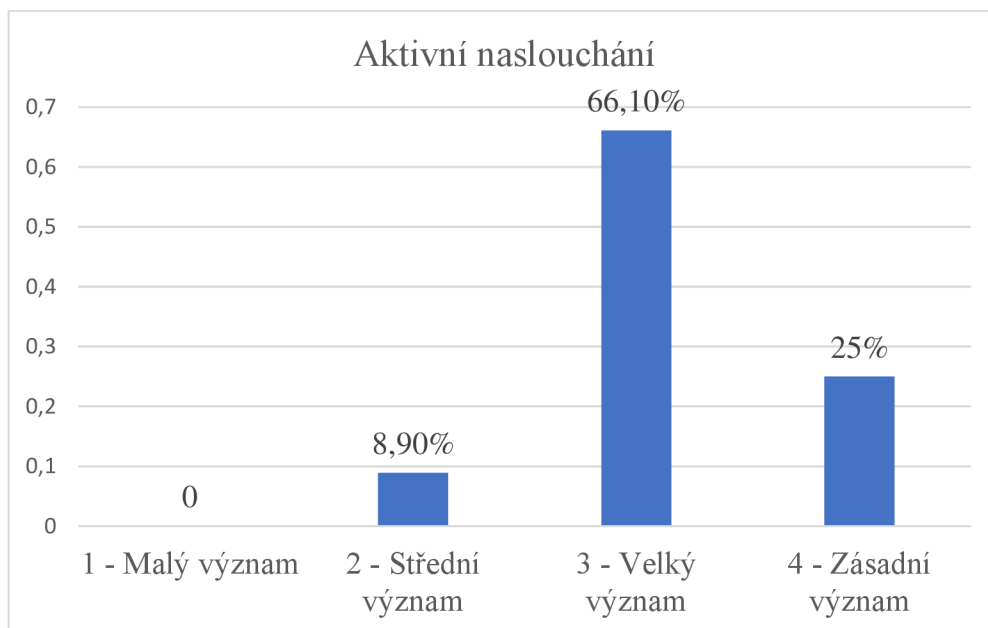
Graf 37 - Empatie



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 37 znázorňuje první hodnocenou významnost komunikačních dovedností, a to empatii. Velký význam přiřadilo empatii 32 (57,1 %) manažerů. Střední význam určilo 21,4 %. Za zásadní považuje empatii 29,6 % manažerů. Malý význam určilo 1,8 %.

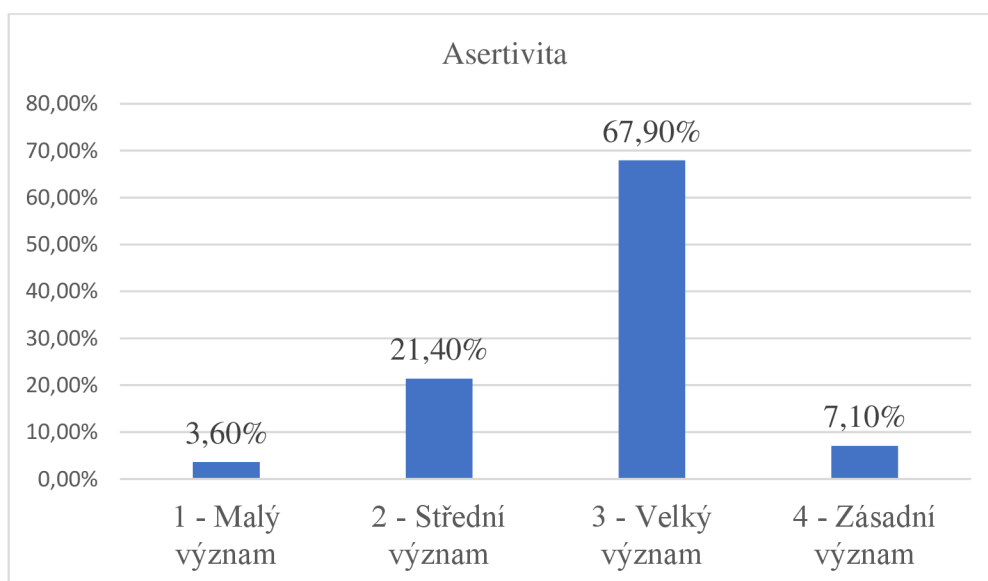
Graf 38 - Aktivní naslouchání



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V součtu 91,1 % respondentů přiřazuje komunikační dovednosti aktivní naslouchání velký (66,1 %) nebo zásadní význam (25 %). Střední význam přiřadilo 8,9 % respondentů. Malý význam nepřiznává aktivnímu naslouchání žádný respondent.

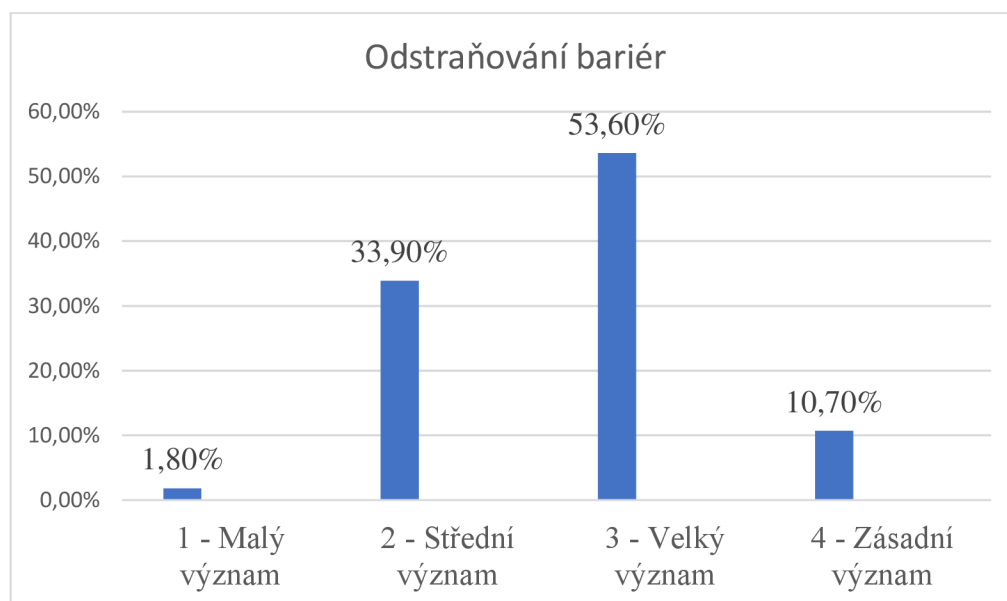
Graf 39 - Asertivita



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 39 zobrazuje významnost komunikační dovednosti asertivita, které většina respondentů přiřadila velký význam, a to konkrétně 38 (67,9 %) dotazovaných. Střední důležitost vnímá u asertivity 12 (21,4 %) vedoucích pracovníků. Asertivita je pro 7,1 % dotazovaných zásadní, a malý význam ji přisuzuje 3,6 %.

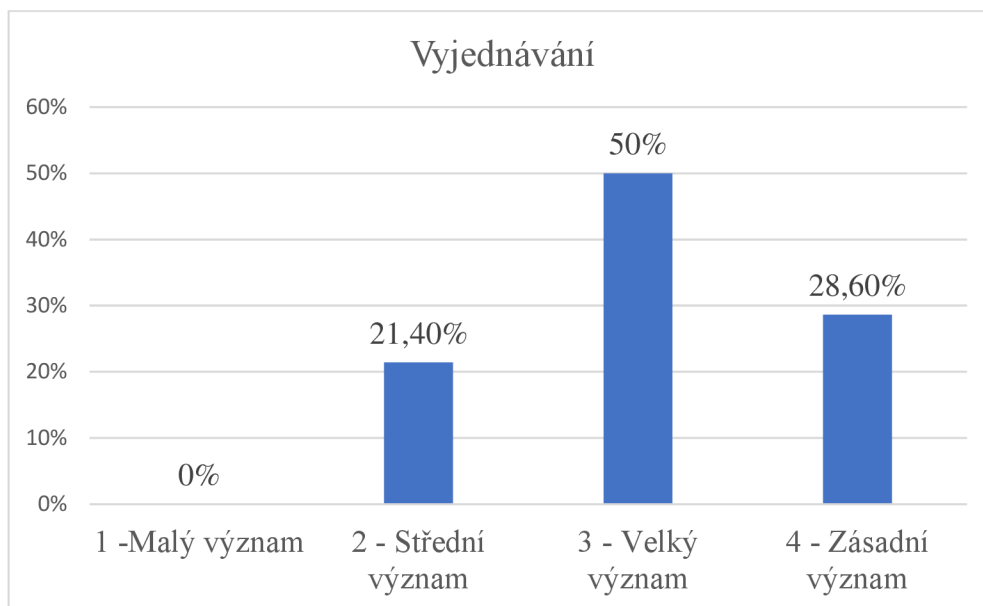
Graf 40 - Odstraňování bariér



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Komunikační dovednosti odstraňování bariér respondenti přiřadili z 53,6 % velký význam. Střední důležitost označilo 33,9 % respondentů. Okrajové hodnoty zásadní význam určilo 10,7 % a malý význam 1,8 %.

Graf 41 - Vyjednávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 41 znázorňuje hodnocení významnosti komunikační dovednosti vyjednávání, kdy 50 % respondentů určilo velký význam. Zásadní význam u tohoto prvku vidí 28,6 % respondentů. Střední důležitost určilo 21,4 %. Žádný z dotazovaných si nemyslí, že vyjednávání má malý význam.

Tabulka 16 - Komunikační dovednosti

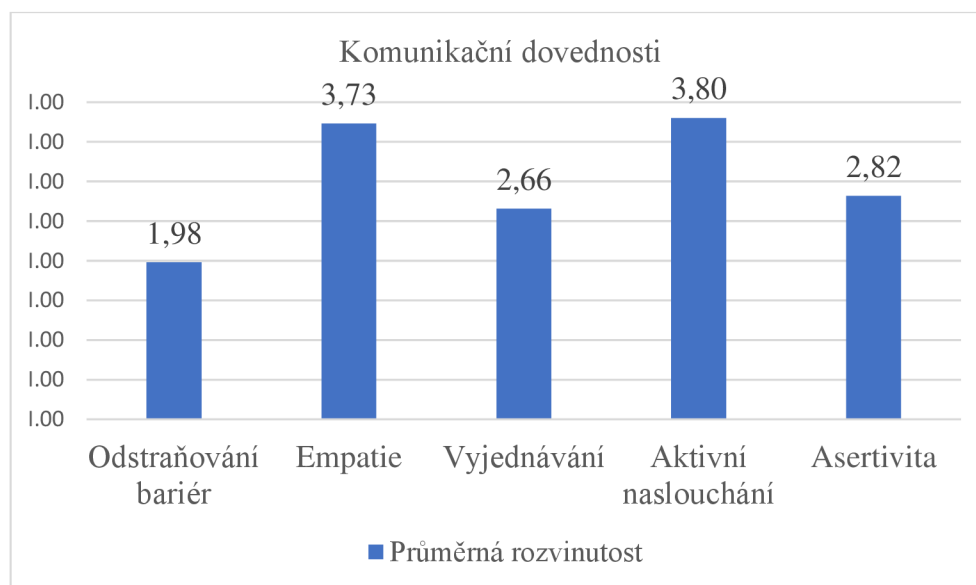
Komunikační dovednosti	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK (%)	Pořadí významnosti (dle VAP)
Empatie	1	12	32	11	2,95	0,48	0,69	23,50	3
Aktivní naslouchání	0	5	37	14	3,16	0,31	0,56	17,71	1
Asertivita	2	12	38	4	2,79	0,38	0,62	22,21	4
Odstraňování bariér	1	19	30	6	2,73	0,45	0,67	24,45	5
Vyjednávání	0	12	28	16	3,07	0,49	0,70	22,90	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 16 zobrazuje vypočítané statistické významnosti jednotlivých prvků: empatie, aktivní naslouchání, asertivita, odstraňování bariér a vyjednávání. Nejvyšší významnost je přikládána aktivnímu naslouchání s VAP 3,16. Zároveň má aktivní naslouchání nejnižší směrodatnou odchylku 0,56 a variační koeficient 17,71 %. Dotazování vykazuje shodu v respozích. Druhou nejvyšší významnost získalo vyjednávání s VAP 3,07.

Ve druhé části měli manažeři ohodnotit své komunikační dovednosti. Nejvíce posoudili jako svou nejrozvinutější komunikační dovednost aktivní naslouchání, kterému zároveň přisoudili největší významnost v rámci hodnocení významnosti. Druhou v pořadí určili empatii. Jako nejméně rozvinuté určili odstraňování bariér, kterému zároveň přisuzují nejnižší významnost.

Graf 42 - Komunikační dovednosti

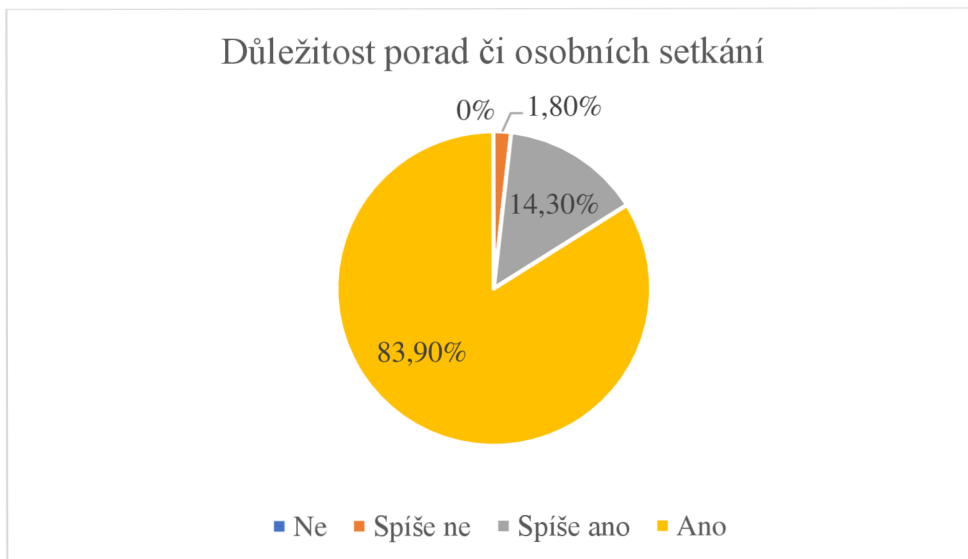


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

4.1.3.8 Porady

V odborném bloku, týkajícího se porad, byla nejdříve zjišťována důležitost konání porad či osobních setkání se zaměstnanci na základě Likertovy škály. Následně bylo zjišťováno, jak často mají manažeři pracovní porady.

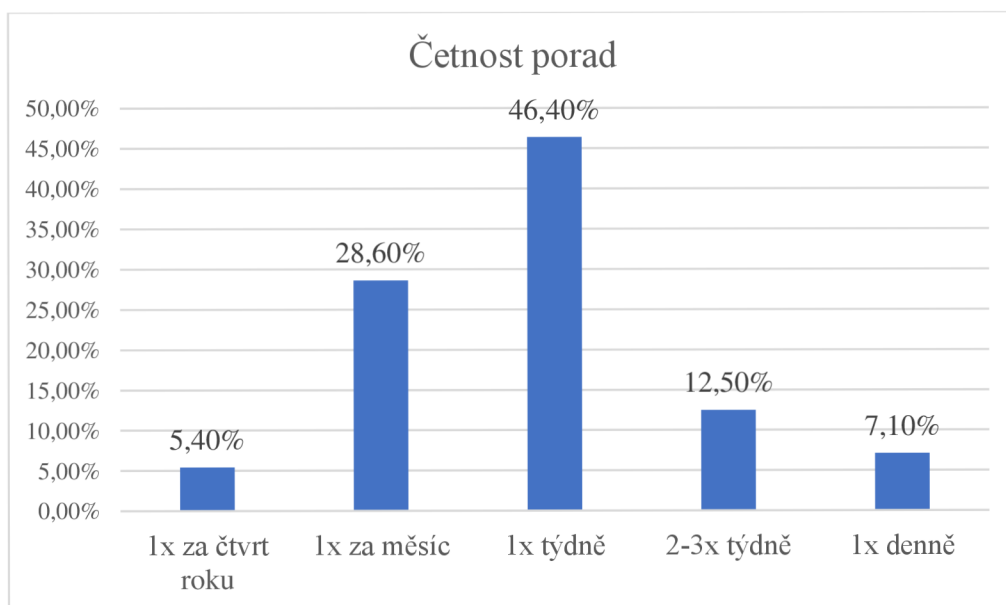
Graf 43 - Důležitost porad či osobních setkání



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 43 znázorňuje důležitost konání porad z pohledu dotazovaných manažerů. 83,9 % manažerů si myslí, že jsou osobní porady důležité. Pouze 1 respondent odpověděl, že jsou porady spíše nedůležité.

Graf 44 - Četnost porad



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

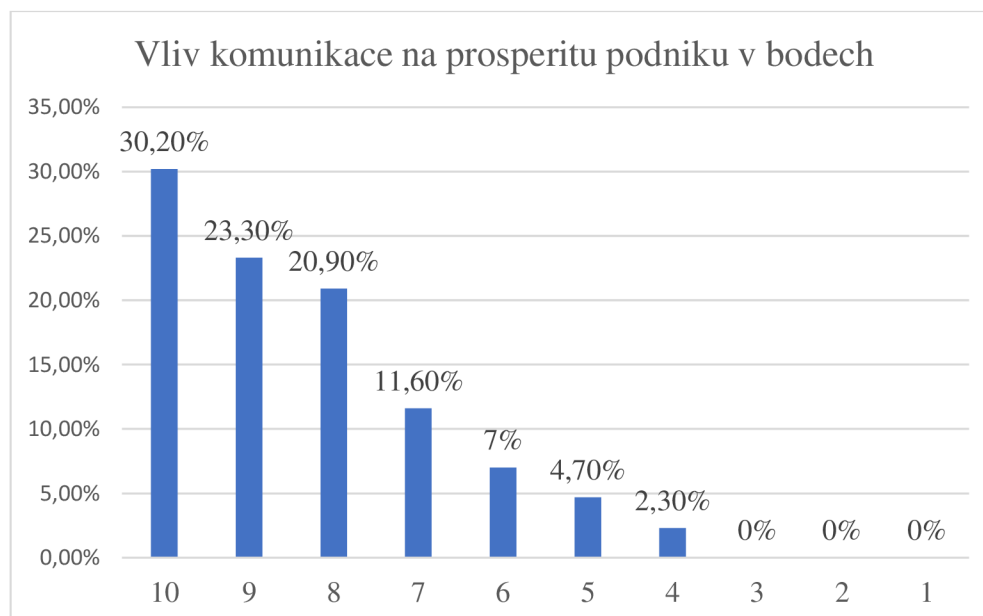
Na Grafu 44 je znázorněno, jak často mají dotazovaní manažeři porady. Nejvíce manažerů 46,4 % má porady 1x týdně, jedná se převážně o 14 vedoucích pracovníků středního managementu, 6 nižšího a 6 vrcholového. 1x za měsíc označilo četnost porad 16 manažerů, tj. 28,6 %.

4.1.3.9 Komunikace a prosperita podniku

Tematický blok komunikace a prosperita podniku nejdříve zjišťoval pomocí Likertovy škály, zda má komunikace vliv na prosperitu podniku. 80,4 % manažerů určilo, že komunikace má vliv na prosperitu podniku. Pouze 3,6 % si myslí, že komunikace spíše nemá vliv na prosperitu podniku.

Jelikož vliv komunikace na prosperitu podniku byl potvrzen, v navazující otázce měli respondenti určit na škále od 1 do 10 bodů, jak velký vliv má komunikace vliv na prosperitu podniku.

Graf 45 - Vliv komunikace na prosperitu podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

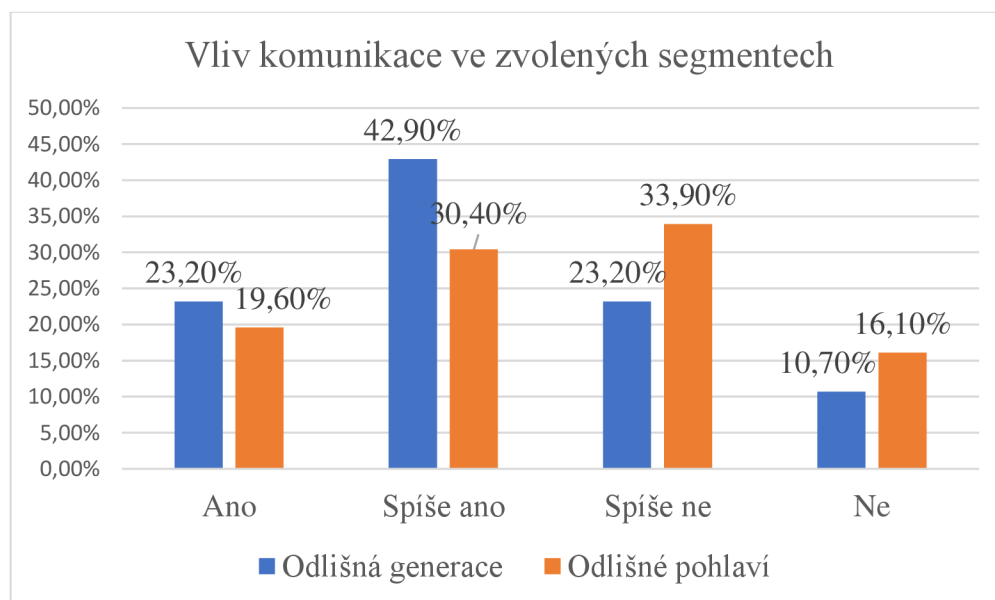
Z Grafu 45 je zřejmé, že bodové hodnocení má sestupnou tendenci. Nejvíce respondentů 30,2 % přiřadilo 10 bodů z 10. Nejmenší počet rozdělených bodů byly 4 body z 10.

4.1.3.10 Komunikace ve zvolených segmentech

V bloku, týkajícím se komunikace ve zvolených segmentech, respondenti volili pomocí Likertovy škály, zda vnímají rozdílnost v komunikaci u odlišného pohlaví a odlišné generace. Graf 46 znázorňuje odpovědi ano, spíše ano, spíše ne, ne. Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů 66,1 % vnímá odlišnost komunikace vůči odlišným generacím.

V případě odlišnosti komunikace vzhledem k pohlaví je výsledek nejasný. 50 % respondentů si přiklání k ano a 50 % respondentů k ne. Jelikož je však větší množství odpovědí ano než ne, lze usuzovat, že odpovědi se přiklání spíše k tomu, že i samotné pohlaví manažera může mít vliv na odlišnost komunikace.

Graf 46 - Komunikace ve zvolených segmentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

4.1.3.11 Aktuální novinky v komunikaci

Poslední blok se věnoval aktuálním trendům v komunikaci. V otázce, zda respondenti využívají v posledních 2 letech nějakou novinku v komunikaci, odpovědělo téměř 77 %, že nevyužívají. Pouze 14,3 % využívají novinky, o jejich konkretizaci byli požádáni v nepovinné otevřené otázce.

Velká část respondentů vyjmenovala jako novinku v komunikaci platformy používané k video konferencím, jako jsou Microsoft Teams, Zoom Video Communication nebo sociální síť WhatsApp. Dále byl zmíněn Youtrack, který se využívá pro správu projektů a agilních procesů, FME form a Business intelligence software.

Anonymní respondent odpověděl: „Pokud je myšleno z hlediska techniky komunikace tak ano, aplikuji větší snahu o porozumění mladé generaci (rok nar. 2000 apod.), více času alokuji hledání motivací pro práci u této generace, prakticky se ale dostávám k tomu, že potřeby jsou téměř podobné jako dříve, jen jejich klíčování zabere více času. Vypozoroval jsem také větší otevřenost mladé generace v komunikaci, (co bylo dříve tabu) jsou nyní ochotni více sdílet. Beru to jako výhodu, dá se pak lépe pracovat s postojem k práci i k životu.“

5 Zhodnocení a doporučení

Dotazníkové šetření bylo rozděleno na dvě části. První část byla identifikační a druhá zjišťovací, ve které byly posuzovány jednotlivé tematické bloky manažerské komunikace. Dotazník byl rozeslán náhodně vybraným manažerům na různých stupních řízení, pracujících v různých společnostech.

5.1 Zhodnocení výsledků

Dotazník celkem vyplnilo 56 respondentů, z toho bylo 87,5 % mužů a 12,5 % žen. Zastoupení pohlaví ve výzkumu není vyrovnané, ale téměř odpovídá procentnímu zastoupení žen na vedoucích pozicích v České republice. Nejvíce respondentů je z věkové

kategorie 35-44 let a následně 45-54 let. Nejméně respondentů je z věkové skupiny do 25 let a 26-34 let. Jedná se o mladé lidi, kteří pravděpodobně nemají tolik pracovních zkušeností, a z toho důvodu se ještě nenachází na manažerských pozicích. Nejčastěji mají respondenti z 64,3 % vysokoškolské vzdělání, středoškolské vzdělání s maturitou má 30,4 % respondentů. Dotazovaní manažeři z 50 % pracují ve středním managementu, z 28,6 % ve vrcholovém a 21,4 % v nižším managementu. Nejčastěji vedoucí pracovníci uvedli, že mají 5-10 podřízených a pracují na manažerské pozici více než 10 let.

Obsah sdělení

První odborný blok se věnoval obsahu sdělení. Největší význam přikládají manažeři srozumitelnosti sdělení, zároveň se v této odpovědi nejvíce shodovali. Srozumitelnost je základním stavebním kamenem pro efektivnost komunikace a pro pochopení předávaného sdělení. Naopak za nejméně významný určili manažeři stručnost sdělení, které jediné nebylo ohodnoceno zásadním až velkým významem. Z toho vyplývá, že pro manažery není důležitá délka komunikace, a že dávají přednost srozumitelnosti před ušetřením času. Zpětná vazba, která v posledních letech dostává značnou pozornost a klade se na ni čím dál větší důraz, se umístila na třetím místě po formulaci sdělení.

Formy komunikace

Druhý blok se zabýval formami komunikace. Manažeři měli určit, kterou formu komunikace ve své práci nejvíce využívají. 55,4 % manažerů nejčastěji uvedlo ústní komunikaci. V následujících dvou otázkách manažeři volili nejčastěji využívané formy komunikace v horizontální a vertikální komunikaci. Při podrobnějším porovnání vyplynulo, že ústní komunikace je nejvíce využívaná vždy, avšak více v horizontálním než vertikálním směru. Může to být zapříčiněno velkým množstvím informací, které proudí ve vertikálním směru. Elektronická komunikace v horizontálním směru je naopak méně využívána oproti vertikální komunikaci, nebo když směr komunikace není přesně určen. Telefonický hovor je nejvíce využíván v horizontální komunikaci. V poslední otázce daného bloku měli respondenti seřadit jednotlivé komunikační kanály od nejvíce využívaného po nejméně využívaný. Na základě výpočtu bylo zjištěno, že nejčastěji využívaným kanálem je rozhovor tváří v tvář, následují mobilní telefon, elektronická pošta, skupinová porada a na poslední místě sociální sítě (Facebook, WhatsApp).

Verbální komunikace a neverbální komunikace

Třetí blok byl věnován verbální komunikaci, kde manažeři hodnotili významnost jednotlivých prvků. Pro respondenty bylo dle naměřeného váženého aritmetického průměru nejvýznamnější nepoužívání vulgarismů, přestože jednotlivá ohodnocení byla nejvíce rozptýlena a manažeři se na této odpovědi nejméně shodovali. V průběhu komunikace by tedy měl člověk používat vhodnou slovní zásobu. Jako nejméně důležitá ve verbální komunikaci byla označena rychlost řeči, přestože i rychlost řeči může mít vliv na srozumitelnost, která byla v bloku obsahu sdělení hodnocena nejvýznamněji.

Dalším tématem v dotazníku byla neverbální komunikace, kdy jako nejvýznamnější prvek byl zvolen způsob podání ruky. Právě podání ruky často dělá první dojem a může mnohé vypovědět. Je pojitkem k navázání sociálních vztahů. Velice důležitý je pro manažery také vzhled a úprava zevnějšku. Dále byl zvolen jako významný vhodný oční kontakt, který má největší vypovídající schopnost. Jako nejméně významné určili manažeři využívání regulátorů, přestože měli respondenti pojem v dotazníku vysvětlený. Jelikož se jedná o prvky, které ovlivňují celý průběh konverzace, měl by se jim přikládat větší význam. Může jít o oční kontakt, pauzy, mlčení nebo intonaci. Manažeři určili i mimiku jako méně významnou, přestože z ní můžeme posoudit emoce a hraje klíčovou roli při dorozumívání.

V podotázce daného bloku měli respondenti rozdělit dle vlastního uvážení 100 bodů mezi verbální a neverbální komunikaci. Verbální ve vztahu k neverbální komunikaci je preferována 60:40. V současné době je však neverbální komunikaci v odborné literatuře přisuzován větší význam než verbální, a to v poměru 70:30.

V porovnání významnosti bloků verbální a neverbální komunikace byla však významněji hodnocena neverbální komunikace oproti verbální komunikaci.

Formální a neformální komunikace

V tematickém bloku formální a neformální komunikace byla hodnocena významnost dané komunikace. Formální i neformální komunikaci byl přisouzen střední až velký význam. Přestože obě komunikace, formální i neformální, jsou velice důležité, větší významnost respondenti přiřadili formální komunikaci.

Komunikační směry

V pátém odborném bloku manažeři hodnotili směry komunikace – vzestupnou, sestupnou, horizontální a diagonální. Jako nejvíce významnou manažeři zvolili sestupnou komunikaci, tedy od vedoucích směrem k podřízeným. Jako jediný prvek z dané skupiny získal střední až zásadní významnost. Tímto směrem přenáší vedoucí veškeré pokyny k práci, je proto neopomenutelná. Následně zvolili vzestupnou komunikaci. Nejméně významnou určili diagonální komunikaci, na které se zároveň shodovali v odpovědích nejvíce. Pravděpodobně i proto, že diagonální komunikace bývá v organizaci využívána nejméně.

Komunikační bariéry

V tématu komunikační bariéry bylo zjišťováno, které komunikační bariéry se vyskytují podle manažerů nejčastěji. Čím častěji se daný prvek v komunikaci vyskytuje, tím by mělo být více žádoucí snažit se ho odstranit. Jako nejčastěji se vyskytující zvolili manažeři nedostatek času, následně nesoustředěnost, rušivé prostředí a informační zahlcení. Všechny tyto prvky jsou souvisí s dnešní dobou. Současná doba, a to, jak je jednoduché zaslat

e-mail nebo zprávu, tomu napomáhá. Nevýhodou tohoto informačního přetížení je zahlcování času. Člověk pak nemá tolik času věnovat se nejdůležitějším úkonům a komunikovat se svým okolím.

Naopak selhání zpětné vazby zvolili spolu s nevhodným slovníkem jako nejméně se vyskytující. Těmto bariérám tedy není nutné věnovat velkou pozornost.

Komunikační dovednosti

Část komunikační dovednosti byla rozdělena na dvě části. Nejdříve manažeři hodnotili významnost jednotlivých dovedností a následně řadili své komunikační dovednosti od nejrozvinutějších po nejméně rozvinuté. Hodnoceny byly tyto komunikační dovednosti: empatie, aktivní naslouchání, asertivita, odstraňování bariér a vyjednávání.

Jako nejvýznamnější určili manažeři aktivní naslouchání s hodnotu váženého aritmetického průměru 3,16. Aktivní naslouchání napomáhá porozumět tomu, co někdo říká. Na této odpovědi se manažeři nejvíce shodovali. Velký až zásadní význam určili respondenti i u vyjednávání. Vyjednávání může pomoci k dosažení cílů a řešení konfliktů. Jako nejméně významné zvolili odstraňování bariér.

V druhé části měli manažeři ohodnotit své komunikační dovednosti. Jako své nejrozvinutější komunikační dovednosti zvolili manažeři aktivní naslouchání, kterému zároveň přisoudili největší významnost v rámci hodnocení významnosti. Druhou v pořadí určili empatii. Nejméně rozvinuté určili odstraňování bariér, kterému zároveň přisuzují nejnižší významnost.

Porady

V odborném bloku týkajícího se porad byla nejdříve zjišťována důležitost konání porad či osobních setkání se zaměstnanci na základě Likertovy škály, a následně bylo zjišťováno, jak často mají manažeři pracovní porady. 83,9 % manažerů si myslí, že jsou osobní porady důležité. Nejvíce manažerů 46,4 % má porady 1x týdně, jedná se převážně o 14 vedoucích pracovníků středního managementu, 6 nižšího a 6 vrcholového. 1x za měsíc označilo 16 manažerů tj. 28,6 %. Časté osobní porady mohou zlepšit komunikaci a práci v týmu, ale každý tým má jiné potřeby, kterým je potřeba frekvenci a formu porad přizpůsobit.

Komunikace ve zvolených segmentech

V bloku týkajícím se komunikace ve zvolených segmentech, respondenti volili pomocí Likertovy škály, zda vnímají rozdílnost v komunikaci u odlišného pohlaví a odlišné generace. Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů 66,1 % vnímá odlišnost komunikace v případě odlišných generací. Proto je nutné se neustále vzdělávat a snažit se pochopit a zjistit odlišnosti, které mohou nastat.

U komunikace vzhledem k odlišnému pohlaví je výsledek nejasný. 50 % respondentů si přiklání k ano a 50 % respondentů k ne. Jelikož je však větší množství odpovědí ano, než

ne, lze usuzovat, že odpovědi se přiklání spíše k tomu, že i samo pohlaví respondenta může mít vliv na odlišnost komunikace.

Aktuální novinky v komunikaci

V poslední otázce byly zjišťovány novinky, které manažeři využívají ve své komunikaci v posledních letech. Převážná většina 77 % žádné novinky nevyužívá. Může to být způsobeno nedostatkem času na to, aby novinky byly vyhledávány. Jelikož se ale potřeby mladé generace, nastupující do zaměstnání, mění, měla by se tomu přizpůsobovat i komunikace.

Někteří respondenti vyjmenovali jako novinku v komunikaci platformy používané k videokonferencím, jako je Microsoft Teams, Zoom Video Communication, nebo sociální síť WhatsApp. Dále byl zmíněn Youtrack, který se využívá pro správu projektů a agilních procesů, FME form a Business intelligence software.

5.1.1 Souhrnný přehled všech prvků komunikace

V Tabulce 17 je zobrazeno hodnocení všech prvků komunikace z dotazníkového šetření, které respondenti hodnotili na základě významnosti od 1 do 4. Jednotlivé prvky jsou seřazeny dle vypočítaného váženého aritmetického průměru. V horní části tabulky jsou umístěny prvky, které jsou nejvíce významné, které mají nejvyšší vážený aritmetický průměr. V tabulce jsou zvýrazněny nejvýznamnější prvky z každého bloku. Za nejvíce významný prvek považují manažeři srozumitelnost sdělení. Naopak za nejméně významné je považováno využívání regulátorů. Žádný z prvků nemá nižší hodnocení než 2, žádný prvek není pro manažery málo významný.

Tabulka 17 - Hodnocení všech prvků komunikace (seřazeno dle VAP)

	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK(%)	Pořadí významnosti
Srozumitelnost sdělení	0	2	17	37	3,63	0,30	0,55	15,19	1
Úplnost sdělení	1	5	21	29	3,39	0,52	0,72	21,34	2
Aktivní naslouchání	0	5	37	14	3,16	0,31	0,56	17,71	3
Zpětná vazba	2	5	33	16	3,13	0,50	0,71	22,67	4
Formulace obsahu sdělení	1	8	31	16	3,11	0,49	0,70	22,49	5
Sestupná komunikace	1	9	30	16	3,09	0,51	0,71	23,11	6
Vyjednávání	0	12	28	16	3,07	0,49	0,70	22,90	7
Způsob podání ruky	0	12	31	13	3,02	0,45	0,67	22,13	8
Empatie	1	12	32	11	2,95	0,48	0,69	23,50	9
Vzhled a úprava zevnějšku	2	12	30	12	2,93	0,57	0,75	25,70	10
Vzestupná komunikace	2	12	32	10	2,89	0,52	0,72	25,03	11
Nepoužívání vulgarismů	6	17	12	21	2,86	1,09	1,04	36,49	12-13
Vhodný oční kontakt	1	15	31	9	2,86	0,48	0,69	24,24	12-13
Horizontální komunikace	3	11	36	6	2,80	0,48	0,69	24,69	14
Asertivita	2	12	38	4	2,79	0,38	0,62	22,21	15
Intonace řeči	3	17	27	9	2,75	0,62	0,78	28,54	16
Odstraňování bariér	1	19	30	6	2,73	0,45	0,67	24,45	17
Stručnost sdělení	1	24	22	9	2,70	0,57	0,75	27,92	18
Diagonální komunikace	3	16	33	4	2,68	0,47	0,68	25,54	19
Postoj komunikujícího	6	15	28	7	2,64	0,69	0,83	31,52	20
Formální komunikace	3	22	25	6	2,61	0,56	0,75	28,70	21
Vhodné vzdálenosti mezi komunikujícími	4	21	27	4	2,55	0,53	0,73	28,59	22
Hlasitost řeči	3	23	27	3	2,54	0,46	0,68	26,83	23
Využívání mimiky	6	24	24	2	2,39	0,52	0,72	30,26	24
Nepoužívání prázdných slov	11	21	18	6	2,34	0,83	0,91	38,98	25
Rychlost řeči	9	23	21	3	2,32	0,65	0,80	34,64	26
Využívání ilustrátorů	8	28	16	4	2,29	0,63	0,80	34,80	27
Neformální komunikace	8	28	19	1	2,23	0,50	0,71	31,67	28
Využívání regulátorů	7	33	15	1	2,18	0,43	0,66	30,18	29

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V Tabulce 18 je zobrazen přehled jednotlivých odborných bloků a výpočet statistických ukazatelů. Na základě váženého aritmetického průměru byla posouzena

významnost u jednotlivých témat, a bylo zjištěno, že největší významnost pro manažery má obsah komunikace a následně komunikační dovednosti.

Tabulka 18 - Přehled významnosti odborných bloků

Odborné bloky	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK %	Pořadí významnosti
Obsah komunikace	5	44	124	107	3,19	0,57	0,76	0,24	1
komunikační dovednosti	4	60	165	51	2,94	0,45	0,67	0,23	2
Směry komunikace	9	48	131	36	2,87	0,52	0,72	0,25	3
Neverbální komunikace	34	160	202	52	2,61	0,62	0,79	0,30	4
Verbální komunikace	32	101	105	42	2,56	0,77	0,88	0,34	5
Formální, neformální komunikace	11	50	44	7	2,42	0,56	0,75	0,31	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

5.2 Doporučení

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou navržena některá doporučení pro zlepšení efektivity komunikace manažerů.

Nejvíce se manažeři zaměřují na obsah komunikace, to je určitě důležité, protože bez toho by nebylo možné správně pochopit, co je sdělováno. Největší důraz je kladen na srozumitelnost, avšak je opomíjena stručnost sdělení, která by mohla napomoci odstranění některých často se vyskytujících bariér. Větší důraz by měl být také kladen na zpětnou vazbu, bez které by si komunikátor nemohl být vědom, zda bylo tvrzení pochopeno správně. Důležité je ale nejen zpětnou vazbu přijímat, ale ji i dávat.

Zásadní až velká důležitost u jednotlivých bloků byla určena manažery pouze u obsahu komunikace, přestože i ostatním blokům by měla být věnována značná pozornost.

Nejvíce manažerů používá nejčastěji ústní komunikaci, ale v případě, že by více využívali elektronickou komunikaci, opět by mohlo být předcházeno často se vyskytující bariéře nedostatek času, to souvisí i s nejčastěji využívaným komunikačním kanálem rozhovorem tváří v tvář. Sociální sítě byly umístěny na poslední místo v uživatelnosti, avšak v dnešní době existují sítě, které mohou komunikaci v týmu usnadnit.

Na základě zjištěných informací by měl člověk v průběhu komunikace používat vhodnou slovní zásobu a kontrolovat své emoce. Přestože pro manažery rychlost řeči nemá velký význam, může mít vliv na srozumitelnost, které manažeři přisuzují velkou významnost.

Neverbální komunikaci manažeři nepřisuzují vědomě velkou důležitost oproti verbální komunikaci, na tom by však měli zapracovat, jelikož neverbální komunikace má větší váhu než verbální. Důležité je nejen správné podání ruky, které dělá první dojem a může mnohé vypovědět, ale i mimika a používání dalších regulátorů, protože z nich můžeme posoudit emoce a hrají klíčovou roli při dorozumívání. Velice důležitý je pro manažery také vzhled a úprava zevnějšku. Jelikož se jedná o prvky, které ovlivňují celý průběh konverzace, měl by se jim přikládat větší důraz.

Větší význam manažeři přikládají sestupné komunikaci, avšak i ostatní směry komunikace jsou důležité. Velká důležitost také není věnována neformální komunikaci, přestože napomáhá budování vztahů a může zlepšit pracovní prostředí.

Řada manažerů si je vědoma bariér, které v komunikaci nastávají. Čím častěji se daný prvek vyskytuje, tím by mělo být více žádoucí se ho snažit odstranit. Jako nejčastěji se vyskytující zvolili manažeři nedostatek času, následně nesoustředěnost, rušivé prostředí a informační zahlcení. Všechny tyto prvky jsou spojeny s dnešní dobou, současná doba, a to, jak je jednoduché zaslat e-mail nebo zprávu tomu napomáhá. Nevýhodou tohoto informačního přetížení je zahlcování času. Člověk pak nemá tolik času věnovat se nejdůležitějším úkonům a komunikovat se svým okolím. Naopak si manažeři neuvědomují, jak často je překážkou selhání zpětné vazby.

Z komunikačních dovedností manažeri nespatřují zásadní význam v odstraňování bariér, asertivitě ani empatii. Těmto prvkům by však měla být věnována větší pozornost, aby mohlo být dosaženo efektivní komunikace. Většina manažerů vnímá odlišnost komunikace v případě odlišných generací. Proto je nutné se neustále vzdělávat a snažit se pochopit a zjistit odlišnosti, které mohou mezi generacemi nastat. Převážná většina respondentů 77 % žádné novinky nevyužívá. Může to být nedostatkem času na vyhledávání novinek. Protože se potřeby mladé generace nastupující do zaměstnání mění, měla by se tomu přizpůsobovat i komunikace.

6 Závěr

Komunikace je jedna z nejdůležitějších manažerských dovedností. Každý manažer by měl umět efektivně komunikovat. Efektivní manažerská komunikace je základním pilířem úspěchu nejen každého manažera, ale i každé organizace. Je nezbytné, aby manažeři neustále zdokonalovali své manažerské dovednosti a hledali nové způsoby, jak efektivně komunikovat, aby bylo dosaženo cílů organizace, a byli schopni se přizpůsobovat dynamickému prostředí.

Diplomová práce se zabývala hodnocením prvků manažerské komunikace. Cílem bylo zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři prvkům jejich komunikace v organizacích. Zjistit, jaká je důležitost jejich komunikace z hlediska jejího obsahu, forem a komunikačních kanálů. Aby bylo dosaženo cílů diplomové práce, byla nejdříve provedena literární rešerše a následně dotazníkové šetření pomocí online nástroje Survio.

Cíl diplomové práce byl naplněn, protože bylo zjištěno, jaká hodnocení přikládají jednotliví manažeři prvkům manažerské komunikace. Data byla vyhodnocena pomocí grafů, tabulek a slovního hodnocení. Na základě hodnocení jednotlivých prvků manažery od 1 (malá významnost) do 4 (zásadní významnost), byly vypočítány statistické ukazatele, a to konkrétně vážený aritmetický průměr, vážená směrodatná odchylka a variační koeficient. Na základě váženého aritmetického průměru byly porovnány významnosti jednotlivých prvků komunikace.

Dotazníkové šetření zaměřené na manažery pracující na různé úrovni řízení zjistilo, že za nejvíce významné manažeři považují prvky obsahu komunikace, a to konkrétně srozumitelnost. Dalším zkoumaným oblastem (komunikační dovednosti, směry komunikace, neverbální komunikace, verbální komunikace, formální a neformální komunikace) přisuzovali manažeři pouze střední až velký význam. Pozitivním zjištěním je, že žádný prvek manažerské komunikace není pro manažery málo významný, avšak jako zásadní nebo s velkým významem zvolili manažeři pouze 27,6 % z celkového počtu hodnocených prvků. Mezi ty nejlépe hodnocené v sestupném pořadí manažeři zvolili srozumitelnost, úplnost sdělení, aktivní naslouchání, zpětnou vazbu, formulaci obsahu

sdělení, sestupnou komunikaci, vyjednávání, způsob podání ruky. Bylo zjištěno, že v manažerské komunikaci není kladen velký důraz na neverbální komunikaci, která však může pomoci k pochopení sdělení a nelze ji opomíjet.

Na základě odpovědí získaných v dotazníkovém šetření byla navržena některá doporučení, která by mohla vést k efektivnější komunikaci v organizacích.

7 Seznam použitých zdrojů

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-807-4520-204.

BARTONÍKOVÁ, M., 2023. Plusco-aplikace pro interní komunikaci. *Aktuální témata a trendy v interní komunikaci* [online]. [cit. 2024]. Dostupné z:
<https://www.plusco.cz/aktualni-temata-a-trendy-v-interni-komunikaci/>

BLAŽEK, L., 2014. *Management organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-9355-9.

BOHOŇKOVÁ, I., 2022. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-802-6218-739.

DELOITTE, 2023. Trendy v oblasti lidského kapitálu. In: *Deloitte Česká republika* [online]. [cit. 2024]. Dostupné z:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/CZ-SK-HC-trendy-2023.pdf>

DEVITO, J., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-716-9988-8.

DONNELLY, J., J. GIBSON a J. IVANCEVICH, 1997. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.

JŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

MEDIAGURU, 2023. *Mediaguru* [online]. [cit. 2024]. Dostupné z:
<https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/03/komunikacni-trendy-2023-tristeni-publika-ai-nebo-greenwashing/>

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2339-6.

MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership a management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PITRA, Z., 2007. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-808-6946-337.

PLAMÍNEK, J., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLAMÍNEK, J., 2023. *Komunikace a prezentace, Umění mluvit, slyšet a rozumět: 3. aktualizované a rozšířené vydání*. 2. doplněné vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-2706-6.

ŘÍHA, D., 2021. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: manuál pro start úspěšného obchodníka*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1725-3.

SOUČEK, E., 2006. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN: 80-86730-06-9.

VÁCHAL, J., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4642-5.

VEBER, J., 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. 1. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-7865-699.

VYBÍRAL, Z., 2009. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN: 80-7178-998-4.

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací, Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2614-4.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerská mřížka	24
Obrázek 2: Lineární pojetí komunikace.....	26
Obrázek 3: Interakční pojetí komunikace.....	27
Obrázek 4: Komunikační model se zpětnou vazbou	27
Obrázek 5: Trojúhelník efektivní komunikace	36

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Úroveň řízení a tomu odpovídající rozhodování	16
Tabulka 2 - Interpersonální role manažera	19
Tabulka 3 - Informační role manažera.....	19
Tabulka 4 - Rozhodovací role manažera	20
Tabulka 5 - Manažerské funkce podle jednotlivých autorů.....	21
Tabulka 6 - Funkce a cíl komunikace.....	30
Tabulka 7 - Formy komunikace.....	34
Tabulka 8 - Hodnotící škála.....	40
Tabulka 9 - Věkové zastoupení (absolutní vyjádření)	43
Tabulka 10 - Obsah komunikace	49
Tabulka 11 - Formy komunikace a komunikační kanály	53
Tabulka 12 - Verbální komunikace	58
Tabulka 13 - Neverbální komunikace.....	64
Tabulka 14 - Formální a neformální komunikace	67
Tabulka 15 - Směry komunikace	70
Tabulka 16 - Komunikační dovednosti.....	75
Tabulka 17 - Hodnocení všech prvků komunikace (seřazeno dle VAP).....	86
Tabulka 18 - Přehled významnosti odborných bloků	87

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví.....	42
Graf 2 - Věkové zastoupení	42
Graf 3 - Vzdělání	43
Graf 4 - Úroveň managementu	44
Graf 5 - Počet přímých podřízených.....	45
Graf 6 - Manažerská praxe.....	45
Graf 7 - Úplnost sdělení	46
Graf 8 - Formulace obsahu sdělení	47
Graf 9 - Srozumitelnost sdělení	47
Graf 10 - Stručnost sdělení	48
Graf 11 - Zpětná vazba	49
Graf 12 - Formy komunikace.....	51
Graf 13 - Formy komunikace v horizontální komunikaci	51
Graf 14 - Formy komunikace ve vertikální komunikaci.....	52
Graf 15 - Komunikační kanály	54
Graf 16 - Hlasitost řeči.....	54
Graf 17 - Intonace řeči	55
Graf 18 - Rychlost řeči.....	56
Graf 19 - Nepoužívání vulgarismů	56
Graf 20 - Nepoužívání prázdných slov	57
Graf 21 - Vhodný oční kontakt.....	59
Graf 22 - Způsob podání ruky.....	59
Graf 23 - Využívání regulátorů.....	60
Graf 24 - Využívání ilustrátorů.....	61
Graf 25 - Využívání mimiky.....	61
Graf 26 - Vhodné vzdálenosti mezi komunikujícími.....	62
Graf 27 - Postoj komunikujícího	63
Graf 28 - Vzhled a úprava zevnějšku.....	63
Graf 29 - Poměr významnosti verbální a neverbální komunikace.....	65
Graf 30 - Formální komunikace.....	66

Graf 31 - Neformální komunikace.....	66
Graf 32 - Sestupná komunikace.....	68
Graf 33 - Vzestupná komunikace	68
Graf 34 - Horizontální komunikace.....	69
Graf 35 - Diagonální komunikace	70
Graf 36 - Výskyt komunikačních bariér	71
Graf 37 - Empatie	72
Graf 38 - Aktivní naslouchání	73
Graf 39 - Asertivita	73
Graf 40 - Odstraňování bariér	74
Graf 41 - Vyjednávání	75
Graf 42 - Komunikační dovednosti	76
Graf 43 - Důležitost porad či osobních setkání.....	77
Graf 44 - Četnost porad	77
Graf 45 - Vliv komunikace na prosperitu podniku	78
Graf 46 - Komunikace ve zvolených segmentech	79

9 Přílohy

9.1 Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Gabriela Ondráková a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi poslouží, jako podklad k vypracování diplomové práce na téma Hodnocení prvků manažerské komunikace.

Cílem diplomové práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři prvkům jejich komunikace v organizacích.

Vyplnění dotazníku je anonymní a jeho výsledky budou použity pouze k vypracování mé diplomové práce. Otázky jsou vztaženy k pracovnímu prostředí.

Děkuji za Váš čas.

Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

Jaký je Váš věk?

- a) Do 25 let
- b) 26–34 let
- c) 35–44 let
- d) 45–54 let
- e) 55 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

Na jaké úrovni managementu se nacházíte?

- a) Nižší
- b) Střední
- c) Vrcholová

Jaký je počet Vašich přímých podřízených?

- a) do 5 osob
- b) 5–10 osob
- c) 11–20 osob
- d) 21 osob a více

Jak dlouho zastáváte pozici manažera?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–4 roky
- c) 5–9 let
- d) 10 let a více

Jak velký význam přikládáte níže uvedeným prvkům komunikace? Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - Malý význam	2 - Střední význam	3- Velký význam	4 - Zásadní význam
Úplnost sdělení				
Formulace obsahu sdělení				
Srozumitelnost sdělení				
Stručnost sdělení				
Zpětná vazba				

Kterou z forem komunikace při své práci nejčastěji využíváte?

- a) Ústní komunikace (rozhovory, porady)
- b) Písemná komunikace (dopisy)
- c) Telefonický hovor
- d) Elektronická komunikace

Kterou z forem komunikace nejčastěji využíváte při své práci v horizontální komunikaci?

- a) Ústní komunikace (rozhovory, porady)
- b) Písemná komunikace (dopisy)
- c) Telefonický hovor
- d) Elektronická komunikace

Kterou z forem komunikace nejčastěji využíváte při své práci ve vertikální komunikaci?

- a) Ústní komunikace (rozhovory, porady)
- b) Písemná komunikace (dopisy)

- c) Telefonický hovor
- d) Elektronická komunikace

Jaký význam přikládáte níže uvedeným prvkům ve verbální komunikaci v pracovním prostředí? Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - Malý význam	2 - Střední význam	3 - Velký význam	4 - Zásadní význam
Hlasitost řeči				
Intonace řeči				
Rychlost řeči				
Nepoužívání vulgarismů				
Nepoužívání prázdných slov (jakoby, vlastně)				

Jaký význam přikládáte níže uvedeným prvkům v neverbální komunikaci v pracovním prostředí? Vyberte jednu odpověď v každém řádku

* regulátory - řídí začátek a konec komunikace (přikývnutí)

** ilustrátory - umocňují komunikaci (ukázání daným směrem)

	1 - Malý význam	2 - Střední význam	3 - Velký význam	4 - Zásadní význam
Vhodný oční kontakt				
Způsob podání ruky				
Využívání regulátorů (přikývnutí – řídí začátek a konec komunikace)				
Využívání ilustrátorů (umocňují komunikaci – ukázání daným směrem)				

Využívání mimiky				
Vhodné vzdálenosti mezi komunikujícími				
Postoj komunikujícího				
Vzhled a úprava zevnějšku				

Jaký význam přikládáte verbální a neverbální komunikaci? Rozdělte 100 bodů mezi tyto formy komunikace podle Vašich preferencí.

- a) Verbální komunikace _____
b) Neverbální komunikace _____

Jaký význam přikládáte níže uvedeným komunikačním kanálům? Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - Malý význam	2 - Střední význam	3 - Velký význam	4 - Zásadní význam
Formální komunikace				
Neformální komunikace				
Sestupná komunikace (od vedoucích k podřízeným)				
Vzestupná komunikace (od podřízených k vedoucím)				
Horizontální (na stejné úrovni řízení)				
Diagonální (mezi útvary na odlišných úrovních řízení)				

Seřad'te jednotlivé komunikační kanály od nejvíce používaného po nejméně využívaný

- a) Mobilní telefon (SMS, telefonní hovor)
- b) Rozhovor tváří v tvář
- c) Skupinová porada
- d) Elektronická pošta (E-mail)
- e) Sociální sítě (Whatsapp, Facebook messenger)

Jaké komunikační bariéry se podle vás nejčastěji vyskytují? Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejčastěji se vyskytující, poslední - nejméně se vyskytující)

- a) Rušivé prostředí (hluk, teplo)
- b) Nedostatek času
- c) Nesoustředěnost
- d) Psychologické bariéry (strach z neúspěchu, stres)
- e) Domýšlení závěrů
- f) Nezájem
- g) Informační zahlcení
- h) Nevhodné komunikační médium
- i) Nevhodný slovník
- j) Selhání zpětné vazby

Jaký význam přiřazujete níže uvedeným komunikačním dovednostem? Vyberte 1 odpověď v každém řádku

	1 - Malý význam	2 - Střední význam	3 - Velký význam	4 - Zásadní význam
Empatie				
Aktivní naslouchání				
Asertivita				
Odstraňování bariér				
Vyjednávání				

Seřad'te své komunikační dovednosti (nahoru umístít nejvíce rozvinuté)

- a) Empatie
- b) Aktivní naslouchání
- c) Asertivita
- d) Odstraňování bariér
- e) Vyjednávání

Jsou podle Vás důležité pravidelné porady či osobní setkání s podřízenými? Vyberte jednu odpověď

- a) Ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Ne

Jak často se ve vaší firmě konají porady?

- a) Každý den
- b) 2 - 3x do týdne
- c) 1x týdně
- d) 1x za měsíc
- e) 1x za čtvrt roku

Má komunikace manažera vliv na prosperitu podniku?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Jaký velký vliv má komunikace na prosperitu podniku? Na škále 1-10

10 hvězdiček udává největší vliv

Vnímáte odlišnost komunikace u níže vyjmenovaných segmentů?

ANO/NE

- a) U odlišného pohlaví
- b) U odlišné generace

Využíváte v posledních 1–2 letech nějakou novinku v komunikaci?

- a) Ano (jakou)
- b) Ne
- c) Nejsem na vedoucí pozici déle než 2 roky