

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam komunikace pro práci manažera

Hana Prášková

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hana Prášková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance of communication for management

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký mají význam prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

40-60 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model, ohrožení komunikace, defektní prvky

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5
BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0
DONNELLY, J. H. Management. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3
DOUBRAVOVÁ, J. Sémiotika v teorii a praxi. Praha: Portál, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3674-939
HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1
KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-716-9223-9
KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8
MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam komunikace pro práce manažera" 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. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za čas, který mi věnovala, odborné vedení a pomoc při zpracování závěrečné práce. Poděkování také patří respondentům vybraných společností, kteří si na mě našli čas.

Význam komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá významem komunikace pro práci manažera. Cílem práce je zjistit jaké komunikační prostředky a formy manažeri při své práci využívají i s ohledem na pandemickou situaci.

Práce je rozdělena na literární rešerši a vlastní práci. První část literární rešerše se věnuje managementu a pojmu manažer jako takový. Zaměřuje se poté na osobnost manažera, manažerskou mřížku, manažerskou funkci a roli a na typy manažerů. Je zde také popsáno jak se mění postavení manažera v agilním řízení organizace. V druhé části literární rešerše je celkově definována komunikace. Je zde vysvětlena funkce komunikace, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace a komunikační styly. Třetí část literární rešerše se zabývá komunikací v organizaci a definuje vnitřní a vnější komunikaci v organizaci a komunikační kanály a směry.

Vlastní práce byla provedena kvalitativním sociologickým výzkumem, formou polostrukturovaných rozhovorů. Byly formulovány výzkumné předpoklady. Respondenti odpovídali na 17 předem připravených otázek. Přepisy rozhovorů se nachází v příloze práce. U každé otázky proběhlo vyhodnocení na základě odpovědí šesti respondentů z celkem pěti společností. Na závěr bylo provedeno celkové vyhodnocení včetně zhodnocení výzkumných předpokladů a doporučení.

Klíčová slova: management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model, ohrožení komunikace, defektní prvky

Importance of communication for management

Abstract

The bachelor thesis deals with the importance of communication for managerial work. The aim of the work is to find out what means of communication and forms managers use in their work with regard to the pandemic situation.

The work is divided into literary research and practical part. The first part of literature research deals with management and the concept of manager as such. It then focuses on manager's personality, the managerial grid, the managerial function and role, and the types of managers. It also explains position of manager in the agile management of organization. In the second part of literature search, communication is generally defined. The function of communication, communication process, verbal and nonverbal communication and communication styles are explained here. The third part of literature search deals with communication in organization and defines internal and external communication in organization and communication channels and directions.

The practical part was carried out by qualitative sociological research, in the form of semi-structured interviews. Research assumptions were formulated. Respondents answered 17 pre-prepared questions. Transcript of the interviews can be found in the appendix. Each question was evaluated based on the answers of six respondents from a total of five companies. Finally, an overall evaluation was performed, including an evaluation of research assumptions and recommendations.

Keywords: management, manager, communication in organization, people management, communication process, forms of communication, communication directions, communication model, communication threat, defective elements

Obsah

1 Úvod	8
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce.....	9
2.2 Metodika.....	9
3 Teoretická východiska	10
3.1 Management.....	10
3.1.1 Manažer	11
3.1.2 Osobnost manažera	11
3.1.3 Manažerská mřížka	13
3.1.4 Manažerská funkce.....	15
3.1.5 Manažerská role	16
3.1.6 Typy manažerů.....	17
3.1.7 Postavení manažera v agilním řízení organizace	18
3.2 Komunikace	19
3.2.1 Funkce komunikace	19
3.2.2 Komunikační proces.....	20
3.2.3 Verbální a neverbální komunikace	21
3.2.4 Komunikační styly	23
3.3 Komunikace v organizaci	25
3.3.1 Vnitřní komunikace.....	25
3.3.2 Vnější komunikace.....	27
3.3.3 Komunikační kanály a směry	27
4 Vlastní práce	29
4.1 Charakteristika vybraných společností.....	29
4.2 Charakteristika respondentů	30
4.3 Kvalitativní výzkum	31
4.3.1 Vyhodnocení rozhovorů	32
5 Celkové vyhodnocení a doporučení.....	39
5.1 Celkové vyhodnocení	39
5.2 Doporučení	40
6 Závěr	42
7 Seznam použitých zdrojů	44
8 Přílohy	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Profil úspěšného manažera dle Pedlera, Burgoyne a Boydella.....	13
Obrázek 2: Manažerská mřížka.....	14
Obrázek 3: Manažerské funkce.....	16
Obrázek 4: Rozložení času manažerů na různých úrovních.....	17
Obrázek 5: Schéma komunikačního modelu	21

1 Úvod

Komunikace patří k nejdůležitějším lidským schopnostem. Vzájemné předávání sdílených významů, výměna informací, sdělování, dorozumívání, nejen takto by se dala komunikace charakterizovat. Jak říká známá citace P. Watzlawicka „nelze nekomunikovat“, tedy i když nic neřekneme, tak si náš oponent zpětnou vazbu nějakým způsobem vyloží. Určitá forma komunikace probíhá při jakékoli sociální interakci, ať už přímá, skrytá či jakkoliv kódovaná.

Bez komunikace to tedy nejde. Je však pravdou, že v dnešním digitálním světě ubývá osobních komunikačních interakcí, tedy interakcí, kdy spolu lidé hovoří. Mluvené slovo je častěji nahrazováno písemnou komunikací ve formě zpráv, převážně vyměňované přes mobilní aplikace či e-mailem. Z toho je patrné, že interpersonální komunikace se rychle vyvíjejí. Firmy se v nynější situaci musí rychle přizpůsobovat měnící se technice a komunikačním kanálům.

Jednou ze základních charakteristik práce manažera je také neustálý kontakt s lidmi, tedy i trvalá nutnost komunikace. Pro manažera je nutné, aby ovládal komunikaci verbální, ale stejně tak důležitá je pro něj komunikace neverbální. Více než devadesát procent informací dostáváme o druhém účastníkovi komunikačního procesu formou nonverbální, proto je pro manažera důležité nonverbální komunikaci správně rozeznávat a vnímat signály, které z protější strany přicházejí.

Komunikace je stěžejní pro efektivní chod podniku, neboť je nutná při spolupráci mezi jednotlivými procesy nebo také při udržování mezilidských vztahů ve firmě. Samotná komunikace se zaměstnanci ve firmě se považuje za jeden z nejdůležitějších prvků. Zaměstnanci tvoří podstatu firmy, proto je nutné s nimi udržovat kvalitní interní komunikaci, aby měli pocit, že si vedení firmy svých zaměstnanců váží a pečuje o ně.

Téma manažerské komunikace jsem si vybrala protože to považuji za nedílnou součást života v organizaci a dlouhodobě se o něj zajímám. Ač se může znát, že je komunikace ve firmě nastavena dobře, je dle mého názoru stále co zlepšovat. Nejen na to se ve své práci zaměřuji.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jaký mají význam prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Dílčím cílem práce je zpracování teoretických poznatků zkoumané problematiky a vypracování literární rešerše.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je zpracována na základě několika metodických kroků. V prvním kroku dochází k vymezení zkoumané problematiky na základě literární rešerše. Teoretické poznatky slouží jako východisko pro vlastní výzkum. Literární rešerše je zaměřena na několik oblastí, jako je management, manažer, funkce komunikace, komunikační styly nebo například vnitropodniková komunikace. Podkladem pro ni je odborná literatura, která je shrnutá na konci práce.

Druhým krokem je stanovení způsobu zjišťování údajů pro vlastní práci. Pro tuto úlohu byl jako nejvhodnější vybrán kvalitativní sociologický výzkum, konkrétně metoda polostrukturovaných rozhovorů. V úvodu vlastní práce jsou formulovány výzkumné předpoklady. Pro realizaci rozhovorů bylo připraveno 17 otázek s možností otevřených odpovědí. Zaznamenána je také audionahrávka. Nahrávky byly přepsány do elektronické podoby a nacházejí se v příloze.

Dalším krokem je výběr a následně charakteristika zkoumaných společností. Z těchto společností bylo osloveno šest respondentů, z toho bylo charakterizováno pět společností. Dva respondenti jsou zaměstnání ve stejné společnosti. Respondenti jsou manažeři působící ve středním a vyšším managementu.

Odpovědi respondentů byly analyzovány a navzájem porovnány. Dále bylo u každé odpovědi provedeno vyhodnocení s poukázáním na názorovou shodu či neshodu včetně komentáře autorky. Na závěr bylo realizováno celkové vyhodnocení a doporučení včetně vyhodnocení souvislostí s výzkumnými předpoklady.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je složitý proces, proto existuje velké množství definic, z nichž každá zachycuje jen některé z jeho vlastností. Pojem management je původem anglický výraz. Nyní se bez překladu používá v mezinárodním měřítku. Management má tři významové roviny. Vykládá se jako proces řízení v organizacích, funkce vykonávané řídicími pracovníky a soubor poznatků o řízení. (Blažek, 2014)

Vodáček a Vodáčková (1999) interpretují management jako podnikové řízení, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy.

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují své cíle.“ (Koontz, Weihrich, 1998, s. 4)

„Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“ (Pearce, Robinson, 1989, s. 4)

Antušák (2016) hovoří o managementu jako o instituci, která za dobu necelých 150 let transformovala sociální i ekonomickou strukturu vyspělých zemí a vytyčila nová pravidla pro státy, které se chtěly stát účastníky této ekonomiky jako rovnocenní partneři. Úkolem managementu je umožnit lidem výkonnost prostřednictvím společných cílů, hodnot, odpovídající struktury, školení a rozvoje.

Bělohávek (2001) zmiňuje jednotlivé aktivity, které jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny:

- Plánování – volba úkolů, určování jejich priorit, sestavení pořadí jejich realizace, dále člení plány na strategické, operativní, krátkodobé a dlouhodobé
- Organizování – přidělování úkolů, koordinace jejich činnosti, distribuce zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání úkolů
- Vedení – proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených členů týmu, dále usměrňování přístupu pracovníků k plnění úkolů
- Kontrolování – sběr, vyhodnocování a srovnávání informací v porovnání s plány, možnost nápravy chyb či zlepšení aktivit pracovníků

Blažek (2014) upozorňuje na to, že od doby, kdy manažerské funkce poprvé v roce 1916 formuloval H. Fayol, uplynula dlouhá doba a došlo k postupnému vývoji. Proto k těmto aktivitám doplňuje ještě jednu a to personalistiku.

3.1.1 Manažer

„Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu.“ (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 18)

Úspěšnost může být vyjádřena charakteristikami cílů, měřítky efektivity, popřípadě dalšími ukazateli. (Vodáček, Vodáčková, 1999)

Manažer odpovídá za účelnost a efektivnost výkonu podřízených pracovníků. Je jím tudíž každý jedinec, který ovlivňuje žádoucím způsobem chování ostatních, kteří se podílejí na splnění stanovených cílů. (Maxa, 2011)

Manažer je specifický jak výší platu, tak pravomocemi a odpovědnostmi. Pracovník v manažerské pozici má dominantní postavení v řízení společnosti, připravuje koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní agendu, zabezpečuje finanční zdraví organizace atd. (Veber, 2009)

Význam pro úspěšnost organizace mají vedoucí pracovníci neboli manažeři (pro nás již zdomácnělý výraz). Manažer by měl umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro tvůrčí práci včetně podílení se na samotném řízení. Měl by delegovat prostor tak, aby ho byli pracovníci schopni a ochotni efektivně využít. Vše je závislé na čase, a zvláště na schopnostech manažerů. (Blažek, 2014)

3.1.2 Osobnost manažera

Definice osobnosti manažera není jednoduchou záležitostí. Dokládají to i světové příklady úspěšných manažerů, které ukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s odlišnými schopnostmi, dovednostmi a vlastnostmi mohou být úspěšnými manažery. (Lojda, 2011)

Dále Lojda (2011) rozpoznává tři kategorie složek osobnosti, které analyzuje a porovnává:

- Jaký člověk je a jak se projevuje – vlastnosti, chování, charakter, temperament
- Co člověk umí – znalosti, dovednosti, kompetence
- Co člověk chce a kam směřuje – motivy, potřeby, zájmy, hodnoty a postoje

Aby byla komunikace účinnější, je potřeba, aby si manažer uvědomil preference v chování lidí, s nimiž jedná. Psychologové považují jak genetickou dispozici, tak i vliv

okolního prostředí za faktory ovlivňující osobnost. Člověk si již v rané fázi života utváří preference, čímž záměrně či nezáměrně odkrývá svou osobnost. (Maxa, 2011)

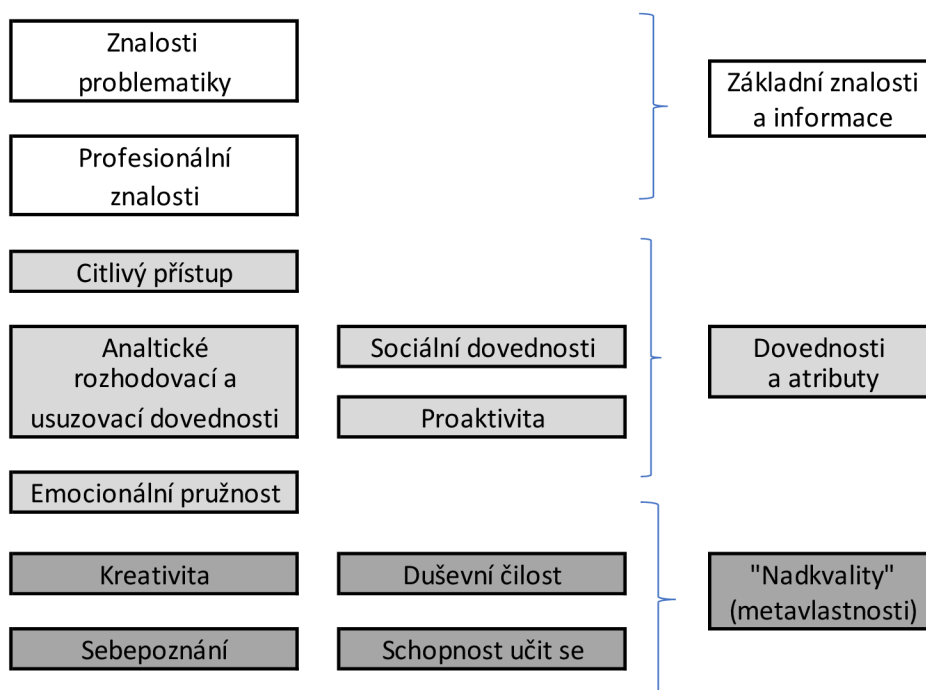
Maxa (2011) uvádí čtyři vyhraněné osobnostní typy manažerů:

- Analytik: Je zaměřen na detaily. V práci je trpělivý a spolehlivý. Je ale také pomalý a emočně nestabilní. Má rád jasná pravidla. Zaměřuje se na kvalitu i za cenu nedodržení termínu.
- Pragmatik: Tento typ se zaměřuje na výsledek a dosažení výkonu. Je sebevědomý. Rozhoduje se rychle na základě logiky. Může být netrpělivý a necitlivý, vztahy k lidem pro něj nejsou důležité.
- Extrovert: Člověk otevřený, zaměřený na tým. Je kreativní, pohotový, rozhodný, zaměřený na vztahy s lidmi a empatický. Negativa toho osobnostního typu jsou taková, že je netrpělivý, nerad se podřizuje, má rád svobodu. To často souvisí se špatnou organizací času.
- Sociální typ: Zaměřuje se na přátelské vztahy a je empatický. Má rád klid a pohodu. Není zastáncem konfliktů, je dost citlivý. Na druhou stranu nemá rád změny, nedokáže odmítnout a na kritiku zpravidla reaguje dočasným stažením.

Na základě výzkumu, který poskytli Pedler, Burgoyne a Boydell se formulovalo jedenáct vlastností úspěšného manažera (viz obrázek č. 1). Vlastnosti byly rozděleny do tří skupin, ale některé z nich se prolínají a jiné vlastnosti přispívají k získání dalších. (Cejthamr, 2010c)

- Základní znalosti a informace: jsou potřebné k základnímu rozhodování a jednání
- Specifické znalosti a informace: umožňují manažerovi vcítění se do událostí a získání znalostí a informací. Ovlivňují chování a výkon.
- „Nadkvality“: dávají manažerovi možnost rozvíjet a rozeznat své rezervy. Také mu usnadňují chování v krizových či zvláštních situacích.

Obrázek 1: Profil úspěšného manažera dle Pedlera, Burgoyne a Boydella



Zdroj: Cejthamr (2010c, s. 32)

3.1.3 Manažerská mřížka

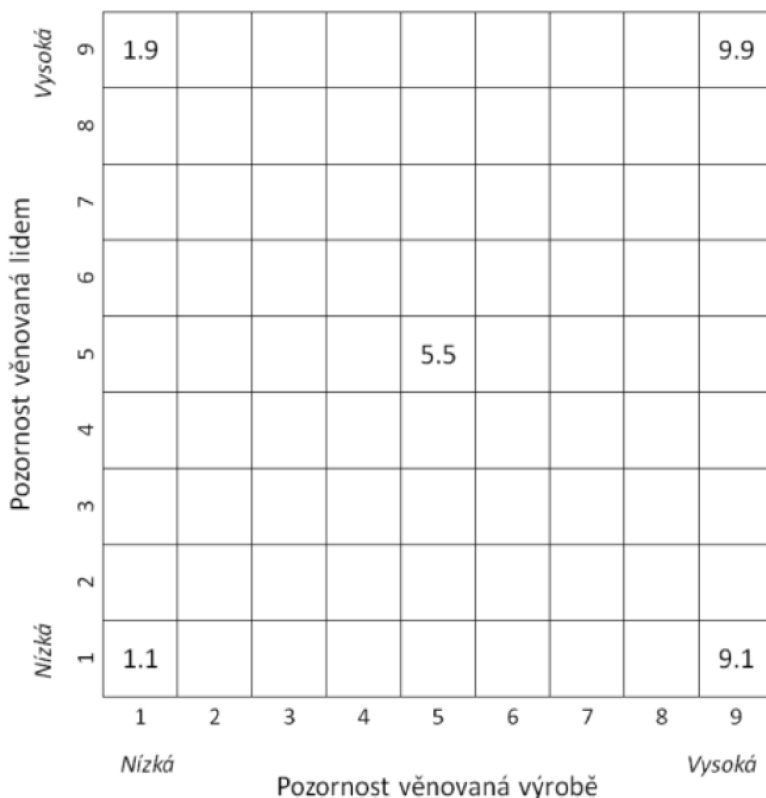
Manažerská mřížka byla publikována poprvé v roce 1964. V literatuře se v průběhu let objevovala ještě vícekrát a byla také například přepracována a přejmenována na vůdcovskou mřížku. Manažerská mřížka je jedním ze způsobů jak srovnat manažerské styly. Mřížka vymezuje manažera na základě následujících dvou faktorů: manažerův zájem o výrobu a manažerův zájem o zaměstnance.

Pokud manažer klade větší preferenci zájmu o výrobu, má to za důsledek dosažení vysoké úrovně výroby a určitého zisku. V tabulce níže nalezneme takového manažera na horizontální ose.

Manažer, který klade větší důraz na zájem o zaměstnance je manažer, který se zaměřuje na potřeby a očekávání svých podřízených a kolegů. V tabulce ho nalezneme na vertikální ose.

Obě osy jsou rozděleny na devět dílků, každá z nich znázorňuje různou úroveň manažerova zájmu. Zájem je v tomto slova smyslu myšlen spíše jako manažerův postoj a styl k práci. Čtyři rohy a střed mřížky představují pět základních kombinací míry zájmu (viz obrázek č. 2).

Obrázek 2: Manažerská mřížka



Zdroj: zpracováno dle Blake a Moutona (Cejthamr, 2010c)

Následujících pět stylů představuje krajní vymezení. Dohromady je v mřížce k dispozici celkem 81 různých kombinací zájmu o výrobu a zaměstnance. Nejběžnější hodnocení v mřížce je kolem střední pozice.

- Ochuzující manažer (hodnocení 1, 1) je manažer s malým zájmem o výrobu a malým zájmem o zaměstnance. Manažeři s tímto hodnocením bývají svým kolegům a podřízeným vzdáleni. Nejeví ani velký zájem o zvýšení úrovně výroby.
- Autoritativní manažer (hodnocení 9, 1) je manažer s velkým zájmem o výrobu a malým zájmem o zaměstnance. Na podřízené nahlíží jako na výrobní prostředek a motivace je snížena na dokončení zadané práce.
- Manažer venkovského klubu (hodnocení 1, 9) je manažer s malým zájmem o výrobu a velkým zájmem o zaměstnance. Tito manažeři staví vztahy se zaměstnanci do popředí, důležité je vyhnout se konfliktům a udržovat harmonické vztahy. Výroba je poté pro ně až druhotná starost. Inovace firmy jsou většinou zavrhovány s ohledem na zachování dobrých vztahů mezi zaměstnanci.

- Manažer uprostřed cesty (hodnocení 5, 5) je manažer se středním zájmem o výrobu a středním zájmem o zaměstnance. Tito manažeři používají vyzkoušené a osvědčené techniky a nechtějí se pouštět do ničeho riskantního. Mají tendenci se vyhýbat skutečným problémům. Pod tlakem se většinou mění na autoritativní management (viz výše).
- Týmový manažer (hodnocení 9, 9) je manažer s velkým zájmem o výrobu a velkým zájmem o zaměstnance. Manažeři diskutují o problémech s kolegy, vyhledávají jejich nápady a postřehy a dávají jim volnost jednání. Potíže v pracovních vztazích jsou řešeny přímou konfrontací a nejlépe končí kompromisem.

(Cejthamr, 2010c)

3.1.4 Manažerská funkce

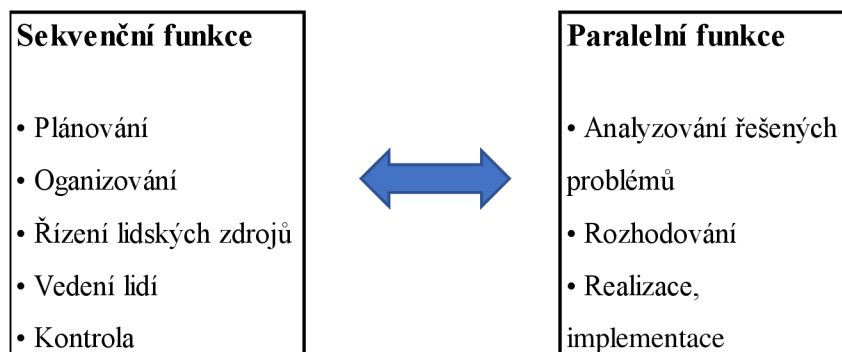
Správným vzájemným souladem manažerských funkcí dojde k dosažení cílů organizace a tím vlastně k plnění poslání manažerské práce. Manažerské funkce jsou podstatné činnosti, které by měl vedoucí pracovník zvládnout ve své oblasti působení. V literatuře existují různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí i jejich odlišné klasifikace. (Vodáček, Vodáčková, 1999)

Funkce manažera zachycuje jeho práci jako řídicí činnost v podniku. Je to funkce procesní, dynamická. Každý manažer vykonává rozhodující manažerské funkce, které v souhrnu tvoří sérii manažerských činností. Mezi tyto činnosti patří plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinace, evidence a zpětná vazba a neméně důležitá činnost je také rozpočtování. (Maxa, 2011)

Koncept řídicího cyklu, který manažer provádí se skládá z tří na sebe navazujících činností, jimiž jsou rozhodování, ovlivňování, kontrolování. Tyto činnosti probíhají v rámci managementu cyklicky. (Blažek, 2014)

Antušák (2016) rozlišuje sekvenční a paralelní manažerské funkce. Pod pojmem manažerské funkce se skrývají cílevědomé, specifické činnosti, které představují hlavní náplň manažerského řemesla.

Obrázek 3: Manažerské funkce



Zdroj: Antušák (2016, s. 10)

3.1.5 Manažerská role

Role manažera charakterizuje samotnou osobu manažera a její postavení v podnikové struktuře. (Maxa, 2011)

Mintzberg (2016) popisuje deset manažerských rolí, rozdělených do tří skupin. Všechny role jsou propojeny a probíhá mezi nimi komunikace a spolupráce. Manažer musí směřovat k tomu, aby docházelo ke skupinovému rozhodování v podobě participace případně delegování.

Dělení:

1. Interpersonální role – zaměřuje se na budování kontaktů
 - Představitel organizace – zúčastňuje se slavnostních akcí a reprezentuje společnost
 - Vedoucí organizace – odpovědný za práci podřízených, motivace a podpora zaměstnanců
 - Spojovací článek – navazování kontaktů v jiných odděleních či společnostech, včetně vládních zástupců
2. Informační role – vytváření, sběr, přenos, třídění, filtrace a využití informací
 - Monitor – sleduje a hodnotí aktuální externí i interní zprávy a změny
 - Šířitel informací – předává informace podřízeným
 - Mluvčí organizace – poskytuje informace veřejnosti
3. Rozhodující role
 - Podnikatel – iniciuje a řídí nové projekty

- Řešitel problémů – reaguje na případné problémy, příklad: hrozící stávka či nedodržení smlouvy ze strany dodavatele
- Alokátor zdrojů – rozhoduje například o přidělování financí do odvětví
- Vyjednávач – vyjednává za firmu například v případě důležitých zakázek

3.1.6 Typy manažerů

Bělohlávek (2001) uvádí, že v postavení manažerů v rámci organizace jsou velké rozdíly. Manažery dělí podle svého postavení na liniové, střední a vrcholové (obrázek č. 4).

Linioví manažeři: Jsou na nižším stupni žebříčku. Náplní jejich práce je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Také vykonávají kontrolu a napravují chyby či problémy v provozu. Patří mezi ně například vrchní sestry, dispečeri v dopravě, mistři ve výrobní jednotce, sales manažeři nebo teamleadeři.

Střední manažeři: Odpovídají za řízení předchozí zmíněné skupiny. Koordinují vykonávané úkoly se zaměřením na dosažení organizačních cílů. Mezi ně patří například stavbyvedoucí, vedoucí odboru, vedoucí střediska, area sales manažeři atd.

Vrcholoví manažeři: V pomyslném žebříčku představují nejmenší skupinu. Jsou zodpovědní za celé vedení organizace, řídí ji jako celek a reprezentují navenek. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Musejí být schopni vykonávat i další neméně důležité činnosti v organizaci. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů.

Obrázek 4: Rozložení času manažerů na různých úrovních

Odlišnosti v náplni práce v jednotlivých úrovních jsou zachyceny v následující tabulce.

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování
liniový management	střední management	vrcholový management

Zdroj: Bělohlávek (2001, s. 27)

Stávající vývojové trendy směřují k tomu, že v důsledku měnícího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systémů ztrácí střední management postupně na významu. Z podobných důvodů se mění i pozice managementu první linie, který se začíná ve větší míře propojovat s výkonnými složkami. Naproti tomu roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí. (Blažek, 2014)

3.1.7 Postavení manažera v agilním řízení organizace

Jak komentuje předchozí odstavec, firmy se nyní nacházejí v dynamickém, konkurenčním prostředí. Z důvodu zefektivnění interního řídicího systému přecházejí firmy na tzv. agilní řízení.

Na agilní způsob řízení společnosti přechází v současné době řada významných společností nejen v České Republice. Jmenovitě je to například Česká spořitelna, ČSOB nebo T-Mobile. Přejít z tradičního hierarchického řízení na řízení agilní rozhodně není jednoduchý proces a může zabrat i dva roky. Je to změna kultury v celé organizaci.

Agilní řízení je založeno na samostatně fungujících týmech, transparentní komunikaci a kultuře, která podporuje spolupráci a sdílení informací.

Na rozdíl od tradičního managementu zavádí agilní řízení nové role: Scrum Master a Product Ownera. Role manažera se mění, avšak je důležitější než doposud. Týmy pracují samostatně a část zodpovědnosti manažera jako denní operativa, alokace zdrojů na jednotlivé úkoly a kontrola přechází na ně. Zároveň má tým k ruce Scrum Mastera, který pomáhá řešit každodenní úkoly.

Manažera si v této roli můžeme představit jako leadera, který stojí v pozadí a kontroluje situaci. Jeho zodpovědností v agilním světě je primárně vytváření prostředí, ve kterém mohou týmy dobře fungovat a podpora jednotlivých rolí. Manažer také pomáhá řešit Scrum Masterům problémy, na které nestačí. Manažeři přenechávají řešení technologických úloh každodenní báze na týmu. Role manažera se posouvá výše, směrem ke strategickým rozhodnutím a rozvoji leadershipu v organizaci. (Šochová, 2019)

3.2 Komunikace

Mikuláščík (2010) poukazuje na fakt, že pojem komunikace má široké použití. Slovo latinského původu znamená propojovat, spojovat, sdílet, radit se. Slovo může být používáno ve významu dopravní sítě či přemístění materiálu. Dalším způsobem výkladu komunikace je přenos myšlenek, informací či pocitů od jednoho člověka k druhému.

Komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. (Koontz, Weihrich, 1998)

Komunikaci lze charakterizovat jako přenos a výměnu informací v mluvené, psané, obrázkové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi použitím běžného systému symbolů. (Mikuláščík, 2010)

Definici komunikace charakterizujeme také jako proces předávání informací mezi minimálně dvěma subjekty. Přenos informací se uskutečňuje po komunikačních kanálech, v kterých je přenášen prostřednictvím komunikačního jazyka informační obsah od vysílače zprávy k příjemci zprávy. (Kříž, 2015)

Přikrylová (2019) uvádí Shannonův model přenosu informací, který zahrnuje:

- Zdroj informace neboli původce či subjekt sdělení
- Vysílač, který přeměňuje sdělení na signál
- Kanál, jímž se sdělení přenáší
- Příjemce absorbující signály a formující z nich zpětné sdělení
- Šumy, které mohou zkreslit nebo přerušit signál během přenosu

3.2.1 Funkce komunikace

Mikuláščík (2010) vysvětluje, že ne vždy můžeme při běžném hovoru rozklíčovat funkci komunikace. Funkce se často překrývají, pro přehlednost je však můžeme rozřadit do následujících kategorií:

Funkce informativní – předávání informací a dat mezi lidmi

Funkce instruktivní – informativní funkce doplněná o vysvětlení pojmů, popisu, postupu a návodu

Funkce přesvědčovací – má za cíl ovlivnit druhou osobu a změnit její názor, postoj hodnocení nebo způsob konání (ovlivňování na základě argumentů, logiky, rovněž tak o manipulaci prostřednictvím citů)

Funkce posilovací a motivující – její cílem je posílit sebevědomí a dát lidem motivaci k určité činnosti

Funkce zábavná – představuje zábavu, smích, pobavení, pocity spokojenosti aj.

Funkce vzdělávací a výchovná – užívá se především v institucích, součástí je funkce informativní a instruktivní

Funkce socializační a společensky integrující – formuluje vztahy mezi lidmi, spolupráci, navazování kontaktů, pocit náležitosti aj.

Souvztažnost – představuje lepší formulaci informací do určitých spojitostí tak, abychom je lépe pochopili

Funkce osobní identity – napomáhá nám objasnit si otázky o své osobě, vlastní názory, postoje, sebevědomí

Funkce svěřovací – slouží ke zbavování vnitřních pocitů těžkosti, napětí a trápení s nadějí pomoci a podpory druhých

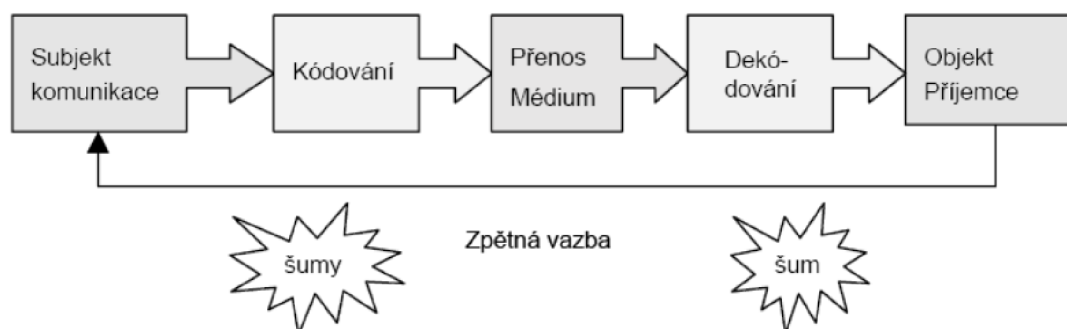
Funkce úniková – představuje uvolnění, odreagování od starostí, v případě, že je jedinec znechucený a chce si s někým nezávazně promluvit, tedy distancovat se od všech starostí

3.2.2 Komunikační proces

Aby byl komunikační proces úplný, je třeba, aby v něm byly přítomny následující složky. Komunikace se odehrává mezi zdrojem neboli komunikátorem a příjemcem neboli komunikantem. Dochází mezi nimi k přenosu komuniké, což je vyslaná zpráva či sdělení. Komuniké může mít podobu verbálních nebo neverbálních symbolů. Nelze opomenout komunikační kanál alias cestu, kterou je komuniké vysíláno. Důležité je také, aby sdělení mělo aktuální informační hodnotu z pohledu současné situace.

„Pokud chce být člověk správně vyslyšen, musí poskytnout kompletní zprávu. Pokud chceme porozumět, musíme především pozorně naslouchat.“ (Jiřincová, 2010, s. 68)

Obrázek 5: Schéma komunikačního modelu



Zdroj: Příkrylová (2019, s 56).

Příkrylová (2019) zmiňuje komunikační proces z firemního úhlu pohledu. Přenos sdělení od odesílatele k příjemci můžeme v marketingové komunikaci vztáhnout na komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím, mezi firmou a jejími potencialem či současnými zákazníky nebo mezi firmou a jejími zájmovými skupinami.

„K těm patří všechny subjekty, na něž mají firmy a jejich aktivity vliv a které je naopak také mohou ovlivňovat. Řadí se k nim zejména zaměstnanci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, média, orgány veřejné správy a v neposlední řadě též místní komunity.“ Příkrylová (2019, s. 54)

3.2.3 Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikace

Každý z nás se vyjadřuje pomocí nějakého jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní, písemná, přímá, zprostředkovaná, živá a reprodukováná. Nejširší kapitolou je tomto ohledu komunikace ústní. Ústní komunikace má spíše více výhod než nevýhod. Výhodou ústní komunikace je bezpochyby možnost okamžité zpětné reakce, identifikace neverbálních i emočních signálů, ústní komunikace je také zdaleka nejrychlejší. Za nevýhodu můžeme označit již zmiňovaný jazyk, tedy komunikační bariéry, šumy nebo v případě zprostředkované komunikace zde hrozí určitá deformace.

Verbální komunikace je mezioborový pojem, jímž je zabývá několik vědních oblastí. Jedním z nich je lingvistika, což je věda, která se sama zabývá zkoumáním jazyka, jeho užíváním nebo vývojovými zákonitostmi. Další z vědních oblastí je filologie, věda zkoumající jazyk, literaturu, ústní lidovou slovesnost a další. Filologie je také zabývá

zkoumáním jazykového materiálu v literárních textech, výkladech a edicích textů literárních děl. Nesmíme opomenout filozofii a její vědní subdisciplíny sémiotiku, sémantiku a logiku. (Vymětal, 2008)

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky. Jedná se o přenos informací a sdělení vycházejících z postoje člověka, ale můžeme do této definice zahrnout i zvíře či jiný organismus. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za řeč těla, tedy za získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činnosti očí, dotyků, zaujímání vzdálenosti apod.

Je daleko větší pravděpodobnost, že uvěříme právě neverbální komunikaci, když si nejsme jisti. Můžeme tedy konstatovat, že člověk mluví i když mlčí. Na neverbální komunikaci je založena celá řada umění, od hudebního přes taneční až po dramatické. Naprosto zásadní v neverbální komunikaci je právě ta vizuální stránka neboli personální image. Toto dokládá jednoduchá statistika, úspěch komunikace závisí z 55% na řeči těla, z 38% na hlasovém kontextu a pouze ze 7% na obsahu ústního projevu. Z tohoto konstatování můžeme odvodit, že od mluvčího můžeme získat informace, které nám vědomě nezamýšlí sdělit. (Vymětal, 2008)

Neverbální komunikace je vývojově starší, spontánnější, jednoznačnější a tím pádem i pravdivější. (Plamínek, 2012)

Jiřincová (2010) uvádí prostředky neverbální komunikace:

- Gesta, pohyby hlavou a další pohyby těla
- Mimika
- Pohledy očí
- Postoj těla
- Vzdálenost a zaujímání prostorových pozic
- Tělesný kontakt
- Tón hlasu
- Oblečení, doplňky, fyzické a jiné aspekty projevu

Zajímavostí je také to, že o člověku mnohé vypovídá jak například zachází s časem nebo s různými předměty (např. způsob řízení auta, zařízení bytu, pořádek či nepořádek na pracovním stole).

3.2.4 Komunikační styly

Plamínek (2012) rozlišuje čtyři komunikační styly. Tyto styly jsou podle něj velkým přínosem při zvládnání mezilidských konfliktů. Upozorňuje, že uváděné styly komunikací jsou často ve vyhraněné formě. V běžných životních situacích se se všemi komunikačními styly najednou pravděpodobně nesetkáme, ale tomu blízká situace může vzniknout například na firemní poradě, kdy se sejde více vedoucích pracovníků a vedou společně rozhovor.

Kazatelský styl komunikace

Kazatelé jsou nositelé pevných názorů. Často se velmi hlasitě chtějí o názory dělit a bývají středem pozornosti. Lidé si jich lehce všimnou a zapamatují, protože skupinám většinou dominují. Ovšem když se jich sejde ve skupině více, je to problém, protože mají tendenci soupeřit o dominanci. Těžce nesou prohry a reagují na ně dočasným stažením. I přes svoje zjevné extrovertní vlastnosti jsou kazatelé neoblíbeni ve skupinách. Okolí kazatelů si vytváří charakteristické návyky v komunikaci jako je například poslouchání „na půl ucha“, nepřou se s ním ve věcech, které za to nestojí a filtrují ty informace, které jsou jim přínosné. Jejich pohled na svět bývá selektivní. Vybírají si určité postoje a názory a ty poté předávají. Fakt předání je pro ně často důležitější než věcná správnost informace.

Soudcovský styl komunikace

Soudci také patří do skupiny s pevnými názory, které si ovšem nechávají spíše pro sebe. Jsou zastánci postoje, že za ně mluví spíš činy než slova. Jejich činy mívají razanci a jsou důsledné. Ve skupině lidí jsou bezpochyby vítaným přínosem, neboť jsou obdařeni dávkou suchého humoru. Jsou jedni z mála lidí, o kterých platí rčení „co slovo, to perla“. Co se vyřčených myšlenek či názorů týče, preferují, na rozdíl od kazatelů, spíše kvalitu nad kvantitou. Bývají často urážliví. Když se totiž stane, že se vyřčená myšlenka nesetká s moc velkým ohlasem, stáhnou se do ústraní a jsou schopni to poměrně dlouho vydržet. Co se týče reakce na okolní podněty, nemají rádi změny a drží se spíše toho, co je známé a zažité. Dalo by se o nich také říci, že jsou staromódní.

Programátorský styl komunikace

Oproti předchozím dvěma stylům se tento, programátorský, podstatně liší. Vyznačuje se ochotou a schopností přizpůsobit se, být flexibilní, měnit názory s probíhající situací a změnami v ní. Tuto vlastnost o sobě však nedávají najevo. Jsou otevřeni novým myšlenkám a argumentům, o kterých dlouho přemýšlí a může se stát, že se jimi budou částečně nebo postupem času úplně řídit. Jsou spíše zamklí pozorovatelé a posluchači. Při rozhovorech s ostatními dávají pozor a jsou všímaví. Když už promluví, kladou spíše otázky, než že by se rozpovídali o sobě. Typičtí programátoři nemají touhu se družít, a to ani s osobami stejného typu stylu. V týmech či skupinách dokáží paradoxně být poměrně akční. Můžou přispět věcnými podněty a myšlenkami do kolektivní spolupráce. Mají značné charisma, a proto mohou ve společnostech, skupinách či rodinách působit v roli katalyzátorů.

Moderátorský styl komunikace

První charakteristikou, která se u tohoto stylu očekává, je, že moderátoři jsou mluvní a pružní. V mezilidských vztazích umí moderátoři velmi dobře vstupovat do konfliktů a řešit je. Často se i přes zjevné odmítání staví mezi své blízké a pomáhá jim s vzniklými situacemi, když vycítí, že je to potřeba. Ze všech čtyř komunikačních stylů má největší potenciál kladně vyřešit spory v mezilidských vztazích. Jsou schopni snadno vstoupit do debat a poskytují ostatním užitečnou službu. Může se stát, že okolí moderátory nebude respektovat a vzbouří se. Poté je potřeba nastavit komunikaci určitá pravidla. Proto může být život moderátorů často krušný. Na trhu práce je moderátorský styl komunikace hodnotným zbožím. Zastávají pozici vyjednávačů či mediátorů.

Interakce komunikačních stylů

Styly se navzájem potřebují. Aby byla společnost efektivní a stabilní, je potřeba, aby v ní působily a navzájem se doplňovaly všechny čtyři komunikační styly. Jednotlivé styly vznikly v důsledku požadavků rolí, které společnost vyžaduje. V praxi by to mělo fungovat tak, že zdánlivě odlišné a neslučitelné komunikační styly do sebe zapadnou a jeden druhému vypomůže v partii, kde zrovna druhý nevyčníká.

Autor poté ještě doplňuje, že styly mohou být zavádějící v momentě, když stejní lidé používají v odlišných prostředích různé komunikační styly. Lidé mohou komunikační styly

vědomě měnit a styl komunikace volit. Na závěr vysvětluje, že i přes to všechno se nemá komunikace podceňovat, ze špatné komunikace nejčastěji pramení konflikty.

3.3 Komunikace v organizaci

Základem komunikace v organizaci je modifikace komunikačních prostředků jednotlivce pro komunikaci celé organizace. Organizace musí naslouchat všem okolním vlivům a reagovat na ně, konkrétně jsou tím míněni zákazníci, veřejnost, státní orgány, konkurence aj. Organizace by také měla poskytovat veřejnosti charakteristické neverbální signály, jako je logo, reklama, propagace, image, sponzoring nebo například detaily v podobě hlavičkového papíru pro písemnou komunikaci. Nedílnou součástí komunikace organizace je také vystupování na veřejnosti. (Vymětal, 2008)

Organizace by měla průběžně dbát na své zaměstnance tím, že s nimi bude sladovat své cíle. Jedním z hlavních úkolů organizace je včas informovat své zaměstnance o strategických změnách, které hodlá ať už v blízké či vzdálené budoucnosti zavést. (Dědina, 2007)

3.3.1 Vnitřní komunikace

K vnitřní komunikaci v organizaci dochází prostřednictvím vnitřních komunikačních systémů. Jsou to formy komunikace a komunikační kanály. Formy komunikace probíhají ústní a písemnou formou. Podstatou jsou osobní rozmluvy. Výhodou ústní komunikace je úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost a účinnost. Výhodou písemné komunikace je doklad a forma, která má většinou větší oficiální stránku nežli forma ústní. Komunikační kanály jsou vysvětleny níže. (Maxa, 2011)

Employee relations, to je další pojmenování pro interní komunikaci v rámci organizace. Komunikace umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací, informuje zaměstnance a manažery o cílech organizace a stimuluje zaměstnance a manažery k hledání nových postupů. Interní komunikace je jedním z hlavních projevů firemní kultury. Komunikace by měla probíhat všemi směry. Zaměstnanci by se neměli ostýchat a komunikovat s vedením otevřeně. Komunikace se tak stává nástrojem, jehož pomocí se vytváří prostředí, které podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů. Až 60% problémů v organizaci může být způsobeno nedostatky v komunikaci. (Vymětal, 2008)

Vedení porad

Značnou část manažerova pracovního času vyplňují porady a schůze. Pro některé účastníky bude vždy porada znamenat ztrátu času. Aby se toto očekávání nepotvrdilo, je nutné strávený čas efektivně využít a správně tyto schůze vést. Porady slouží k účelu přesné výměny informací, které nelze šířit jednoduššími, masovějšími metodami. (Dědina, 2007)

Rozlišujeme různé typy porad. Jedním ze základních je formální porada. Jedná se o pravidelné porady managementu a řeší se při nich připravené body programu. Účelové porady se svolávají se dopředu, program není pevně stanovený a řeší se na základě operativního problému. Dalším typem je řešitelská porada probírající se při ní se technické, konstrukční nebo technologické problémy. V neposlední řadě se v pracovním prostředí můžeme setkat s informační poradou. Dochází při ní k výměně jednotlivých názorů např. briefingy (informativní schůzka, tisková konference). (Prukner, 2014)

Nezáleží na jaký typ porady se manažer chystá, vždy před poradou je nutná příprava. Prukner (2014) uvádí deset pravidel pro vedení porady.

1. Příprava pomůcek, např. flip-chart, kopie materiálů, prezentace apod.
2. Jasný program a cíl. Před poradou je třeba si určit otázky na které budeme na konci porady znát odpovědi.
3. Určení zapisovatele. Zápis poté zamezuje nejasnostem, případně slouží jako připomínka zadaných úkolů.
4. Souhrn a rekapitulace se doporučuje dělat po delších časových úsecích.
5. Nutnost doložit vše co prezentujete fakty. Případná strategická rozhodnutí budou na základě doložených čísel (prodej, zisk, úspora).
6. Vyhýbat se malým poradám. Daleko efektivnější je jedna a větší než méně malých. Doporučuje se si velkou poradu si rozdělit na jednotlivá témata.
7. Vtáhnutí do aktivní účasti všechny vytváří klima otevřenosti.
8. Dodržení programu. Účastníci porady jistě ocení že neplýtváte jejich časem.
9. Zvládnutí konfliktů.
10. V neposlední řadě je důležité dodržet stanovený konec porady a končit pozitivně.

3.3.2 Vnější komunikace

Vnější komunikace se vytváří prostřednictvím vnějších komunikačních systémů, tím rozumíme propojení komunikačních systémů společnosti s okolím. Spojení je realizováno pomocí spojové komunikace: poštovní, radiokomunikační, televizní, internetové, reklamní aj. (Maxa, 2011)

Vnější neboli externí komunikací se rozumí komunikace s nejširší veřejností mimo organizaci. Komplexní práce s veřejností a ovlivňování jejího mínění je základním předpokladem dlouhodobé existence, prosperity a konkurenceschopnosti jakékoli organizace.

Pro práci s veřejností v dnešním globalizovaném prostředí vžil název public relations alias PR. Jedna z mnoha definic PR uvádí: „*Cílevědomá a nepřetržitá snaha o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností.*“ (Vymětal, 2008, s. 260)

Komunikace je pracovním nástrojem PR. Public relations představuje souhrn dlouhodobě provozovaných aktivit organizace, zaměřených na koordinaci jejích strategických cílů a zájmů se zájmy veřejnosti pomocí komunikace. Investice do PR znamená zvyšování hodnoty organizace.

Mezi hlavní cíle PR se řadí:

- Tvorba pozitivního povědomí o organizaci a její produkty
- Trvalé vytváření, udržování a zlepšování image společnosti
- Získávání a sladění svých zájmů se zájmy veřejnosti
- Zvládnutí krizových situací
- Koordinace politiky organizace tak, aby nebyla v rozporu s veřejným zájmem aj. (Vymětal, 2008)

3.3.3 Komunikační kanály a směry

Komunikační kanály představují tok informací v organizaci po různých směrech. Mezi formální komunikační kanály patří:

- Sestupný směr komunikace: Směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším, má charakter příkazu manažera. Informace jsou předávány především na poradách, poté také oficiálními dokumenty, prohlášeními, manuály, organizačními směrnici, řízenou dokumentací či intranetem.

- Vzestupný směr komunikace: představuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu. Má informativní charakter, je to také zpětná vazba. Bývá realizovaná diskuzí na poradách či konferencích, schránkami pro návrhy a připomínky, zprávami apod.
- Horizontální směr komunikace: Je komunikace pracovníků na stejné organizační úrovni nebo ve stejném týmu. V praxi se jedná například o diskusi mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem. Komunikace je především na neformální bázi.
- Diagonální směr komunikace: Probíhá mezi různými organizačními úrovněmi a nemusí tedy dodržovat vertikální organizační strukturu. V praxi to vypadá tak, že pracovník například obchází vedoucího. Je nejméně používaným komunikačním směrem.

Neformální komunikační kanály jsou především běžné kontakty pracovníků mezi sebou, jimiž se také šíří informace. Je to způsob, jak rozšiřovat neoficiální firemní informace a poskytuje to manažerům jedinečnou možnost, jak pohlédnout do nitra lidí, kdy vidí, jak na práci nahlízejí a co cítí. Jsou to skutečnosti, které nejdou vypnout nebo zakázat a manažer by se s nimi měl smířit a přiměřeně je korigovat. (Maxa, 2011)

4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na význam komunikace pro práci manažera v praxi. Informace byly zjišťovány metodou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími šesti manažery z pěti jiných společností. Všechny manažery spojuje jejich vedoucí pozice ve středním či vyšším managementu. Respondenti odpovídali nezávisle na sedmnáct předem připravených otázek. K rozhovorům byly pořízeny zvukové záznamy.

Cílem zkoumání je porovnat odpovědi s teoretickými poznatky a pomocí těchto informací navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí pozici manažera. Rozhovory byly pořízeny při pandemii koronaviru, od ledna do března roku 2021.

V kapitole 3.6. Kvalitativní výzkum jsou formulovány výzkumné předpoklady, které jsou na základě odpovědí respondentů okomentovány v celkovém vyhodnocení.

4.1 Charakteristika vybraných společností

Charakteristika společností je řazena ve stejném pořadí jako respondenti A-F.

Společnost **MND** je akciová společnost zabývající se těžbou ropy a plynu. Vznikla v roce 1958 jako československý státní podnik. Jejím vlastníkem je od roku 2010 investiční skupina KKCG Karla Komárka mladšího. (www.mnd.cz/o-nas, 2021)

Společnost **Toyota** je japonská automobilka, kterou založil v roce 1937 Kičiro Tojoda. Je největším výrobcem automobilů na světě. Je to zároveň osmá největší společnost světa. Firma sídlí ve městě Tojota. Pod křídla společnosti spadají i mladé automobilky Lexus a Scion. (www.toyota.cz/world-of-toyota, 2021)

Společnost **T-Mobile** je značkou skupiny Deutsche Telekom pro mobilní služby. Společnost poskytuje velkou škálu služeb, od pevného internetu přes mobilní telefony a programy pro televize, až po výběr tarifů. (www.t-mobile.cz/cs/o-spolecnosti, 2021)

Společnost **Generali Česká pojišťovna** je univerzální pojišťovnou s dlouholetou tradicí. Poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. V roce 2019 Česká pojišťovna prodala část pojistného kmene Generali Pojišťovně a přejmenovala se na Generali Česká pojišťovna. (www.generaliceska.cz/o-nas, 2021)

Skupina **LBCC** se primárně specializuje na realizaci projektů v oblasti zdravotnictví. Mimo zdravotnictví působí v oblasti nemovitostí, služeb a obchodu. Pod křídla skupiny

spadá i stavební společnost Kenitra s.r.o. nebo LBCC Healthcare s.r.o. (www.lbcc.cz, 2021)

4.2 Charakteristika respondentů

Šest oslovených respondentů pochází z různých společností napříč obory. Škála je otevřená, od prodejců zemního plynu, přes automobilku, až po stavebnictví. Všichni jmenovaní respondenti jsou zástupci středního nebo vysokého managementu, na těchto pozicích pracují již delší dobu a jejich zkušenosti tomu odpovídají. Jména manažerů jsou skryta pod označením písmen, aby se zachovala anonymita respondentů. Rozhovory s respondenty byly realizovány od ledna do března roku 2021, v tu dobu byli všichni na pozicích zmíněných níže.

Respondent A

Respondent A je muž, 58 let. Má na starost rozvoj team leaderů a obchodníků ve společnosti **MND** po celé ČR při prodeji zemního plynu a elektrické energie. Má 3 přímé podřízené a spolupracuje s dalšími týmy. Ve vedoucí funkci pracuje přibližně 15 let.

Respondent B

Respondent B je muž, 40 let. Je generálním ředitelem společnosti **Toyota Tsusho Praha a Lexus Průhonice**. Součástí jeho práce je jak prodej, tak servis automobilů. Na svých pobočkách má 120 zaměstnanců.

Respondent C

Respondent C je žena, 35 let. Ve svojí pozici má na starost personalistiku v komerční divizi ve společnosti **T-Mobile**. Má jednoho přímého podřízeného a maticově vede další týmy.

Respondent D

Respondent D je muž, 57 let. Působí ve společnosti **Generali Česká pojišťovna** v pozici manažer obchodní skupiny již od roku 1995. Vede tým přibližně 12 lidí.

Respondent E

Respondent E je muž, 45 let. Pracuje ve společnosti **MND** na pozici ředitel komunikace a marketingu, má 8 podřízených.

Respondent F

Respondent F je muž, 47 let. Je v pozici výkonného ředitele **skupiny LBCC**, která se mimo jiné zabývá stavebnictvím. Ve funkci je pátým rokem. Má přibližně 10-20 podřízených, v závislosti na období.

4.3 Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního sociologického výzkumu jsem využila metodu výzkumných rozhovorů, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. V této části jsou analyzovány odpovědi všech respondentů na každou otázku zvlášť. V rozhovoru bylo položeno 17 otázek. Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů je formou jejich analýzy společně s komentářem autorky. Přepisy rozhovorů jsou v příloze č. 8.2. K rozhovorům existuje i zvukový záznam.

Otázky jsou pokládány na základě inspirace z literatury z teoretické části práce a také na základě osobních zkušeností ze zaměstnání. Typy otázek jsou pokládány tak, aby odhalili charakter, zkušenosti manažera, jak přistupuje ke komunikaci a také, aby ukázali část jejich každodenní práce. Odpovědi respondentů jsou analyzovány a je poukázáno na názorové shody či neshody mezi respondenty navzájem, také je zde vyzdvihnuto návrh na zlepšení či doporučení, pokud nějaký manažeři vyslovili. Jedná se o rozbor všech odpovědí šesti manažerů.

Otázky byly stanoveny předem. Stejně tak bylo stanoveno pořadí otázek. Pořadí otázek však nebylo vždy dodrženo. Otázky byly respondentům předem poslány. Volba slov a formulace byla během rozhovoru mírně pozměňována, stejně tak byly otázky dovysvětleny, pokud bylo třeba. Před každým rozhovorem bylo téma a postup rozhovoru každému respondentovi krátce představeno, tím pádem byl pro ně vytvořen návod k rozhovoru.

Na začátku rozhovoru se nacházejí úvodní otázky, které dávají respondentům možnost naladit se na téma. V hlavní části rozhovoru jsou podávány otázky klíčové (otázky č. 4, 6, 10, 12, 14, 15 a další). Rozhovor je prokládán otázkami lehčího charakteru (otázky č. 5 a 13). Konečná otázka rozhovoru je opět „oddychová“ a je směřována k uzavření tématu.

Zde jsou formulovány výzkumné předpoklady, které jsou okomentovány v celkovém vyhodnocení.

Stanovené výzkumné předpoklady:

1. Díky komunikačním schopnostem manažer potvrzuje svou roli ve vedoucí pozici.
2. Pracovní výkonnost zaměstnance je vyšší při osobní přítomnosti na pracovišti.
3. V současnosti je nejrozšířenějším komunikačním kanálem Microsoft Teams.

4.3.1 Vyhodnocení rozhovorů

Vzhledem k tomu, že jsou přepisy rozhovorů v příloze, je v této kapitole připojeno souhrnné vyhodnocení každé otázky zvlášť včetně vlastního komentáře.

1) Jakou důležitost přikládáte pracovní komunikaci obecně?

U této otázky padla mezi respondenty jednoznačná shoda. Všichni z dotázaných se shodují, že pracovní komunikace je pro jejich práci zásadní.

Manažer B poukazuje na komunikaci jako základ úspěchu. Zaměstnanci musí vzít firemní strategii za své. Manažer D vhodně využil číselnou škálu k vyjádření důležitosti pracovní komunikace a přisoudil jí číslo nejvyšší. Respondenti jsou za jedno, že volba špatné komunikace může mít dominový efekt pro celou firmu.

2) Jaké dovednosti utvářejí dobrého manažera?

Respondenti vyzdvihovali různé vlastnosti, které jim osobně připadají při vůdčí osobnosti manažera důležité. Respondent C přiznává, že role manažera se dá do jisté míry naučit, dobří leadeři ale tuto schopnost v sobě mají a jsou přirozenými vůdci ve skupině. Pro respondenta D je důležité, aby měl manažer osobnostní a profesionální charakter a byl přirozený leader, což zaznívá už podruhé. Respondenta F ještě doplňuje, že manažer má mít jistou sociální inteligenci.

Respondent E vyzdvihuje důležitost přehledu, který manažer o svém týmu musí mít. Měl by si být vědom jejich silných a slabých stránek a správně je využívat.

3) Do jakých oblastí by se dala rozdělit Vaše práce coby manažera?

Z odpovědí vyplývá, že klíčovým bodem práce manažerů jsou pravidelné porady, někteří využívají označení statusy. Manažeri je využívají jak k získání průběžných

informací a updatů od svých podřízených, tak k předávání novinek či dalších podstatných informací svým podřízeným. Respondent A podotýká, že po společných poradách předává výhledy akcí a plány svým nadřízeným. Respondent C také zmiňuje, že má se svými podřízenými pravidelně schůzku face to face kde jsou problémy probírány víme do detailu.

Respondent B vhodně vyzdvihuje, že manažer musí umět vytyčit směr, kterým se skupina vydá. Klíčové je umění svým lidem naslouchat a dokázat přijmout názory jiných, které jsou někdy lepší než jeho samotné.

4) Čeho se snažíte při firemní komunikaci vyvarovat?

Při této otázce každý z respondentů doporučoval něco trochu jiného, podle svých osobních zkušeností. Shoda padla mezi respondenty B a C. Oba vytýkali rozhodování manažera se na základě nepodložených faktů a dle svého osobního pocitu. Dále doporučují kolegům vyvarování se hodnocení ostatních a pohled do budoucnosti.

Respondenti zmiňují, že dobrý manažer by se měl vyvarovat cílené manipulace, nepatřičných emocí, předsudků, škatulkování nebo také osobních narážek.

Další doporučení padla na téma ucelenosti a jednoduchosti konverzace. Informace by měly být také předávány systematicky v souladu a klidu.

5) Jaké komunikační prostředky využíváte?

Z odpovědí vyplývá, že nejčastějším komunikačním kanálem mezi respondenty je Microsoft Teams. Manažer F a zároveň zakladatel firmy uvádí, že u něho ve firmě se používá Skype (dnes součástí Microsoftu), ale je to především díky jeho osobní preferenci. Respondent D k tomu připojuje online platformu Jitsi Meet. Mezi další rozšířené online komunikační kanály patří Google Meet a Zoom.

Dalšími nástroji ke sdělení psaných informací či záznamů je platforma Trello, jak zmiňuje respondent E. Ten stejný respondent si potrpí na přesnou organizaci úkolů, proto využívání Notes pro poznámky sdílené s kolegy.

Manažeři uvádějí, že informace jsou sdíleny také prostřednictvím interních systémů nebo na společném workplace, což se často připodobňuje k facebooku, dále pak formou prezentací a materiálů. V neposlední řadě je zmíněna mailová (velmi často Outlook) a telefonní komunikace.

Co se osobní přítomnosti týče, nejoblíbenější a nejrychlejší forma předání informací je porada, potom jsou také často využívány schůzky jeden na jednoho.

6) Jak sdělujete nepříjemné zprávy (například oznámení o propuštění z pozice apod.)?

Většina respondentů se shoduje na tom, že se jim nepříjemné zprávy říkají nelehko, ale berou to jako součást svojí práce. Manažeři podotýkají, že aby zaměstnanec neodešel rozrušen, je potřeba mu důvod odchodu řádně vysvětlit a obhájit. Druhá situace je potom když se ukončuje pracovní poměr pro nadbytečnost, ty situace bývají nejhorší, jak podotýkají respondenti B a C.

Při výpovědích je důležité, aby zpráva byla předávána v soukromí, na rovinu a otevřeně, míní respondenti. Manažer E také podotýká, že by zprávy tohoto typu neměly přicházet jako blesk z čistého nebe. S kolegy pracuje průběžně a věří, že vědí, zda k takovému závěru dojde či ne. Struktura by dle něj měla být nastavena tak, aby věděli, co od něho mají očekávat a zda svoji práci plní správně či ne.

7) Jak reagujete, když na Vás oponent zvýší hlas?

U této otázky padla shoda v tom, že se respondenti situaci snaží vyřešit v klidu a s rozvahou. Nejdůležitější v tu chvíli je dotyčného člověka zklidnit a přijít na podnět, který ho rozrušil. Situace se mohou stát při účasti manažera na rozhovoru a nebo může dojít k potyčce dvou nebo více zaměstnanců. Manažeři v tu chvíli doporučují zachovat chladnou hlavu a vyslechnout si situaci, která se stala z pohledu dotčeného pracovníka.

Dva respondenti přímo zmiňují, že když pracovník či pracovníci zvýší hlas, uplatňují opačnou strategii, tedy mluví pomalu a potichu. Jeden respondent vypověděl, že se mu tato situace ještě nestala.

8) Kdy při Vaší práci upřednostňujete nebo dokonce vyžadujete osobní komunikaci face to face?

Při této otázce vzešla mezi respondenty shoda. Všichni preferují osobní přítomnost v kanceláři. Respondent F konstatuje, že je práce v kanceláři pro většinu zaměstnanců efektivnější, podotýká také, že u úzce zaměřené práce jako je grafika či programování, při které se nevyžaduje tolik komunikace s kolegy, home office chápe.

Manažeři nejčastěji zmiňují nutnost přítomnosti na pracovišti u personálních otázek jako je povýšení, propuštění či schůzka kvůli výkonnosti pracovníka nebo také při závěrečném vyhodnocení týmu na konci roku. Jeden manažer zmiňuje, že přítomnost na stausech je pro něj nepostradatelná. Rád vidí bezprostřední reakce a mimiku.

Manažeři se shodují, že dle svého pozorování vidí vyšší efektivitu práce na pracovišti než doma. Ovšem při koronavirové situaci je práce z domova pochopitelná.

Respondent B vhodně doplňuje, že přítomnost na pracovišti je důležitá a některé profese bez ní vykonávat nejdou. Vtipně poznamenává, že v práci trávíme více času než se svými partnery doma.

9) Jaký význam pro Vás mají neverbální signály? Kterých si všímáte nejvíce?

Z odpovědí vyplývá, že každý si všímá neverbálních signálů jinak, ale pro všechny jsou důležité. Nejčastěji si přirozeně všímají očí, výrazu v obličeji, rukou a postojem. Jeden z respondentů konkrétněji zmiňuje, že je citlivý na to, když oponent uhýbá očima. Zajímavá odpověď byla zaznamenána u respondenta C, který vypověděl, že si často všímá rudých skvrn na krku při nervozitě. Snaží se potom člověka uklidnit, aby nervozita odešla.

Respondent F vypovídá, že nonverbální signály mají pro něj větší význam než verbální. Zaměřuje se na detaily. Podle něj lidé často signály nedokážou zarýt a dávají tím najevo co si myslí.

10) Za jaký typ manažera se považujete? Využíváte direktivní styl předávání informací?

Respondenti přiznávají, že za roky práce prošli vývojem jejich manažerského stylu. Všichni kromě jednoho uvedli, že se snaží vyvarovat direktivnímu stylu řízení. Respondent F uvádí, že direktivní styl používá v případě, kdy je potřeba jednoznačně uložit práci například dělníkům. V té chvíli neočekává jejich názor, ale chce přesně odvedenou práci.

Manažeři doporučují, že je potřeba vynechat direktivní styl práce, více naslouchat, motivovat, podporovat, důvěřovat.

Dále vypovídají, že se považují za motivující, kooperativní, podporující nebo například za delegující typy.

11) Kdy od svých podřízených či nadřízených vyžadujete zpětnou vazbu?

V této otázce se odpovědi různily. Všichni se ale shodují, že feedback je pro jejich práci zásadní. Nejrozvinutěji vypověděl respondent B, který popsal jak to funguje u nich, v japonské firmě.

Při zavádění nové služby dělají vždy follow up pomocí tzv. PDCA cyklu. Uvedl, že v praxi to znamená, že službu nebo cokoli nového nejdříve naplánují, převedou ji do reality, pak zkontrolují se zaměstnanci a tady právě probíhá feedback a na závěr se služba nasadí do ostrého provozu nebo se implementuje do dalších odvětví.

Respondent C vypovídá, že feedback je z hlediska práce manažera hlavní gró. Podobně je na tom respondent E, který bere feedback jako navigaci, zda jsme s klientem tam, kde jsme měli být.

Ostatní respondenti doplňují, že využívají s kolegy společnou diskuzi či brainstorming a chtějí při dalších postupech znát názory ostatních.

12) Jaké prostředky využíváte k motivaci zaměstnanců?

Manažeři při svém hodnocení rozlišují motivaci vnitřní a finanční. Všichni manažeři uvádí, že je pro ně důležitější vnitřní motivace zaměstnance, protože je to ta motivace která je dlouhodobá.

Manažer by měl umět své lidi namotivovat tak, aby cíle firmy vzali za své vlastní, doporučuje respondent E. Dále respondenti uvádějí několik způsobů vnitřní motivace, například pochvalu, důvěru, možnost dovednostního nebo osobnostního růstu, rozvojové programy, spolupráce na větších projektech apod.

Respondenti si uvědomují, že finanční ohodnocení je také důležitá součást motivace a lidé potřebují být zabezpečeni. Tři manažeři uvádějí, že využívají finančních odměn. Zdůrazňují také, že finance jsou pouze krátkodobým motivačním prostředkem.

13) Jak rozdělujete formální a neformální komunikaci? Například při vánočním večírku nebo podobných setkáních.

V této otázce se odpovědi poměrně lišily. Dva respondenti uvádějí, že osobní a pracovní komunikaci při takovýchto příležitostech nerozlišují. Tři respondenti uvádějí, že se na večírku o práci bavit nechtějí. Respondent B uvedl, že jemu jako šéfovi zaměstnanci

na večírku často poodhalí více než při práci, proto vnímá, co se v kolektivu děje a i vánoční večírek bere jako práci a utužování vztahů.

14) Jak podle Vás ovlivní manažerská komunikace prosperitu či hospodářské výsledky firmy?

Každý z respondentů tuto otázku rozvinul jinak. Manažer B vhodně podotýká, že manažerem nemůže být každý. Vedení firmy musí postavit do této pozice dostatečně zodpovědného člověka, který si je vědom dopadů svého působení. Manažerka C uvádí, že na této pozici musí být člověk přísný a nekompromisní.

Manažer D vysvětluje, že negativně se na firmě může podepsat, když jsou změny správně vykomunikovány. Když je změna kolektivně špatně pochopena, tak to hospodářské výsledky firmy ovlivnit může. Podobnou úvahu má i manažer A.

Manažer E ještě zdůrazňuje, že výsledky práce nejsou často vidět hned, objeví se až po čase a pokud se manažer zachoval špatně, tak se po delší době už špatně „žehlí“.

15) Jak vedete rozhovor v případě konfliktu či nenadálého problému?

Každý z respondentů má jinou zkušenost se situací s konflikty. Respondent A přistupuje k problému rázným způsobem, kdy pracovníka oddělí od zbytku kolektivu a vyjasní si s ním problém v soukromí. Respondent B odpovídá, že se snaží pracovníka hlavně vyslechnout a pak situaci vyřešit ku prospěchu firmy. Podotýká také, že konflikty nerad řeší, ale přesto za ně musí nést odpovědnost. Respondent C uvádí nedávný konflikt s nadřízeným, který si vyřešili v soukromí a kompromisem. Respondent D se při řešení těchto situací ptá čistě na pragmatické otázky a podrobnosti ho moc nezajímají. Co ho zajímá je navrhované řešení dotyčného, s kým konflikt vznikl. Respondent E se dotýká argumentu, který zde už jednou zazněl a to, že se nejprve snaží vyslechnout strany a dopátrat je jádra problému. Je si vědom, že je konflikt většinou předáván emotivně. Je podle něj potřeba být nezaujatý a najít řešení. Respondent F přistupuje k problémům s nadhledem a snaží se je řešit umírněním.

Většinový názor v případě této otázky je, že respondenti se snaží konflikty řešit v soukromí, z očí do očí a klidně. Snaží se vyslechnout strany a dopátrat společného řešení.

16) V případě, kdy se firmě krátkodobě nedaří (aktuální koronavirová situace), na čem postavíte Vaší komunikaci?

Respondenti přicházejí s různými řešeními. Většina se shoduje na tom, že situace není nic jiného, než problém jako každý jiný. Řešení nechávají buď na vedení firmy, nebo se aktivně snaží přispět. Záleží samozřejmě na velikosti samotné společnosti.

Manažer F například patří k zástupcům menší společnosti a on v tom tomto okamžiku provádí zhodnocení s úzkým týmem lidí. Podobná odpověď byla zaznamenána i u manažera D, který uvádí také společnou poradu, s tím že je pro něj důležitý společný brainstorming. Jeden z respondentů, konkrétně manažerka C uvádí, že tyto problémy naštěstí ve svém zaměstnání nemusela řešit vůbec, firmě se totiž daří lépe než v minulosti.

17) Jak se Vy osobně snažíte zlepšovat své komunikační dovednosti?

Všichni respondenti jsou nakloněni ke sebevzdělání a k rozvíjení dalších komunikačních dovedností. Tři respondenti uvádějí se aktivně rozvíjí pomocí četby. Dva respondenti rádi využívají moderní technologie, například na poslech podcastů. Respondent E také pozitivně hodnotí program Masterclass, který lze zakoupit a jemu osobně se velmi osvědčil při sebevzdělávání. Z odpovědi respondenta D je znát, že už ke školením přistupuje s odstupem. Knížky už nečte a odůvodňuje to svým věkem.

5 Celkové vyhodnocení a doporučení

5.1 Celkové vyhodnocení

Všichni oslovení respondenti se v managementu pohybují již řadu let a mají mnoho zkušeností. Jejich odpovědi se mnohokrát shodovaly, můžeme však pozorovat i difference v úhlu pohledu. Stávalo se také, že se někteří respondenti mírně vychýlili od otázky. Byl to však záměr, jelikož o to je součástí komunikace.

Respondenti se jednoznačně shodli na tom, že je pro ně pracovní komunikace nepostradatelná a zásadní. Závisí na ní jak firemní politika, tak hospodářské výsledky společnosti.

Empatie, pro lidské citění, všeobecný přehled, schopnost organizace a vedení. To je podle oslovených respondentů jen část vlastností, které by měl dobrý manažer mít. Naopak by se měl vyhnout škatulkování, srovnávání a ponižování lidí v týmu. Měl by si držet profesionalitu.

V nynější epidemické situaci většina pracovišť využívá Microsoft Teams k online spojení. Respondenti ho velmi často zmiňují. Touto informací se také potvrdil výzkumný předpoklad č. 3 uváděný v úvodu praktické části. Ale protože většina respondentů přikládá velkou důležitost společným poradám, zle konstatovat, že šlo o významnou zkušenost, která potvrdila, preference osobního setkání je nepopiratelná. Efektivita práce při osobní přítomnosti je u velké části pracovníků vyšší.

Osobní komunikace se vyžaduje například při personálních změnách, jako je povýšení, změna pozice či propuštění. Z toho vyplývá, že vždy, když je potřeba dát celé komunikační situaci náležitou vážnost a důležitost, je osobní kontakt všech zúčastněných neodmyslitelný. Nezbytnost osobní přítomnosti respondenti zmiňují také u přijímacích pohovorů či při závěrečných firemních hodnoceních nebo při teambuildincích. Manažeři se shodují v tom, že efektivita práce je vyšší při osobní přítomnosti na pracovišti než doma, tím se potvrzuje výzkumný předpoklad č. 2.

Všichni respondenti dávají při komunikaci velký význam neverbálním signálům. Je pro ně vždy důležitý oční kontakt či celkový dojem z postoje člověka, se kterým komunikují. Zaměřují se např. na to, zda z pohybové aktivity, tj postoje, gestikulace aj. dotyčného cítí zájem o diskutované téma či ne. Také v případě konfliktu s pracovníkem je důležité řešit věci v soukromí z očí do očí, s dostatečným klidem a odstupem.

Manažeři se shodují, že ustupují od direktivního stylu předávání úkolů. Je důležité naslouchat, podporovat a chválit. Snaží se své podřízené motivovat s cílem, aby jejich vnitřní motivace měla dlouhodobější trvání. Nejedna respondent přišel se zjištěním, že finanční motivace funguje jako „dvojsečná zbraň“ a je potřeba s ní jednat tak, aby se zbytečně nerozhazovalo. Z výzkumu je také patrné, že zpětná vazba ze strany manažerů je u zaměstnanců velmi vítaná a proto je i hojně využívána. Například při zavádění nové služby a zhodnocení, zda byla ona služba úspěšná.

V otázce týkající se formální a neformální komunikace padla zajímavá neshoda. Někteří z respondentů komunikaci nerozlišují vůbec a baví se s kolegy o všem, nehledě na prostředí a událost. Někteří si střeží své soukromí a příliš se o něm bavit nechtějí. Někteří pracují, i když zrovna nemusí. V každém případě je z odpovědí patrné, že i této oblasti komunikace si manažeři všimají a jsou si vědomi její důležitosti.

Naopak shoda padla v tom, že je manažerská komunikace zásadní pro firmu a její výsledky. Když tuto funkci vykonává nekompetentní člověk, může to vést až ke katastrofálním výsledkům, které se ovšem neobjeví hned. Tímto manažer potvrzuje svojí roli ve vedoucí pozici a potvrdil tím se výzkumný předpoklad č. 1. V případě, kdy tento okamžik nastane a firmě se, byť jen krátkodobě nedaří, mělo by přijít nějaké zhodnocení takové situace a reakce od vedení směrem ke všem zaměstnancům.

Všichni respondenti uvádějí, že se stále snaží zdokonalovat své komunikační dovednosti a to např. čtením odborné literatury, absolvováním vybraných školení nebo i poslechem podcastů, které se věnují této problematice.

Z výsledků výzkumu vyplývá že je prakticky nemožné, aby byl manažer neomylný. Je však nutné, aby manažer uměl improvizovat v krizových situacích a nesl odpovědnost za své činy. Můžeme konstatovat, že kvalitní pracovní komunikace je naprostý základ a zodpovědný, pracovitý a spolehlivý manažer je stavební kámen každé úspěšné společnosti.

5.2 Doporučení

Doporučení z vlastního šetření vzešlo hned několik. Často zmiňované doporučení se týkalo manažera jakožto přirozeného leadera, který má přehled o skupině, umí ji správně vést a motivovat. Důležité je to, aby všichni rozuměli firemní strategii, o co se firma snaží, kam směřuje.

U motivace zůstaneme. Namotivovat zaměstnance nikdy nebyla jednoduchá záležitost. Manažeři doporučují nedbat jen na finanční ohodnocení, zaměřovat by se měli na to, aby byl zaměstnanec součástí týmu a bral ideu firmy za svojí. Důležitou součástí motivace je také kariérní růst. Kvalitní manažer by se měl vyhnout předsudkům, či dalšímu souzení kolegů, nepatřičným emocím nebo osobním narážkám.

Z rozhovorů plyne, že efektivita práce při fyzické přítomnosti je vyšší. Z toho také plyne, že při osobní přítomnosti je manažer schopen daleko lépe vydedukovat neverbální projevy než například u online pohovoru. Proto manažeři doporučují osobní přítomnost na pracovišti při řešení hlavně personálních záležitostí.

V případě konfliktu mezi dvěma nebo více zaměstnanci či mezi manažerem a zaměstnancem je důležité zachovat chladnou hlavu, nepouštět do problému emoce a přistupovat k problému věcně a fakticky. Manažeři také často zmiňují, že je zásadní, aby řešení problému proběhlo v soukromí a bez přítomnosti dalších, kterých se to netýká. Ideální vyústění by měl být kompromis mezi oběma stranami.

Zdravá komunikace mezi manažerem a jeho kolegy by měla být taková, kdy se zcela nevyhraňuje na čistě formální, pracovní komunikaci nebo jen na neformální komunikaci a vtipy, ale plyně se mezi nimi přechází. Zajímavé doporučení dává jeden z respondentů při této otázce na rozlišení formální a neformální komunikace. Manažer by totiž neměl zapomínat, že i při neformálních příležitostech pracuje a musí dávat pozor co se v kolektivu děje a s čím se mu kdo svěřuje.

Z hlediska osobního růstu se doporučují sebevzdělávací programy nebo školení, které některé z vybraných společností ve zkoumání nabízejí v rámci zaměstnání. Manažeři také často doporučují podcasty, knihy se sebevzdělávací tematikou či časopisy.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá významem komunikace pro práci manažera. Komunikace bezpochyby hraje nepostradatelnou roli v našich životech i v životech manažerů. Interní i externí firemní komunikace či komunikace samotného manažera zásadně ovlivňují výsledky firmy a dosažení jejích cílů.

Literární rešerše se zabývá nejprve managementem obecně. Poté je zde rozebrán manažer a jeho osobnost. Aby byly vysvětleny různé typy manažerského vedení podle toho na co se kdo zaměřuje, je zde zmíněna manažerská mřížka. Manažer musí zvládat několik různých funkcí, to je popsáno a vysvětleno v kapitole manažerské funkce. Následují manažerské role. Bylo důležité, aby se v mé práci objevil dotek reality, proto jsem společně s typy manažerů zahrnula také vysvětlení přechodu na agilní řízení a jak se mění postavení manažera.

Další částí literární rešerše je komunikace. Nejprve je zde vysvětlena funkce komunikace. I na příkladu obrázku je zde znázorněn komunikační proces. Součástí manažerské komunikace je také rozeznání neverbálních signálů, proto je v této části rozebrána verbální a neverbální komunikace. Komunikační část je zakončena komunikačními styly.

Poslední část literární rešerše je věnovaná komunikaci v organizaci. Rozebrána je vnitřní komunikace včetně vedení porad. Zde se vykytují i tipy jak správně poradou vést. Dále je rozebrána vnější komunikace firmy a komunikační kanály a směry.

Vlastní práce je zpracována kvalitativním výzkumem, konkrétně metodou polostrukturovaných rozhovorů. Bylo položeno 17 otázek, jejich přepisy se nachází v příloze práce. Nejprve se zde nachází charakteristika vybraných pěti společností a charakteristika šesti respondentů, z toho dva jsou ze stejné společnosti.

Poté už přichází na řadu vyhodnocení rozhovorů. Hodnocení probíhá na základě odpovědí všech šesti respondentů, je provedeno srovnání odpovědí a poukázáno na shody či neshody. Respondenti také často za sebe něco konkrétního doporučovali, to je v hodnocení také vyzdvihnuto. Po vyhodnocení otázek je provedeno celkové vyhodnocení a doporučení. V úvodu vlastní práce jsou stanoveny výzkumné předpoklady, které jsou v celkovém vyhodnocení okomentovány a je poukázáno, zda je potvrdily či nikoliv.

Samotná práce dokázala významnost komunikace na manažerské úrovni a nenahraditelnost lidského faktoru, avšak v současné době se ukazuje, že musí být podpořena kvalitními technologickými prostředky.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol a ŠULEŘ Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vid.9. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-129-55.

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

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.

KŘÍŽ, Josef, 2015. *Základy řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2549-4.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAXA, Radek. *Management*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

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

MINTZBERG, Henry. *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, 2011, ISBN 9781605098746.

PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B.: *Management*, Random House, New York 1889.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4., zc. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, ISBN 978-80-244-4329-4.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4961-4.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-

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

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

Webové zdroje

Mintzberg Model: 10 Different Roles of a Successful Manager [online]. 2016 [cit. 2016-08-31]. Dostupné z WWW: <https://medium.com/taskworld-blog/mintzberg-model-10-different-roles-of-a-successful-manager-77f9d87b773c>.

Blake and Mouton Managerial Grid [online]. 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z WWW: <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>.

T-Mobile: O společnosti [online]. 2021 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z WWW: <http://www.t-mobile.cz/cs/o-spolecnosti.html>.

Společnost Toyota, geneze vzniku společnosti Toyota Motor Company [online]. 2021 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z WWW: <https://www.toyota.cz/world-of-toyota/about-toyota/company>.

MND: O společnosti [online]. 2021 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z WWW: <https://www.mnd.cz/o-nas>.

Generali Česká pojišťovna: O společnosti [online]. 2021 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z WWW: <https://www.generaliceska.cz/o-nas>.

LBCC: O společnosti [online]. 2021 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z WWW: <https://www.lbcc.cz/>