

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Mgr. Lenka Štrimplová, MBA

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Lenka Štrimplová, MBA

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Šumperk

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace pro práci manažerů, jaká je důležitost a možnosti 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

Manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, motivační mechanismus, participace, motivační program, benefity

Doporučené zdroje informací

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

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

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

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

GLANZ, J. Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators. USA, ASCD, 2002, ISBN 0-87120-692-7

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Konzultant

Ing. Jana Horáková

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 02. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 17.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za cenné rady, doporučení a konzultace při psaní diplomové práce. Zároveň děkuji i všem respondentům za jejich čas, který věnovali dotazníkovému šetření. Děkuji také své rodině za podporu během celého studia.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Souhrn

Diplomová práce s názvem „Hodnocení prvků manažerské komunikace“ se skládá z teoretické a empirické části. Teoretická část, která je členěna do tří hlavních kapitol, vymezuje především základní pojmy, které jsou úzce spojeny s problematikou managementu, komunikace a komunikace v organizaci.

V první kapitole je uveden přehled cílů práce a použitých metodických postupů pro jejich dosažení. Druhá kapitola obsahuje přehled teoretických východisek a současný stav zkoumané problematiky, slouží k osvojení teoretických znalostí a poznatků dané oblasti. Pojmy management, komunikace, vedení lidí, motivační program a benefity jsou popsány od obecných definic až po hlubší vysvětlení.

Závěrečnou kapitolu práce tvoří empirický výzkum, včetně primárního zpracování údajů od respondentů. Na základě vyhodnocení odpovědí respondentů byla vytvořena obecná doporučení, která jsou věnována celkovému zhodnocení prvků managementu a komunikace.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační model a zpětná vazba

Evaluation of elements of managerial communication

Summary

The diploma thesis entitled "Evaluation of elements of managerial communication" consists of from the theoretical and empirical part. The theoretical part, which is divided into three main chapters, defines the basic concepts that are closely related to the issues of management, communication and communication in the organization.

The first chapter provides an overview of the objectives of the work and the methodological procedures used to achieve them. The second chapter contains an overview of the theoretical background and the current state of the researched issues, serves to acquire theoretical knowledge and understanding of the field. The terms management, communication, people management, incentive program and benefits are described from general definitions to a deeper explanation.

The final chapter of the thesis consists of empirical research, including the primary processing of data from respondents. Based on the evaluation of the respondents' answers, general recommendations were made, which are devoted to the overall evaluation of the elements of management and communication.

Keywords: management, manager, managerial functions, manageril roles, communication in the organization, leadership, communication proces, forms of communication, effective communication, communication model and feedback

Obsah

2	Cíl práce a metodika.....	14
2.1	Cíl práce	14
2.2	Metodika	14
3	Teoretická východiska	17
3.1	Management	17
3.1.1	Manažer (vedoucí pracovník)	17
3.1.2	Požadované vlastnosti manažera	18
3.1.3	Manažerské dovednosti.....	18
3.1.3.1	Operační úroveň.....	19
3.1.3.2	Technická úroveň	19
3.1.3.3	Strategická úroveň	19
3.1.4	Osobnost manažera	20
3.1.5	Osobnostní rysy manažera	20
3.1.6	Autorita manažera.....	21
3.1.7	Role manažera.....	21
3.1.8	Manažerské úrovně řízení	22
3.1.8.1	Nižší úroveň řízení	22
3.1.8.2	Střední úroveň řízení	22
3.1.8.3	Vrcholové řízení	22
3.1.9	Manažerské funkce	23
3.1.9.1	Plánování	24
3.1.9.2	Organizování	24
3.1.9.3	Personalistika (personální zajištění)	24
3.1.9.4	Vedení lidí	24
3.1.9.5	Kontrola	25
3.1.10	Teorie X a Y	25
3.1.11	Manažerské styly vedení.....	26
3.1.12	Tradiční manažerské styly vedení.....	27
3.1.12.1	Direktivní (autoritativní)styl.....	27
3.1.12.2	Demokratický styl	27
3.1.12.3	Liberální styl.....	27
3.1.12.4	Participativní styl.....	28

3.1.12.5	Delegativní styl.....	28
3.2	Komunikace	29
3.2.1	Pojem komunikace.....	29
3.2.2	Základní principy komunikace	29
3.2.3	Komunikační proces	30
3.2.3.1	Nejčastěji používané komunikační kanály	31
3.2.4	Účel komunikace	31
3.2.5	Cíl komunikace	31
3.2.6	Obsah sdělení	32
3.2.7	Verbální komunikace (verbální sdělování).....	33
3.2.8	Neverbální komunikace (neverbální sdělování)	33
3.2.8.1	Funkce neverbální komunikace	33
3.2.8.2	Součásti neverbální komunikace	34
3.2.9	Formy komunikace	34
3.2.9.1	Ústní komunikace	34
3.2.9.2	Písemná komunikace	34
3.2.9.3	Vizuální komunikace	35
3.2.9.4	Elektronická komunikace	35
3.2.10	Základní styly komunikace	35
3.2.11	Základní komunikační dovednosti.....	35
3.2.11.1	Vnímání	35
3.2.11.2	Naslouchání	36
3.2.11.3	Kladení otázek	36
3.2.11.4	Asertivní komunikace.....	36
3.2.12	Asertivita v manažerské komunikaci	36
3.2.13	Bariéry v komunikaci.....	37
3.3	Komunikace v organizaci	38
3.3.1	Organizační struktura a komunikační systémy	38
3.3.1.1	Vnitřní komunikační systémy.....	38
3.3.1.2	Vnější komunikační systémy.....	39
3.3.2	Komunikace v organizaci podle formálnosti	39
3.3.3	Druhy komunikace v organizaci	39
3.3.4	Směry komunikace v organizaci.....	39
3.3.4.1	Vertikální sestupná komunikace.....	40
3.3.4.2	Vertikální vzestupná komunikace	40

3.3.4.	Diagonální komunikace.....	40
3.3.4.4	Horizontální komunikace	41
3.3.5	Efektivní manažerská komunikace v organizaci	41
3.3.6	Manažerské komunikační dovednosti.....	41
3.3.6.1	Respekt	42
3.3.6.2	Motivace	42
3.3.6.3	Dělení motivace.....	42
3.3.7	Benefity.....	43
3.3.8	Zpětná vazba	44
3.3.9	Hodnotící pohovory	45
4	Empirická část.....	46
4.1	Objekt výzkumu	46
4.1.1	Charakteristika respondentů	47
4.2	Rozbor a zhodnocení výsledků analýzy.....	47
4.2.1	Informativní otázky.....	49
4.2.2	První kapitola- Obsah komunikace.....	52
4.2.3	Druhá kapitola- Forma komunikace	54
4.2.4	Třetí kapitola- Manažerské dovednosti.....	61
4.2.5	Čtvrtá kapitola- Druhy komunikačních kanálů.....	66
4.2.6	Pátá kapitola- Směry komunikace	69
4.2.7	Šestá kapitola- Zpětná vazba	72
4.2.8	Sedmá kapitola- Efektivní komunikace	75
4.2.9	Závěr dotazníku- Otevřená otázka.....	78
5	Výsledky a diskuse	79
5.1	Zhodnocení výsledků analýzy	79
5.2	Doporučení.....	83
6	Závěr	84
7	Seznam použitých zdrojů	85
8	Přílohy.....	88

Seznam obrázků

Obrázek 1	Vlastnosti manažera	18
Obrázek 2	Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení	23
Obrázek 3	Manažerské funkce	23
Obrázek 4	Prvky komunikačního procesu.....	30
Obrázek 5	Směry komunikace v organizaci.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1	Úroveň řízení manažerů.....	49
Tabulka 2	Délka manažerské praxe	50
Tabulka 3	Míra souhlasu se systémem komunikace.....	51
Tabulka 4	Obsah komunikace.....	52
Tabulka 5	Forma komunikace	55
Tabulka 6	Manažerské dovednosti.....	62
Tabulka 7	Druhy komunikačních kanálů	66
Tabulka 8	Směry komunikace	69
Tabulka 9	Zpětná vazba	73
Tabulka 10	Efektivní komunikace	75

Seznam grafů

Graf 1	Úroveň řízení manažerů.....	49
Graf 2	Délka manažerské praxe	50
Graf 3	Míra souhlasu se systémem komunikace.....	51
Graf 4	Obsah sdělovaných informací.....	53
Graf 5	Formulace sdělovaných informací.....	53
Graf 6	Pochopení sdělení	54
Graf 7	Správná artikulace.....	56
Graf 8	Adekvátní plynulost řeči	56
Graf 9	Vhodná hlasitost řeči	57
Graf 10	Nepoužívání prázdných slov.....	57
Graf 11	Nepoužívání barbarismů	58
Graf 12	Navázání očního kontaktu	59
Graf 13	Vhodná mimika.....	59
Graf 14	Adekvátní gestikulace.....	60
Graf 15	Správná haptika.....	60
Graf 16	Adekvátní vzdálenost mezi komunikujícími	61

Graf 17	Pozorování	63
Graf 18	Naslouchání	63
Graf 19	Empatie	64
Graf 20	Kladení otázek (dotazování)	64
Graf 21	Popisování.....	65
Graf 22	Přijímání závěrů.....	65
Graf 23	Osobní komunikace	67
Graf 24	Písemná komunikace	67
Graf 25	Elektronická komunikace	68
Graf 26	Telefonická komunikace.....	68
Graf 27	Horizontální komunikace.....	70
Graf 28	Diagonální komunikace	71
Graf 29	Vertikální vzestupná komunikace.....	71
Graf 30	Vertikální sestupná komunikace.....	72
Graf 31	Poskytování zpětné vazby.....	73
Graf 32	Přijímání zpětné vazby.....	74
Graf 33	Nefiltrovanost zpětné vazby	74
Graf 34	Vzájemný respekt	76
Graf 35	Dohoda o cílech	77
Graf 36	Společná odpovědnost	77

1 Úvod

Komunikace je jedním z nejdůležitějších projevů člověka, během kterého probíhá přenos informací, a tím se mezi sebou dorozumíváme. Komunikace spočívá především v porozumění sdělení druhého člověka a následné zpětné vazbě. Někdy se může stát, že při komunikaci narazíme na selhání spočívající právě v nedorozumění a nepochopení. Komunikací není totiž myšlená pouze verbální forma (řeč), člověk se vyjadřuje také pomocí gest, výrazy ve tváři (mimikou) či úsměvem, které jsou součástí neverbální komunikace.

Manažerská komunikace je jednou z nejdůležitějších činností firem, ovlivňuje však i spokojenost jejich zaměstnanců. Umění komunikace patří mezi základní dovednosti, kterými by měl úspěšný manažer disponovat. Musí mít určité vlastnosti a dovednosti potřebné k výkonu své funkce, hodně také záleží na jeho osobnostních charakteristikách. Manažer by měl hlavně porozumět svým podřízeným, chápat jejich potřeby a zájmy, protože pomocí nich pak realizuje cíle firmy, vedoucí k jejímu úspěchu. Měl by vědět, jak komunikaci ve firmě zlepšit, nebo ji alespoň udržovat na přijatelné úrovni. Manažer může působit svým přístupem na zaměstnance pozitivně i negativně.

Proto je tak důležité klást důraz na komunikaci, vnitrofiremní klima a motivaci zaměstnanců, které nejvíce ovlivňuje právě manažer. Fungující a prostupná komunikace na všech úrovních ve firmě pak zajišťuje nejen její větší efektivitu, ale i snazší dosahování stanovených cílů a prosperitu celé firmy, včetně spokojenosti jejich zaměstnanců. Správně nastavená komunikace a motivace jsou obecnou podmínkou pro fungování organizací v dnešním světě. Pouze informovaný a motivovaný pracovník, který bude seznámen s cíli a požadavky organizace, může pracovat s maximálním pracovním nasazením. Motivace je proto velmi důležitý faktor v řízení firem. Každý manažer se musí soustředit na neustálý kontakt se zaměstnanci, podporovat jejich motivaci a starat se o ně. Pokud už zaměstnanec motivaci má, je třeba se na ni zaměřit a dál ji rozvíjet.

Neefektivní či dokonce chybějící komunikace může způsobit firmě i případné existenční problémy. Příčinou může být nedorozumění, nejistota či nedostatek informací, což může negativně působit na motivaci a pracovní výkon zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit, jakou důležitost mají prvky komunikace pro práci manažerů, jaká je důležitost komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Prvním dílčím cílem je provedení empirického výzkumu, což obnáší zpracování získaných dat od respondentů na základě dotazníkového šetření a jejich následnou analýzu.

Druhý dílčí cíl se skládá z vyhodnocení analýzy a posouzení důležitosti hodnocených prvků, a to sdělovaného obsahu, verbální a neverbální komunikace, komunikačních forem, komunikačních kanálů a zpětné vazby v manažerské praxi.

Následuje závěrečné shrnutí empirického výzkumu a navrhnutí případných změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

2.2 Metodika

V diplomové práci bude použito kvantitativních metodických postupů. Tento druh výzkumu je zvolen s ohledem na minimální vliv autorky na možné zkreslení výsledků. Důvodem této volby je skutečnost, že zájmem práce je zjistit názory a postoje zúčastněných manažerů.

Metodika zpracování této práce je stanovena podle Synka (2002), který uvádí konkrétní postup při zpracování tohoto typu práce. Shrnuje základní kroky, které na sebe postupně navazují, a které je třeba dodržet.

Vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci

Nejprve se u každé práce stanovuje cíl, kterého má být dosaženo. Poté je nutné charakterizovat zkoumanou problematiku a vymezit ji v širším teoretickém rámci. Teoretický základ této diplomové práce bude zahrnovat zpracovanou literární rešerši, která poslouží k poznání zkoumaného jevu v dané oblasti zájmu a seznámení se s novými poznatky odborníků. Nezbytným podkladem pro zpracování této práce bude odborná literatura, především odborné knihy, zaměřené na téma komunikace a managementu. Následovat bude pečlivý subjektivní výběr toho nejpodstatnějšího pro shrnutí a doplnění dosavadních znalostí.

Určení způsobu zjišťování prvotních údajů

Další krok představuje stanovení vhodné metodiky práce, která určí metodu získání a zpracování dat s ohledem na dosažení hlavního cíle. K získání primárních dat lze použít některou ze čtyř základních metod empirického výzkumu, a to pozorování, dotazování, experiment a analýzu věcných skutečností.

K získání primárních dat pro účely této práce bude vybrána metoda dotazování.

Charakteristika objektů zkoumání

K výzkumnému šetření bude oslovena společnost Roche s.r.o., ve které jsou její manažeři (objekty zkoumání), zastoupeni na všech úrovních řízení. Jedná se o nadnárodní inovativní společnost, která se zabývá výrobou a distribucí léčiv. Pro dotazníkové šetření bude osloveno 32 firemních manažerů.

Určení souboru respondentů

Dotazníkové šetření bude zaměřeno na skupinu manažerů z oblasti farmacie. Respondenti, kteří se výzkumu zúčastní, pracují jako manažeři nižšího, středního a vyššího managementu v již zmíněné společnosti. V diplomové práci pak bude procentuální zastoupení těchto manažerů detailně popsáno.

Způsob zpracování zjištěných dat

Vlastní část práce bude založená na sběru dat metodou dotazování. Jednotlivé položky (otázky) dotazníku se budou týkat hodnocení prvků manažerské komunikace, komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Získaná primární data budou zpracována v empirické části práce. Jejich analýza proběhne na základě výpočtu jednotlivých statistických ukazatelů, a to váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Podle hodnot váženého aritmetického průměru se stanoví pořadí významu jednotlivých prvků komunikace, přičemž vlastnost váženého průměru testuje variační koeficient.

Zobecnění a závěr

V posledním kroku psaní diplomových prací Synek (2002) zmiňuje nutnost kontroly dosažení stanovených cílů a přijetí závěrů, proto jako poslední dojde

k okomentování finálních výsledků dotazníkového šetření a shrnutí doporučení, která pak budou zobecněny v závěru této diplomové práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management je odvozen z anglického slova *to manage*, který znamená řídit nebo také vést. Chápeme jej jako systém činností, jak teoretických, tak i praktických dovedností a znalostí, které pomáhají plynulému a bezchybnému chodu organizace. Jinými slovy můžeme říci, že se jedná o proces tvorby a udržování prostředí, kde pracují skupiny lidí společně a dosahují tak vybraných cílů (Koontz, Weihrich, 1998).

Úkolem managementu je umožnit lidem růst, a také rozvoj kolektivní výkonnosti, spojenou s jejich integrací do společných projektů na všech úrovních. Výše zmíněné činnosti vykonávají manažeři a tím vytváří dobře fungující organizace. Hlavním posláním organizace a důvodem, proč je management kriticky důležitým a určujícím faktorem je to, že lidské přednosti využívá efektivně, naopak jejich nedostatky jsou nedůležité (Drucker, 2012).

3.1.1 Manažer (vedoucí pracovník)

V moderním managementu jsou manažeři pokládáni za klíčové činitele na cestě k úspěchu. Manažer je osoba vykonávající manažerské funkce, které jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů dané organizace. Manažer v organizaci zodpovídá za plnění úkolů a současně řídí i další zaměstnance podílející se na jejich splnění. Pokud chce manažer těchto cílů úspěšně dosahovat, měl by disponovat určitými specifickými vlastnostmi, dovednostmi a znalostmi, které ho dělají v daném oboru profesionálem, a zároveň se díky nim odlišuje od ostatních manažerů. Disponuje vyššími pravomocemi než řadový zaměstnanec, ale zároveň přijímá odpovědnost za své podřízené (Drucker, 2012).

Od kvality manažerů se dále odvíjí prosperita organizace. Významná je orientace na zákazníka, orientace na výkon a na výsledek práce, orientace na tým, oddanost vůči firmě, čestnost a oddanost vůči morálním hodnotám (Bělohlávek, 2005).

Úkolem manažerů je včas a správně identifikovat:

- čeho má být dosaženo (jasné stanovení cílů)
- čím je možno těchto cílů dosáhnout (prostředky a nástroje k dosažení cílů)

- jak je možno těchto cílů dosáhnout (postupy a technologie k úspěšnému zvládnutí cílů)

3.1.2 Požadované vlastnosti manažera

Každý úspěšný manažer musí splnit určité předpoklady pro odpovídající úroveň řízení. Předpoklady dělíme na vrozené a získané (ovlivněné vnějším prostředím). Vrozenými předpoklady jsou temperament, inteligence a některé sociální schopnosti (např. empatie). Uvedené předpoklady dokáže částečně změnit vnější prostředí.

J. S. Livingston dělí ideální vlastnosti manažerů do tří rovin, které se mezi sebou prolínají:

- potřeba někoho řídit- vedení lidí
- potřeba moci- vliv na ostatní manažery, nebát se bojovat s nelehkými úkoly, mít silnou autoritu, znalosti, zkušenosti a dovednosti
- empatie- vcítit se do ostatních, pomůže udržovat dobré vztahy

Obrázek 1 Vlastnosti manažera



Zdroj: halek.info in google, Prezentace ke cvičením z předmětu Základy managementu

3.1.3 Manažerské dovednosti

Pokud chce manažer úspěšně dosahovat stanovených cílů a výsledků, za které je zodpovědný, musí zvládat soubor určitých schopností, dovedností a znalostí. Tyto označujeme jako manažerské dovednosti (lidské, technické a koncepční), odpovídající úrovni managementu, na které se zrovna manažer nachází. Zvládnutí souboru uvedených

dovedností zásadním způsobem definuje úspěšnost manažera při řízení určité organizace (Drucker, 2012).

Nezbytné pro manažery jsou lidské vlastnosti, protože většinu prací uskutečňují prostřednictvím jiných lidí. Měli by umět s lidmi úspěšně komunikovat a motivovat je. Konceptní dovednosti pomáhají manažerům vidět podnik jako systém, který je třeba usměrňovat, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři s touto dovedností musí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat (Donnelly a kol., 1997).

Aktivity v organizaci probíhají na třech odlišných, překrývajících se úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti.

3.1.3.1 Operační úroveň

Je základem fungování organizace, jde o efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Hlavním úkolem manažerů je co nejlépe rozdělit disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.

3.1.3.2 Technická úroveň

Na této úrovni probíhá koordinace činností realizovaných na operační úrovni. Manažeři na této úrovni musejí mít jistotu, že výrobky nacházejí své uživatele. Technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů (Donnelly a kol., 1997).

3.1.3.3 Strategická úroveň

Tato úroveň kontroluje fungování technické úrovně v souladu s obecnými požadavky organizace. Určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace takovým způsobem, aby nenarušila její vztahy.

Manažeři pak mají v těchto popsaných úrovních vykonávat manažerské funkce, jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Mají se umět vyznat ve vnitřním i vnějším prostředí organizace. Mají adekvátně reagovat na ekonomické, technologické, politické, sociální a etické faktory, aby mohli správně plnit své úkoly. Odpovídají za realizaci činností jednotlivců, které přispívají ke skupinovým cílům při

minimální spotřebě času, peněz, materiálů a s minimální osobní nespokojeností (Koontz, Weihrich, 1998).

3.1.4 Osobnost manažera

Osobnost manažera má podstatný vliv na atmosféru a na výkon, který v týmu panuje. Manažer by se měl v rámci své pracovní pozice chovat určitým způsobem a velmi individuálně přistupovat k řešení úkolů. Přenáší své vlastní postoje, hodnoty, názory, energii a optimismus na ostatní členy týmu. Zajímá se o to, zda mají pracovníci vhodné pracovní podmínky, a jak plní zadané úkoly. Svým zájmem o pracovníky dává najevo, že mu na nich záleží. Je důležité, aby manažer disponoval schopností empatie, jasně formuloval očekávání a cíle, kterých má být dosaženo, zvládl vedení a diskusi v týmu, vhodně a spravedlivě rozděloval odměny a výhody za odvedenou práci (Khelerová, 2010).

3.1.5 Osobnostní rysy manažera

První skupinou manažerů podle osobnostních rysů jsou ti, kteří mají osobní charisma, přimějí okolí naslouchat a věnovat jim pozornost. Vystupují, jednají a vedou druhé na základě své intuice a bez jakéhokoli tréninku či odborného vzdělání. Při komunikaci působí sebevědomě a umí flexibilně reagovat.

Do druhé skupiny manažerů patří ti, kteří museli na své komunikaci, vystupování a ovlivňování lidí cíleně a dlouhodobě pracovat. Stále však, i přes sebelepší tréninky a vzdělávání, bohužel zůstávají nadále nejistí, nedokáží úspěšně komunikovat, vyjednávat a motivovat zaměstnance k činnosti. Mnohdy si předem připraví strategie jednání a argumenty, přesto nedosáhnou výsledku, který by očekávali (Khelerová, 2010). Těžko jim pak budeme věřit to, co říkají, a budou na nás působit nerozhodně a nepřesvědčivě.

Tento rozdíl u obou skupin je způsoben jinou skladbou vrozených dispozic a dovedností získaných vzděláním a praxí.

Osobnostní rysy dělíme na:

- **schopnosti**- hovoříme o kapacitě osobnosti vykonávat nějakou činnost, důležité jsou rozumové schopnosti- strategické (koncepční) myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení

- **znalosti**- jsou to teoretické informace, které se lze naučit, důležité jsou odborné znalosti a znalost managementu (obecné znalosti řízení)
- **dovednosti**- jsou praktické návyky získávané výcvikem a praxí, je to správná organizace práce, řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání
- **vlastnosti osobnosti**- vyjadřují stálý způsob chování člověka, manažer se vyznačuje asertivitou (zdravé sebeprosazení), citovou stabilitou (vyrovnaností a klidem), vcítěním do jiných lidí (empatií), komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, odpovědností, důsledností, vytrvalostí a pružností (reakcí na neplánované změny situace)
- **postoje**- vystihují vztah

3.1.6 Autorita manažera

Autoritu manažera tvoří soubor vrozených a získaných předpokladů. Formální autorita, tzv. poziční, je taková, kdy byl manažer do své funkce ustanoven. Neformální autorita je tvořena vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, pro které se stává vedoucí pracovník neformální autoritou v očích svých podřízených, zahrnuje odbornou kompetenci, morální část autority a charisma manažera.

3.1.7 Role manažera

Hlavní rolí manažera je řídit a koordinovat činnosti svých podřízených pracovníků. Tato role může zahrnovat motivování zaměstnanců a personalistiku (najímání, školení, povýšení a propouštění zaměstnanců). Patří sem i kontrolování, díky kterému manažer zjišťuje, zda se věci dělají v souladu s plánem.

Mintzberg rozeznává tři skupiny manažerských rolí:

- **interpersonální**- zodpovědní manažeři, kteří mohou zastupovat firmu navenek (obchodní zástupce, majitel organizace)
- **informační**- zabývá se prací s informacemi, jejich sběrem a šířením
- **rozhodovací**- řeší alokace zdrojů

Význam manažerských rolí je ovlivňován tím, na jaké úrovni managementu jsou realizovány (Fiedler, Horáková, 2005).

3.1.8 Manažerské úrovně řízení

Postavení manažera v organizaci určuje jeho zařazení do jedné ze tří úrovní hierarchie managementu (viz obrázek 1), přičemž každá z nich stanovuje rozsah a obtížnost úkolů, nebo požadavky a dovednosti nezbytné k jejich vykonání (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006). Manažeři se na uvedených úrovních snaží pracovat efektivně, produktivně, řádně plnit a dosahovat vytyčených cílů (Bartošová, Bartoš, 2011).

3.1.8.1 Nižší úroveň řízení

Jsou to manažeři první linie, která zahrnuje vedoucí pracovníky malých útvarů, jsou v rámci organizační hierarchie nad výkonnými pracovníky. Zajímají se především o změny ovlivňující fungování jejich oddělení, měli by zvládnout operativní činnosti za pomoci svých technických znalostí.

3.1.8.2 Střední úroveň řízení

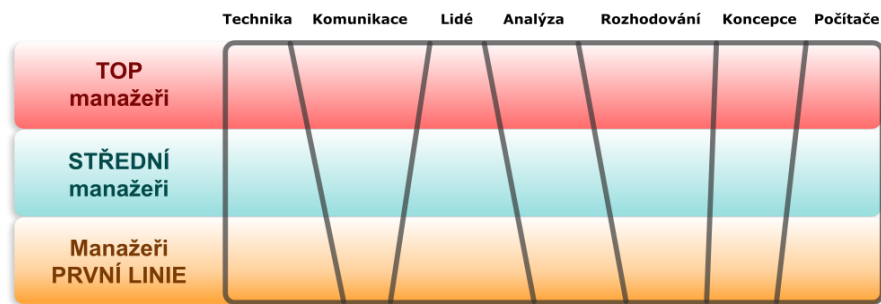
Tato skupina je velmi početná a rozmanitá, manažeři sledují změny týkající se oblasti jejich působnosti (např. marketingu nebo výroby). Tito manažeři musí mít přístup k získávání informací, které by pak měli zpřístupnit vrcholovému managementu.

3.1.8.3 Vrcholové řízení

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou, ale v hierarchii managementu se nacházejí na nejvyšší úrovni (např. generální ředitelé). Vytvářejí budoucí koncepce konkrétní organizace a přebírají odpovědnost za výsledky jejího hospodaření na trhu (Veber a kol., 2009). Náplní jejich práce je usměřňování, koordinování činností, delegování a následná kontrola.

Následující obrázek 2 ukazuje běžné manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení v organizaci.

Obrázek 2 Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: halek.info in google, Prezentace ke cvičením z předmětu Základy managementu

3.1.9 Manažerské funkce

Manažerské funkce můžeme definovat jako typické aktivity, úlohy a činnosti manažera, které v rámci pracovního procesu dotyčný vykonává, s cílem uspět. Poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Manažerské funkce by měly být vyvážené, protože použití pouze jedné z nich nebo jedné funkce na úkor druhé není efektivní, ale naopak negativní (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Existuje poměrně jasné a přehledné dělení na pět základních manažerských funkcí podle Koontze a Weihricha (1993), a to plánování, organizování, vedení lidí, personální rozmístění pracovníků (personální zajištění) a kontrola (Hron, 2000). Autoři do něho ještě zahrnují i koordinaci (viz obrázek 3).

Obrázek 3 Manažerské funkce



Zdroj: Koontz, Weihrich (1998)

3.1.9.1 Plánování

Plánování můžeme považovat za rozhodovací proces, jehož smyslem je stanovit cíl, kterého se má dosáhnout a stanovit způsob řešení, jak tohoto cíle bude dosaženo. Cíle mají být formulovány jednoznačně a stručně, dělí se na obecné a specifické. Nelze sestavit reálný plán bez rozhodování, bez zvažování potřeby lidských a materiálních zdrojů (Hron, 2000).

3.1.9.2 Organizování

Jedná se o posloupnost činností, které jsou potřeba ve stanovený čas vykonat. Pro zabezpečení úkolů je nezbytná spolupráce kolektivu lidí (organizační struktury), kteří mají dané úkoly a činnosti splnit. Jedná se o nosnou strukturu, která se skládá z menších organizačních jednotek. Struktura má být navržena takovým způsobem, aby odpovídala motivacím a schopnostem odpovědných zaměstnanců. Úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny obvykle těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe (Hron, 2000).

3.1.9.3 Personalistika (personální zajištění)

Ve většině firem spadá personalistika do kategorie řízení lidských zdrojů, kdy se metody výběru pracovníků stále vyvíjejí. Řeší zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Pro manažera je personalistika nepostradatelná, protože ani to nejmenší oddělení bez schopných pracovníků na správném místě nemůže dlouhodobě a efektivně fungovat a plnit zadané cíle. Zde se tato manažerská funkce prolíná s psychologií. Důležité je nejen správně pracovníky rozmístit, ale zvyšovat i jejich kvalifikaci, poskytovat zpětnou vazbu, hodnotit je a případně odměňovat (Fiedler, Horáková, 2005).

3.1.9.4 Vedení lidí

Vedení lidí (leadership) bývá velmi často zaměňováno s řízením. Ve skutečnosti se ale nejedná o synonyma, protože vedení lidí je součástí řízení. Manažer musí být dobrým vůdcem, aby uměl lidi vést, má být kombinací lídra a manažera (Donnelly, 1997). Vedení lidí je poměrně důležitá úloha každého manažera. Zahrnuje motivaci, komunikaci, styly a přístupy manažerů. Je to schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své podřízené a spolupracovníky ke kvalitnímu, správnému plnění stanovených úkolů a dosahování skupinových cílů (Hron, 2000). Jde hlavně o schopnost manažera přesvědčit

a směřovat lidi, aby ho následovali při naplňování jeho cílů a vizí (Bartošová, Bartoš, 2011).

Řízení lidí

Řízení lidí je činností manažera, která spočívá v rozdělování a udělování úkolů jeho podřízeným. Ideální stav podle Mládkové, Jedináka a kol. (2009) nastává, pokud je stejný člověk ve dvou pozicích, tedy samotný vedoucí je schopný řídit i vést neboli je pro zaměstnance dobrým vedoucím a zároveň vůdcem. Způsob vedení a řízení lidí, má rozhodující vliv na efektivní práci celé organizace (Bělohlávek, 2005). V procesu řízení se klade důraz na to, co se řídí (věcné a obsahové hledisko), jak se má řídit (formální hledisko) a z jaké pozice se má řídit (Konečný, 1997).

3.1.9.5 Kontrola

Kontrola je proces, který stanovuje odchylky realizace od předem stanovených cílů pomocí sledování a dozoru. Výsledkem kontroly je pak výstup, který následně ukazuje na odchylky realizace od původního zamýšleného plánu. Proces kontroly tvoří pět fází, jsou to získání a sběr informací, ověření správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných jevů, návrhy na opatření a zpětná vazba neboli kontrola kontroly (Fiedler, Horáková, 2005).

Kontrola měří dosažené výsledky vzhledem k cílům a plánům, abychom určili odchylky od standardů, popřípadě abychom je odstranili. Manažeři kontrolují činnosti zaměstnanců s cílem zjistit, jestli odpovídají plánům. Kontrolní činnosti se vztahují k měření úspěšnosti. V případě vzniklých odchylek je potřeba předem určit, kdo má odpovědnost za odchylující se výsledky a uskutečnit nápravu tohoto stavu (Koontz, Weihrich, 1998).

3.1.10 Teorie X a Y

Tuto teorii vytvořil v roce 1960 psycholog Douglas McGregor, tato čerpá z dřívější Maslowovy hierarchie potřeb. Teorie X a Y úzce souvisí s vedením lidí, jedná se primárně o teorii motivace zaměstnanců, která dělí osoby do dvou skupin podle jejich povah.

- **teorie X**- předpokládá, že existují zaměstnanci, kteří mají odpor ke své práci a raději budou dělat všechno proto, aby se práci vyhnuli. Na druhou stranu ale mají

rádi svůj klid a jistotu. Pracují, aby si vydělali peníze na uspokojení základních fyziologických potřeb. Pokud už dojde u zaměstnance k tomuto uspokojení, nadále ztrácí motivaci a může nastat zmíněný odpor k práci. Jejich pracovní výsledky a je samotné musí manažeři kontrolovat.

- **teorie Y-** je protichůdnou teorií k teorii X, předpokládá, že zaměstnanec má opravdu zájem pracovat, ztotožňuje se se záměry společnosti, ve které pracuje, rád přijímá zodpovědnost, aktivně se angažuje do různých projektů a procesů, kde využívá i své silné stránky (kreativitu, představivost) a snaží se být co nejlepší.

Aktivní člověk z teorie Y nebude nikdy uspokojený, po uspokojení nižších úrovní potřeb přichází na řadu seberealizace, která na rozdíl od ostatních potřeb nebude nikdy plně uspokojena. Tato potřeba znamená dosažení plného rozvinutí vlastního potenciálu, nalezení smyslu života a dosažení harmonie života.

Teorie X je oproti teorii Y silně negativní. Teorie X je určená na podporu řízení zaměstnanců a teorie Y vede k sebeřízení. Motivace a demotivace může zaměstnance přehodnotit z teorie X na teorii Y a z teorie Y na teorii X. Teorie Y způsobuje silnější motivaci, díky které se může zaměstnanec motivovat na vyšší stupeň a celkově zlepšit své pracovní nasazení (Koontz, Weihrich, 1998).

3.1.11 Manažerské styly vedení

Styl vedení lidí lze chápat jako formu vztahu manažera ke spolupracovníkům. Klíčovým ukazatelem stylu vedení je míra participace (podílení se na rozhodnutí) pracovníků ve vedení (Štěpaník, 2010). Styl vedení= způsob vedení, kdy druhým dáváme prostor k vyjádření, a pak rozhodujeme společně. Styl vedení musíme měnit a přizpůsobovat konkrétní situaci. Je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace.

Je velmi důležité, jakým způsobem manažeři poskytují informace, dávají příkazy a snaží se ovlivnit či přesvědčit zaměstnance. Na druhou stranu je podstatné i to, aby i manažeři pochopili myšlenky týmu a zaměstnanců, se kterými úzce spolupracují. Dobrý manažer by neměl zapomínat ani na zpětnou vazbu. Je třeba, aby si ověřoval, zda byly jeho myšlenky pochopeny tak, jak je myslel (Khelerová, 2010).

Základním kritériem pro rozlišení stylů vedení je:

- orientace na lidi- snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti
- orientace na úkol- úsilí splnit zadané úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu

3.1.12 Tradiční manažerské styly vedení

3.1.12.1 Direktivní (autoritativní)styl

Manažer je velice aktivní ve své činnosti, do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení. Manažeři sdělují svá rozhodnutí prostřednictvím příkazů a rozkazů. Tento styl vedení není vhodný pro rozvíjení pracovníků, protože autoritativní manažer nedává svým pracovníkům prostor pro rozvoj, naopak je brzdí ve své kreativě (Štěpaník, 2010). Tento styl je efektivní v období krizí a situací, které si žádají rychlé rozhodnutí (Tureckiová, 2009).

3.1.12.2 Demokratický styl

Demokratický styl vedení je ve většině pracovních skupin vnímán jako nejvhodnější. Pracovníci mají podíl na rozhodování, prostor pro diskuzi či možnost vyjádřit svůj názor, ale hlavní slovo má stále manažer. Na rozdíl od autoritativního stylu se manažer inspiruje názory spolupracovníků (Štěpaník, 2010). Demokratický styl je efektivní v době stability a době částečných změn. Je náročný na komunikační dovednosti manažera, protože je třeba, aby podporoval ostatní členy týmu (Veber, 2009).

3.1.12.3 Liberální styl

Liberální styl vedení zakládá na svobodě pracovníků. Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Počítá se s tím, že pracovníci jsou vyspělými a zodpovědnými jedinci nezávislými na svém manažerovi. Manažer má na starost koordinaci lidí jako celku a rozhoduje o základních cílech organizace, které projednává se svou skupinou (Blažek, 2014).

3.1.12.4 Participativní styl

Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek, svůj názor sděluje jako poslední. Snaží se docílit toho, aby zaměstnance neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasahuje a po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje jim, co udělali dobře, a čemu se naopak příště vyvarovat. Participativní styl je účinný zejména při práci s výkonnou a spolupracující skupinou (Janda, 2004).

3.1.12.5 Delegativní styl

Je vedení lidí, kdy manažer nechává spolupracovníkům volnost v jednání. V praxi to znamená, že mohou stanovit, nebo alespoň rozpracovat cíle své činnosti a mít volné působení při jejich realizaci. Hlavní role manažera spočívá v podpoře jejich práce předáním nebo zprostředkováním informací. Aby bylo možné tento styl realizovat, musí být manažer ochoten pravomoci delegovat, protože delegování nelze nařídit (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Dle zmíněných autorů nelze jednoznačně konstatovat, jaký styl vedení lidí je nejefektivnější. Nejvíce efektivní je umění využívat pozitiva ve všech stylech, tedy volit různé styly v různých případech (Bělohlávek, 2005).

3.2 Komunikace

„Nejdůležitější věcí v komunikaci je slyšet, co nebylo řečeno nahlas.“

Peter Drucker

3.2.1 Pojem komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což znamená činit něco společným, sdílet, sjednávat, spojovat a vyměňovat si informace, a to jak verbální, neverbální či písemnou formou (Mikuláščík, 2010). Komunikace hraje v našem osobním, ale i v pracovním životě významnou roli, chápeme ji jako proces, při kterém dochází k výměně informací mezi lidmi za účelem dorozumění (Řehoř, 2012). V užším slova smyslu se jedná o schopnost jedince navázat kontakt s druhými a dorozumět se, v širším pojetí je komunikace proces, pomocí kterého dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím používání dohodnuté soustavy symbolů (Adair, 2004).

Díky komunikaci mohou na sebe lidé vzájemně působit pozitivním, ale i negativním způsobem, což může ovlivnit nejen celé komunikační sdělení, ale i jeho aktéry. Je nutné se především zaměřit na kvalitu komunikace, tedy na to, zda komunikace probíhá efektivně či neefektivně.

3.2.2 Základní principy komunikace

Komunikace probíhá na dvou úrovních, jednak na úrovni obsahové (přenos informací k předmětu sdělení), ale také na úrovni vztahové, kdy vyjadřujeme svůj vztah ke druhé straně. Může mít podobu sympatie, kontroly či respektu vůči druhé straně. Nelze vzít zpátky to, co už bylo jednou řečeno, proto je nutné správně volit slova, a vždy zohledňovat situaci, ve které komunikace probíhá. Komunikace je složitý proces, do kterého vstupují psychologické, sociální a situační vlivy, které je nutné správně identifikovat a následně aplikovat.

Při komunikaci je nutné klást důraz nejen na kvantitativní stránku (pravidelnost komunikace), ale také na kvalitativní aspekt (nekvalitní komunikace může ovlivnit výsledky). Dokonce ani efektivní komunikace nevyřeší všechny problémy, stále může docházet k nepochopením, která pramení z nepochopení předávané myšlenky.

3.2.3 Komunikační proces

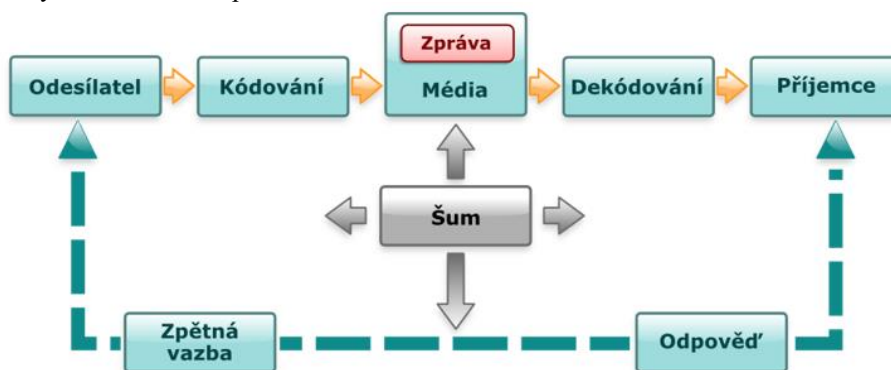
Komunikace probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi, je proměnlivá v čase a je závislá na řadě podmínek a vlivů, které na ni působí.

Komunikaci ovlivňuje:

- zájem posluchačů o obsah přijímané zprávy- může ovlivnit cíl komunikace
- emocionální stav příjemce- vyžaduje odlišnou strategii komunikace
- zázemí příjemce- soustředíme se na znalosti příjemce ve vztahu k přijímané zprávě

Obrázek 4 zobrazuje prvky komunikačního procesu:

Obrázek 4 Prvky komunikačního procesu



Zdroj: halek.info in google, Prezentace ke cvičením z předmětu Základy managementu

komunikátor (odesílatel, sdělovatel)- je jedinec nebo skupina lidí, od které sdělení vychází. Předpokládá se, že příjemce má podobnou úroveň poznatků, tudíž porozumí tomu, co mu chceme sdělit (při neporozumění mohou vznikat **komunikační šumy**).

kódování- výběr nejlepších znaků nebo symbolů (slova, gesta a výrazy tváře), pomocí kterých komunikátor předpokládá šanci na pochopení zprávy

dekódování- vyslání zprávy, která negarantuje její přijetí. Znamená to, že se člověk rozhoduje, zda danou zprávu přijme nebo ji bude ignorovat.

komunikant (příjemce)- adresát, kterému je sdělení určeno, ten, kdo přijímá vyslanou zprávu. Vnímání osoby je často ovlivněno jeho vlastnostmi, znalostmi nebo třeba i okolím a chováním komunikátora.

komuniké (zpráva, sdělení)- myšlenka, pocit, souhrn verbálních a neverbálních signálů, který jeden člověk předává druhému, nebo také vyslaná zpráva komunikátorem

komunikační kanál- cesta nebo způsob, kterým je nějaká informace předávána od jedné osoby k druhé

zpětná vazba- reakce na určitou informaci, dovoluje komunikátorovi určit, jak si příjemce zprávu vysvětlil nebo pochopil a poskytuje mu možnost zprávu v budoucnu přizpůsobit nebo změnit

3.2.3.1 Nejčastěji používané komunikační kanály

- osobní komunikace (F2F)
- písemná komunikace
- elektronická komunikace
- telefonická komunikace

3.2.4 Účel komunikace

Komunikátor musí analyzovat účel komunikace, aby se ujistil o dosažení správného cíle, jinak může dojít ke ztrátě času a vynaloženého úsilí. Cíl komunikace diktuje strategii, která je přiměřená dané situaci. Proto si efektivní manažeři silně uvědomují komunikační cíle.

Každá komunikace má svůj účel a k něčemu slouží, dělíme ji na:

- informativní- předávání důležitých a užitečných informací
- instruktivní- návod, instrukce pro danou činnost
- přesvědčovací- snaha o změnu názoru člověka (manipulativní jednání)
- osobní identity- pomáhá si uspořádat vlastní postoje, názory
- posilovací a motivující- posilování sebevědomí
- zábavná- s cílem pobavit
- další funkce- socializační, vzdělávací, výchovná, úniková a svěřovací

3.2.5 Cíl komunikace

Základním cílem komunikace je co nejefektivněji předat informace, které budou úplné a přesné, důležité je nic nezatajovat.

Mezi pět hlavních cílů komunikace, které jsou v podstatě společné pro všechny formy komunikace, patří:

- učit se- získávat znalosti o sobě, o druhých, o světě
- spojovat- utvářet vztahy s lidmi, vzájemně na sebe reagovat
- pomáhat- naslouchat druhým a hledat s nimi řešení
- ovlivňovat- měnit nebo posilovat postoje druhých
- hrát si- těšit se z okamžiku prožitku (DeVito, 2008)

3.2.6 Obsah sdělení

Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat, to je přijít s tématem, které druhou stranu zajímá. Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Role sdělujícího a příjemce se musí v průběhu hovoru střídat.

K výměně informací dochází vždy, pokud spolu komunikuje dvě nebo více osob. Zprávy a informace můžeme považovat za obsah sdělení. I při pouhém sdělování základních faktů je patrná určitá subjektivita ve formě sympatií, postojů k věcem, postojů k adresátovi zprávy a další.

Sdělujeme si:

- zprávy a informace
- jak má příjemce zprávy chápat to, co říkáme
- jak nám je a jak se cítíme
- postoj k věci, o které se vyjadřujeme
- jaký zaujímáme postoj k příjemci sdělení
- za koho se považujeme, tzn. své sebepojetí
- za koho považujeme příjemce zprávy, tzn. ratifikace
- žádosti a přání
- pravidla pro průběh další komunikace
- náznak pokračování vzájemných vztahů (Fiedler, Horáková 2005)

Podle Výrosta & Slaměníka (2008) můžeme komunikaci dále dělit podle toho, jakých prostředků při komunikaci využíváme a jakým způsobem potřebné sdělení předáváme.

3.2.7 Verbální komunikace (verbální sdělování)

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov a prostřednictvím určitého jazyka. Paralingvistika jako složka verbální komunikace v sobě zahrnuje intonaci (hlasitost, rychlost, artikulaci, modulaci hlasu a pomlky), respiraci (způsob dýchání v průběhu komunikace) a fonaci (způsob tvorby hlásek).

Do verbální komunikace se řadí forma:

- ústní- využívá se při osobním rozhovoru mezi manažerem a zaměstnancem, telefonickém rozhovoru, dále pak ve skupinové diskusi, poradě či meetingu
- písemná- využívá se při zprostředkovávání více náročných informací, výhodou je její podloženost a přesnost, není ale možná okamžitá zpětná vazba

Mezi nejvýznamnější typy verbální komunikace podle Strížové (2005) patří projev, porady, prezentace, jednání, diskuze, interview, proslov a telefonování.

3.2.8 Neverbální komunikace (neverbální sdělování)

Neverbální komunikace, v některých případech označována jako nonverbální komunikace, se chápe jako proces dorozumívání bez slovních prostředků. Nezáleží na tom, co říkáme, ale jak danou informaci podáváme.

Neverbální projevy dodávají tomu, co říkáme, důraz a přesvědčivost. Je však nutné si uvědomit, že je nelze posuzovat odděleně, ale v celém kontextu a podle konkrétní situace (Khelerová, 2010).

3.2.8.1 Funkce neverbální komunikace

Neverbální komunikace doprovází verbální sdělení, oslabuje verbální sdělení, zesiluje verbální sdělení, odporuje verbálnímu sdělení, nahrazuje verbální sdělení, vyjadřuje zainteresované naslouchání či naopak, vyjadřuje stanovisko komunikačních partnerů, reguluje hladký průběh dialogu, vyjadřuje vyladění a subjektivní stav komunikačních partnerů a vyjasňuje vztah mezi partnery (Allhoff, 2008).

3.2.8.2 Součásti neverbální komunikace

Součásti neverbální komunikace podle DeVita (2008):

- mimika- nauka o tom, co vyjadřují obličejové (mimické) svaly, nejefektivnějším projevem mimiky je úsměv
- gestika- nauka o postavení a pohybech paží
- kinezika- nauka o pohybech těla, které o nás prozrazují především temperament a emocionální vztah
- posturologie- je to, co o nás prozradí postoj našeho těla
- haptika- nauka zkoumající doteky, zabývá se především podáním ruky
- vizika- vyjadřuje to, co o sobě člověk sděluje očima
- proxemika- zkoumá, jakou vzdálenost zaujímáme vůči druhé straně a co to znamená (intimní, osobní, společenská a veřejná zóna)

3.2.9 Formy komunikace

Autoři Palmer a Weaver (2000) rozlišují čtyři formy komunikace:

3.2.9.1 Ústní komunikace

Jde o nejčastější způsob dorozumívání lidí v organizaci. Výhodou je okamžitá výměna informací, rychlá zpětná vazba, osobní kontakt, možnost vnímání neverbálních projevů a komunikace mezi více účastníky. Nevýhodou je krátké uchování sdělení, nelehké prosazení vlastního názoru, náročná příprava či špatná kontrola při účasti většího počtu lidí (Bedrnová, Nový, 2007).

3.2.9.2 Písemná komunikace

Z psané komunikace vždy vyplyne nějaký text, který lze zkontrolovat, uchovat a v případě potřeby se k němu kdykoliv vrátit (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006). Výhodou je více času na promyšlení, přesnější vyjadřování, snadnější rozšíření informací na více míst či přehledná evidence. Nevýhodou je nemožnost okamžité zpětné vazby, změny textu v případě, že byl již odeslán nebo chybějící bezprostřední osobní kontakt (Adair, 2004).

3.2.9.3 Vizuální komunikace

Lze ji přirovnat k neverbální komunikaci, zároveň doplňuje komunikaci ústní. Hlavní výhodou je zdůraznění verbální komunikace, zjednodušení psaného nebo mluveného slova a ilustrace výkladu. Nevýhodou je její nesnadné pochopení bez doprovodu psaného nebo mluveného slova, časová náročnost přípravy a nákladné rozšiřování (Hurst, 1994).

3.2.9.4 Elektronická komunikace

Je v dnešní době velice oblíbená a rozšířená, probíhá prostřednictvím internetu nebo sociálních sítí, dochází k výměně písemných i ústních informací. Výhodou je rychlý přenos dat, nízké provozní náklady a možnost přenosu velkého množství informací najednou. Nevýhodou je vyšší cena pořízení používaných zařízení, možnost zahlcení systému velkým množstvím dat nebo nulový fyzický kontakt mezi účastníky komunikace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3.2.10 Základní styly komunikace

Styl komunikace má podstatný vliv na psychologické klima pracovní skupiny. Přesto, že lidé dozrávají a adaptují se na své okolí, reagují na různé situace standardně nebo dle svých zvyklostí. I když existuje mnoho možných způsobů reakce, obvykle si lidé vybírají ten, který shledali nejpohodlnějším v minulosti. Každý manažer si tak vyvíjí svůj individuální styl (např. agresivní, manipulativní, neprosazující nebo intelektuální styl).

3.2.11 Základní komunikační dovednosti

K základním komunikačním dovednostem patří především vnímání, umění naslouchat, vhodné kladení otázek a asertivní komunikace. Za zmínku stojí taktéž znalost neverbální komunikace a možných komunikačních bariér (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3.2.11.1 Vnímání

Je proces, díky kterému si uvědomujeme sdělení, která přicházejí k našim smyslovým čidlům a dále to, jaký jim přikládáme význam. Vnímání zahrnuje tři fáze, které na sebe přímo navazují či se dokonce překrývají. Předpokladem k úspěšnému vnímání je

umění komunikace a schopnost sdělit zaměstnancům to, co se od nich očekává (DeVito, 2008).

3.2.11.2 Naslouchání

Znamená, že jsme vnímaví a pozorní k hovořící osobě, a že předkládáme vlastní myšlenky a interpretace teprve tehdy, až druhý dokončí to, co chtěl říci (Rychtaříková, 2008). Je nutné se koncentrovat během určitého časového intervalu, snažit se pochopit názor nebo postoj partnera a dokázat číst mezi řádky. Aktivním nasloucháním dáme druhému najevo, že projevujeme zájem o to, co říká, že jsme mu rozuměli a zda přijímáme to, co říkal (Praško, Prašková, 2007).

3.2.11.3 Kladení otázek

Jedná se o způsob, kterým se snažíme rozpovídat našeho komunikačního partnera, získat od něj informace nebo kontrolovat tempo hovoru. Nejprve je důležité najít vhodnou otázku, kterou partnera zaujmeme, pak je třeba partnerovi naslouchat a dalšími otázkami směřovat hovor tam, kam potřebujeme. Rozeznáváme otevřené, uzavřené, sugestivní, alternativní a řečnické otázky (Plaňava, 2005).

3.2.11.4 Asertivní komunikace

Pojem asertivita pochází z latinského *assere*= tvrdit, stát na svém, ale také prosadit sama sebe. Spočívá v odpovědném a dospělém chování, které klade důraz zejména na vlastní zájmy. Asertivní člověk je samostatný, nezávislý, neomlouvá se za své chování ani názory, naopak si za nimi stojí, ale prosazuje je bez agrese. Dobře provedené asertivní jednání musí být provedeno tak, že druhý člověk má pocit, že tím, že něco udělá, také něco získá (Střížová, 2005). Smyslem asertivního jednání je budování a udržování zdravého sebevědomí. Při správném použití asertivních technik se vytváří pocit důvěry a udržuje se otevřená a upřímná komunikace.

3.2.12 Asertivita v manažerské komunikaci

Asertivní jednání je jednou z forem komunikace, která zvyšuje sebedůvěru a předpoklady pro rozvoj vlastní kariéry manažera. Manažer, který využívá při své práci asertivitu, působí na ostatní dojemem, že se na něj mohou spolehnout, že jedná upřímně, dokáže přijmout jak oprávněnou kritiku, tak i pochvalu. Jeho jednání se zakládá

na vzájemné důvěře a respektu. Asertivitu může manažer uplatnit při zvládání konfliktů, náročných jednání, při vedení a motivování druhých lidí, ve spolupráci s kolegy či podřízenými, při poskytování a přijímání zpětné vazby a vystupování na poradách či při vedení týmových diskusí.

Pro správné využití asertivního jednání potřebuje manažer jasně formulovat cíl, kterého chce dosáhnout. Má umět dát najevo ostatním, že rozumí jejich postojům, respektuje jejich názory a umí vyjádřit svou neústupnost v pro něj zásadních záležitostech.

Efektivní asertivní jednání zahrnuje zejména:

- uvědomování si vlastního jednání s tím, že za něj neseme odpovědnost a jsme si vědomi důsledků, které našim jednáním vzniknou
- naslouchání, porozumění druhým a jejich potřebám
- možnost rozhodování o tom, co od druhých potřebuji a chci dostat
- schopnost mít danou situaci pod kontrolou
- eliminaci sebepodceňování a snižování vlastní hodnoty
- nalezení přijatelných řešení pro všechny diskutující

3.2.13 Bariéry v komunikaci

Bariéry v komunikaci jsou limity, které se objevují během komunikace, nebo které brání komunikaci uskutečnit. Tyto bariéry vznikají ve všech fázích komunikace, kde jsou příčinou osobnostní rysy příjemce i odesílatele, samo sdělení nebo okolí, ve kterém se sdělení přenáší. Nejčastějšími bariérami v komunikaci jsou čas, porozumění, předsudky, nepozornost a odlišný způsob vyjadřování (Khelerová, 2010).

3.3 Komunikace v organizaci

Organizace je chápána jako formální skupina lidí se stejnými cíli, nebo se tak označuje činnost, která je součástí procesu řízení. Hlavní význam komunikace spočívá ve vzájemném propojení lidí takovým způsobem, aby dosahovali společných cílů organizace (Knootz, Weihrich, 1998). Komunikace je důležitá nejen pro vnitřní komunikaci, ale také pro komunikaci s vnějším prostředím firmy, kdy pracovníci komunikují s ostatními společnostmi.

Jestliže manažer bude dbát na kvalitu komunikace v jednotlivých směrech, zvýší se jeho efektivita práce a předejde zbytečným ekonomickým ztrátám ve firmě, protože bude mít potřebné informace ve správný čas a na správném místě. V rámci organizační struktury vznikají mezi účastníky komunikačního procesu jak formální, tak i neformální vztahy. Důležitým faktorem pro komunikaci v organizaci je i správný výběr média, přes který si budou jednotlivci či skupiny v podniku mezi sebou předávat informace (Knootz, Weihrich, 1998).

Řada problémů v organizacích vzniká důsledkem chyb v komunikaci. Proto by manažeři měli rozvíjet a zlepšovat své komunikační dovednosti, a také si osvojit efektivní komunikační techniky.

3.3.1 Organizační struktura a komunikační systémy

Organizační struktura má svoji funkci, tou je pospojování dílčích organizačních částí v jeden celek tak, aby byla zachována funkce těchto částí a vztahy mezi nimi. Vztahy dílčích celků se pak projevují i na vztazích mezi lidmi na různých úrovních řízení, tedy mezi podřízenými a nadřízenými (Vodáček, Vodáčková, 2009). Na základě této organizační struktury lze u každé firmy nalézt jak vnitřní, tak vnější komunikační systém. Komunikace je zde nepostradatelnou součástí.

3.3.1.1 Vnitřní komunikační systémy

Vnitřní komunikace je spojována se vztahy uvnitř systému, jedná se o komunikaci uvnitř organizace. Vnitřní komunikace zajišťuje každodenní fungování ve firmě, jejichž základem je forma komunikace a výběr komunikačních kanálů. Nejčastěji se uplatňuje ústní a písemná forma komunikace. Ústní forma je pravděpodobně

nejrozšířenější formou komunikace mezi zaměstnanci v každé firmě. Její výhodou je okamžitá zpětná vazba od příjemce (Mikuláščík, 2010).

3.3.1.2 Vnější komunikační systémy

Vnější komunikací rozumíme komunikaci spojující firmu s jejím vnějším prostředím, to je s jinými firmami. Děje se tak díky rozsáhlé komunikační síti, kdy sdílení informací musí proběhnout plošně, a to za pomoci výrobních činitelů. Je nutné brát na zřetel velikost objemu informací, které se mohou přenášet různou rychlostí za určitou časovou jednotku. Manažer toto využívá pro to, aby mohl vysílat informace ven a naopak přijímat informace, které jsou důležité pro jeho firmu (Mikuláščík, 2010).

3.3.2 Komunikace v organizaci podle formálnosti

Formální komunikace probíhá v úředním styku, odvíjí se z organizační struktury firmy, bývá zde přesně stanovený postup pro předávání informací a je potřeba zajistit formální komunikační cesty (Veber, 2009). Ve formální komunikační síti mohou vydávat příkazy a pokyny pouze oprávnění jedinci.

Neformální komunikace je základem společenského styku, tvoří ji náhodné osobní kontakty, díky kterým se informace šíří (podložené zprávy, osobní interpretace a zkrácené informace).

3.3.3 Druhy komunikace v organizaci

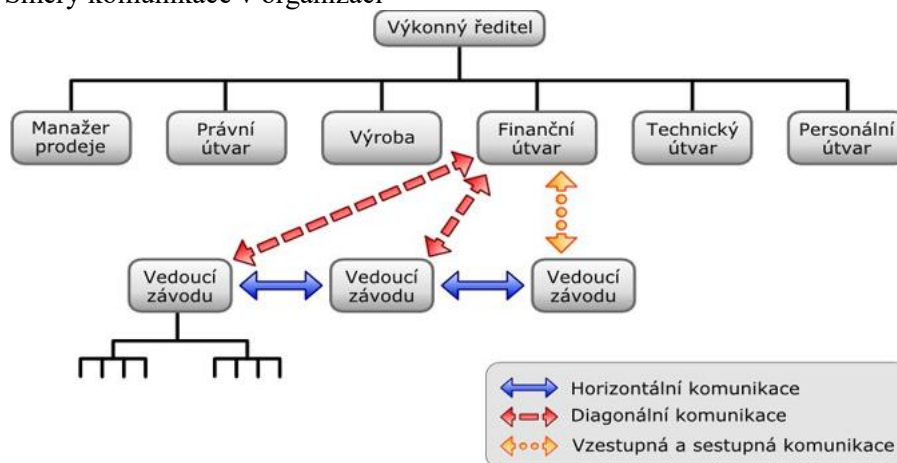
- jednosměrná- informace jdou pouze jedním směrem, mluvčí je aktivní a druhý ho pouze pasivně poslouchá. Pasivní ale neznamená nekomunikující, protože i nonverbální komunikace, jako například zrakový kontakt, gesta a mimika, jsou komunikací (Fiedler, Horáková, 2005).
- vícesměrná- mění se role mezi oběma komunikujícími partnery (role komunikátora a příjemce)
- skupinová- probíhá mezi více než dvěma partnery (Mikuláščík, 2010)

3.3.4 Směry komunikace v organizaci

Jakákoliv společnost může využívat různé směry komunikace, které jsou závislé na aktuální situaci v hierarchické struktuře dané společnosti. Velmi důležitá je proto velikost této organizační struktury (Vodáček, Vodáčková, 2009). Uvedené schéma znázorňuje

komunikační směry uvnitř firmy, mohou se tady objevovat všechny čtyři směry komunikace, a to vertikální sestupná a vzestupná komunikace, diagonální a horizontální komunikace (Duchon, 2008).

Obrázek 5 Směry komunikace v organizaci



Zdroj: halek.info in google, Prezentace ke cvičením z předmětu Základy managementu

3.3.4.1 Vertikální sestupná komunikace

Vertikální sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšších stupních organizační struktury, jako je např. ředitel, k jedincům na nižším stupni organizační struktury (podřízeným). Tímto komunikačním směrem se předávají úkoly, deleguje se práce, instrukce a různá prohlášení. Žádoucí je, aby tato komunikace byla efektivní, proto se musí komunikující vyhnout sdělování nesrozumitelných, nadbytečných informací a snažit se vždy sdělovat jen adekvátní informace (Duchon, 2008).

3.3.4.2 Vertikální vzestupná komunikace

Jedná se o komunikaci směrem nahoru, tedy od manažerů nižších úrovní řízení k výše postaveným manažerům, jde o různé nápady, připomínky, ale i stížnosti. Tento komunikační směr můžeme chápat i tak, že vedení společnosti dostane zpětnou vazbu od svých zaměstnanců (Duchon, 2008).

3.3.4.3 Diagonální komunikace

Diagonální komunikace je nejméně používaným komunikačním kanálem ze všech, ale je velmi účinná, protože informace přes vertikální a zároveň horizontální komunikaci

může zabrat dost času. Diagonální komunikace nám jak zkracuje čas, tak i snižuje množství práce ve firmě (Stejskalová, Horáková 2008). Velmi důležitou se stává, pokud pracovník nemá možnost komunikovat pomocí jiných kanálů (Fiedler, Horáková 2005).

3.3.4.4 Horizontální komunikace

Tento komunikační směr zajišťuje efektivní komunikaci mezi jednotlivými odděleními, které spolu úzce spolupracují. Jestliže bude horizontální komunikace v organizacích podceňována, může dojít ke komplikování chodu organizace v plánování, řízení i rozhodování (Stejskalová, Horáková 2008).

3.3.5 Efektivní manažerská komunikace v organizaci

Efektivní komunikace s podřízenými je jednou z nejdůležitějších dovedností, které manažer musí mít. Jejími obecnými kritérii je přesnost, úspornost, účinky a forma působení na druhé, shoda sdělovaného obsahu a neverbálních vyjádření a vytváření vzájemné důvěry a mezilidských vztahů (Pavlica, 2010).

Manažerská komunikace je rozhodující pro úspěšné vedení a řízení společnosti, je klíčem k plánování, vedení a motivaci lidí, organizování, kontrolování a dosahování cílů. Manažer má být schopen pracovat s informacemi z různých zdrojů, měl by umět ohodnotit jejich kvalitu a relevantnost. Informace pro manažera představují elementární prvek, důležité je informace nejen získat, ale ve správný čas je umět také vhodně použít.

3.3.6 Manažerské komunikační dovednosti

Řehoř (2012) definuje manažerské komunikační dovednosti jako naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní. Je zapotřebí, aby manažer uměl správně a včas vyhodnotit situaci a dokázal na ni adekvátně reagovat. Musí umět na ostatní zapůsobit, ovlivnit je, přimět k hovoru a navázat s nimi vztah (Khelerová, 2010).

Komunikační dovednosti a zdravé sebevědomí manažera jsou pro dosažení úspěchu v jednáních ty nejdůležitější. Manažerova schopnost komunikovat ovlivňuje veškeré dění v organizaci, její následný výkon i produktivitu. Zaměstnanci pak budou odvádět své výkony tím lépe, čím lépe jim manažer dokáže objasnit své myšlenky a úkoly, které se od nich očekávají.

3.3.6.1 Respekt

Pokud chceme, aby byla komunikace efektivní, je třeba vždy partnerovi naslouchat, tím mu zároveň projevujeme respekt. Projevem respektu k určité osobě je akceptace jeho práva na určitý postoj, myšlenku nebo emoce. Akceptace ale neznamená souhlas s názory druhých, pouze je to projev našeho respektu. Toto pochopení druhého nám může rozšířit všeobecný nadhled a ukázat nám, jaké jsou například jiné možnosti řešení různých situací (Řehoř, 2012).

3.3.6.2 Motivace

Slovo motivace vzniklo z latinského slova *motiv*= *movere*, který znamená pohyb. Motiv je tedy uvedení něčeho do pohybu, lidi k pohybu motivujeme například přes jejich emoce (radost, strach, zlost a smutek). Motiv a motivace naznačují, jaké má každý z nás cíle, nejpodstatnější je však přítomnost naší vůle, cílevědomost, energie a odhodlanost (Adair, 2004).

Motivy mají dvě složky:

- energizující- dodávají sílu a energii jednání (např. dostat se na vyšší pozici)
- řídicí- dávají směr jednání, lidé se rozhodnou pro určitou věc a vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnou

Efektivní motivace je jedna ze základních předpokladů úspěchu manažera. Je to psychický stav, který v lidech aktivuje určité chování. Motivace ve vedení lidí spočívá v motivování, ovlivňování aktivit podřízených pracovníků a iniciování jejich vnitřních podnětů k práci. Manažeři vyvolávají u zaměstnanců motivaci tak, že se snaží u nich vytvořit zájem, snahu a touhu aktivně pracovat a vykonávat dané cíle (Armstrong, Stephens, 1999).

3.3.6.3 Dělení motivace

Častorál (2009) dělí motivaci podle způsobů působení na:

- negativní- je založena na základě obavy z trestu, donucení a strachu, ve většině případů není vhodná
- pozitivní- soustřeďuje se na odměňování, uznání a pochvaly, funguje v případech, kdy chceme zabránit určitému chování

- vnitřní- stav, který člověka samotného vede k činnosti, aby si stanovil určité cíle a dosáhl jich pro vlastní potřeby a vlastní uspokojení
- vnější- stav, který nevychází z člověka samotného, ale vychází z vlivu něčeho jiného nebo někoho jiného
- vědomou- člověk se snaží docílit svého vytouženého cíle, přizpůsobuje své chování, zná své motivy
- nevědomou- člověk si neuvědomuje, co udělal ani s jakým motivem, řídí se pocitem
- primární- je založena na základních biologických potřebách, které fungují jako instinkty
- sekundární- jsou to už jisté naučené způsoby chování

Platí, že vnitřní motivace je účinnější a silnější než motivace vnější. Od manažerů se očekává nejen vlastní vnitřní motivace, ale i schopnost motivovat k výkonu ostatní pracovníky. Pokud manažeři znají motivy (důvody jednání), vede to k snadnější stimulaci pracovníků (Štěpaník, 2010).

3.3.7 Benefity

Zaměstnanecké benefity jsou společně s adekvátní výší platu a dobrými vztahy s kolegy na pracovišti těmi klíčovými prvky, které zaměstnanec bere v potaz při hodnocení spokojenosti či nespokojenosti se svou prací.

Benefity se tak stávají důležitou součástí příjmů. Zaměstnavatelé, kteří nedokážou nalákat nové kvalitní pracovníky, odměnit ty stávající za jejich loajalitu či zvýšit jejich motivaci, riskují, že zaměstnanci přejdou ke konkurenci, která lepší podmínky nabízí. Proto se firmám vyplatí své zaměstnance hýčkat a nabídnout jim takový balíček benefitů, který budou oni sami považovat za skutečnou přidanou hodnotu, což podpoří jejich loajalitu vůči firmě.

Nejčastěji poskytované finanční benefity:

- stravenky- od 1.1.2021 už stravenky neexistují, zaměstnavatel nově přispívá svým zaměstnancům adekvátní finanční částkou k výplatě
- firemní zdravotní péče

- životní pojištění a penzijní připojištění- zaměstnanec si může tento náklad zahrnout do daňově uznatelných nákladů
- půjčky- zaměstnanec si může půjčit peníze od zaměstnavatele, jsou osvobozeny od daně a je u nich také nižší úročení
- týden placeného volna navíc- jeden z nejžádanějších benefitů
- příspěvky a slevy na dovolenou
- příspěvky na sport, kulturu a zdraví
- odborné vzdělávání- zaměstnanci ho chápou jako trvalou investici a hodnotu v jejich profesním vývoji, proto ho také stále více vyžadují
- občerstvení na pracovišti
- mobilní telefon nebo notebook- dnes už zaměstnanci nepovažují za výhodu, ale za samozřejmost (www.monster.cz,1.2.2021)

3.3.8 Zpětná vazba

Zpětná vazba je součástí personálního marketingu společnosti. Je jedním ze základních nástrojů vedení a rozvoje zaměstnanců. Opírá o tři hlavní principy, je poskytována průběžně, snaží se vyvarovat nepříznivým emocionálním reakcím zaměstnance bránícím jejímu přijetí a pomáhá hledat východiska ke zlepšení výkonu. V krátké neformální podobě je zpětná vazba obsažena v každodenní komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, probíhá i mezi členy týmu navzájem a často bývá součástí hodnotících rozhovorů. Správně nastavený systém poskytování zpětné vazby přispívá k otevřené firemní kultuře a zvyšuje motivaci zaměstnanců.

Cílem zpětné vazby pro pracovníky je poukázání na nápravné kroky, které budou zlepšovat jejich chování a pracovní výkon tak, aby lépe dosáhli výsledků (Armstrong, Stephens, 1999).

Pokud manažer poskytuje zpětnou vazbu, měl by dodržovat daná pravidla. Jsou to jasnost, otevřenost, ohleduplnost, pomoc a pozitivní přístup (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Druhy zpětné vazby:

- pravidelná (pravidelné hodnotící pohovory ve stanovené periodě)
- nepravidelná (operativní zpětná vazba)

Někteří manažeři se mohou poskytování zpětné vazby obávat. Nevědí přesně jak ji správně poskytnout, nejsou si jistí co a jakým způsobem říci nebo mohou mít strach z emotivních reakcí svých spolupracovníků.

3.3.9 Hodnotící pohovory

V zásadě platí, že prosperující firmy mají dobře propracované systémy hodnocení svých zaměstnanců. Mnozí manažeři považují pravidelná hodnocení podřízených za ztrátu času nebo za celkem zbytečný firemní rituál, kterému je nutno se podřídit. Z toho plyne přesvědčení, že hodnocení nepřináší zhola nic, nebo že může dokonce přinést více zla než užitku.

Pravidelné hodnotící pohovory s pracovníky společnosti přinášejí zvýšení výkonu, správné obsazení pozic, adekvátní ohodnocení, znalost perspektivy, tvorbu kariérových map, růst kvalifikace, cílený výběr nových pracovníků, průchodnost důležitých informací, zlepšení dělby a rozvržení práce, zjištění mimopracovních vlivů a motivace jednotlivců a týmu.

4 Empirická část

Kvantitativní výzkum diplomové práce byl proveden metodou dotazníkového šetření. Tento způsob byl vybrán s ohledem na nulovou finanční nákladnost, snadnou distribuci, dostupnost a rychlou návratnost dotazníků. Pro tyto účely byl vytvořen dotazník s názvem „Hodnocení prvků manažerské komunikace“, viz Příloha A. Dotazník byl sestaven tak, aby poskytl potřebná data pro statistické zpracování a vyhodnocení, s cílem zhodnotit důležitost sdělovaného obsahu, verbální a neverbální komunikace, důležitost komunikačních forem, komunikačních kanálů a důležitost zpětné vazby v manažerské praxi. Data vycházející z jednotlivých otázek byla shrnuta a okomentována v empirické části této práce pod tabulkami a grafy, které byly vytvořeny vlastním zpracováním.

Dotazník se skládal z 37 otázek, byl předložen respondentům, kteří pracují na manažerských pozicích ve společnosti Roche s.r.o a jeho návratnost byla 100 %. Úvodní část dotazníku obsahovala tři otázky zaměřené na zjištění úrovně manažerské pozice respondentů, délku jejich praxe a míru souhlasu se systémem komunikace v dané organizaci. Druhou, hlavní část dotazníku, tvořilo 33 uzavřených otázek, které byly rozděleny do sedmi bloků, které se týkaly jednotlivých témat literární rešerše. Manažeři v dotazníku hodnotili vybrané prvky manažerské komunikace, které jsou důležité pro jejich manažerskou praxi. Jednotlivé otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby si respondenti mohli vybrat pouze jednu odpověď z předem dané nabídky odpovědí. Varianty odpovědí byly sestaveny podle koncepce Likertovy škály, a to: zásadní důležitost, velká důležitost, průměrná důležitost a malá důležitost. Poslední otevřená otázka nabídla respondentům možnost se k danému tématu volně vyjádřit.

4.1 Objekt výzkumu

Společnost Roche byla založena v roce 1896, jde o největší biotechnologickou společnost na světě, jejíž produkty se uplatňují v diagnostice i léčbě pacientů. V 80. letech 20. století společnost F. Hoffmann-La Roche získala obchodní zastoupení v České republice. V roce 1992 byla založena pražská pobočka Roche Czechoslovakia. Po rozpadu federace v roce 1993 se pobočka přeorientovala pouze na Českou republiku.

Ve vedení pobočky se od roku 1992 vystřídalo pět generálních ředitelů. Od roku 1992-1997 Ivo Filípek, 1997-2000 Dragan Soljakovski, 2000-2015 Tomáš Votruba, 2015-2016 Christiane Hamacher a od roku 2016-2020 Robin Turner. Od konce roku 2020, kdy z české pobočky Robin Turner odešel do penze, společnost vede na pozici GM Američan Erik Lungren.

Dnes Roche s.r.o. patří mezi nejúspěšnější farmaceutické firmy v České republice, a to díky mimořádně kvalitnímu portfoliu léků, které nacházejí své uplatnění především v léčbě pacientů s onkologickými a autoimunitními chorobami, péče o pacienty s diabetem, v oblasti virologie a transplantační medicíny. Společnost Roche s.r.o. má také významné postavení v oblasti in vitro diagnostiky a histologické diagnostiky zhoubných onemocnění.

Strategie léčby usiluje o maximálně individuální přístup k pacientovi. Produkty společnosti Roche s.r.o. určené pro včasnou detekci, prevenci, diagnostiku a léčbu vážných onemocnění, ve velké míře pomáhají ke zlepšení zdraví a kvality života nemocných. Společnost je vedoucím představitelem personalizované zdravotní péče, což je strategie, která má za cíl přizpůsobit správnou léčbu každému pacientovi tím nejlepším možným způsobem.

K výborným obchodním výsledkům významnou měrou přispívá i kvalitní a stabilizovaný tým zaměstnanců čítající 190 lidí. Vedení společnosti klade důraz na oblast lidských zdrojů, výběr talentů a péči o své zaměstnance. Vytváření pracovních podmínek a kontinuální vzdělávání zaměstnanců odpovídá standardu švýcarské skupiny Roche (www.roche.cz, 21. 2. 2020).

4.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 manažerů (respondentů) ze společnosti Roche s.r.o., kteří pracují na pozicích nižšího, středního a vrcholového managementu. Dotazník byl vytvořen a následně respondentům distribuován elektronickou formou pomocí portálu Google dotazník. V případě nejasnosti dotazovaných pojmů z oblasti managementu a komunikace, byla respondentům poskytnuta zpracovaná literární rešerše.

4.2 Rozbor a zhodnocení výsledků analýzy

Analýza dat proběhla na základě výpočtu jednotlivých statistických ukazatelů, a to váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu.

Ve výzkumném šetření byly pro vyhodnocení výzkumu využity tyto ukazatelé:

Relativní četnost vyjádřená v procentech poskytuje informaci o tom, jak velká část z celkového počtu všech hodnot (v tomto případě všech významů), připadá na danou kategorii (jednotlivý stupeň významu na uvedené škále odpovědí).

Relativní četnost lze získat ze vzorce:

$$p_i = \frac{n}{n_i}$$

Na základě hodnot **váženého aritmetického průměru** je stanoveno pořadí významu jednotlivých prvků komunikace. Pomocí rozptylu je určena shoda či odlišnost jednotlivých odpovědí. Vlastnost váženého průměru testuje variační koeficient.

Výpočet váženého aritmetického průměru vyjadřuje sumu hodnot x_i násobených příslušnými vahami n_i a podělený celkovým počtem n , viz následující vzorec:

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

Směrodatná odchylka (s) se využívá pro výpočet míry variability. Vypočítá se jako druhá odmocnina z rozptylu σ , která reprezentuje aritmetický průměr čtverců od aritmetického průměru. Směrodatnou odchylku vypočítáme podle vzorce:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

V této práci byla směrodatná odchylka získána z váženého rozptylu, který se využívá při výpočtu z rozdělení četností, kdy se přihlíží k četnostem jednotlivých obměn.

Variační koeficient je **podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru**. Pro výpočet směrodatné odchylky s_x je nutné vypočítat rozptyl s_x^2 , a odmocnit ho podle následující vzorce:

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

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

Variační koeficient vypovídá o podílu variability ve vztahu k průměru, uvádí se v %. Pro variační koeficient je používán nejčastěji tento vzorec:

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

Celkové zhodnocení výsledků proběhlo na základě porovnání vážených aritmetických průměrů všech zkoumaných položek, tím bylo určeno celkové pořadí významnosti všech zkoumaných prvků.

Pořadí významnosti dále jen (PV), reprezentuje údaj založený na váženém aritmetickém průměru, který seřazuje významnost jednotlivých položek v rámci jednotlivých okruhů komunikace tak, jak jsou členěny v dotazníku.

Samotné vyhodnocení dotazníku, výsledky šetření a jejich interpretace jsou uvedeny níže, rozděleny podle jednotlivých kapitol.

4.2.1 Informativní otázky

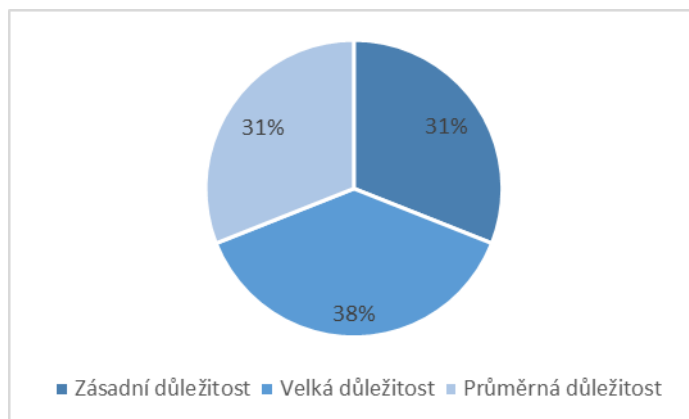
Základní charakteristiky souboru respondentů jsou prezentovány v níže uvedených tabulkách a grafech. První otázka se týkala úrovně manažerského řízení, na které se respondenti právě nacházejí, odpovědi lze vidět v tabulce a grafu 1.

Tabulka 1 Úroveň řízení manažerů

Úroveň řízení	Počet odpovědí (N=32)
Nižší úroveň řízení	10
Střední úroveň řízení	12
Vrcholové řízení	10

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Úroveň řízení manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Vrcholový management společnosti Roche s.r.o. je ve výzkumu zastoupen 10 top manažery, je to Generální manažer, Personální a finanční manažer, Manažer pro komunikaci, Market access & Governmental Affairs manažer (pro bezproblémový přístup na trh a jednání s pojišťovny), Business & Agility manažer (pro obchod a nové agilní přístupy), Commercial mažer (pro vedení celého obchodního oddělení) a tři zbylí top manažeři, kteří tvoří tzv. Leadership team (vedení společnosti). Tito manažeři tvoří 31 % všech dotazovaných.

Střední úroveň řízení je zastoupena téměř 38 %, což činí 12 manažerů. Do středního managementu řízení řadíme vedoucí manažery jednotlivých částí společnosti, jako jsou Squad lídři (vedoucí jednotlivých týmů), kteří vedou své týmy, zaměřené na specifické oblasti léčby pacientů (onkologický, plicní, hematologický a neurologický squad) a ostatní střední management.

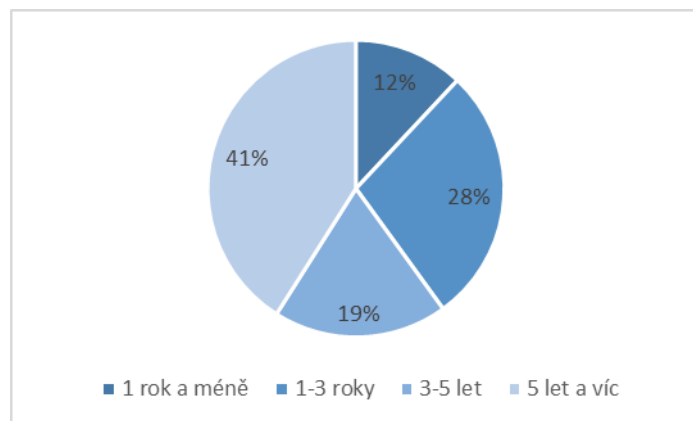
Nižší úroveň managementu v této společnosti tvoří 10 manažerů, jsou to Hospital manažeři (pro jednání s vedením nemocnic a oddělení zdravotních pojišťoven). Tato skupina uvedených manažerů tvoří 31 % z celkového počtu respondentů.

Tabulka 2 Délka manažerské praxe

Délka praxe	Počet odpovědí (N=32)
1 rok a méně	4
1-3 roky	9
3-5 let	6
5 let a víc	13

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Délka manažerské praxe



Zdroj: vlastní zpracování

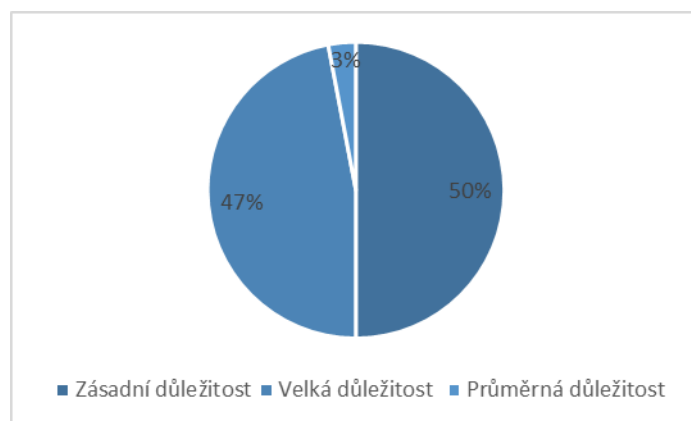
Z grafu 2 je zřejmé, že nejvíc zastoupenou skupinou jsou manažeři s praxí od 5 let a více. Celkem se jedná o 41 % všech respondentů, což je 13 manažerů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti s délkou manažerské praxe od 1 do 3 let, a to 28 % všech dotazovaných (9 manažerů). Následují respondenti s délkou praxe od 3 do 5 let, kterých je 19 % ze všech zúčastněných, což je 6 manažerů. Nejméně dotazovaných je ve skupině s praxí 1 rok a méně, jsou to 4 respondenti, tvoří 12 % dotazovaných.

Tabulka 3 Míra souhlasu se systémem komunikace

Míra souhlasu	Počet odpovědí (N=32)
Zásadní důležitost	15
Velká důležitost	16
Průměrná důležitost	1
Malá důležitost	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Míra souhlasu se systémem komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 3 se zabývala mírou souhlasu se systémem komunikace v této společnosti. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou, jak lze vidět z grafu 3 a tabulky 3, manažeři (n=16; 50 %), kteří přikládají zásadní důležitost míře souhlasu s komunikačním systémem. Celkem 47 % respondentů (15 manažerů) uvedlo velkou důležitou s mírou souhlasu. Pouze jeden dotazovaný, což jsou 3 % z celkového počtu, vidí míru souhlasu se systémem komunikace v této společnosti, jako průměrnou důležitou.

4.2.2 První kapitola- Obsah komunikace

První kapitola Obsah komunikace se zaměřuje na důležitost jednotlivých prvků, které se vztahují k obsahu komunikace.

V této kapitole respondenti hodnotili následující:

- Ohodnoťte důležitost obsahu sdělovaných informací během komunikačního procesu.
- Ohodnoťte důležitost formulace sdělovaných informací.
- Ohodnoťte důležitost pochopení sdělení druhou stranou během komunikace.

Tyto tři hodnocené prvky jsou uvedeny v tabulce 4, která vypovídá o rozložení četností jednotlivých stupňů významnosti, váženém aritmetickém průměru, směrodatné odchylce a variačním koeficientu. Pořadí významnosti je komentováno souhrnně pro celou kapitulu Obsah komunikace pod následující tabulkou.

Tabulka 4 Obsah komunikace

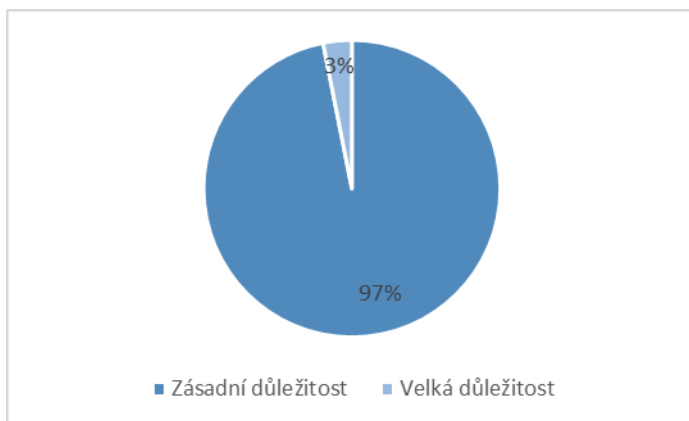
Obsah komunikace (N=32)									
	Otázka	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení			
		zásad. důlež.	velká důlež.	prům. důlež.	malá důlež.	\bar{X}	s	V (%)	PV
4	Obsah sdělovaných informací	31	1	0	0	3,97	0,174	4,38	1.
5	Formulace sdělovaných informací	14	18	0	0	3,44	0,496	14,43	2.
6	Pochopení sdělení	12	20	0	0	3,38	0,484	14,34	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí významnosti prvků obsahu komunikace

Z tabulky 4 je patrné, jak důležitý je obsah komunikace pro jednotlivé manažery. Všechny hodnocené prvky obdržely poměrně vysokou hodnotu váženého aritmetického průměru. První místo v pořadí významnosti získal obsah sdělovaných informací, s váženým aritmetickým průměrem 3,97. Formulace sdělovaných informací, je podle pořadí významnosti, druhá v pořadí. Na třetím místě je podle pořadí významnosti pochopení sdělení sdělovaného obsahu, vážený aritmetický průměr je 3,38.

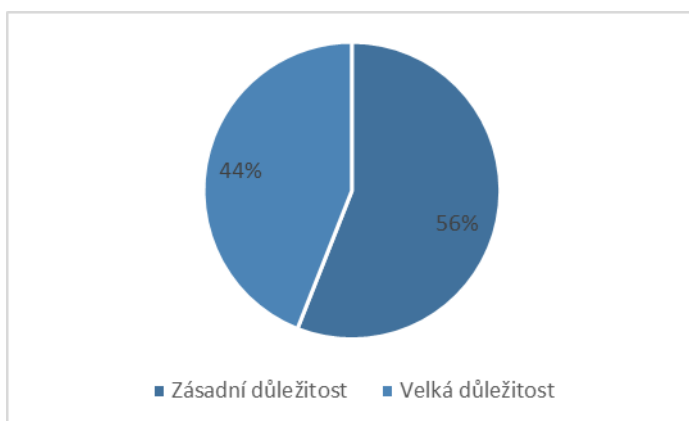
Graf 4 Obsah sdělovaných informací



Zdroj: vlastní zpracování

Jak na otázku důležitosti obsahu sdělovaných informací odpovídali respondenti, lze vidět z údajů uvedených v grafu 4. Celkem 97 %, což je 31 respondentů tvrdí, že je obsah sdělovaných informací během komunikace pro ně zásadně důležitý. Pouze jeden dotazovaný, což jsou 3 %, z celkového počtu uvádí, že má pro něj obsah sdělení velkou důležitost. Žádný z dotázaných si nemyslí, že je obsah sdělovaných informací během komunikace průměrně nebo málo důležitý.

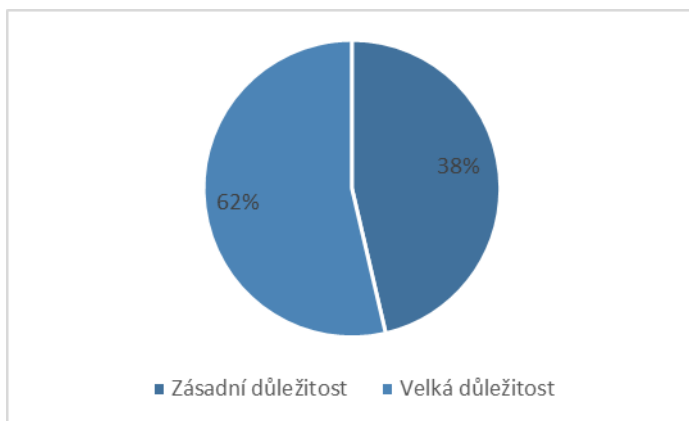
Graf 5 Formulace sdělovaných informací



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4 a grafu 5 vyplývá, že pro 56 % respondentů, tedy 18 manažerů, má formulace sdělovaných informací zásadní důležitost. Jen 14 respondentů, což je 44 %, volilo druhou nabídku z odpovědí, což znamená, že má formulace sdělovaných informací pro ně velkou důležitost. Ostatní zbylé odpovědi nebyly zastoupeny.

Graf 6 Pochopení sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 6 vyplývá, že pro 12 respondentů, to je 38 % z celkového počtu dotazovaných, má zásadní důležitost to, zda je druhá strana během komunikace pochopila. Zbýlých 20 manažerů (62 %), uvedlo velkou důležitost s tímto tvrzením. Další dvě odpovědi nebyly zastoupeny.

4.2.3 Druhá kapitola- Forma komunikace

Otázky ve druhé kapitole se zaměřují na důležitost formy komunikace, to je prvků verbální a neverbální komunikace.

Respondenti hodnotili následující:

- Ohodnoťte důležitost správné artikulace v komunikačním projevu.
- Ohodnoťte důležitost adekvátní plynulosti řeči v komunikačním projevu.
- Ohodnoťte důležitost vhodné hlasitosti řeči během komunikačního projevu.
- Ohodnoťte důležitost nepoužívání prázdných slov v komunikačním projevu.
- Ohodnoťte důležitost nepoužívání barbarismů (cizích termínů) v komunikačním projevu.
- Ohodnoťte důležitost navázání očního kontaktu během komunikace.
- Ohodnoťte důležitost používání vhodné mimiky během komunikace.
- Ohodnoťte důležitost používání adekvátní gestikulace během komunikačního projevu.
- Ohodnoťte důležitost používání správné haptiky (podání ruky) v rámci komunikačního projevu.

- Ohodnoťte důležitost adekvátní vzdálenosti mezi komunikujícími během komunikace?

Tabulka 5 zobrazuje rozložení četností jednotlivých stupňů významnosti, vážený aritmetický průměr, směrodatnou odchylku a variační koeficient. Pořadí významnosti je komentováno souhrnně pro celou kapitolu Forma komunikace pod následující tabulkou.

Tabulka 5 Forma komunikace

Forma komunikace (N=32)									
	Otázka	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení			
		zásad. důlež.	velká důlež.	prům. důlež.	malá důlež.	\bar{X}	s	V (%)	PV
7	Správná artikulace	13	19	0	0	3,41	0,491	14,42	2.
8	Adekvátní plynulost řeči	12	19	1	0	3,34	0,537	16,05	4.
9	Vhodná hlasitost řeči	14	16	2	0	3,38	0,599	17,76	3.
10	Nepouž. prázdných slov	2	12	11	7	2,28	0,874	38,33	8.
11	Nepouž. barbarismů	0	15	15	2	2,41	0,605	25,15	7.
12	Navázání očního kontaktu	20	12	0	0	3,63	0,484	13,36	1.
13	Vhodná mimika	12	20	0	0	3,38	0,484	14,34	3.
14	Adekvátní gestikulace	5	22	5	0	3	0,559	18,63	5.
15	Správná haptika	6	10	15	1	2,66	0,814	30,66	6.
16	Adekvátní vzdálenost	8	16	8	0	3	0,707	23,57	5.

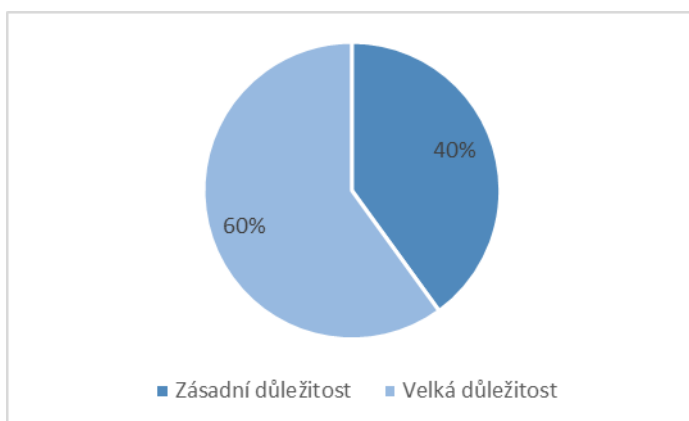
Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí významnosti prvků forem komunikace (verbální a neverbální složka)

Tabulka 5 hodnotí formu komunikace, tou je verbální a neverbální komunikace. Nejvýznamnějším prvkem verbální a neverbální komunikace je, podle pořadí významnosti, navázání očního kontaktu, respondenty je hodnoceno jako nejdůležitější. O něco menší úroveň významnosti obsadila správná artikulace, tady vážený aritmetický průměr dosahuje

hodnoty 3,41. Na třetím místě v pořadí významnosti je potom vhodná hlasitost řeči. Dalšími důležitými prvky verbální a neverbální komunikace jsou podle pořadí významnosti adekvátní plynulost řeči, adekvátní gestikulace, adekvátní vzdálenost mezi komunikujícími a správné podání ruky (haptika). Poslední příčky v hodnocení pořadí významnosti obsadily nepoužívání barbarismů a prázdných slov, nejsou tedy pro respondenty tak moc důležité.

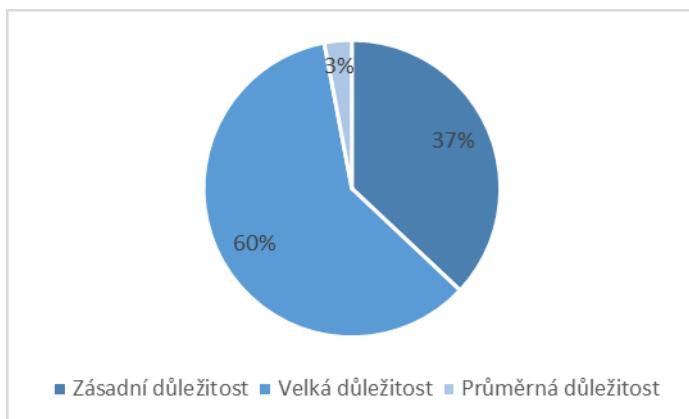
Graf 7 Správná artikulace



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 a v grafu 7 má pro 13 manažerů, což je 40 % všech dotazovaných, používání správné artikulace zásadní důležitost. Velká důležitost s používáním správné artikulace je druhým nejčastějším tvrzením, potvrdilo ji 60 % (19) respondentů. Poslední dvě z nabízených variant odpovědi nebyly v dotazníku zastoupeny.

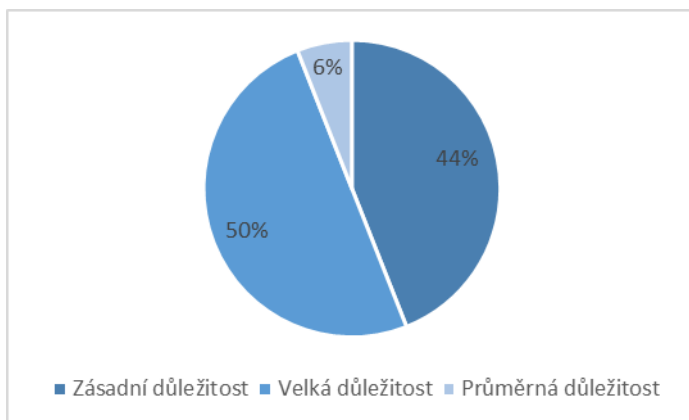
Graf 8 Adekvátní plynulost řeči



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, jak manažeři hodnotí adekvátní plynulost řeči v komunikaci. Jak vyplývá z údajů v grafu 8, pro 12 respondentů (37 %), má adekvátní plynulosti řeči v komunikaci zásadní důležitost. Velkou důležitost tomuto tvrzení přikládá 60 % (19) manažerů. Pouze jeden respondent (3 %) uvedl průměrnou důležitost u adekvátní plynulosti řeči. Tato odpověď je procentuálně málo významná.

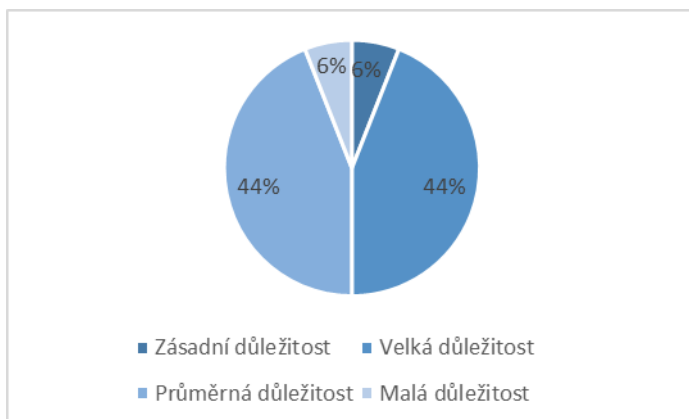
Graf 9 Vhodná hlasitost řeči



Zdroj: vlastní zpracování

Další položka dotazníku zjišťovala důležitost vhodné hlasitosti řeči během komunikačního projevu. Z grafu 9 a z tabulky 5 je patrné, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou manažeři (n=16; 50 %), kteří přikládají velkou důležitost tomuto tvrzení. Pro 44 % dotazovaných je zásadně důležitá vhodná hlasitost řeči během komunikace. Pouze 6 %, to jsou 3 dotazovaní manažeři, hodnotí vhodnou hlasitost řeči za průměrně důležitou.

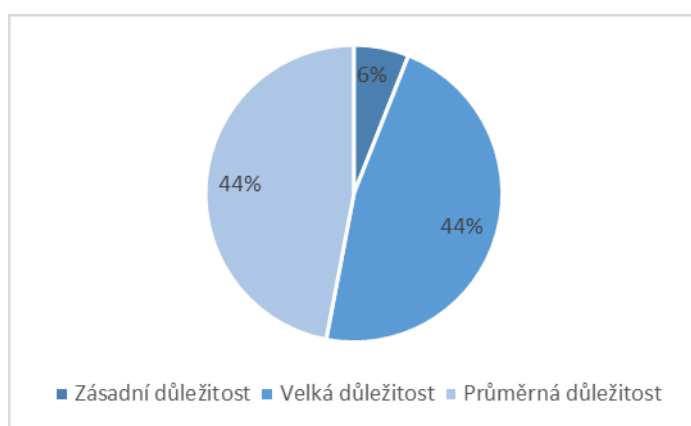
Graf 10 Nepoužívání prázdných slov



Zdroj: vlastní zpracování

Nepoužíváním prázdných slov v komunikaci manažerů se zabývá v pořadí 10. otázka v dotazníku. Pouze 2 respondenti (n=2; 6 %) odpověděli, že je zásadně důležité dbát na nepoužívání prázdných slov během komunikace. V grafu 10 lze vidět, že velkou důležitost u nepoužívání prázdných slov uvedlo 14 manažerů, což je 44 % všech dotazovaných. Celkem 14 respondentů, 44 %, uvádí průměrnou důležitost pro nepoužívání prázdných slov. Pro zbylých 6 % manažerů (n= 2) má nepoužívání prázdných slov během komunikace malou důležitost.

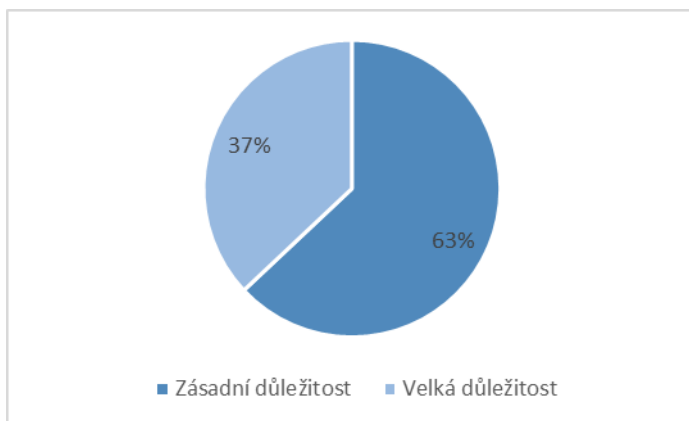
Graf 11 Nepoužívání barbarismů



Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá položka se zabývala nepoužíváním barbarismů, tedy cizích termínů, které druhá z komunikujících strana nezná. Z grafu 11 a z tabulky 5 jasně vyplývá, že 15 respondentů, což je téměř 47 %, uvedlo průměrnou důležitost u nepoužívání barbarismů. Stejný počet, to je 47 % ze všech respondentů, to je 15 z dotazovaných manažerů, přisuzuje nepoužívání barbarismů velkou důležitost. Nejméně manažerů (n=2; 6 %) pak uvádí, že má nepoužívání barbarismů zásadní důležitost. Poslední z variant odpovědí nebyla vybrána.

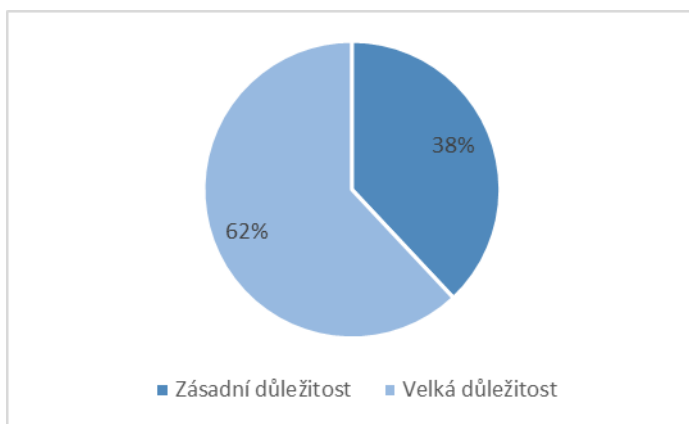
Graf 12 Navázání očního kontaktu



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 12 lze vidět, jakou důležitost má pro manažery navázání očního kontaktu ve vzájemné komunikaci. Jedná se o položku v kategorii neverbální komunikace. Nejvíce zastoupenou odpovědí je zásadní důležitost navázání očního kontaktu během komunikace. Jde o 20 respondentů ($n=20$; 63 %). Pro 37 % ze všech dotazovaných, to je 12 manažerů, má navázání očního kontaktu velkou důležitost. Ostatní odpovědi nebyly zastoupeny.

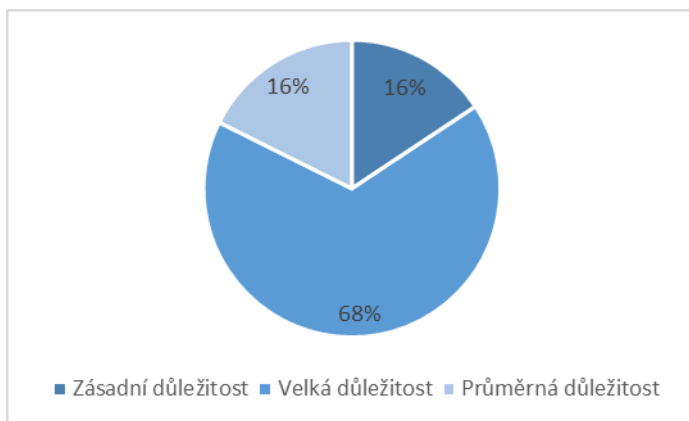
Graf 13 Vhodná mimika



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 13 dotazníku se zabývá vhodností mimiky během komunikačního procesu. Celkem 12 manažerů, což činí 38 % všech dotazovaných, se shodlo, že je vhodná mimika při neverbální komunikaci zásadně důležitá. Dalších 20 manažerů, 62 %, uvedlo, že přikládá velkou důležitost vhodné mimice při komunikaci s druhými. Poslední dvě varianty odpovědí nikdo nevyužil.

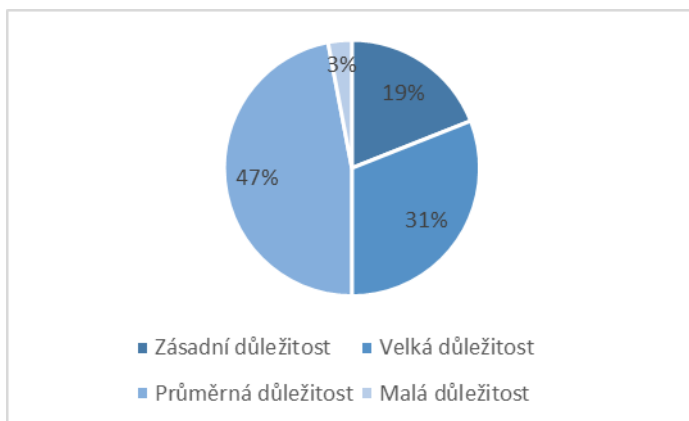
Graf 14 Adekvátní gestikulace



Zdroj: vlastní zpracování

Pro 16 %, to je 5 manažerů, má adekvátní gestikulace v komunikaci zásadní důležitost. Adekvátní gestikulaci přikládá velkou důležitost 22 respondentů (68 %). Pouze 5 manažerů, to je 16 %, hodnotí adekvátní gestikulaci v neverbální komunikaci jako průměrně důležitou. Poslední možnost odpovědi nebyla zvolena.

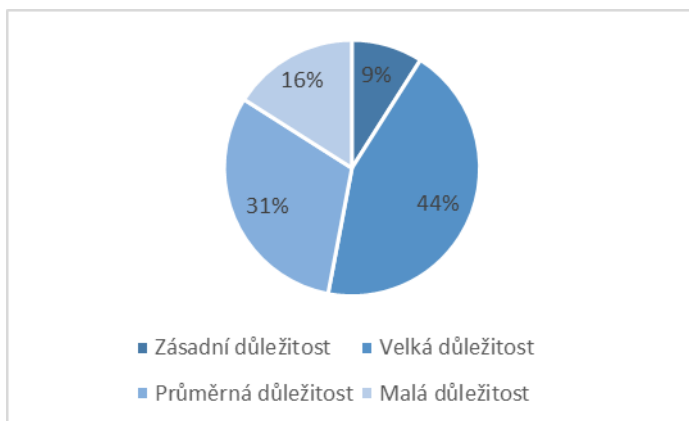
Graf 15 Správná haptika



Zdroj: vlastní zpracování

U důležitosti správné haptiky (podání ruky), je větší četnost odpovědí zaznamenána u možnosti velká důležitost a průměrná důležitost, je to 31% a 47 % dotazovaných. Pro 6 manažerů, to je 19 %, je správná haptika zásadně důležitou součástí neverbální komunikace mezi lidmi. Z celkového počtu dotazovaných pouze 1 z nich uvedl, že správné haptice přikládá malou důležitost. Můžeme se domnívat, že v dnešní době Covidu-19, zřejmě není pro manažery až tak důležité si podávat ruce při vzájemných setkáních.

Graf 16 Adekvátní vzdálenost mezi komunikujícími



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 14 manažerů, což je 44 % z celkového počtu respondentů, hodnotí adekvátní vzdálenost mezi komunikujícími (proxemiku), jako velmi důležitou. 10 respondentů, tj. 31 %, přikládá této vzdálenosti průměrnou důležitost. Pro 5 manažerů, 16 % z dotázaných, má proxemika malou důležitost. Naopak 3 manažeři, což činí 9 %, hodnotí adekvátní vzdálenost mezi komunikujícími jako zásadně důležitou složku neverbální komunikace.

4.2.4 Třetí kapitola- Manažerské dovednosti

Další kapitola se zabývá důležitostí manažerských dovedností. Tato oblast zahrnuje dva typy dovedností, jsou to receptivní a expresivní dovednosti. Mezi receptivní dovednosti patří pozorování, naslouchání a empatie. Expresivní dovednosti jsou kladení otázek (dotazování), popisování a přijímání závěrů.

Respondenti hodnotili následující:

- Ohodnoťte důležitost pozorování jako součást manažerských dovedností.
- Ohodnoťte důležitost naslouchání jako součást manažerských dovedností.
- Ohodnoťte důležitost empatie jako součást manažerských dovedností.
- Ohodnoťte důležitost kladení otázek (dotazování) jako součást manažerských dovedností.
- Ohodnoťte důležitost popisování jako součást manažerských dovedností.
- Ohodnoťte důležitost přijímání závěrů jako součást manažerských dovedností.

Tabulka 6 vypovídá o rozložení četností jednotlivých stupňů významnosti, váženém aritmetickém průměru, směrodatné odchylce a variačním koeficientu. Pořadí významnosti je komentováno souhrnně pro celou kapitolu Manažerské dovednosti pod následující tabulkou.

Tabulka 6 Manažerské dovednosti

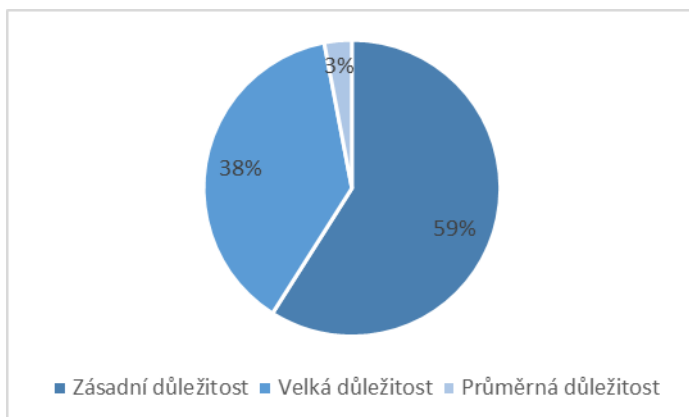
Manažerské dovednosti (N=32)									
	Otázka	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení			
		zásad. důlež.	velká důlež.	prům. důlež.	malá důlež.	\bar{X}	s	V (%)	PV
17	Pozorování	19	12	1	0	3,56	0,556	15,59	1.
18	Naslouchání	19	12	1	0	3,56	0,556	15,59	1.
19	Empatie	12	20	0	0	3,38	0,484	14,34	2.
20	Kladení otázek	13	18	1	0	3,38	0,545	16,14	2.
21	Popisování	6	10	15	1	2,66	0,814	30,66	4.
22	Přijímání závěrů	4	21	6	1	2,88	0,65	22,59	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí významnosti prvků manažerských dovedností

Podle pořadí významnosti manažeři hodnotí jako nejvýznamnější prvek manažerských dovedností receptivní pozorování a naslouchání (vážený aritmetický průměr dosahuje hodnot 3,56). Poměrně velká důležitost je pak přikládána empatii spolu s kladením otázek. Na 3. místě v PV následuje přijímání závěrů. V rámci této kapitoly má čtvrtý nejmenší význam popisování, což se jedná, i v případě přijímání závěrů o expresivní manažerské dovednosti.

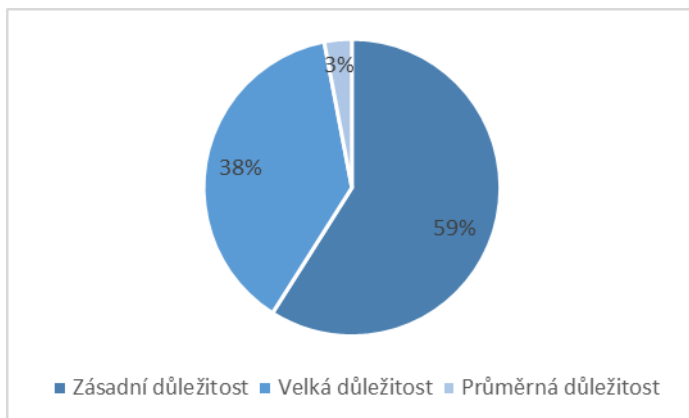
Graf 17 Pozorování



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 19 dotazovaných, to je 59 % uvedlo, že pozorování přikládají zásadní důležitost. Velkou důležitost pozorování přisuzuje 38 % respondentů (n= 12). Pouze jeden z dotazovaných, což je 3 % z celkového počtu uvedl, že je pozorování, jako jedna z receptivních manažerských dovedností, průměrně důležité.

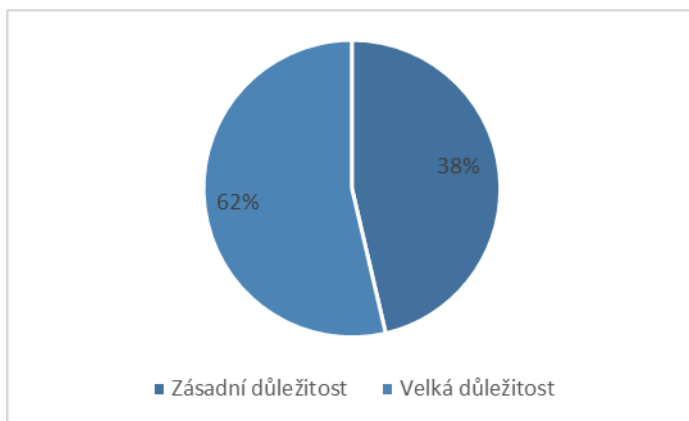
Graf 18 Naslouchání



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky bylo požadováno zhodnocení důležitosti naslouchání jako součásti receptivních manažerských dovedností. Jak lze vidět z grafu 18 a tabulky 6, pro tyto respondenty (n=19; 59 %), je naslouchání zásadně důležité. Velkou důležitost tomuto tvrzení dalo 38 % respondentů, což je 12 z nich. Pouze jeden z dotazovaných, což je 3 % z celkového počtu uvedl, že je naslouchání průměrně důležité.

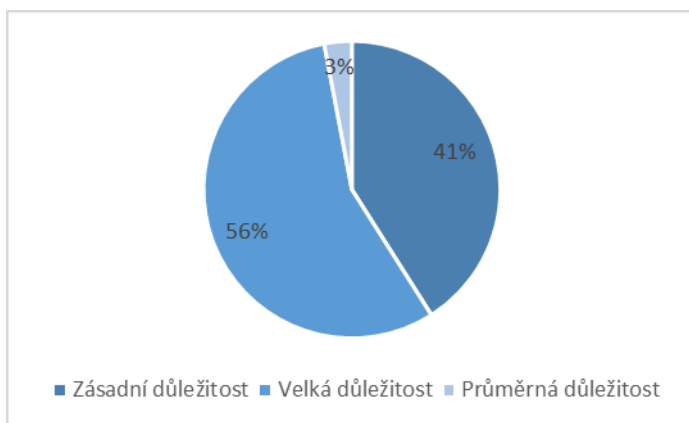
Graf 19 Empatie



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka č. 19 v dotazníku se zabývá důležitostí empatie jako jedné ze složky receptivních manažerských dovedností. Celkem 12 manažerů, což činí 38 % všech dotazovaných, se shodlo, že je empatie zásadně důležitá. Dalších 20 manažerů, 62 %, uvedlo, že empatii přikládá velkou důležitost. Poslední dvě varianty odpovědí nebyly využity.

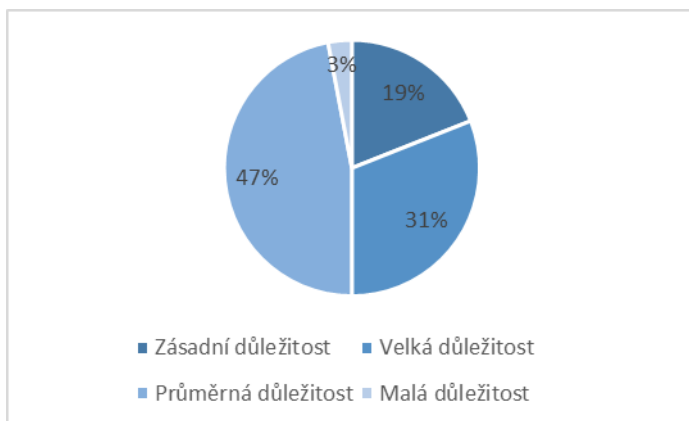
Graf 20 Kladení otázek (dotazování)



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 13 respondentů, což je 41 %, uvedlo, že důležitost kladení otázek je zásadní expresivní manažerskou dovedností. 56 % (18) dotázaných manažerů uvádí velkou důležitost ohledně kladení otázek (dotazování). Pouze 1 manažer, 3 %, zvolil třetí variantu odpovědi, a to takovou, že má kladení otázek průměrnou důležitost. Poslední možnost odpovědi nebyla použita.

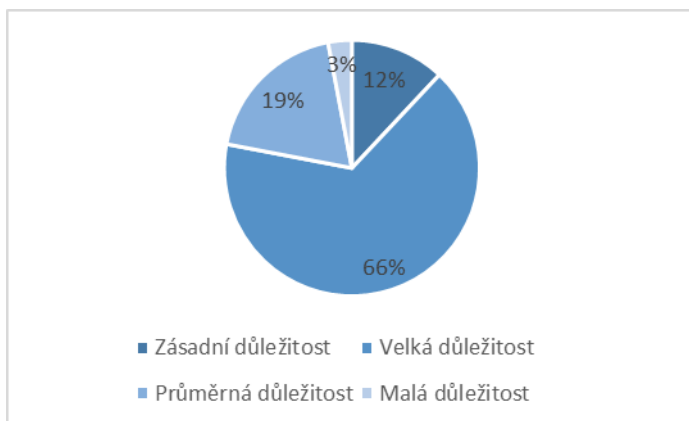
Graf 21 Popisování



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 19 % dotazovaných, což je 6 manažerů, uvedlo, že popisování jako jedna z expresivních manažerských dovedností, má zásadní důležitost. 31 % (10) respondentů přisuzuje popisování velkou důležitost. Celkem 15 manažerů, to je 47 % vidí popisování jako průměrně důležité. Pouze 1 manažer, 3 %, uvedl, že má popisování malou důležitost.

Graf 22 Přijímání závěrů



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky a z grafu 22 je vidět, že nejvíce zastoupenou odpovědí, je velká důležitost přijímání závěrů. Tuto odpověď zvolilo celkem 66 % respondentů, to je 21 manažerů. Jen 6 dotazovaných, což je 19 % uvádí, že je přijímání závěrů průměrně důležité. Pro 4 manažery, z celkového počtu 32 dotazovaných, je toto přijímání závěrů zásadně důležité, tvoří 12 % z respondentů. Pouze jeden manažer odpověděl, že je přijímání závěrů, málo důležité, tvoří 3 % respondentů.

4.2.5 Čtvrtá kapitola- Druhy komunikačních kanálů

Čtvrtá kapitola se zabývá důležitostí různých druhů komunikačních kanálů (prostředků), jako je osobní komunikace, písemná komunikace, elektronická komunikace (e-mail) a telefonická komunikace.

Respondenti hodnotili následující:

- Ohodnoťte důležitost osobní komunikace pro práci manažera.
- Ohodnoťte důležitost písemné komunikace pro práci manažera.
- Ohodnoťte důležitost elektronické komunikace pro práci manažera.
- Ohodnoťte důležitost telefonické komunikace pro práci manažera.

Tabulka 7 zobrazuje rozložení četností jednotlivých stupňů významnosti, váženém aritmetickém průměru, směrodatné odchylky a variačním koeficientu. Pořadí významnosti je komentováno souhrnně pro celou kapitolu Druhy komunikačních kanálů pod následující tabulkou.

Tabulka 7 Druhy komunikačních kanálů

Druhy komunikačních kanálů (N=32)									
	Otázka	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení			
		zásad. důlež.	velká důlež.	prům. důlež.	malá důlež.	\bar{X}	<i>s</i>	V (%)	PV
23	Osobní komunikace	19	12	1	0	3,56	0,556	15,59	1.
24	Písemná komunikace	6	10	15	1	2,66	0,814	30,66	3.
25	Elektronická komunikace	12	20	0	0	3,38	0,484	14,34	2.
26	Telefonická komunikace	13	18	1	0	3,38	0,545	16,14	2.

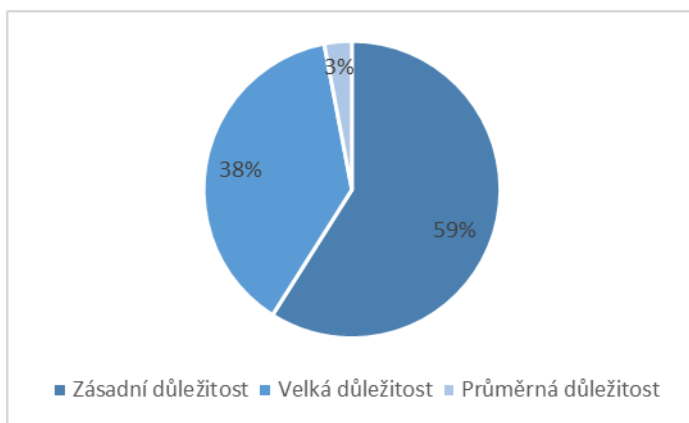
Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí významnosti prvků komunikačních kanálů

Nejdůležitějším druhem komunikačních kanálů je, podle pořadí významnosti, osobní komunikace (vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,56). Druhé místo

v PV spolu sdílí elektronická a telefonická komunikace. Za nejméně důležitou v pořadí významnosti je respondenty považována písemná komunikace, zde vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 2,66.

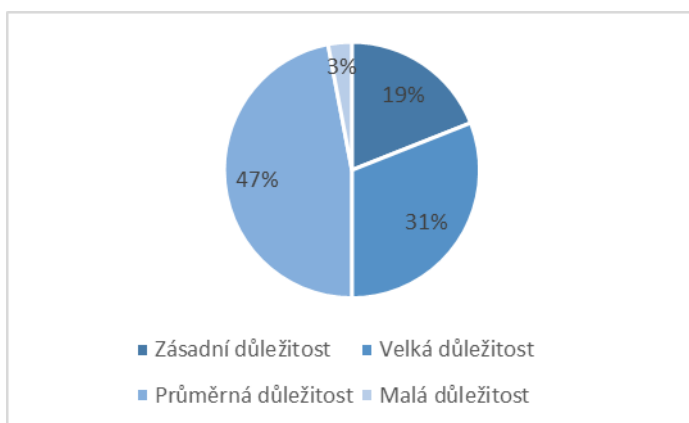
Graf 23 Osobní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 19 dotazovaných, což je 59 % uvedlo, že osobní komunikaci přikládají zásadní důležitost. 38 % respondentů (n= 12) vidí osobní komunikaci jako velmi důležitou. Pouze jeden z dotazovaných, což je 3 % z celkového počtu uvedl, že má osobní komunikace, jako jeden z druhů komunikačních prostředků, průměrnou důležitost.

Graf 24 Písemná komunikace

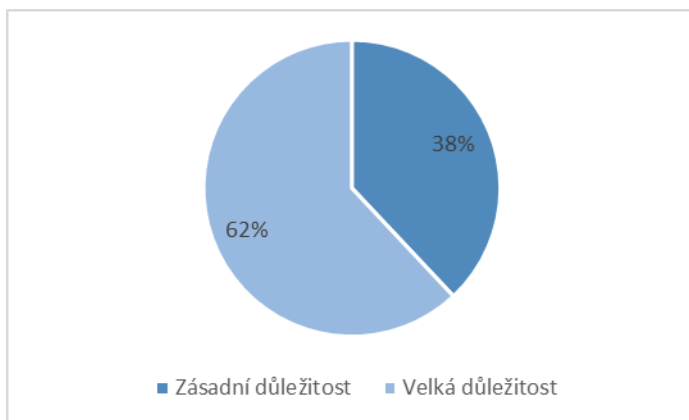


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 6 manažerů (19 % dotazovaných) uvedlo, že má písemná komunikace zásadní důležitost. 31 % (10) respondentů přisuzuje písemné komunikaci velkou důležitost.

Celkem 47 % manažerů, to je 15 z nich, hodnotí písemnou komunikaci jako průměrně důležitou. Pouze 1 manažer, 3 %, uvedl, že má písemná komunikace malou důležitost.

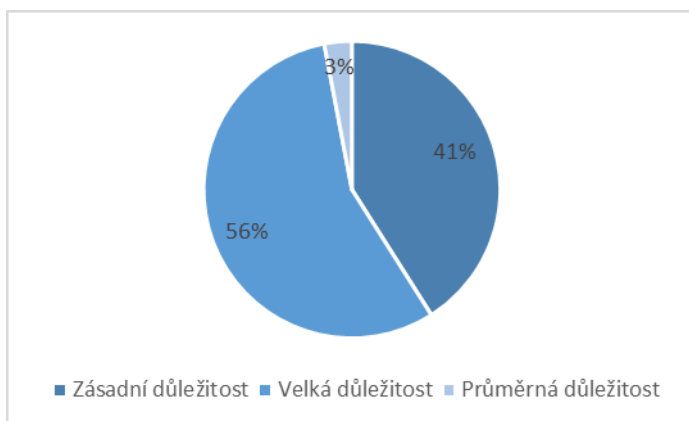
Graf 25 Elektronická komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 12 manažerů, což činí 38 % všech dotazovaných, se shodlo, že má elektronická komunikace zásadní důležitost. Dalších 20 manažerů, 62 %, uvedlo, že elektronické komunikaci přikládá velkou důležitost. Poslední dvě varianty odpovědí nebyly nevyužity.

Graf 26 Telefonická komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

41 % respondentů (n= 13) uvedlo, že má důležitost telefonické komunikace zásadní důležitost. Celkem 18 dotazovaných, to je 56 %, hodnotí telefonickou komunikaci jako

velmi důležitou. Pouze 1 manažer, 3 %, zvolil třetí variantu odpovědi, a to takovou, že má telefonická komunikace průměrnou důležitost. Poslední možnost odpovědi nebyla použita.

4.2.6 Pátá kapitola- Směry komunikace

Pátá kapitola hodnotí důležitost směrů komunikace, které se běžně používají v manažerské praxi.

Respondenti hodnotili následující:

- Ohodnoťte důležitost horizontální komunikace (s manažery na stejné úrovni nebo jiné specializace).
- Ohodnoťte důležitost diagonální komunikace.
- Ohodnoťte důležitost vertikální vzestupné komunikace (směrem nahoru, tedy od manažerů nižších úrovní řízení k výše postaveným manažerům).
- Ohodnoťte důležitost vertikální sestupné komunikace (od jedinců na vyšších stupních organizační struktury k jedincům na nižším stupni organizační struktury).

Tabulka 8 vypovídá o rozložení četností jednotlivých stupňů významnosti, váženém aritmetickém průměru, směrodatné odchylky a variačním koeficientu. Pořadí významnosti je komentováno souhrnně pro celou kapitolu Směry komunikace pod následující tabulkou.

Tabulka 8 Směry komunikace

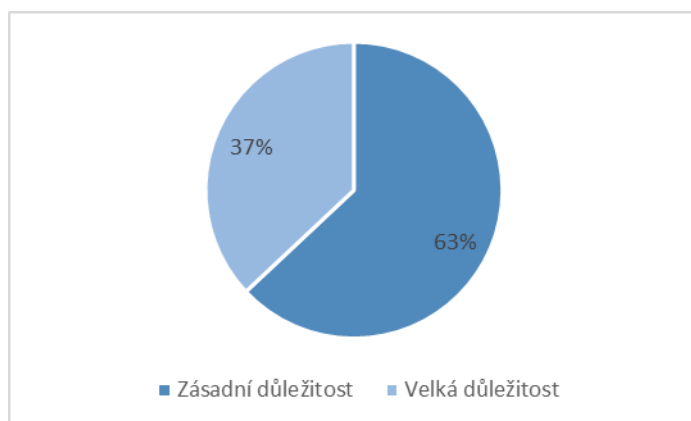
Směry komunikace (N=32)									
	Otázka	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení			
		zásad. důlež.	velká důlež.	prům. důlež.	malá důlež.	\bar{X}	s	V (%)	PV
27	Horizontální komunikace	20	12	0	0	3,63	0,484	13,36	2.
28	Diagonální komunikace	0	8	14	10	1,94	0,747	38,58	4.
29	Vertikální vzestupná komunikace	2	20	10	0	2,75	0,559	20,33	3.
30	Vertikální sestupná komunikace	24	8	0	0	3,75	0,433	11,55	1.

Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí významnosti prvků směrů komunikace

Na prvním místě v pořadí významnosti je vertikální sestupná komunikace, která dosahuje hodnot váženého aritmetického průměru 3,75, je tedy pro respondenty důležitá. Následujícím směrem v pořadí významnosti prvků je horizontální komunikace, je na druhém místě v PV. Na třetím místě za horizontální komunikací následuje vertikální vzestupná komunikace. Za nejméně důležitou z této oblasti směrů komunikace manažeři považují diagonální komunikaci, která je na 4. místě v pořadí významnosti a její vážený aritmetický průměr dosahuje pouze hodnoty 1,94.

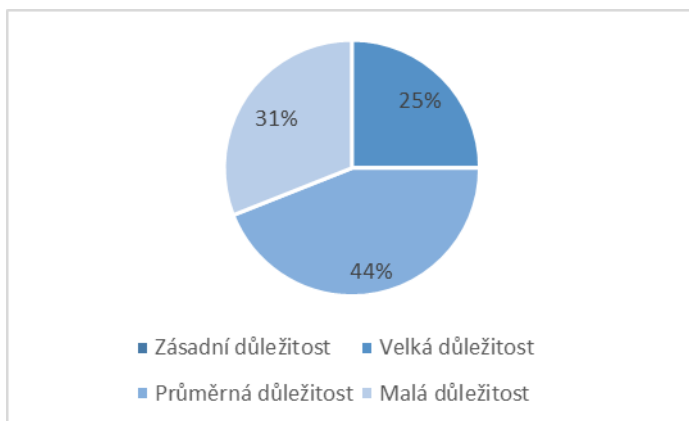
Graf 27 Horizontální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 27 a tabulky 8 je patrné, že 20 manažerů, tedy 63 % dotázaných, vidí důležitost horizontální komunikace jako zásadní. Celkem 37 % respondentů vidí tuto důležitost jako velkou, jde o 12 manažerů s tímto názorem. Zbylé dvě možnosti odpovědi nebyly vybrány.

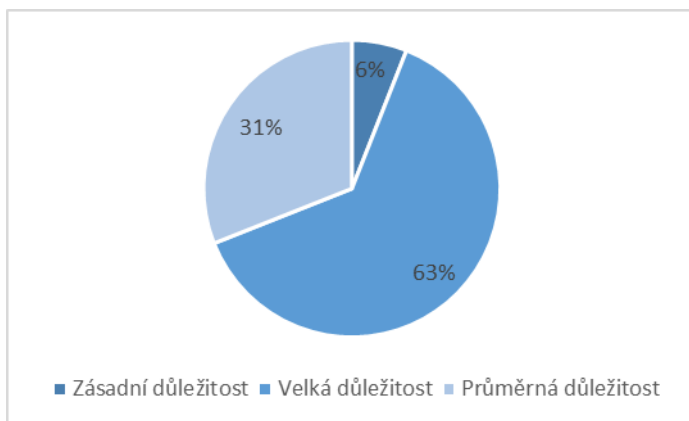
Graf 28 Diagonální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Jen 8 manažerů (25 % dotázaných), jak lze vidět z grafu 28, přisuzuje diagonální komunikaci velkou důležitost. Celkem 44 % respondentů hodnotí diagonální komunikaci jako průměrně důležitou, takto ji hodnotí 14 manažerů. Zbýlých 10 manažerů, což je 31 %, přisoudilo této komunikaci malou důležitost.

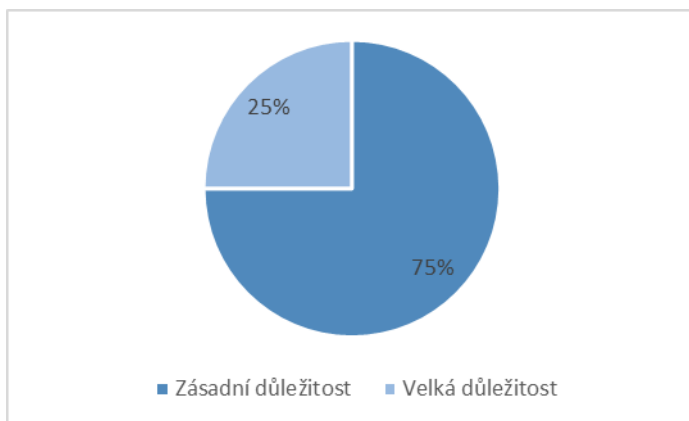
Graf 29 Vertikální vzestupná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

63 % dotázaných manažerů, což je 20 z nich, přikládá velkou důležitost vertikální vzestupné komunikaci. Celkem 31 % respondentů vidí tuto důležitost jako průměrnou, jde o 10 manažerů s tímto názorem. Jen 2 manažerů, to je 6 %, odpověděli, že je vertikální vzestupná komunikace zcela zásadní.

Graf 30 Vertikální sestupná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 30 a tabulky 8 je patrné, že přesně $\frac{3}{4}$ manažerů ($n=24$; 75 %) vidí důležitost vertikálního sestupného směru komunikace jako zásadní. Zbývá $\frac{1}{4}$, to je 8 dotazovaných přikládá tomuto tvrzení velký význam. Poslední dvě varianty odpovědí nebyly vybrány.

4.2.7 Šestá kapitola- Zpětná vazba

V šesté kapitole byla zjišťována důležitost poskytování zpětné vazby, přijímání zpětné vazby a její nefiltrovanost.

Respondenti hodnotili následující:

- Ohodnoťte důležitost poskytování zpětné vazby ostatním zaměstnancům ve Vaší společnosti.
- Ohodnoťte důležitost přijímání zpětné vazby od ostatních zaměstnanců ve Vaší společnosti.
- Ohodnoťte důležitost nefiltrovanosti zpětné vazby ve Vaší společnosti.

Tabulka 9 vypovídá o rozložení četností jednotlivých stupňů významnosti, váženém aritmetickém průměru, směrodatné odchylky a variačním koeficientu. Pořadí významnosti je komentováno souhrnně pro celou kapitolu Zpětná vazba pod následující tabulkou.

Tabulka 9 Zpětná vazba

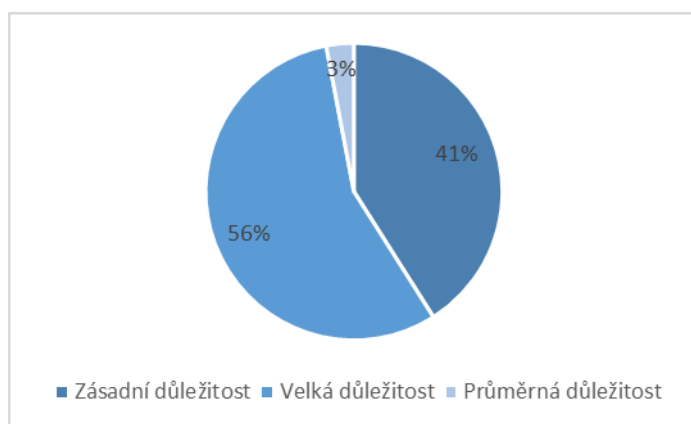
Zpětná vazba (N=32)									
	Otázka	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení			
		zásad. důlež.	velká důlež.	prům. důlež.	malá důlež.	\bar{X}	s	V (%)	PV
31	Poskytování zpětné vazby	13	18	1	0	3,38	0,545	16,14	1.
32	Přijímání zpětné vazby	5	23	3	1	3	0,612	20,41	2.
33	Nefiltrovanost zpětné vazby	4	21	6	1	2,88	0,65	22,59	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí významnosti prvků zpětné vazby

Ke zpětné vazbě lze říci, že zkoumané prvky, kterými jsou poskytování a přijímání zpětné vazby, jsou respondenty hodnoceny poměrně vysoko, takže se v této oblasti jeví jako důležité. Nejdůležitějším prvkem je na prvním místě v PV poskytování zpětné vazby. Přijímání zpětné vazby se zdá být také důležité. Nejméně důležitým prvkem podle pořadí významnosti je nefiltrovanost zpětné vazby.

Graf 31 Poskytování zpětné vazby

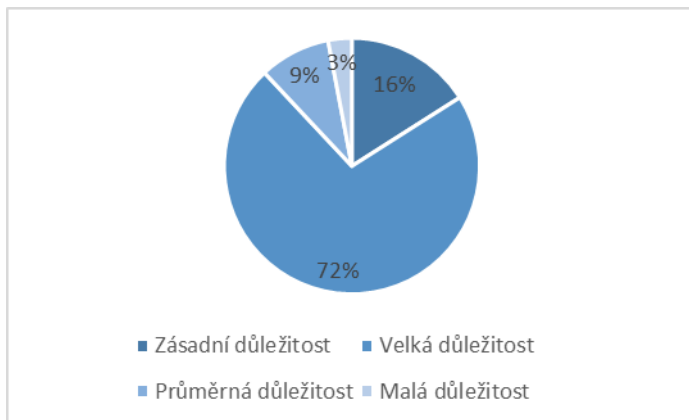


Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 13 respondentů, což je 41 %, uvedlo, že má poskytování zpětné vazby ostatním zaměstnancům zásadní důležitost. 56 % (18) dotázaných manažerů, uvádí velkou důležitost ohledně poskytování zpětné vazby. Pouze 1 manažer, to jsou 3 %, zvolil třetí

variantu odpovědi, a to takovou, že má poskytování zpětné vazby ostatním zaměstnancům průměrnou důležitost. Poslední možnost odpovědi nebyla použita.

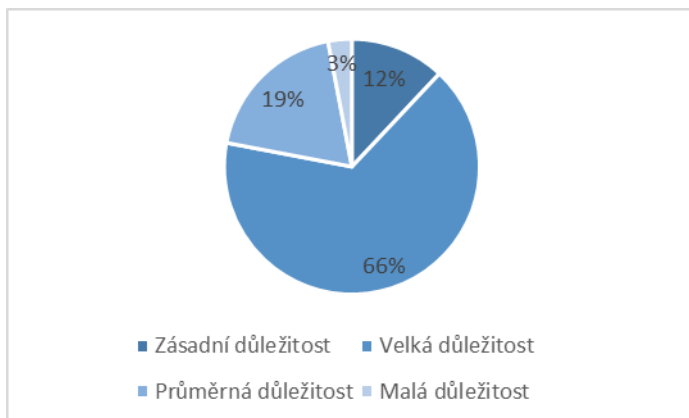
Graf 32 Přijímání zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 72 % respondentů, což je 23 manažerů, přisuzuje velkou důležitost přijímání zpětné vazby od ostatních zaměstnanců. Celkem 5 dotazovaných, tedy 16 %, vidí přijímání zpětné vazby jako zásadně důležité. Jen 3 respondenti, což činí 9 %, přikládají průměrnou důležitost přijímání zpětné vazby od ostatních zaměstnanců. Pouze jeden manažer, 3 %, odpověděl, že přisuzuje přijímané zpětné vazbě malou důležitost.

Graf 33 Nefiltrovanost zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 9 a z grafu 33 je patrné, že je nejvíce zastoupenou odpovědí velká důležitost nefiltrovanosti zpětné vazby. Takto odpovědělo 66 % respondentů, to je 21

manažerů. 6 dotazovaných, což je 19 % uvádí, že je nefiltrovanost zpětné vazby průměrně důležitá. Pro 4 manažery, z celkového počtu 32 dotazovaných, je tato nefiltrovanost zásadně důležitá. Jen jeden manažer odpověděl, že je nefiltrovanost zpětné vazby málo důležitá, tvoří 3 % respondentů.

4.2.8 Sedmá kapitola- Efektivní komunikace

Poslední kapitola uzavřených otázek je zaměřena na důležitost efektivní komunikace. Tato kapitola obsahuje tři zkoumané prvky, a to vzájemný respekt, dohodu o cílech a společnou odpovědnost za komunikaci.

Respondenti hodnotili následující:

- Ohodnoťte důležitost vzájemného respektu mezi komunikujícími partnery.
- Ohodnoťte důležitost dohody o cílech (vyjednávací schopnosti) v manažerské komunikaci.
- Ohodnoťte důležitost společné odpovědnosti za komunikaci u všech zúčastněných.

Tabulka 10 zobrazuje rozložení četností jednotlivých stupňů významnosti, váženém aritmetickém průměru, směrodatné odchylce a variačním koeficientu. Pořadí významnosti je komentováno souhrnně pro celou kapitolu Efektivní komunikace pod následující tabulkou.

Tabulka 10 Efektivní komunikace

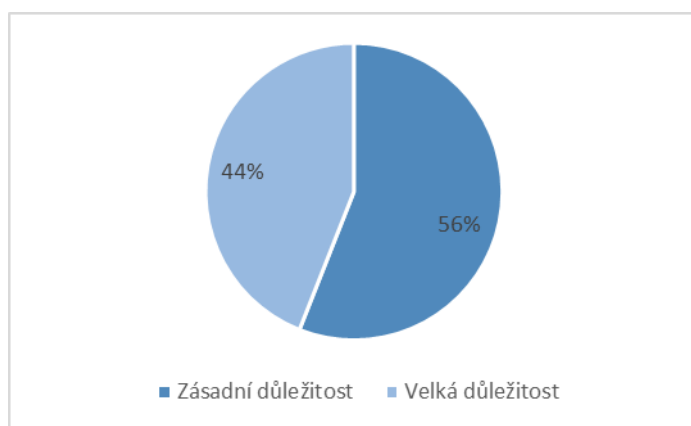
Efektivní komunikace (N=32)									
	Otázka	Odpověď - přisouzení významu (n)				Statistické vyhodnocení			
		zásad. důlež.	velká důlež.	prům. důlež.	malá důlež.	\bar{X}	s	V (%)	PV
34	Vzájemný respekt	18	14	0	0	3,56	0,496	13,93	2.
35	Dohoda o cílech	22	10	0	0	3,69	0,464	12,57	1.
36	Společná odpovědnost	18	12	2	0	3,5	0,612	17,5	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí významnosti prvků efektivní komunikace

Můžeme konstatovat, že všechny tři hodnocené prvky z oblasti efektivní komunikace byly hodnoceny poměrně vysoko a tím jsou pro respondenty důležité. Na prvním místě v pořadí významnosti je mezi prvky efektivní komunikace podle respondentů dohoda o cílech (vážený aritmetický průměr je 3,69). Druhým důležitým prvkem podle PV je vzájemný respekt mezi komunikujícími. Poměrně důležitou je i společná odpovědnost za komunikaci u všech účastníků během komunikace, která je na třetím místě v hodnocení pořadí významnosti, i když s minimálními rozdíly od prvních dvou pořadí. Její vážený aritmetický průměr je 3,5.

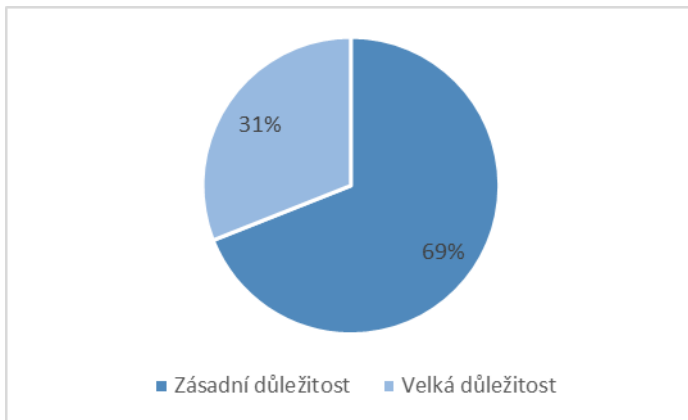
Graf 34 Vzájemný respekt



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky respondenti hodnotili, jestli je vzájemný respekt mezi komunikujícími partnery důležitý. Z grafu 34 je tedy zřejmé, že 56 % dotazovaných, což je 18 manažerů, uvádí zásadní důležitost vzájemného respektu. Pro zbylých 44 % respondentů, 14 manažerů, má toto tvrzení velkou důležitost. Poslední dvě odpovědi nebyly vybrány, to znamená, že žádný z dotazovaných nepřisuzuje vzájemnému respektu ke komunikačnímu partnerovi průměrnou nebo malou důležitost.

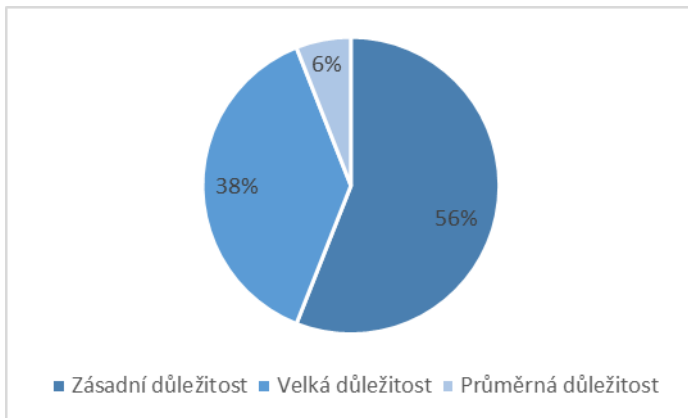
Graf 35 Dohoda o cílech



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z dat v grafu 35 a tabulky 10, největší počet respondentů (n=22; 69%) uvedl, že je dohoda o cílech neboli vyjednávací schopnosti v rámci komunikace zásadně důležitá. Celkem 31 % dotazovaných, což je 10 manažerů, tomuto tvrzení klade velkou důležitost. Poslední dvě varianty odpovědí nebyly vybrány.

Graf 36 Společná odpovědnost



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 36 lze vidět, že pro 18 manažerů, což je 56 %, je zásadně důležitá společná odpovědnost za komunikaci. Celkem 38 % respondentů přikládá velkou důležitost této společné odpovědnosti. Jen 2 manažeři, což činí 6 % z celkového počtu dotazovaných, vidí tuto společnou odpovědnost za komunikaci v manažerské praxi jako průměrně důležitou.

4.2.9 Závěr dotazníku- Otevřená otázka

Závěr dotazníku tvořila jedna otevřená otázka, zde se vyjádřili z celkového počtu 32 respondentů, pouze dva z nich. Komentář k této otázce bude v následující kapitole, konkrétně u zhodnocení výsledků analýzy.

Respondenti odpovídali na následující otázku:

Domníváte se, že by bylo možné v oblasti komunikace na Vašem pracovišti něco zlepšit?

Pokud ano, prosím, uveďte co:

Odpovědi na tuto otázku jsou:

- méně meetingů a prázdných frází o ničem, opakující se témata
- vždy je co zlepšovat

5 Výsledky a diskuse

Do výzkumného šetření této diplomové práce byli vybráni respondenti ze společnosti Roche s.r.o. Jednalo se o manažery na pozicích nižšího, středního a vyššího managementu. Pro účely této práce byl sestaven dotazník, který hodnotil jednotlivé prvky manažerské komunikace, které byly dříve popsány v literární rešerši této práce. Dotyční manažeři byli osloveni, aby na základě svých zkušeností ohodnotili ty prvky manažerské komunikace, které používají nebo se s nimi setkávají během své manažerské praxe, a to podle předem dané škály (zásadní důležitost, velká důležitost, průměrná důležitost a malá důležitost). Získané výsledky z analýzy dat byly popsány v empirické části práce.

5.1 Zhodnocení výsledků analýzy

U respondentů společnosti Roche s.r.o. byla zjištěná data hodnocení důležitosti prvků manažerské komunikace popsána a vyhodnocena na základě:

- vážených aritmetických průměrů
- konzistence odpovědí dotazovaných pomocí variačního koeficientu (VK)
- vážený průměr (VP) udávající důležitost prvků komunikace
- pořadí důležitosti prvků komunikace

Celkové zhodnocení výsledků proběhlo na základě porovnání vážených aritmetických průměrů všech zkoumaných položek, tím bylo určeno celkové pořadí významnosti všech zkoumaných prvků. Čím vyšší je hodnota aritmetického průměru, tím je daná položka pro manažery důležitější. Hodnoty váženého aritmetického průměru se v analýze pohybují v rozmezí 3,97 až 1,94. Více než $\frac{3}{4}$, to je celkem 25 zkoumaných prvků komunikace, dosáhlo váženého aritmetického průměru většího než 3.

Hodnoty variačního koeficientu, které jsou uvedeny v procentech v jednotlivých tabulkách, nabývají hodnot, které jsou v rozmezí 11,55 % až 38,58 %, přičemž nejčastěji se pohybují mezi 13 % až 25 %. Důvodem může být to, že byl cíleně vybrán soubor respondentů z jedné společnosti, který obsahuje relativně malý vzorek manažerů. U dvou zkoumaných prvků a jejich ukazatelů, které mají variační koeficient blízký se téměř k 39 %, můžeme jejich hodnocení považovat spíše za orientační.

Můžeme říci, že některým prvkům manažeri společnosti Roche s.r.o. nepřikládají až tak velkou důležitost, jsou to správná haptika, popisování, písemná komunikace, nefiltrování zpětné vazby a další. Téměř u většiny prvků, které respondenti pokládají za důležité, variační koeficient nabýval žádoucích nízkých hodnot.

Obsah komunikace

Pro manažery Roche s.r.o. je z kapitoly Obsah komunikace důležitý obsah sdělovaných informací. O něco menší důležitost přisuzují formulaci sdělovaných informací. Následuje důležitost pochopení sdělovaného obsahu, tedy zda je důležité, aby je podřízení pochopili. Každý manažer by si měl uvědomit to, s kým bude komunikovat a do jaké sociální skupiny jeho partner patří. V praxi to může znamenat, že při špatném pochopení může docházet ke komunikačnímu šumu a nesrozumitelnosti sdělované informace. Zde můžeme manažerům doporučit, aby se na tento prvek ve své praxi zaměřili a pracovali na něm.

Formy komunikace

Pro většinu dotazovaných manažerů jsou jednotlivé položky z oblasti verbální a neverbální komunikace důležité. Nejvýznamnějším prvkem, podle váženého aritmetického průměru, je navázání očního kontaktu. Manažer by měl umět navázat a udržet oční kontakt. Druhé místo v PV obsadila správná artikulace a vhodná hlasitost řeči. Během komunikace by se manažer měl zaměřit nejen na správnou artikulaci, ale také na správné gramatické a stylistické vyjadřování. Dalšími prvky z oblasti komunikace jsou, podle pořadí významnosti, adekvátní plynulost řeči a adekvátní gestikulace. Plynulosti projevu napomáhá jeho důkladná příprava a jasná formulace myšlenek, což může také zlepšovat srozumitelnost sdělení. Plynulost projevu by neměla být ničím narušována. Gesta jsou v rámci komunikace velmi důležitá, doplňují komunikaci a můžeme tak lépe vnímat zpětnou vazbu druhého člověka. Na 7. a 8. místě v pořadí významnosti je adekvátní vzdálenost mezi komunikujícími a správné podání ruky (haptika). Poslední příčky v pořadí významnosti obsadily nepoužívání barbarismů a prázdných slov. Je zajímavé, že právě používání barbarismů a prázdných slov je pro manažery v rámci jejich komunikace nejméně důležitým aspektem.

Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti jsou důležité pro každého manažera v rámci jeho profese, což potvrdily i výsledky dotazníku. Podle pořadí významnosti se jeví jako nejdůležitější prvky manažerských dovedností pozorování a naslouchání, které patří do receptivních dovedností. Ze strany manažerů je velmi důležitá schopnost naslouchat a tím zvýšit efektivnost komunikace. Naslouchání ostatním zaměstnancům je dalším důležitým prvkem, jak lze zvýšit srozumitelnost sdělení, často je součástí poskytování zpětné vazby v komunikaci.

Můžeme zde vidět, že i pozorování komunikačních partnerů v rámci komunikace je pro manažery důležité a může být zdrojem mnoha informací. Podle pořadí významnosti je přikládána důležitost také empatii spolu s kladením otázek. Schopnost vcítit se do druhých neboli empatie, je nepochybně důležitým prvkem komunikace, avšak v menší míře, než tomu bylo u předchozích dvou položek. Uvedené prvky jsou velmi důležité pro práci manažerů. Podle pořadí významnosti dále následuje přijímání závěrů. Pro respondenty má popisování čtvrtou nejmenší důležitost v pořadí zkoumaných prvků.

Druhy komunikačních kanálů (prostředků)

Za nejdůležitější prvek v oblasti komunikačních kanálů, dle jednotlivých četností odpovědí, uvedli manažeři osobní komunikaci, je tak v pořadí významnosti na prvním místě. Druhé místo dle PV spolu sdílí elektronická a telefonická komunikace, obě jsou rovněž pro respondenty důležité. Využitelnost a účelnost elektronické komunikace je v této době nezpochybnitelná. Na druhé straně je ale z výsledků zřejmé, že osobní komunikace je přesto stále považována za klíčovou a některé její aspekty, jako pozorování, naslouchání, oční kontakt a další neverbální projevy nemohou být nahrazeny při elektronické komunikaci, přičemž je účastníci výzkumu vyhodnotili jako zásadně důležité. Za nejméně důležitou pak respondenti považují písemnou komunikaci, kterou v dnešní době nahrazují jiné formy komunikace.

Směry komunikace

Získaná data dokazují, že pro manažery společnosti Roche s.r.o. je nejdůležitější při komunikaci vertikální sestupná komunikace. Jedná se o komunikaci od manažerů na vyšších stupních organizační struktury k manažerům nebo zaměstnancům na nižším stupni

organizační struktury. Horizontální komunikace je hned druhou položkou z hlediska důležitosti pro manažery. Za horizontální komunikací je v pořadí důležitosti vertikální vzestupná komunikace, jde směrem nahoru, tedy od manažerů nižších úrovní řízení k výše postaveným manažerům. Za nejméně důležitou z této oblasti směrů komunikace manažeři považují diagonální komunikaci. Z výsledků můžeme usuzovat, že je pro manažery komunikace důležitá téměř ve všech jejích směrech.

Zpětná vazba

Nejlepší hodnocení z hlediska důležitosti má pro manažery poskytování a přijímání zpětné vazby, tyto jsou respondenty hodnoceny poměrně vysoko. Nejméně důležitým prvkem je nefiltrovanost zpětné vazby, což může vyvolávat určité otazníky, proč tomu tak u těchto respondentů je. Manažeři by se při komunikaci měli vždy zamyslet nad srozumitelností svých sdělení, neboť ta hraje podle zjištění důležitou roli v komunikačním procesu. Srozumitelnost je úzce spjata s využíváním zpětné vazby, která je k ověření pochopení sdělení zaměstnancem jedním z klíčových nástrojů.

Efektivní komunikace

Všechny tři hodnocené prvky z oblasti efektivní komunikace byly hodnoceny poměrně vysoko. Manažeři kladou největší důraz na dohodu o cílech. Téměř stejně důležitým prvkem je pro ně vzájemný respekt mezi komunikujícími během komunikace. Poměrně důležitou je společná odpovědnost za komunikaci, která je na třetím místě v pořadí významnosti, i když s minimálními rozdíly od prvních dvou pořadí. Pokud manažeři budou dodržovat a rozvíjet efektivní komunikaci, může dojít ke zkvalitnění procesů a úspoře času.

Odpovědi na otevřenou otázku 37 z dotazníku jsou tyto:

- méně meetingů a prázdných frází o ničem, opakující se témata
- vždy je co zlepšovat

Můžeme se domnívat, že díky téměř rok trvajícím restrikcím v důsledku pandemie Covid-19, se těmto manažerům přesunul jejich pracovní život do on-line podoby. Tráví tak většinu svého času ve virtuálním světě, kde probíhá jeden meeting za druhým. Často

nedochází k domluvě mezi prezentujícími a některá témata se skutečně mohou opakovat, což není žádoucí.

5.2 Doporučení

Manažerská komunikace ve společnosti Roche s.r.o. je na dobré úrovni, přesto se může v některých oblastech zlepšit. Na základě zjištěných výsledků empirického výzkumu můžeme manažerům této společnosti doporučit následující návrhy.

V oblasti komunikace to mohou být například vzdělávací semináře pro manažery, které by se mohly zabývat vedením lidí, jejich motivací, typologií osobnosti nebo prezentačními dovednostmi pro manažery. Díky těmto seminářům by se mohli manažeři společnosti Roche s.r.o. v budoucnu zdokonalit v tzv. měkkých dovednostech (soft skills), mezi které patří i komunikační schopnosti zahrnující umění vyjednávání a řešení konfliktů, asertivního jednání a empatie. Uvedené semináře by tak mohly manažerům pomoci k zefektivnění jak jejich práce, tak i práce jejich podřízených.

Jak vyplynulo z otevřené otázky 37 na konci dotazníku (viz Příloha A), jsou manažeři společnosti Roche s.r.o. velmi časově vytížení také tím, že absolvují hodně meetingů, kde často řeší opakující se témata. Doporučením může být domluva manažerů mezi sebou, jak snížit frekvenci meetingů na přijatelnou únosnost, rovněž zkrácení délky jednotlivých meetingů a neopakování už jednou řešených témat. V této souvislosti můžeme manažerům doporučit absolvování kurzu time managementu, jako jednu z možností, jak se naučit efektivně plánovat a řídit svůj čas. Na internetu lze najít řadu nabízených kurzů, které se zabývají touto problematikou. V případě zájmu by se manažeři společnosti mohli takového kurzu zúčastnit a naučit se tak řídit svůj čas.

Dalším návrhem může být pravidelné dotazníkové šetření za účelem zjištění např. efektivního způsobu poskytování zpětné vazby od kolegů a podřízených. Rovněž by se tímto způsobem mohli manažeři vyjádřit k aktuálním tématům, které se zrovna ve společnosti řeší.

6 Závěr

Umění komunikovat je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro práci manažera. Dobrý manažer by měl dbát na vysokou úroveň svých dovedností a dobře ovládat schopnost komunikace. Takto nejen že dokáže s lidmi správně jednat, ale také je motivovat a vést je k požadovaným cílům.

Tato diplomová práce se zabývala tématem managementu, komunikace a propojení teoretické části s praxí. Cílem práce bylo zhodnotit důležitost prvků manažerské komunikace, důležitost komunikačních forem, sdělovaného obsahu, verbální a neverbální komunikace, komunikačních forem, komunikačních kanálů a zpětné vazby v manažerské praxi.

Prvním dílčím cílem byl empirický výzkum, pro který byl sestaven dotazník, který pokrýval zpracovanou teoretickou část. Dotazník byl předložen manažerům na všech úrovních řízení ze zkoumané společnosti, tímto byl naplněn účel sběru primárních dat a byl naplněn první cíl.

Druhý dílčí cíl se skládal z vyhodnocení analýzy v empirické části práce, kde byly získané výsledky zpracovány pomocí statistických metod a byly prezentovány v tabulkách a grafech, včetně připojených komentářů. Nakonec následoval návrh možných změn. Tímto se podařilo naplnit cíl uvedený v úvodu práce, a to zhodnotit důležitost jednotlivých prvků manažerské komunikace v rámci manažerské praxe.

Z výzkumu vyplývá, že většinu prvků manažerské komunikace považují manažeři ze společnosti Roche s.r.o. za důležité. Zcela důležitý je pro ně obsah sdělovaných informací, který přispívá k jasnější a srozumitelnější komunikaci. Správná artikulace, která doplňuje verbální komunikaci, byla v rámci výzkumného šetření respondenty shledána za důležitou. Mezi nejlépe hodnocené prvky tohoto výzkumu dále patří dohoda o cílech, vertikální sestupná komunikace jako jeden ze směrů komunikace a navázání očního kontaktu (forma komunikace). Také se ukázalo, že i přes nepřehlédnutelný význam a stále se zvětšující objem elektronické komunikace, manažeři této společnosti stále vidí klíčový význam v osobní komunikaci.

Přínosem této práce je možné využití získaných dat nejen v rámci zkoumaného společnosti, ale také v širším pohledu při zobecnění zjištěných výsledků a závěrů. Výsledky mohou být využity pro zhodnocení důležitostí prvků manažerské komunikace v rámci rozličné manažerské činnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). 176 s. ISBN 80-86851-10-9.

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). 199 s. ISBN 978-80-247-2283-2.

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

BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. *Management: základy teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. 161 s. ISBN 978-80-87174-06-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 9788086723761.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Pavel MEDEK. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.

GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace: jemně doladěné vydání bestselleru No. 6*. Vydání šesté. [Ostrava]: Gruber - TDP, [2015]. 280 s. ISBN 978-80-85624-97-7.

HALEK, cvičení. *Prezentace management [online]*. [cit. 2020-10-2]. Dostupné z WWW: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni7/mngcv7-print.php?projection&l=02>

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Robert ŠPAČEK, přeložil Jindřich KUČERA. Praha: Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-854-2440-1.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. 128 s. ISBN 8024707810.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KONEČNÝ, Miloslav. *Základy managementu: (návody do cvičení)*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1997. 152 s. ISBN 80-7078-441-5.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). 726 s. ISBN 80-251-0396-x.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. 20 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MONSTER, rady a tipy. *Motivace udrží zaměstnance [online]*. [cit. 2021-2-1]. Dostupné z WWW: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/motivace-udrzi-zamestnance>

PALMER, Sally a Margaret WEAVER. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. Manažer. 168 s. ISBN 80-716-9940-3.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. 280 s. ISBN 978-80-247-1697-8.

ROCHE, *Roche Česká republika [online]*. [cit. 2021-2-21]. Dostupné z WWW: <https://www.roche.cz/cs/roche-ceska-republika.html>

ŘEHOŘ, Petr. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. 205 s. ISBN 978-80-7394-394-3.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Vyd. 2., nezměn. Praha: Oeconomica, 2005. 72 s. ISBN 80-245-0923-7.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát diplomové a jiné práce*. Vyd. 3. přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. 59 s. ISBN 8024503093.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

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

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

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

8 Přílohy

Příloha A Dotazník

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Vážení respondenti,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká hodnocení prvků manažerské komunikace. Vyplnění Vám zabere maximálně 10- 15 min. Výsledky průzkumu budou následně zpracovány a použity v mé diplomové práci.

Děkuji za Váš čas, Lenka Štrimplová

Informativní uzavřené otázky

1. Na jaké úrovni vedení v organizaci pracujete?
2. Jak dlouho jste na manažerské pozici?
3. Jaká je míra souhlasu se systémem komunikace ve Vaší organizaci?

Kapitola 1- Obsah komunikace

4. Ohodnoťte důležitost obsahu sdělovaných informací během komunikačního procesu.
5. Ohodnoťte důležitost formulace sdělovaných informací.
6. Ohodnoťte důležitost pochopení sdělení druhou stranou během komunikace

Kapitola 2- Forma komunikace

7. Ohodnoťte důležitost správné artikulace v komunikačním projevu.
8. Ohodnoťte důležitost adekvátní plynulosti řeči v komunikačním projevu.
9. Ohodnoťte důležitost vhodné hlasitosti řeči během komunikačního projevu.
10. Ohodnoťte důležitost nepoužívání prázdných slov v komunikačním projevu.
11. Ohodnoťte důležitost nepoužívání barbarismů (cizích termínů) v komunikačním projevu.
12. Ohodnoťte důležitost navázání očního kontaktu během komunikace.
13. Ohodnoťte důležitost používání vhodné mimiky během komunikace.
14. Ohodnoťte důležitost používání adekvátní gestikulace během komunikačního projevu.

15. Ohodnoťte důležitost používání správné haptiky (podání ruky) v rámci komunikačního projevu?

16. Ohodnoťte důležitost adekvátní vzdálenosti mezi komunikujícími během komunikace?

Kapitola 3- Manažerské dovednosti

17. Ohodnoťte důležitost pozorování jako součást manažerských dovedností.

18. Ohodnoťte důležitost naslouchání jako součást manažerských dovedností.

19. Ohodnoťte důležitost empatie jako součást manažerských dovedností.

20. Ohodnoťte důležitost kladení otázek (dotazování) jako součást manažerských dovedností.

21. Ohodnoťte důležitost popisování jako součást manažerských dovedností.

22. Ohodnoťte důležitost přijímání závěrů jako součást manažerských dovedností.

Kapitola 4- Druhy komunikačních kanálů (prostředků)

23. Ohodnoťte důležitost osobní komunikace pro práci manažera.

24. Ohodnoťte důležitost písemné komunikace pro práci manažera.

25. Ohodnoťte důležitost elektronické komunikace pro práci manažera.

26. Ohodnoťte důležitost telefonické komunikace pro práci manažera.

Kapitola 5- Směry komunikace

27. Ohodnoťte důležitost horizontální komunikace (s manažery na stejné úrovni nebo jiné specializace).

28. Ohodnoťte důležitost diagonální komunikace.

29. Ohodnoťte důležitost vertikální vzestupné komunikace (směrem nahoru, tedy od manažerů nižších úrovní řízení k výše postaveným manažerům).

30. Ohodnoťte důležitost vertikální sestupné komunikace (od jedinců na vyšších stupních organizační struktury k jedincům na nižším stupni organizační struktury).

Kapitola 6- Zpětná vazba

31. Ohodnoťte důležitost poskytování zpětné vazby ostatním zaměstnancům ve Vaší společnosti.

32. Ohodnoťte důležitost přijímání zpětné vazby od ostatních zaměstnanců ve Vaší společnosti.

33. Ohodnoťte důležitost nefiltrovanosti zpětné vazby ve Vaší společnosti.

Kapitola 7- Efektivní komunikace

34. Ohodnoťte důležitost vzájemného respektu mezi komunikujícími partnery.
35. Ohodnoťte důležitost dohody o cílech (vyjednávací schopnosti) v manažerské komunikaci.
36. Ohodnoťte důležitost společné odpovědnosti za komunikaci u všech zúčastněných.

Otevřená otázka:

37. Domníváte se, že by bylo možné v oblasti komunikace na Vašem pracovišti něco zlepšit? Pokud ano, prosím, uveďte co: