

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Efektivní manažerská komunikace**

**Anna Řeháková, DiS.**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Řeháková

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Efektivní manažerská komunikace**

Název anglicky

**Effective Communication in Management**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

### Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

## Doporučený rozsah práce

30-40 stran

## Klíčová slova

Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

---

## Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1300-4

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-1782

THORNE, Kaye a Andy PELLANT. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

### ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Efektivní manažerská komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

V Mladé Boleslavi dne 15.3.2021

*Řeháková Anna*

.....

Anna Řeháková

### PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce, paní Ing. Janě Horákové, za trpělivost, cenné rady a doporučení v průběhu zpracování bakalářské práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat firmě TI Group Automotive Systems s.r.o. v Mladé Boleslavi za spolupráci manažerů.

## **Efektivní manažerská komunikace**

### **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá významem komunikace v pracovním prostředí. Konkrétně je práce zaměřena na efektivní způsob komunikace manažerských pracovníků. Nejprve jsem při zpracování bakalářské práce stanovila obecné vlastnosti komunikace ve společnosti s pozdějším zaměřením na komunikaci v managementu. Účelem bylo stanovení obecných zásad pro efektivní komunikaci v práci manažera a zjištění, jak je tato efektivita splňována ve společnosti TI Group Automotive Systems s.r.o. v Mladé Boleslavi. Ke zjištění průběhu komunikace ve vybrané společnosti jsem použila metodu dotazníkového šetření, při kterém jsem se pomocí jednoduchých otázek tázala manažerů, jakou důležitost kladou na konkrétní prvky efektivní komunikace stanovené již v teoretické části bakalářské práce. Jelikož jsem ve společnosti TI Group sama zaměstnancem, další metodou mého zjišťování bylo vlastní pozorování. Aby v praktické části bakalářské práce nebyla efektivita komunikace manažerů hodnocena pouze manažery samotnými, vytvořila jsem pro zajištění větší objektivity také dotazníkové šetření pro řadové zaměstnance. K dosažení správných závěrů jsem využila výsledky zodpovězených dotazníků jak z řad manažerů, tak i z řad řadových zaměstnanců a porovnávala jsem je. Díky tomu jsem došla k závěru, že v těchto dvou druzích dotazníků dochází k určitému rozkolu. Manažeři hodnotí své přístupy většinou teoreticky a idealisticky, nicméně zaměstnanci mnohdy prvky efektivní komunikace neregistrují.

### **Klíčová slova**

Komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, příjemce, odesílatel, efektivní komunikace, bariéry v komunikaci, komunikační šumy, manažer, komunikační model, vedení lidí.

## **Effective Communication in Management**

### **Abstract**

This bachelor thesis deals with the importance of communication in the work environment. Specifically, the work is focused on an effective way of communication of managers. First, when processing the bachelor's thesis, I determined the general characteristics of communication in the company with a later focus on communication in management. The purpose was to establish general principles for effective communication in the work of the manager and to find out how this efficiency is met in the company TI Group Automotive Systems s.r.o. in Mladá Boleslav. To find out the course of communication in a selected company, I used the method of a questionnaire survey, in which I used simple questions to ask managers how important they place on specific elements of effective communication set out in the theoretical part of the bachelor's thesis. Since I am an employee of TI Group myself, another method of finding out was my own observation. In order for the effectiveness of communication of managers not to be evaluated only by the managers themselves, in order to ensure greater objectivity, I also created a questionnaire survey for regular employees. To reach the right conclusions, I used the results of the answered questionnaires from both managers and employees and I compared them. Thanks to this, I came to the conclusion that there is a certain split in these two types of questionnaires. Managers evaluate their approaches mostly theoretically and idealistically, however, employees often do not register elements of effective communication.

### **Keywords**

Communication, verbal communication, nonverbal communication, consignee and consignor, effective communication, barriers in communication, communication noise, manager, communication model, leadership.



## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>12</b>
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b>	<b>13</b>
3.1	Obecná charakteristika komunikace	13
3.1.1	Funkce komunikace	13
3.1.2	Formy komunikace	14
3.1.3	Směry komunikace v organizaci	24
3.1.4	Komunikační model	26
3.2	Komunikace v managementu	31
3.2.1	Úrovně v řízení	31
3.2.2	Komunikační dovednosti manažera	33
3.2.3	Vedení skupiny	39
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>44</b>
4.1	Představení společnosti TI Group Automotive Systems s.r.o.	44
4.1.1	Proč jsem si vybrala společnost TI Group Automotive Systems s.r.o.	44
4.2	Organizační struktura v mladoboleslavském závodě	45
4.2.1	Struktura zaměstnanců	45
4.3	Interní komunikace	47
4.3.1	Velké meetingy	48
4.3.2	Malé meetingy	48
4.3.3	Porady	49
4.3.4	Videokonference a telekonference	50
4.3.5	Neformální komunikace v rámci pracovní skupiny	50
4.4	Dotazníkové šetření přístupu manažerů	51
4.4.1	Výsledky dotazníku	51
4.5	Dotazníkové šetření názoru podřízených zaměstnanců	65
4.5.1	Výsledky dotazníku	65
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>71</b>

<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých obrázků.....</b>	<b>73</b>
<b>9</b>	<b>Seznam použitých tabulek.....</b>	<b>73</b>
<b>10</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>74</b>
10.1	Příloha č. 1 Dotazníkové šetření přístupu manažerů .....	74
10.2	Příloha č. 2 Dotazníkové šetření názoru zaměstnanců .....	83

## 1 Úvod

Komunikace obecně je základním nástrojem k výměně informací, myšlenek, názorů a postojů mezi lidmi. I v případě, že nechceme s okolím komunikovat a distancujeme se, jde o určitý projev komunikace. Bez jakéhokoli projevu komunikace by lidská existence nebyla vůbec možná. V případě, že jsme jeden k druhému otevření, komunikujeme s druhou osobou v rámci určitého respektu, který je vzájemný, může mít kvalita komunikace velmi vysokou úroveň.

Komunikace ve firmě v sektoru řízení a managementu má už svůj specifický účel a požadavky. Jelikož je zde snaha o dosažení co nejlepších výsledků, manažeři by měli znát a dodržovat zásady efektivní komunikace. Vedoucí pracovníci svým jednáním významně ovlivňují své podřízené zaměstnance. Toto ovlivnění může mít, jak pozitivní vliv na kvalitu výkonu pracovníka a atmosféry pracovního prostředí, tak bohužel i velmi negativní vliv, což může způsobovat určité ztráty.

Téma této bakalářské práce jsem si vybrala, protože mě obecně komunikace mezi lidmi zajímá, ať už z teoretického, tak i z praktického hlediska. Komunikace v managementu díky svým specifickým a velkému vlivu na podřízené zaměstnance je o to zajímavější. Pro bližší zkoumání jsem si vybrala společnost, ve které pracuji, tedy TI Group Automotive Systems s.r.o. s pobočkou v Mladé Boleslavi. Při výkonu své práce se zde setkávám s komunikací manažerů velice často. Každý z manažerů působí úplně jiným dojmem, a tak se i jednání každého z nich v určitých segmentech liší. Velmi mě zajímalo, jak komunikaci vidí manažeři samotní, jak manažeři hodnotí svůj styl komunikace, co upřednostňují, jaké mají hodnoty, cíle a jak moc se jejich pohled na kvalitu komunikace liší oproti pohledu řadového zaměstnance.

Manažerské dovednosti komunikace mají významný vliv na celkovou budoucnost a vývoj firmy, proto lze považovat za důležité na těchto dovednostech stále pracovat.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zjistit a zhodnotit, jak probíhá manažerská komunikace ve vybrané organizaci, jaké úrovně manažerská komunikace v současné době dosahuje a navrhnout doporučená opatření, která je možné realizovat, aby bylo dosaženo vyšší efektivnosti manažerského řízení.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou, tedy vlastní část. V teoretické části své bakalářské práce jsem na základě vybrané literatury vypracovala vymezení základních obecných pojmů komunikace, ale také pojmů, které se týkají komunikace v managementu a osobnosti manažera.

Veškerou použitou literaturu jsem následně uvedla v seznamu zdrojů.

K vypracování vlastní části bakalářské práce jsem si vybrala mladoboleslavský závod společnosti TI Group Automotive Systems. Tuto společnost jsem nejprve charakterizovala, stručně uvedla její historii a poté jsem odůvodnila výběr tohoto podniku.

V souvislosti s teoretickými východisky bakalářské práce jsem na základě dotazníkového šetření manažerů a dotazníkového šetření řadových zaměstnanců analyzovala kvalitu manažerské komunikace vybraného podniku. Z výsledků dotazníkových šetření byly následně stanoveny závěry a doporučení pro možná zlepšení komunikačních kvalit manažerů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Obecná charakteristika komunikace

Komunikace je rozsáhlý pojem a není jednoduché jej definovat jednou větou. Slovo „komunikace“ má latinský základ – „communicare“ a znamená něco spojovat, společně něco sdílet. Konkrétněji můžeme říct, že komunikaci chápeme jako proces sdělování, výměnu informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému na základě určitého znakového systému (abeceda, zvuky, gesta). [1]

Pojem sdělení znamená jednostranné předání informací, které má dvě roviny:

1. Obsah (názor, postoj, emoce...),
2. Formu (vysvětlení, dotaz, žádost, hodnocení, přesvědčování...),

Pojem sdílení informací je společně podílení se na jakékoliv činnosti ve vzájemném kontaktu, třeba jen pouhou fyzickou přítomností. Sdílení nám říká, jakým způsobem sdělení prožíváme, s jakým emočním zaujetím a jakou intenzitou emocí sdělení vyvolává.

S komunikací jsou spojeny pojmy syntax, sémantika a pragmatika.

Syntax jinými slovy také skladba jazyka se zabývá předáváním zpráv. Syntax řeší například problematiku kódování, komunikační kanály, kapacitu komunikace, komunikační ruchy, redundanci apod.

Sémantika se věnuje tomu, jaký význam danému slovu připisuje mluvčí a s jakým významem si slovo vysvětluje posluchač. Sémantika řeší, zda oba a jak rozumí použitým symbolům, metaforám a dalším jazykovým složkám.

Pragmatika řeči řeší chování osob zúčastněných komunikace, rozbor vztahů komunikujících v dané situaci a efektivitu jejich sdělení. Pragmatika rozebírá takové fenomény jako ovlivňování, přesvědčování, odmítání, přijímání apod. [2]

#### 3.1.1 Funkce komunikace

Každá komunikace probíhá za svým určitým účelem a k něčemu slouží. Jakýkoli účel komunikace je dán funkcemi, které nelze přesně ohraničit, protože se významově velmi často překrývají. Jsou to například funkce:

- informativní funkce – znamená předávání oznámení, prohlašování určitých informací, faktů a zpráv mezi lidmi
- instruktivní funkce – znamená vysvětlování významů, popisování postupů, poskytování návodů, jak něčeho dosáhnout (je velmi podobná s funkcí informativní).

- přesvědčovací funkce – definuje ovlivňování a působení na druhého člověka s cílem změnit jeho názor (jde o manipulativní jednání).
- osobnostně identická funkce – způsobuje posilování pocitů sebevědomí, vlastní důležitosti a potřeby.
- Další funkce: - socializační, vzdělávací a výchovná, zábavná, sdělovací. [1]

### 3.1.2 **Formy komunikace**

Komunikace má 2 základní formy, jimiž jsou verbální a neverbální forma komunikace.

#### 3.1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená vyjadřování se pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. Do verbální komunikace zařazujeme komunikaci ústní i písemnou, přímou nebo zprostředkovanou, živou či reprodukovanou.

V případě verbální komunikace ústní je její výhodou možnost okamžité zpětné vazby a reakce, dále pružnost ústní komunikace a možnost identifikace neverbálních i emočních signálů a prvků. Nevýhodou ústní komunikace je časová náročnost, působení komunikačních šumů a bariér, možná je určitá deformace ústního sdělení např. pokud je komunikace zprostředkovaná.

Významným faktorem ve verbální komunikaci je volba slov, která používáme. Volba vhodných slov výrazně ovlivňuje způsob našeho jednání, myšlení, dále pochopení partnerem, výrazně ovlivňuje i partnera a jeho myšlení, tudíž ovlivňuje i celkovou komunikační atmosféru včetně výsledků, které z komunikace vyplynou. Špatně volená slova mohou být příčinou vzniku negativní a problémové komunikace a mohou způsobit obavy z deformovaného pochopení.

Ve verbální komunikaci se rozeznávají jednotlivé komunikační roviny, úrovně a styly. Jejich jednotlivé rozdíly jsou dány účelem komunikace, společenským postavením, emocemi, množstvím a časovým rozpětím kontaktů mezi lidmi.

- a) Racionální komunikační rovina využívá pouze rozumovou racionální část komunikace, která se používá pouze k udržení komunikace v předpokládaných mezích, což pomůže rychleji dospět k závěru.
- b) Emocionální komunikační rovina se zabývá formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera a emočními extrémy (křik, pláč, hysterie). Tato rovina komunikace poskytuje informace o odesílateli sdělení a jeho individuálních lidských vlastnostech.

- c) Formální úroveň komunikace je obvykle předem plánovaná se specifickým cílem a bývá realizována jako neveřejná záležitost. Do této úrovně komunikace řadíme např. přijímací pohovory s uchazeči o zaměstnání, hodnocení spolupracovníků, formální přijetí u vysoce postavených osob, vyřizování stížností apod.
- d) Neformální úroveň komunikace je velmi nenáročná na přípravu a vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace. Jde např. o telefonní rozhovory, konverzace s kolegy na stejné pracovní úrovni, nezávazné povídání atd.
- e) Konvenční komunikační styl má za cíl dodržovat společenské zvyklosti, normy a ustanovení, zásady morálky dané společností či společenské vrstvy a platné společenské rituály. U tohoto typu komunikace jsou obvykle přítomny mírné pozitivní emoce a snaha o slušný, pozitivní a přátelský kontakt.
- f) Konverzační styl komunikace se obvykle používá pro výměnu informačních zajímavostí, při snaze popovídat si, pobavit se a vyplnit čas. V tomto případě by měly být přítomny mírné pozitivní emoce.
- g) Operativní styl komunikace obvykle slouží k řešení a vyřešení pracovních záležitostí a problémů. Tento styl se vyskytuje především v asymetrických vztazích nadřízený vs. podřízený nebo matka vs. dítě. Důraz je zde kladen na dosažení určitého cíle. Obvykle chybí emocionální zabarvení, ale nepochopení použitého stylu může vést následně k osobním konfliktům.
- h) Vyjednávací styl komunikace má obvykle za cíl dosáhnout vyřešení určitého úkolu a dosažení cíle. Obě jednací strany jsou na stejné úrovni. Snahou je v procesu komunikace dosažení určitého přijatelného kompromisu. Využívá se umění naslouchat a umění přijmout odlišný názor partnera. Dává se zde najevo dobrá vůle a je vhodná přítomnost mírných pozitivních emocí.
- i) Vylákávací styl má za cíl získat informace, které nám partner nechce nebo nemůže sdělit. Pro jejich získání se obvykle využívá znalosti psychologického profilu partnera a využívání jeho individuálních vlastností a potřeb. Velmi často se používají techniky pro vedení rozhovoru k získávání informací. Mezi tyto techniky patří např. provokující otázky, hrané emoce (zlost, hysterie, neznalost, nadšení, familiárnost atp.), předstíraná nebo skutečná nedůvěra, naivita, podněcující poučování.
- j) Osobní styl komunikace sděluje vnitřní pocity, myšlenky, osobní představy a problémy. Jedná se o intimní komunikaci a osobitý styl komunikace, naplňování citových vztahů a emocí (lásky, nenávisť, nemoc, frustrace, deprese, nadšení,

euforie). U tohoto komunikačního stylu jsou silně zastoupeny emoce – což může být pozitivní i negativní. Obvykle sdělujeme své niterné nevyřešené a neuzavřené problémy, která nás tíží a zraňují. Tento styl komunikace je velmi riskantní, a proto by neměl být využíván ke všední komunikaci – důvěrně sdělené informace lze snadno použít proti odesílateli.

Ve verbální formě komunikace existuje vědní obor paralingvistika. Předmětem zkoumání paralingvistiky jsou doprovodné rysy komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam, smysl a chápání komunikování na obou stranách. Jde o mimojazykový faktor, který dokresluje verbální projev a často také charakterizuje osobnost mluvčího. Mezi základní prvky paralingvistické komunikace řadíme:

- Hlasitost projevu – Charakterizuje mluvčího jako osobnost, jeho zaujetí tématem, snahu o zapůsobení na posluchače i jeho pozornost. Pokud je projev hlasitý, obvykle značí vitalitu, sebevědomí, přátelskost, suverenitu, uvolněnost, ale někdy také neschopnost se ovládat a afektovanost. Oproti tomu tichý projev vyznačuje trému, nesmělost, stydlivost, ale také rozhodnost.
- Výška tónu hlasu – Jde o individuální charakteristiku mluvčího. Tóny hlasu charakterizujeme jako čistý, ostrý, sametový, dunivý, nakřáplý, skuhravý, chraplavý apod. Pomocí vhodného tónu hlasu lze zdůraznit význam slov ve škále: upřímný, příjemný, šťastný, smutný, sebejistý, pravdivý.
- Barva hlasu, intonace a emoční zabarvení – Barva hlasu vykresluje momentální náladu, rozpoložení a emoční stav mluvčího. Je možné vyjádřit až osm různých emocí – lásku, hněv, nudu, veselost, netrpělivost, radost, smutek a uspokojení. Intonace a proměnlivost hlasového zabarvení zdůrazňuje hlasový projev a zesiluje jeho vnímání.
- Objem a kvalita sdělení i řeči – Charakterizuje množství slov, kterými mluvčí předá určité sdělení, nebo která vyřkne za určitý časový interval. Kvalita projevu závisí na srozumitelnosti sdělení, jeho přiměřenosti, stručnosti, věcnosti a soustředěnosti na podstatu věci, nebo naopak na jeho rozvlácnosti, nepřesnosti, neurčitosti, nejednoznačnosti, s přemírou informací. Kvalita sdělení závisí i na správné výslovnosti a na přiměřené délce vět.
- Rychlost projevu – Rychlost řeči výrazně ovlivňuje míru vnímání sdělení a jeho srozumitelnost. Rychlá řeč vede k rychlé únavě a ztrátě pozornosti posluchače.



Důležité informace je vhodné sdělovat důrazněji a pomalu, aby je posluchač stihl zaregistrovat. Rychlé tempo řeči se většinou objevuje u temperamentních a impulzivních lidí. Pomalejší tempo se objevuje u vyrovnaného, věcného, seriózního mluvčího. Pokud se střídají tempa řeči, projev získá na dynamice, zajímavosti a švihu, tím pádem se nestane jednotvárným.

- Plynulost řeči, pomlky a frázování – Tyto faktory ovlivňují a upřesňují způsob chápání sdělení příjemcem. Pokud je pomlka cílená, může vyjadřovat výzvu, očekávání, požadavek na zvýšení pozornosti či příležitost pro zamyšlení posluchače i mluvčího. Pokud jde o pomlku neúmyslnou, může jít o projev bezradnosti, váhání, nejistoty, rozpaků, nesoustředěnosti atd.
- Slovní vata – Tímto pojmem označujeme slova výplňová, která mluvčí používá jako doplněk svého projevu, ale která v komunikovaném sdělení postrádají význam. Obvykle se jedná o stereotypní a pro mluvčího charakteristickou výplň mezi slovy či větami. Slovní vata se objevuje v situaci, kdy mluvčí hledá správný a přesný výraz, nebo je emočně rozhozen trémou. Slovní vatou bývají citoslovce, adjektiva či výplňové zvuky.
- Chyby v projevu – Jde např. o chybnou artikulaci, nesprávnou výslovnost písmen (r, ř, s, š, l), přeříkávání, zadržávání, koktání, polykání koncovek, používání nevhodně volených slov, vulgarismů, slangových výrazů, dále nedokončování vět, nedržení se tématu atd. Posluchači nejvíce vnímanými paralingvistickými nedostatky jsou: ne sebevědomý projev, špatná výslovnost a artikulace, příliš rychlá řeč, nedostatečná slovní zásoba a chudý verbální projev. [3]

### 3.1.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální neboli nonverbální či mimoslovní komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje za „řeč těla“, což znamená, že neverbální komunikační signály vysílá tělo. V neverbální komunikaci tedy dochází k získávání informací z postojů, držení těla, gest, mimiky, činnosti očí, dotyků, vzdálenosti, ale také pomocí faktorů jako je celková image mluvčího, jeho oblečení, společenské chování, jeho vůně a sladěnost barev jeho oblečení, dále hraje roli také volba a vybavení místa komunikace. V tomto případě mluvíme o neverbální komunikaci osobnosti a osobním, respektive profesionálním image. Neverbální komunikace toho velmi mnoho vypovídá o samotném jedinci, o interpersonálních vztazích, dále o vnitřních myšlenkových a psychických pochodech a stavech i jejich charakteristice. Mimoslovní komunikace

vypovídá o člověku mnohem více, než diplomatické fráze a předem připravené projevy. Úspěch komunikace závisí z 55 % na řeči těla, z 38 % na hlasovém kontextu a ze zbylých 7 % na obsahu verbálního projevu. Z mimoslovní komunikace je možné získat i informace tajné, které nám sám mluvčí vědomě sdělit nechce. Pokud porovnáme mimoslovní komunikaci a komunikaci slovní např. z vývojového hlediska, mimoslovní komunikace je vývojově starší, také je bohatší, košatější, bez jazykových bariér, mnohem emotivnější, méně určitá a přesná, více ovlivnitelná vedlejšími vlivy, méně modifikovaná a civilizovaná, pravdivější (pokud dochází k rozporu se slovy), méně kontrolovatelná a kontrolovaná. Mimoslovní komunikace je výraznou doménou žen. V situacích „tváří v tvář“ představuje většinu výměny informací – až 85 %.

Způsob průběhu neverbální komunikace je značně ovlivněn řadou individuálních faktorů, např.: temperamentem, schopnostmi, duševním a zdravotním stavem a celkovou dispozicí, věkem, pohlavím, rodinnou komunikační tradicí, výchovou, sebevýchovou, úrovní socializace, geografickou a etnickou kulturní oblastí, sociální třídou, referenčními a identifikačními vzory.

Nejvýznamnější a nejčastější složkou neverbální komunikace je řeč těla. V řeči těla hrají nejvyšší důležitost mimoslovní projevy v oblasti obličeje a hlavy. Tuto část těla nejvíce vnímáme a nejvíce ovlivňuje posluchačovo vnímání. Dále jsou velice důležité pohyby rukou a paží, pohyby a pozice těla i nohou. Řeč těla dělíme podle toho, která část těla nám informaci předává a jak ji vyjadřuje. Jedná se o:

- Kinezika – Kinezika je zaměřená na sledování pohybů celého těla. Náplní kineziky je hodnocení spontánních pohybů těla či jeho částí v určitém prostoru a čase. Každý jedinec má své pohyby, které ho charakterizují a identifikují. Jako příklad je možné zde uvést, že jsme schopni poznat přítele na větší vzdálenost dle jeho typického a jedinečného způsobu chůze.

Pohyby jedince znázorňují jeho celkovou charakteristiku, konkrétně pak temperament i momentální dispozice – emoční i fyzický zdravotní stav. Pohyby člověka mohou být hodnoceny jako: plynulé – trhavé, harmonické – úsečné, pomalé – rychlé, plné síly (vitální) – ochablé, uspěchané – líné, cílevědomé – neuvědomělé, kontrolované – nekontrolované. Jako příklad je možné uvést, že jedinec s plynulými, harmonickými a pomalými pohyby bude pravděpodobně klidnější a vyrovnanější, zatímco člověk s prudšími rychlejšími pohyby bude zřejmě prudký, razantnější a nerozvážený.

Způsoby postojů jsou pevné, jisté, neklidné, houpavé, uvolněné, nedbalé, přepjaté, strnulé, do sebe pohroužené, připravené ke skoku, sesuté. Z kombinace druhů postojů s dalšími neverbálními signály je možné odhadnout charakteristiku člověka spolu s jeho momentálním rozpoložením.

Chůze může být např. jistá – potácivá, rytmická – nerytmická, regulovaná – nervózní, noblesní – odměřená (vojácká), uvolněná – křečovitá (strnulá), pohodlná – těžká, lehká – hopsavá.

- Gestiku – Gestika sleduje především pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy v doprovodu verbálního projevu. Gestika je nauka, která se zabývá slovním přenosem informací, který je doprovázen uvědomělými či automatizovanými gesty v mezích konvencí a etikety dané kultury. Jelikož jde o výrazový prostředek, své uplatnění nachází především u herců, tanečníků, mimů či dirigentů. Tvar a množství gest je velmi ovlivněno kulturními vlivy (orientální tance, gesta pro souhlas), etikou určité země (např. podávání ruky, líbání ruky, tváře a úst, pozdrav), ale i etnickými vlivy v dané zemi (např. italská výbušnost, švédská střídmost, anglická chladnost). Gestika je nedílnou součástí komunikace tím, že dochází k její synchronizaci s intonací řeči, sémantické struktury projevu a oblastí paralingvistiky. Většinu gest dělíme do tří základních skupin, podle jejich vypovídající schopnosti:
  - a) Gesta ilustrativní – V prostoru dokreslují verbální výklad, vysvětlují, ukazují směr, poukazují na růst, pokles, dělení, pochybnosti atd.
  - b) Gesta regulační – Upozorňujeme jimi na něco nebo na někoho, ukazujeme na někoho prstem, hrozíme, vyvoláváme, tišíme, informujeme, pokyvujeme souhlasně či nesouhlasně hlavou apod.
  - c) Gesta znaková – Vyjadřují zkrácenou neverbální formou určité sdělení pomocí znaků – např. spojení ukazováčku a palce do kroužku znamená, že je vše OK. Palec nahoru/palec dolů (je to výborné/špatné) a poklepání na čelo (nízké IQ). Významná je znaková řeč hluchoněmým s frekvencí až 80 slov za minutu.
- Mimiku – Mimika se zaměřuje na pohyby obličejových svalů způsobených kontrakcí obličejových svalů, napínáním pokožky i pohyby celé hlavy. Mimika nezahrnuje pohyby očí. Člověk pomocí mimiky vyjadřuje průběh a dopad myšlenek nebo svůj vnitřní stav. Sedmnáct obličejových svalů z dvaceti dokáže vyjádřit základní lidské emoce. Mimika vyjadřuje, co člověk prožívá, jaký má vztah ke sdělení a k objektu, o němž nebo s nímž hovoří. Ze základních emočních dimenzí lze z mimiky obličej

identifikovat: radost – smutek, spokojenost – nespokojenost, štěstí – neštěstí, zájem – nezájem, překvapení – splněné očekávání, strach – jistota, klid – rozčilení, vztek, rozzlobení. Z jednotlivých emocí lze k identifikaci využít:

- strach – oči
- štěstí – nos, tváře, ústa, obočí
- smutek – oči, obočí, čelo
- překvapení – čelo, jakákoliv oblast tváře
- odpor, zklamání – nos, tváře, ústa
- zlost – čelo, obočí

Z hlediska mimiky se obličej rozděluje na 2 obličejové zóny: čelo, nos a oči a poté na dolní část obličeje se rty. Dolní část obličeje je mnohem pohyblivější než horní část obličeje. Horní část obličeje, především čelo, je ukazatelem nepříjemných situací a stavů psychiky. Dolní část obličeje, především ústa, jsou ukazatelem příjemných psychických stavů. Základním mimickým signálem a nejvýznamnější komunikační zbraní je úsměv. Úsměv je nejdůležitější neverbální komunikační prostředek. Úsměv totiž vytváří přátelskou atmosféru, pomáhá překonávat veškeré bariéry, odstraňovat nedorozumění, chyby, omyly, trapasy a má jednoznačný internacionální význam. Úsměv podporuje pozitivní chování příjemce již tím, že v něm spouští zpětnou vazbu.

- Viziku – Vizika zkoumá pohyby očí, víček, obočí, souvisejících svalů a oční kontakt. Vizika je někdy zahrnována do mimiky. Význam očního kontaktu je velmi výrazný, což vyplývá ze skutečnosti, že pokud lidé nejsou s mluvčím v přímém vizuálním kontaktu, hodnotí dojem z jeho projevu o 50 % hůře a nepřesně. Ženy kontaktují očima více než muži a častěji se dívají na toho, kdo k nim hovoří a ke komu hovoří. Oční kontakt současně působí jako vysílač i přijímač, což znamená, že oční signály hodnotí oba komunikující současně. Delší oční kontakt věnujeme osobě, které si vážíme, na které nám záleží, autoritám a těm, ke kterým chováme úctu. Nejdéle se díváme na jedince, o jejichž kladný vztah stojíme a u nichž si nejsme jisti, že k nám takový vztah chovají. O emocionálním stavu velmi vypovídají zornice, jejich rozšíření nebo zúžení, které není možné ovládat vůlí.

Při hodnocení signálu viziky, bereme v úvahu tyto aspekty:

- Zaměření pohledu
- Doba výdrže pohledu

- Četnost pohledů
  - Sled pohledů (priority, na koho nejprve)
  - Objem pohledu
  - Pohled přímo, úkosem nebo po očku
  - Pohyby očí
  - Vrásky u kořene nosu
  - Pootevření víček
  - Frekvence mrkání
  - Pootevření zornice.
- Haptiku – Haptika vysvětluje význam dotyků. Dotýkání se je typickým projevem přátelství, nebezpečí a emocionální jistoty. Lhostejní lidé se vzájemně dotýkají výrazně méně. Doteky mohou mít význam formální, neformální, přátelský, nepřátelský, ale ve většině případů je dotek intimní záležitostí. Některé doteky jsou charakteru smlouveného či formalizovaného – například lékařské vyšetření, držení při tanci, držení při křtu, erotické laskání, pohlazení, objetí, facka.

V rámci dotekové komunikace rozlišujeme jednotlivá pásma těla:

- Pásmo společenské, profesionální a zdvořilostní – ruce a paže
- Pásmo osobní a přátelské – paže, ramena, vlasy, obličej
- Pásmo intimní, erotické a sexuální – kterákoliv část těla

Nejčastějším a společensky přijatelným je dotek pozdravu pomocí podáním ruky. Vlastní podání ruky má svá pravidla a můžeme je posuzovat dle několika charakteristických parametrů – síla stisku, délka stisku, natočení dlaně, míra pokrčení loktu podávané ruky, frekvence rozkmitu potřesu a místo uchopení.

Správné podání ruky ve správném okamžiku je velice důležité. Akt podání ruky vyjadřuje, jaké je moje postavení, kdo jsem a co chci. Podání ruky je důležité spojovat s dalšími neverbálními projevy komunikace jako je odpovídající mimika, vhodný vizuální kontakt a dodržení stanovených společenských zvyklostí. První podává ruku člověk s vyšším společenským statusem (žena, šéf, starší člověk). Příliš dominantní lidé s touhou o sebezprosazení vyjadřují svou převahu často již při stisku a podání ruky. Tento signál vyšlou natočením vlastní ruky hřbetem vzhůru. Člověk, který toto podání ruky akceptuje, přijímá a vyjadřuje vlastní podřazenost.

Zvýšená četnost dotyků i jejich nedostatek může způsobit v následujících letech poruchy.

- Proxemiku – Proxemika se zaměřuje na význam vzdálenosti mezi komunikujícími v horizontálním i vertikálním směru. Je založena na zkoumání určitého prostoru, který každý jedinec potřebuje a vyžaduje. Zkoumá potřebnou distanci jedinců od ostatních, aby se cítili pohodlně a bezpečně. Pokud jsou si lidé sympatičtější, ke komunikaci potřebují udržovat menší vzdálenost, než pokud by tomu bylo naopak. V případě prvního setkání je podvědomě dodržována vzdálenost delší než při opakovaném setkání. Muži stejně jako extroverti mají tendenci udržovat kratší vzdálenost, zatímco ženy a introverti si udržují větší distanc. Pojem tzv. „sympatická vzdálenost“ je dána extroverzí a introverzí jedince, dále pak emocionálním vztahem obou jedinců (sympatie, nenávisť), formální pozicí (nadřízený, podřízený), kulturou a etnikem (rasové předsudky apod.).

Proxemika rozděluje jednotlivé horizontální vzdálenosti mezi komunikujícími do čtyř základních skupin – zón:

- Intimní zóna – Zóna od úplného dotyku až do vzdálenosti 30–60 cm. Člověk dovoluje vstup do této zóny pouze svým nejbližším – intimnímu partnerovi, členu rodiny, dětem, zvířecímu mazlíčkovi. Je zde výjimka pouze zdvořilostní polibek při pozdravu. V této zóně se nevedou hovory na běžné bázi. Jedinec do této zóny nerad pouští druhé lidi a pokud se do této zóny dostanou bez svolení, jejich vniknutí vzbuzuje nepříjemné pocity, někdy až paniku.
- Osobní zóna – Zóna od 30-60 cm do 120-200 cm. V této zóně se odehrává osobní jednání i jednání pracovní. Vzdálenost se mění se závislostí např. na hlučnosti prostředí, na tématu hovoru, na časovém limitu hovoru a na prostředí rozhovoru. Vzdálenost osobní zóny umožňuje fyzický kontakt mezi partnery, sledování mimiky i reakci očních zornic. Pokud se člověk nachází ve stísněném prostředí, osobní zónu vyhledává intuitivně. Příkladem hledání osobní zóny je např. veřejná doprava, kdy si cestující většinou sedají nejprve po jednom na dvousedadlo a teprve po zaplnění obsazují postupně všechna volná místa.
- Společenská, sociální, skupinová zóna – Zóna od 1,2 m do 3,6–10 m. V této zóně obvykle probíhá služební styk, obchodní jednání, praktické cvičení apod. v dané místnosti (kancelář, posluchárna, pracovní hala). Výhodou vzdálenosti vymezené touto zónou je, že v zorném poli skupiny posluchačů

je obvykle celá postava mluvčího. Lidé v této zóně se obvykle znají, což vyvolává pocit psychického bezpečí.

- Veřejná zóna – Zóna, ve které je vzdálenost větší než 3,6 m. V této zóně se lidé většinou neznají a také si mohou zůstat cizí a nepoznaní, nemusí dojít k jakékoli komunikaci. Příkladem může být projev politika na veřejném prostranství, herce na jevišti, kněze v kostele atd.

Vertikální vzdálenost komunikace se v proxemice uplatňuje pouze v případech, kdy komunikující mají vzájemně odlišnou fyzickou výšku. Aby byla komunikace obou partnerů vyrovnaná, je vhodná stejná úroveň výšky očí. Jakmile je jeden z partnerů vyšší, má tendence k nadřazenosti nad ostatními. Oproti tomu jedinec nižšího vzrůstu může trpět určitým handicapem a pocitem méněcennosti a podřadnosti. Jako příklad úmyslného zdůraznění nadřazenosti je možné uvést vyvýšenou katedru ve třídě nebo vyšší židli ředitele apod.

- Posturologii – Posturologie neboli posturika sleduje lidský postoj a pozici celého těla v prostoru. Posturika komplexně řeší držení těla, jak je napjaté nebo uvolněné, jeho náklony, polohu rukou, nohou a hlavy, směr, který, je tělo natočeno a konfiguraci všech částí. Výchozím bodem teorie posturiky je fakt, že je možné mlčet a nemluvit, nicméně není možné, aby člověk v prostoru nezaujmul žádnou polohu těla či žádný postoj. Posturologie komplexně znázorňuje emoční stav, stupeň zaujetí, postoj k partnerovi a jeho sdělení. Ze signálů postoje a pozice těla poměrně snadno poznáme, jak si nás partner nebo přítomní cení a považují, jak férově by se zachovali atp. Rozlišujeme:
  - Držení těla – rovné, vzpřímené, ochablé, shrbené, sebejisté, nedbalé, stísněné
  - Držení hlavy – přirozené, arogantní, hrdé, příliš vztyčené, příliš skloněné, ztuhlé
  - Postoj – pevný, jistý, neklidný, houpavý, nestálý, uvolněný, nedbalý, přepjatý, strnulý, pohroužený do sebe, připravený ke skoku, sesutý
  - Různé způsoby sezení [3]

Pravidla úspěšné řeči jsou závislá na:

- Prvním setkání – každá vteřina prvního setkání je důležitá, a tak je důležité s ní dobře naložit. Špatný dojem není možné tak snadno opravit při příštím setkání. Pozdější náprava je výrazně složitější než se uvést v dobrém světle hned na začátku.

- Síla pohledu – jakmile je to možné, vždy využijme signál letmého povytažení očí. Během počáteční fáze setkání není vhodné na druhého upírat pohled déle než tři vteřiny. Porušení tohoto pravidla může vzbuzovat negativní dojmy a pocity.
- Síla úsměvu – nevhodná míra úsměvu může vytvořit negativní dojem, takže je třeba použít úsměv, který je pro danou situaci vhodný.
- Využití prostoru vstojie – je důležité dbát na to, abychom, ač neúmyslně, nenarušili intimní zónu druhé osoby. Nutností je zvolit takový odstup, abychom nevyvolali nepříjemné pocity a tím dosáhli odpovídajících cílů, kterých chceme dosáhnout.
- Využití prostoru vsedě – pokud je to možné, vyhýbáme se sezení v křeslech, která nás nutí sedět v nich hodně hluboko. Tento posez může omezit naši možnost vysílání důležitých signálů pomocí gestikulace a posturiky.
- Když si podáváme ruce – je nezbytné za všech okolností udržet svou dlaň suchou, použít střední stisk ruky a ruku nijak nenatáčet.
- Posílení ochoty ke spolupráci – pokud chceme zvýšit účinek svého vystupování, je vhodné při první schůzce použít drobný náklon hlavy ke straně spolu se zrakovým kontaktem a srdečným úsměvem. V situaci, kdy nemluvíme s jedincem, ale se skupinou lidí, měli bychom zajistit prostor takový, aby bylo možné udržet zrakový kontakt se všemi přítomnými.
- Přesilové hry – úspěšná přesilová hra spočívá v naší schopnosti ovládnout čas a prostor druhé osoby (pomalá, rozvážná a vzpřímená chůze, osvojení chování vlastníka a nenechat se přimět ke spěchu).
- Jak číst druhé – ke každému setkání by se mělo přistupovat nezaujatě a bez předsudků. Jelikož zde velmi často dochází k nervozitě, neměli bychom věnovat přílišnou pozornost výrazům obličeje. Nervozitu poznáme spíše pohledem na nohy a ruce než na obličej. Sledujme úniky signálů nervozity – drobných a podvědomě vznikajících pohybů, pomocí kterých jedinec uvolňuje své vnitřní napětí. [1]

### 3.1.3 Směry komunikace v organizaci

Organizační struktura by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální (laterální) a diagonální. Díky těmto čtyřem směrům dochází ke tvorbě rámce, ve kterém komunikace v organizaci probíhá. Prostřednictvím zkoumání těchto jednotlivých směrů má manažer možnost zhodnotit a



zvážit překážky v efektivní komunikaci a dojít k vhodným prostředkům, které mu tyto překážky pomohou překonat.

- Sestupná komunikace – Sestupná komunikace proudí od shora dolů, což znamená, od jedinců na vyšších pozicích podnikové hierarchie k jedincům na nižších pozicích. Sestupná komunikace většinou zahrnuje řídicí projevy, např. příkazy, instrukce, formy delegování aj. Někdy je představována různými prohlášeními, procedurami, oficiálními stanovisky, podnikovými publikacemi. Aby byla sestupná komunikace efektivní, je velmi důležitá podmínka dodržení adekvátnosti vůči potřebám podřízených pracovníků. Nedostatek potřebných informací a jejich nepřiměřenost ve schopnosti dešifrace způsobí nežádoucí reakce.
- Vzestupná komunikace – Tento směr komunikace je pro efektivní řízení přímo nezbytný. Vzestupná komunikace přináší manažerovi příležitost přesvědčit se o dopadu jeho sdělení a jeho další rozhodování rozvíjí, obohacuje a motivuje. Jelikož se rozsah výkonných jednotek daleko vyšší než rozsah jednotek řídicích, forma sdělení je často velice pestrá a rozdílná a vyžaduje od řídicího pracovníka správné pochopení a porozumění. Vzestupnou komunikaci je možné využít také ve formě zpětné vazby. Pomocí vzestupné zpětné vazby získává manažer rady a nápady zaměstnanců.
- Horizontální (laterální) komunikace – Vytvoření kvalitních vertikálních komunikačních toků je primární zájem organizace, protože na vertikále probíhají zásadní informace ať už z hlediska množství, obsahu či významu. Smyslem horizontální komunikace je pomoc při nalezení společného jmenovatele v zájmu mezi jednotlivými dílčími oblastmi, které ale společně zajišťují podnikové funkce. Nedostatek pochopení mezi jednotlivými oblastmi může vyvolat neshody při plánování, koordinaci apod. Horizontální komunikace může zároveň svojí účelovostí překonat některé problémy vertikálních komunikací, které se mohou projevit nedostatečnou pružností přenosu.
- Diagonální komunikace – Diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně využívaným komunikačním směrem v organizaci, nicméně je důležitá v každé situaci, když člen organizace nemůže komunikovat jinak. V některých případech je lepší, když bude komunikace probíhat diagonálně, než aby postupovala nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně. V některých případech bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce. [4]

### 3.1.4 Komunikační model

Komunikační proces probíhá vždy minimálně mezi dvěma nebo více lidmi (pokud vedeme monolog, můžeme jej považovat buď svou za přípravu na komunikaci s druhými, nebo za projev vyrovnávání se se svými vnitřními rozpory). [1]

Obrázek 1 Komunikační model [1]



Komunikátor – je to jedinec nebo skupina, ze které sdělení vychází. Komunikátor vysílá zprávu za předpokladu, že příjemce zprávy je na podobné úrovni poznatků, takže bude schopen porozumět obsahu sdělení (Při nepochopení mohou vznikat komunikační šumy).

Komunikant – je příjemce, adresát (jedinec, skupina lidí, či široká veřejnost), kterému je sdělení určeno, ten, kdo přijímá vyslanou zprávu.

Komuniké – obsah sdělení, zpráva, myšlenka, pocit, který jeden člověk předává druhému nebo druhým. Sdělení si může každý jedinec různě interpretovat, každý jej může jinak-odlišně chápat. Na způsob pochopení sdělení mají vliv vlastní zkušenosti a prožitky daného komunikanta.

Komunikační kanál – je cestou, způsobem, prostřednictvím kterého je informace předávána (mluvidla nebo jiné části těla, které používáme ke komunikaci – např. znaková řeč).

V procesu komunikace hraje významnou roli také zpětná vazba. Zpětná vazba je reakce na určitou informaci a vypovídá o tom, jak byla zpráva přijata a chápána. Je to velice důležitý aspekt pro porozumění komunikátora s komunikantem. [1]

Rozsáhlejší definici a schéma komunikačního modelu lze nalézt v publikaci pana doc. Ing. Jana Vymětala, CSc., který jej definuje takto:

„Komunikační model, nazývaný též model informační nebo kódový, je dnes považován za samozřejmý základ popisu komunikačního procesu. Je třeba zdůraznit, že komunikační

proces je zcela úspěšný pouze tehdy, pokud příjemce získá dekódováním totéž sdělení, ze kterého vycházel odesílatel při jeho zakódování. Komunikaci proto můžeme označit za určitý druh tvůrčího procesu, ve kterém se odesílatel snaží o optimální vyjádření sdělení a příjemce interpretuje sdělení ve snaze mu zcela porozumět dekódováním.“ [3]

Obrázek 2 Komunikační model [3]

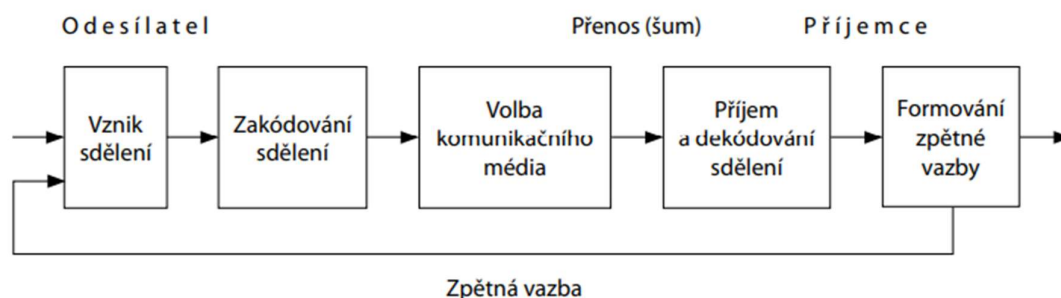


Schéma znázorňuje obecný model přenosu sdělení (komuniké) pomocí signálu (řečový, akustický, optický, hmatový) od odesílatele sdělení (komunikátora) k příjemci (komunikantovi). Odeslaný signál-sdělení po zakódování projde komunikačním kanálem (médiem), ve kterém působí určitý komunikační šum. Sdělení ovlivněné komunikačním šumem poté dorazí k příjemci, který jej dekóduje a reaguje na něj pomocí zpětné vazby.

#### 3.1.4.1 Vznik sdělení

Motivem pro vznik sdělení je rozhodnutí odesílatele, že sdělení je třeba odeslat k čemuž může být celá řada důvodů. Důvody k rozhodnutí odesílatele závisí na osobě odesílatele, prostředí, řešené problematice, cílech sdělení, nezbytnosti, formě, časové náročnosti i nutnosti zpětné vazby. k rozhodnutí odesílatele. Každý odesílatel sdělení musí nejprve zvážit, co je nutné, aby příjemce věděl, co by vědět měl a vědět mohl, aby byl dostatečně informován, ale zároveň nebyl přebytečnými informacemi přetížen.

#### 3.1.4.2 Zakódování sdělení

Aby bylo sdělení odesláno, musí jej odesílatel nejprve zakódovat do smysluplné formy a následně jej poslat pomocí komunikačního média. Zakódování znamená převod odesílatelových myšlenek do systematické řady symbolů, které vyjadřují úmysl odesílatele. Kódování probíhá v první řadě formou kódovacího jazyka, ale může se jednat i o formy jako je obrazový kód (piktogramy, dopravní značky), notový zápis (partitura), či dotykový vjem

(facka, pohlazení) apod. Základem správného zakódování je, aby sdělení bylo správné, stručné a zřetelné. Po způsobu dekodování sdělení příjemcem dochází k odpovídající akci a realizační fázi procesu komunikace. V závislosti na dosažení požadované akce by se měl odesílatel empaticky vcítit do role příjemce a předvídat, jak si bude sdělení dekódovat. V procesu kódování je nutné dodržovat základní pravidla. Patří sem:

- Jasně definovaný záměr – Zda je cílem pouze předat sdělení nebo i změnit postoje či myšlení příjemce.
- Konkrétnost sdělení – Odesílatel by neměl počítat s tím, že si příjemce domyslí a bude číst mezi řádky.
- Srozumitelnost podání – Vyvarování se veškerým možným rušivým momentům, které mohou zhoršit srozumitelnost sdělení.
- Srozumitelnost jazyka – Pokud není příjemce z oboru, je vhodné se vyvarovat přílišnému používání specializovaných termínů, slangových výrazů, čísel předpisů, norem a paragrafů.
- Dávkování – Sdělení by nemělo být příliš stručné ani příliš obsáhlé, protože pak deformuje kvalitu příjmu. Neadekvátní délka sdělení může příjemce znejistit. Je nezbytné zvolit přiměřený rozsah.
- Jednoznačnost sdělení – Sdělení musí být jasné, nezamlžené, nerozporuplné.
- Otevřenost komunikace – Relevantní sdělení se má komunikovat upřímně a otevřeně, spolu s potřebami i pocity odesílatele a etikou sdělení.
- Forma komunikace – Pečlivá volba kritiky, příkazu, žádosti, poděkování za dodržení pravidel slušnosti i empatie.
- Verifikace sdělení – Verifikace znamená ověření. Toto pravidlo znamená, že odesílatel by měl v průběhu či po odeslání sdělení zkontrolovat, zda sdělení bylo dekódováno v souladu se zakódováním a nedošlo tak ke špatnému výkladu. Verifikace sdělení probíhá pomocí zpětné vazby.

#### 3.1.4.3 Volba komunikačního média

Po zakódování sdělení je nezbytné zvolit vhodné komunikační médium (komunikační kanál) k přenosu sdělení od odesílatele k příjemci. Komunikačním kanálem je např. sdělení z očí do očí, rozhovor, sdělení prostřednictvím telefonu, faxu, sdělení na poradách (projev, diskuse, poznámka), využití prostředků informačních a komunikačních technologií (e-mail, e-konference, chat, video, videokonference, rozhlas, televize atd.), využití oběžníku,

memoranda, prohlášení, ale i systémů odměňování, schémat výrobních postupů, ale také neverbální komunikační prvky (haptika, gestika, mimika, vizika apod.). Pro dosažení efektivity sdělení je potřeba zvolit vhodný komunikační kanál. Při tomto výběru je potřeba brát v úvahu faktory, z nichž mezi nejdůležitější patří: náklady, rychlost, přesnost, charakter sdělení, charakter příjemce, rozsah komunikace, význam zpětné vazby.

#### 3.1.4.4 Komunikační šum

Pojem komunikační šum zahrnuje vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Komunikační šum má v komunikační teorii dva významy-užší pojetí a širší pojetí. V užším pojetí je vysvětlován pouze jako rušivý vliv komunikačního kanálu. V širším pojetí zahrnuje všechna zkreslení, ať již vznikají v kterékoliv fázi komunikačního modelu.

Základní čtyři typy komunikačního šumu jsou:

- Fyzické šumy – Fyzické šumy jsou rušivé vlivy, které nepochází ze strany odesílatele ani příjemce. Fyzické šumy zabraňují fyzickému přenosu signálů nebo sdělení.
- Fyziologické šumy – Fyziologické šumy jsou na rozdíl od fyzických šumů vyvolány osobou odesílatele nebo příjemce.
- Psychologické šumy – Psychologické šumy jsou poznávací nebo mentální interference.
- Sémantické šumy – Sémantické šumy jsou rozdílně chápané významy.

#### 3.1.4.5 Dekódování sdělení

Příjemce musí dekodovat každé obdržené sdělení. Dekódování je proces a způsob myšlení příjemce, který zahrnuje i příjemcovu interpretaci sdělení na základě jeho předchozích zkušeností a pravidel. Je-li komunikační proces zatížen značným komunikačním šumem, proces dekodování může být značně náročný. Existují podmínky, které příjemce při dekodování musí splňovat. Jde o:

- Aktivní naslouchání – Příjemce by měl být naladěn na příjem sdělení, neměl by zasahovat do rozhovoru nebo odesílatele poslouchat pouze přerušovaně (např. neskákat do řeči, neformulovat vlastní protiargumenty, ovládat své emoce apod.), někdy se doporučuje dělat si poznámky.
- Zájem – Vhodná je od příjemce signalizace zájmu o sdělení pomocí neverbálních signálů (např. oční kontakt, přitakání, kývnutí hlavou apod.)
- Akceptaci – Vhodné je přijetí a respektování odesílatele, vytvoření prostoru pro komunikaci. Příjemce se s odesílatelem nemusí ztotožnit.

- Empatii – Empatie k prožívání emocí partnera. Příjemce se snaží pochopit odesílatelovy vnitřní pocity, proč říká to, co říká, proč jedná tak, jak jedná, co se skrývá za sdělením.
- Verifikaci sdělení – Ověření věrohodností a přesnosti sdělení.

#### 3.1.4.6 Poskytování zpětné vazby

Schémata komunikačního modelu (viz Obrázek 1, Obrázek 2) nám znázorňují, že většinou není komunikační proces pouze jednostrannou záležitostí, ale naopak jde o proces oboustranný, což znamená, že mezi oběma subjekty musí existovat zpětná vazba. Zpětná vazba může mít funkci regulační, poznávací, sociální, podpůrnou, inspirující až provokující. Druh sdělení nám určuje charakter zpětné vazby. Zpětná vazba může odesílatele informovat, že příjemce sdělení správně dekodoval a pochopil jej, že bude reagovat, jak bylo požadováno, nebo bude vyžadovat další doplňující informace a že s odesílatelem souhlasí/nesouhlasí. Zpětná vazba může mít efektivní i neefektivní účinky.

- Efektivní zpětná vazba:
  - Pomáhá odesílateli i příjemci,
  - Určitá a přesná
  - Popisná
  - Užitečná
  - Aktuální a včasná
  - S radostí slyšená
  - Jasná
  - Podložená a relevantní
- Neefektivní zpětná vazba:
  - Pokořuje odesílatele i příjemce
  - Všeobecná
  - Soudící
  - Nevhodná a nepřiměřená
  - Neaktuální
  - Vyvolává obranné postoje
  - Nesrozumitelná
  - Nepřesná

#### 3.1.4.7 Faktory ovlivňující proces komunikace

Proces komunikace je ovlivněn řadou faktorů, které jsou charakteru individuálního, sociálního nebo situačního. Tyto faktory mohou proces komunikace urychlovat (akcelerátory), nebo zpomalovat (retardéry).

- Mezi individuální faktory patří: osobní dispozice a motivace.
- Mezi sociální faktory řadíme: normy, vztahy, sociální klima
- K situačním faktorům patří: čas, prostor, médium [3]

### **3.2 Komunikace v managementu**

Nejcennější složka podniku jsou jeho zaměstnanci. Na spokojenost zaměstnanců, efektivitu jejich práce, pracovní výkonnost a motivaci má správná vnitřní komunikace obrovský vliv. [5]

Mezi hlavní manažerské funkce řadíme plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, rozhodování, výběr, rozmístění a hodnocení pracovníků. V každé této funkci se promítá umění komunikace. Nejvíce zatíženou funkcí je v tomto ohledu vedení lidí. [4]

Nejpodrobnější popis manažerských funkcí vytvořil J. B. Miner, který funkce rozdělil na: Plánování, Organizování, Příkazování, Koordinace, Kontrola, Zkoumání, Komunikování, Zabezpečení zdrojů a potřebného úsilí, Navrhování, Personální zajištění, Usměrnování, Vedení lidí, Motivování, Inovování, Reprezentování, Rozhodování, Aktivace, Vyhodnocování a Správní zajištění. [6]

Po roce 1989 se komunikace manažerů vůči podřízeným pracovníkům hodně změnila. Došlo k tzv. „humanizaci v řízení“, což znamená, že přichází větší citlivost vůči lidem, jejich spokojenosti, potřebám a touze po seberealizaci. Manažerská pozice před rokem 1989 byla orientována výhradně technickým, technologickým, či ekonomickým směrem. Lidé byli považováni pouze za zdroje pracovní síly. [6]

#### **3.2.1 Úrovně v řízení**

Struktura managementu má tři hlavní úrovně, které je možné znázornit v tzv. Pyramidě řízení. [6]

Obrázek 3 Pyramida řízení [7]



Na vrcholu pyramidy je Vrcholový management. Vrcholový management je představován buď samotným jedincem nebo velice úzkou skupinou lidí. Tento jedinec nebo skupina lidí má nejvyšší pravomoci a nejvyšší zodpovědnost z celé hierarchie. Další úrovní v pyramidě řízení je Střední management, což je obsáhlejší skupina lidí, která má výrazně nižší pravomoci a odpovědnost, i když často daleko více konkretizovanou. Nejnižší a nejobsáhlejší úrovní v pyramidě je Nižší management, kde je manažerů nejvíce s nejnižšími pravomocemi a odpovědností.

#### 3.2.1.1 Strategické řízení

Tato úroveň řízení odpovídá vysokému managementu. Strategické řízení stanovuje obecné cíle bez detailnějších informací. Upotřebení většinou nachází ve výročních zprávách či v přípravě projektu na rozvoj a expanze na nový trh.

#### 3.2.1.2 Taktické řízení

Taktické řízení představuje praktické a konkrétnější rozpracování cílů stanovených ve strategickém řízení. Taktické řízení je obvykle náplní práce středního managementu.

#### 3.2.1.3 Operační řízení

Operační řízení znamená konkrétní, detailní a rutinní měřitelnou činnost. Toto řízení odpovídá nižšímu managementu. Není příliš náročné na kreativitu a úkoly jsou zadávány ze dne na den. [6]



Tabulka 1 Úroveň řízení s odpovídající úrovní rozhodování [6]

Úrovně řízení	Strategie	Taktika	Operativa
<b>Vysoký management</b>	75 %	20 %	5 %
<b>Střední management</b>	20 %	60 %	20 %
<b>Nízký management</b>	5 %	20 %	75 %

### 3.2.2 Komunikační dovednosti manažera

Komunikační dovednosti manažera jsou velice důležitou složkou jeho úspěchu, musí umět zapůsobit na lidi ze svého okolí, ovlivnit je, přivést je k hovoru a reakci, ale také navázat s nimi určitý vztah. Mezi zásadní komunikační dovednosti patří: umění naslouchat, aktivní naslouchání, vhodné kladení otázek, znalost neverbální komunikace, znalost případných komunikačních bariér, vhodná je i asertivita a umění vcítit se.

#### 3.2.2.1 Naslouchání

Dle definice naslouchání od Adlera Elmhorsta, je možné rozčlenit zaměření naslouchání na čtyři směry: orientace na obsah, lidi, čas a fakta. Každý člověk upřednostňuje jiný styl naslouchání. K dosažení efektivního naslouchání je nutné dokázat využívat všechny čtyři typy vzhledem k situaci.

- Styl naslouchání s orientací na lidi – Manažer zaměřený na tento styl naslouchání získá jednoduše podporu a důvěru z okolí. Pokud ale dochází k nadměrnému používání, hrozí zde vtažení do problémů a prožívání ostatních a s tím hrozí i ztráta nadhledu a objektivitu manažera.
- Styl naslouchání s orientací na fakta – Manažer sleduje fakta a snaží se o správné pochopení myšlenek. Takový manažer upřednostňuje jasnost a věcnost komunikace a klade kontrolní otázky, dokáže dobře vést porady a motivovat ostatní. Přehnaně časté používání může vést ke skákání druhým do řeči a tlaku, což může vést ke sporům.
- Styl naslouchání orientovaný na obsah – Manažer využívající tento styl se snaží o správné pochopení sdělení, klade množství upřesňujících otázek a dochází k promyšleným závěrům. Příliš časté používání tohoto stylu vzbuzuje nepřátelské chování. Neustálé dotazování na detaily je vnímáno jako puntičkářství a dotěrnost,

někdy až jako arogantnost a namyšlenost vedoucího pracovníka.

- Styl naslouchání orientovaný na čas – Manažer, který je na tento styl orientovaný umí velmi dobře hospodařit s pracovním časem, dodržovat termíny a nalézat rychlá řešení. Při jednáních stanovují předem, kolik času na řešení problému mají. V případě, že manažer čas zdůrazňuje příliš často, může v ostatních vzbuzovat pocit stresu a časové tísně.

### 3.2.2.2 Aktivní naslouchání

Dalším faktorem efektivního naslouchání je aktivní naslouchání, což představuje projevení zájmu komunikátorovi o jeho sdělení. V aktivním naslouchání hrají svou roli jak verbální, tak i neverbální projevy, poté by měl manažer umět vystihnout, kdy je vhodné mlčet, naslouchat, přijímat sdělení a kdy naopak mluvit, sdělovat své názory, klást otázky a přitakávat. Aktivní naslouchání může manažer využít v situaci, kdy se snaží o ovlivnění či manipulaci druhého jedince. Mezi hlavní zásady aktivního naslouchání patří:

- Ochota naslouchat a porozumět
- Výhradní soustředěnost na řečníka
- Projevení zájmu pomocí neverbálních signálů
- Oceňování a slovní povzbuzení
- Ověření správného porozumění
- Občasné shrnování sdělení
- Zaměření na sdělení mluvčího, ne na naše myšlenky

#### Techniky aktivního naslouchání:

- Povzbuzování – Manažer nevyslovuje žádné svoje osobní stanovisko, ale klade otevřené otázky. Např.: *Co více mi o tom můžete říct? Jaký je Váš názor?*
- Objasňování – Manažer klade otevřené otázky, aby se dozvěděl více. Neměla by se zde objevovat otázka proč. Např.: *Co to pro Vás znamená? Co je pro Vás nejdůležitější?*
- Parafrázování – Při parafrázování dochází ke shrnutí hlavních myšlenek sdělení, které manažer zopakuje svými slovy. Manažer parafrázuje obsah, záměry, důvody, pocity i emocionální signály. Např.: *Jestli tomu dobře rozumím, tak...? ..., říkám to správně?*
- Zrcadlení pocitů – Manažer pojmenuje pocity druhého. Při nejistotě může zrcadlit i pomocí otázky. Např.: *Vidím, že Vás to velmi rozčílilo. Berete to jako křivdu?*
- Shrnutí – Manažer shrne hlavní myšlenky sdělení. Ověřuje tím, zda sdělení pochopili

všichni zúčastnění stejně. Např.: *Dohodli jsme se, že budeme řešit..., je to tak?*

- Ocenění – Manažer pozitivně hodnotí práci, vyjádření druhého jedince. Jde o ocenění upřímné a konkrétně jmenované. Např.: *Děkuji Vám, za Vaši ochotu a vstřícnost. Těší mě, že...*

### 3.2.2.3 Kladení otázek

Kladení otázek pomáhá manažerovi získávat nové informace o problematice, ale může se stát i nástrojem ovlivňování a manipulace. Rozlišujeme otázky:

- Otevřené – Jsou vhodné pro získání velkého množství informací. Tázaný volně odpovídá s dostatkem prostoru na odpověď. Např.: *Co si o tom myslíš?*
- Uzavřené – Dotazovaného směřují pouze k odpovědi souhlasu či nesouhlasu. Dotazovaný nemá jinou možnost odpovědi. Tento typ otázek může v dotazovaném vyvolat pocit nátlaku. Např.: *Souhlasíš s mým názorem?*
- Alternativní – V tomto typu otázky je na výběr ze dvou či více odpovědí. Používají se v situaci, kdy předpokládáme souhlas a pouze upřesnění. Např.: *Uvidíme se v pátek nebo v pondělí? Zvolíme variantu A nebo B?*
- Reflektivní – Tento typ otázek má za cíl ověření správnosti sdělení, ověření, že došlo ke správnému dekódování. Tázající se snaží vyvolat důvěrnou atmosféru a porozumět. Např.: *Jestli jsem Tě dobře pochopila, myslíš tím...?*
- Hypotetické – Hypotetické otázky mají za cíl přivést tázaného do představy situace, do které by se měl vcítit a osvojit si ji. Umožňuje urychlení pochopení situace. Např.: *Jak byste se zachoval, kdyby se toto neštěstí stalo Vám?*
- Usměrnující – Tento typ otázek se používá pro vhodné vedení diskuse, aby se rozvíjela směrem, jakým potřebujeme. Např.: *Mohli bychom se vrátit k původnímu tématu?*
- Srovnávací – Tyto otázky se zaměřují na názor, postoj a hodnoty dotazovaného. Snažíme se mu porozumět. Např.: *V čem Ti tento postup připadá lepší?*
- Manipulativní – Prostřednictvím manipulativních otázek se tázající snaží partnera nepřímo ovlivnit. Tento druh otázek má negativní dopad na jednání a vztah mezi komunikujícími. Snaha či sklony manipulovat vzbuzují v druhé osobě obranné mechanismy až agresí. Formy manipulativních otázek:
  - Podsouvání očekávané odpovědi – Např.: *Nezdá se Ti, že to bylo zbytečné?*
  - Maskující úmysly – Např.: *Jestě na tom úkolu pracuješ? (V případě odpovědi*

Ne, následuje) *Takže už mi můžeš pomoci s...*

- Útočení a zatlačování do kouta – Když tazatel objeví chybu. Např.: *Jsi si opravdu jistý, že ses nemýlí? Tak proč mi tu nikdo nevěřil?*
- Sugestivní působení – Např.: *To byste přeci nedovolila, aby výsledky dopadly takto?*

#### 3.2.2.4 Asertivita

Manažerská asertivita je jednání založené na budování zdravého sebevědomí, respektu k druhým lidem a zabraňování pocitům provinilosti při odmítnutí nebo sdělení vlastního nesouhlasného stanoviska. Hlavním významem asertivity je vybudovat si zdravou sebedůvěru a dále si ji také udržovat. Při správném asertivním jednání vzniká mezi jedinci pocit důvěry, otevřenosti a upřímnosti. Naopak, pokud je asertivní jednání přehnané, způsobuje tendence sebeobrany.

Manažer nalezne uplatnění asertivity především v oblasti zvládnání konfliktů, zvládnání náročných jednání, vedení a motivování druhých lidí, dále při spolupráci s kolegy či podřízenými atp. Asertivita manažerovi pomáhá s vyjádřením jeho vlastních názorů, zájmů, potřeb, pocitů a postojů, dále pak je pro něj přínosná v zachování sebeúcty při pocitech úzkosti a ztráty kontroly. Efektivní asertivní komunikace má tyto znaky:

- Uvědomění si vlastního jednání i své zodpovědnosti za své jednání se všemi jeho následky
- Naslouchání druhým osobám a porozumění jejich potřebám
- Rozhodování, co od druhých lidí potřebuji a čeho chci dosáhnout
- Dovednost mít situaci pod kontrolou
- Eliminování sebepodceňování a snižování vlastní hodnoty
- Nalezení přijatelného řešení ke všem zúčastněným

Aby mohl manažer efektivně asertivně komunikovat, musí jasně stanovit cíl, kterého chce dosáhnout, pružně a otevřeně komunikovat. Manažer by měl dát najevo respekt vůči názorům ostatních a stanovit své zásady, ve kterých je neústupný.

Mezi základní asertivní dovednosti patří: slušné sdělení a objasnění požadavků, žádost o laskavost, odmítnutí toho, co nejsme schopni akceptovat, vyjádření vlastních pocitů, zahájení, udržení a ukončení konverzace, schopnost zvládnout sdělit a přijmout oprávněnou kritiku, schopnost dohodnout se na kompromisu.

Existuje několik asertivních technik, které může manažer využívat:

- Přeskakující gramofonová deska – Tato technika je založena na klidném opakování našeho stanoviska pomocí stejných či podobných slov. Je to technika zabraňující rozplynutí problému, povrchního vysvětlení či útoku. V této technice je nutné zachovat chladnou hlavu a neměnit tón hlasu, mimiku či přílišně negestikulovat.
- Otevření se – V této technice naprosto klidně bez úzkosti, rozpaků či agrese otevřeně sdělujeme svoje pocity či stanoviska ať už jsou kladná či záporná.
- Technika otevřených dveří – Pomocí této techniky projevíme asertivitu tak, že v napjatém rozhovoru s protivníkem souhlasíme s částí jeho argumentace, kterou považujeme za pravdivou. Ignorujeme kritiku s přístupem, že nemusíme na vše reagovat a spouštět tím rozsáhlou diskusi. Tím, že přijmeme část jeho argumentace za pravdivou, zabráníme protivníkovi dále rozvíjet argumenty.
- Ignorování vybraných záležitostí – V této technice potvrdíme, že jsme sdělení rozuměli a ignorujeme manipulativní kritické jednání či útok. V této technice je velice důležitá sebekontrola, ať už jde o verbální či neverbální projev.
- Tázání na negativa – Tato technika je založena na podrobné tázání se na své nedostatky, zajímáme se detailně, co způsobilo rozhořčení protivníka a jak by situaci řešil. Zde je velice nebezpečné, že naše tázání vyzní ironicky a může působit provokativně.
- Technika otevřeného přijetí negativ – Zde je projevem asertivity, že souhlasně přijímáme veškeré výhrady vůči naší osobě, nebráníme se, nediskutujeme, pouze je přijmeme. Zde je také riziko, že naše klidná reakce způsobí ještě větší kritiku.

#### 3.2.2.5 Stopky, bariéry a stereotypy

V komunikaci se může vytvořit velké množství překážek ať už na straně komunikátora nebo komunikanta. Je to velice široká škála problematických situací a není možné je všechny definovat. Velkou mírou mohou bariéry způsobit rozdílné typy osobností, se kterými se manažer setkává. Každá osobnost má své typické nastavení, styl a způsob jednání s lidmi a také má své komunikační stereotypy. K problematické komunikaci dochází především s lidmi agresivními, úzkostnými, narcistickými, pedantními, hysterickými, exhibicionistickými i rigidními.

Bariéry v komunikaci se týkají např.:

- Verbálního vyjadřování – Může jej způsobovat odlišný pohled na danou situaci, odlišné chápání sdělení, odlišné znalosti.
- Neverbálního vyjadřování – Způsobeno špatným vysíláním či špatným pochopením

vysílaných neverbálních signálů – např. přílišná gestikulace.

- Nepozornosti – Situace nepozornosti vzniká většinou při nedostatečném zájmu o sdělení ze strany příjemce.
- Časového omezení – Pokud jsou komunikující pod časovým tlakem, probíhá komunikace velice svižně, dochází pak k chybám.
- Osobnostního nastavení – Může se negativně projevat a zhoršovat průběh komunikace. [8]

Dle definice Jamese Donnellyho mezi bariéry komunikace patří:

- Špatné zakódování nebo dekodování sdělení
- Špatně zvolené komunikační médium
- Chybějící zpětná vazba
- Příliš obsáhlé nebo příliš stručné sdělení
- Nepozornost příjemce
- Verbální nedostatky – špatná formulace
- Neverbální nedostatky – špatné pochopení
- Odlišnosti komunikujících (např. věk, vzdělání, kultura)
- Předešlá nedorozumění mezi komunikujícími
- Psychologické či emocionální bariéry (např. smutek, zlost)
- Fyziologické faktory (např. únava, zhoršený zdravotní stav)
- Fyzické faktory (např. zvýšený hluk)
- Vstup třetí osoby do rozhovoru
- Manipulace
- Poučování
- Moralizování
- Vyhrožování, které způsobuje konflikt
- Uzavřené otázky, na které zůstává odpověď skryta a nevyřčena
- Zesměšňování
- Předsudky vůči ostatním členům
- Používání prázdných slov, která nemají význam [9]

Dalším pojmem jsou komunikační stopky, které také způsobují negativní dopad na komunikaci mezi jedinci a manažer by se jim měl vyhnout. Mezi komunikační stopky řadíme:

- Příkazování – *Udělej to, jak Ti říkám...*
- Poučování – *Ty nevíš, že správný postup...*
- Moralizování – *Takhle nejde jednat, to se nedělá...*
- Napomínání – *Takhle to nemělo být, proč...*
- Nevyžádané rady – *Nejlepší by bylo, kdybys udělala...*
- Hodnocení a posuzování – *Když jsi takto nevytížený, můžeš...*
- Vyvracení pocitů druhého – *Dospělý člověk takhle nejedná...*
- Strhávání pozornosti k sobě – *To já jsem zase dělala...*
- Analyzování – *To není nejhorší...*
- Vytápání – *Kdy to bylo? Proč jsi to říkal?*
- Utíkání od tématu a nevhodné vtípkování [8]

### 3.2.3 Vedení skupiny

Nejčastější manažerskou funkcí je vedení lidí. Kvalita vedení lidí závisí na kvalitě vzájemných vztahů nadřízenosti, podřízenosti a kooperace. Manažer musí přímo i nepřímo usměrňovat podřízené pracovníky a jejich chování tak, aby splňovali úkoly, jejichž plnění se od nich očekává. Zmíněné ovlivnění chování pracovníků závisí především na správné komunikaci. Pracovní skupina vzniká za účelem realizace určitého úkolu. Ve skupině jsou zpočátku formální pracovní vztahy, které se postupem času ve skupině mění na vztahy neformální. Mezi základní znaky pracovní skupiny řadíme:

- Interakce – Vzájemné působení členů skupiny, ovlivňování jeden druhého.
- Společné cíle – Členové skupiny mají jeden cíl, jeden zájem, za kterým společně směřují. Společné cíle tvoří závislost výkonu práce jednoho člena na výkon práce člena dalšího.
- Soudržnost a sounáležitost ke skupině – Ve skupině by měl fungovat soulad s minimem rozkolů. Jeden by měl stát za druhým a umět ho podpořit.
- Organizovanost – Každý člen má ve skupině své postavení, svou funkci.
- Společné hodnoty – Skupina má jako jedna jednotka stejně stanovené hodnoty.
- Společná skupinová disciplína – Všichni členové jsou za svou práci zodpovědní a

musí si uvědomovat svůj podíl na skupinovém úspěchu.

- Četnost sociálních kontaktů – Členové skupiny spolu tráví velmi velké množství času.

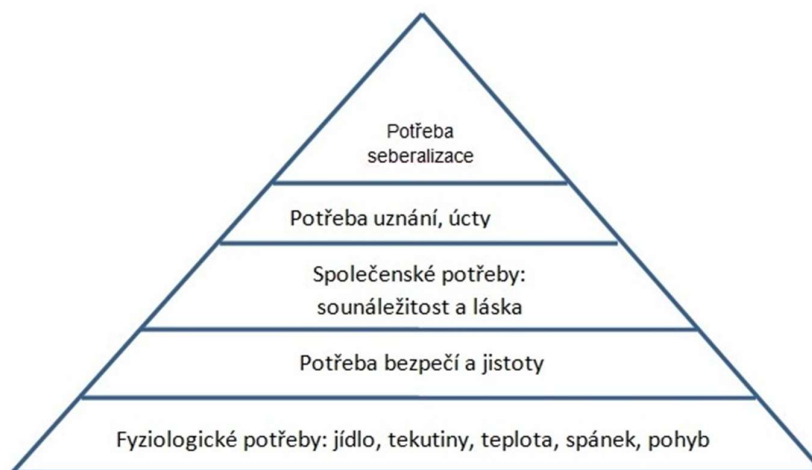
### 3.2.3.1 Motivace

Motivace je nejrozšířenější a nejefektivnější způsob vedení lidí a patří mezi největší manažerské umění. Schopnost motivovat své podřízené je založena na temperamentu manažera, jeho povahových vlastnostech, komunikačních dovednostech, na jeho umění vcítit se do svých podřízených a znát jejich potřeby. Základními pojmy v motivaci jsou pojmy motiv a stimul.

- Motiv – Jde o motiv chování, vnitřní příčinu, která je před okolím skrytá. Většinou jsou motivem vnitřní pohnutky, např. potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, role, skupinové normy.
- Stimul – Stimuly v motivaci znamenají vnější nástroje působení. Stimuly disponuje řídicí pracovník a patří mezi ně: hmotné odměňování (plat), pracovní kolektiv, úroveň pracoviště a služeb, možnost relaxace a rekreace, ale také morálka.

Potřeby jsou faktory, které si uvědomujeme v situacích výrazného přebytku či nedostatku. Hierarchii potřeb pro společnost celkově je možné znázornit obecně pomocí Maslowovy pyramidy potřeb, protože jednotliví lidé se v potřebě uspokojování těchto potřeb liší velice málo.

Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb [10]





Zájmy jsou relativně trvalá zaměření jedinců v oblasti činností, jevů i skutečností. Hodnoty jsou variabilní v pořadí jedince – jejich důležitost se mění s uspokojováním potřeb. Postoje vyjadřují sklon k určitému chování projevujícího se v určitých situacích. Role znamená určité očekávané chování, které vyplývá z postavení ve skupině. [4]

### 3.2.3.2 Přesvědčení pracovníků

Při přesvědčování pracovníků je velice podstatný způsob struktury sdělení. Sdělení může mít čtyři způsoby strukturování:

- Problém – řešení: V tomto způsobu zprvu přesvědčíme pracovníka o existenci problému a následně o možnosti řešení.
- Komparativní výhody: Probíhá srovnávání alternativ a snaha o přesvědčení, že naše alternativa je ta nejlepší.
- Vyhovění kritériím: Představení návrhu, jako nejlepšího v uspokojení ve všech záležitostech.
- Motivační sekvence: Tento způsob vychází ze způsobu Problém – řešení, nicméně navíc zdůrazní potřebu nalezení vhodného řešení a vybízí k jednání.

Manažer by měl pro dosažení efektivní komunikace a tím i výsledků používat taktiky přesvědčování citlivě, pružně s důrazem na udržení kvalitních mezilidských vztahů ve skupině. K ovlivňování a přesvědčování můžeme využít tyto styly:

- Věcná argumentace – Neboli styl vyvíjení intelektuálního nátlaku na okolní subjekty.
- Společná vize – Společná vize je založena na emočním vnímání pracovníků a příslibu/ vize společného úspěchu.
- Odměna a trest – Pomocí tohoto stylu manažer na pracovníky klade požadavky, pobídky a případně sankce za nesplnění či odměny. Tímto stylem jednání si může posílit sebedůvěru.
- Participace a důvěra – V případě, že manažer potřebuje, přetáhne na svoji stranu více lidí, kteří jsou následně zapojeni do řešení dané situace či problému. [8]

### 3.2.3.3 Metody řízení

Metody řízení definují závazný řídicí systém podniku. Manažer dle metod může více či méně spolupracovat, nicméně potřebuje svůj prostor pro diferencování a individualizování svého přístupu. V tomto svém prostoru se manažer individuálně rozhoduje, kterému pracovníkovi může poskytnout větší míru zodpovědnosti a samostatnosti ve výkonu práce. Toto

rozhodnutí závisí na kvalitě odvedené práce jedince. Metody řízení dělíme na:

- Řízení výjimkou – Tato metoda umožňuje pracovníkům samostatné rozhodování v rámci jejich omezených možností. Možnost samostatného rozhodování vymezuje: důležitost postupu, nepředvídatelnosti postupu a stanovenou normou. Tato metoda umožňuje manažerovi, aby se nemusel zabývat jednoduchou rutinní prací.
- Participativní řízení – Participativní řízení znamená větší otevřenost a volnost. Podřízení pracovníci rozhodují o větším množství věcí, spoléhá se na jejich větší samostatnost, rozsáhlejší informovanost, častější kontrolu výsledků plnění a jejich zodpovědnost. Komunikace je v této metodě mnohem snazší a otevřenější. V této metodě hrozí špatné chápání participace – někteří jedinci očekávají více, než mohou dostat.
- Delegování – Metoda delegování počítá s výraznou samostatností a odpovědností pracovníků a je založena na charakteru neformální týmové spolupráce. Charakteristické pro delegování je, že pracovníci nedostávají příkazy pro plnění úkolů, ale záleží na jejich přístupu k problematice. Manažer je zde považován především za koordinátora, informátora a motivátora, ale je zde kladen důraz na jeho schopnosti při výběru vhodných zaměstnanců, který je při delegování zvláště podstatný. Delegování od manažera musí probíhat přesně, bez jakýchkoli nejasností či nepřesností. Pokud chce manažer své podřízené zaměstnance kontrolovat, musí to udělat formou podpory, rady či pomoci, aby to na zaměstnance nepůsobilo demotivačně. Nejlepší způsob kontroly je v delegování sebekontrola. Delegování má především tyto výhody:
  - Manažer má více prostoru na důležité věci (efektivní time-management)
  - Je splněno větší množství práce za kratší dobu
  - Přináší nové nápady a přístupy
  - Rozvoj kompetencí pro zaměstnance
  - Motivace zaměstnanců
  - Jednodušší hodnocení zaměstnanců
  - Snazší kontrola
  - Progresivní vývoj
- Koučování – V koučování jsou hlavními technikami vedení týmu: podpora, rada, konzultace, naslouchání, přesvědčování, směřování a motivování. Koučování probíhá neformálně. Jedná se o osobní pomoc pracovníkovi, pomoc v rámci pracovní

skupiny celkově, ale i individuálně. Kouč musí působit jako pomocník na cestě za lepšími výsledky. Při komunikaci je velice podstatná zpětná vazba a naslouchání, aby měl zaměstnanec dojem, že sám dochází k lepšímu a správnému řešení. Postup koučování:

Nerušený kontakt kouče a zaměstnance (s odbornou i osobní důvěrou) → Otevřené sdělování názorů a postojů podřízeného → Kouč postupně informuje zaměstnance → Zaměstnanec je veden, aby dospěl k vlastnímu řešení problému → Výsledek si zaměstnanec prakticky ověří a shodne se s koučem.

- Řízení znalostí – Je to manažerskou práce se souborem informací a znalostí zaměstnanců. Důležitý je pohled na jejich lidskou stránku. Znalosti zaměstnanců se tvoří subjektivně se základem na osobních zkušenostech, proto je potřebné o věcech debatovat a diskutovat, snažit se pochopit informace z různých úhlů pohledů. [6]

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti TI Group Automotive Systems s.r.o.

Tato společnost byla založena v roce 1922 panem Harry Warren Bundym v Detroitu v Michiganu pod názvem The Bundy Corporation. V tomto roce uzavřela Bundy Corporation první smlouvu s Ford motor company na nefabrikované plynové potrubí. V dalších letech byly zakládány další závody po celém světě, např. 1957 závod v Německu – Heidelberg, 1958 první závod v Argentině, 1963 první závod v Kanadě – Bramalea. V roce 1988 se společnost přejmenovala na TI Group Automotive. V České republice byl první závod otevřen v roce 1994. [11] V současné době má společnost TI Group Automotive Systems na území České republiky tři pobočky: v Jablonci nad Nisou, v Liberci a v Mladé Boleslavi.

Mladoboleslavský závod společnosti TI Group Automotive Systems s.r.o. se zabývá výrobou palivových a brzdových svazků a sestav.

Obrázek 5 TI Group Automotive Systems s.r.o. v Mladé Boleslavi (Vlastní zdroj)



#### 4.1.1 Proč jsem si vybrala společnost TI Group Automotive Systems s.r.o.

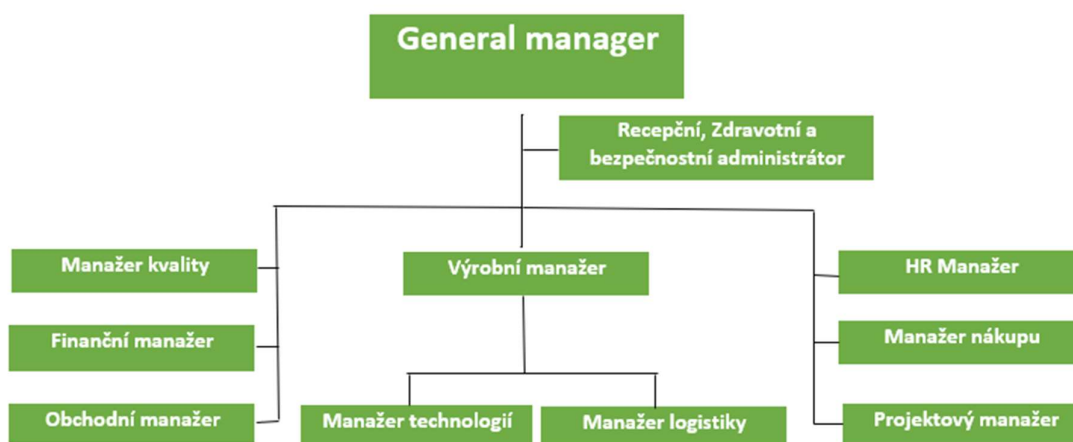
Společnost TI Group Automotive Systems s.r.o. jsem si vybrala především proto, že jsem jejím zaměstnancem, tudíž procesy komunikace mohu sledovat na denní bázi. TI Group je společnost mezinárodního významu s pobočkami ve 28 zemích napříč celým světem. Pobočka TI Group v Mladé Boleslavi je malá pobočka, která je specializovaná na výrobní proces, orientovaný na výrobu brzdových či palivových soustav a svazků. Tyto finální

vyrobené díly se poté dovážejí k zákazníkům. Mezi zákazníky patří například Porsche, Škoda Auto, Toyota, Volkswagen, Volvo, Webasto a Ford Motor Company, který byl historicky prvním zákazníkem od založení firmy v Detroitu.

## 4.2 Organizační struktura v mladoboleslavském závodě

Organizační struktura podniku je znázorněna na obrázku níže. Podnik je podle tohoto strukturování řízen. Bohužel stav zaměstnanců za posledních šest měsíců velmi prořídil a tento stav se podepsal i v sektoru řízení.

Obrázek 6 Schéma organizační struktury podniku (Vlastní zdroj)



V současné době má management mladoboleslavského podniku pouze sedm členů. Mezi stávající manažery TI Group v Mladé Boleslavi patří: Generální Manažer, Manažer Technologií, Manažer Kvality, Finanční Manažer, Obchodní Manažer, Manažer Nákupu a Projektový Manažer. Ostatní manažerské funkce jako je funkce Výrobního Manažera, Manažera Logistiky a Manažera HR zůstává v kompetenci Generálního Manažera.

### 4.2.1 Struktura zaměstnanců

Jak jsem již zmínila dříve, stav zaměstnanců v posledních šesti měsících výrazně klesl. Další klesání stavu zaměstnanců může ohrozit výrobu podniku a tím také dodávky k zákazníkům. Tato potencionální krizová situace je pro podnik vysoce finančně ztrátová, a tak ji TI Group řeší najímáním externích zaměstnanců. Tento krok má za cíl doplnění vzniklých stavových ztrát, aby se předešlo nedodávkám k zákazníkovi a následnému zastavení výroby u

zákazníka. Graf č. 1 znázorňuje poměr zaměstnanců kmenových a zaměstnanců zprostředkovaných externí agenturou.

Obrázek 7 Skladba kmenových a agenturních zaměstnanců (Vlastní zdroj)



Externí agentura poskytuje společnosti TI Group pouze zaměstnance na pozice operátorů výroby, na rozdíl od chybějících zaměstnanců v manažerských funkcích, které zastupuje Generální Manažer. Ráda bych zde zmínila, že v této situaci vzniká velké množství komunikačních šumů a bariér. Z většinové části jsou agenturní zaměstnanci cizinci, kteří neznají jazyk, a proto v procesu zaškolování vzniká velké množství nedorozumění a nepochopení. Operátoři kvůli neznalosti jazyka nejsou schopni podat zpětnou vazbu a sdělit, že práci nerozumí, tudíž se na chyby přichází až v průběhu výrobního procesu, což způsobuje vysokou neefektivnost výroby a náklady navíc spojené s likvidací a nákupem nových vstupních dílů.

Jelikož jde o společnost výrobního technického charakteru, zdálo by se patrné, že většinový podíl zaměstnanců budou tvořit muži. Graf č. 2 – Podíl mužů a žen ve firmě, nám ale ukazuje opak.

Obrázek 8 Podíl mužů a žen ve firmě (Vlastní zdroj)

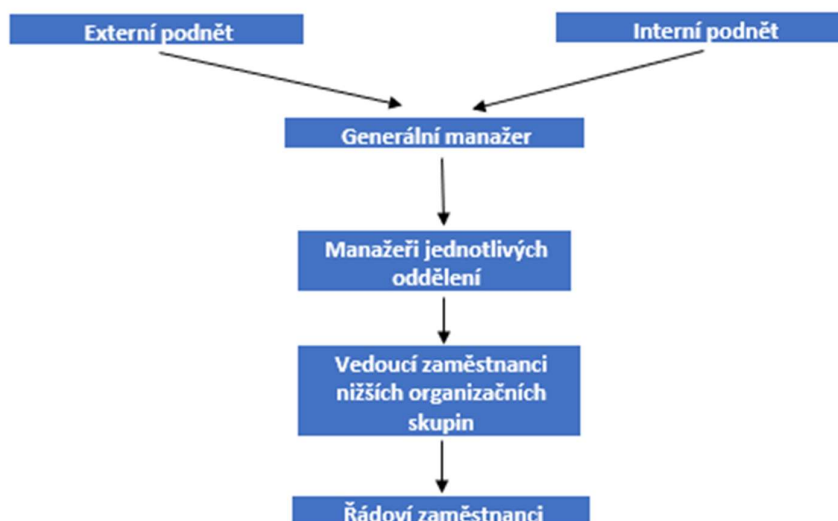


Skladba agenturních zaměstnanců je velice proměnlivá, v grafu jsem proto znázornila pouze podíl mužů a žen, kteří patří mezi zaměstnance kmenové. V dnešní době je poměr mužů a žen i v technických výrobních procesech velice vyrovnaný. Jelikož jde velice často o výrobu u stroje, práce není výrazně fyzicky náročná. Z tohoto důvodu práci mohou vykonávat i ženy. Jediné oddělení ve firmě, kde ženy zastoupeny nejsou, je oddělení technologií, což zahrnuje údržbu strojů a seřizování. Naopak největší zastoupení žen je na oddělení kvality a kontroly, kde je potřebná zvýšená citlivost vůči detailům a zkoumání případných vad na dílech.

#### 4.3 Interní komunikace

Základem fungování každé firmy je vnitrofiremní neboli interní komunikace. Bez toho, aniž by si pracovníci sdělovali jakékoliv poznatky by firma nebyla schopna fungovat. Pro znázornění průběhu interní vertikální komunikace v mladoboleslavské pobočce společnosti TI Group Automotive Systems s.r.o. je zde uvedeno schématické zobrazení.

Obrázek 9 Schéma vertikální komunikace v podniku (Vlastní zdroj)



Ve firmě probíhá řada různých komunikačních procesů, což zajišťuje dostatečnou informovanost ve všech sférách fungování podniku, ať už jde o sféru vedení či výrobní operátory.

Mezi tyto procesy řadíme: Velké meetingy, malé meetingy, porady, videokonference a telekonference a v neposlední řadě samotnou komunikaci v týmu pracovní skupiny.

#### 4.3.1 Velké meetingy

Velké meetingy se ve firmě konají pravidelně jednou za půl roku, a to vždy na jaře a na podzim. Těchto meetingů se vždy zúčastňují všichni manažeri a generální manažer mladoboleslavského závodu. Předmětem těchto setkání bývá zhodnocení výsledků minulého období a stanovení cílů pro období následující. Na těchto setkáních, při stanovování nových cílů, generální manažer současně prezentuje stanoviska a nové požadavky top managementu z USA. Velké meetingy probíhají bez jakýchkoli větších emocí a tlaku. Jedná se zde otevřeně a věcně o dosažených hodnotách a cílech. Shrnutí výsledků za uplynulé období a nové cíle se poté prezentují všem kmenovým zaměstnancům pár dní po meetingu.

#### 4.3.2 Malé meetingy

Malé meetingy se ve firmě konají mnohem častěji než meetingy velké. Jde o setkání, na kterých se řeší konkrétní problematika a krizové situace. Těchto meetingů se účastní opět



generální manažer závodu, manažeři daných oddělení, kterých se záležitost týká a také specializovaný pracovník, který je o problematice informován nejlépe. Množství těchto meetingů specializovaných na rozdílné problematiky je velmi velké a konají se s různou intenzitou. Jako příklad bych zde uvedla pravidelný meeting na projednání výše zmetkovitosti vyráběných dílů, který se koná pravidelně jednou měsíčně, nebo meeting pojednávající o situaci s nedodávkami k zákazníkovi a výrobou náhradních dílů, který se koná jednou týdně. Jelikož se na těchto jednáních řeší konkrétní problémy, průběh jednání už zde nebývá tolik stručný, věcný a poklidný, ale naopak. Velmi často jsou malé meetingy ovlivněny emocemi, doprovázeny spory, pracovním i časovým tlakem. Můžeme se zde setkat s neochotou spolupráce a odmítání odpovědnosti. Tyto malé meetingy jsou velice důležité a pokud členové dojdou ke společným závěrům a kompromisům, jsou velmi efektivní pro chod firmy.

#### 4.3.3 Porady

Porady jsou nejzákladnějším zdrojem informací a mají čistě informativní a hodnotící charakter. Průběh porad je založen na pravidelné bázi, ale jsou i porady, které vznikají nárazově pro informování zaměstnanců na významné změny či plánované události. Hierarchie nárazových porad začíná informováním Generálního manažera z pozic top managementu v USA. Následně, po převzetí informací, si Generální manažer svolá na poradu manažery jednotlivých oddělení, které informuje o momentálních novinkách a změnách. Jde o druh informací, které jsou komplexní pro celý závod ale také jde o informace, které jsou pro každé oddělení individuální. Každý manažer po převzetí nových informací svolá poradu pro své oddělení. V tomto momentě se porada rozděluje na část, ve které jsou zúčastněni podřízení zaměstnanci z kanceláře a na druhou část, ve které jsou svoláni zaměstnanci oddělení, kteří se pracují ve výrobní hale. Toto rozčlenění je velice efektivní, protože se porady účastní menší množství zaměstnanců, tudíž každý má více prostoru na vyjádření se k danému tématu.

Porady se zaměstnanci z řad kanceláří vede vždy manažer daného oddělení jako přímý nadřízený. Oproti tomu na poradách se zaměstnanci z výrobní haly se manažer oddělení může účastnit, nicméně není přímým nadřízeným, a proto poradu řídí vedoucí zaměstnanec nižších organizačních celků.

Na poradách hodnotících se může vystřídat celá škála emočních, verbálních i neverbálních projevů. Porady také mohou probíhat v naprostém klidu, což se týká většinou čistě informativních porad.

Jako příklad bych zde uvedla pravidelnou poradu kontroly kvality, která v TI Group probíhá pravidelně jednou týdně, a to každý pátek od 13:30 do 14:00. Tato porada je jak hodnotící, tak i informativní. Porady se zúčastňuje vedoucí pracovních nižších organizačních celků – v tomto případě Kvality inženýr a pracovníci oddělení z výrobní haly, což jsou kontrolori kvality. Porada je každý týden v pátek, protože zde dochází k zhodnocení pracovních výsledků za uplynulý týden.

#### 4.3.4 Videokonference a telekonference

Ve firmě TI Group jsou videokonference a telekonference denní rutinou. Tento způsob výměny informací je velmi oblíbený a je často využíván při komunikaci se zahraničím. Firmám šetří náklady vynaložené na cestování, což je především ve společnostech jako je TI Group, která má pobočky po celém světě, velice oceňováno. Komunikace zprostředkovaná videokonferencí je příjemná, protože dobře nahrazuje osobní kontakt, který by z mnoha důvodů nemohl být realizován. V současné době v TI Group probíhají telekonference i videokonference prostřednictvím aplikace Microsoft Teams. Videokonference a telekonference jsou významné především v dnešních dnech kdy je pohyb lidí výrazně omezen. Jako příklad bych zde uvedla konání auditů. Realizace auditů, např. recertifikačních, je nezbytná a pouze díky videokonferencím je možné audit realizovat alespoň touto dálkovou formou.

#### 4.3.5 Neformální komunikace v rámci pracovní skupiny

Komunikace v rámci pracovní skupiny je podstatnější, než by se zdálo. Činnosti jednotlivých pracovníků ve skupině na sebe většinou navazují, proto je v pracovní skupině velice důležitá kooperace jednotlivých členů, kde každý člen má svou náplň práce, za kterou zodpovídá. Faktory, které ovlivňují dobré fungování pracovní skupiny jsou především: kvalitní komunikace, otevřenost a upřímnost, společný zájem na kvalitně odvedené práci, pospolitost, zodpovědnost, ohleduplnost a respekt jednoho člena skupiny vůči druhému, spolupráce, přátelská atmosféra, týmová vzájemná podpora a motivace.

Z výše zmíněných faktorů je patrná nejen pracovní výkonnost a zodpovědnost, ale také je zde vysoká důležitost sociálních vztahů mezi členy pracovní skupiny. Vedení společnosti TI

Group se snaží o podporu těchto vzájemných sociálních vztahů pomocí pořádání společenských událostí a setkání mimo areál firmy. V minulosti byly tyto události realizovány pro celý závod formou vánočních večírků, sportovních dní, ale také se v průběhu celého roku konaly malé události pouze v rámci členů pracovní skupiny, kam byli zváni i bývalí členové. Současná situace bohužel tato vyžití neumožňuje. Zaměstnancům momentálně nezbývá jiná alternativa než společně poobědvat v rámci pracovní obědové pauzy.

Průběh komunikace v pracovní skupině je velice pestrý. Může zde docházet k radostným okamžikům a společnému smíchu, ale také ke stresu, tlaku a neshodám.

#### **4.4 Dotazníkové šetření přístupu manažerů**

Pro přesnější představu, jak komunikace manažerů probíhá, či jak ji sami manažeři vidí, jsem vytvořila následující dotazník. Dotazník byl určen pouze zaměstnancům v manažerských funkcích mladoboleslavského závodu TI Group Automotive Systems s.r.o. Jak jsem již uvedla dříve, manažerské pozice nejsou plně obsazeny, proto počet respondentů je relativně nízký. Spolu s Generálním manažerem ve firmě momentálně působí pouze sedm manažerů. Všichni zúčastnění byli ochotni dotazník vyplnit. Jedná se o: generálního manažera, manažera technologií, manažera kvality, manažera nákupu, finančního manažera, projektového manažera a obchodního manažera. Pro zachování anonymity jsou všichni tito manažeři označeni písmeny A-G.

##### **4.4.1 Výsledky dotazníku:**

###### **1. Pohlaví**

Otázku pohlaví jsem do dotazníku uvedla pro představu zastoupení mužů a žen na řídicích pozicích podniku. V grafu níže je jasně patrné, že většinové zastoupení mají oproti ženám muži.

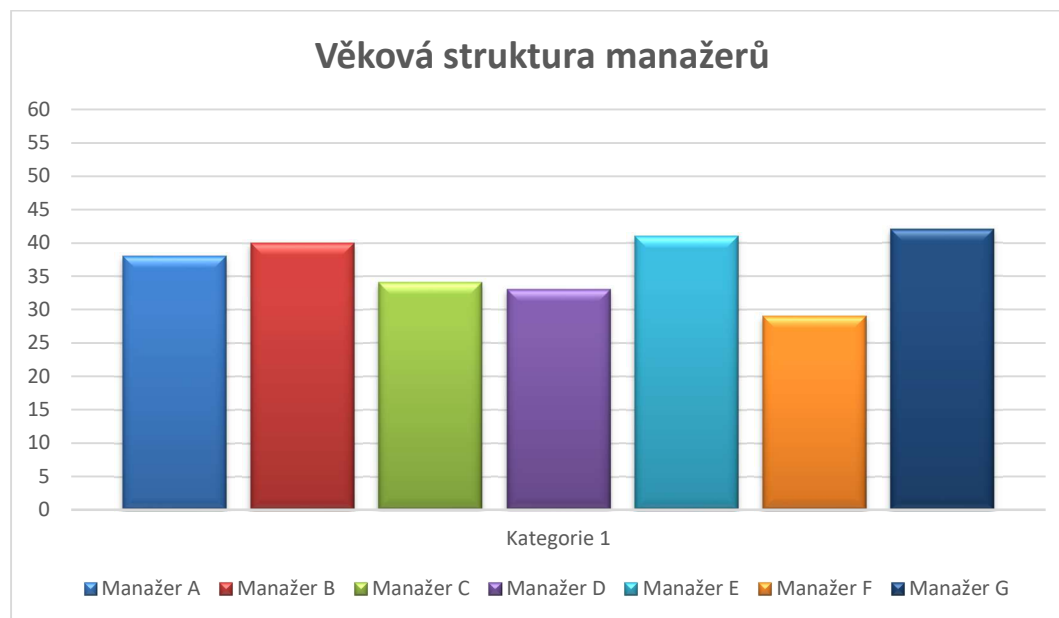
Obrázek 10 Podíl mužů a žen v manažerských pozicích (Vlastní zdroj)



## 2. Věk

Z otázky věku se dozvídáme, že věková struktura manažerů dosahuje rozpětí 29–42 let. Pohybujeme se tedy v průměrném věku 37 let. Všichni manažeři jsou si relativně věkově blízko. Nikdo v otázce věku výrazně nevyčnívá, což vyvolává pocit rovnosti jednotlivých manažerů samozřejmě s výjimkou generálního manažera.

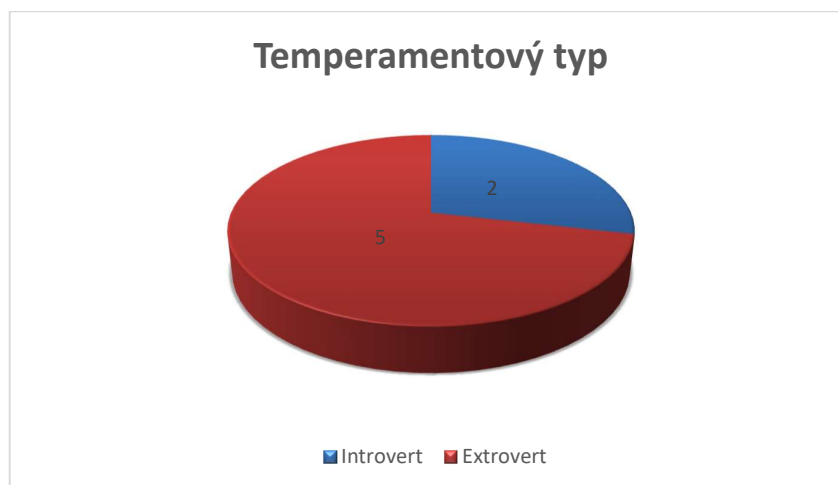
Obrázek 11 Věková struktura manažerů (Vlastní zdroj)



### 3. Jste introvert nebo extrovert?

V dotazníku jsem využila temperamentového dělení osobnosti dle C. G. Junga na introverty a extroverty. Dle odpovědí manažerů můžeme říct, že z většiny se považují za extroverty. Pouze dva jedinci se považují za uzavřené typy. Tento výsledek může být pro vnitropodnikovou komunikaci pozitivní, v případě, že je komunikováno správnou efektivní formou.

Obrázek 12 Temperament manažera (Vlastní zdroj)



### 4. Pozorujete u sebe vliv temperamentu na výkon práce?

Také temperament osobnosti má na schopnost komunikace výrazný vliv. Člověk extrovertní pravděpodobně nebude mít problém komunikovat se svým okolím, zatímco introvertní jedinec komunikaci příliš vyhledávat nebude. Z odpovědí respondentů je patrné, že vliv temperamentu na svoje jednání a výkon práce více či méně pozorují.

Obrázek 13 Vliv temperamentu na výkon práce (Vlastní zdroj)



5. Jak moc je pro Vás důležitá osobní komunikace?

Mezi výhody osobní komunikace patří např. okamžitá zpětná vazba, lepší porozumění, okamžité vyjasnění. Manažeři z většiny hodnotí osobní komunikaci jako velmi důležitou.

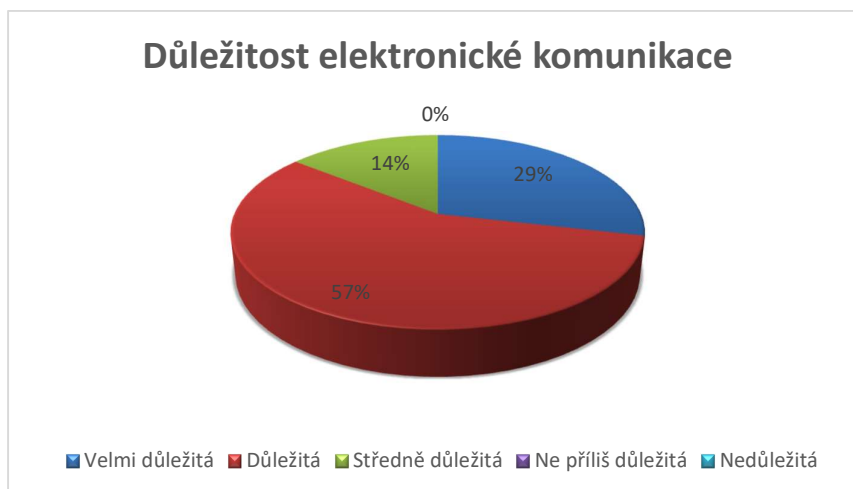
Obrázek 14 Hodnocení důležitosti osobní komunikace (Vlastní zdroj)



6. Jak moc je pro Vás důležitá elektronická komunikace?

Stejně jako komunikace osobní, má i komunikace elektronická své výhody. Mezi tyto výhody patří např. jednodušší shrnutí faktů o dané problematice a rozhodně velkým bonusem je i zpětná průkaznost při vzniku nedorozumění. Manažeři elektronickou komunikaci považují za důležitou. Tento způsob komunikace oceňují především introverti.

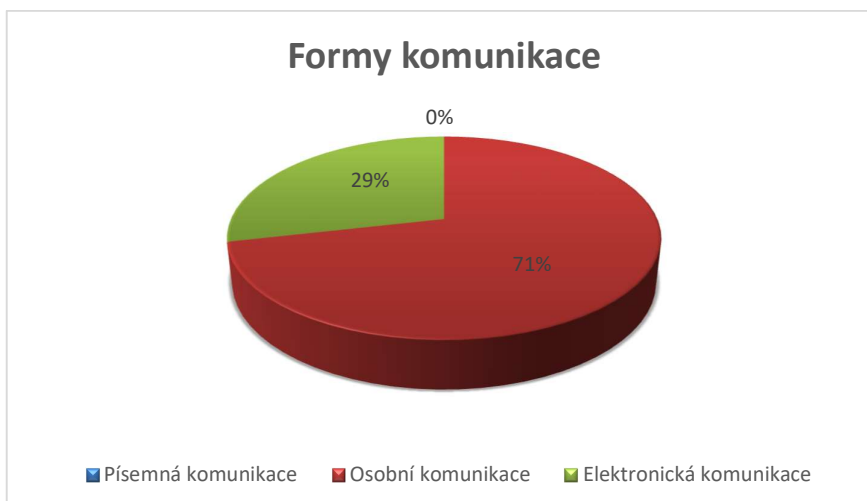
Obrázek 15 Hodnocení důležitosti elektronické komunikace (Vlastní zdroj)



#### 7. Jaká forma komunikace Vám nejvíce vyhovuje a proč?

Každý manažer upřednostňuje jiné priority, proto se názor na lepší formu komunikace liší. Nicméně v odpovědích manažerů a souhrnném grafu je vidět, že osobní forma komunikace má výraznou převahu nad komunikací elektronickou. Písemnou formu komunikace nezvolil ani jeden z dotazovaných manažerů. Jako zdůvodnění osobní komunikace respondenti uváděli vyšší důvěryhodnost, jasnost, přátelskost, přínosnost a rychlost. Odůvodnění volby elektronické komunikace byly především zpětná dohledatelnost, lepší sumarizace, přehlednost a případné dokazování.

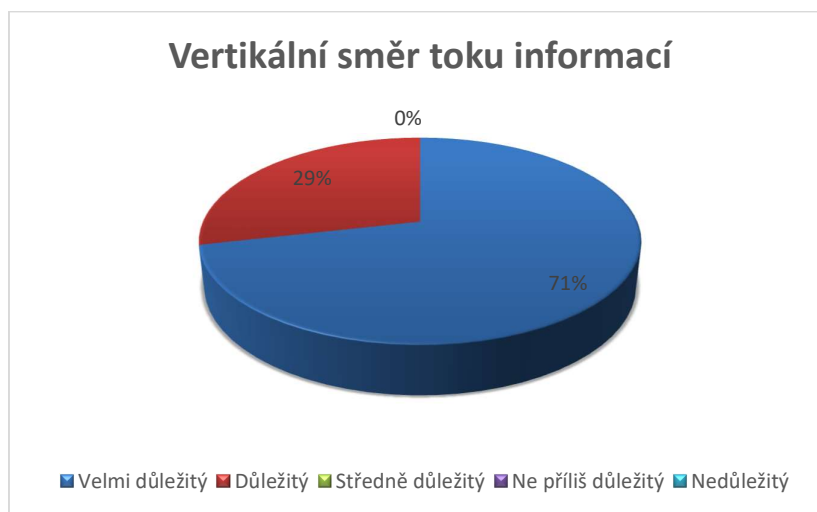
Obrázek 16 Nejvýznamnější formy komunikace (Vlastní zdroj)



8. Jak moc důležitý je podle Vás vertikální směr toku informací (směr podřízený ↔ manažer)?

Manažeři hodnotí vertikální směr toku informací, tedy přímý směr komunikace mezi nadřízeným a podřízeným jako velmi důležitý.

Obrázek 17 Hodnocení důležitosti vertikálního toku informací (Vlastní zdroj)



9. Jak moc důležitý je pro Vás respekt vůči osobě podřízených zaměstnanců?

Pocit respektu je stejně jako pocit podpory pro podřízeného pracovníka velmi důležitý. Pokud manažer podřízenému pracovníkovi respekt neprojevuje a jedná s ním bez ohledů, podřízený zaměstnanec nebude v práci spokojený, bude mu scházet motivace ke kvalitně odvedené práci a komunikace bude váznout. Na odpovědích respondentů je patrné, že respekt vůči podřízeným pracovníkům je pro ně do značné míry důležitý, nicméně projevům respektu nekladou prioritu.



Obrázek 18 Hodnocení respektu vůči podřízeným (Vlastní zdroj)



10. Jakou formou jste nejčastěji informováni o změnách?

V této otázce se všichni respondenti shodují, že informování jsou nejčastěji právě vertikálním směrem, tedy od svého nadřízeného. Pouze jeden z respondentů zde uvedl také způsob informování o změnách směrem od kolegů.

11. Jak velkou důležitost přikládáte odstranění komunikačních šumů, mezi které řadíme např. neupřímnost, negativní zpětnou vazbu či nedostatečnou zpětnou vazbu.?

Manažeři se shodují, že je důležité komunikační šumy v průběhu sdělení odstraňovat, nebo alespoň minimalizovat. Tři z manažerů odstranění komunikačních šumů kladou vysokou důležitost. Zbylí čtyři manažeři tomu vyšší váhu nepřikládají a případy komunikačních šumů řeší nárazově

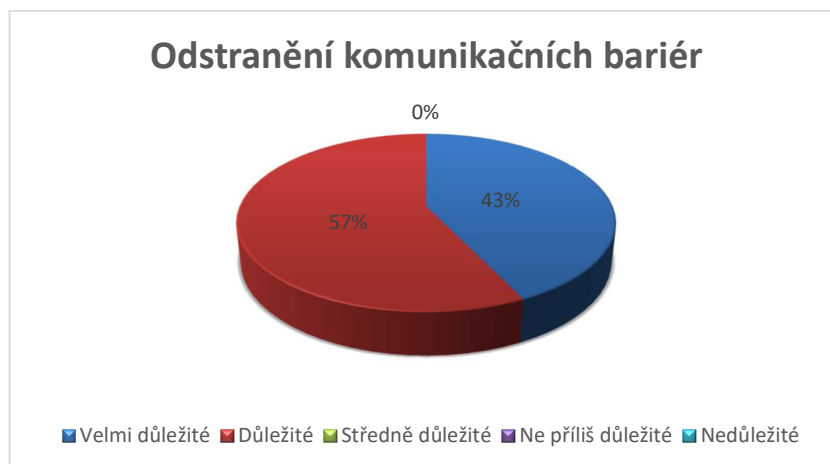
Obrázek 19 Hodnocení důležitosti odstranění komunikačních šumů (Vlastní zdroj)



12. Jak velkou důležitost přikládáte odstranění komunikačních bariér, mezi které řadíme např. nedostatečnou informovanost či nepochopení?

Stejně jako u komunikačních šumů, tak i u komunikačních bariér si manažeři uvědomují jejich existenci a negativní vliv na průběh a výsledek sdělení. Respondenti kladou důležitost na odstranění komunikačních bariér, nicméně o nic vyšší než u komunikačních šumů.

Obrázek 20 Hodnocení důležitosti odstranění komunikačních bariér (Vlastní zdroj)



13. Jak moc je pro Vás důležité poskytovat podřízeným zaměstnancům zpětnou vazbu?

Poskytování zpětné vazby zaměstnancům respondenti hodnotí jako důležité, nicméně ne tolik, jako poskytování zpětné vazby od zaměstnanců směrem k nim. Toto upřednostnění

znázorňuje, že upřednostňují informovanost vlastní před informovaností podřízených zaměstnanců.

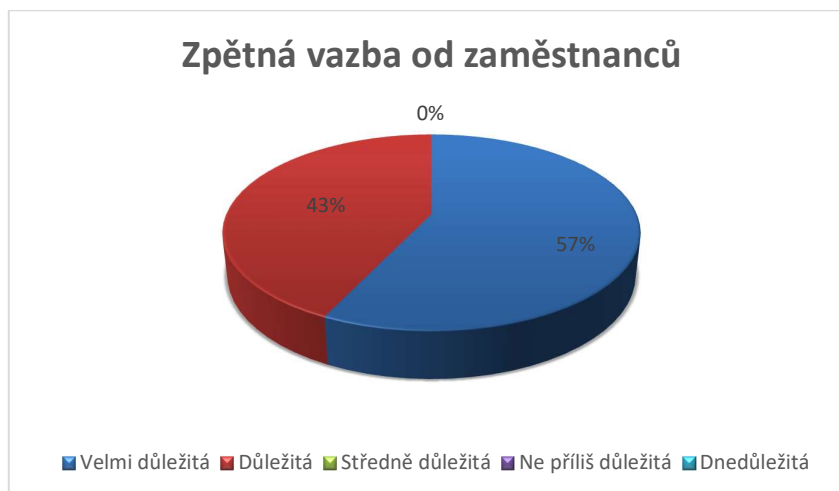
Obrázek 21 Důležitost zpětné vazby (Vlastní zdroj)



14. Jak moc je pro Vás důležitá zpětná vazba od podřízených zaměstnanců?

Z odpovědí na otázky je patrné, že manažeři si zpětné vazby svých zaměstnanců vždy velmi cení a je pro výkon jejich práce také důležitá. Oceňují informovanost od svých podřízených, ať už jde o názory na problematiku či věcné informace.

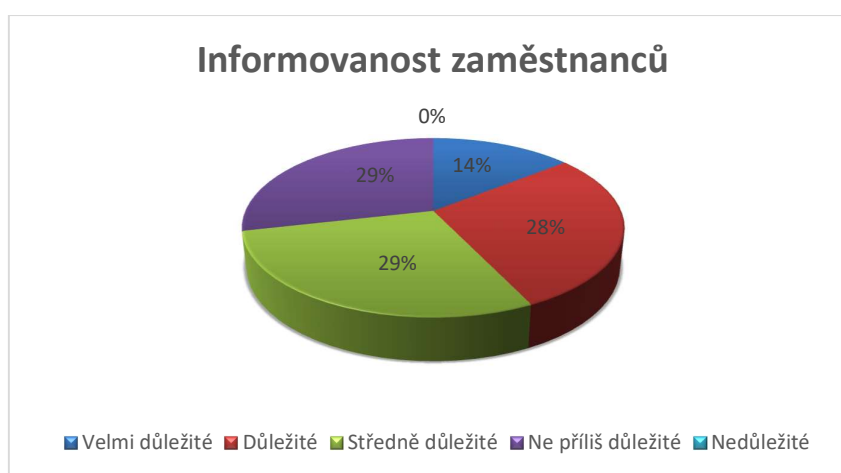
Obrázek 22 Důležitost zpětné vazby (Vlastní zdroj)



15. Považujete za důležité při přenosu informací seznámit příjemce sdělení i se svým osobním názorem ke sdělovanému obsahu?

Otázka informovanosti zaměstnanců o manažerově osobním názoru ke sdělovanému obsahu vyvolala rozdílné pohledy jednotlivých subjektů. Manažeři považují takovýto způsob informování zaměstnanců rovnoměrně po dvou hlasech za důležitý, středně důležitý, ale i ne příliš důležitý. Pouze Manažer A považuje informovanost svých podřízených zaměstnanců o svém stanovisku za velmi důležité.

Obrázek 23 Informovanost zaměstnance o osobním názoru manažera (Vlastní zdroj)



16. Je Vám empatie blízká?

Každému zaměstnanci se dříve nebo později stane nepříjemnost ať už osobního či pracovního charakteru, kterou musí řešit, nebo o ni informovat svého nadřízeného. V případě, že je manažerovi empatie blízká a je schopen svého podřízeného v danou chvíli podpořit, vznikne ze strany zaměstnance větší otevřenost a důvěra vůči nadřízenému. Tento stav je pro další spolupráci a komunikaci velice důležitý. Většina manažerů závodu TI Group hodnotí svůj přístup k empatii jako blízký. Pouze Manažer B si touto svojí dovedností není zcela jistý.

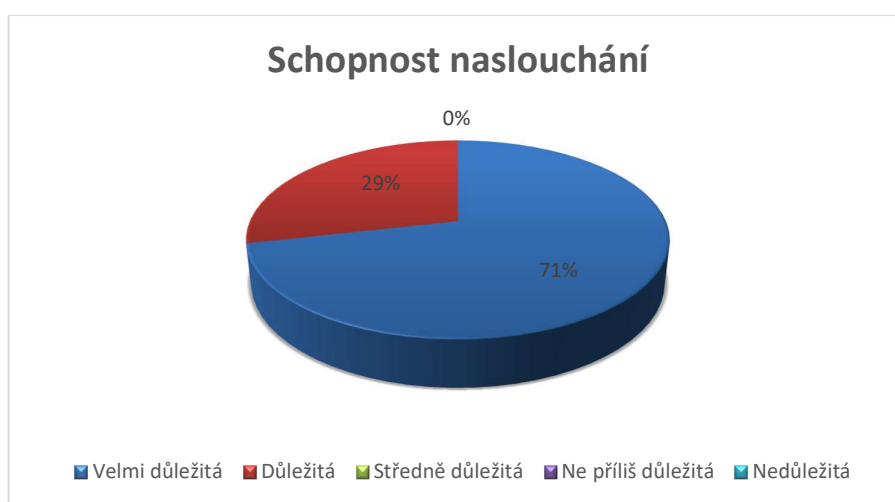
17. Jaký stupeň významnosti přisuzujete schopnosti empatie?

Empatie je bezpochyby velmi důležitým faktorem v přímé komunikaci nadřízeného s podřízeným. Každému zaměstnanci se dříve nebo později stane nepříjemnost, se kterou musí za svým podřízeným. Všichni manažeři se v přístupu k empatii shodují na stupni významnosti pro možnost „Významná“.

18. Jak je podle Vás v manažerské pozici důležitá schopnost naslouchání?

Stejně jako schopnost empatie je důležitá i schopnost naslouchání. Aby se podřízený pracovník cítil ve své práci dobře, musí vědět, že za ním jeho nadřízený stojí. Podřízený pracovník se nesmí bát za svým manažerem jít a říct mu o problému. Manažeři si tento faktor důvěry a lidskosti uvědomují a schopnost naslouchání hodnotí jako Velmi důležitou či Důležitou.

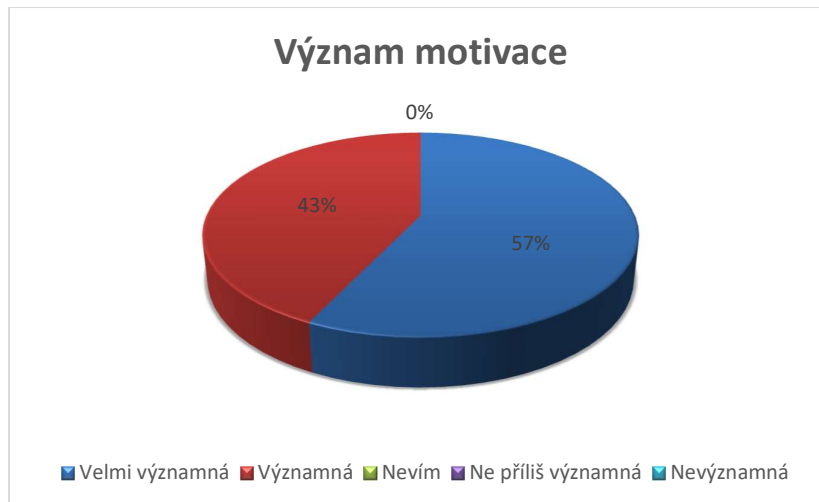
Obrázek 24 Důležitost schopnosti naslouchání (Vlastní zdroj)



19. Jak velký význam přepisujete vhodné motivaci zaměstnanců?

Motivace významně ovlivňuje kvalitu odvedené práce zaměstnanců, což má vliv na rozvoj firmy. V souvislosti s touto souvislostí manažeři považují motivaci za velmi významnou.

Obrázek 25 Význam motivace zaměstnanců (Vlastní zdroj)



20. Povzbuzujete a motivujete své podřízené zaměstnance ve výkonu práce?

Jak je zde patrné, všichni manažeři se snaží v souvislosti s důležitostí faktoru motivace podřízené zaměstnance podpořit a tím je vést k lepším výsledkům.

Obrázek 26 Snaha o motivaci (Vlastní zdroj)

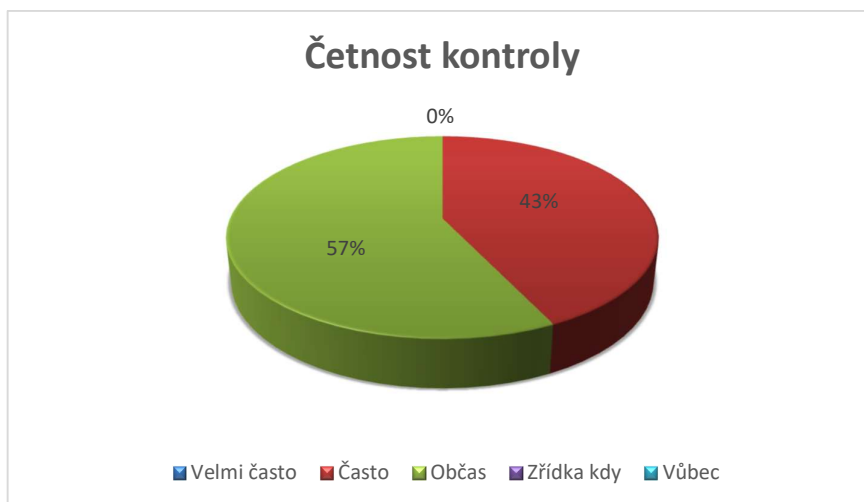


21. Jak často kontrolujete své podřízené při práci?

Ač s různou intenzitou, všichni manažeři se shodují na stanovisku, že alespoň občasná kontrola podřízených zaměstnanců je důležitá. Intenzita kontroly může být ovlivněna zodpovědností a pracovitostí daného zaměstnance. Manažeři kontrolují především formou

individuální schůzky pro zhodnocení aktuálního stavu úkolu či přímou otázkou na zaměstnance.

Obrázek 27 Četnost kontroly podřízených zaměstnanců (Vlastní zdroj)



22. Působíte někdy vědomě nátlak na své podřízené za účelem dosažení lepších výsledků a jak?

Většina dotazovaných vyvíjí na své podřízené vědomě nátlak a většinou k tomu využívají formu opakovaných dotazů na stav rozpracovanosti daného úkolu, časový nátlak či snahu o motivaci zaměstnance. Pouze dva respondenti si nejsou vědomi vyvíjení nátlaku na své podřízené zaměstnance.

Obrázek 28 Vědomé působení tlaku na zaměstnance (Vlastní zdroj)



23. Navrhoval/a byste něco na zlepšení komunikace ve firmě, popř. co?

Manažeři se shodují v tom, že vnitrofiremní komunikace má své nedostatky, není na dostatečné úrovni a je potřeba na ni pracovat a zlepšovat ji. Obecně se shodují, že všichni zaměstnanci by měli být více informováni o dění ve firmě.



#### 4.5 Dotazníkové šetření názoru podřízených zaměstnanců

Aby výsledek zhodnocení efektivity manažerské komunikace byl objektivnější, vytvořila jsem druhý krátký dotazník, který byl určen pouze řadovým kmenovým zaměstnancům. Dotazník obsahuje pouze šest jednoduchých, ale vypovídajících otázek, které zhodnotí spokojenost a pocity zaměstnanců ve sféře komunikace s jejich manažery. Dotazník jsem rozdala dvaceti respondentům napříč odděleními. Dotazník je anonymní a kvůli většímu počtu respondentů zde nebudou zaznamenány jednotlivé odpovědi, ale pouze souhrnný výsledek.

##### 4.5.1 Výsledky dotazníku:

###### 1. Jak často komunikujete s manažerem svého oddělení?

Jak je patrné v grafu níže, přesně polovina respondentů je s manažerem denně v přímém kontaktu, z toho je možné usuzovat, že jde o kancelářské pracovníky, kteří tráví s manažerem čas i v kanceláři. Pravidelnost na týdenní a měsíční bázi bude pravděpodobně stanovena četností meetingů či porad. Ostatní komunikace je zřejmě úplně nahodilá.

Obrázek 29 Intenzita komunikace s manažerem (Vlastní zdroj)

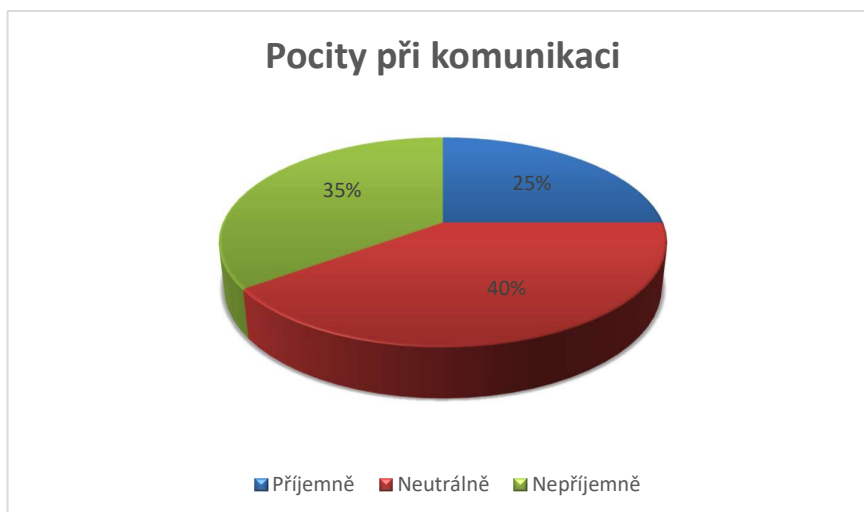


###### 2. Jak se v průběhu komunikace se svým nadřízeným cítíte?

Největší četnost v zastoupení pocitů má neutrální pocit. Tento pocit s největší pravděpodobností souvisí s četností komunikace lidí sdílejících kancelář. Pokud tráví

s manažerem větší množství času, jednání s ním je nevyvede tolik z míry jako respondenty, kteří se s manažerem setkají pouze za určitých okolností.

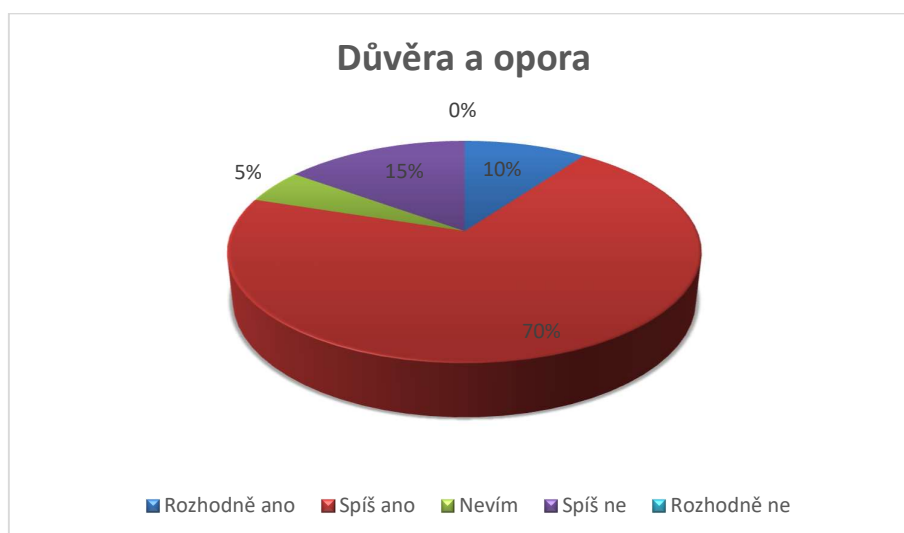
Obrázek 30 Pocity v průběhu komunikace s nadřízeným (Vlastní zdroj)



### 3. Důvěřujete manažerovi a cítíte v něm oporu?

Opora v manažerovi je velice důležitá. V dotazníku 10 % respondentů vyplnilo, že manažerovi rozhodně důvěřují a mají v něm pocit opory. Dalších 70 % respondentů zvolilo možnost „Spíš ano“. Na pochybách je pak 5 % a opatrných s důvěrou by bylo 15 % respondentů. Žádný zaměstnanec nezvolil odpověď „Rozhoně ne“.

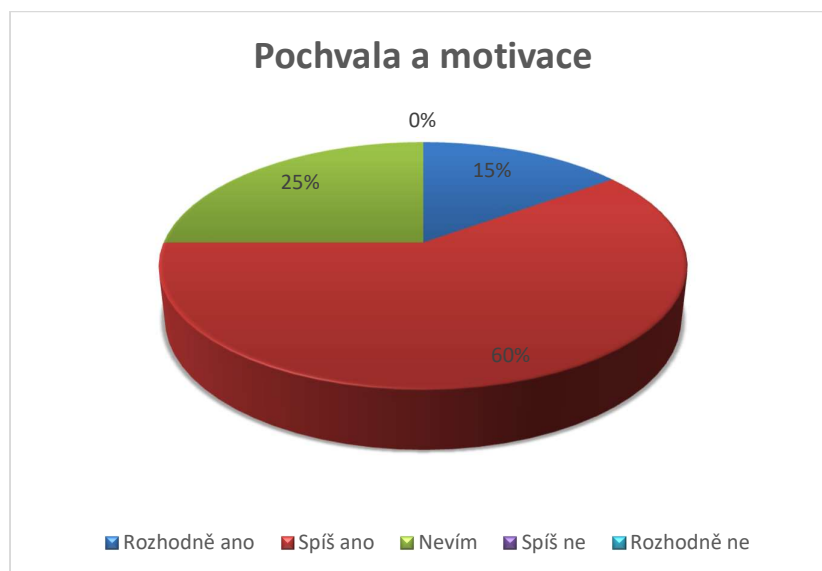
Obrázek 31 Důvěra k manažerovi (Vlastní zdroj)



#### 4. Umí Vás manažer pochválit a motivovat?

Výsledek této dotazníkové otázky je převážně kladně hodnocený. Z respondentů zvolilo 15 % odpověď, že manažer rozhodně umí své pořízené zaměstnance motivovat a pochválit. Dalších 60 % zvolilo odpověď „Spíš ano“. Zbylých 25 % respondentů si odpovědi na otázku není jistých, a tak zvolili variantu „Nevím“.

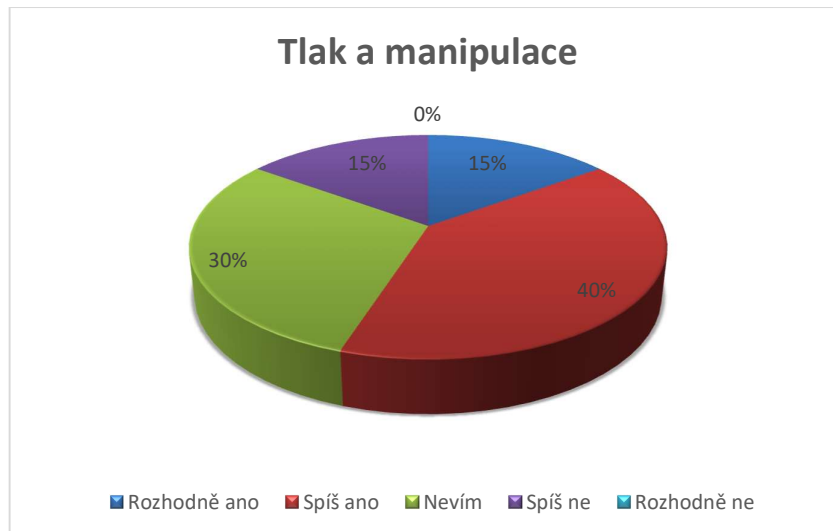
Obrázek 32 Pochvala a motivace od manažera (Vlastní zdroj)



#### 5. Máte při komunikaci s manažerem pocit tlaku či manipulace?

V určitých situacích manažeři působí na své podřízené zaměstnance pracovní a časový nátlak. Tyto druhy nátlaku vnímají i zaměstnanci. Respondentů, kteří zvolili možnost „Rozhodně ano“ tvoří 15 %. Odpověď „Spíš ano“ zvolilo 40 %. Celkem tedy 55 % tázaných pozoruje a vnímá tlak a určitý způsob manipulace ze strany manažera. Dalších 30 % zvolilo odpověď „Nevím“. Odpověď „Rozhodně ne“ nezvolil žádný z respondentů.

Obrázek 33 Pocity nátlaku (Vlastní zdroj)



6. Když řešíte problém, jak Váš nadřízený reaguje?

V případě, že nastane problémová či kritická situace, každému zaměstnanci je určitě nepříjemné, řešit si se svým nadřízeným. Nicméně pokud manažer zůstane klidný, nebo zaměstnance podpoří, působí to velmi kladně. Na tuto otázku zvolilo 70 % respondentů odpověď, že reakce manažera bývá klidná. Dalších 20 % zaškrtnlo odpověď „Podpoří mě“. Na horkokrevné manažery zde reagovalo 10 % respondentů.

Obrázek 34 Reakce manažera na problém (Vlastní zdroj)



## 5 Výsledky a diskuse

Na základě dotazníkových šetření, které zkoumaly manažerskou komunikaci jak z pohledu manažerů samotných, tak i z pohledu zaměstnanců, bylo dosaženo těchto výsledků.

Skladba manažerských pozic je tvořena mladými produktivními jedinci, kteří jsou většinou mužského pohlaví. Hlavním problémem je plně neobsazená kapacita manažerských pozic. I přes to, že chybějící manažerské pozice zastupuje generální manažer, není v jeho silách zastoupit tři chybějící manažery a vykonávat při tom poslání generálního manažera plnohodnotně. V této situaci dochází k výrazně nedostatečné informovanosti podřízených zaměstnanců bez řídicího pracovníka. V tomto ohledu bych navrhovala prioritní doplnění pracovníků do manažerských funkcí.

Všech sedm manažerů se v dotazníkovém šetření shoduje, že ať už jsou introverti, nebo extroverti, pozorují vliv temperamentu na výkon své práce. Nicméně z dotazníkového šetření podřízených zaměstnanců je patrné, že při vzniku problému jsou manažeři většinou schopni zachovat chladnou hlavu či dokonce zaměstnance v krizové situaci podpořit. Pouze 10 % respondentů z řad zaměstnanců uvedlo, že se manažeři nechají emocemi unést a reagují podrážděně.

Dalším bodem v dotazníkovém šetření byla otázka, jak manažeři hodnotí osobní a elektronickou formu komunikace s podřízenými zaměstnanci a kterou formu preferují. Z odpovědí vyšlo najevo, že osobní forma komunikace má pro manažery větší význam. Nicméně i zde se projevují temperamenty jednotlivých manažerů. Z odpovědí v dotazníku je patrné, že manažeři introverti upřednostňují elektronickou formu komunikace před osobní.

V ohledu komunikace byli manažeři dále tázáni, jak velký význam připisují vertikálnímu toku informací, tedy výměně informací mezi manažery a jejich podřízenými zaměstnanci. Manažeři jej ze 71 % hodnotí jako velmi důležitý. Nicméně z dalších otázek dotazníkového šetření pro manažery vyšlo najevo, že ve vertikálním směru komunikace upřednostňují spíše získávání informací od podřízených zaměstnanců než samotné informování. V otázkách zhodnocení důležitosti zpětné vazby manažeři uvedli vyšší důležitost jejímu získávání než jejímu poskytování.

Respekt vůči podřízeným zaměstnancům hodnotili manažerští pracovníci jako velmi důležitý, důležitý i středně důležitý. Každý z manažerů tedy klade respektu vůči svým podřízeným zaměstnancům jinou důležitost. Nicméně, pokud jde o schopnost empatie, šest

ze sedmi manažerů uvádí, že tato schopnost je jim blízká a hodnotí ji spolu se schopností naslouchat velmi významně. Z dotazníku pro řadové zaměstnance vyplývá, že tento manažerský cit pro empatii a naslouchání zaznamenávají, protože hodnotí dojem ze vzájemného vztahu s manažerem z většiny pozitivně. 70 % zaměstnanců svým manažerům důvěřuje a cítí z jejich přístupu, že jim jsou oporou.

V otázce motivace zaměstnanců manažeři do dotazníku uvádějí, že motivace má velký význam a je pro řadové pracovníky velmi důležitá. Ke 100 % shodě manažerů došlo při otázce, zda se snaží své podřízené pracovníky motivovat. Výsledky dotazníku zaměstnanců jasně říkají, že pracovníci tuto snahu manažerů registrují. Žádný z respondentů dotazníkového šetření pro řadové zaměstnance neuvedl negativní odpověď.

Jedním ze závěrečných bodů obou dotazníků bylo, zda manažeři vědomě působí tlak na své podřízené a zda je kontrolují. Manažeři přiznávají, že občasné kontrola spolu s kladením tlaku na zaměstnance je pro ně nezbytným nástrojem řízení, který jim pomáhá především k včasnému obdržení splněných úkolů, které zadali. Zaměstnanci vliv tlaku nehodnotí příliš jednoznačně, což bude podle mého názoru způsobeno faktem, že jsou v zaměstnání, kde jsou na ně kladeny požadavky a včasnost plnění úkolů je jedním z nich.

## 6 Závěr

Po zhodnocení komunikace managementu ve společnosti TI Group Automotive Systems s.r.o. v Mladé Boleslavi docházím k závěru, že základní zásady efektivní komunikace pro dosažení co nejlepších výsledků, jsou manažerům známy. Na základě dotazníkových šetření se potvrzuje významnost vlivu řídicích pracovníků na řadové zaměstnance. Ačkoli manažeři stejně jako zaměstnanci připouští, že občasné kladení tlaku a kontroly výkonu práce jsou nezbytností, řadoví pracovníci je nehodnotí výrazně negativně. Naopak zaměstnanci pozitivně hodnotí snahu manažerských pracovníků je při práci motivovat, všímají si určité míry respektu, kterého se jim dostává a velmi oceňují, že jsou manažeři vůči nim empatičtí, naslouchají jim a jsou jim oporou.

I přes to, že jsem v úvodu zmínila rozdílné dojmy, kterými manažeři působí a očekávala jsem tudíž i rozdílné jednání každého z nich, musím konstatovat, že po zhodnocení jejich dotazníků jsem usoudila, že na většinu otázek mají velmi podobný pohled.

Mým dalším předpokladem při tvorbě bakalářské práce bylo, že manažeři své dotazníky nebudou vyplňovat objektivně, budou se snažit prezentovat v lepším světle a nebudou připouštět nedostatky, případné chyby svého jednání. Z tohoto důvodu byl vytvořen i dotazník pro řadové zaměstnance, kteří měli objektivitu šetření zvýšit. Tento předpoklad neobjektivity manažerů byl chybný. V dotaznících byla pouze jediná neshoda v odpovědích. Tato neshoda se týkala domněnky manažerů, že je jejich temperament ovlivňuje při výkonu práce.

I přes nekompletnost manažerského týmu, což přináší výrazné zhoršení podmínek pro zajištění informovanosti řadových zaměstnanců, hodnotím úroveň manažerské komunikace ve společnosti TI Group Automotive Systems s.r.o. pozitivně.

Pro dosažení vyšší efektivnosti tedy doporučuji především doplnění stavu manažerů tak, aby každé oddělení výrobního závodu mělo svého vedoucího pracovníka. Tento vedoucí pracovník bude svůj tým informovat na pravidelných poradách o aktuálních novinkách, změnách a cílech.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- [1] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. B.m.: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [vid. 2021-03-14]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
- [2] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. B.m.: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [3] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. B.m.: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [4] FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. B.m.: ČZU – PEF, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.
- [5] HOŠKOVÁ, Radka. *Interní komunikace a PR ve firmě • Rh+ marketing* [online]. [vid. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>
- [6] MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. B.m.: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [7] VNOUČKOVÁ, Lucie. *Základy managementu* [online]. 2012 [vid. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/4156426-Zaklady-managementu-ing-lucie-vnouckova-ph-d.html>
- [8] DOBRUŠOVÁ, Eva. *Techniky manažerské komunikace* [online]. B.m.: Slezská univerzita v Opavě. 2013. Dostupné z: <https://www.slu.cz/file/cul/af33e6f0-422b-4c7d-8ca2-323efb564e33>
- [9] DONNELLY, James H. Jr., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. B.m.: Grada Publishing a.s., 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [10] [HTTP://WWW.TVORBA-WWW-STRANEK.BIZ](http://www.tvorba-www-stranek.biz). Pyramida potřeb. *Hotely Hotelům* [online]. 30. červen 2014 [vid. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/>
- [11] History. *TI Fluid Systems* [online]. [vid. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.tifluidsystems.com/heritage/>



## 8 Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Komunikační model [1].....	26
Obrázek 2 Komunikační model [3].....	27
Obrázek 3 Pyramida řízení [7].....	32
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb [10].....	40
Obrázek 5 TI Group Automotive Systems s.r.o. v Mladé Boleslavi (Vlastní zdroj) .....	44
Obrázek 6 Schéma organizační struktury podniku (Vlastní zdroj) .....	45
Obrázek 7 Skladba kmenových a agenturních zaměstnanců (Vlastní zdroj) .....	46
Obrázek 8 Podíl mužů a žen ve firmě (Vlastní zdroj).....	47
Obrázek 9 Schéma vertikální komunikace v podniku (Vlastní zdroj) .....	48
Obrázek 10 Podíl mužů a žen v manažerských pozicích (Vlastní zdroj).....	52
Obrázek 11 Věková struktura manažerů (Vlastní zdroj).....	52
Obrázek 12 Temperament manažera (Vlastní zdroj) .....	53
Obrázek 13 Vliv temperamentu na výkon práce (Vlastní zdroj).....	54
Obrázek 14 Hodnocení důležitosti osobní komunikace (Vlastní zdroj).....	54
Obrázek 15 Hodnocení důležitosti elektronické komunikace (Vlastní zdroj).....	55
Obrázek 16 Nejvýznamnější formy komunikace (Vlastní zdroj).....	55
Obrázek 17 Hodnocení důležitosti vertikálního toku informací (Vlastní zdroj) .....	56
Obrázek 18 Hodnocení respektu vůči podřízeným (Vlastní zdroj).....	57
Obrázek 19 Hodnocení důležitosti odstranění komunikačních šumů (Vlastní zdroj).....	58
Obrázek 20 Hodnocení důležitosti odstranění komunikačních bariér (Vlastní zdroj) .....	58
Obrázek 21 Důležitost zpětné vazby (Vlastní zdroj) .....	59
Obrázek 22 Důležitost zpětné vazby (Vlastní zdroj) .....	59
Obrázek 23 Informovanost zaměstnance o osobním názoru manažera (Vlastní zdroj) .....	60
Obrázek 24 Důležitost schopnosti naslouchání (Vlastní zdroj) .....	61
Obrázek 25 Význam motivace zaměstnanců (Vlastní zdroj) .....	62
Obrázek 26 Snaha o motivaci (Vlastní zdroj) .....	62
Obrázek 27 Četnost kontroly podřízených zaměstnanců (Vlastní zdroj).....	63
Obrázek 28 Vědomé působení tlaku na zaměstnance (Vlastní zdroj).....	63
Obrázek 29 Intenzita komunikace s manažerem (Vlastní zdroj) .....	65
Obrázek 30 Pocity v průběhu komunikace s nadřízeným (Vlastní zdroj).....	66
Obrázek 31 Důvěra k manažerovi (Vlastní zdroj) .....	66
Obrázek 32 Pochvala a motivace od manažera (Vlastní zdroj).....	67
Obrázek 33 Pocity nátlaku (Vlastní zdroj).....	68
Obrázek 34 Reakce manažera na problém (Vlastní zdroj).....	68

## 9 Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Úroveň řízení s odpovídající úrovní rozhodování [6] .....	33
---	----

## 10 Přílohy

### 10.1 Příloha č. 1 Dotazníkové šetření přístupu manažerů

1) Pohlaví:

*Manažer A:* Muž

*Manažer B:* Muž

*Manažer C:* Žena

*Manažer D:* Muž

*Manažer E:* Muž

*Manažer F:* Muž

*Manažer G:* Žena

---

2) Věk:

*Manažer A:* 38 let

*Manažer B:* 40 let

*Manažer C:* 34 let

*Manažer D:* 33 let

*Manažer E:* 41 let

*Manažer F:* 29 let

*Manažer G:* 42 let

---

3) Jste introvert nebo extrovert?

Introvert

Extrovert

*Manažer A:* Extrovert

*Manažer B:* Extrovert

*Manažer C:* Introvert

*Manažer D:* Introvert

*Manažer E:* Extrovert

*Manažer F:* Extrovert

*Manažer G:* Extrovert

---

4) Pozorujete u sebe vliv temperamentu na výkon práce?

- Rozhodně ano     Spíš ano     Nevím     Spíš ne     Rozhodně ne

*Manažer A:* Rozhodně ano

*Manažer B:* Spíš ano

*Manažer C:* Spíš ano

*Manažer D:* Rozhodně ano

*Manažer E:* Spíš ano

*Manažer F:* Spíš ano

*Manažer G:* Rozhodně ano

---

5) Jak moc je pro Vás důležitá osobní komunikace?

- Velmi důležitá     Důležitá     Středně důležitá     Ne příliš důležitá  
 Nedůležitá

*Manažer A:* Velmi důležitá

*Manažer B:* Velmi důležitá

*Manažer C:* Důležitá

*Manažer D:* Důležitá

*Manažer E:* Velmi důležitá

*Manažer F:* Důležitá

*Manažer G:* Velmi důležitá

---

6) Jak moc je pro Vás důležitá elektronická komunikace?

- Velmi důležitá     Důležitá     Středně důležitá     Ne příliš důležitá  
 Nedůležitá

*Manažer A:* Velmi důležitá

*Manažer B:* Středně důležitá

*Manažer C:* Důležitá

*Manažer D:* Velmi důležitá

*Manažer E:* Důležitá

*Manažer F:* Důležitá

*Manažer G:* Důležitá

---

- 7) Jaká forma komunikace Vám nejvíce vyhovuje a proč?  
 Elektronická     Písemná     Osobní

**Manažer A:** Osobní komunikace, protože je důvěryhodnější, jasnější a přátelštější

**Manažer B:** Osobní komunikace, protože má nejvyšší přínos

**Manažer C:** Elektronická i osobní komunikace. Personální otázky preferuji určitě osobně, dále také příp. prezentace a různá vysvětlování. Na ostatní záležitosti stačí elektronická komunikace.

**Manažer D:** Elektronická, protože jsou zde lepší možnosti sumarizace témat, má větší přehlednost a případnou možnost dokazování.

**Manažer E:** Elektronická, kvůli zpětné dohledatelnosti řešeného problému.

**Manažer F:** Osobní, protože je rychlejší a jasnější

**Manažer G:** Osobní, dojdeme k rychlejšímu závěru s lepším vzájemným porozuměním.

---

- 8) Jak moc důležitý je podle Vás vertikální směr toku informací (směr podřízený ↔ manažer)?

- Velmi důležitý     Důležitý     Středně důležitý     Ne příliš důležitý  
 Nedůležitý

**Manažer A:** Důležitý

**Manažer B:** Velmi důležitý

**Manažer C:** Velmi důležitý

**Manažer D:** Velmi důležitý

**Manažer E:** Důležitý

**Manažer F:** Velmi důležitý

**Manažer G:** Velmi důležitý

---

- 9) Jak důležitý je pro Vás respekt vůči osobě podřízených zaměstnanců?

- Velmi důležitý     Důležitý     Středně důležitý     Ne příliš důležitý  
 Nedůležitý

**Manažer A:** Velmi důležitý

**Manažer B:** Důležitý

**Manažer C:** Důležitý

**Manažer D:** Velmi důležitý

**Manažer E:** Důležitý

**Manažer F:** Středně důležitý

**Manažer G:** Důležitý

---

10) Jakou formou jste nejčastěji informováni o změnách?

Od nadřízeného    Od kolegů    Vlastním pátráním

**Manažer A:** Od svého nadřízeného a od kolegů

**Manažer B:** Od nadřízeného

**Manažer C:** Od nadřízeného

**Manažer D:** Od nadřízeného

**Manažer E:** Od nadřízeného

**Manažer F:** Od nadřízeného

**Manažer G:** Od nadřízeného

---

11) Jak velkou důležitost kladete odstranění komunikačních šumů, mezi které řadíme např. neupřímnost, negativní zpětná vazba, nedostatečná zpětná vazba?

Velmi důležité    Důležité    Středně důležité    Ne příliš důležité  
 Nedůležité

**Manažer A:** Důležité

**Manažer B:** Důležité

**Manažer C:** Velmi důležité

**Manažer D:** Velmi důležité

**Manažer E:** Velmi důležité

**Manažer F:** Důležité

**Manažer G:** Důležité

---

12) Jak velkou důležitost kladete odstranění komunikačních bariér, mezi které řadíme např. nedostatečná informovanost, nepochopení?

Velmi důležité    Důležité    Středně důležité    Ne příliš důležité  
 Nedůležité

**Manažer A:** Důležité

**Manažer B:** Důležité

**Manažer C:** Důležité

**Manažer D:** Velmi důležité

**Manažer E:** Velmi důležité

**Manažer F:** Velmi důležité

**Manažer G:** Důležité

---

13) Jak moc je pro Vás důležité poskytovat podřízeným zaměstnancům zpětnou vazbu?

- Velmi důležité     Důležité     Středně důležité     Ne příliš důležité  
 Nedůležité

**Manažer A:** Velmi důležité

**Manažer B:** Důležité

**Manažer C:** Důležité

**Manažer D:** Velmi důležité

**Manažer E:** Středně důležité

**Manažer F:** Důležité

**Manažer G:** Velmi důležité

---

14) Jak moc je pro Vás důležitá zpětná vazba od podřízených zaměstnanců?

- Velmi důležitá     Důležitá     Středně důležitá     Ne příliš důležitá  
 Nedůležitá

**Manažer A:** Velmi důležitá

**Manažer B:** Důležitá

**Manažer C:** Důležitá

**Manažer D:** Důležitá

**Manažer E:** Velmi důležitá

**Manažer F:** Velmi důležitá

**Manažer G:** Velmi důležitá

---

15) Považujete za důležité při přenosu informací seznámit příjemce sdělení i se svým osobním názorem ke sdělovanému obsahu?

- Velmi důležité     Důležité     Středně důležité     Ne příliš důležité  
 Nedůležité

*Manažer A:* Velmi důležité

*Manažer B:* Středně důležité

*Manažer C:* Ne příliš důležité

*Manažer D:* Ne příliš důležité

*Manažer E:* Důležité

*Manažer F:* Středně důležité

*Manažer G:* Důležité

---

16) Je vám empatie blízká?

Ano

Ne

*Manažer A:* Ano

*Manažer B:* Nevím

*Manažer C:* Ano

*Manažer D:* Ano

*Manažer E:* Ano

*Manažer F:* Ano

*Manažer G:* Ano

---

17) Jaký stupeň významnosti přisuzujete schopnosti empatie?

- Velmi významná     Významná     Nevím     Ne příliš významná  
 Nevýznamná

*Manažer A:* Významná

*Manažer B:* Významná

*Manažer C:* Významná

*Manažer D:* Významná

*Manažer E:* Významná

*Manažer F:* Významná

*Manažer G:* Významná

18) Jak je podle Vás v manažerské pozici důležitá schopnost naslouchání?

- Velmi důležitá     Důležitá     Středně důležitá     Ne příliš důležitá  
 Nedůležitá

*Manažer A:* Velmi důležitá

*Manažer B:* Důležitá

*Manažer C:* Důležitá

*Manažer D:* Velmi důležitá

*Manažer E:* Velmi důležitá

*Manažer F:* Velmi důležitá

*Manažer G:* Velmi důležitá

---

19) Jak velký význam přepisujete vhodné motivaci zaměstnanců?

- Velmi významná     Významná     Nevím     Ne příliš významná  
 Nevýznamná

*Manažer A:* Velmi významná

*Manažer B:* Významná

*Manažer C:* Významná

*Manažer D:* Velmi významná

*Manažer E:* Významná

*Manažer F:* Velmi významná

*Manažer G:* Velmi významná

---

20) Povzbuzujete a motivujete své podřízené zaměstnance ve výkonu práce?

Ano

Ne

*Manažer A:* Ano

*Manažer B:* Ano

*Manažer C:* Ano

*Manažer D:* Ano

*Manažer E:* Ano

*Manažer F:* Ano

*Manažer G:* Ano



21) Jak často kontrolujete své podřízené při práci?

- Velmi často    Často    Občas    Zřídka kdy    Vůbec

**Manažer A:** Často

**Manažer B:** Často

**Manažer C:** Občas, namátkovou kontrolou reportů/prezentací, formou individuální schůzky na dané téma pro zhodnocení aktuálního stavu, nebo přímou otázkou na zaměstnance.

**Manažer D:** Občas, kontrolou výsledků, kontrolou provedené práce a pomocí zpětné vazby ostatních zaměstnanců.

**Manažer E:** Občas

**Manažer F:** Občas, vyptáváním na momentální stav úkolu.

**Manažer G:** Často, formou dotazování.

---

22) Působíte někdy vědomě nátlak na své podřízené za účelem dosažení lepších výsledků a jak?

- Ano    Ne

**Manažer A:** Ne, lidé se musí sami naučit vydávat ze sebe to nejlepší. Zpětná vazba ke zlepšení je vítána.

**Manažer B:** Ano, opakováním dotazů na stav úkolu.

**Manažer C:** Ano, časovým tlakem, ale i motivací jedince v dobře podaném výkonu.

**Manažer D:** Ne

**Manažer E:** Ano, příkazem s motivací odměny, vysvětlením, proč je daný úkol tak důležitý.

**Manažer F:** Ano, kladení důrazu na splnění úkolu do termínu.

**Manažer G:** Ano, v případě nutnosti působením časového tlaku.

---

23) Navrhoval/a byste něco na zlepšení komunikace ve firmě, popř. co?

**Manažer A:** Ano, všechno je možné zlepšit a zdokonalit.

**Manažer B:** Ano, informační meetingy pro všechny.

**Manažer C:** Ano. Momentálně je komunikace nedostatečná z důvodu neobsazených klíčových manažerských pozic. Poté by bylo vhodné začít opět s pravidelnými krátkými osobními meetingy, COVID však konání schůzek značně omezuje.

**Manažer D:** Ano, jasnější, zřetelnější a častější komunikaci směrem shora dolů.

**Manažer E:** Ano, digitalizaci, jednoduchost sdělení a lepší spolupráci.

**Manažer F:** Ano, zajištění větší informovanosti, kvalitnější meetingy

**Manažer G:** Ano, doplnění pracovníků na neobsazené pracovní pozice, aby současní zaměstnanci nebyli pod příliš velkým tlakem. Lidé by nebyli přehlčení, přepracování a docházelo by tak k lepší výměně informací.

---

---

## 10.2 Příloha č. 2 Dotazníkové šetření názoru zaměstnanců

1) Jak často komunikujete s manažerem svého oddělení?

Denně    Jednou týdně    Jednou měsíčně    Zřídka kdy

---

2) Jak se v průběhu komunikace se svým nadřízeným cítíte?

Příjemně    Neutrálně    Nepříjemně

---

3) Důvěřujete manažerovi a cítíte v něm oporu?

Rozhodně ano    Spíš ano    Nevím    Spíš ne    Rozhodně ne

---

4) Umí Vás manažer pochválit a motivovat?

Rozhodně ano    Spíš ano    Nevím    Spíš ne    Rozhodně ne

---

5) Máte při komunikaci s manažerem pocit tlaku či manipulace?

Rozhodně ano    Spíš ano    Nevím    Spíš ne    Rozhodně ne

---

6) Když řešíte problém, jak Váš nadřízený reaguje?

Je podrážděný    Zachovává chladnou hlavu    Podpoří mě

---

---