

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerská komunikace**

**Bc. Michal Pok**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michal Pok

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Manažerská komunikace**

Název anglicky

**Communication in management**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

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

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2019

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.3.2019

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph. D. za odborný dohled a čas, který mi věnoval během psaní diplomové práce. Dále svým nadřízeným, kteří mi věnovali čas ke sdělování svých zkušeností a drahocenných informací k diplomové práci. V neposlední řadě také své rodině, která mě podporovala během celého studia.

# Manažerská komunikace

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá manažerskou komunikací. Komunikace je nástrojem manažerské funkce vedení lidí, která umožňuje propojení jednotlivých úseků podniku. Diplomová práce charakterizuje komunikaci jako dorozumívání se, způsob přenosu informací nebo jako spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část obsahuje literární rešerši získanou studiem odborné literatury. Soustředí se na vysvětlení hlavních pojmů jako je management a manažer, verbální, neverbální a písemná komunikace.

Druhá část se věnuje výzkumu významu prvků komunikace na konkrétním pracovišti. Potřebné informace jsou seskupeny pomocí písemného dotazníkového šetření, na které odpovídali řídicí pracovníci. Získané poznatky jsou zpracovány pomocí statistických metod a interpretovány pomocí příslušných grafů. Po vyhodnocení výsledků jsou doporučeny návrhy na zlepšení, které jsou blíže formulovány v závěru práce.

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

# Communication in management

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of manager's communication. The communication is managerial function that enables the interconnection of individual sections of the organization. The diploma thesis represents communication as understanding, way of transmission or as connecting link between people in business management process.

The thesis is divided into two main parts, the theoretical part and the practical part. The first part of thesis contains a literary research gained by studying literature. It concentrates on explanation of the main concepts as management and manager, verbal, non-verbal and write communication.

The second part of the thesis deals with research of the importance of communication elements for the work of managers in a specific company. Research is created by questionnaire. Questionnaires were submitted to the managers. acquired knowledge are processed by means of statistical methods and interpreted by means of relevant graphs. After evaluations of results are recommended improvement proposals, which are formulated at the end of thesis.

**Keywords:** management, manager, communication in organization, leadership, communication process, forms of communication, lines of communication, communication model

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
2.1	Cíl práce.....	13
2.2	Metodika .....	13
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1	Management.....	14
3.1.1	Definice Managementu.....	14
3.1.2	Prostředí managementu.....	16
3.2	Manažer .....	17
3.2.1	Styl manažerské práce .....	18
3.2.2	Manažerské schopnosti .....	19
3.2.3	Manažerské dovednosti.....	20
3.2.4	Manažerské role .....	20
3.2.5	Manažerské funkce .....	21
3.3	Komunikace .....	22
3.3.1	Co je proces komunikace .....	22
3.3.2	Čtyři fáze vývoje komunikace .....	23
3.3.3	Prvky komunikace .....	24
3.3.4	Styly komunikace .....	26
3.3.5	Formy komunikace .....	26
3.3.6	Základní principy komunikace na úrovni .....	27
3.4	Verbální komunikace .....	28
3.4.1	Typy verbální komunikace .....	28
3.5	Neverbální komunikace .....	31
3.5.1	Druhy neverbální komunikace.....	32
3.5.2	Rozdílné nonverbální projevy.....	32
3.5.3	Mimika.....	34
3.5.4	Kinezika, gesta.....	34
3.6	Písemná manažerská komunikace .....	35



3.7	Vnitropodniková komunikace.....	36
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>38</b>
4.1	Charakteristika objektu .....	38
4.2	Technika sběru dat .....	38
4.3	Způsob zpracování dat .....	39
4.4	Charakteristika respondentů .....	41
4.5	Analýza zjištěných údajů .....	46
4.5.1	Verbální komunikace .....	46
4.5.2	Neverbální komunikace .....	58
4.5.3	Obsah komunikace.....	64
4.5.4	Komunikační dovednosti .....	68
4.5.5	Komunikační kanály .....	73
4.5.6	Sebehodnocení .....	75
4.5.7	Principy efektivní komunikace .....	79
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení dotazníkového šetření a návrhy a doporučení.....</b>	<b>82</b>
5.1	Verbální komunikace .....	82
5.2	Neverbální komunikace .....	82
5.3	Obsah komunikace.....	83
5.4	Komunikační dovednosti .....	83
5.5	Komunikační kanály .....	84
5.6	Sebehodnocení .....	84
5.7	Principy efektivní komunikace .....	85
5.8	Doplňující otevřené otázky .....	85
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>90</b>
8.1	Dotazník.....	90

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Pyramida řízení .....	15
Obrázek 2 Struktura managementu.....	16
Obrázek 3 Rozhodující vnější vlivy působící na organizaci.....	17
Obrázek 4 Rozdělení času manažerů na různých úrovních .....	18
Obrázek 5 Manažerské role .....	21
Obrázek 6 Model komunikace se zpětnou vazbou .....	24
Obrázek 7 Formy komunikace.....	27
Obrázek 8 Důvody písemné komunikace .....	35
Obrázek 9 Model písemné komunikace.....	36

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Význam forem komunikace.....	47
Tabulka 2 Správná artikulace .....	48
Tabulka 3 Rychlost řeči .....	49
Tabulka 4 Hlasitost řeči .....	50
Tabulka 5 Přestávky v řeči.....	51
Tabulka 6 Srozumitelnost řeči .....	52
Tabulka 7 Gramatická úroveň.....	53
Tabulka 8 Obsah sdělení.....	54
Tabulka 9 Nepoužívání prázdných slov.....	55
Tabulka 10 Formulace písemných sdělení.....	56
Tabulka 11 Gramatická úroveň sdělení .....	57
Tabulka 12 Neverbální komunikace .....	58
Tabulka 13 Mimika při osobním jednání.....	59
Tabulka 14 Gestikulace .....	60
Tabulka 15 Oční kontakt.....	61
Tabulka 16 Vhodná vzdálenost.....	62
Tabulka 17 Fyzický postoj.....	63
Tabulka 18 Úplnost obsahu .....	64
Tabulka 19 Relevantnost obsahu .....	65
Tabulka 20 Vztah autora k obsahu jeho sdělení .....	66
Tabulka 21 Osobní postoj k příjemci sdělení .....	67
Tabulka 22 Schopnost naslouchat.....	68
Tabulka 23 Empatie .....	69
Tabulka 24 Schopnost vyjednávání .....	70
Tabulka 25 Aktivní řešení problému .....	71
Tabulka 26 Schopnost formulovat závěry na základě komunikace.....	72
Tabulka 27 Vertikální komunikace.....	73
Tabulka 28 Horizontální komunikace.....	74
Tabulka 29 Motivační aspekt komunikace .....	75
Tabulka 30 Vůdčí schopnosti ve vztahu nadřízený a podřízený v komunikaci.....	76
Tabulka 31 Ústní instrukce nebo písemné .....	77
Tabulka 32 Jak komunikace ovlivňuje neshody na pracovišti .....	78
Tabulka 33 Soulad v cílech.....	79
Tabulka 34 Respekt při komunikaci .....	80
Tabulka 35 Odpovědnost za komunikaci.....	81

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví.....	41
Graf 2 Věková kategorie.....	42
Graf 3 Dosažené vzdělání.....	43
Graf 4 Úroveň řízení.....	43
Graf 5 Délka praxe.....	44
Graf 6 Současná pozice.....	45
Graf 7 Počet podřízených.....	45
Graf 8 Nejčastější forma komunikace.....	46
Graf 9 Jednotlivé typy komunikace.....	47
Graf 10 Správná artikulace.....	48
Graf 11 Rychlost řeči.....	49
Graf 12 Hlasitost řeči.....	50
Graf 13 Přestávky v řeči.....	51
Graf 14 Srozumitelnost řeči.....	52
Graf 15 Gramatická úroveň.....	53
Graf 16 Obsah sdělení.....	54
Graf 17 Nepoužívání prázdných slov.....	55
Graf 18 Formulace písemných sdělení.....	56
Graf 19 Gramatická úroveň sdělení.....	57
Graf 20 Neverbální komunikace.....	58
Graf 21 Mimika při osobním jednání.....	59
Graf 22 Gestikulace.....	60
Graf 23 Oční kontakt.....	61
Graf 24 Vhodná vzdálenost.....	62
Graf 25 Fyzický postoj.....	63
Graf 26 Úplnost obsahu.....	64
Graf 27 Relevantnost obsahu.....	65
Graf 28 Vztah autora k obsahu jeho sdělení.....	66
Graf 29 Osobní postoj k příjemci sdělení.....	67
Graf 30 Schopnost naslouchat.....	68
Graf 31 Empatie.....	69
Graf 32 Schopnost vyjednávání.....	70
Graf 33 Aktivní řešení problému.....	71
Graf 34 Schopnost formulovat závěry na základě komunikace.....	72
Graf 35 Vertikální komunikace.....	73
Graf 36 Horizontální komunikace.....	74
Graf 37 Motivační aspekt komunikace.....	75
Graf 38 Vůdčí schopnosti ve vztahu nadřízený a podřízený v komunikaci.....	76
Graf 39 Ústní instrukce nebo písemné.....	77
Graf 40 Jak komunikace ovlivňuje neshody na pracovišti.....	78
Graf 41 Soulad v cílech.....	79
Graf 42 Respekt při komunikaci.....	80
Graf 43 Odpovědnost za komunikaci.....	81

# 1 Úvod

Primárně považujeme komunikaci jako specifický druh sociální interakce, při které jedna osoba předává vědomě sdělení druhé osobě. Jedná se o proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých dorozumívacích prostředků. S komunikací se setkáváme v běžném životě, ale i v odborné praxi. Komunikace nás doprovází téměř od narození, nejdříve ale v neverbální podobě, která je později obohacena o komunikaci verbální a následně písemnou. Paradoxní je, že pokud slyšíme pojem komunikace, představíme si hned jeho verbální formu, ač je pro nás neverbální komunikace prvotní a doprovází nás celý život.

Každá komunikace má svůj účel a funkci. Příkladem obecné funkce komunikace je informativnost neboli předání informace. Dále instruktivnost, která popisuje postup nebo přesvědčivost, která ovlivňuje druhého člověka. Patří sem ale i funkce socializační, vzdělávací a výchovná, zábavná, sdělovací.

Komunikace je součástí manažerských funkcí, ale důležité si je uvědomit, že všechny manažerské funkce propojuje a hraje roli v jejich úspěšnosti. Těžko by dlouhodobá rozhodnutí a strategické cíle měli úspěch bez předešlé zdárné komunikace. Naštěstí si firmy již dnes uvědomují, jak je kvalitní komunikace ve společnosti důležitá a snaží se ji neustále zlepšovat.

Mezi základní podmínky funkční firemní komunikace patří efektivně fungující manažeři. Pokud dobře komunikují se svými spolupracovníky, mohou je i dobře řídit a firemní procesy běží podle plánů. Výsledkem špatné komunikace je, že v podniku není dobrá atmosféra a klesá produktivita práce i angažovanost zaměstnanců. Důsledkem toho všeho jsou budoucí špatné ekonomické výsledky. Za kvalitu komunikace nese odpovědnost manažer, a proto by na ní měl neustále pracovat a zlepšovat se v této dovednosti. Základem kvalitního manažera je disponibilita potřebných komunikačních dovedností.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

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

Dílčím cílem je porovnání názorů manažerů na důležitost prvků komunikace. Na základě jednotlivých zjištění dojde k vyhodnocení jednotlivých poznatků a podání návrhů na zlepšení komunikace managementu organizace. Dalším dílčím cílem je zpracováním literární rešerše charakterizovat zkoumanou problematiku v kontextu managementu a získat tak potřebné odborné znalosti, které souvisí s vlastním výzkumem.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část charakterizuje teoretická východiska a následná druhá část se věnuje praktické části.

V teoretické části je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci. Jsou zde vysvětleny pojmy manažer, management, manažerské schopnosti a dovednosti. Prioritní téma zastává komunikace, která je rozdělena do tří skupin a to: verbální, neverbální a písemná.

V praktické části je představen objekt výzkumu, prostředí Armády ČR. Respondenti jsou jednotlivý nižší, střední i vyšší nadřízení v armádě. Jedná se o vedoucí jednotlivých řádových pracovníků, vedoucí jednotlivých útvarů a vedení neboli top management.

V diplomové práci je využito písemného dotazníkového šetření, pomocí něhož jsou oslovení nadřízení různého typu Armády ČR. Dotazník je rozdělen na identifikační a zjišťovací část. Identifikační část obsahuje 7 zjišťovacích otázek, které rozdělí respondenty podle pohlaví, věku, vzdělání, úrovně řízení, počtu podřízených a délky praxe. Zjišťovací část, kde respondent odpovídají dle významové škály, se zaměřuje na verbální, neverbální komunikaci, obsah komunikace, komunikační kanály a dovednosti, principy efektivní komunikace a na závěr je doplněna o tři otevřené otázky.

Výsledky výzkumu jsou vyhodnoceny pomocí statistických metod, ze kterých plynou jasné závěry a jsou blíže popsány v kapitole výsledky a diskuse.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management nejobvykleji chápeme jako pojem pro vedení lidí, správu nebo podnikové řízení. Podle faktického zakladatele moderního managementu Petera Druckera management zahrnuje několik základních principů. V první řadě se management týká lidí jako kolektivu, který efektivně využívá svých předností a zamezuje výskytu slabín. Management je hluboce zakořeněn v kultuře, protože integruje lidi do společných projektů. Hlavním jeho úkolem je promýšlení, vytyčování a ilustrování cílů a hodnot organizace. Management umožňuje nejen podniku, ale i jeho členům růst a rozvoj, který se mění v závislosti na vnějších podmínkách.

Výkonnost organizace nemůže být hodnocena pouze účetní závěrkou nebo množstvím produkce, ale i tržním postavením, inovační činností, produktivitou, jakostí, produktivitou zaměstnanců a dalšími individuálními ukazateli. Každou organizaci charakterizuje jiný výsledek činnosti a uvnitř instituce existují pouze náklady. Výsledkem činnosti podnikové organizace je spokojený zákazník, ale výsledkem činnosti nemocnice je zdravý pacient. Všechny tyto principy managementu by správný manažer neměl opomíjet, pokud chce být úspěšný. (Drucker, 2004)

#### 3.1.1 Definice Managementu

*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. (Košťan, Bělohávek, Šuleř, 2006, str. 7)*

*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. (Veber, 2009, str. 19)*

*Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims. (Wehrich, Koontz, 1993, str. 4)*

V základu rozšiřujeme tři skupiny managementu – nejnižší, střední a vrcholový management. Obrázek č. 1 vystihuje skupiny managementu. Top management formuluje a řídí politické a strategické cíle organizace. Střední management zabezpečuje střední řídicí úroveň a nejnižší management nižší řídicí úroveň. S nižší pozicí řízení klesá rozsah

strategického rozhodování, kvalita řízení, odpovědnost a roste podíl výkonných činností. (Lang, 2007)

**Obrázek 1 Pyramida řízení**



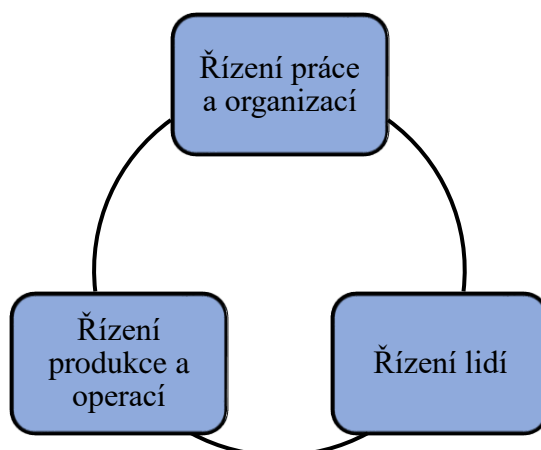
*Zdroj: Lang, 2007, str. 12*

Mezi tři základní úkoly managementu patří:

1. řídit práci a organizaci,
2. řídit pracovníky,
3. řídit produkci a operace.

Následující obrázek č. 2 ilustruje střetávání a prolínání těchto jednotlivých úkolů. Z toho plyne, že manažerská práce vyžaduje množství dovedností charakteristických pro zvládnutí těchto úkolů.

**Obrázek 2 Struktura managementu**



*Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 46*

Ve výše uvedených definicích se objevuje, že management je hlavně proces:

- **Plánování** – představuje nějakou volbu úkolů a jejich priorit vždy tak, aby bylo dosaženo cílů organizace . Plánování dělíme na strategické a operativní, či krátkodobé a dlouhodobé, a to v závislosti na organizační úrovni.
- **Organizování** - lze chápat jako určování činností lidí ve smyslu dělby práce a výrobních prostředků k dosažení vytýčených cílů dané organizace.
- **Vedení lidí** - spočívá v přesvědčování a motivaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny plánované záměry, cíle a úkoly.
- **Kontrolování** - kontrola je proces zjišťování, jak a zdali jsou cíle skutečně plněny. Podstatou je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytýčených cílů.

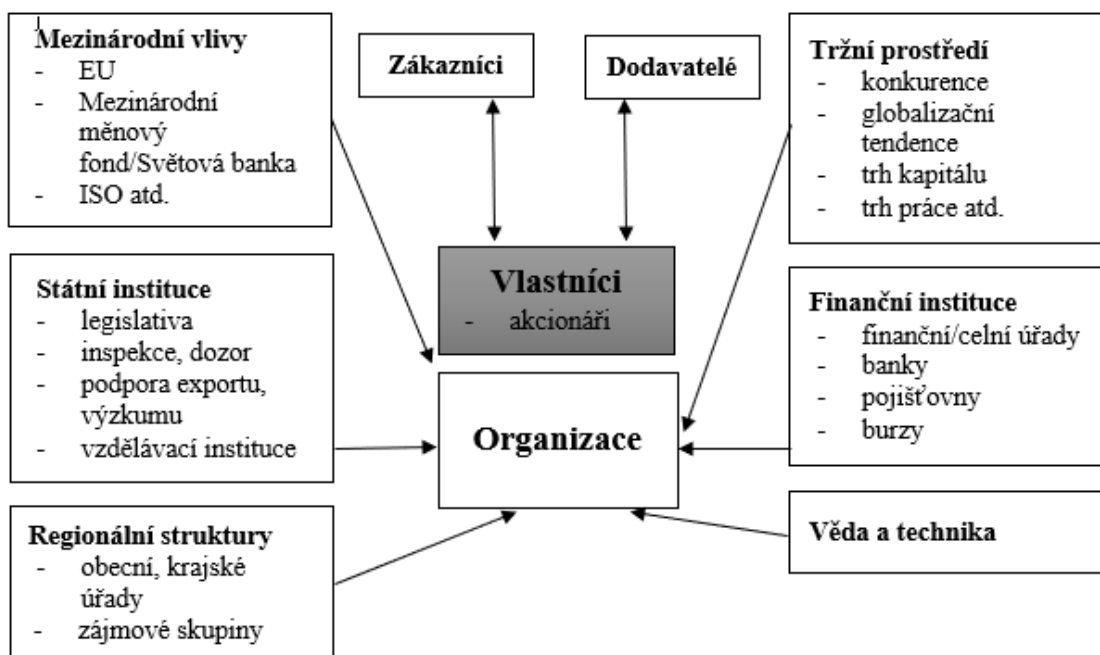
### **3.1.2 Prostředí managementu**

V managementu se musíme soustředit hlavně na vliv okolí a to mnohokrát více než u jiných disciplín. Prostředí rozdělujeme jistě na vnitřní a vnější. Mezi příklady vnitřního hmotného prostředí patří hlavně výroby, služby, zásoby, distribuční kanály, data, stimulační prvky a nástroje nebo finance. K nehmotnému vnitřnímu prostředí patří například vystupování organizace před obchodními partnery, vystupování jednotlivých pracovníků apod.

Vnější prostředí zahrnuje politické, ekonomické, sociální e technické vlivy. Tato klasifikace nese název PEST. Podrobnější analýzu vnějšího prostředí charakterizuje obrázek č.3.



**Obrázek 3 Rozhodující vnější vlivy působící na organizaci**



Šipky znázorňují převažující směr vlivů

*Zdroj: Veber, 2009, str. 31*

## 3.2 Manažer

Manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi či procesy a další zdroje v organizaci.

Manažeři odpovídají za plnění úkolů spojených s řízením. Stejně jako rozdělujeme úrovně managementu, rozdělujeme manažery na liniové, střední a vrcholové.

### A. Liniový manažeři

Liniový manažeři jsou nižší manažeři a jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při každodenních úkolech. Jedná se například o vrní sestry v nemocnici, mistry ve výrobní jednotce nebo dispečery na dopravě.

### B. Střední manažeři

Střední manažeři jsou nad liniovými a tudíž zodpovídají i za jejich práci. Přípravují plány a strategické cíle vedení organizace, tak že koordinují výkon práce se

zaměřením na dosažení cíle organizace. Jedná se například o vedoucího provozu, stavbyvedoucí či vedoucí odboru.

### C. Vrcholový nebo-li top manažeři

Top manažeři jsou do obsazení skupinou nejmenší. Jejich schopnosti a dovednosti už by měly být opravdu na úrovni. Formulují organizační strategii a vedle toho vedou lidi, organizují a kontrolují plnění cílů. Následující obrázek č. 4 přibližuje náplň práce jednotlivých typů manažerů. Ovšem je důležité brát v potaz, že v různých typech organizací se to může lišit. (Košťan, Bělohlávek, Šuleř, 2006)

**Obrázek 4 Rozdělení času manažerů na různých úrovních**

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

*Zdroj: Košťan, Bělohlávek, Šuleř, 2006, str. 10*

#### 3.2.1 Styl manažerské práce

*Styl řízení/styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. (Management Mania, 2016)*

Nejčastější klasifikaci stylů řízení vypracoval Rensis Likert pod názvem Model 4S a jsou to tyto styly řízení:

- **Benevolentní autoritativní styl řízení** – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer.
- **Konzultativní styl řízení**– obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci.
- **Exploativně autoritativní styl řízení** – komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“, rozhoduje manažer.
- **Participativní styl řízení**– volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově. (Management Mania, 2016)

### 3.2.2 Manažerské schopnosti

Schopnosti jsou vlastnosti osobnosti, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním a zkušenostmi. Člověk se s nimi nerodí, je třeba je různými činnostmi rozvíjet a jsou podmínkou pro úspěšné vykonávání činností. Vedle toho dovednosti jsou nacvičené – získané.

#### **K předpokladům role manažera patří:**

- charakterové vlastnosti – zdvořilost, čestnost, ohleduplnost, upřímnost, cílevědomost,
- charisma – silné působení osobnosti manažera na své okolí,
- všeobecný rozhled – znalost souvisejících oborů, např. personalistiky, financí, informatiky, právní problematiky a dalších,
- odborné znalosti – tento soubor zahrnuje kvalifikace, znalost manažerských funkcí, teoretické znalosti dané problematiky,
- interpersonální dovednosti – komunikativnost, motivování, vedení lidí, koordinování, znalosti řešení konfliktních situací apod.,
- osobní vlastnosti – empatie, intelekt, přesnost, odpovědnost, houževnatost, iniciativa
- zkušenosti – předešlé manažerské znalosti.

### 3.2.3 Manažerské dovednosti

Význam manažerských dovedností roste přímo úměrně tomu, jak manažerova práce vyžaduje komunikaci s dalšími lidmi. Pro provozní manažery jsou nejdůležitější lidské dovednosti.

Mezi základní manažerské dovednosti patří:

- **Technické dovednosti.**

Technické dovednosti představují znalost technické stránky výroby. Znamená to rozumět používaným strojům, vyráběným výrobkům, normám či technologiím. Tyto dovednosti jsou především požadovány od manažerů 1. linie.

- **Osobní dovednosti.**

Jsou potřeba k porozumění a chápání druhých lidí, což je důležité při výběru a rozmístění pracovníků, dále pro schopnost motivovat, organizovat práci v kolektivu, komunikovat. Osobní dovednosti představují schopnost jednat s lidmi a jsou především požadovány od manažerů 1. linie, ale i středního managementu.

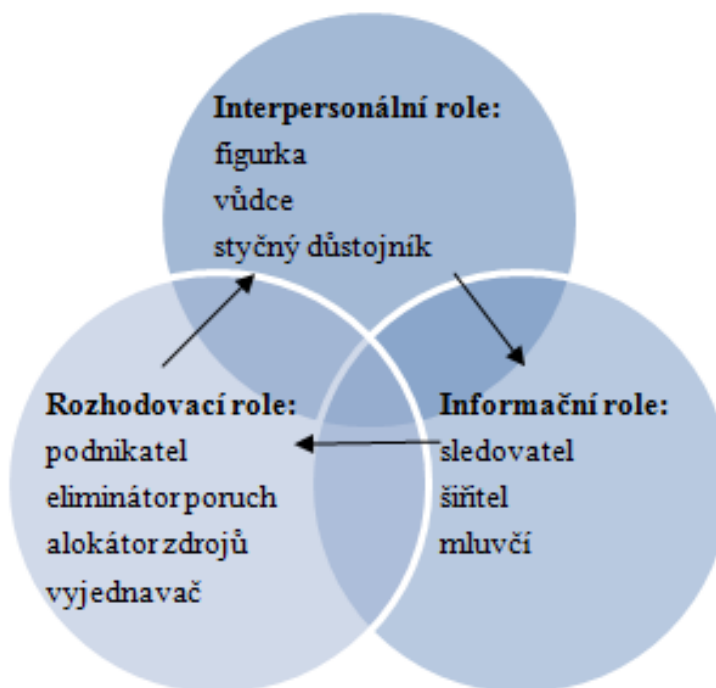
- **Koncepční dovednosti.**

Koncepční dovednosti vyjadřují schopnost manažera uvažovat v širokých souvislostech. Jedná se o schopnost pochopit vztah jednotlivostí k celku, pochopit dlouhodobé důsledky rozhodnutí nebo jejich dopad na podřízené. Tyto dovednosti jsou především požadovány od manažerů 3. linie, tedy vrcholového top managementu.

### 3.2.4 Manažerské role

Rozlišujeme tři základní skupiny manažerských rolí. Následující obrázek č. 5 ilustruje prolínání jednotlivých rolí manažera. Interpersonální role volně vyplývají z formálních pravomocí a umožňuje manažerovi působit v rovině informační i rozhodovací. Informační role monitoruje sledovatel informací, šířitel informací, mluvčí organizace. Role vyplývají z manažerovy účasti na vytváření, sběru, třídění, přenosu a filtrování informací. Rozhodovací role zahrnují podnikatele, eliminátora poruch, alokátora zdrojů, vyjednavče. Role profilují manažerskou činnost zaměřenou na dosahování cílů organizace a vyplývají ze statusu a formální autority manažera.

Obrázek 5 Manažerské role



*Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 77*

### 3.2.5 Manažerské funkce

Mezi nejdůležitější manažerské funkce patří rozhodování, které může, jak pozitivně či negativně, ovlivnit budoucí chod celé společnosti. Další důležitou funkcí, která se prolíná se všemi ostatními, je komunikace. V diplomové práci komunikace vystihuje komunikaci jako dorozumívání se, způsob přenosu informací nebo jako spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku. Komunikace jako manažerská funkce umožňuje propojení jednotlivých útvarů podniku. (Veber, 2009, str. 80)

Mezi manažerské funkce patří:

- rozhodování,
- plánování,
- řízení implementace,
- kontrola,
- řízení lidí,
- komunikace,
- informatika v manažerské práci.

Složitost rozhodovacích problémů roste přímo úměrně s úrovní managementu. Na nižších stupních managementu se setkáváme s jasně definovanými problémy, které vyžadují i jasnější řešení. Top manažeři řeší problémy strategického charakteru, což je mnohem složitější a řešení nemá tak jednoznačné požadavky.

Vedle rozhodování stojí ne méně důležitá manažerská funkce plánování, jehož smyslem je stanovení cílů organizace v čase. Během plánování by mělo být nastoleno, jak organizačních cílů bude dosaženo. Cíl by měl být určen s ohledem na finanční, personální a technické zdroje organizace.

### **3.3 Komunikace**

#### **3.3.1 Co je proces komunikace**

*Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského communis, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 507)*

*Procesy komunikace, uskutečňující se v organizacích, mají významný vliv na to, jak organizace fungují, zejména když se tato komunikace uskutečňuje prostřednictvím sítě, která se může zvrhnout v šuškanu. Elektronické prostředky komunikace využívající počítačů podporují rychlé toky informací, ale mohou omezovat interakce tváří v tvář, které jsou často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout. (Armstrong, 1999, str. 342)*

### 3.3.2 Čtyři fáze vývoje komunikace

#### I. Fáze pseudokomunikace

Jedná se o slovní střetnutí, kdy lidé mluví nekonkrétně, neosobně a často ne úplně o všem. Dochází k zamlčení jisté části pravdy o objektu rozhovoru nejčastěji z důvodu zabránění konfliktu nebo úniku od témat, které neumíme řešit. *Pro pseudokomunikaci je podstatné, že její tvůrci neumějí nebo nechťejí realisticky reagovat na individuální rozdíly mezi lidmi, anebo se obávají mluvit o některých věcech, především o tom, o čem ani ostatní nemluví. Nevědí si s individuálními rozdíly rady, a proto se chovají jako by neexistovaly. Někdy se tak chovají prostě proto, že je to pro ně výhodné.* (Hloušková, 1998, str. 19)

#### II. Fáze manipulativní

Komunikace na této úrovni brání týmové práci a nevede k budoucí spolupráci. Jedná se o fázi, kdy jednotliví účastníci vnímají individuální rozdíly, ale vnímají je negativně jako překážku a chtějí ji odstranit nebo upravit. Účastníci nejsou schopni přijmout jiný než svůj názor. Vyhrává ten, kdo má silnější pozici, ač nemá nejlepší konstruktivní řešení.

#### III. Fáze odbourávání komunikačních bariér

Fáze v níž se zbavujeme předsudků a ovládacích návyků. Přejít ke skutečné komunikaci tím, že se snažíme porozumět druhým. Vrcholový se manažeři by se měli umět podívat na situaci globálně a neuvažovat jen podle vlastních zájmů. *Sobectví, egocentrismus a nedostatek empatických schopností patří mezi hlavní bariéry komunikace.* (Hloušková, 1998, str. 24)

Mnoho manažerů má nerealistická očekávání, mají obecně falešné naděje a neumí vstoupit do nové situace bez předpojatosti. Kdo nepřestane očekávat, že bude vše jen podle něho, nemůže doopravdy naslouchat, slyšet a porozumět a nemůže se tedy skutečně domluvit s jinými.

#### IV. Fáze skutečné komunikace

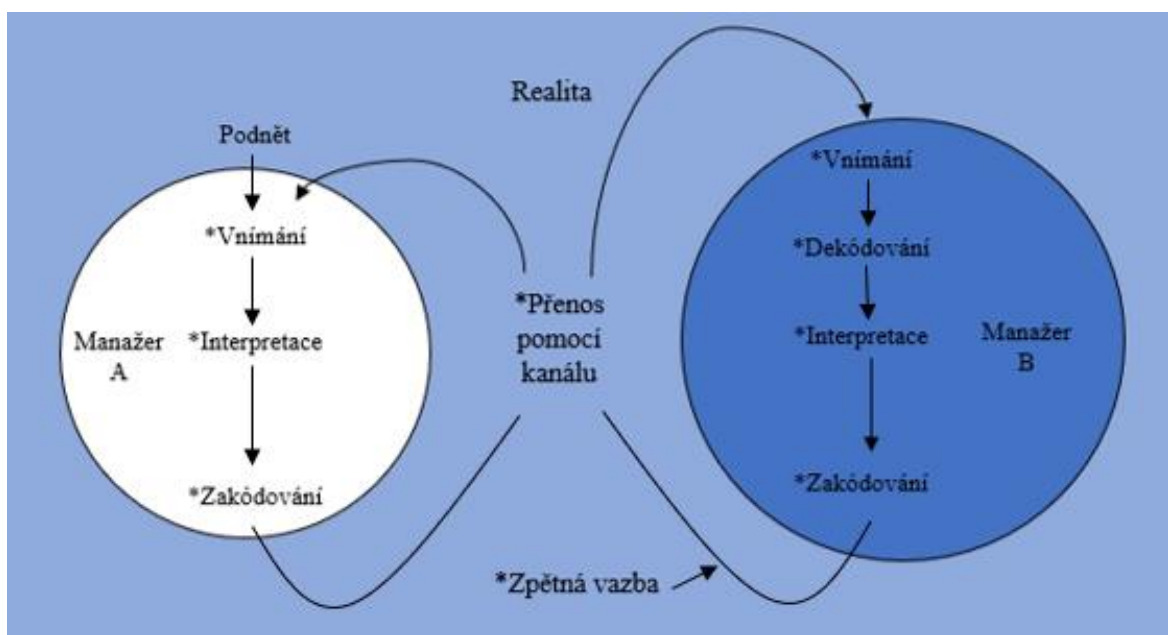
Skutečná komunikace vyžaduje nebojácnost. Jen ti kteří dokáží přijmout nebo akceptovat názor se kterým úplně nesouhlasí, vytvářejí pocit bezpečný pocit v komunikaci pro druhé. Manažeři se touto empatickou rolí mohou stát zranitelnějšími a to právě vyžaduje odvahu. *Jen mezi těmi, kteří dokáží otevřeně přiznat svoji nedokonalost, existuje opravdová komunikace.* (Hloušková, 1998, str. 16)

Skutečnou komunikaci lze vybudovat, jak mezi vzdělanými, tak nevdělanými pracovníky. Tón komunikace vytvářejí vrcholoví manažeři, ostatní se přizpůsobují, proto je důležité oceňovat pravdivou komunikaci ve firmě nikoliv tu manipulativní. (Hloušková, 1998)

### 3.3.3 Prvky komunikace

Mezi klíčové prvky komunikace patří komunikátor, vnímání, interpretace, zakódování, sdělení, apod. Jednotlivé prvky znázorňuje následující obrázek č. 6. **Komunikátory** zde chápeme jako původce sdělení v organizaci (např. manažeři, ostatní osoby, útvary či organizace sama). Manažeři komunikují s dalšími manažery, podřízenými, nadřízenými, klienty, zákazníky a dalšími stranami mimo společnost. Všichni tyto komunikátoři mají nějakou zprávu, která se ve společnosti pohybuje.

**Obrázek 6 Model komunikace se zpětnou vazbou**



*Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 507*

**Vnímání a interpretaci** považujeme za klíčovou roli v komunikaci, jelikož se liší to, jak daná osoba sdělovanou věc vidí či vnímá.

**Zakódování** chápeme jako převod myšlenek komunikátora do systematické řady. Hlavní formou kódování je jazyk a funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky byly vyjádřeny ve formě sdělení.



Výsledkem kódování je verbální nebo neverbální **sdělení**. Aby mělo přesnou formu závisí na kanálu či médiu, které je použito k přenosu tohoto sdělení.

**Kanál** (médiu) představuje nositele sdělení. Mezi informační kanály řadíme například telefon, schůze, porada, počítačová síť, prohlášení apod.

**Neverbální komunikace** charakterizuje komunikaci nepoužívající slov, nemůžeme se jí vyhnout a patří sem úsměv, utrápené či radostné výrazy, uspořádání židlí na poradě společnosti, podniková recepce, nábytek, zázemí firmy pro zaměstnance apod. Důležité postavení zastává gestikulace, řeč těla či oční kontakt.

Pro dokončení procesu komunikace je nutné sdělení **dekódovat**. V tomto případě znamená dekódování proces myšlení příjemce. Příjemce sdělení zpracuje podle svých předchozích zkušeností a pravidel. Komunikace je efektivnější, čím lépe je dekódované sdělení záměru komunikátora.

Komunikace má komunikátora a **příjemce** (osobu), kterého důležité brát v úvahu už v okamžiku snahy předání informace. Například pokud by učitel sděloval žákovi informaci v jiném jazyce než student zná, těžko by komunikace mohla být efektivní.

Ne vždy je v komunikaci možnosti **zpětné vazby**, ale neměla by být opomíjena. V případě, že by manažer neposlouchal námitky a poznámky od podřízených, mohlo by dojít ke zkreslení mezi zamýšleným a přijatým sdělením. Zpětná vazba slouží i k ověření, zda sdělení bylo správně pochopeno. Zpětnou vazbu manažer obdrží přímo například během komunikace s podřízenými nebo se projeví nepřímo například ve špatné kvalitě výrobků, nespokojenosti zaměstnanců nebo fluktuaci.

Pokud nelze získat zpětnou vazbu automaticky, existují dva způsoby, jak ji získat. První možnost je žádost o zpětnou vazbu podřízené, kdy se musí dát pozor, aby nedocházelo jen k informovanosti negativ vůči pozitivům. Druhá možnost je identifikovat spojence rozhledem kolem sebe. Zjišťuje se, kteří lidé mají zájem o podobné hodnoty. Jedná se také o manažery nebo lidé mimo podnik. (Kamp, 2000)

V komunikaci se setkáváme s rušivými faktory, které můžou zamyšlené sdělení zkreslit. Tyto prvky komunikace nazýváme **šumy**. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### **3.3.4 Styly komunikace**

Ač se sejdou dva podobní manažeři, nikdy nemají zcela totožný styl komunikace. Někteří dávají přednost stylu na který jsou zvyklí, přesto že nemusí být vždy efektivní.

Základní styly komunikace:

#### **Agresivní styl**

Autoritativní typ manažera, který nebere ohled na ostatní a všichni, co s ním nesouhlasí považuje za neefektivní. Přiklání se spíše k psané než osobní komunikace a své podřízené ovládá často strachem. Komunikuje v negativním prostředí.

#### **Manipulativní styl**

Ve smyslu nečestně ovlivňující a nepříjemné komunikaci se vyhýbající manažer, který hledá chyby na ostatních

#### **Neprosazující se styl**

Jedná se o manažera, který se sám degraduje a ostatní potom neberou jeho požadavky a potřeby vážně. Výsledkem toho může být, že ho ostatní vykořisťují, jelikož má malý respekt. Takový manažer neumí říkat „ne“, vlichocuje se ostatním, omlouvá se, nedokáže stát za svým. Výsledkem neprosazujícího se stylu komunikace je neoblíbenost.

#### **Intelektuální styl**

Všeobecně představuje manažera chladného, vypočítavého, který by neměl ukázat své pocity, jelikož by mohly vést k odvrácení od práce.

#### **Sebeprosazující styl**

Manažer má respekt sám k sobě, je schopen si stát za svou pravdou a umí se prosadit. Není hned agresivní, pokud má někdo jiný odlišný názor. Pokud vzniknou konflikty, snaží se je řešit společně se stranami, které jsou do nich zainteresované. Tento styl však vyžaduje v různých situacích pružnost.

### **3.3.5 Formy komunikace**

Jednotlivé formy komunikace lze členit dle následující tabulky na obrázku č. 7.

Komunikaci se dělí na formální a neformální. Formální komunikace probíhá v úředním styku, neformální probíhá mezi pracovníky. Vertikální komunikační procesy chápeme jako

shora dolů, které jsou ve formě příkazů a nařízení, a zdola nahoru, které jsou zpětnou vazbou ve formě informací, námitek či návrhů. Horizontální komunikace zapřičiňuje koordinační kontakty mezi jednotlivými útvary.

Komunikace se dělí také na osobní nebo prostřednictvím masových komunikačních prostředků. Při osobní komunikaci je samozřejmá přítomnost komunikátora a příjemce sdělení, která umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a rovněž využívá celou škálu prvků komunikace neverbální. Při komunikaci prostřednictvím masových komunikačních prostředků komunikátor nemusí být přítomen a může být kdekoliv na Zemi. V tomto případě závisí na zpětné vazbě použitý prostředek komunikace. Další formy komunikace mohou být pravidelná a nepravidelná, jednorázová a pravidelná, operativní a strategická, dvou lidí a skupinová apod. (Střížová, 2001)

### Obrázek 7 Formy komunikace

Možná členění podle:

formálnosti	prostředí	směru	způsobu předávání informací	uspořádání	účastníků
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formální</li> <li>• neformální</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvnitř systému</li> <li>• v okolí systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vertikální</li> <li>• horizontální</li> <li>• diagonální</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbální</li> <li>• písemná</li> <li>• neverbální</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prostorově neuspořádaná</li> <li>• stolová</li> <li>• sálová</li> <li>• stadiónová</li> <li>• davová</li> <li>• masové komunikační prostředky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osobní</li> <li>• osobní s využitím techniky</li> <li>• masová</li> </ul>

*Zdroj: Střížová, 2001, str. 17*

#### 3.3.6 Základní principy komunikace na úrovni

Komunikace na úrovni je ta, která vytváří pro všechny stejné podmínky, dává všem účastníkům k dispozici stejné prostředky a klade na všechny zúčastněné stejnou odpovědnost.

Komunikaci na úrovni lze charakterizovat čtyřmi základními principy:

- přímostí,
- respektem,
- společnou odpovědností,
- cílovostí. (McLagan, Krembs, 1998, str. 25)–

### 3.4 Verbální komunikace

*Verbální komunikace (z lat. Verbum – slovo) je sdělování, dorozumívání řeči slov (neverbální komunikace je dorozumívání mimoslovní, řeči těla). Pro mluvený řečový projev se ujalo označení mluvčí (speaker) a posluchač (listener). (Lepilová, 2008, str. 104)*

U verbální komunikace je třeba apelovat na zásady např. vím, kdo jsou posluchači, mluvím jasně, stručně, srozumitelně, věcně a logicky, objasňuji na příkladech z praxe a používám kratší věty.

#### 3.4.1 Typy verbální komunikace

- **Projev**

Projevy si často spojujeme s politiky, ale i běžní manažeři projev používají. Důležitá je volba projevu, která by se po celou jeho dobu měla dodržovat. Pokud potřebuje manažer zvolit jednosměrnou komunikaci, kdy nechce, aby mu posluchači zasahovali do projevu, volí **projev bez otázek a diskuse**. Chce-li manažer okamžitou zpětnou vazbu, volí **projev s možností dotazů**, který připomíná spíše řízený rozhovor. Řečník musí dobře znát dané téma a měl by počítat s pružností, avšak musí rozhovor řídit, aby byl systematický. V tomto projevu jsou uspokojeni aktivní a extrovertnější podřízení na úkor těch méně komunikativních. Třetí typ projevu představuje **projev s následující diskusí**, kdy řečník v první části předává informace a ve druhé části následuje diskuse s posluchači. Výhodou tohoto projevu je, že účastníci se na začátku nepletou do projevu, ale zároveň se na konci mohou zúčastnit. Projev s diskusí je účinný, ale časově náročný a hrozí odbočení od tématu.

- **Porady**

Celý život jsou lidé součástí nějaké organizace nebo skupiny, což s sebou přináší účast na aktivitách s tím spojené. Porady jsou svolávané za účelem kreativity, když je nutné doladit podklady pro rozhodnutí, když je třeba seznámit se s riziky, když chce manažer diskutovat problém apod. Rozhodně by porada neměla být svolávána jen proto, že je to obvyklé.

Každý manažer by se měl na poradu připravit a měl by jasně stanovit její téma. Není na škodu, aby si připravil jednotlivé body, od kterých by se neměl vychýlit. Podle typu porady je volena i místnost a její případné vybavení. Výsledek porady spočívá v jasném cíli, aby všichni odešli s tím, že pochopily úkoly a důvod celé porady. Role manažera spočívá i ve vlastní sebekázni.

- **Prezentace**

Ne každý manažer vstupuje do svého povolání s praxí veřejného projevu. Ač se jedná o lidi, kteří jsou úspěšní a suverénní v ovládnutí lidských či finančních zdrojů, může je brzdit veřejné vystupování ve formě prezentace. Prezentace je podobná projevu, ale záleží zde víc na choreografií.

- **Jednání a vyjednávání**

Jednání se týká konkrétních problémů, kdy se hledá řešení a vyjednává se. Aby se dalo na jednání připravit, musíme znát jeho účel. Jednání se dělí na čtyři kategorie, což jsou informační schůzky, koordinační schůzky, schůzky k analyzování problémů a jednání, kde se má dospět k rozhodnutí.

- **Diskuze**

je věcný rozhovor několika osob nad určitým tématem, jehož cílem není rozhodovat, ale věc pečlivě rozebrat z různých hledisek, shromáždit argumenty a případně připravit se pro racionální rozhodnutí. Efektivní diskuse je založena na týmové práci, kde se každý může mýlit a ani humor není na škodu. Konstruktivní kritika je vítaná

- **Zpráva, oznámení, referát, přednáška, výklad**

Jedná se o formy verbální komunikace, které mají být zajímavé, stručné, poučné a třeba i vtipné. Zpráva a oznámení předávají informaci o tom, co se stalo nebo co se stane.

Podobně i referát, který bývá obsáhlejší, mnohdy se zabývá i hodnotícími prvky a jeho úkolem je vzbudit zájem posluchačů. Přednáška je mluvená a poskytuje účastníkům odborné poučení, rozšíření znalostí a obohacuje posluchače o vědecké poznatky. Výklad na rozdíl od přednášky vyzdvihuje i část didaktickou neboli poučnou.

- **Interview (pohovor, rozhovor)**

Interview zastupuje formální formu verbální komunikace, která je naplánovaná a nese specifický účel. Účastní se dvě strany, jedna která se ptá, a druhá odpovídá na kladené otázky. Příkladem je manažer přijímající nového podřízeného, o kterém se chce něco dozvědět, a zároveň podřízený o sobě poskytuje informace a vnáší své postoje do rozhovoru. Základními cíli jsou získání informací o žadatelově vzdělání, zkušenostech, dovednostech a pocitech, tazatel poskytuje informace o firmě a jejím zázemí, politice, vývoji společnosti a představách.

K neodmyslitelným zásadám efektivního pohovoru patří postoj tazatele a uchazeče, prostředí, orientace, jazyk a objektivita. Pohovor se dělí na tři typy: nenucené, strukturované a zaměřené. V nenuceném se tazatel snaží dozvědět, co nejvíce poznatků od uchazeče. Strukturovaný pohovor formuluje uspořádané otázky se stejnou posloupností. Zaměřený pohovor je kombinací dvou předešlých, neboť nechá volně uchazeče se projevit, ale v jasně dané posloupnosti.

- **Proslov, pozdravný projev, přípitek**

Proslov a projev zastupují další formu veřejného mluveného projevu, které se odlišují hlavně svým rozsahem. Většinou se pojí se slavnostnější událostí, ve které se používají výrazy citově zabarvenější, hodnotící přídavná jména a důraz se klade také na svěžest. Přípitek patří k nejkratším, ale ne k nejsnadnějším řečem. Jeho atributy jsou výstižnost, vtipnost a povzbuzení k něčemu.

- **Vystupování v masmédiích**

Zásady projevování v masmédiích jsou obdobné jako u projevu, avšak je třeba klást důraz na volné a nenucené projevování, uvědomění, co řečník dělá, jak se hýbe, jaký má výraz v obličeji, postoj apod. Dialogy jsou často připravované, ale divák by to neměl nikdy odhalit.

- **Konferování**

Konferování přibližuje posluchačům a divákům jednotlivé části programu. Jiný výraz pro konferenciéra je moderátor. Moderátor zajišťuje moderování pořadů a relací, vytváří scénáře pro diskusní pořady a textové podklady pro rozhlasová vysílání. Komentuje nebo vede diskuse během živého vysílání.

- **Telefonování**

Dnes již běžná a neodmyslitelná záležitost, která již zaznamenala mnoho elektronických zdokonalení v podobě hlasového záznamu. Výstižné a dobré telefonování, ale nemusí být samozřejmou dovedností každého manažera. Aby byl hovor s ostatními zúčastněnými efektivní, měl by být telefon umístěn na takovém místě, aby bylo možné během telefonátu si dělat vlastní poznámky. V případě důležitého telefonátu je žádoucí vytvořit si body, které chceme diskutovat. Opomíjet by se nemělo ani správné držení sluchátka, které podporuje dobrou slyšitelnost a srozumitelnost. (Střížová, 2001)

### **3.5 Neverbální komunikace**

*Podle názorů expertů se verbálního vyjádření používá k předání informace, zatímco nonverbální komunikace prozrazuje postoje a emoce lidí. Určitá sdělení mohou být přenášena pouze nonverbálně, například pokrčení ramen při vyjádření, že něco nevíme, kroucením hlavou při nesouhlasu, přikyvováním při souhlasu, výstražným pohybem ukazováčku při kárání dítěte apod. (Khelerová, 1995, str. 21)*

Patrná rozdílnost mimiky je u extrovertů a introvertů. Extroverty charakterizují výrazné pohyby tváře na rozdíl od introvertů, kteří naopak velice dobře umí z tváře číst. (Fiedler, Horáková, 2005).

Nonverbální komunikace se jeví jako upřímnější než projev ústy. Naše řeč těla dokáže mnohé prozradit a často je důležitější než mluvené slovo. Neverbální komunikace má vlastní interpunkci a gramatiku, neboť i vytržené gesto z kontextu může mít různý význam. V dnešní době se manažeři věnují úplně stejně nonverbálnímu projevu jako verbálnímu. V případě, že už jsou v obojím dost zblhlí, mohou blafovat a jejich mimiku a gesta nelze už tak jednoduše rozluštit.

### 3.5.1 Druhy neverbální komunikace

- **mimika** - projevení citového postoje výrazem obličeje,
- **pohledy** - komunikace očním kontaktem,
- **proxemika** - fyzické přiblížení nebo oddálení jako výraz kontaktu,
- **posturika** - výpověď prostřednictvím postoje těla, prostřednictvím prováděné činnosti při komunikaci,
- **haptika** - řeč dotyků (podání ruky),
- **kinetika** - komunikace hlavou a končetinami, která nemá společenský podtext, ale je vlastností mluvčího (přešlapování, pokyvování hlavou apod.),
- **gestikulace** - užívání normalizovaných pohybů (záporné pohyby, varovné pohyby, hlášení se o slovo apod.). (Andromedia, 2018)

### 3.5.2 Rozdílné nonverbální projevy

Výrazové možnosti charakterizují tyto normální či extrémní nonverbální projevy. Pro někoho zcela vrozené přirozené nonverbální chování, ale pro někoho dovednost, kterou se musí učit. Hlavní roli hraje temperament, povaha, momentální psychická vyrovnanost a samozřejmě zkušenosti.

#### **Postoj:**

- příliš uvolněný,
- přirozený,
- strojený.

#### **Pohyb těla:**

- výrazný klid nebo až nadměrné tlumení pohybů,
- normální přirozené pohyby,
- výrazný motorický neklid, roztěkanost.

#### **Gesta:**

- žádné výrazy pažemi, rukama a nohama,



- normální přirozená gestikulace,
- přemrštěná gestikulace.

#### **Výrazy obličeje:**

- zcela potlačené pohyby obličeje,
- přirozeně se jevící pohyby obličeje,
- extrémní pohyblivost.

#### **Oči:**

- minimální mrkací pohyby,
- přirozené pohyby,
- znatelně vyšší frekvence mrkání.

#### **Pohyby rukou, nohou:**

- výrazná nehybnost, stání na místě,
- normální přirozené pohyby,
- nadměrná prudkost a hybnost.

#### **Hlas:**

- přehnaný tón a výška hlasu, stejně tak i rychlost mluvení,
- přiměřená intonace,
- příliš klidný tón a nízký hlas.

#### **Vzhled:**

- pečlivě upraven,
- v mezích normálu,
- zanedbaný, neučesaný.

Prostřednictvím řeči těla ovlivňují lidé své vzájemné chování tím, že si bez využití mluvených slov sdělují společenské role a postavení, nálady a pocity, své postoje vůči ostatním lidem a situacím – řídí tak chod daného společenského styku.

### 3.5.3 Mimika

Patří sem výrazy obličeje, které jsou tvořeny činností obličejových svalů a zobrazují řečníkovi emoce.

Patří sem navázání očního kontaktu, který vyzrazuje naše touhy, postoje, vztahy nálady nebo vlivy, jež ovlivňují druhé. Pokud je pohled na druhého člověka během komunikace upřímný, směřuje jeho pohled do části vyměřené trojúhelníkem očí a úst. Jestliže během řeči nedokážeme hledět druhým do očí nebo tento pohled snést, jedná se o náznak malého sebevědomí. Jedná se o prohřešek proti pravidlům a berme na vědomí, že je to neslušné a dáváme člověku najevo, že si ho nevážíme.

Během řeči očí dbáme na to, kam se díváme nebo, jak se tam díváme dlouho. Mezi další zásady patří: sled pohledů, mrkací pohyby, tvary a pohyby očí, celkový objem pohledů apod.

Zvláštní pocit vyvolává příliš dlouhý pohled, ale stejně i případ, kdy se na nás druhý ani nepodívá. V prvním případě považujeme za nepříjemný pohled, který je neúměrně dlouhý a přímý. Druhý případ zase vyvolává pocit, že je osoba ignorovaná či opomíjená.

### 3.5.4 Kinezika, gesta

Gesta jsou všechny pohyby našeho těla. Například jednání zahajujeme v Evropě podáním ruky, což považujeme také za určité gesto. Podání ruky má také svá pravidla a lze z něj mnohé vyčíst. Přehnaně pevným stiskem se projevují většinou excentričtí a arogantní lidé, naopak podáním rukou bez energie a bez stisku jsou typičtí neprůbojní a bojácní lidé. Podání rukou by mělo být přiměřeně dlouhé, stisk tak akorát a rukami by se mělo několikrát potřásat.

#### **Rozlišujeme:**

- gesta zdůrazňovací,
- gesta tranzitivní,
- gesta popisná,
- gesta umisťující,
- gesta obranná,
- speciální gesta.

Další prvky komunikace neverbální jsou pohyby neboli chůze, která by měla být klidná a jistá. Držení těla uvolněné, ruce a nohy by měli být mírně od sebe, paže rozevřené a otevřené dlaně. (Střížová, 2001)

### 3.6 Písemná manažerská komunikace

Pro písemnou komunikaci může být mnoho důvodů. Výhodou je, že manažer má větší kontrolu nad slovy, které používá nebo ušetří čas a písemně osloví větší spektrum podřízených než například při telefonování. Na následujícím obrázku č. 8 lze vidět, jaké jsou důvody pro písemnou manažerskou komunikaci.

**Obrázek 8 Důvody písemné komunikace**

<b>Důvody pro písemnou komunikaci</b>	PŘESNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psaní dovoluje větší kontrolu slov než ústní komunikace.</li> <li>• Zajišťuje jasnost.</li> </ul>	Bere v úvahu úřední protokol. Může být uchována pro pozdější vyvolání a přezkoumání.
	VÝKONNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažer může pracovat nezávisle.</li> <li>• Může pečlivě vybírat slova.</li> </ul>	
	HOSPODÁRNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psaní šetří čas.</li> <li>• Namísto cest telefonních hovorů tvoří manažer písemný dokument.</li> </ul>	

*Zdroj: Střížová, 2001, str. 61*

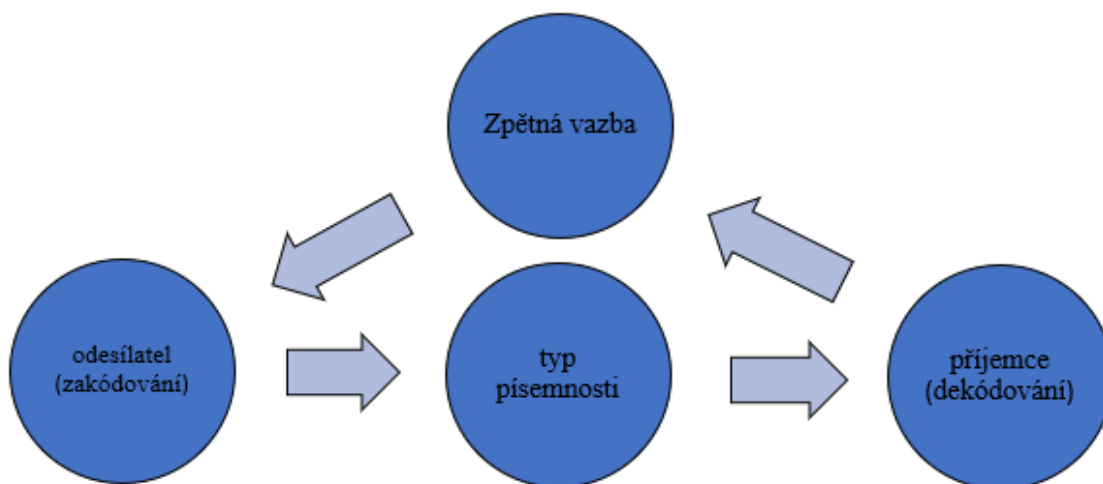
### Nejčastější účely manažerské písemné komunikace:

- odpovědi na návrhy od spolupracovníků,
- odpovědi na příchozí zprávy,
- písemné podklady pro ostatní spolupracovníky,
- iniciativní návrhy a doporučení spolupracovníkům,
- zpracování informací od spolupracovníků apod.

Mezi nejčastější formy písemné komunikace řadíme zprávy, gratulace, smlouvy, vyhlášky, příručky, dopisy, statistiky, doklady, dotazníky, prohlášení, katalogy, oběžníky, brožury, stanovy apod.

Jak písemná komunikace probíhá, naznačuje obrázek č. 9. Odesílatel vytvoří nějakou zprávu, kterou zakóduje, a následně příjemce po dekodování reaguje zpětnou vazbou.

**Obrázek 9 Model písemné komunikace**



*Zdroj: Střížová, 2001, str. 62*

Každý vedoucí pracovník by si měl být vědom, že písemná komunikace zahrnuje plánování, organizování, psaní a kontrolu. (Střížová, 2001)

### 3.7 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace představuje propojení organizace za pomoci komunikace. *Termín vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou*

*jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. (Hloušková, str. 9, 1998)*

**Předpoklady fungování systému vnitropodnikové komunikace:**

- předpoklad dobré organizace práce,
- odborná i lidská kvalita managementu,
- spolupráce vedení firmy a řídicích pracovníků,
- výcvik, neustále se zdokonalování top managementu,
- personální strategie a její organizace,
- dodržování zákonitostí komunikace (komunikační zásady a etika komunikace).

Za těchto předpokladů vnitropodniková komunikace může fungovat dobře. Vedle těchto zásad se setkáváme i s problémy vnitropodnikové komunikace. (Hloušková, 1998)

**Časté problémy:**

- komunikace ve firmě může být převážně jednosměrná,
- ve firmě nedochází ke zpětné vazbě,
- u manažerů může být problém, že nechtějí pochopit svého komunikačního partnera,
- komunikace není otevřená, tak jak je potřeba,
- zastaralá organizace práce ve firmě. (Hloušková, 1998)

Při apelování na odstranění těchto problémů, může mít firma kvalitní vnitropodnikovou komunikaci.

## **4 Vlastní práce**

Pomocí teoretické části byl proveden vlastní výzkum, který proběhl v Armádě ČR. Vlastní práce se zabývá zkoumáním významu, prvků a úrovní komunikace v daném objektu.

### **4.1 Charakteristika objektu**

Armáda České republiky je dnes plně profesionální hlavní ozbrojená složka státu, kterou malou měrou doplňují občanští a státní zaměstnanci. Současný personální stav je asi 24 000 vojáků z povolání, 6 600 občanských zaměstnanců a 1200 státních zaměstnanců. Nejvyšší velitel této ozbrojené složky je prezident České republiky.

21. základna taktického letectva Čáslav patří pod velitelství Vzdušných sil AČR. Hlavním úkolem základny je zabezpečení pohotovostního systému NATO – NATINAMDS a zabezpečení Národního posilovacího systému protivzdušné obrany AČR. Další úkoly jsou například letecký výcvik pilotů, zabezpečení zahraničních misí, pomoc civilním a vojenským letounům v nouzi, schopnost přijmout české a alianční jednotky na základně, prezentace AČR na veřejnosti. Na základně slouží přibližně 800 vojáků z povolání a 200 občanských zaměstnanců. Její struktura je složena z velení základny a šest samostatných letek, které se dělí na taktické, výcvikové, zabezpečující, logistické a opravárenské.

Praktická část diplomové práce je vytvořena z výsledků výzkumu provedeného u taktických a výcvikových letek. Každá letka zahrnuje přibližně sto příslušníků se skladbou 20% pilotů, 70% technického personálu a 10% štábního personálu. Organizační struktura letky je složena z jednoho velitele letky a jeho štábu (vyšší management), tři zástupci velitele letky (jeden zástupce velitele pro pilotní roje a dva zástupci velitele pro technickou část – střední management), čtyři velitelé pilotních rojů, sedm velitelů technických rojů (nižší management) a velitelé skupin. V každém roji nebo skupině je šest až deset příslušníků letky.

### **4.2 Technika sběru dat**

Data pro diplomovou práci byla získána pomocí písemného dotazníkového šetření. Kvůli množství oslovených osob bylo šetření zvoleno v písemné anonymní formě. Výhodou tohoto zjišťování je, že tazatel nemůže ovlivnit respondenty jako při kladení otázek slovní formou.

Dotazník byl předáván v písemné formě osobně každému respondentovi a celkem bylo rozdáno 60 dotazníků. Pro výzkum bylo získáno celkem 53 dotazníků z různých úrovní řízení. Návratnost dotazníku byla 88%.

Dotazník má pět stránek a je rozdělen na dvě hlavní části: identifikační a zjišťovací. Identifikační část zahrnuje sedm základních otázek, které se týkají pohlaví, věkové kategorie, dosaženého vzdělání, úrovně řízení, délky praxe, setrvání na současné pozici a počtu podřízených.

Zjišťovací část se dělí ještě na dalších osm částí, kam patří verbální, neverbální komunikace, obsah komunikace, komunikační dovednosti, komunikační kanály, sebehodnocení, principy efektivní komunikace a doplňující otevřené otázky.

### 4.3 Způsob zpracování dat

Následující podkapitola je nástinem zpracování dat zjišťovací části dotazníku. U některých otázek byla nabídnuta stupnice:

- |   |                                     |           |
|---|-------------------------------------|-----------|
| 1 | malá důležitost, malý význam        | - 1 bod,  |
| 2 | průměrná důležitost, střední význam | - 2 body, |
| 3 | velká důležitost, velký význam      | - 3 body, |
| 4 | zásadní důležitost, zásadní význam  | - 4 body. |

Na základě této stupnice byly jednotlivé odpovědi obodovány. Podobně to bylo u odpovědí, kde bylo nabídnuta tato stupnice:

- |                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> ano       | - 4 body, |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | - 3 body, |
| <input type="checkbox"/> spíše ne  | - 2 body, |
| <input type="checkbox"/> ne        | - 1 bod.  |

Bodově hodnocené odpovědi byly hodnoceny pomocí aritmetického průměru, který byl vypočítán jako součet hodnot odpovědí vynásobený počtem přiřazených bodů a následně vydělený celkovým počtem odpovědí. Rozdíl mezi prostým a váženým aritmetickým průměrem je v četnostech. U prostého je četnost 1. Vážený průměr pouze zobecňuje aritmetický průměr. Používá se tam, kde hodnoty nemají stejnou váhu nebo, kde již máme hodnoty určitým způsobem zatříděny. Proto je zde zvolen aritmetický průměr vážený.

K určení rozdílnosti proměnných slouží variační koeficient, k jehož výpočtu je potřeba rozptyl a směrodatná odchylka. Variační koeficient je tedy podíl směrodatné odchylky

neboli odmocniny z rozptylu a váženého aritmetického průměru. Hodnota koeficientu byla upravena na procenta. Hodnota pod 10% značí malou variabilitu, 10 – 40% je vyšší variabilita a aritmetický průměr je orientační, hodnota nad 40% charakterizuje statisticky nesourodý soubor.

### Vážený aritmetický průměr

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

$n$  = celková četnost znaku  
 $x_j$  = určitá hodnota znaku  $x_1, x_2, \dots$   
 $n_j$  = četnost hodnoty znaku  $x_j$

### Variační koeficient

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

$s_x$  = směrodatná odchylka  
 $\bar{x}$  = vážený aritmetický průměr

### Rozptyl

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

$x_i$  = určitá hodnota znaku  $x_1, x_2, \dots$   
 $n_i$  = četnost hodnoty znaku  $x_i$   
 $n$  = celková četnost znaku  
 $\bar{x}$  = vážený aritmetický průměr

### Směrodatná odchylka

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

$x_i$  = určitá hodnota znaku  $x_1, x_2, \dots$   
 $n_i$  = četnost hodnoty znaku  $x_i$   
 $n$  = celková četnost znaku  
 $\bar{x}$  = vážený aritmetický průměr



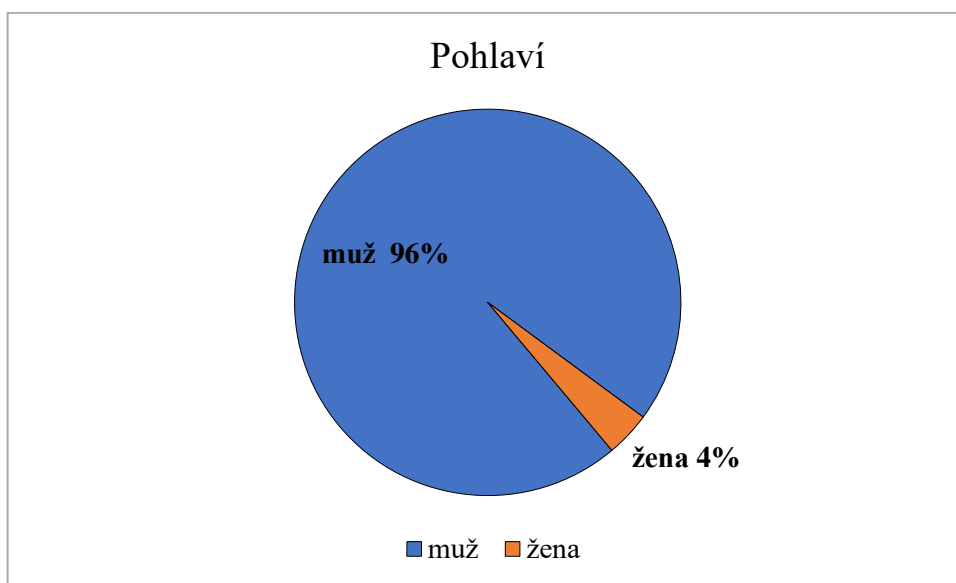
## 4.4 Charakteristika respondentů

Tato podkapitola charakterizuje jednotlivé respondenty, které uvedli své základní informace v identifikační části dotazníku. Dotazníky byly předávány osobně během jednoho týdne a vždy se vrátily zpět maximálně do dvou dnů.

### 1) Pohlaví

Z celkem 53 pracovníků jsou dvě ženy a 51 mužů. To znamená, že muži zastupují 96% a ženy pouze 4%.

**Graf 1 Pohlaví**

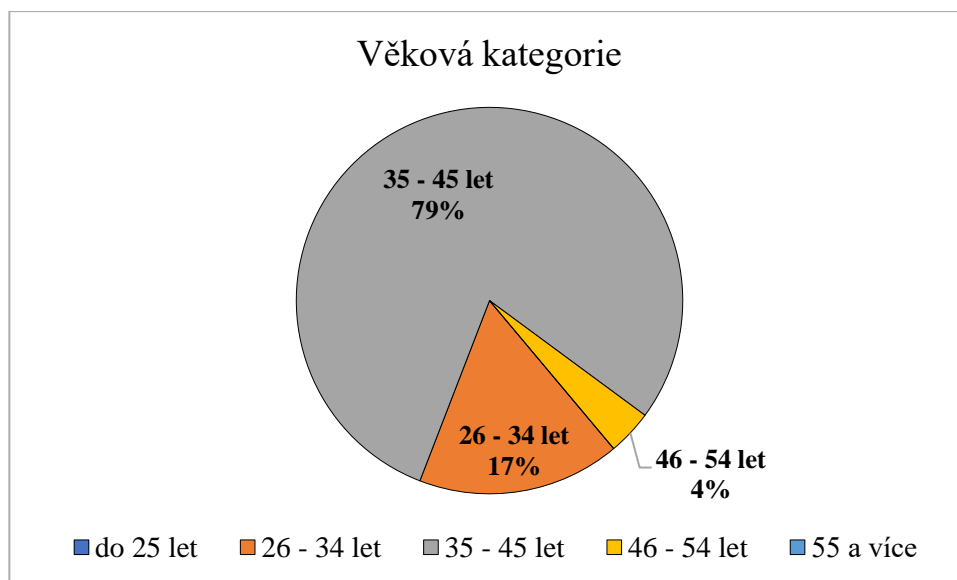


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 2) Věková kategorie

Nejvíce zastoupenou skupinou v této kategorii je skupina 35 – 45 let, kam patří 42 respondentů a tvoří 79%. Ve skupině do 25 let a nad 55 let je 0 manažerů. Kategorie mezi 26 a 34 lety má 9 respondentů, což je 17% z celku. Kategorie 46 – 54 let má respondenty 2, což jsou 4%.

**Graf 2 Věková kategorie**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **3) Dosažené vzdělání**

Respondenti si mohli v této kategorii vybrat buď základní, vyučený bez maturity, vyučený s maturitou, vyšší odborné vzdělání, středoškolské nebo vysokoškolské. Obsadily se jen dvě kategorie. Skupina středoškolské s maturitou, kde odpovědělo 2 respondentů a vysokoškolské, kam spadá 51 respondentů. Poměr je tedy 96% a 4%. Nižší vzdělání v armádě nalezneme jen zřídka, jelikož dřívější podmínkou vstupu do armády bylo mít alespoň maturitu. Dnešní podmínky už jsou mírnější.

**Graf 3 Dosažené vzdělání**

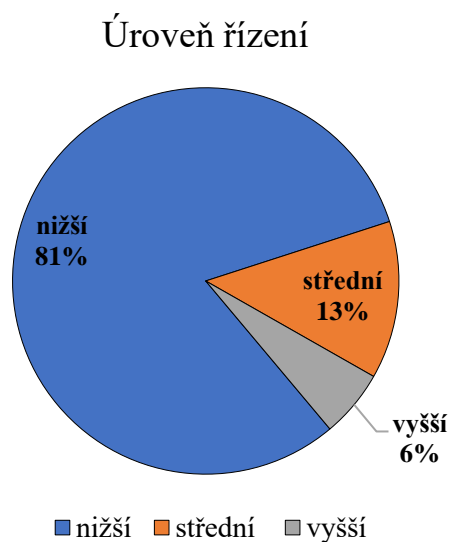


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**4) Na jaké úrovni řízení se nyní nacházíte?**

Nejobsáhlejší skupina v zastoupení 81%, což bylo 43 respondentů se nachází na úrovni nižšího managementu. Na pozici středního managementu je 13% respondentů, konkrétně 7 osob. Jen 3 respondenti nalezneme ve vyšším managementu a je to 6% manažerů z celkové množství.

**Graf 4 Úroveň řízení**

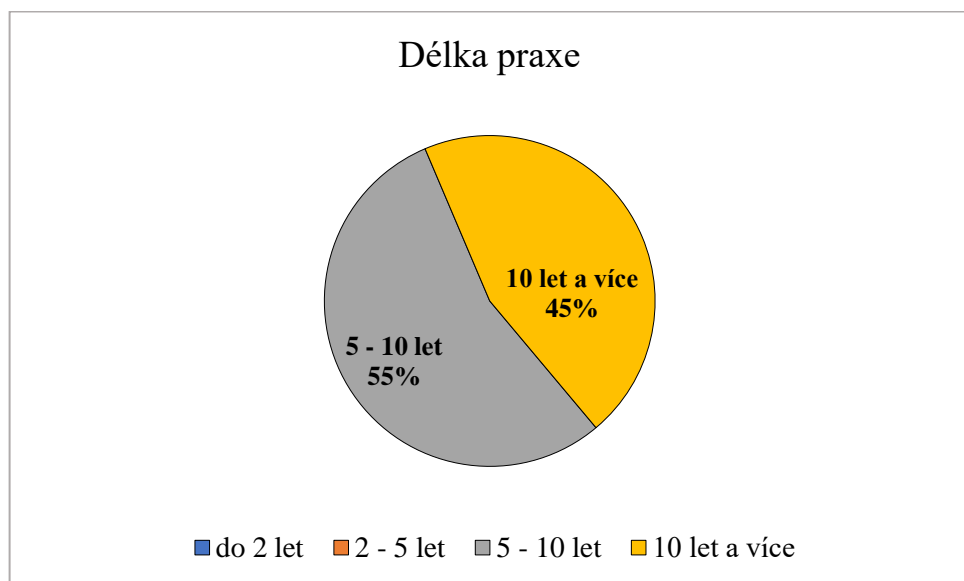


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5) Jaká je délka vaší praxe?

Na výběr bylo ze 4 skupin, z nichž první dvě skupiny do 2 let a 2 – 5 let nemají žádné zástupce. 55% respondentů patří do skupiny 5 – 10 let a jejich skutečný počet je 29 manažerů. Zbytek je 45%, což je 24 manažerů patřících do skupiny 10 let a více. V armádě není jednoduché se někam kariérně posunout, jelikož i u vedoucích malých útvarů je vyžadováno vysokoškolské vzdělání, a potom už rozhoduje jen délka praxe a zkušenosti.

**Graf 5 Délka praxe**

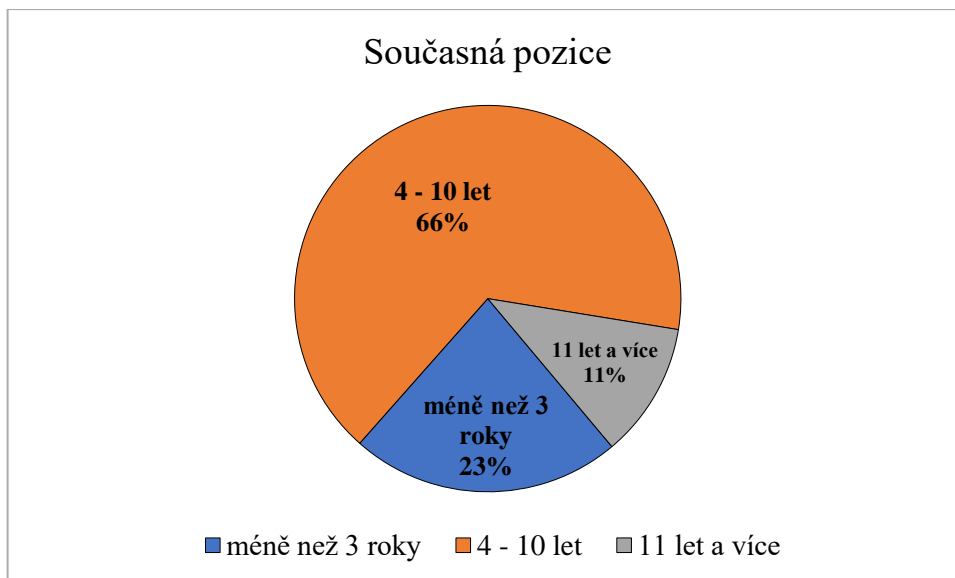


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 6) Jak dlouho se nacházíte na vaší současné pozici?

Nejvíce manažerů spadá do skupiny 4 – 10 let, kam tedy patří 35 respondentů a dělá to 66%. Druhá skupina je méně než 3 roky, kde odpovědělo 12 lidí neboli 23%. Poslední skupinou je 11 let a více, ve které je 6 respondentů, a tvoří 11%. Důvodem proč skupina 11 let a více není tak obsáhlá, může být kariérní řád, který říká, že není možné setrvávat na jedné pozici více jak 2 krát 4 roky. Toto pravidlo patří k důstojnickým pozicím. U praporčíků platí 2 krát 7 let. O tom rozhoduje vrchní tajemník na Ministerstvu obrany ČR. Další důvod je spatřen v potřebnosti, kdy jsou respondenti pro armádu užiteční. Vojáci z povolání bývají většinou do věku 60 let, následně nedochází většinou k prodloužení závazku. Je zajímavé, že na civilních místech ve vyšších pozicích managementu se většinou dlouhodobé zkušenosti cení, a setrvání na jedné pozici bývá delší.

**Graf 6 Současná pozice**

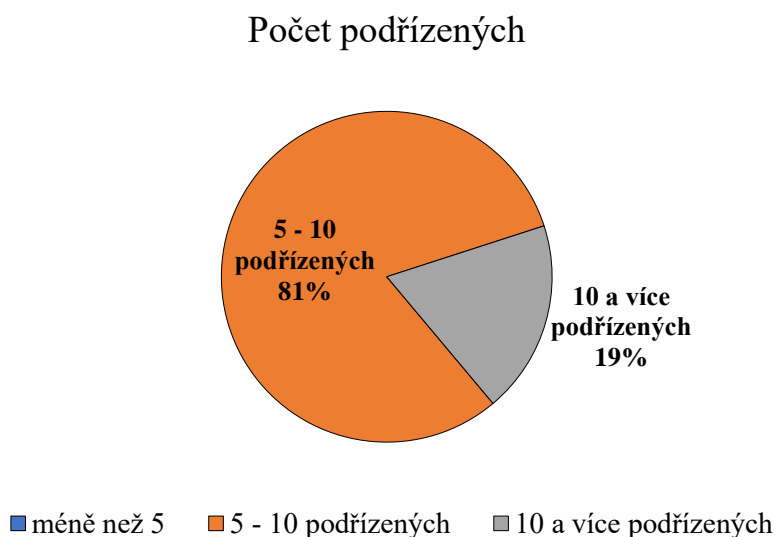


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**7) Kolik podřízených máte?**

Méně než 5 podřízených nemá nikdo z respondentů. Počet 5 – 10 podřízených má na základně 43 respondentů, což je 81%. Počet 10 a více podřízených zvolilo 10 respondentů, tj. 19%.

**Graf 7 Počet podřízených**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

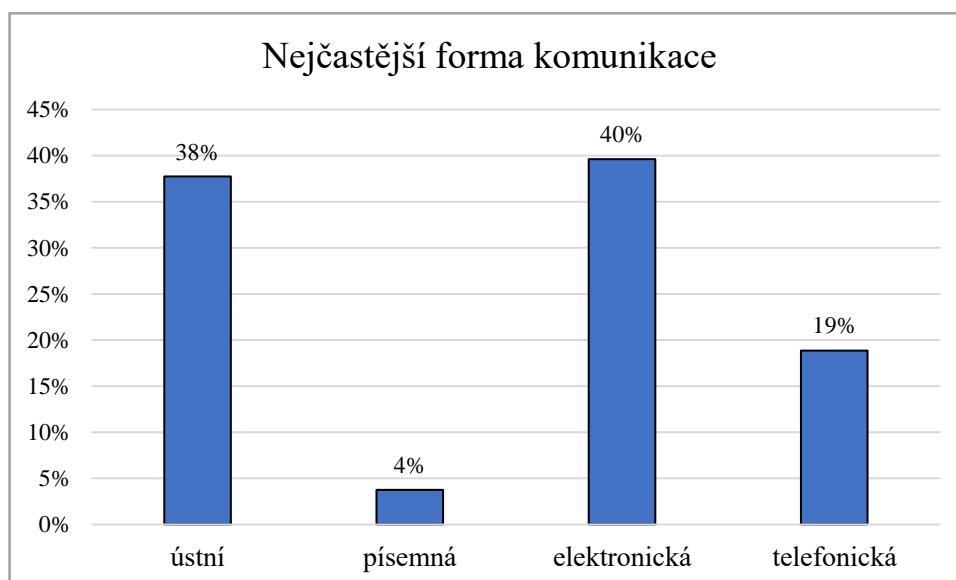
## 4.5 Analýza zjištěných údajů

Kapitola analýza zjištěných údajů pracuje s daty, které byly získány pomocí zjišťovací části dotazníkového šetření. Zjišťovací část má osm podsekcí, kterým se věnuje následujících osm podkapitol.

### 4.5.1 Verbální komunikace

V grafu č. 8 nalezneme nejčastěji využívanou formu komunikace v armádě. Elektrickou komunikaci si vybralo 21 respondentů a tvoří 40%. Neméně 20 respondentů volilo komunikaci ústní v procentuálním vyjádření 38%. Telefonická komunikace měla 10 respondentů, tj. 19% a písemná pouze respondenty 2, tj. 4%.

**Graf 8 Nejčastější forma komunikace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V tabulce č. 1 jsou znázorněny jednotlivé formy komunikace. Tady měli manažeři odpovědět pomocí bodové škály 1 – 4 (1 – malý, 2 – střední, 3 – velký, 4 – zásadní význam). Jednotlivé četnosti bodů nám udává tabulka č. 1. Největší význam pro manažery má ústní komunikace, kde ji jako zásadní považuje 22 manažerů. Aritmetický průměr jednotlivých forem vidíme v následujícím sloupci. Největší variabilitu odpovědí nalezneme u elektronické a telefonické komunikaci, kde má variační koeficient hodnotu 33%. Aritmetické průměry mají hodnotu 2,566 a 2,547 a patří jim tak 3. a 4. místo. V tomto

objektu výzkumu se na druhém místě umístila písemná komunikace, která měla aritmetický průměr 3,170 a variabilitu 27%.

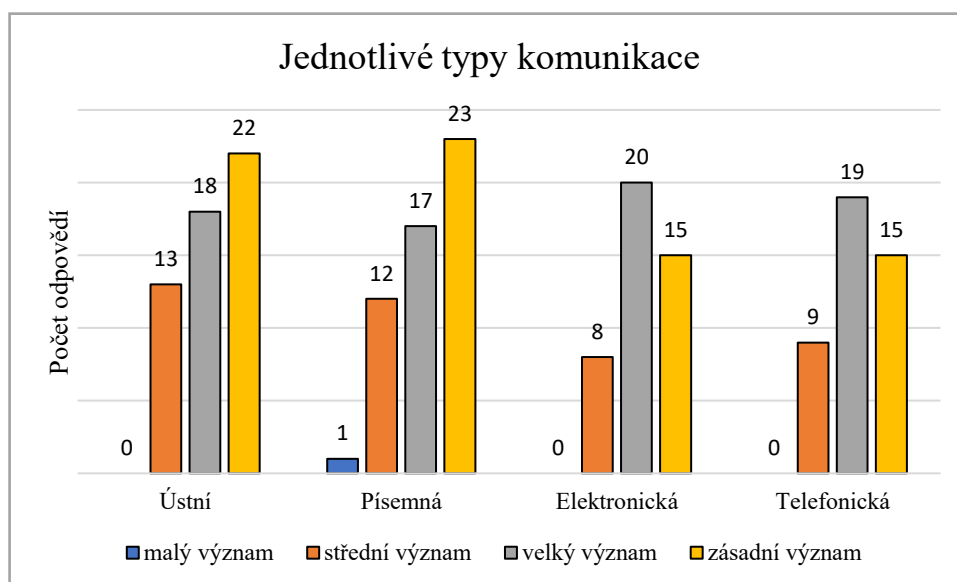
**Tabulka 1 Význam forem komunikace**

	1	2	3	4	vážený aritmetický průměr	rozptyl	variační koeficient	pořadí významnosti
Ústní	0	13	18	22	3,170	0,632	25%	1.
Písemná	1	12	17	23	3,170	0,707	27%	2.
Elektronická	0	8	20	15	2,566	0,701	33%	3.
Telefonická	0	9	19	15	2,547	0,722	33%	4.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V následujícím grafu nalezneme ilustrační zpracování tabulky č. 1 Význam forem komunikace. V grafickém znázornění vidíme jednotlivé počty odpovědí respondentů zařazených dle významu. Pouhým pohledem je vidět, že převládá ústní a písemná komunikace, která se neliší moc ani variabilitou.

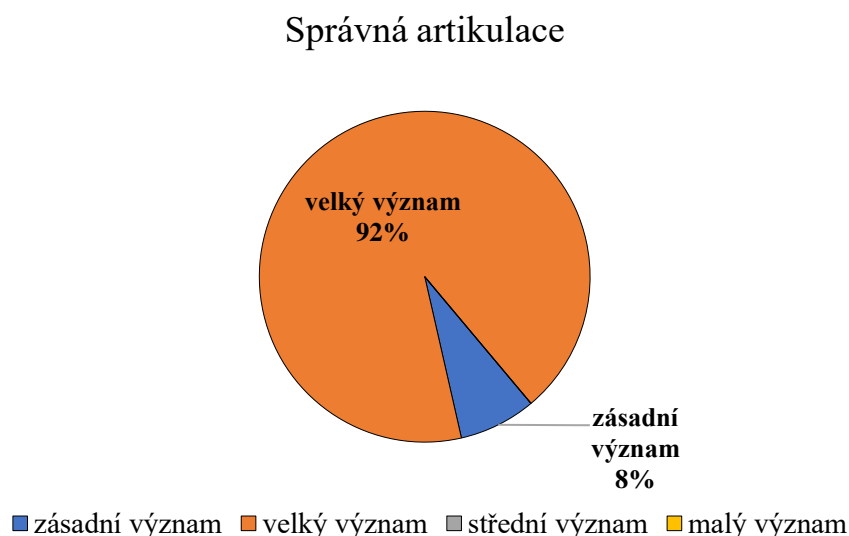
**Graf 9 Jednotlivé typy komunikace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další otázkou bylo, jaký význam přiřkládají respondenti správné artikulaci a ilustraci nalezneme v grafu číslo 10. Variační koeficient 9% odpovídá malé variabilitě a říká, že aritmetický průměr je velice podobný odpovědi. Většina manažerů zde přiřkládá správné artikulaci velký význam a je jich 92%. Pro zásadní význam byly 4 manažeři a tvoří 8%. Pro žádného manažera nebyla správná artikulace málo významná nebo středně významná.

**Graf 10 Správná artikulace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 2 Správná artikulace**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	4	8%
velký význam	49	92%
střední význam	0	0%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,075	
rozptyl	0,070	
variační koeficient	9%	

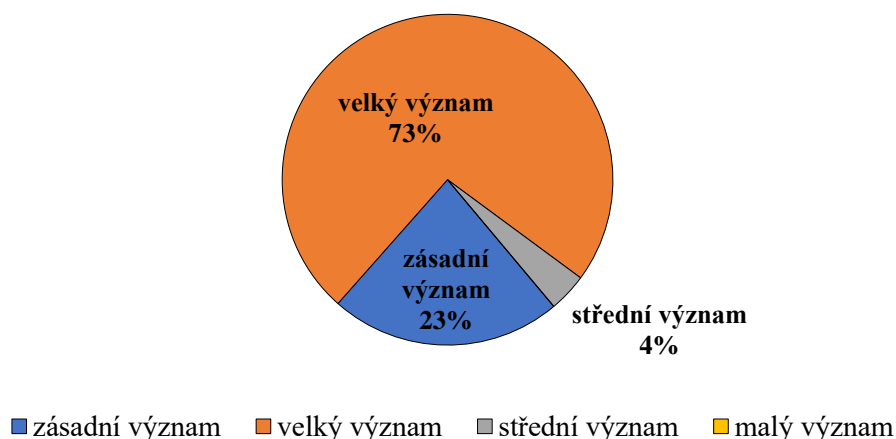
*Zdroj: Vlastní zpracování*



Na otázku jaký význam přikládáte vhodné rychlosti řeči zvolilo 39 manažerů velký význam, tj. 73%. Pro zásadní význam se rozhodlo 12 manažerů a tvořili 23%. K malému významu se nikdo nepřiklonil a 2 manažeři zvolili střední význam, tj. 4%. situaci znázorňuje graf číslo 11. Variační koeficient je 15%, což je střední hodnota, která vypovídá o tom, že aritmetický průměr je spíše orientační.

**Graf 11 Rychlost řeči**

Rychlost řeči



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 3 Rychlost řeči**

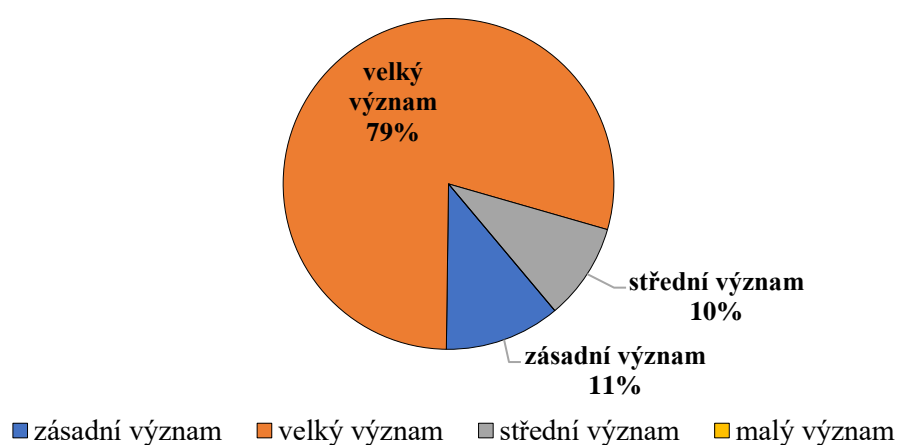
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	12	23%
velký význam	39	74%
střední význam	2	4%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,189	
rozptyl	0,229	
variační koeficient	15%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka číslo 12, která je ilustrovaná na grafu číslo 12, se zaměřila na to, jaký manažeři dávají význam vhodné hlasitosti řeči. Pro 6 respondentů má zásadní význam a jedná se o skupinu 11%. Velký význam zvolil největší počet respondentů 42 a je to skupina 79%. Střední význam volilo 5 respondentů, tj. 10%. Žádní respondenti nezvolili malý význam. Variační koeficient je 15%, což je střední hodnota, která vypovídá o tom, že aritmetický průměr je spíše orientační.

**Graf 12 Hlasitost řeči**

Hlasitost řeči



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 4 Hlasitost řeči**

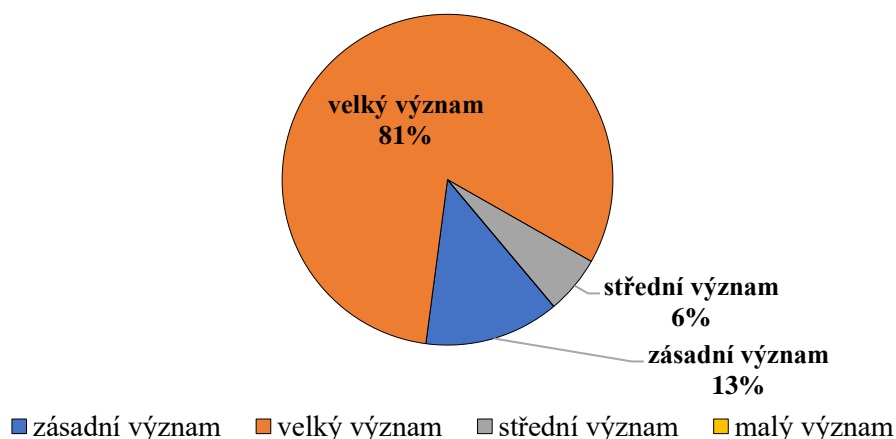
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	6	11%
velký význam	42	79%
střední význam	5	9%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,019	
Rozptyl	0,207	
variační koeficient	15%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka číslo 13 se tázala na význam přestávek v řeči a tím i umožnění účasti v diskuzi. Ilustrace se nachází v grafu číslo 13. Zásadní význam má pro 7 respondentů tj. 13%. Velký význam označilo 43 respondentů a jejich skupina tvoří 81%. Pro 3 respondenty má střední význam, tj. 6%. Žádný respondent neodpověděl, že by pro něj tato otázka měla malý význam. Variační koeficient je 14% spadá opět do střední variability.

**Graf 13 Přestávky v řeči**

Přestávky v řeči



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 5 Přestávky v řeči**

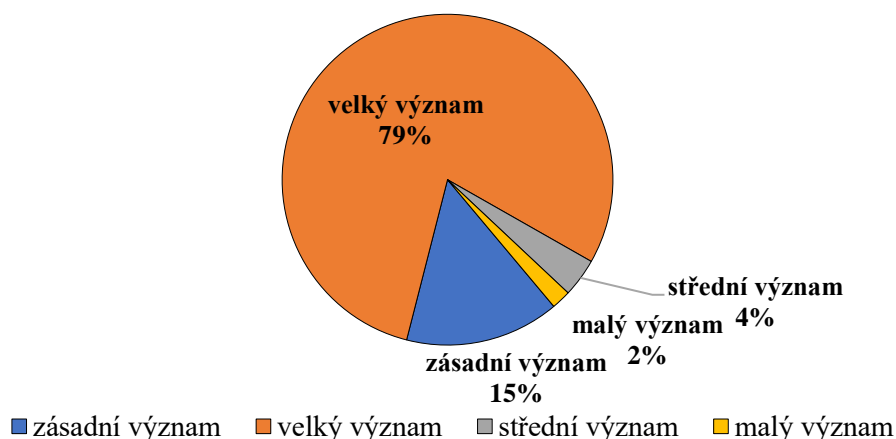
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	7	13%
velký význam	43	81%
střední význam	3	6%
malý význam	0	0%
Celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,075	
Rozptyl	0,183	
variační koeficient	14%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka číslo 14 a graf číslo 14 se dotazovala na to, jak je pro řídicí pracovníky důležitá srozumitelnost řeči. Zásadní význam má pro 8 respondentů, kteří tvoří skupinu 15%. Velký význam zakroužkovalo 42 respondentů a tvoří tak 79% z celku. Pro střední význam byli 2 respondenti, tj. 4% a 1 respondent zvolil malý význam, tj. 2% z celku. Variační koeficient je 17%.

**Graf 14 Srozumitelnost řeči**

Srozumitelnost řeči



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 6 Srozumitelnost řeči**

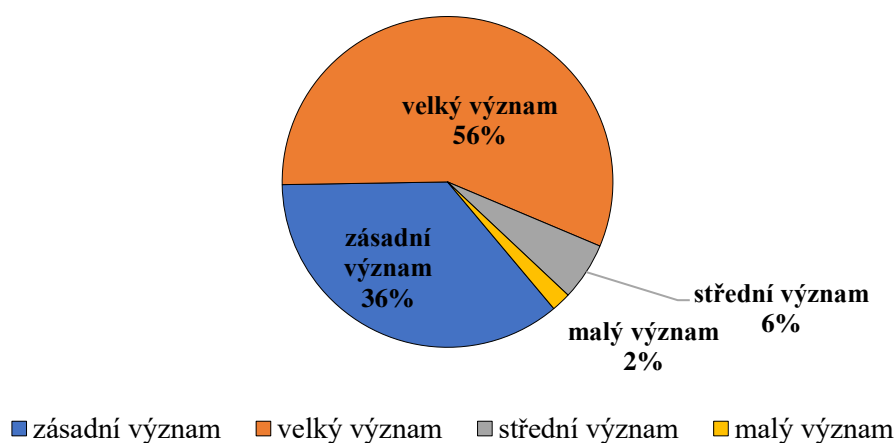
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	8	15%
velký význam	42	79%
střední význam	2	4%
malý význam	1	2%
Celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,075	
Rozptyl	0,258	
variační koeficient	17%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na grafu číslo 15 můžeme vidět ilustraci odpovědi na otázku, jaký význam manažeři přikládají gramatické úrovni verbálních sdělení. Zásadní význam má pro 19 respondentů a tvoří to 36% všech řídicích pracovníků. Velký význam zvolilo 56% dotázaných a početně je to 30 respondentů. Pouze tři respondenti tomuto tématu dávají střední význam, tj. 6%. A jednomu respondentovi přijde toto téma málo významné a zastupuje 2%. Variační koeficient má hodnotu 20% a odpovědi už se významněji liší od průměru.

**Graf 15 Gramatická úroveň**

Gramatická úroveň



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 7 Gramatická úroveň**

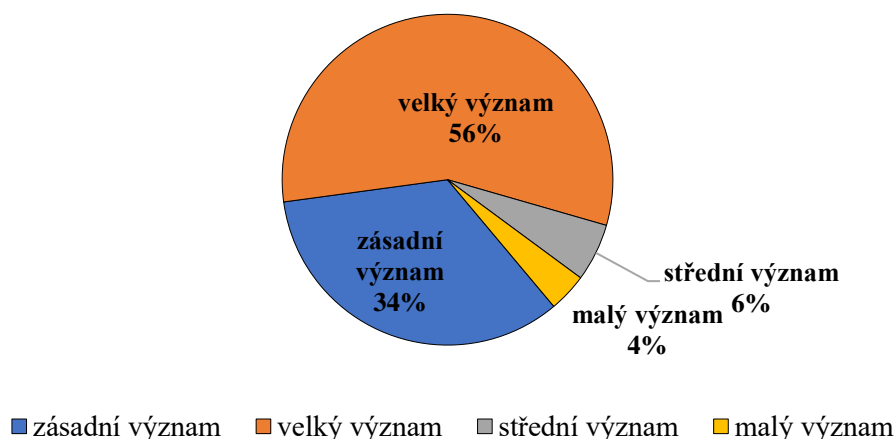
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	19	36%
velký význam	30	57%
střední význam	3	6%
malý význam	1	2%
Celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,264	
Rozptyl	0,421	
variační koeficient	20%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 16 ilustruje otázku, jaký význam přikládáte obsahu v odpovídající stručnosti sdělení. Pro 18 respondentů má zásadní význam a je to 34%. Největší skupina je 30 respondentů neboli 56% a přikládá této otázce velký význam. Střední význam zvolili 3 respondenti, tj. 6%. Malý význam má pro 2 respondenty a jsou to 4%. Variační koeficient je 22%.

**Graf 16 Obsah sdělení**

**Obsah sdělení**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 8 Obsah sdělení**

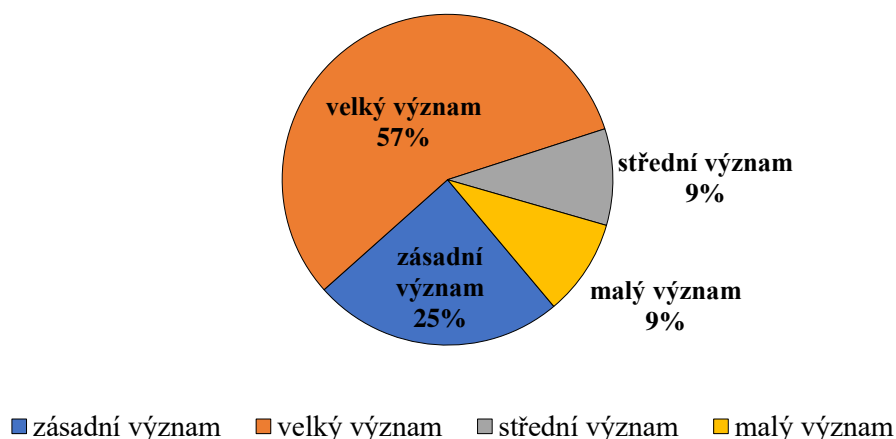
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	18	34%
velký význam	30	57%
střední význam	3	6%
malý význam	2	4%
Celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,208	
rozptyl	0,504	
variační koeficient	22%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, jaký význam přiřkládají manažeři nepoužívání expletiv neboli prázdných slov, odpovědělo 13 respondentů zásadní význam, tj. 25%. Velký význam má pro 30 respondentů, což je největší skupina a tvoří 57%. Malý význam zvolilo 5 respondentů, což je 9%. Rovněž střední význam má také pro 5 respondentů tedy 9%. Otázku č. 17 ilustruje graf. č 17. Hodnota variačního koeficientu je 29%.

**Graf 17 Nepoužívání prázdných slov**

Nepoužívání prázdných slov



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 9 Nepoužívání prázdných slov**

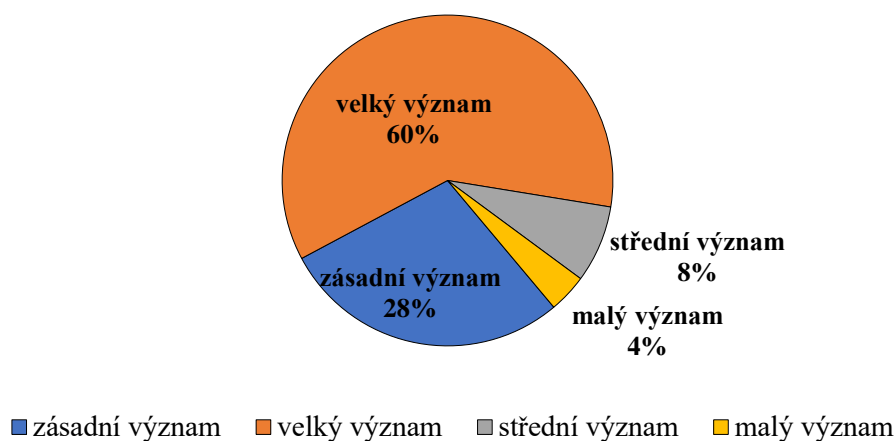
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	13	25%
velký význam	30	57%
střední význam	5	9%
malý význam	5	9%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,962	
rozptyl	0,716	
variační koeficient	29%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 18 se zabývá otázkou, jaký význam manažeři přiřkládají formulaci písemných řešení. Pro 32 lidí má velký význam a tvoří 60%. Zásadní význam má pro 15 respondentů, tj. 28%. Pro 4 respondenty, tj. 8% má střední význam a pro 2 respondenty, tj. 4% má význam malý. Variační koeficient je 22%.

**Graf 18 Formulace písemných sdělení**

Formulace písemných sdělení



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 10 Formulace písemných sdělení**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	15	28%
velký význam	32	60%
střední význam	4	8%
malý význam	2	4%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,132	
rozptyl	0,492	
variační koeficient	22%	

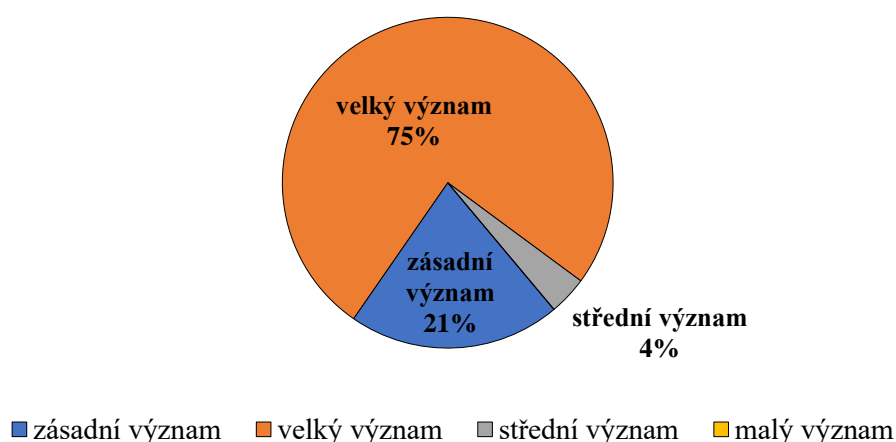
*Zdroj: Vlastní zpracování*



Graf číslo 19 ilustruje otázku, jaký význam přiřkládají manažeři gramatické úrovni písemných sdělení. Pro 11 manažerů má zásadní význam a tvoří 21%. Velký význam zvolilo 40 manažerů, tj. 75%. Střední význam zakroužkovali 2 manažeři, tj. 4% a malý význam nemá pro žádného manažera. Variační koeficient je 15% a znamená to, že aritmetický průměr se zde více blíží typické odpovědi.

**Graf 19 Gramatická úroveň sdělení**

Gramatická úroveň sdělení



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 11 Gramatická úroveň sdělení**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	11	21%
velký význam	40	75%
střední význam	2	4%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,170	
rozptyl	0,216	
variační koeficient	15%	

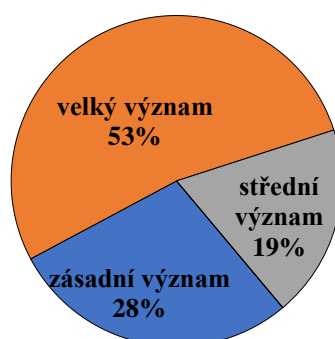
*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.5.2 Neverbální komunikace

Graf číslo 20 se zabývá otázkou z podkapitoly neverbální komunikace. Manažeři zde měli odpovědět na otázku, jaký význam přiřadí neverbální komunikaci. Zásadní význam volilo 15 manažerů a tvoří 28%. Velký význam zakroužkovalo 28 respondentů, což je 53%. Střední význam volilo 10 respondentů, tj. 19%. Nikdo nezvolil malý význam. Variační koeficient je 22%.

**Graf 20 Neverbální komunikace**

#### Neverbální komunikace



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 12 Neverbální komunikace**

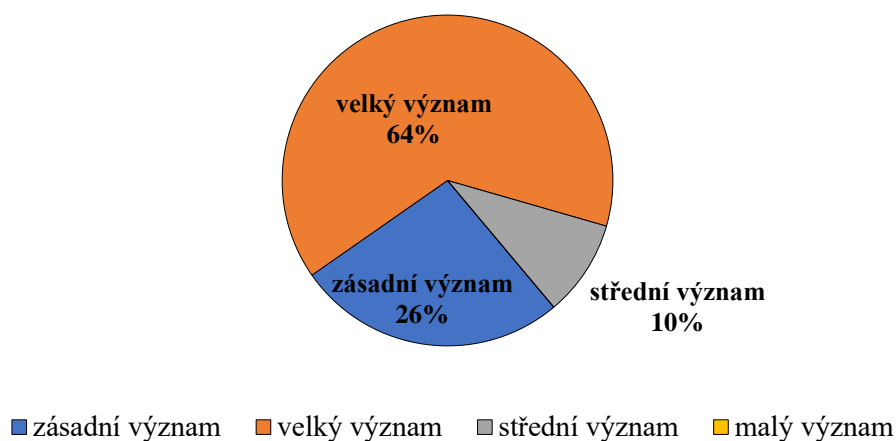
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	15	28%
velký význam	28	53%
střední význam	10	19%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,094	
rozptyl	0,463	
variační koeficient	22%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 21 odpovídá na otázku, jaký význam manažeři přikládají mimice při osobním jednání. Zásadní význam má pro 14 respondentů, tj. 26%. Velký význam volilo 34 respondentů a tvoří 64%. Střední význam volilo 5 respondentů a je to 10%. Nikdo nevolil možnost malý význam. Variační koeficient má hodnotu 18%.

**Graf 21 Mimika při osobním jednání**

Mimika při osobním jednání



*Zdroj: Vlastní zpracování*

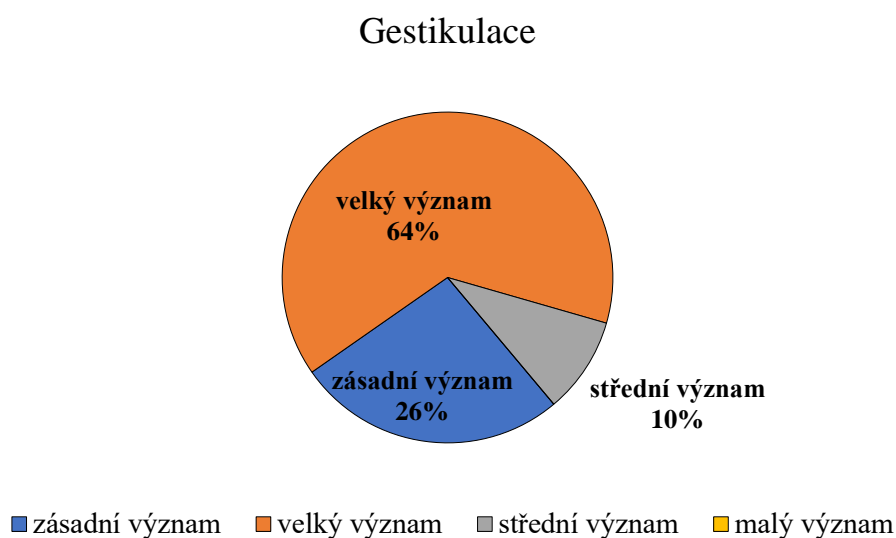
**Tabulka 13 Mimika při osobním jednání**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	14	26%
velký význam	34	64%
střední význam	5	9%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,170	
rozptyl	0,330	
variační koeficient	18%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, jaký význam přiřkládají manažeři gestikulaci neboli doprovodným prvkům ke komunikaci, odpovídá graf číslo 22. Zásadní význam volilo 14 manažerů a je to 26%. Velký význam má pro 34 respondentů, tj. 64%. Pouze 5 respondentů volilo střední význam, tj. 9%. Nikdo nezvolil možnost malý význam. Variační koeficient je zde 18%.

**Graf 22 Gestikulace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 14 Gestikulace**

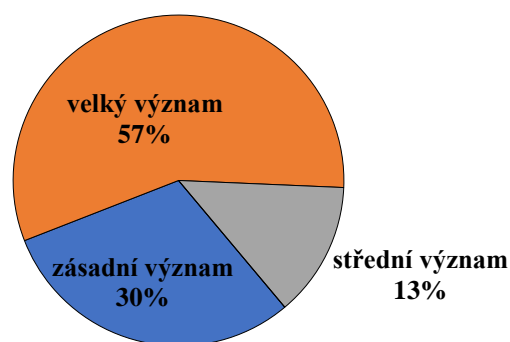
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	14	26%
velký význam	34	64%
střední význam	5	9%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,170	
rozptyl	0,330	
variační koeficient	18%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 23 charakterizuje otázku, jaký význam přikládají manažeři očnímu kontaktu. Zásadní význam má pro 16 respondentů a je to 30%. Pro 30 respondentů má velký význam, tj. 57%. Střední význam zaškrtno 7 respondentů, tj. 13%. Nikdo nezvolil možnost malý význam. Variační koeficient má hodnotu 20%.

**Graf 23 Oční kontakt**

Oční kontakt



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 15 Oční kontakt**

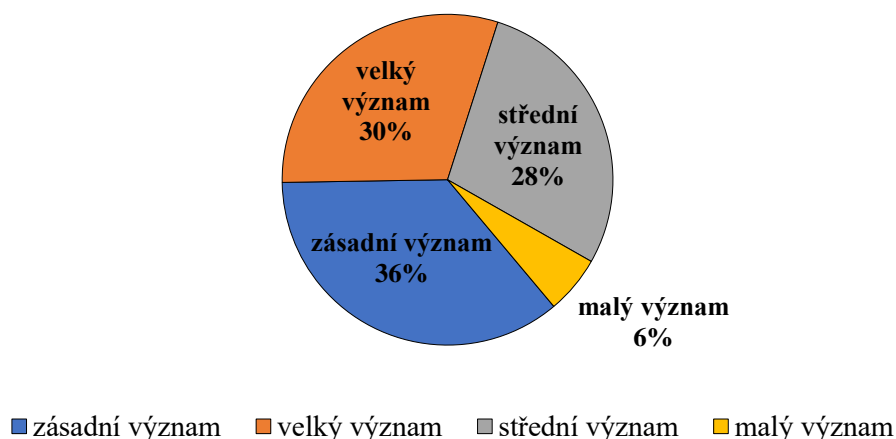
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	16	30%
velký význam	30	57%
střední význam	7	13%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,170	
rozptyl	0,405	
variační koeficient	20%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 24 ilustruje otázku, jaký význam přiřkládají manažeři vhodné vzdálenosti mezi účastníky komunikace. Zde už se odpovědi více liší. Pro 19 respondentů má vzdálenost zásadní význam, tj. 36%. Velký význam má pro 16 respondentů a tvoří skupinu 30%. Střední význam zvolilo 15 respondentů a tvoří skupinu o 28%. Malý význam zakroužkovali 3 respondenti, tj. 6%. Variační koeficient je tu vyšší 31%.

**Graf 24 Vhodná vzdálenost**

Vhodná vzdálenost



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 16 Vhodná vzdálenost**

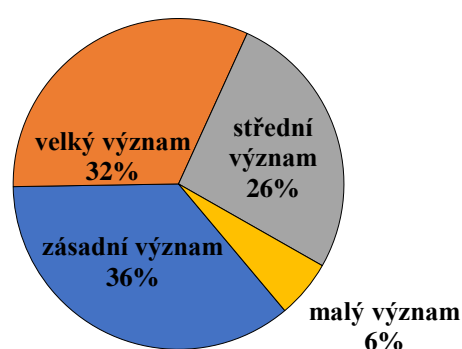
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	19	36%
velký význam	16	30%
střední význam	15	28%
malý význam	3	6%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,962	
rozptyl	0,867	
variační koeficient	31%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 25 znázorňuje otázku číslo 25, jaký význam přiřkládají manažeři posturologii. Posturologie je sdělení, které plyne z fyzického postoje komunikačního partnera. I tady se odpovědi dost odlišovaly. Pro 19 respondentů má zásadní význam, jedná se o skupinu 36%. Velký význam zvolilo 17 respondentů, tj. 32%. Střední význam zakroužkovalo 14 respondentů, tj. 26%. Ale našli se i manažeři, pro které má význam malý, tj. 6% a byli to 3 manažeři. Variační koeficient je 31%.

**Graf 25 Fyzický postoj**

Fyzický postoj



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 17 Fyzický postoj**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	19	36%
velký význam	17	32%
střední význam	14	26%
malý význam	3	6%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,981	
rozptyl	0,849	
variační koeficient	31%	

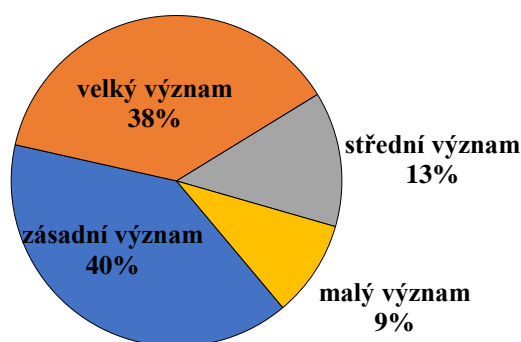
*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 4.5.3 Obsah komunikace

Další podkapitolou dotazníku bylo téma obsah komunikace. Graf číslo 26 odpovídá na otázku, jaký význam přiřkládají manažeři úplnosti sdělovaného obsahu. Zásadní význam představuje pro 21 respondentů, tj. 40%. Velký význam zvolilo 20 manažerů a tvoří 38%. Střední význam zakroužkovalo 7 respondentů a je to 13%. Malý význam zaznamenal 5 odpovědí, tj. 9%. Variační koeficient je 31%.

**Graf 26 Úplnost obsahu**

Úplnost obsahu



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 18 Úplnost obsahu**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	21	40%
velký význam	20	38%
střední význam	7	13%
malý význam	5	9%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,075	
rozptyl	0,900	
variační koeficient	31%	

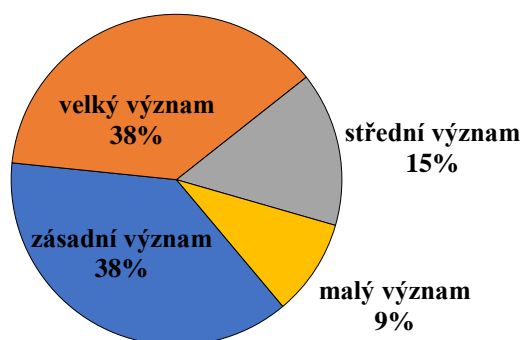
*Zdroj: Vlastní zpracování*



Na otázku, jaký význam přiřkládají manažeři relevantnosti sdělovaného obsahu, odpovídá graf číslo 27. Celých 20 respondentů odpovědělo zásadní význam a tvoří 38%. Pro velký význam bylo 20 respondentů, tj. také 38%. Střední význam zvolilo 8 respondentů, tj. 15%. A malý význam zvolilo 5 respondentů a zastupují 9%. Variační koeficient je poměrně vysoký 31%.

**Graf 27 Relevantnost obsahu**

Relevantnost obsahu



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 19 Relevantnost obsahu**

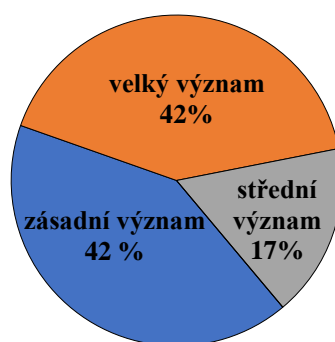
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	20	38%
velký význam	20	38%
střední význam	8	15%
malý význam	5	9%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,038	
rozptyl	0,904	
variační koeficient	31%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 28 a otázka jaký význam přiřadí manažeři vyjádření vztahu ke sdělovanému obsahu. Pro zásadní význam bylo 22 manažerů, tj. 42%. Stejně tak pro velký význam, který také volilo 22 respondentů, tj. též 42%. Nikdo nevolil možnost malý význam a 9 respondentů je pro střední význam, tj. 17%. Variační koeficient je 22%.

**Graf 28 Vztah autora k obsahu jeho sdělení**

Vztah autora k obsahu jeho sdělení



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 20 Vztah autora k obsahu jeho sdělení**

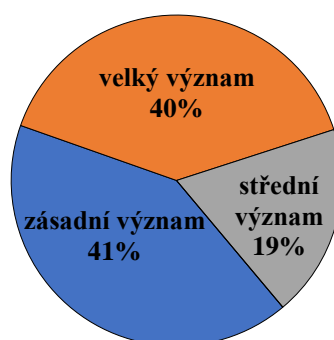
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	22	42%
velký význam	22	42%
střední význam	9	17%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,245	
rozptyl	0,525	
variační koeficient	22%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 29 se týká otázky, jaký význam přiřadí manažeři sdělení osobního postoje k příjemci sdělení. Z toho 22 respondentů odpovědělo zásadní význam, tj. 41%. Velký význam zvolilo 21 respondentů, tj. 40%. Nikdo nezvolil malý význam a pro střední význam je 10 respondentů neboli 19%. Variační koeficient je 23%.

**Graf 29 Osobní postoj k příjemci sdělení**

Osobní postoj k příjemci sdělení



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 21 Osobní postoj k příjemci sdělení**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	22	42%
velký význam	21	40%
střední význam	10	19%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,226	
rozptyl	0,553	
variační koeficient	23%	

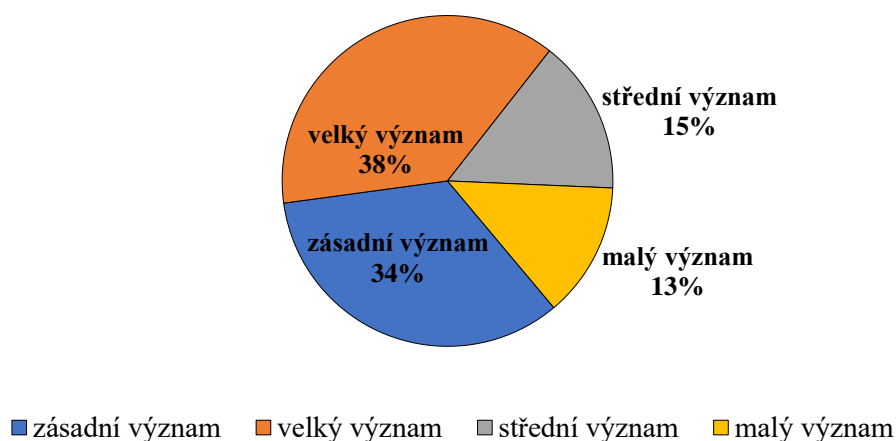
*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.5.4 Komunikační dovednosti

Další část dotazníku se zabývala otázkami týkající se komunikačních dovedností. V grafu číslo 30 odpovídali manažeři na otázku, jaký význam přikládají schopnosti naslouchat. Zásadní význam tomu přikládá 18 manažerů, tj. 34%. Velký význam má tato otázka pro 20 respondentů, tj. 38%. Střední význam zvolilo 8 manažerů, tj. 15%. A malý význam zakroužkovalo 7 manažerů, tj. 13%. Variačním koeficient je vysoký 34%.

**Graf 30 Schopnost naslouchat**

Schopnost naslouchat



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 22 Schopnost naslouchat**

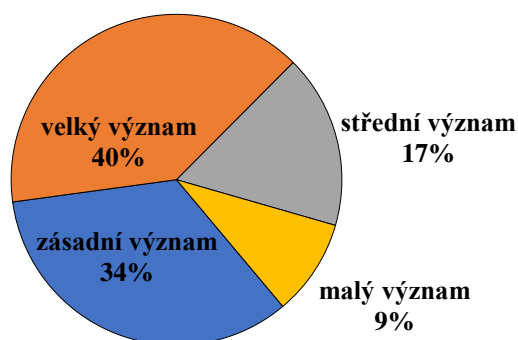
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	18	34%
velký význam	20	38%
střední význam	8	15%
malý význam	7	13%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,925	
rozptyl	1,013	
variační koeficient	34%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V otázce číslo 31 a následném grafu číslo 31 se manažeři měli vyjádřit k tomu, jaký význam přikládají empatii, tedy v cítění se do pocitů komunikačního partnera. Zásadní význam zvolilo 18 manažerů, což je 34%. Velký význam vybralo 21 manažerů, tj. 40%. Střední význam zvolilo 9 manažerů, tj. 17%. Malý význam má pro 5 manažerů, tj. 9%. Variační koeficient je zde také poměrně vysoký a je 32%.

**Graf 31 Empatie**

**Empatie**



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 23 Empatie**

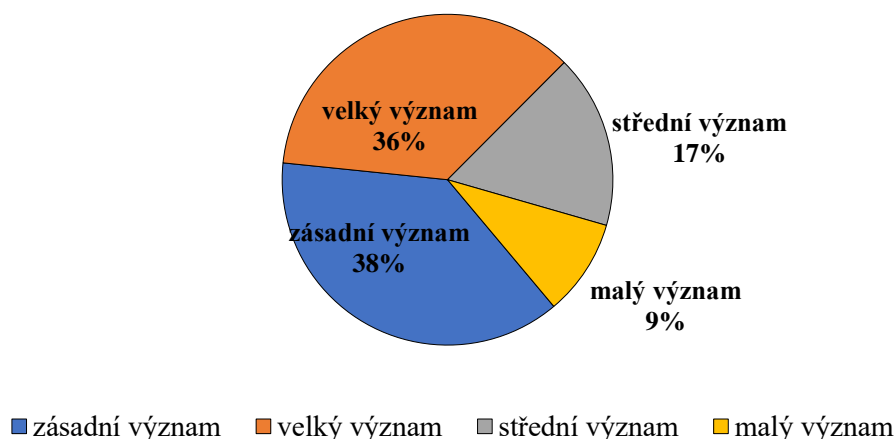
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	18	34%
velký význam	21	40%
střední význam	9	17%
malý význam	5	9%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,981	
rozptyl	0,886	
variační koeficient	32%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu číslo 32 manažeři odpovídali na to, jaký význam přikládají vyjednávacím schopnostem. Pro 20 manažerů mají vyjednávací schopnosti zásadní význam a tvoří 38% z celku. Pro 19 respondentů mají vyjednávací schopnosti velký význam, tj. 36%. Střední význam mají pro 9 respondentů, tj. 17%. a malý význam zvolilo 5 respondentů, tj. 9 %. Variační koeficient je v tomto případě 32%.

**Graf 32 Schopnost vyjednávání**

Schopnost vyjednávání



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 24 Schopnost vyjednávání**

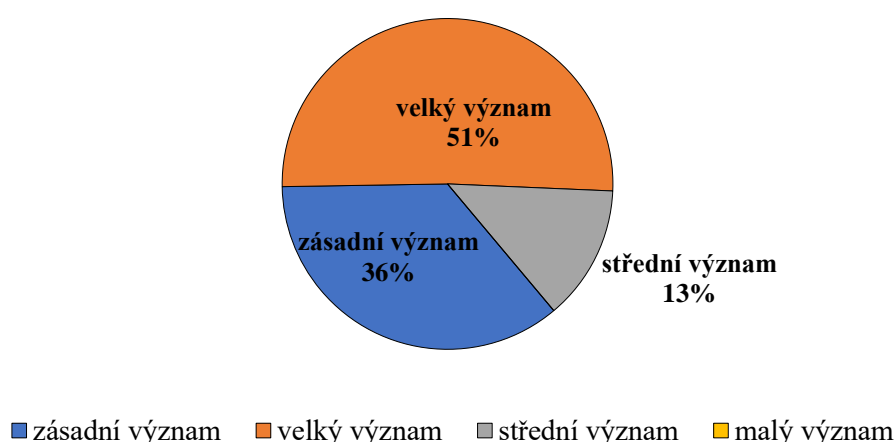
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	20	38%
velký význam	19	36%
střední význam	9	17%
malý význam	5	9%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,019	
rozptyl	0,924	
variační koeficient	32%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na grafu číslo 33 lze vidět, jak manažeři odpovídali na otázku, jaký význam přiřkládají aktivnímu přístupu k řešení problému, neboli jak je pro ně podstatné se efektivně komunikačně podílet na řešení problému. V této otázce má 19 manažerů pocit, že dává zásadní význam k aktivnímu přístupu k řešení problému, tj. 36%. Ale 27 manažerů zvolilo velký význam, tj. 51%. Střední význam volilo 7 manažerů a je to 13%. Nikdo nevolil možnost malý význam. Variační koeficient má hodnotu 21%.

**Graf 33 Aktivní řešení problému**

Aktivní řešení problému



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 25 Aktivní řešení problému**

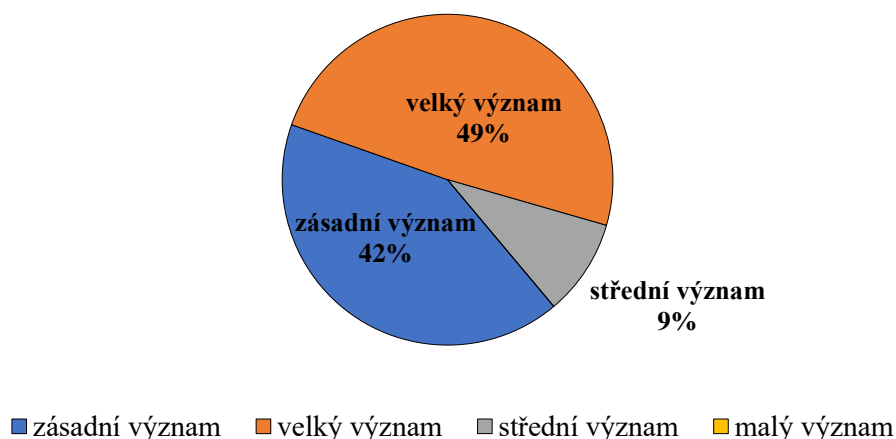
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	19	36%
velký význam	27	51%
střední význam	7	13%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,226	
rozptyl	0,439	
variační koeficient	21%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na grafu číslo 34 lze vidět, jak manažeři odpovídali na otázku, jaký význam přiřadí k přijímání závěrů na základě komunikace. V této otázce má 22 manažerů pocit, že dává zásadní význam k přijímání závěrů na základě komunikace, tj. 42%. Pro velký význam bylo 26 manažerů, tj. 49%. Střední význam zvolilo 5 manažerů a tvoří skupinu 9%. Nikdo nezvolil možnost malý význam. Variační koeficient je 19%.

**Graf 34 Schopnost formulovat závěry na základě komunikace**

Schopnost formulovat závěry na základě komunikace



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 26 Schopnost formulovat závěry na základě komunikace**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	22	42%
velký význam	26	49%
střední význam	5	9%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,321	
rozptyl	0,407	
variační koeficient	19%	

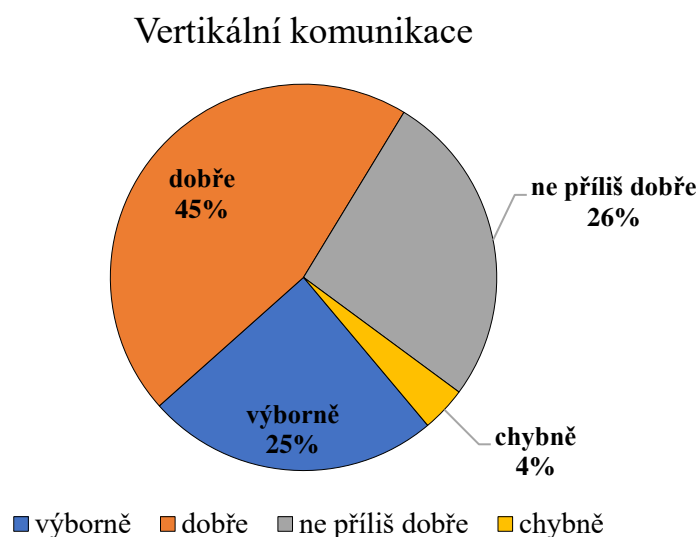
*Zdroj: Vlastní zpracování*



#### 4.5.5 Komunikační kanály

V následujících otázkách mohli manažeři volit mezi čtyřmi odpověďmi s podobným obodováním : výborně – 4 body, dobře – 3 body, ne příliš dobře – 2 body a chybně 1bod. Graf číslo 35 popisuje otázku, jak probíhá vertikální komunikace na pracovišti. U vertikální komunikace hovoříme o komunikaci nadřízený s podřízeným či podřízený s nadřízeným. Celkem 13 manažerů si myslí, že probíhá výborně a je to 25%. Možnost dobře zvolilo 24 respondentů, tj. 45%. Ne příliš dobře si vybralo 14 manažerů, tj. 26%. Našel se i názor, že chybně a to u dvou manažerů a tvoří 4%. Variační koeficient vyšel 28%.

**Graf 35 Vertikální komunikace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 27 Vertikální komunikace**

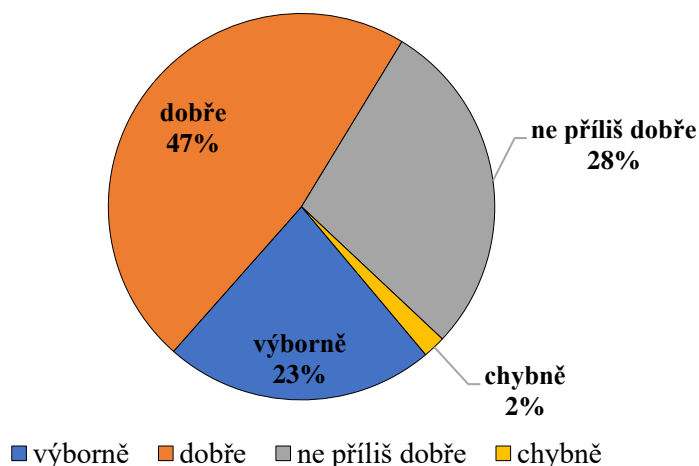
	Absolutní četnost	Relativní četnost
výborně	13	25%
dobře	24	45%
ne příliš dobře	14	26%
chybně	2	4%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,906	
rozptyl	0,651	
variační koeficient	28%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 36 znázorňuje, jak probíhá horizontální komunikace na pracovišti. Horizontální zde chápeme jako komunikace nadřízený s nadřízeným. Možnost výborně zvolilo 12 manažerů, tj. 23%. Dobře si vybralo 25 manažerů a tvoří tak 47%. Ne příliš dobře si vybralo 15 manažerů, tj. 28%. A jeden manažer si myslí, že chybně, tj. 2%. Variační koeficient je 26%.

**Graf 36 Horizontální komunikace**

Horizontální komunikace



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 28 Horizontální komunikace**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
výborně	12	23%
dobře	25	47%
ne příliš dobře	15	28%
chybně	1	2%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,906	
rozptyl	0,576	
variační koeficient	26%	

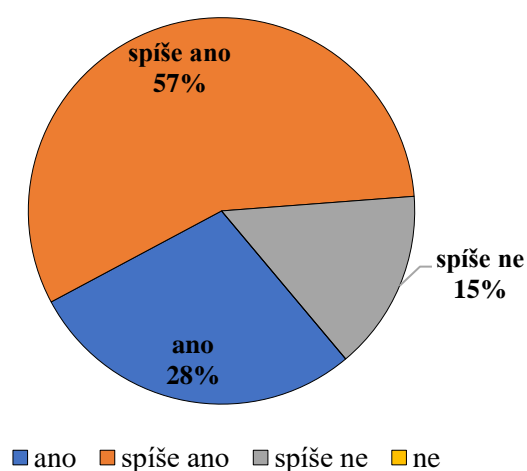
*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.5.6 Sebehodnocení

Graf číslo 37 znázorňuje otázku, zda manažery zajímá, co jejich podřízené motivuje. Možnost odpovědí zde byla: ano – 4 body, spíše ano – 3 body, spíše ne – 2 body, ne – 1 bod. Odpověď ano zvolilo 15 manažerů, tj. 28%. Spíše ano vybralo 30 manažerů, tj. 57%. Spíše ne zakroužkovalo 8 manažerů, tj. 15%. Odpověď ne nikdo nezvolil. Variační koeficient je zde 21%.

**Graf 37 Motivační aspekt komunikace**

Motivační aspekt komunikace



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 29 Motivační aspekt komunikace**

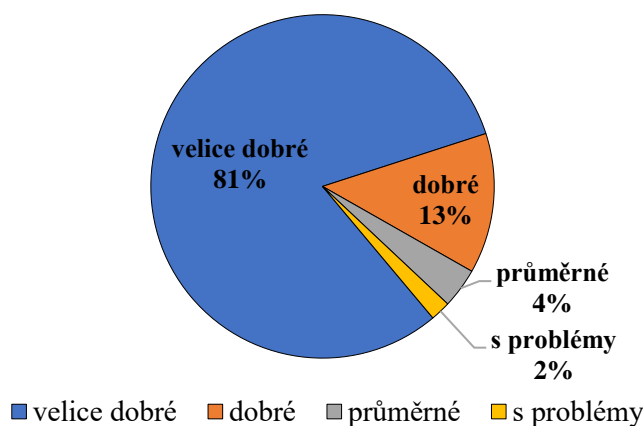
	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	15	28%
spíše ano	30	57%
spíše ne	8	15%
ne	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,132	
rozptyl	0,417	
variační koeficient	21%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na grafu číslo 38 vidíme, jak by manažeři hodnotili svoje vůdčí schopnosti. Možnosti odpovědi: velice dobré – 4 body, dobré – 3 body, průměrné – 2 body, s problémy – 1 bod. Za velice dobré své vůdčí schopnosti považuje 43 manažerů, tj. 81%. Dobré zvolilo 7 manažerů a je to skupina 13%. Průměrnými schopnostmi disponují 2 manažerů a jsou to 4%. Našel se však i manažer, který hodnotí své schopnosti s problémy, tj. 2%. Variační koeficient je 17%.

**Graf 38 Vůdčí schopnosti ve vztahu nadřízený a podřízený v komunikaci**

Vůdčí schopnosti ve vztahu nadřízený a podřízený v komunikaci



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 30 Vůdčí schopnosti ve vztahu nadřízený a podřízený v komunikaci**

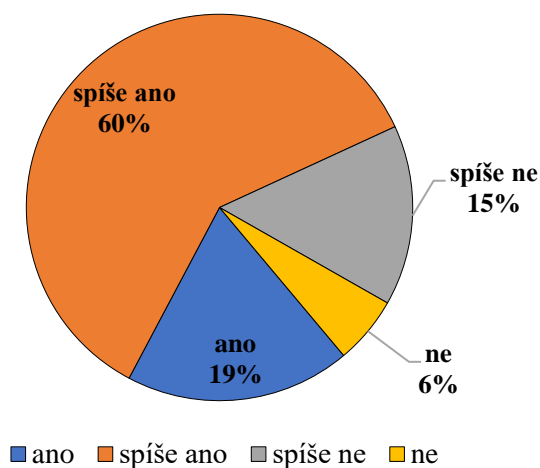
	Absolutní četnost	Relativní četnost
velice dobré	43	81%
dobré	7	13%
průměrné	2	4%
s problémy	1	2%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,736	
rozptyl	0,383	
variační koeficient	17%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 39 charakterizuje otázku, která se táže, zda manažeři upřednostňují ústní instrukce před písemnými. Ano odpovědělo 10 manažerů, tj. 19%. Spíše ano zakroužkovalo 32 manažerů a je to skupina 60%. Spíše ne o sobě tvrdí 8 manažerů a je to 15%. Odpověď ne zvolili 3 manažeři, tj. 6%. Variační koeficient je 26%.

**Graf 39 Ústní instrukce nebo písemné**

Ústní instrukce nebo písemné



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 31 Ústní instrukce nebo písemné**

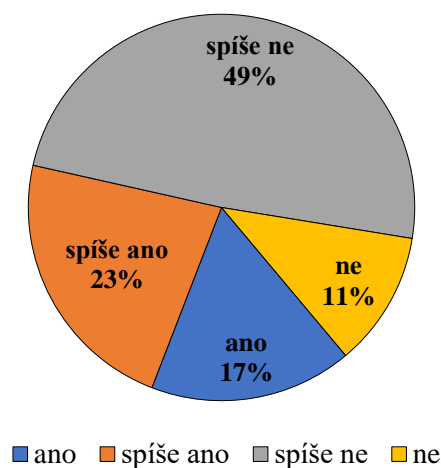
	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	10	19%
spíše ano	32	60%
spíše ne	8	15%
ne	3	6%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,925	
rozptyl	0,560	
variační koeficient	26%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf číslo 40 charakterizuje otázku, jak manažeři dokáží řešit neshody na pracovišti z hlediska komunikace. Ano odpovědělo 9 manažerů a tvoří skupinu 17%. Spíše ano zvolilo 12 manažerů, tj. 23%. Spíše ne o sobě tvrdí 26 manažerů, tj. 49%. A našli se i manažeři, kteří neshody řešit neumí a je jich celkem 6, tj. 11%. Variační koeficient je 37% .

**Graf 40 Jak komunikace ovlivňuje neshody na pracovišti**

Jak komunikace ovlivňuje neshody na pracovišti



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 32 Jak komunikace ovlivňuje neshody na pracovišti**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	9	17%
spíše ano	12	23%
spíše ne	26	49%
ne	6	11%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	2,453	
rozptyl	0,814	
variační koeficient	37%	

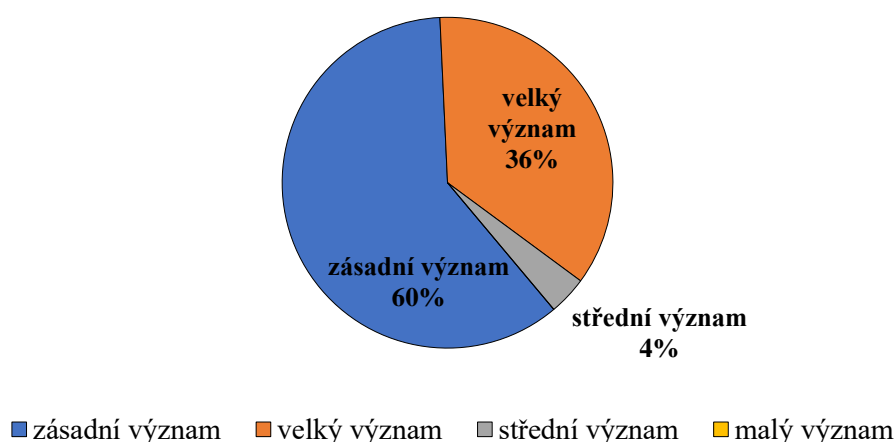
*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.5.7 Principy efektivní komunikace

Na grafu číslo 41 vidíme, jaký význam manažeři přikládají souladu v cílech. Zásadní význam zvolilo 32 manažerů a tvoří 60%. Velký význam zakroužkovalo 19 manažerů, tj 36%. Střední význam má pro 2 respondenty, tj 4%. Nikdo nezvolil malý význam. Variační koeficient je 16%.

**Graf 41 Soulad v cílech**

Soulad v cílech



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 33 Soulad v cílech**

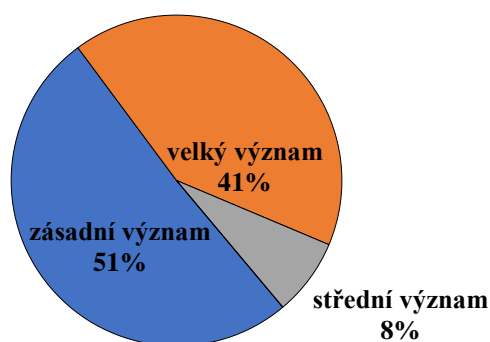
	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	32	60%
velký význam	19	36%
střední význam	2	4%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,566	
rozptyl	0,321	
variační koeficient	16%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jaký význam přikládají manažeři vzájemnému respektování při komunikaci, ilustruje graf číslo 42. Zásadní význam má pro 27 manažerů, kteří tvoří skupinu 51%. Velký význam zvolilo 22 manažerů, tj 42%. Pro 4 manažery má střední význam, což je 8%. Malý význam ne zvolil žádný respondent. Variační koeficient je 18%.

**Graf 42 Respekt při komunikaci**

Respekt při komunikaci



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 34 Respekt při komunikaci**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	27	51%
velký význam	22	42%
střední význam	4	8%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,434	
rozptyl	0,397	
variační koeficient	18%	

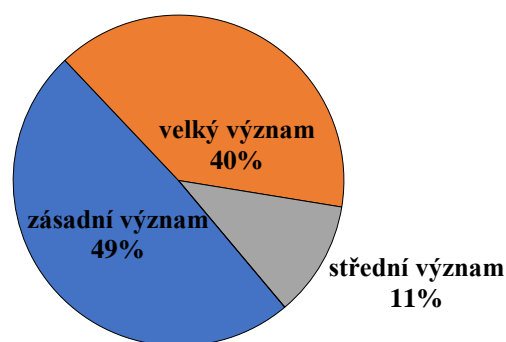
*Zdroj: Vlastní zpracování*



Graf číslo 43 ilustruje otázku, jaký význam manažeři přikládají vzájemné odpovědnosti za komunikaci všech zúčastněných. Zásadní význam má pro 26 manažerů, tj. 49%. Pro 21 manažerů má velký význam, tj. 40%. Střední význam zvolilo 6 manažerů, tj. 11%. Nikdo nezvolil možnost malý význam. Variační koeficient je 20%.

**Graf 43 Odpovědnost za komunikaci**

Odpovědnost za komunikaci



■ zásadní význam ■ velký význam ■ střední význam ■ malý význam

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 35 Odpovědnost za komunikaci**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zásadní význam	26	49%
velký význam	21	40%
střední význam	6	11%
malý význam	0	0%
celkem	53	100%
aritmetický průměr	3,377	
rozptyl	0,461	
variační koeficient	20%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **5 Vyhodnocení dotazníkového šetření a návrhy a doporučení**

Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo rozděleno na několik menších kapitol podle rozdělení dotazníku.

### **5.1 Verbální komunikace**

Verbální komunikace se nejprve zaměřila na to, jakou formu komunikace manažeři využívají nejčastěji. Nejvíce zastoupené odpovědi byly pro ústní a elektronickou. Ústní komunikace je samozřejmě kvůli osobnímu kontaktu a přesnosti domluvit se nenahraditelná, ale často se kvůli časovým nedostatkům musí využít některá jiná forma komunikace. V armádě je často využíváno komunikace elektronické tzv. štábního informačního systému, přes který jsou zasílány emaily, nebo se využívá služebních mobilních telefonů formou sms zpráv. Největší význam přikládají manažeři ústní komunikaci a hned potom komunikaci písemné, ke které se lze vždy vrátit a slouží jako podklad k řešení problému. Ne méně důležité jsou stránky týkající se přestávek v řeči a srozumitelnosti řeči.

Nejvíce se manažeři shodli u otázky správné artikulace, kde manažeři zvolili velký význam. Variační koeficient byl nízký, a tak můžeme považovat vážený průměr za odpověď respondentů. Velké významy přiřadili manažeři rychlosti a hlasitosti řeči.

Vyhodnocením odpovědí manažerů zjistíme, že verbální projev je pro manažery nesmírně důležitý, proto by se měli do budoucna zaměřit na nechybování v projevu, na správnou artikulaci, vhodnou rychlost a přestávkám v řeči. V oblasti písemné a elektronické komunikace, by se měli zaměřit na stylistické úpravy a správnou gramatiku. Konkrétně v sms zprávách by měli dbát na výstižnost daného problému a jasně zadaný a formulovaný úkol.

### **5.2 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikaci manažeři přikládají také velký význam. Zásadní význam přikládají hlavně očnímu kontaktu. Oční kontakt je součástí každé komunikace a může během konverzace mnohé vypovědět. Minimálně řečník pomocí očního kontaktů zjistí, zda ho posluchači poslouchají nebo či souhlasí s tím, co řečník říká.

Více se shodují v otázkách gestikulace a mimiky, u kterých respondenti volili zásadní a velký význam. K posturologii se manažeři vyjádřili různěji, pro některé je důležitá velmi,

ale pro některé takový význam nemá, o čemž svědčí i vyšší korelační koeficient. Podobný význam přikládají vzdálenosti mezi účastníky, kde jsou odpovědi také rozmanité.

Obecně se ale respondenti shodli, že dávají neverbální komunikaci velký a zásadní význam.

### **5.3 Obsah komunikace**

Manažeři se častěji shodli, že přikládají význam k vyjádření vztahu ke sdělovanému obsahu a také, že jim záleží na osobním postoji k příjemci sdělení. To svědčí o tom, že se manažeři zajímají o to, co a komu říkají. Záleží jim na tom, aby podřízení byli informováni, jaký vztah a postoj mají k dané situaci. Jejich odpovědi se více liší v otázkách relevantnosti a úplnosti sdělovaného obsahu, o čemž vypovídá i vyšší variační koeficient.

Někteří respondenti uvedli, že pro ně úplnost a relevantnost obsahu nepředstavuje žádnou důležitost. Manažeři by se zde měli zaměřit na to, aby si byli jisti, zda vždy zadají úkol či prezentují problém úplně a zdůrazňují jeho závažnost.

### **5.4 Komunikační dovednosti**

Část dotazníku zaměřená na komunikační dovednosti měla 5 otázek. Otázky v nichž se manažeři shodovali více, se týkají aktivního přístupu k řešení problému a přijímání závěru na základě komunikace. Většina manažerů přikládá zásadní a velký význam aktivnímu řešení problému. Stejně tak většina manažerů považuje za důležité přijímat názory na základě komunikace. Z toho plyne, že je pro ně osobní komunikační kontakt velice důležitý.

Větší variabilitu vykazují otázky týkající se schopnosti naslouchat, empatie či vyjednávací schopnosti. Nejvyšší variační koeficient je v otázce schopnosti naslouchat, kde se našlo poměrně hodně manažerů, kteří nejsou ochotni naslouchat a přiřazují zde nižší významnost. Ve schopnosti naslouchat by manažeři měli umožnit větší prostor pro vyjádření podřízených, jinak by časem mohli být zaměstnanci spíše apatičtí k další diskusi nebo méně iniciativní k vyřešení problému.

Podle odpovědí z dotazníku nejsou manažeři ani příliš empatičtí a nepřikládají zásadní význam vyjednávací schopnosti. Úspěšné vyjednávání je jedním z nejtěžších pracovních úkolů vůbec. Vyjednávání na pracovišti může vyřešit konflikty, vytvořit vhodnou pracovní atmosféru nebo zaměstnance lépe motivovat.

## **5.5 Komunikační kanály**

Komunikační kanály se týkaly otázek horizontální a vertikální komunikace, která se jeví v objektu nepříliš dobře. Obě otázky měly podobné odpovědi a vysoká míra variačního koeficientu svědčila o různorodosti jednotlivých odpovědí. Někteří manažeři sice uvedli, že horizontální a vertikální komunikace probíhá výborně či dobře, ale značná část se vyjádřila opačně. V tomto případě by se na horizontální a vertikální komunikaci mělo ještě zapracovat. V případě horizontální komunikace by se mělo předcházet chybné komunikaci, aby se nešířily odlišné informace pro zadání úkolu či splnění cíle. Více by se zde mělo apelovat na porady a schůze všech nadřízených, kde mohou upřesnit jednotlivé požadavky.

Podobně u vertikální komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Nadřízení by měli efektivně využívat briefingy a srozumitelně předávat důležité instrukce, dávat pozor na zpětnou vazbu a umožňovat diskusi.

## **5.6 Sebehodnocení**

Dotazníková část týkající se sebehodnocení obsahovala 4 otázky. Nejevíce se manažeři shodovali v otázce, zda se manažeři zajímají o motivaci svých zaměstnanců. Většina respondentů zde zvolila ano a spíše ano. V hodnocení vůdčích schopností si manažeři myslí, že jejich vůdčí schopnosti jsou převážně velice dobré nebo dobré. Z toho plyne, že se manažeři považují za vůdčí typy a jsou spokojeny se svými schopnostmi.

Většina respondentů uvedla, že upřednostňuje ústní instrukce před písemnými. V ústní komunikaci se manažer může přesvědčit, zda podřízení porozuměli správně danému úkolu, může pocítit snahu o zpětnou vazbu a nebo další návrhy na lepší postup řešení. Někdy bariérou však může být nedostatek času, který způsobí nemožnost předání každého úkolu ústně.

Negativním faktem může být to, že manažeři převážně neumí řešit neshody na pracovišti. Vztahy na pracovišti by měly být vyhovující a pracovníci by se neměli v práci stresovat. Příznivé podmínky v zaměstnání dokážou zvýšit produktivitu práce, proto by se se manažeři měli naučit problémy na pracovišti řešit.

## **5.7 Principy efektivní komunikace**

U principů efektivní komunikace byly otázky zaměřeny na soulad v cílech, respekt při komunikaci a odpovědnost za komunikaci všech zúčastněných. Nejvíce se manažeři shodli v otázce souladu cílů. Zde většina dotázaných zvolila zásadní význam. Z toho plyne, že většina oslovených manažerů, má snahu soustředit se na společnou vizi organizace.

Dále manažeři přikládají velký význam vzájemnému respektování se při komunikaci, což je také pozitivní a vede to k prohloubení komunikace a nacházení stále nových nápadů a řešení. Většina manažerů cítí odpovědnost za komunikaci všech zúčastněných. Principy efektivní komunikace jsou v armádě tedy plněny účinně a nejsou třeba velké změny.

## **5.8 Doplnující otevřené otázky**

Dotazníkové šetření bylo obohaceno ještě o tři otevřené otázky, které měli umožnit manažerům vyjádřit se k jednotlivým typům komunikace čistě ze svého pohledu.

### **Význam písemné komunikace na pracovišti**

V této otázce manažeři často odpověděli, že význam písemné komunikace spočívá v rychlém předání informací a to hlavně v případě předání nějakého rozsáhlého úkolu. Dále uvedli, že v písemné komunikaci mohou lépe definovat dílčí kroky a cíle. Nenahraditelná a často využívaná je při předávání funkce při zastupování.

### **Význam elektronické komunikace na pracovišti**

Manažeři uvedli, že elektronická komunikace se nejčastěji využívá při neosobním jednání. Jednoznačné výhody tohoto způsobu je možnost rozeslání dané informace nebo úkolu více lidem najednou. Neocenitelná výhoda je také rychlost a nepotřebnost osobního kontaktu. Respondenti také uvádějí, že je zde jasný důvod sdělení obsahu. Tento způsob komunikace má pro manažery význam při komunikaci mezi více subjekty, konkrétně v této situaci mezi roji, veliteli letky a zástupci velitele letky. Elektronická komunikace se často využívá při hromadném předávání všeobecných informací podřízeným pomocí emailu nebo sms služebním telefonem.

Elektronická komunikace je nenahraditelná v tom, že se kdykoliv zaměstnanci mohou dostat k informacím zpět. V armádě se využívá štábní informační systém, jimž se posílají emaily, nebo služební telefony, které se nejčastěji využívají ke zprávám sms.

## **Význam osobního kontaktu na pracovišti**

Osobní kontakt je těžko nahraditelný a využívá se při předávání důležitých informací. Nejčastěji způsob osobní komunikace na letkách je formou účelových briefingů, což je přímé hromadné sdělení informací podřízeným. Na závěr tohoto sezení je vymezen čas na otázky, nebo pro případnou diskusi, kde se nabízí zpětná vazba od zaměstnanců. Další forma je tzv. ranní briefing části letky pro pozemní, nebo létající personál. Ne tak frekventovaný je rozborový briefing, který se koná za účelem vyhodnocení daného období. Nenahraditelný je osobní kontakt v případě vážných rodinných problémů podřízeného, které mohou ovlivnit proces plánování dílčích úkolů letky.

## 6 Závěr

Obecně slouží komunikace k dorozumívání nebo předávání informací mezi dvěma či více osobami. Komunikace i komunikační schopnosti patří k nejdůležitějším lidským schopnostem a slouží k vytváření, udržování a pěstování mezilidských vztahů. Schopnost řečové komunikace je způsobilost vědomě používat jazyk jako složitý komunikační systém znaků a symbolů a využívat všechny jeho komunikační formy. Komunikace je ale i součástí manažerských funkcí, kde má své zastoupení samostatně, a také jednotlivé manažerské funkce i propojuje.

Diplomová práce se věnuje manažerské komunikaci. Hlavním cílem práce bylo zjistit, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace pro jejich práci, jak hodnotí význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Dílčím cílem bylo porovnání názorů manažerů na důležitost prvků komunikace, ze kterých vznikly návrhy a doporučení.

Metodicky se postupovalo nejprve vymezením zkoumané problematiky. V dalším kroku se určilo, jak budou prvotní údaje zjišťovány, a bylo zvoleno písemné dotazníkové šetření, kde se podařilo získat 53 vyplněných dotazníků z celkových 60. Objektem byly letky Armády ČR v Čáslavi a respondenti byli řídicí pracovníci. Odpovědi respondentů byly zpracovány pomocí statistických výpočtů, následně ilustrovány v grafech a zhodnoceny včetně podání návrhů na zlepšení.

Ukázalo se, že nejvíce u letek 21. základny taktického letectva v Čáslavi dominuje komunikace ústní a elektronická v podobě štábního informačního systému. Ústní komunikace je nenahraditelná, ale ne vždy je na ni čas, a proto se v objektu zkoumání komunikuje často elektronicky pomocí emailu nebo sms.

Diplomová práce potvrdila, že komunikace je pro manažery nesmírně důležitá, a že se na ní snaží neustále pracovat, o čemž svědčily i závěrečné otevřené otázky, kde se manažeři mohli osobně vyjádřit. Návrhy zjištěné zhodnocením výzkumu mohou posloužit jako inspirace pro řídicí pracovníky.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1066-X.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9550-5.

KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-716-9223-9.

KOŠTAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807179-683-1.

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

MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4375-1.

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



WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, c1993. ISBN 00-706-9170-3.

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

**Internetové zdroje:**

Neverbální komunikace. *Andromedia* [online]. 2018 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: [www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/neverbalni-nonverbalni-komunikace](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/neverbalni-nonverbalni-komunikace)

Styl řízení. *Management Mania* [online]. 2016 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-řízení-styl-vedení>

## 8 Přílohy

### 8.1 Dotazník

#### Dotazník

Dobrý den vážení respondenti,

jmenuji se Michal Pok a jsem studentem Provozně ekonomické fakulty České Zemědělské univerzity. Chtěl bych Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podkladový materiál k mé diplomové práci na téma Manažerská komunikace. Cílem diplomové práce je zjistit význam prvků komunikace pro práci manažera. Dotazník je určen manažerům na všech úrovních řízení.

Ke každé otázce volte prosím odpověď, která nejlépe vystihuje váš názor. Děkuji Vám za Váš čas.

Michal Pok

#### A) ČÁST IDENTIFIKAČNÍ

##### 1) Pohlaví:

- Žena
- Muž

##### 2) Věková kategorie:

- do 25 let
- 26 – 34 let
- 35 – 54 let
- 46 – 54 let
- 55 a více

##### 3) Dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučený bez maturity
- Vyučený s maturitou
- Vyšší odborné
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

##### 4) Na jaké úrovni řízení se nyní nacházíte?

- Nižší (vedoucí malých útvarů, nadřízený řádových pracovníků)
- Střední (vedoucí jednotlivých útvarů, vedoucí oddělení)
- Vyšší (vedení, top management, určování strategických plánů)

- 5) Jaká je délka vaší praxe?
- Do 2 let
  - 2 – 5 let
  - 5 – 10 let
  - 10 let a více
- 6) Jak dlouho se nacházíte na vaší současné pozici?
- Méně než 3 roky
  - 4 – 10 let
  - 11 let a více
- 7) Kolik podřízených máte?
- Méně než 5
  - 5 - 10
  - 10 a více

## B) ČÁST ZJIŠŤOVACÍ

Na základě této stupnice přiřad'te prosím míru důležitosti jednotlivým faktorům.

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 5 | malá důležitost, malý význam        |
| 6 | průměrná důležitost, střední význam |
| 7 | velká důležitost, velký význam      |
| 8 | zásadní důležitost, zásadní význam  |

### Verbální komunikace

8) Kterou formu komunikace využíváte nejčastěji? Označ'te křížkem.

- ústní    písemnou    elektronickou    telefonickou

9) Jaké významy přiřadíte jednotlivým typům komunikace?

- |              |                            |                            |                            |                            |
|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ústní        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Písemná      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Elektronická | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Telefonická  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

10) Jaký význam přiřadíte správné artikulaci?

- 1    2    3    4

11) Jaký význam přiřadíte vhodné rychlosti řeči?

- 1    2    3    4

12) Jaký význam přiřadíte vhodné hlasitosti řeči?

- 1    2    3    4

13) Jaký význam přikládáte přestávkám v řeči (tím i umožněním účastnit se diskuze)?

1     2     3     4

14) Jaký význam přikládáte srozumitelnosti (artikulaci)?

1     2     3     4

15) Jaký význam přikládáte gramatické úrovni verbálních sdělení?

1     2     3     4

16) Jaký význam přikládáte obsahu v odpovídající stručnosti sdělení?

1     2     3     4

17) Jaký význam přikládáte nepoužívání expletiv prázdných slov (prostě, jako, ...)?

1     2     3     4

18) Jaký význam přikládáte formulaci písemných sdělení?

1     2     3     4

19) Jaký význam přikládáte gramatické úrovni písemných sdělení?

1     2     3     4

#### Neverbální komunikace

20) Jaký význam přikládáte neverbální komunikaci?

1     2     3     4

21) Jaký význam přikládáte mimice při osobním jednání?

1     2     3     4

22) Jaký význam přikládáte gestikulaci (doprovodným prvkům ke komunikaci)?

1     2     3     4

23) Jaký význam přikládáte očnímu kontaktu?

1     2     3     4

24) Jaký význam přikládáte vhodné vzdálenosti mezi účastníky komunikace?

1     2     3     4

25) Jaký význam přikládáte posturologii (sdělení, které plyne z držení těla komunikačního partnera)?

1     2     3     4

### Obsah komunikace

26) Jaký význam přikládáte úplnosti sdělovaného obsahu?

- 1     2     3     4

27) Jaký význam přikládáte relevantnosti sdělovaného obsahu?

- 1     2     3     4

28) Jaký význam přikládáte vyjádření Vašeho vztahu ke sdělovacímu obsahu?

- 1     2     3     4

29) Jaký význam přikládáte sdělení Vašeho osobního postoje k příjemci sdělení?

- 1     2     3     4

### Komunikační dovednosti

30) Jaký význam přikládáte schopnosti naslouchat?

- 1     2     3     4

31) Jaký význam přikládáte empatii (vcítění se do pocitů partnera)?

- 1     2     3     4

32) Jaký význam přikládáte vyjednávacím schopnostem?

- 1     2     3     4

33) Jaký význam přikládáte aktivnímu přístupu k řešení problému?

- 1     2     3     4

34) Jaký význam přikládáte k přijímání závěrů na základě komunikace?

- 1     2     3     4

### Komunikační kanály (označte křížkem zvolenou odpověď)

35) Jak probíhá vertikální (nadřízený x podřízený) komunikace na vašem pracovišti?

- výborně     dobře     ne příliš dobře     chybně

36) Jak probíhá horizontální (nadřízený x nadřízený) komunikace na vašem pracovišti?

- výborně     dobře     ne příliš dobře     chybně

Sebehodnocení (označte křížkem zvolenou odpověď)

37) Zajímáte se o to, co motivuje vaše podřízené?

ano  spíše ano  spíše ne  ne

38) Jak byste hodnotili svoje vůdčí schopnosti?

velice dobré  dobré  průměrné  s problémy

39) Upřednostňujete ústní instrukce před písemnými?

ano  spíše ano  spíše ne  ne

40) Dokážete řešit neshody na pracovišti?

ano  spíše ano  spíše ne  ne

Principy efektivní komunikace

41) Jaký význam přikládáte souladu v cílech (formulace cílů pro různé úrovně řízení, ale přesto vzájemně souvisejí)?

1  2  3  4

42) Jaký význam přikládáte vzájemnému respektování při komunikaci?

1  2  3  4

43) Jaký význam přikládáte společné odpovědnosti za komunikaci všech zúčastněných?

1  2  3  4

Doplňující otevřené otázky

44) Jaký, je podle Vás, význam písemné komunikace na vašem pracovišti? Uveďte prosím příklad ze své praxe, kdy je nenahraditelný.

45) Jaký, je podle Vás, význam elektronické komunikace na vašem pracovišti? Uveďte prosím příklad ze své praxe, kdy je nenahraditelný.

46) Jaký, je podle Vás, význam osobního kontaktu v komunikaci na vašem pracovišti? Uveďte prosím příklad ze své praxe, kdy je nenahraditelný.