

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová Práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Bc. Filip Kerhart

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Filip Kerhart

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance of communication elements for management

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

management, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
- MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30. 3. 2019 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jirímu Fiedlerovi Ph.D. za odborné vedení, připomínky a konzultace, které mi poskytl během zpracování této práce.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na téma významu prvků komunikace pro práci manažera. Cílem práce je zjistit jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace, jak hodnotí význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů ve vybraném podniku Škoda auto a.s.. Cíle diplomové práce byly naplňovány pomocí dotazníkového šetření, kde byly formulovány jak otevřené, tak uzavřené dotazy. Následně byly výstupy shrnuty do grafů a vyhodnoceny dle statistické významnosti. Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů jsou následně vyhodnoceny významy jednotlivých prvků komunikace a další analyzovaná problematika týkající se komunikačních procesů mezi manažery.

Významnost prvků verbální komunikace byla celkově hodnocena jako velmi důležitá. Stěžejním prvkem verbální komunikace byla označena komunikace osobní. Výsledky výzkumu neverbálních prvků komunikace poukazují na významnost celkového zjevu manažera, styl jeho oblékání a jeho upravenost. Ohledně Formální a neformální komunikace je preferováno přátelské prostředí v kolektivu, osobní vztah a otevřenou komunikaci se svými podřízenými. Jedním z nejdůležitějších prvků komunikace ovlivňující efektivnost byla zpětná vazba a vzájemný respekt.

Z výstupů provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že komunikace je velmi významnou součástí manažerské práce a dokáže znatelně ovlivňovat celkové hospodaření společnosti.

Klíčová slova: Management, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály

The importance of communication elements for management

Abstract

This diploma thesis is focused on the theme of the importance of communication elements for the manager's work. The aim of this thesis is to find out what importance managers assign to the elements of communication, how they evaluate the importance and use of communication forms, communicated content and communication channels in a selected company ŠKODA a.s. The outputs were summarized in graphs and evaluated according to statistical significance. Based on the results obtained from the questionnaire survey and structured interviews, the meanings of individual elements of communication and other analysed issues related to communication processes between managers are subsequently evaluated.

The importance of the elements of verbal communication was generally considered very important. The key element of verbal communication was personal communication. The results of the research of non-verbal elements of communication point to the significance of the manager's overall appearance, the style of dressing and its adaptation. Concerning Formal and informal communication, a friendly team environment, personal relationship and open communication with their subordinates are preferred.

The results of the questionnaire survey show that communication is a very important part of managerial work and can significantly influence the overall company performance.

Keywords: Management, managerial functions, managerial roles, leadership, communication, forms of communication, effective communication, communication channels

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 13 |
| 2 | Cíl a metodika práce..... | 15 |
| 2.1 | Cíl práce..... | 15 |
| 2.2 | Metodika práce..... | 15 |
| 3 | Teoretická východiska..... | 17 |
| 3.1 | Management..... | 17 |
| 3.1.1 | Osobnost manažera | 17 |
| 3.1.2 | Postavení manažera v organizaci | 19 |
| 3.1.3 | Management v různých organizačních úrovních | 21 |
| 3.1.4 | Manažerské funkce..... | 22 |
| 3.1.5 | Styly vedení | 25 |
| 3.1.6 | Manažerské role | 27 |
| 3.2 | Komunikace | 28 |
| 3.2.1 | Proces komunikace..... | 29 |
| 3.2.2 | Formy komunikace..... | 30 |
| 3.2.3 | Komunikační kanály v organizaci..... | 31 |
| 3.3 | Komunikační dovednosti manažera | 34 |
| 3.3.1 | Efektivní manažerská komunikace | 35 |
| 3.3.2 | Komunikační bariéry a manažerské chyby..... | 37 |
| 3.3.3 | Vyjednávání a zdolávání konfliktů | 38 |

| | | |
|-------|-------------------------------------|----|
| 4 | Analytická část..... | 41 |
| 4.1 | Objekty dotazníkového šetření | 41 |
| 4.2 | Výsledky výzkumu..... | 42 |
| 4.2.1 | Charakteristika respondenta..... | 42 |
| 4.2.2 | Verbální komunikace | 47 |
| 4.2.3 | Neverbální komunikace..... | 53 |
| 4.2.4 | Komunikace v organizaci | 57 |
| 4.2.5 | Efektivnost komunikace | 61 |
| 4.2.6 | Otevřené otázky | 67 |
| 5 | Výsledky a diskuze | 69 |
| 6 | Závěr..... | 70 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů..... | 73 |
| 7.1 | Knižní zdroje..... | 73 |
| 7.2 | Internetové zdroje..... | 75 |
| 8 | Přílohy | 76 |

Seznam schémat

| | |
|--|----|
| Schéma 1: Manažerské atributy | 19 |
| Schéma 2: Úrovně managementu..... | 21 |
| Schéma 3: Model procesu komunikace | 30 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Zaměření činností vlastníků, manažerů a zaměstnanců | 20 |
| Tabulka 2: Nástroje řízení | 24 |
| Tabulka 3: Statistická významnost prvků verbální komunikace | 52 |
| Tabulka 4: Statistická významnost neverbální komunikace..... | 56 |
| Tabulka 5: Statistická významnost komunikačních směrů a toků | 60 |
| Tabulka 6: Efektivnost komunikace..... | 66 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Pohlaví respondentů | 42 |
| Graf 2: Věková kategorie respondentů..... | 43 |
| Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání | 44 |
| Graf 4: Doba pracovního poměru | 45 |
| Graf 5: Počet přímo podřízených zaměstnanců | 46 |
| Graf 6: Kvalita ústního projevu manažera..... | 47 |
| Graf 7: Důležitost osobní komunikace se zaměstnanci (Face to Face)..... | 48 |
| Graf 8: Důležitost pracovních porad | 48 |
| Graf 9: Aktivní zapojení všech členů porady | 49 |
| Graf 10: Elektronická komunikace se zaměstnanci (email, intranet)..... | 50 |
| Graf 11: Důležitost gramatické úrovně psaných sdělení..... | 51 |
| Graf 12: Důležitost telefonické komunikace | 51 |
| Graf 13: Celková důležitost verbální komunikace..... | 52 |

| | |
|--|----|
| Graf 14: Celková image manažera | 53 |
| Graf 15: Gesta, jako doprovodný prvek sdělení | 54 |
| Graf 16: Vhodná vzdálenost mezi komunikujícími | 54 |
| Graf 17: Podání ruky | 55 |
| Graf 18: Celkový význam neverbální komunikace | 55 |
| Graf 19: Důležitost formální komunikace se zaměstnanci | 57 |
| Graf 20: Důležitost neformální komunikace | 58 |
| Graf 21: Důležitost vertikální komunikace..... | 59 |
| Graf 22: Důležitost horizontální komunikace..... | 59 |
| Graf 23: Důležitost diagonální komunikace | 60 |
| Graf 24: Shoda cílů na všech organizačních úrovních | 61 |
| Graf 25: Srozumitelnost sdělení..... | 62 |
| Graf 26: Stručnost sdělení | 62 |
| Graf 27: Respekt komunikujících | 63 |
| Graf 28: Důležitost zpětné vazby..... | 63 |
| Graf 29: Důležitost přímé zpětné vazby | 64 |
| Graf 30: Nezkreslenost zpětné vazby..... | 64 |
| Graf 31: Důležitost receptivních dovedností | 65 |
| Graf 32: Důležitost expresivních dovedností..... | 65 |

Seznam vzorců

| | |
|-------------------------------------|----|
| Vzorec 1: Vážený průměr | 16 |
| Vzorec 2: Rozptyl..... | 16 |
| Vzorec 3: Směrodatná odchylka | 16 |
| Vzorec 4: Variační koeficient | 16 |

1 Úvod

Komunikace mezi lidmi je základním prvkem jejich veškerého společného soužití. Člověk je na ní závislý už od narození a je jeho přirozenou součástí po celý život. Každý potřebuje nějakým způsobem vysílat signály ostatním, sdělovat jim své pocity, hodnoty, názory a postoje. Veškeré způsoby, kterými toho dosahuje, v sobě zahrnuje pojem komunikace. Komunikací není pouze mluvené nebo psané slovo, člověk ke komunikaci využívá daleko více než slova, dorozumívá se s okolím pomocí gest, pohybů, postojem těla nebo výrazy obličeje. Vysílá ostatním zprávu i tím, jak se v daných situacích zachová, jakým způsobem se obléká nebo upravuje. Každý se bude dorozumívat jinak, když je se svojí rodinou, v práci, se spolužáky, kamarády nebo na veřejnosti. Prvků mezilidské komunikace je velké množství a dosažení efektivní srozumitelné komunikace je často velmi složitý a komplikovaný proces. Naučit se správně komunikovat není naprosto zásadním úkolem pouze v osobním životě, ale i v pracovním prostředí a v managementu dvojnásob.

Každá organizace funguje na základě společné činnosti většího množství lidí a manažer záměrně usměrňuje tyto lidi k dosažení společných. Ovlivňuje tak jejich soužití na pracovišti, pracovní klima a efektivita jeho práce se odráží v celkovou ekonomickou výkonnost podniku. Proto jsou správné komunikační dovednosti jedním ze základních atributů každého kvalitního manažera. Manažer je v neustálém kontaktu se svými zaměstnanci, se svými kolegy na jiné úrovni organizační struktury, s obchodními partnery nebo se zákazníky a blízkou i širokou veřejností. Většinu svého času manažer tráví tím, že někoho přesvědčuje, ovlivňuje nebo motivuje, prezentuje mu své návrhy, pracovní úkoly, výsledky či vize a tím usiluje o maximální využití lidského kapitálu k co nejvyššímu užítku jím vedeného podniku.

Manažer také pracuje s nezměrným kvantem informací. K získávání těchto informací potřebuje být v neustálém kontaktu s jeho, zaměstnanci, spolupracovníky nebo partnery. V aktivní a fungující organizaci neustále probíhají nějaké změny, a je na každém z manažerů, aby tyto změny využil ve prospěch podniku a aby je bral spíše jako příležitosti než rizika. K tomu je nezbytně nutná správně fungující oboustranná komunikace, obsahující zpětnou vazbu. Umění aktivně naslouchat a přijímat připomínky a návrhy od podřízených, od kolegů, dodavatelů nebo zákazníků je téměř stejně důležitým prvkem

manažerské komunikace jako umění motivovat, stanovovat cíle, strategicky plánovat či prezentovat své návrhy a podněty k vylepšení.

Komunikace každého manažera zásadně ovlivňuje správné fungování podniku jako celku. Musí kvalitně sdělovat své nápady a prezentovat cíle, motivovat zaměstnance, vyjednávat kontrakty s dodavateli a odběrateli, překonávat komunikační bariéry uvnitř firmy, přijímat zpětnou vazbu a aktivně naslouchat. Manažer se především musí neustále učit a přizpůsobovat novým věcem, a proto je osvojení si kvalitní komunikace naprostým základem k výkonu jeho práce.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

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

2.2 Metodika práce

Metodika pro zpracování diplomové práce se odvíjí od cílů zvoleného tématu význam prvků komunikace pro práci manažera. Současné poznání dané problematiky neboli odborná východiska k tématu jsou zpracována na základě důsledného nastudování odborné literatury, dokumentů a dalších dostupných zdrojů, které bezprostředně souvisí s danou problematikou.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětlené a přiblížené pojmy vztahující se k danému tématu. Nejdříve se teoretická východiska zabývají obecně managementem, osobností manažera a jeho postavením v organizačních úrovních, manažerskými funkcemi, stylem vedení a rolí manažera. V další podkapitole se problematika detailně zabývá komunikací úzce zaměřenou na manažerské prostředí. Jednotlivé kapitoly jsou doplněny o přehledná schémata upřesňující řešenou problematiku.

Ve výzkumné části je použita dotazníková technika. Na základě definování problému a získání relevantních informací jsou určeni konkrétní respondenti, tedy manažeři z vybraného podniku. Pomocí dotazníkového šetření a konzultací s manažery je možné získat názory a hodnoty zvolené skupiny dotazovaných respondentů, které lze následně vyhodnotit. Dále je použita metoda analýzy a syntézy zjištěných výsledků.

Dosažené výsledky jsou kvantifikovány a ověřeny pomocí statistické významnosti. Na závěr je uvedeno zobecnění zjištěných výsledků v grafické podobě s doplňujícím komentářem.

Dále jsou v metodické části uvedeny vzorce, které byly použity pro vyhodnocení statistické významnosti zjišťovaných skutečností na vzorku respondentů.

Použité vzorce:

Vzorec 1: Vážený průměr

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

n - celková četnost

n_i - absolutní četnost

x_i - celková četnost

Vzorec 2: Rozptyl

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

n – počet prvků statistického souboru

x_i – prvek statistického souboru

\bar{x} - vážený průměr

Vzorec 3: Směrodatná odchylka

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

s^2 – rozptyl

Vzorec 4: Variační koeficient

$$v = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100 \%$$

s – směrodatná odchylka

\bar{x} - vážený průměr

3 Teoretická východiska

Teoretická část je rozdělena do tří větších celků. První kapitola teoretické části této práce je zaměřena na definování pojmu management a na osobu manažera. Následující kapitola se zabývá komunikací, jejím procesem, formami a komunikačními kanály. Ve třetím celku jsou uvedeny teoretické předpoklady k propojení tématu managementu a komunikace. V podkapitolách jsou rozebírány komunikační dovednosti, efektivnost manažerské komunikace, bariéry komunikace, manažerské chyby a v neposlední řadě také vyjednávání a zdolávání konfliktů.

3.1 Management

Samotné slovo management má původ v anglickém slovesu „to manage“, které lze do češtiny přeložit jako vést, ovládat nebo řídit. (Dědina, 2007)

Řízení lidí patří k jedné z nejzákladnějších a současně nejdůležitějších činností, kterou člověk během svého života vykonává. Od počátku lidstva je zřejmé, že nelze všech cílů dosáhnout jako jednotlivci. K dosažení složitějších cílů je vždy potřeba kooperovat ve skupině a v každé fungující skupině je potřeba někdo nebo skupina lidí, kteří toto společné úsilí budou usměrňovat. (KOONTZ, 1998)

3.1.1 Osobnost manažera

Odborná literatura uvádí různé definice pojmu manažer. Nejjednodušeji lze samotné slovo management vysvětlit následovně: Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytyčené cíle. (Khelerová, 1995)

Manažer je nezbytnou součástí jakékoliv organizace. Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. (KOONTZ, 1998)

3.1.1.1 Manažerské vlastnosti a schopnosti

Vlastnosti každého z manažerů jsou odlišné, odvíjejí se od jeho osobnosti a jsou velkou měrou ovlivněny jeho charakterovými vlastnostmi, jeho způsobem uvažování nebo postojem k dané problematice. Podle vlastností každého z manažerů lze s určitou

pravděpodobností predikovat jeho chování v různých situacích. Základními atributy pro každého správného manažera by měly být například schopnost vést lidi, umění komunikace, kreativita, otevřenost (pro nápady a myšlenky zaměstnanců), oddanost práci, asertivita, spravedlnost a v neposlední řadě snaha učit se novým věcem. (Dědina, 2007)

3.1.1.2 Manažerské dovednosti

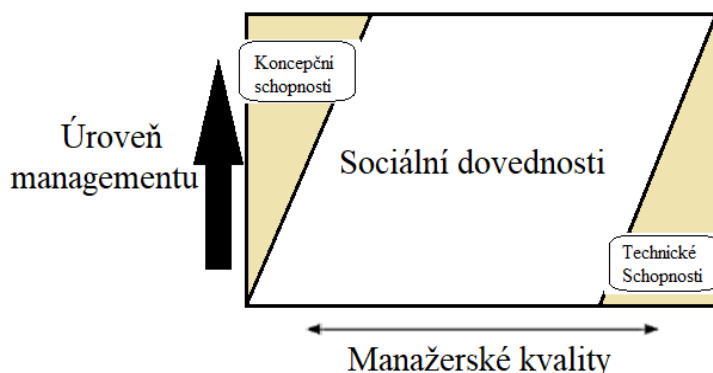
Na rozdíl od vlastností a schopností jsou manažerské dovednosti souborem kvalit manažerů, které se dají praxí nebo různými školeními a cvičeními naučit nebo osvojit. Vznikají propojením charakterových vlastností se zapojením do praxe a podle Dědiny (2007) se dají základní manažerské dovednosti rozčlenit do tří částí:

Technické – Dovednosti sloužící k použití získaných znalostí, postupů a dovedností. Obsahují v sobě znalost technik výroby nebo obsluhy strojů a manažer jich využívá především k zaškolování nového personálu nebo při kontrole. Technické dovednosti jsou vyžadovány především pro manažery základní úrovně, pro mistry dílen apod.

Společenské – Pod tímto pojmem je obsažena manažerova schopnost jednat s ostatními lidmi. Projevují se v mezilidských vztazích a je na nich závislý výběr a rozmisťování pracovníků, organizace kolektivní práce, komunikace se zaměstnanci nebo jejich motivace.

Koncepční dovednosti – Dovednosti nutné pro komplexní náhled na procesy uvnitř celé organizace. Patří sem schopnost předvídat a přijímat dopady nebo důsledky předchozích rozhodnutí, jejich vliv na podřízené, veřejnost, blízké okolí nebo životní prostředí. Jsou požadovány především od manažerů na vyšších úrovních řízení. (Dědina, 2007)

Schéma 1: Manažerské atributy



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Dědina, 2007)

Schéma č. 1 vysvětluje potřebu konkrétních manažerských schopností na dané úrovni organizace. Nižší management více využije technických znalostí, oproti tomu Top manažeři potřebují z technických znalostí pouhý základ, ale zaměřují se spíše na schopnosti plánovací, na vize a na působení organizace jako celku. Nejpotřebnější složkou manažerských dovedností je však na každé úrovni řízení práce s lidmi a schopnost je vést. (Dědina, 2007)

3.1.1.3 Znalosti manažera

Manažerskými znalostmi jsou veškeré získané informace, poznatky a vědomosti, které manažer potřebuje k výkonu své práce. Patří mezi ně odborné, technické, technologické, sociální nebo psychologické informace, jež si manažer osvojil a je schopen je využít v praxi. (Koontz, 1998)

3.1.2 Postavení manažera v organizaci

Manažer je osobou zabezpečující chod celé organizace nebo její části a nese odpovědnost za dosahování předem stanovených výsledků. U původních rodinných podniků, býval majitel, současně i manažerem a zaměstnancem, ale růstem společnosti se tyto tři funkce začaly postupně osamostatňovat. Nejdříve se oddělila profese zaměstnance. Pozici manažera a majitele nadále vykonávala jedna a táž osoba. Největší firmy na počátku dvacátého století byly často vedeny pouze jejich majitelem. Byla to velice výrazná podnikatelská osobnost, a úspěch či neúspěch firmy byl na ní přímo závislý. Příkladem

může být Henry Ford nebo Tomáš Baťa. S dalším rozšiřováním podniku však už ani tyto osobnosti nebyly schopny řídit autoritativně celý podnik a musely si začít najímat spolupracovníky, zpravidla podřízené vedoucí (manažery). Postupem času začali někteří majitelé zjišťovat, že svoji práci nedokážou vykonávat tak efektivně, jako by to mohl dělat někdo jiný, více kvalifikovaný, a byli si nuceni najmout vrcholové manažery. Tímto vzniká samostatná pozice manažera, který je najímáný vlastníkem k tomu, aby se podílel na vedení podniku. (Veber, 2006)

Tabulka 1: Zaměření činností vlastníků, manažerů a zaměstnanců

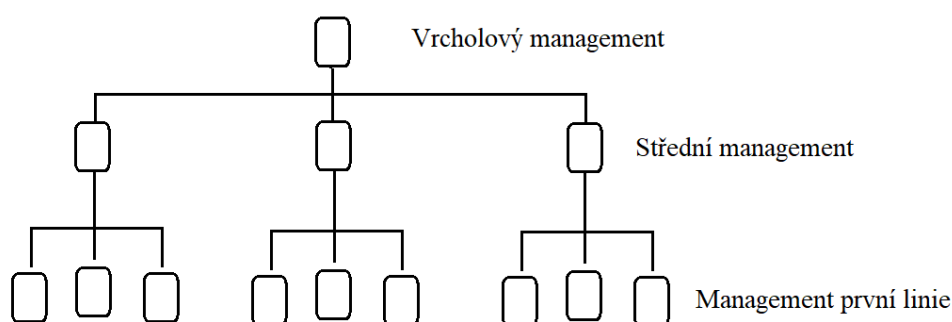
| | |
|-------------|---|
| Vlastníci | <ul style="list-style-type: none"> - Rozhodování a schvalování dlouhodobých strategických plánů organizace - Kontrola činnosti manažerů - Kontrola plnění strategických záměrů - Sledování výkonnosti organizace (hodnocení ekonomických ukazatelů) |
| Manažeri | <ul style="list-style-type: none"> - Řízení celé organizace - Koncepce rozvoje organizace - Řízení běžné provozní činnosti - Zabezpečení finančního zdraví organizace |
| Zaměstnanci | <ul style="list-style-type: none"> - Realizace stanovených úkolů |

Zdroj: Vlastní na základě (Veber, 2006)

3.1.3 Management v různých organizačních úrovních

Každý manažer řídí určitou skupinu lidí, vykonává tedy řídicí funkci. Současně bývají osoby v pozici manažera vedeni někým dalším, ať už přímým nadřízeným, nebo osobou napříč organizací (finančním, prodejním nebo například personálním oddělením). Různé úrovně managementu jsou nejlépe znázorněny na následujícím schématu. (Veber, 2006)

Schéma 2: Úrovně managementu



Zdroj: Vlastní na základě (Veber, 2006)

- Manažeři první linie neboli spodní management jsou vedoucí oddělení, předáči nebo mistři výrobních jednotek. Jejich pozice je o pozici výše nad provozními pracovníky, a hlavní náplní jejich práce je právě rozdělování dílčích úkolů jednotlivým zaměstnancům, jejich koordinace, kontrola plnění přidělených úkolů, motivace, vytváření podmínek pro zaškolování nových členů, účast na pravidelných poradách s nadřízenými či vyhodnocení a prezentace výsledků jím vedeného oddělení. (Halík, 2008)
- Středním managementem se rozumí manažeři odpovědní za větší organizační jednotky nebo oblasti, které jdou napříč organizací. Jejich práce spočívá v plánování, rozhodování nebo řízení ve střednědobém horizontu. Největší podíl na činnosti manažerů střední úrovně má poskytování a získávání informací. Ke střednímu neboli taktickému managementu patří manažeři závodů nebo vedoucí

různých útvarů společnosti. Vedoucí personalistiky, nákupu nebo například prodeje. (Veber, 2006)

K úkolům středního a spodního managementu nejčastěji patří zabezpečení komunikace mezi vedením společnosti a výkonnými pracovníky, vedení podřízených, monitorování průběžné situace a hodnocení dosažených výsledků nebo například sbírání zpětné vazby od svých podřízených. Někdy bývá též označován jako výkonný management. (Halík, 2008)

- Vrcholový management někdy označovaný jako strategický management je nejvyšším vedením společnosti. Jeho úkolem je především tvorba konkrétních strategií rozvoje podniku a celková koncepce dalšího směru podnikání. Na základě těchto strategií definuje cíle, které jsou později přerozdělovány na jednotlivé organizační jednotky. Rozhodování vrcholových manažerů ovlivňuje celou organizaci, zodpovídají se přímo majitelům společnosti a na jejich rozhodování závisí finální úspěch či neúspěch celého podnikání. Nejčastějšími tituly pro vrcholového manažera může být generální či výkonný ředitel, prezident nebo předseda. (Veber, 2006)

3.1.4 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi se rozumí činnosti typické pro každého schopného manažera. Každý manažer by je měl účelně a efektivně vykonávat při stanovování cílů, jejich zajišťování a konečném plnění. Celková řídicí práce se podle této klasifikace dá roztrždit do několika jednotlivých funkcí. Zřejmě nejstarším dělením je Klasifikace manažerských funkcí od Henri Fayola, která dělí manažerské činnosti na plánování, organizování, přikazování, kontrolu a koordinaci. Nejčastěji používaným způsobem je dělení manažerských činností od Heinze Wehricha a Harolda Koontze (1998), na 5 základních funkcí: Plánování, Organizování, Personalistika, Vedení a Kontrola. (Koontz a spol, 1998)

3.1.4.1 Plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Hlavní podstatou plánování je stanovení cílů a případných způsobů jejich dosahování. (Veber, 2009)

Podle časového horizontu, ve kterém se plánování odehrává, se rozlišuje Strategické plánování, Taktické Plánování a Operativní plánování. Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace (podniku), pro marketing, pro rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů, pro výzkum a vývoj. Taktické a operativní plánování hraje klíčovou roli v těch oblastech organizace, kde dochází k silným tokům zdrojů, tedy zejména finančních zdrojů a materiálu ve výrobě (Nákup a prodej). (Donnelly, 1997)

Velkou měrou se v plánování počítá i s určitou predikcí do budoucnosti a při jeho realizaci je nezbytně nutné brát v úvahu všechny vnitřní a vnější faktory, které mohou dosahování vytyčených cílů významně ovlivnit. (Donnelly, 1997)

3.1.4.2 Organizování

Organizování lze též jednoduše definovat jako proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, resp. cílů a plánů. (Žáček, 2008)

Proces organizování je základní manažerskou funkcí. Jedná se především o dělbu a koordinaci práce, tvorbu organizačních struktur, delegování pravomocí a zodpovědností nebo o nastavení rozpětí řízení. Smyslem organizování je vytvoření takového prostředí, kde bude probíhat efektivní spolupráce. (Donnelly, 1997)

3.1.4.3 Personalistika

Management lidských zdrojů, jak by se jinými slovy dala personalistika také nazvat, je především o výběru správných lidí a o jejich rozmístění na správná místa v rámci společnosti. Dochází zde k řešení nezbytných úkolů, jako je přijímání nových zaměstnanců, přerozdělování stávajících spolupracovníků, zajišťování školení nebo oceňování zaměstnanců, efektivní využití pracovní síly, rekvalifikace a podobně. (Žáček, 2008)

3.1.4.4 Vedení

Vedení lidí je využívání přímých i nepřímých nástrojů řízení k ovlivňování lidí v rámci nadřazenosti a podřazenosti tak, aby byli prospěšní celé organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. (Donnelly, 1997)

Tabulka 2: Nástroje řízení

| | |
|---------|--|
| Přímé | - Příkazy, nařízení, směrnice |
| Nepřímé | - Mzdy, prémie, odměny, podíly na hosp. výsledcích - Pochvaly, veřejná uznání |

Zdroj: Vlastní na základě (Veber, 2006)

Pod pojmem vedení lidí si tedy lze představit schopnost manažera usměřňovat, stimulovat, motivovat a především vést pracovníky k plnění našich cílů. (Veber, 2006)

3.1.4.5 Kontrolování

Zpětná vazba je nezbytná na všech úrovních řízení a jejím smyslem je kritické zhodnocení reality a získání objektivní představy o plnění daných plánů. Kontrola se obecně vztahuje k měření úspěšnosti a poskytuje podniku kvalitativní nebo kvantitativní porovnání cílů s realitou, aby bylo možné zjistit odchylky od norem a napomoci tak k jejich odstranění. (Donnelly, 1997)

3.1.5 Styly vedení

Každý z manažerů má svůj osobitý styl, který při jednání se svými podřízenými využívá. Nelze říci, který ze stylů je nejlepší, a který nejhorší, záleží to čistě na osobě manažera, na jeho charakteru, zkušenostech, znalostech a schopnosti působit na okolí. Každý ze stylů je samozřejmě také přímo závislý na situaci a druhu činnosti, ve které manažer svou práci vykonává. Jinak se bude chovat manažer skupiny účetních a jinak se bude chovat náčelník policejního sboru při zásahu u loupežného přepadení. U většiny situací se však může manažer rozhodnout, který ze stylů jemu a jeho lidem bude nejvíce vyhovovat. Základní teorie podle profesora R. Likerta třídí manažerské styly do čtyř skupin: Autoritativní, Benevolentní, Konzultativní a Participativní. (Veber, 2008)

- a) Autoritativní styl – základem tohoto stylu vedení lidí je, že manažer komunikuje pouze ve směru ze shora dolů, direktivně určuje úkoly, veškerá rozhodnutí provádí pouze on a neexistuje zde téměř žádná zpětná vazba. Jedná se o strohý a formální styl jednání s podřízenými a není v něm snaha o vytvoření přátelského prostředí. (Veber, 2008)
- b) Benevolentní styl – i u tohoto stylu je typická komunikace ze shora dolů s minimální zpětnou vazbou a veškerá rozhodnutí opět náleží manažerovi. Na rozdíl od autoritativního stylu se však benevolentní manažer snaží o vytvoření přátelského, důvěrného prostředí a při motivaci svých zaměstnanců spíše využívá odměn než trestů. (Veber, 2008)
- c) Konzultativní styl – typickou vlastností tohoto typu vedení je obousměrná komunikace, využívající intenzivní zpětnou vazbu. Základní rozhodnutí se i nadále provádí na nejvyšší úrovni vedení, ale jsou prováděna po konzultacích s podřízenými. Pro konzultativní typ manažera jsou velice důležité myšlenky a názory jeho spolupracovníků a podřízených. (Veber, 2008)
- d) Participativní styl – při využívání této metody vedení lidí je základem uvolněná obousměrná komunikace mezi manažerem a podřízeným. Manažer pro své zaměstnance vytváří pouze určitý strategický rámec nebo cíl, připravuje pro ně

kvalitní podmínky k práci, stará se o dobré vztahy na pracovišti, důvěřuje jim a jejich názory a nápady velkou měrou ovlivňují proces rozhodování. Klíčovým prvkem pro správně fungující organizaci, vedenou tímto stylem vedení je dobrá týmová práce. (Veber, 2006)

Podle tohoto komplexního základního dělení by se dal zařadit snad jakýkoliv manažer, rozumí se, že nemusí vyznávat určitý styl vedení po celou dobu jeho působení ve funkci, ale že se jeho metody mění na závislosti na situaci, na kolektivu, na čase ve funkci strávené a podobně. (Veber, 2008)

Podle Jaromíra Vebera však existuje ještě jiné třídění manažerů, založené na stylu jejich vedení. Veber (2006) ve své publikaci s nadsázkou, poukazuje na časté chyby manažerského vedení, jeho třídění je však velice výstižné a v běžné praxi jsou tyto styly vedení velice populární. (Veber, 2008)

Netradiční styly vedení:

Kilimandžáro – Manažer neustále zdůrazňuje důležitost a závažnost jeho práce, i když jde o banální úkony. Každé ze svých banálních činností přikládá nesmírný význam.

Sisyfos – nikdo nedokáže udělat práci tak dobře jako tento manažer, je zcela zavalen úkoly a termíny, protože ke svým zaměstnancům nemá důvěru a není schopen úkoly dále delegovat.

Hasič – jeho aktivity jsou založeny hlavně na tom, že v neustálém shonu zachraňuje již vzniklé problémy, a proto mu nezbývá čas téměř na nic jiného,

Panikář – veškeré jeho vedení je prováděno v absolutním zmatku, často a bezmyšlenkovitě vydává rozkazy bez jakékoliv dlouhodobější koncepce a na rozdíl od hasiče, který problémy likviduje, je panikář spíše pomáhá vytvořit.

Hnidopich – vedoucí, který potřebuje dosáhnout absolutní dokonalosti i u naprosto nedůležitých banalit.

Byrokrat – odborný znalec všech předpisů a vnitřních norem, přesvědčený je dodržovat, i když by nedávaly sebemenší smysl.

Fantasta – myslitel a vizionář, který však nemá své nápady postavené na reálných základech a jeho vize jsou tudíž pro podnik často absolutně nepoužitelné.

Mrtvý brouk – veškerým problémům se snaží vyhnout a dělá jako by se ho netýkaly. Ponechává událostem volný průchod a očekává, že se nějakým způsobem vyřeší samy. (Veber, 2008)

3.1.6 Manažerské role

Každý manažer vykazuje specifické formy chování podle toho, jakou danou roli, musí z hlediska ke svému okolí vykonávat. Manažerské role charakterizují způsob, kterým vedoucí pracovník provádí svou práci. Mluvíme tedy o působení manažera na jiné lidi, ať už se jedná o nadřízené, podřízené, spolupracovníky nebo například zákazníky, či veřejnost. (Fotr, 2016)

Podle Henryho Mintzberga se role dělí na tři hlavní skupiny: Interpersonální, Informační a rozhodovací. (Veber, 2008)

3.1.6.1 *Interpersonální role*

Interpersonální role zobecňuje tři různé pozice manažera v mezilidských vztazích.

- a) Představitel – reprezentant společnosti, který většinou nerozhoduje o strategických plánech, neřeší kritické okamžiky uvnitř podniku, ale svou osobou zastupuje celý podnik.
- b) Vedoucí – šéf skupiny lidí, pomocí nichž realizuje cíle společnosti. Motivuje zaměstnance, usměrňuje jejich práci a snaží se naplno rozvinout jejich potenciál k maximálnímu užitku firmy.
- c) Spojovatel – udržuje a zajišťuje kontakt s jinými manažery ve společnosti, nebo s okolím podniku. (Veber, 2008)

3.1.6.2 *Informační role*

- a) Pozorovatel – osoba, která shromažďuje informace potřebné pro správné fungování společnosti.
- b) Šířitel – distributor získaných informací, těm kdo dané informace potřebuje.
- c) Mluvčí–reprezentant společnosti navenek, prezentuje svou společnost a vytváří její image pro veřejnost. (Veber, 2008)

3.1.6.3 *Rozhodovací role*

- a) Podnikatel – má na starosti zavádění nových produktů na trh, získávání nových zákazníků nebo například změnu technologií. Musí počítat s rizikem, a případně zabránit budoucímu neúspěchu.
- b) Řešitel rušivých událostí – jeho úkolem je reakce na neočekávané skutečnosti, které mohou ohrozit dosahování cílů společnosti.
- c) Distributor zdrojů – hospodaří a rozděluje zdroje jako jsou peníze, čas, lidé nebo zařízení tak aby byl maximalizován jejich užitek.
- d) Vyjednávač - vystupuje v různých typech jednání, ať už se jedná o jednání s jinými organizacemi, odbory, odběrateli dodavateli nebo státní či místní administrativou.

Jednotlivé role se vzájemně doplňují a objevují se ve všech manažerských funkcích, závisí především na postavení v organizační struktuře. Vysocí manažeři častěji operují v rolích rozhodovacích, naopak manažeři nižší více vykonávají interpersonální role. (Bělohávek 2006)

3.2 **Komunikace**

„Kdo komunikuje, je příjemce. Takzvaný komunikátor, tedy osoba, která komunikaci vysílá, nekomunikuje. Ten pouze něco vyřkne. Nemá-li někoho, kdo ho slyší, k žádné komunikaci nedojde. Je to jen šum.“ (Drucker, 2016)

Každá komunikace začíná u příjemce. Toto tvrzení vyplývá z faktu, že kritériem každého správného předávání informace je podání takové zprávy, která bude bezchybně pochopena a popřípadě předána dál v takové formě, která bude srozumitelná dalšímu příjemci, protože informace během své cesty k cílovému adresátovi může od odesílatele

přecházet hned přes několik článků a její hodnota se může snižovat nebo měnit. (Drucker, 2016)

Kvalitní komunikace uvnitř organizace největší měrou ovlivňuje správné fungování společnosti jako celku a umění komunikovat je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. (Khelerová, 1995)

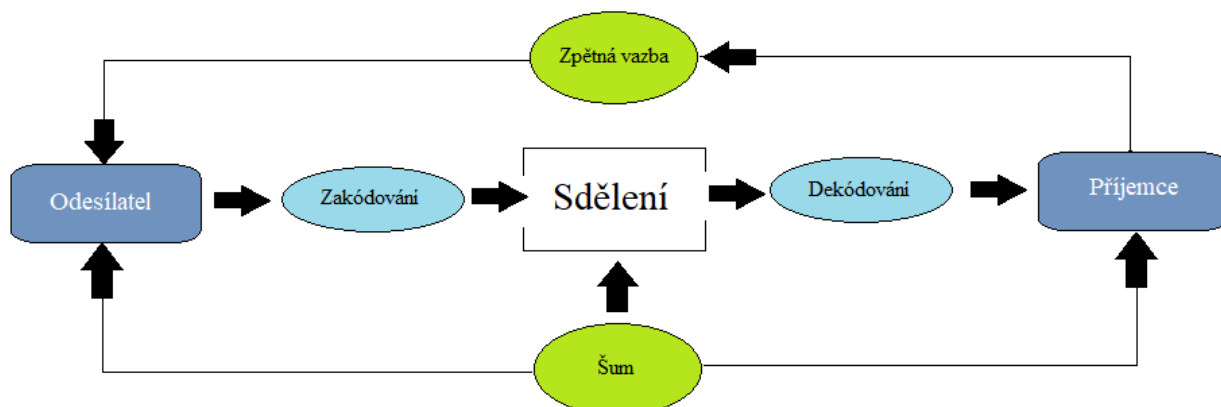
Každá z organizací je založena na kolektivní součinnosti zaměstnanců, jejíž efektivita a kvalita je podmíněna správným předáváním informací. Díky kvalitnímu předávání informací může společnost lépe reagovat na změny, které by měly zásadní dopad na její fungování, může lépe motivovat své zaměstnance nebo například ovlivňovat své blízké i vzdálené okolí. Dalo by se tedy říci, že zásadním úkolem komunikace ve společnosti, je zajištění takového vzájemného propojení lidí, které bude nejlépe sloužit k dosažení společného cíle. (Koontz, 1993)

3.2.1 Proces komunikace

Jak už bylo řečeno výše, ideálním výsledkem procesu komunikace je správné pochopení informace příjemcem. (Bělohávek, 2006)

Nejlépe proces komunikace vystihuje následující schéma. Ze kterého jasně vyplývá, jak první subjekt komunikace v podobě odesílatele vyšle svoji myšlenku v podobě kódované zprávy příjemci. Ten musí zprávu dekódovat a převést do své myšlenky. Bez toho aniž by byla původní myšlenka správně pochopena příjemcem, nemůže být komunikace úspěšně dokončena. Komunikačním šumem, významně ovlivňujícím kvalitu komunikace může být hned několik věcí jako například hluk, slabá pozornost nebo jazykové nedostatky jednoho z aktérů rozhovoru, používání nejednoznačných symbolů apod.. Zpětná vazba slouží odesílateli k vyhodnocení efektivnosti komunikace a pouze pomocí ní lze zjistit, zda byla původní myšlenka správně dekódována a pochopena. (Koontz, 1993)

Schéma 3: Model procesu komunikace



Zdroj: Vlastní na základě (Mišovič, 2015)

3.2.2 Formy komunikace

Předávat informaci si lze mnoha způsoby a její sdělování může mít mnoho různých podob, jejichž využitelnost je různá a vždy záleží na řadě vnějších okolností. Velice často najednou působí více forem komunikace a společně se doplňují. Základním dělením forem komunikace je na komunikaci verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní).

3.2.2.1 Verbální komunikace

“Základním stavebním kamenem, v tomto smyslu nejsou slova, ale věty. Teprve slovo dané do konceptu nám umožňuje se vyjádřit a zajistit co nejpřesnější pochopení. Jde přitom jak o slovo mluvené, tak o slovo psané.” (Veber, 2006)

a) Ústní

Hlavní výhodou ústní komunikace je možnost okamžité zpětné vazby příjemcem sdělení, slouží k okamžité výměně informací, sdělení a názorů. Výhodou ústní komunikace také může být, že tuto komunikaci často doprovází komunikace nonverbální nebo komunikace **paralingvistická**.¹ Nevýhodou této formy komunikace může být omezený čas na přemýšlení a neexistence písemného záznamu komunikace. Proto je často

¹**Paralingvistika** se zabývá doprovodnými prvky mluvené komunikace, jako je například hlasitost projevu, kvalita řeči, výška, tón a barva hlasu, intonace nebo plynulost a rychlost řeči.

na obchodních jednáních a schůzkách doprovázena pozdějšími písemnými potvrzeními a podobně.

b) Písemná

Písemná forma komunikace je využívána v případě, že není možnost osobního setkání odesílatele s příjemcem nebo je potřeba, jak je zmíněno výše, vytvořit písemný důkaz a lépe uchovat informaci do budoucna. (Koontz, 1993)

3.2.2.2 *Nonverbální komunikace*

Neverbální komunikace ve většině případů doplňuje sdělení zprostředkovaná slovem, jejich obsah však může být tak významný a všeobecně známý, že mohou také samy být nositeli informace. Jedná se o tzv. řeč těla a projevuje se v různých formách. (Koontz, 1993)

- Mimika (pohyby obličejových svalů, tvar úst, čela)
- Gestika (pohyby celého těla a paží)
- Haptika (dotyky, podání ruky, síla stisku, pozice ruky při podání ...)
- Proxemika (vzdálenost mezi komunikujícími)
- Posturika (postoj těla, způsob chůze)
- Oční kontakt

3.2.3 **Komunikační kanály v organizaci**

Komunikační kanály neboli prostředky komunikace manažerů se zaměstnanci mohou mít plnou řadu forem a typů. Závisí na konkrétní situaci a osobě manažera, jakou formu dorozumívání se s podřízenými zvolí. Některé případy je výhodnější řešit osobním dialogem, jiné prostřednictvím skupinových setkání, formou nástěnek, oběžníků nebo pomocí různých zpravodajů či jiných vnitropodnikových publikací. (Donnelly, 1997)

Komunikační kanály se mohou dělit podle různých kritérií. Mohou být rozděleny podle toho, zda je informace předávána **přímo** (osobním kontaktem) nebo **nepřímo** (telefon, internetu, oběžník). (Donnelly, 1997)

Dále se mohou dělit podle formálnosti daného způsobu komunikování. Za **formální** komunikaci je považována taková, kterou je možné zdokumentovat nebo popsat, je zprostředkovávána pomocí interních kanálů a omezena určitými pravidly a normami společnosti. **Neformální** komunikace naopak není upravena žádnými interními předpisy, vychází z mezilidských vztahů přímo na pracovišti. Její významnost je s formální komunikací srovnatelná, i když spíše než k naplňování strategických cílů a vizí slouží k udržování dobrých vztahů a přátelského prostředí na pracovišti. (Donnelly, 1997)

V závislosti na směru komunikace rozlišuje Donnelly (1997) čtyři základní možnosti toku informací uvnitř organizace a k efektivně fungující komunikaci je nezbytně nutná taková organizační struktura, která komunikaci ve všech směrech bez problému umožňuje.

1) Sestupná komunikace

Jak už název napovídá, jedná se o komunikaci ze shora dolů, tudíž od vedoucích pracovníků k jedincům na nižších stupních podnikové hierarchie. Jejím hlavním úkolem je sdělování informací potřebných k výkonu práce pomocí oficiálních stanovisek, oběžníků, manuálů nebo podnikových publikací. Dále k tomuto typu komunikace patří hodnocení výkonů pracovníků nebo sdělování politiky organizace či jejich cílů. Sestupná komunikace je ve většině společností tou nejvíce využívanou a Armstrong (2015) ve své knize uvádí základní prostředky, pomocí nichž vedení komunikuje se zaměstnanci.

Jako první je samozřejmě uvedena **komunikace tváří v tvář** - nejběžněji používaným prostředkem komunikace manažera s podřízenými je forma dialogu. Předávání informace tímto způsobem, nejvíce závisí na komunikační úrovni liniových manažerů nebo vedoucích pracovníků, a proto nemusí vždy být tou nejlepší cestou. Nespornou výhodou ale nadále zůstává možnost okamžité interakce s příjemcem zprávy a bezprostřední získání zpětné vazby, díky kterému může dojít k případnému doplnění nebo upřesnění neúplné informace. (Armstrong, 2015)

Dalším prostředkem ke komunikaci uvnitř organizace většinou bývá **intranet** neboli interní počítačová síť. Jedná se především o interní webové stránky nebo elektronickou poštu. Zásadní podmínkou k co největší užitečnosti této formy komunikace je přístup

většiny zaměstnanců k počítači. Největší výhodou intranetu je, že informace mohou být ve velké rychlosti rozšířeny po celé organizaci. (Armstrong, 2015)

Týmové brífinky, jejichž hlavní výhodou je zapojení všech potřebných lidí do konzultace najednou, by se daly popsat jako určitý druh skupinové diskuze, kde se množina lidí, vedená svým vedoucím, dozvídá pro ně nezbytné nové informace. (Armstrong, 2015)

Jako další prostředky Armstrong uvádí například nástěnky, speak-up programy, různé časopisy nebo zpravodaje a bulletiny.

2) Vzestupná komunikace

Dalším směrem proudění informací je vzestupné komunikace, ta probíhá přesně naopak oproti komunikaci sestupné. Jedná se o přenos informací z nižších organizačních úrovní k jejich vedoucím pracovníkům. Pro podnik velice důležitá zpětná vazba od svých zaměstnanců je nejčastěji uskutečňována pomocí skupinových schůzí a porad, hlášení nebo různých schránek na připomínky a návrhy, ať už se jedná o schránky fyzické nebo elektronické (emaily, dotazníky, ankety apod.). Tento druh komunikace velkou měrou pomáhá rozšiřovat manažerům, jejich schopnosti a dovednosti, a vytváří další prostor k pozitivnímu rozvoji celého podniku. (Hurst, 1994)

3) Horizontální (laterální) komunikace

Pod tímto pojmem je obsažena komunikace pracovníků na stejné úrovni organizační struktury. Hlavní důraz je v organizaci pochopitelně kladen na komunikaci vertikální, ale i laterální komunikace má v každém podniku nezastupitelnou funkci a je nezbytná k úspěšnému chodu projektů, na kterých se podílí více různých osob nebo oddělení. Může se jednat o komunikaci mezi různými oborovými vedoucími (finanční ředitel s marketingovým o rozpočtových výdajích na příští období) nebo o prostou neformální komunikaci dvou manuálních pracovníků na pracovišti. (Hurst, 1994)

4) Diagonální komunikace

Pravděpodobně nejméně užívanou formou komunikace ve firmě je komunikace diagonální. Je využívána především v situacích, kdy je daleko efektivnější než ostatní výše zmíněné druhy. Je založena na tom, že mezi sebou komunikují různé organizační úrovně různých útvarů, bez ohledu na hierarchické rozpoložení organizace. Dochází k ní v případech, ve kterých je nutné rychlé vyřízení naléhavé záležitosti, a komunikace, probíhající tradičními kanály, by byla zbytečně pracná a časově náročná. (Hurst, 1994)

3.3 Komunikační dovednosti manažera

Jednou z nejdůležitějších vlastností manažera je umění komunikace. Veškerá komunikace napříč celou organizací je prováděna prostřednictvím manažerů. Manažer mimo jiné slouží ve firmě, jako prostředník mezi vedením firmy, jejich pracovníky nebo vnějším okolím. Komunikace každého manažera je ovlivněna jeho zkušenostmi, postoji, charakterem nebo například jeho morálními hodnotami. Žádný vedoucí pracovník nemůže fungovat bez toho, aby udržoval s kolegy osobní kontakt, bez toho aniž by motivoval své podřízené, dohadoval obchodní transakce nebo spolupracoval na společné strategii s jinými útvary v podniku. Musí vystupovat jako leader, vedoucí, ale také jako obchodník a vyjednávač. Manažer, který postrádá výborné komunikační dovednosti, nikdy nemůže dosahovat nejlepších výsledků ani v jedné z výše zmíněných rolí. Bez fungující komunikace není manažer schopen činit správná a včasná rozhodnutí, není způsobilý efektivně organizovat ani svoji práci, natož práci svých podřízených a není schopen je účinně motivovat či kontrolovat. (Khelerová, 1997)

K velice důležité dovednosti v komunikaci manažerů také patří *aktivní naslouchání*. Díky tomu si manažer a podřízený mezi sebou budují lepší vztah, vytváří mezi sebou lepší atmosféru a pomáhá to manažerovi k získání důležitých informací, ke kterým by se jinak dostával velice těžko nebo mu to může podstatně usnadnit chování v konfliktních situacích a jejich řešení. Pomocí aktivního naslouchání je o mnoho snazší dojít ke společným závěrům a k dobře fungující spolupráci. Celková image podniku je vytvářena manažerem, jeho postoji, názory a chováním. Každý správný manažer by měl být ovlivněn postoji, názory a chováním jeho podřízených. (Khelerová, 1997)

3.3.1 Efektivní manažerská komunikace

„Aby byla komunikace se zaměstnanci efektivní, musí být jasná, pochopitelná a stručná. Informace by měly být zaměstnancům předávány systematicky a pomocí různých komunikačních prostředků.“ (Armstrong, 2015)

Každý v organizaci je zodpovědný za efektivní komunikaci. Všichni manažeři i zaměstnanci se snaží o plnění společných cílů a efektivnost jejich komunikace lze posuzovat podle dosažených výsledků. (Armstrong, 2015)

Ve stručnosti lze efektivní sdělování informací popsat *komunikačním krédem amerického publicisty Josepha Pulitzerera*, které má čtyři hlavní body a zní následovně:

- Předlož jim to krátce, aby to četli
- jasně tak, aby to ocenili
- barvitě tak, aby si to zapamatovali
- a především přesně tak, aby se tím mohli řídit.

V rámci naší problematiky může být Pulitzerovo pravidlo přeloženo jako: Efektivní komunikace je taková, která bude tak krátká, aby nás posluchač vydržel celou dobu aktivně vnímat, informace pro něj bude hodnotná, přínosná a natolik zajímavá, že si jí zapamatuje, a v budoucnu se jí bude moci řídit. (Koontz, 1998)

V různých odborných publikacích se hovoří o tom, že až 65% veškerých problémů vnitropodnikového řízení je zapříčiněno chybnou komunikací. H. Koontz a H. Weihrich (1998) uvádí následující doporučení pro odstranění překážek špatně fungující komunikace.

- Odesílatel musí přesně vědět, co chce danou informací sdělit a mít stanovený plán k dosažení požadovaného výsledku
- Ke komunikaci je vždy potřeba přistupovat s tím, že komunikuje odesílatel, ale především také příjemce. Tomu je nutno přizpůsobit kódování předávané zprávy a využít takové symboly, které budou bez výjimky pochopeny.
- Manažer by si měl ověřovat jasnost a zřejmost předávané informace. Před vysláním zprávy by si měl u svých kolegů ověřit, že obsah jeho sdělení bude v souladu s organizačním klimatem a s úrovní znalostí příjemců.

- Další bod přímo navazuje na ten předchozí a týká se potřeby informací u příjemce. Manažer musí správně vyhodnotit, které informace musí zaměstnanci sdělit, a které naopak vědět nepotřebuje.
- Manažer by měl usilovat o to, aby měl se zaměstnanci dobrý vztah, aby se cítili jako součást jeho týmu, respektovali ho a vzájemně se podporovali. Proto je nezbytně nutná i zpětná vazba. Komunikace je kompletní pouze tehdy, když je sdělení příjemcem pochopeno a správné porozumění manažer pozná pouze tím, že se bude pracovníků dotazovat nebo bude vnímat jejich bezprostřední reakce.
- Správná komunikace pomáhá vytvářet přívětivější prostředí k práci, zefektivňuje ji, pomáhá ke konkretizaci společných cílů a má nezastupitelnou roli při tvorbě mezilidských vztahů. (Mikuláščík 2010)

“ Komunikace je mnohem více než přenos informací. “ (Koontz, 1998)

Základním formou sdělování informací by pro každého manažera měla být osobní komunikace, avšak existuje velké množství případů, kdy se využití elektronické nebo písemné komunikace vyloženě vybízí a i pro tyto případy uvádí Koontz a Weihrich (1998) několik typů k jejímu zlepšení.

- Principem je využívání takových výrazů a slov, která budou pro příjemce dobře známá, nemá smysl využívat odborný žargon, když mu nebude příjemce rozumět.
- Podstatou každé písemné komunikace by měly být krátké a srozumitelné věty, ilustrace, příklady, schémata a grafy, které usnadní orientaci a zpestří psaný projev.
- Mělo by se v nich využívat osobního oslovení, vždy když to situace umožňuje.
- A zároveň by se měl odesílatel vyhýbat nevhodným a neslušným výrazům.

Každá komunikace je omezována různými bariérami a překážkami. Úkolem manažerů je tyto překážky překonávat a efektivní komunikací, jejíž nezbytnou součástí je i aktivní naslouchání, dosahovat lepšího vztahu s podřízenými a vytvářet celkově kvalitnější pracovní prostředí v celé organizaci. (Koontz, 1998)

3.3.2 Komunikační bariéry a manažerské chyby

V předchozí kapitole bylo okrajově zmíněno, že efektivita komunikace je ovlivňována a ohrožována různými komunikačními překážkami a bariérami. Následující část je právě na tyto překážky zaměřena a stručně je charakterizuje. (Veber, 2009)

Překážek v komunikaci může být velké množství a mohou být různého původu. Vždy záleží na individuální vybavenosti příjemce a o schopnosti odesílatele, přizpůsobit dané sdělení tak aby došlo ke kompletní komunikaci. Překonávání těchto bariér je pro manažera jedním ze základních prvků jeho komunikace s okolím.

Do základních bariér komunikace lze zařadit například:

- nedostatečné verbální schopnosti
- nesprávné šifrování nebo dekodování informací
- využívání nesprávného komunikačního kanálu
- výběr nevhodného slovníku (slang, odborné termíny, nářečí)
- nedostatečná nebo zcela chybějící zpětná vazba
- vysílání nekompletních nebo zavádějících informací
- nebo zahlcování příjemce zbytečnými informacemi.

Ke komunikačním problémům také mohou velkou měrou přispívat osobnostní problémy odesílatele s příjemcem, nebo jejich kulturní a jazykové odlišnosti. (Veber, 2009)

Výše uvedené překážky komunikace jsou zaměřeny převážně na osobnost manažera, jako odesílatele a pracovníka, jako příjemce informace. Kvalita komunikace však často bývá ohrožována i nevyhovujícím prostředím. Zvenčí může být negativně ovlivňována přílišným hlukem, vysokou nebo nízkou teplotou, další osobou či osobami nebo také nedostatkem času. (Vybíral, 2009)

3.3.3 Vyjednávání a zdolávání konfliktů

V organizaci, která funguje na základě kompromisů a přizpůsobování je konflikt nevyhnutelným a naprosto přirozeným jevem. Vzniká na základě rozporů společných cílů s osobními cíli jednotlivců, nebo v souvislosti se změnami, kde změna může být vnímána jako riziko, kterému je nutno zamezit. Každý z manažerů má za cíl těmto konfliktům předcházet nebo je v pozdější fázi potlačovat a řešit je. Ne každý konflikt však musí nutně být chápán jako čistě negativní a nepřekonatelný problém. Záleží na každém z manažerů, jestli bude konflikt brát pouze jako hrozbu, nebo ho konstruktivně využije jako součást změny a pokroku. (Armstrong, 2015)

Konfliktů může být na pracovišti celá řada. Bělohávek (2006) uvádí několik základních příčin vedoucích k jejich vzniku:

- Neshoda osobnostních vlastností, názorů a postojů
- Překrývání pracovních činností
- Boj o omezené zdroje
- Chybná komunikace
- Špatná organizační struktura
- Nejasnost cílů, strategií a pravidel
- Časová tíseň a stres
- Nutnost kolektivních rozhodnutí
- Nenaplnění osobnostních očekávání
- Potlačování a nedostatečné řešení předchozích konfliktů

Konflikt může být pro organizaci v daných situacích žádoucím prvkem. Nekonfliktní prostředí nevyžaduje změny, uchovává stávající stav a organizace tím pádem nemá potřebné podněty k jejímu rozvoji. Konflikty a konfrontace na pracovišti musí manažer řešit, aby nadále nedocházelo ke zhoršování vnitřní atmosféry nebo k narušení důvěry v jeho osobu.

Armstrong (2015) nabízí několik různých řešení konfliktních situací.

a) Výhra – Prohra

Takové řešení situace, ve které jeden z účastníků konfliktu využívá síly moci, nebo různých nátlakových taktik, k prosazení svého názoru a k získání všech výhod pouze na svoji stranu. Většinou se bude jednat o nepopulární a nepříjemná rozhodnutí, která budou doprovázena negativními reakcemi druhé strany. (Khelerová, 1995)

b) Překonání rozdílů

Nevyhovující řešení, které je postaveno na ignoraci daného problému. Obě strany se vyhýbají konfrontaci, předstírají neexistenci konfliktu a nepokouší se odstranit dané problémy. (Khelerová, 1995)

c) Dosažení kompromisu

Podstatou tohoto řešení je snaha najít společné řešení, pomocí drobných, pro obě strany, akceptovatelných ústupků. Výsledkem je oboustranně výhodné řešení. Tímto řešením nedochází k narušení pracovní atmosféry, neohrožuje mezilidské vztahy a kulturu organizace, avšak úskalím tohoto řešení může být, že strany spíše upřednostní pro ně přijatelný kompromis, před nejrozumnějším řešením pro celou společnost. (Armstrong, 2015)

d) Konstruktivní konfrontace (vítěz-vítěz)

Přístup, kde je ke dvěma soupeřům připojena třetí, nezávislá strana. Snahou třetí strany je sběr a analýza všech potřebných informací a dat, týkajících se aktuální situace, jejich vyhodnocení a následně má za úkol přimět soupeře k přijetí všestranně výhodného výsledku. Důležitými zásadami, kterými by se měl manažer, jakožto třetí strana, držet jsou: aktivní naslouchání a pozorování, rozpoznávání pocitů zúčastněných stran a podněcování lidí k hledání alternativních řešení a pozdější vedení při jejich realizaci. (Armstrong, 2015)

Tento způsob je pro společnost, jako celek, nejvýhodnější a měl by sloužit k řešení většiny podnikových konfliktů. V určitých momentech, však nelze nalézt oboustranně výhodně řešení, nebo dochází k situaci, kde jedna ze zúčastněných stran nechce nalézt společnou cestu a nesouhlasí s navrhovaným řešením. V těchto případech uvedená pravidla řešení konfliktů často selhávají a je na manažerovi aby uplatnil jiný způsob řešení. (Khelerová, 1995)

4 Analytická část

V následující části je pomocí dotazníkového šetření zkoumána významnost prvků manažerské komunikace. Skupina respondentů byla vybrána ze společnosti Škoda auto a.s. a první kapitola je věnována jejich představení. Následně se práce zabývá interpretací zjištěných výsledků a jejich vizualizací do grafů a tabulek. V dotazníkovém šetření byla snaha o oslovení co nejširšího spektra manažerů, různé věkové kategorie a různého postavení v organizační struktuře. Dotazník obsahuje nejčastěji otázky na základě hodnocení významnosti daného prvku komunikace. Jejich významnost je odstupňována počtem hvězd (4 hvězdy – zásadní význam, 1 hvězda – málo významný prvek).

4.1 Objekty dotazníkového šetření

Pro potřeby vlastního výzkumu bylo osloveno celkem 30 manažerů společnosti Škoda auto a.s., konkrétně z oddělení Vývoje, Marketingu a Sponsoringu nebo Korporátní komunikace, které má na starosti veškerou interní i externí komunikaci společnosti.

Obrázek 1: Logo Škoda auto a.s.



ŠKODA AUTO a.s.

Založeno: 1895

Sídlo: Mladá Boleslav

Právní forma: akciová společnost

Zdroj: (Škoda Auto, 2019)

Společnost Škoda auto a.s. patří k jedné z největších, nejtradičnějších a neznámějších českých firem. Zabývá se výrobou automobilů a v současné době má na území České republiky tři výrobní závody, největší z nich v Mladé Boleslavi, další v Kvasinách a Vrchlabí. Společnost byla založena v roce 1895 pány Václavem Laurinem a Václavem Klementem, jako opravna jízdních kol. Později se zaměřili na výrobu jízdních

kol, motocyklů a v roce 1905 přichází s výrobou prvního modelu automobilu. V roce 1925 nachází důležitého partnera ve strojírenské společnosti Škoda Plzeň, odkud pochází dnešní název. V roce 1991 se společnost stala součástí koncernu Volkswagen group a v současnosti je stále jeho součástí. V dnešní době Škoda auto vyrobí přes milion automobilů ročně (8 různých modelů), má přes 31 000 zaměstnanců a roční obrat přes 400 miliard českých korun. (Škoda, 2019)

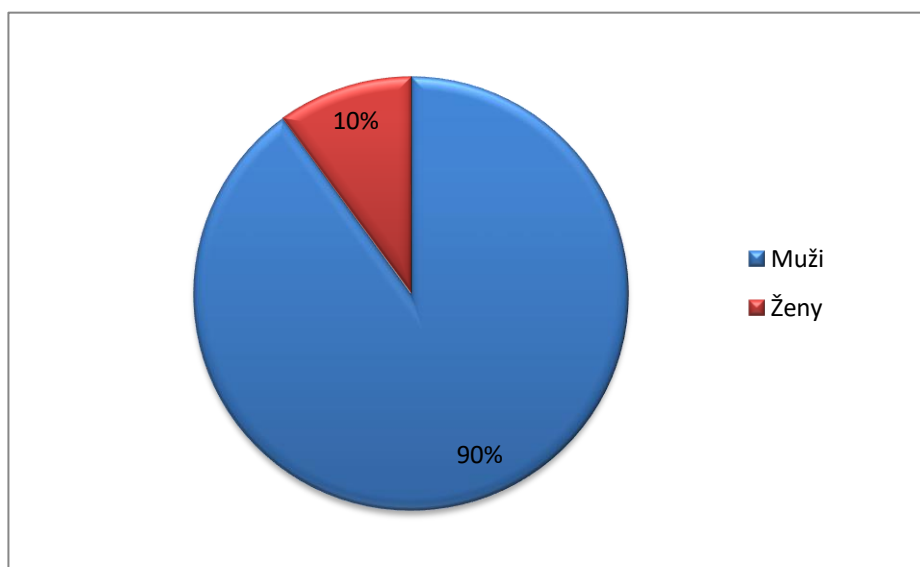
4.2 Výsledky výzkumu

Následující část obsahuje prezentace výsledků provedeného výzkumu. Respondenti podle jejich subjektivního názoru hodnotili pomocí dotazníkového šetření významnost prvků manažerské komunikace. Zjištěné informace byly pro lepší přehled převedeny do grafů, které byly následně okomentovány. Výsledky statistické významnosti jednotlivých prvků byly uspořádány do přehledných tabulek a následně došlo k jejich srovnání.

4.2.1 Charakteristika respondenta

V následující kapitole je identifikována osoba respondenta. Otázky jsou zde zaměřeny na věk, dosažené vzdělání, pohlaví, délku praxe v podniku a počet přímo podřízených zaměstnanců.

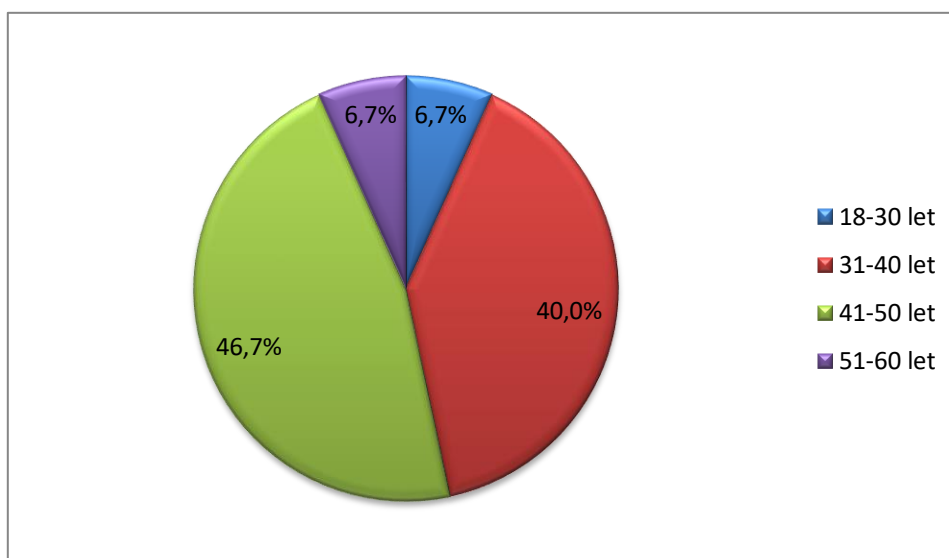
Graf1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka této části dotazníku byla zaměřena na pohlaví respondentů. V celém podniku Škoda auto a.s. je podle řízeného rozhovoru s jejími zaměstnanci zhruba 10% žen na manažerských pozicích. Soubor respondentů byl tedy vybrán ve stejném poměru. Z grafu č. 1 je patrné, že je počet mužů na řídicích pozicích velmi výrazně vyšší než počet žen. Tento nepoměr však bude z velké míry způsoben tím, že se jedná o automobilový průmysl a v jiných odvětvích nebude rozdíl takto markantní.

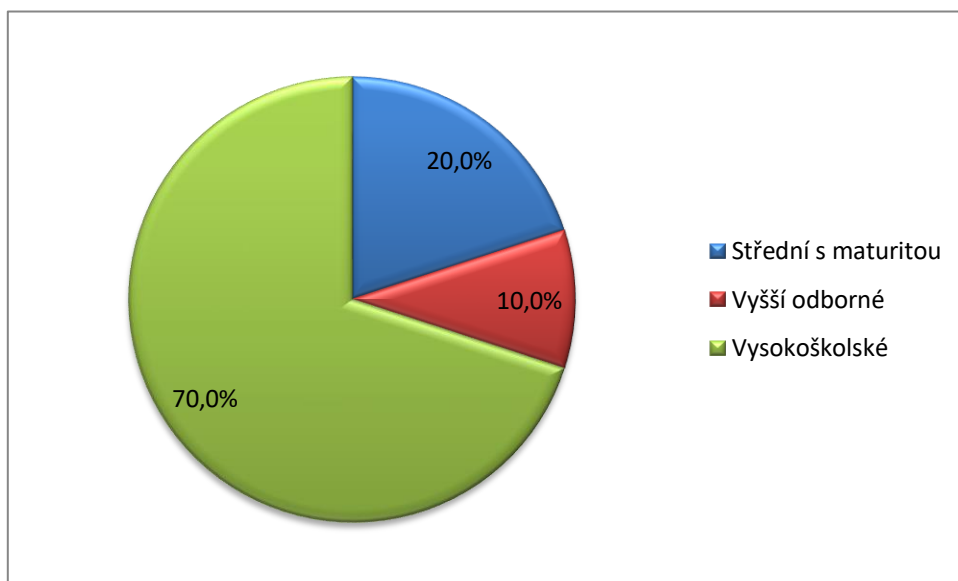
Graf 2: Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se zabývala věkovou kategorií respondentů. Nejpočetnější skupina manažerů je ve věku 41 - 50, konkrétně tuto kategorii vybralo 14 respondentů (46,7%). Druhou nejpočetnější skupinou jsou manažeři ve věkové kategorii 31 až 40 let, tedy 12 respondentů (40%). Nejméně zastoupené kategorie jsou 18 - 30 let a 51- 60 let, které byly zastoupeny stejným počtem dvou respondentů (6,7%). V souboru respondentů se nenacházel nikdo starší než 60 let. Výsledky tohoto šetření ukazují, že nejvíce manažerů ve společnosti Škoda auto je ve věku mezi 30 - 50. Nejedná se však o nejvyšší představenstvo společnosti, ve kterém se nenachází nikdo mladší 50 let.

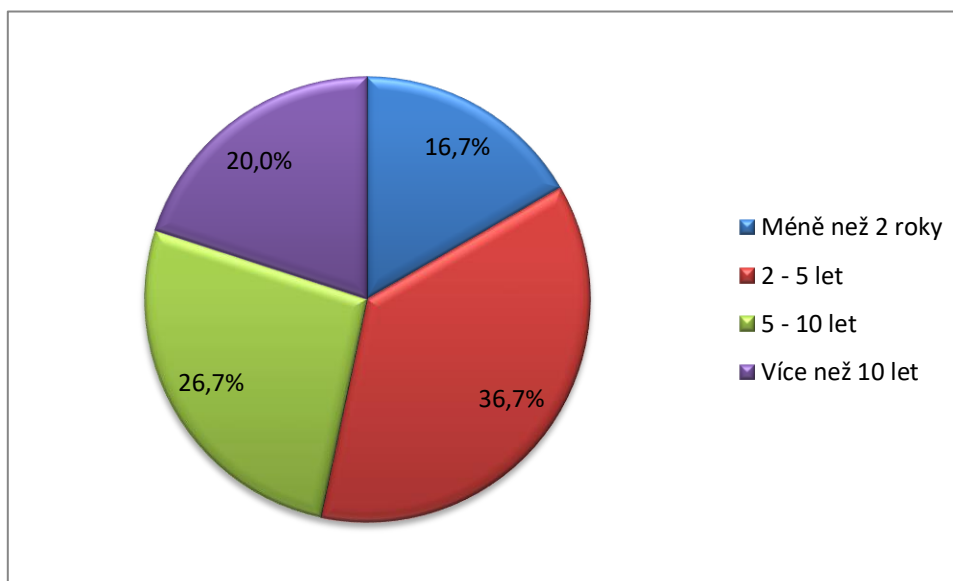
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Další zkoumanou oblastí tohoto bloku byla úroveň vzdělání respondentů. Žádný ze skupiny dotazovaných nevedl, že by měl nejvyšší dosažené vzdělání základní, nebo střední bez maturity. Šest lidí (20%) uvedlo, že zastává manažerskou pozici se středoškolským vzděláním, tři respondenti (10%) s vyšším odborným a největší skupinu tvořila skupina vysokoškolsky vzdělaných manažerů, která konkrétně obsahovala 21 lidí (70%). Z řízených rozhovorů s manažery je však zřejmé, že ne každý, kdo vykonává manažerskou práci ve Škodě auto, musel studovat vysokou školu zaměřenou na management, podnikání nebo ekonomii. Výsledky ukazují, že minimálně maturitní zkouška je pro tuto pozici podmínkou. Většina řídicích pracovníků v podniku má vysokoškolské vzdělání.

Graf 4: Doba pracovního poměru



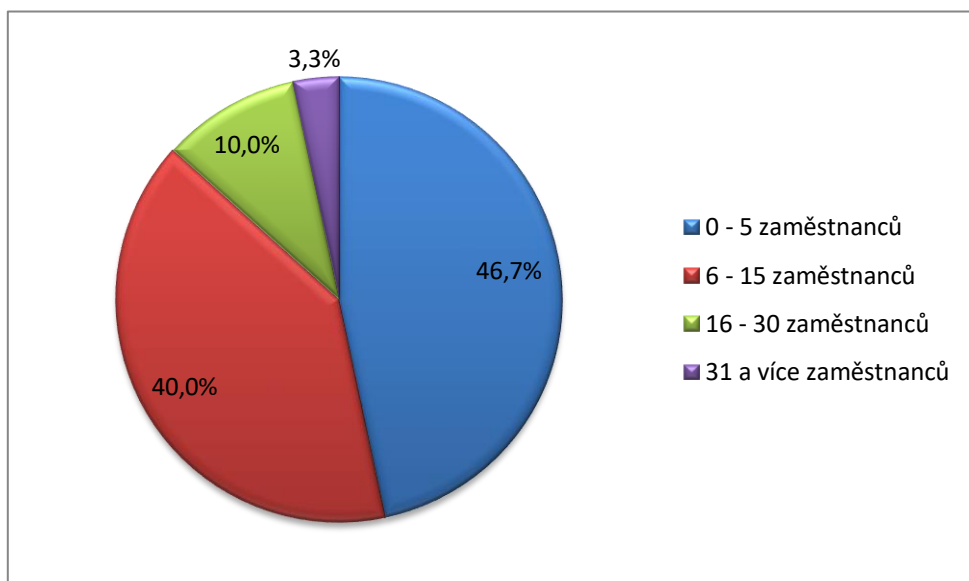
Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zaměřovala na dobu, po kterou manažeři pracují ve společnosti Škoda auto. Každý z respondentů si mohl vybrat ze čtyř možností:

- Méně než 2 roky,
- 2 až 5 let,
- 5 až 10 let,
- nebo více než 10 let.

V celkovém zkoumaném souboru se respondenti relativně souměrně rozdělili do všech nabízených kategorií. Celkem 5 respondentů (16,7%) uvedlo, že je ve společnosti poměrně krátce, a že jejich praxe ve společnosti nepřesahuje dobu dvou let. Jedenáct dotazovaných (36,7%) uvedlo, že je ve společnosti zaměstnaných déle než dva roky, ale méně než pět let. Osm manažerů (26,7%), pracuje ve Škodě auto déle než pět let, ale méně než deset a více než deset let pracuje ve společnosti pouze 6 manažerů (20%). Soubor nabízených odpovědí byl zaměřen spíše na kratší časové úseky, protože fluktuace zaměstnanců je v dnešní době poměrně vysoká. Tato skutečnost je potvrzena v tomto provedeném výzkumu.

Graf 5: Počet přímo podřízených zaměstnanců



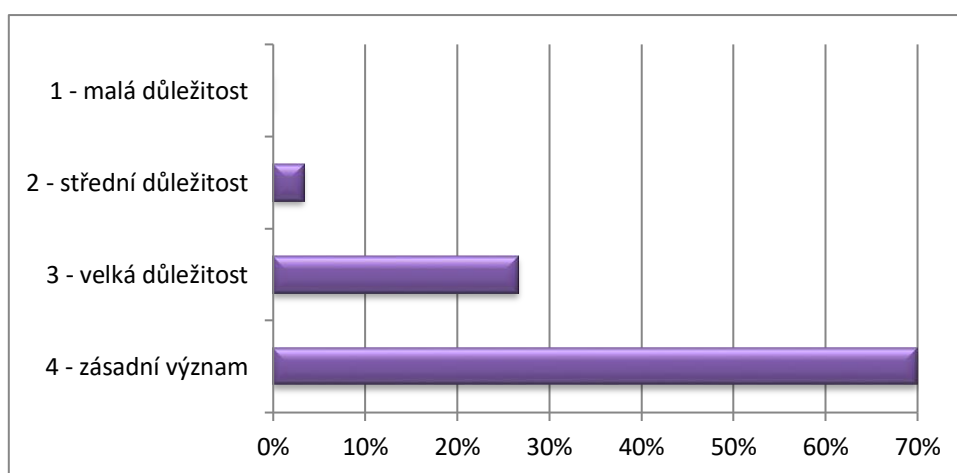
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka v bloku identifikace manažera, měla za úkol zjistit velikost týmů, každého z dotazovaných manažerů. Ze získaných odpovědí je zřejmé, že se ve společnosti nachází spíše méně početné týmy. Manažeři s týmem menším než 15 lidí tvoří bezmála 87%. Pouze jeden z manažerů odpověděl, že přímo vede více než třicet zaměstnanců. Tři dotazovaní (10%) odpověděli, že vedou skupinu lidí čítající 16 až 30 zaměstnanců. Skupinu 6 až 15 zaměstnanců má na starosti 12 (40%) ze všech dotazovaných a největší podíl ze skupiny respondentů, zabírají manažeři, kteří mají méně než pět přímo podřízených zaměstnanců. Z výzkumu vyplývá, že je organizační struktura společnosti poměrně členitá, a že je zde více populární kooperace v menších organizovaných skupinách. Výzkum byl zaměřen na oddělení Vývoje, Marketingu a Sponsoringu, a korporátní komunikace, neobsahoval manažery nižších úrovní ve výrobě, mistry dílen apod. u kterých by se dalo očekávat, větší množství přímo zaměstnaných pracovníků.

4.2.2 Verbální komunikace

V následujícím bloku otázek měli respondenti za úkol, vyhodnotit 10 otázek zaměřených na verbální komunikaci. Každý z nich subjektivně hodnotil významnost daných prvků verbální komunikace podle toho, jak mu který prvek přijde důležitý na škále od jedné hvězdy do čtyř. Jedna hvězda byla přiřazena k prvku, kterému respondent přikládal malou důležitost, dvě hvězdy pro středně důležitý prvek, tři pro velice důležitý a konečně čtyři hvězdy měl prvek, má v manažerské komunikaci naprosto zásadní význam.

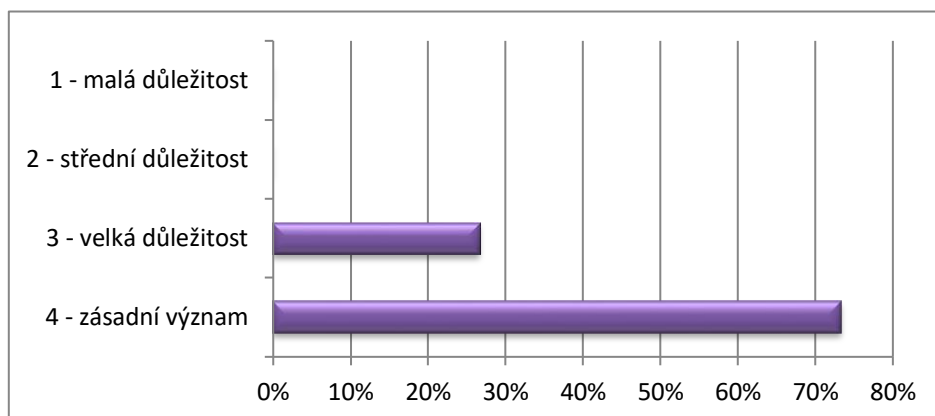
Graf 6: Kvalita ústního projevu manažera



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka této části dotazníku byla zaměřena na kvalitu ústního projevu manažera. Celých 70% (21) dotazovaných označilo čtyři hvězdy, tudíž přisoudilo slovní zásobě, artikulaci a práci s hlasem manažera naprosto zásadní význam. Velice důležitým bodem je ústní projev manažera - 8 dotazovaných (26,67%) a pouze jeden respondent (3,33%) považuje kvalitu ústního projevu manažera za středně důležitý. Nikdo z respondentů nepovažuje kvalitu projevu jako málo důležitou.

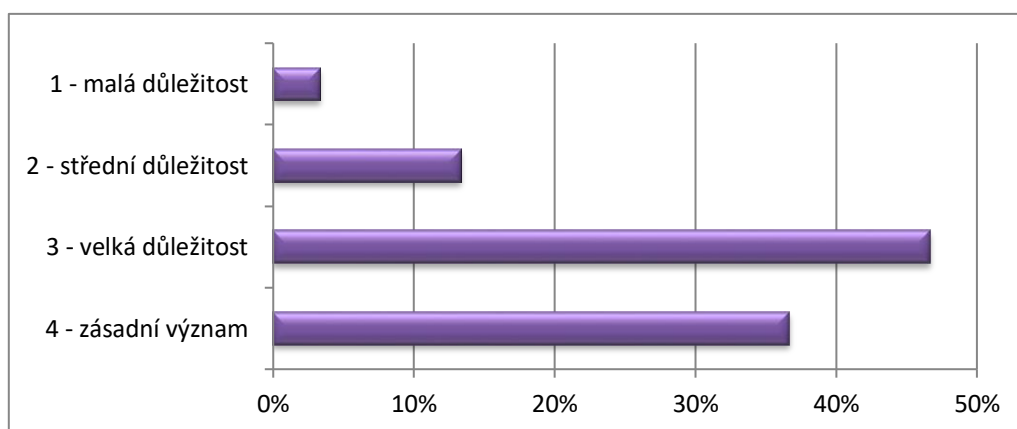
Graf 7: Důležitost osobní komunikace se zaměstnanci (Face to Face)



Zdroj: vlastní zpracování

Druhým hodnoceným aspektem byla významnost osobní komunikace se zaměstnanci. Nejvíce respondentů - 22 (73,33%), udělilo této otázce čtyři hvězdy, tedy zásadní význam. Tři hvězdy zvolilo 8 respondentů (26,67%) a žádný z dotazovaných nepovažuje komunikaci Face to Face se zaměstnanci za středně nebo málo důležitou.

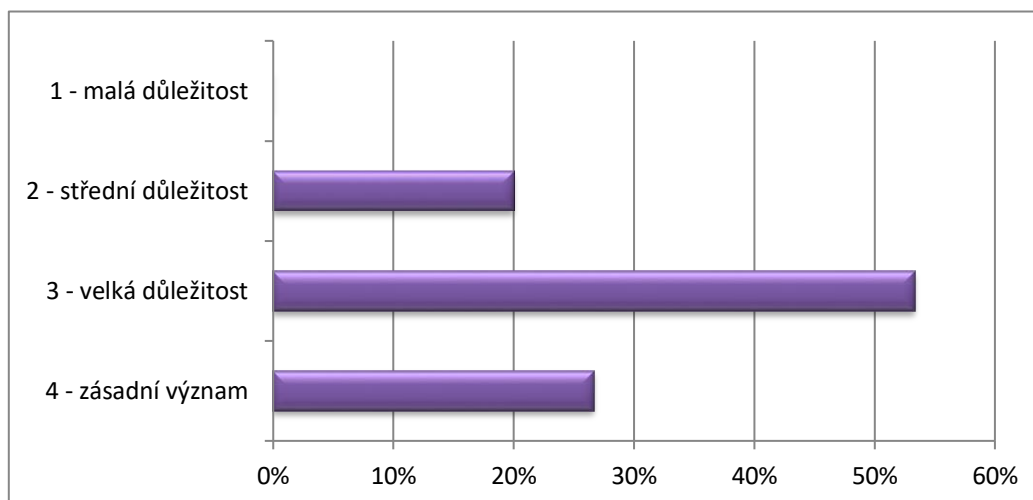
Graf 8: Důležitost pracovních porad



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce manažeři hodnotili významnost pracovních porad. Většina z manažerů hodnotila jejich významnost jako velice důležitou (14 respondentů) až zásadní (11 respondentů), ale ve vzorku třiceti respondentů se našli i čtyři manažeři, kteří hodnotili významnost porad pouze jako střední a jeden respondent označil kolektivní porady jako málo důležité.

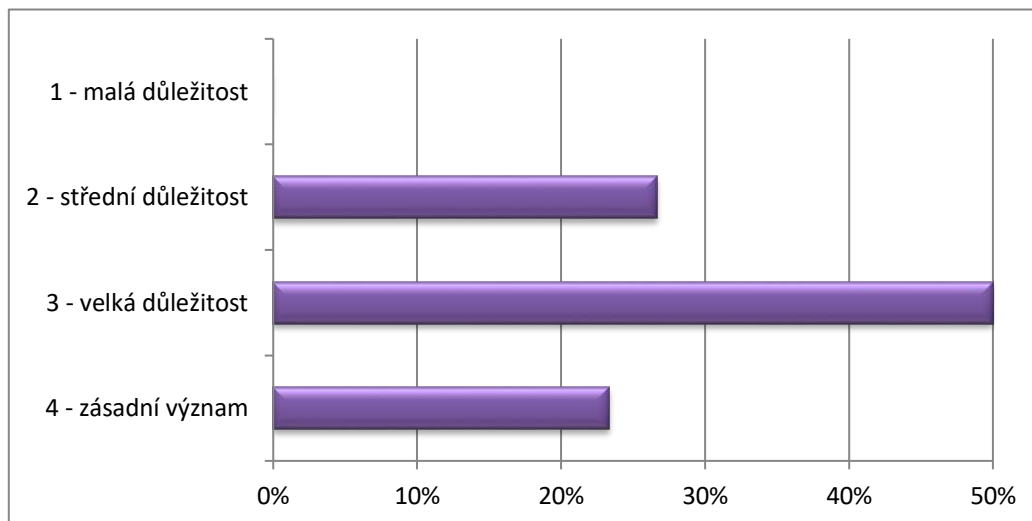
Graf 9: Aktivní zapojení všech členů porady



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka přímo navazuje na otázku předchozí, v ní hodnocena důležitost aktivního zapojení členů porady. Žádný z respondentů nepovažuje aktivní zapojení všech účastníků porady za málo důležité. Za středně důležité to považuje 6 respondentů (20%), za velice důležité 16 manažerů (53,33%) a naprosto zásadní význam přisuzuje aktivní účasti na poradách 8 z dotazovaných (26,67%). Z předešlých dvou otázek je patrné, že velké množství manažerů považuje pracovní porady za důležitý prostředek ovlivňování zaměstnanců a vyžaduje při nich aktivitu a angažovanost všech jejich účastníků.

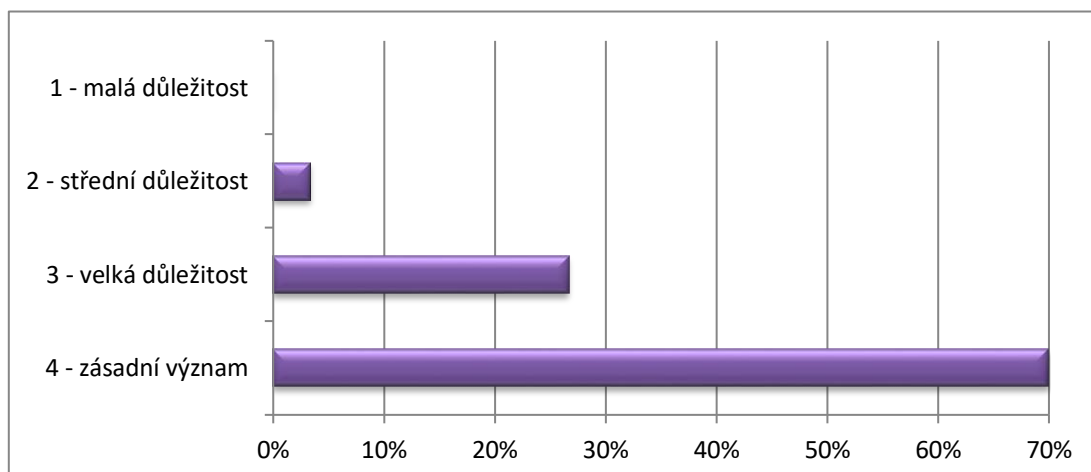
Graf 10: Elektronická komunikace se zaměstnanci (email, intranet)



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším aspektem výzkumu byla významnost elektronické komunikace se zaměstnanci. Přesně polovina (15) dotazovaných ohodnotila emailovou komunikaci nebo například intranet za velice důležitou. Jako středně důležitou vidí elektronickou komunikaci se zaměstnanci 8 respondentů (26,67%), naprosto zásadní význam má emailová komunikace pro 7 manažerů (23,3%). V současné době moderních technologií má význam emailu, intranetu nebo například videokonferencí stále rostoucí tendenci. Podle odpovědí dotazovaných manažerů je však nesporně důležitější osobní komunikace.

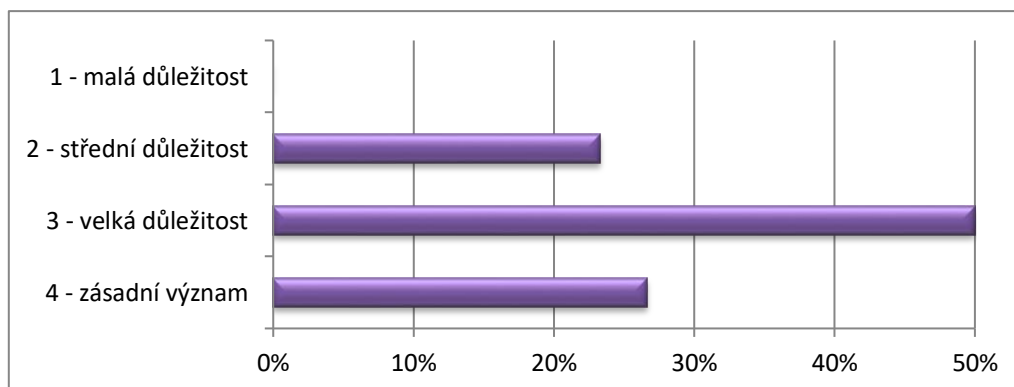
Graf 11: Důležitost gramatické úrovně psaných sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka navazuje na tu předešlou a zkoumá významnost gramatické správnosti psaných sdělení. Pro 21 respondentů (70%) je důležitost správnosti písemných sdělení naprosto zásadní. Osm manažerů (26,67%) označilo odpověď velice důležité a pouze jeden z dotazovaných vybral střední důležitost. Nikdo z dotazovaných respondentů nevybral jednu hvězdu, tudíž malou důležitost.

Graf 12: Důležitost telefonické komunikace

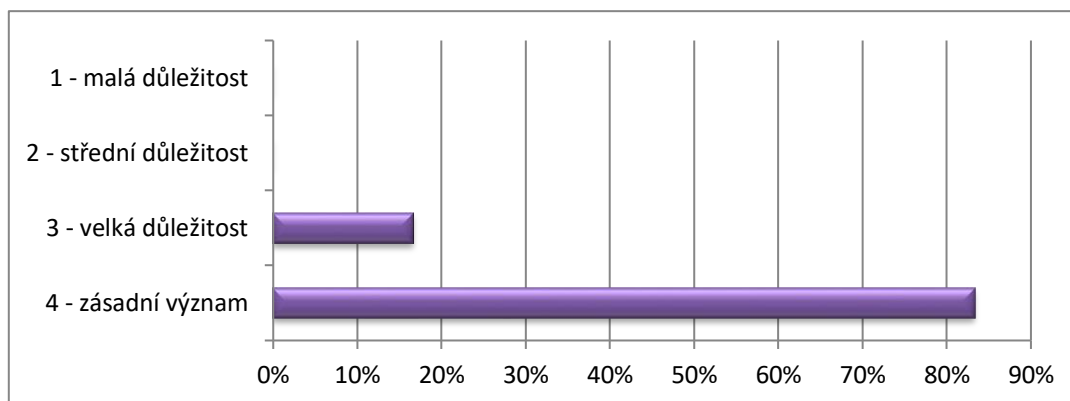


Zdroj: vlastní zpracování

Dalším zkoumaným prvkem verbální manažerské komunikace byla komunikace telefonická. Výsledky byly velice obdobné jako u komunikace elektronické a emailové. Pro manažery je telefonická komunikace velmi důležitá a tři hvězdy obdržela od 50% dotazovaných. Zásadní význam má tento typ komunikace pro 8 manažerů (26,67%) a středně důležitý je pro 7 respondentů (23,33%). Znovu by se daly získané výsledky

interpretovat tak, že osobní kontakt je pro manažery významnější, nicméně se potvrdilo, že telefonická komunikace má současně v manažerské práci nezastupitelnou a velice důležitou roli.

Graf 13: Celková důležitost verbální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou v bloku významnosti verbální komunikace je vyhodnocení celkové důležitosti verbální komunikace. Podle prováděného výzkumu je zcela zřejmé, že verbální komunikace je pro každého manažera naprosto zásadním prostředkem ovlivňování zaměstnanců. 25 respondentů odpovědělo, že přikládají verbální komunikaci zásadní význam a 5 dotazovaných označilo verbální komunikaci za velice důležitou.

Tabulka 3: Statistická významnost prvků verbální komunikace

| Verbální komunikace | 1 | 2 | 3 | 4 | Pořadí | Vážený průměr | Rozptyl | Sm. Odchylka | Variační koef. |
|----------------------------------|---|---|----|----|--------|---------------|---------|--------------|----------------|
| Kvalita ústního projevu manažera | 0 | 1 | 8 | 21 | 2. | 3,67 | 0,29 | 0,537 | 14,66% |
| Osobní komunikace se zaměstnanci | 0 | 0 | 8 | 22 | 1. | 3,73 | 0,20 | 0,442 | 11,85% |
| Pracovní porady | 1 | 4 | 11 | 14 | 3. | 3,27 | 0,66 | 0,814 | 24,91% |
| Aktivní zapojení členů porad | 0 | 6 | 16 | 8 | 4. | 3,07 | 0,46 | 0,680 | 22,17% |
| Elektronická komunikace | 0 | 8 | 15 | 7 | 6. | 2,97 | 0,50 | 0,706 | 23,81% |
| Telefonická komunikace | 0 | 7 | 15 | 8 | 5. | 3,03 | 0,50 | 0,706 | 23,29% |

Zdroj: vlastní zpracování

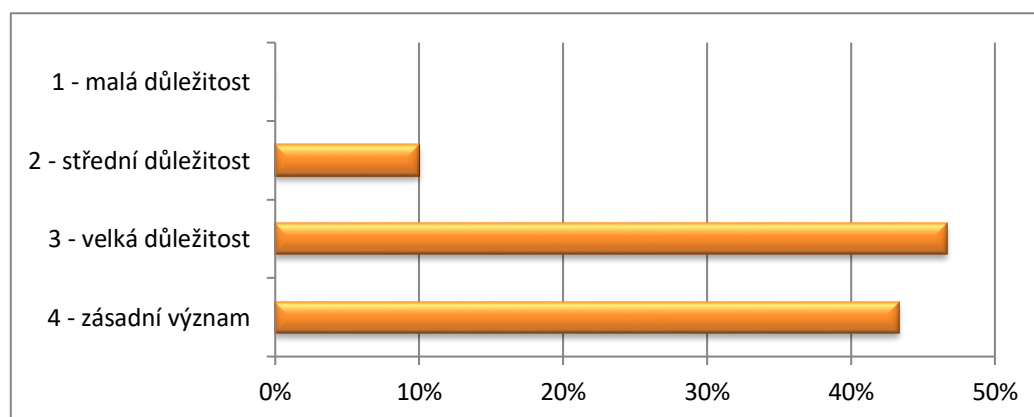
V tabulce č. 3 je dotazníkový výzkum vyhodnocen podle statistické významnosti. Je zde uvedeno pořadí zjišťovaných oblastí od nejdůležitější po méně významnou. Vybrané prvky verbální komunikace byly celkově hodnoceny jako velice důležité a pouze

jeden z nich měl vážený průměr lehce pod hodnotou 3. Osobní komunikace se zaměstnanci byla vyhodnocena jako absolutně nejpodstatnější prvek verbální komunikace manažera, v součtu obdržela nejvyšší počet hvězd a o její důležitosti také vypovídá velice nízký variační koeficient, který poukazuje na sourodost jednotlivých odpovědí. Osobní komunikace je následována kvalitou ústního projevu manažera, pracovními poradami a aktivním zapojením členů na poradách. Elektronická a telefonická komunikace je vyhodnocena také jako velice podstatná, ale podle očekávání je až na posledních dvou místech. Podle variačního koeficientu, který byl u každé z otázek vypočítán, můžeme posoudit různorodost odpovědí daných manažerů. Žádná z otázek nemá koeficient vyšší než 25%, což znamená, že se manažeři ve svých odpovědích často shodovali a dané prvky často hodnotili podobným počtem hvězd.

4.2.3 Neverbální komunikace

V dalším z bloků otázek respondenti hodnotili důležitost prvků neverbální komunikace. Odpovědi byly stejně jako v předchozí části rozděleny na čtyři možnosti od zásadně po málo důležité prvky. Každý z respondentů subjektivně hodnotil významnost prvků neverbální komunikace, jakými jsou celková image manažera, oční kontakt, gesta, vzdálenost mezi komunikujícími či podání ruky.

Graf 14: Celková image manažera

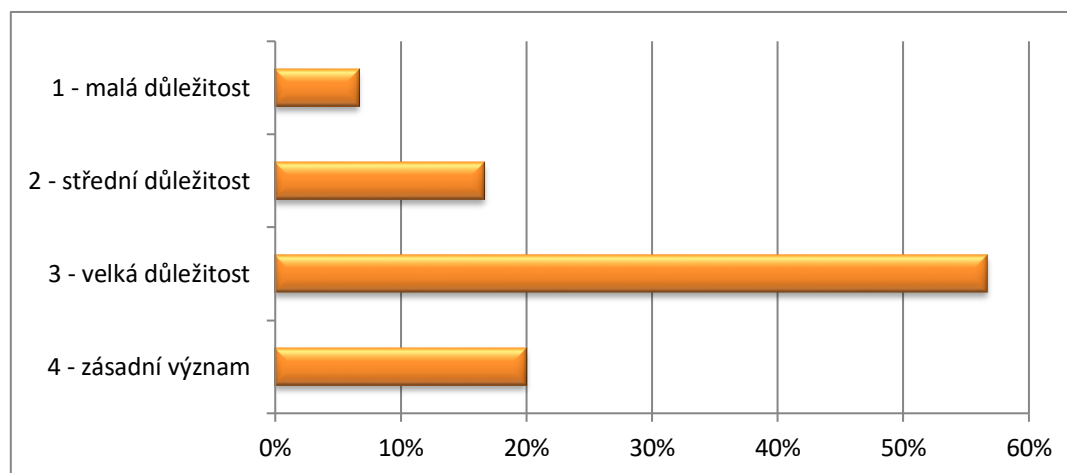


Zdroj: vlastní zpracování

Jako první hodnotili respondenti důležitost celkového vizuálního vjemu, stylu oblékání nebo upravenost manažera. Dohromady 13 respondentů (43,33%) vnímá image manažera jako zásadní prvek manažerské komunikace. Největší soubor 14 respondentů

(46,67%) odpověděl třemi hvězdami a jako středně důležitou, považují image 3 respondenti (10%).

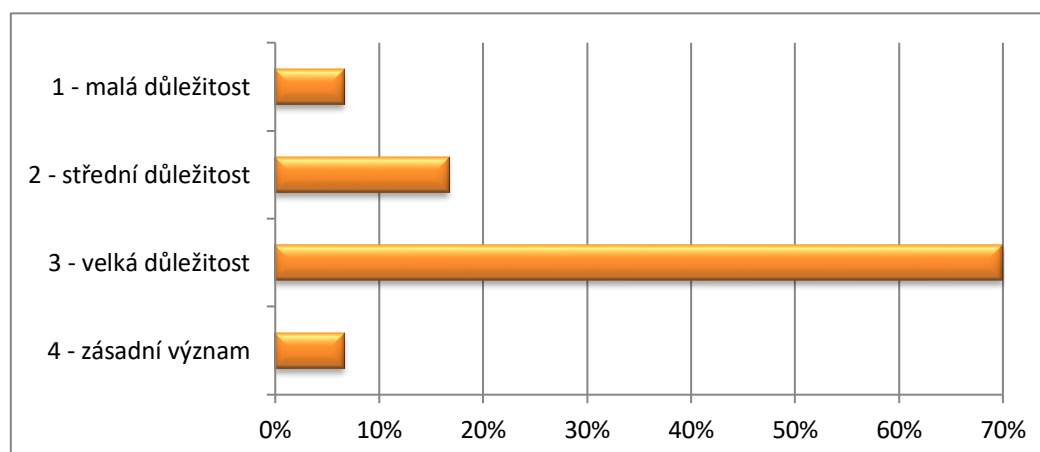
Graf 15: Gesta, jako doprovodný prvek sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším hodnoceným prvkem neverbální komunikace byla gesta. Nadpoloviční většina respondentů, 17 (56,67%), vnímá gesta jako doprovodný článek ke sdělení za velice důležitá. Zásadní význam gestům přikládá 6 (20%) respondentů, středně důležitá jsou pro 5 manažerů (16,67%) a málo podstatná jsou pro 2 z dotazovaných (6,67%).

Graf 16: Vhodná vzdálenost mezi komunikujícími

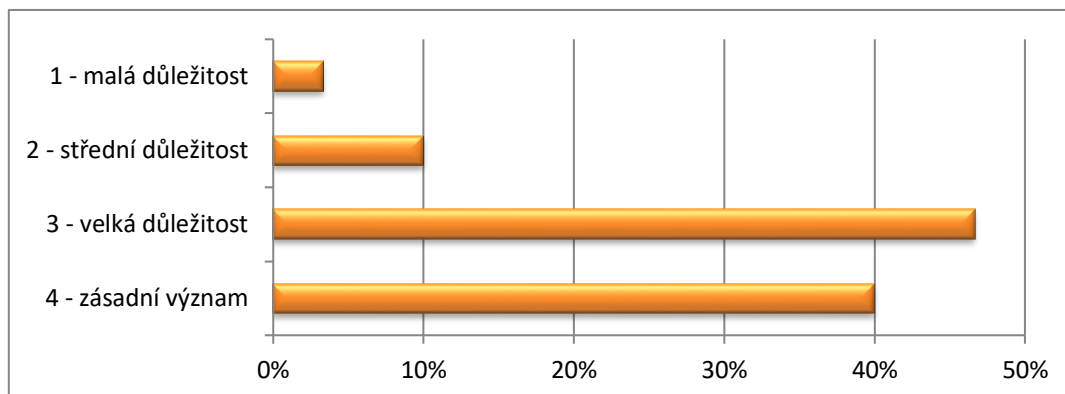


Zdroj: vlastní zpracování

Jako další hodnotili respondenti významnost vzdálenost mezi komunikujícími. Nejčastější odpovědí byla velká důležitost, odpovědělo 21 z 30 dotázaných (70%). Zásadně důležitá je vzdálenost účastníků komunikace pro 2 respondenty (6,67%), 5 dotazovaných

(16,6%) přisuzuje vzdálenosti komunikujících střední důležitost a za málo důležité ji považují 2 oslovení manažeři (6,67%).

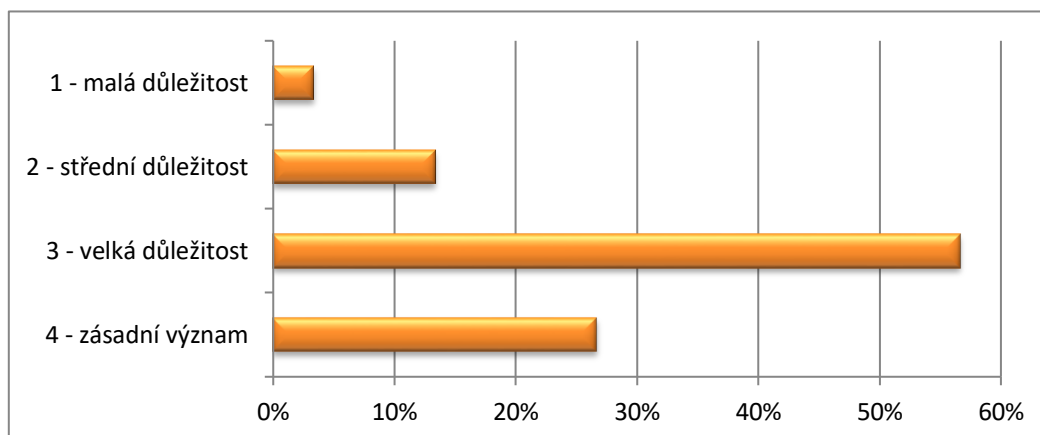
Graf 17: Podání ruky



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším z hodnocených aspektů bylo správné podání ruky. Vysokou důležitost mu přisuzuje 46,67% všech dotazovaných. Pro 40% z nich je zmiňované gesto naprosto zásadní. Zbývající 4 manažeři označili gesta jako středně důležitá (10%) nebo málo důležitá (3,33%).

Graf 18: Celkový význam neverbální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka slouží obdobně jako u předchozího bloku ke shrnutí celkového významu neverbální komunikace. Porovnávat mezi sebou důležitost verbální a neverbální komunikace není žádoucí, protože neverbální komunikace slouží pouze jako doprovodná k té verbální. Na druhou stranu manažeři přikládají postojům a gestům veliký význam.

Znalost správné neverbální komunikace je základem každého manažera. Zásadní význam má pro 8 respondentů (26,67%), velice důležitá je pro 17 dotazovaných (56,667%), jako středně důležitou ji vnímají 4 tázaní manažeři a za málo důležitou ji považuje pouze jeden z nich (3,33%).

Tabulka 4: Statistická významnost neverbální komunikace

| Neverbální komunikace | 1 | 2 | 3 | 4 | Pořadí | Vážený průměr | Rozptyl | Sm. Odchylka | Variační koef. |
|------------------------|---|---|----|----|--------|---------------|---------|--------------|----------------|
| Celková image manažera | 0 | 3 | 14 | 13 | 1. | 3,33 | 0,42 | 0,650 | 19,49% |
| Gesta | 2 | 5 | 17 | 6 | 3. | 2,90 | 0,62 | 0,790 | 27,22% |
| Vhodná vzdálenost | 2 | 5 | 21 | 2 | 4. | 2,77 | 0,45 | 0,667 | 24,13% |
| Podání ruky | 1 | 3 | 14 | 12 | 2. | 3,23 | 0,58 | 0,761 | 23,53% |

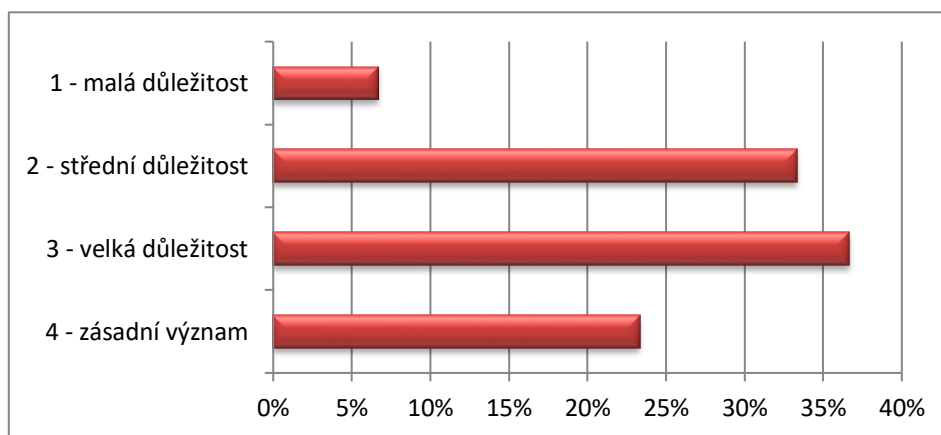
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení statistické významnosti prvků neverbální komunikace se nachází v tabulce č. 4. Nejvyšší důležitost má podle respondentů celkový zjev manažera, styl jeho oblékání a jeho upravenost. Velmi vysokou váhu má podle manažerů také podání ruky, gesta jako doprovodný prvek sdělení, byla vyhodnocena, jako třetí nejdůležitější a nejméně podstatným neverbálním atributem je podle respondentů vhodná vzdálenost mezi komunikujícími. Vážené průměry každého atributu opět nabývaly velice vysokých hodnot, ale celkově byla i podle statistické významnosti, celkem pochopitelně, shledána neverbální komunikace méně podstatnou než komunikace verbální. Variabilita odpovědí v tomto bloku se oproti tomu předcházejícímu také lehce zvýšila, vypovídá o tom zvýšený variační koeficient, v jednom případě přesahující hodnotu 25%.

4.2.4 Komunikace v organizaci

V následujícím souboru otázek je výzkum zaměřen na důležitost formální a neformální komunikace, na důležitost toku informací v různých směrech napříč organizační strukturou, důležitost zpětné vazby nebo správného obsahu sdělení. Slouží současně k porovnání důležitostí různých směrů komunikace uvnitř organizace od vertikálního, přes horizontální po diagonální. Hodnocení opět probíhalo na škále od 4 hvězd (zásadní vliv) po 1 hvězdu (malá důležitost).

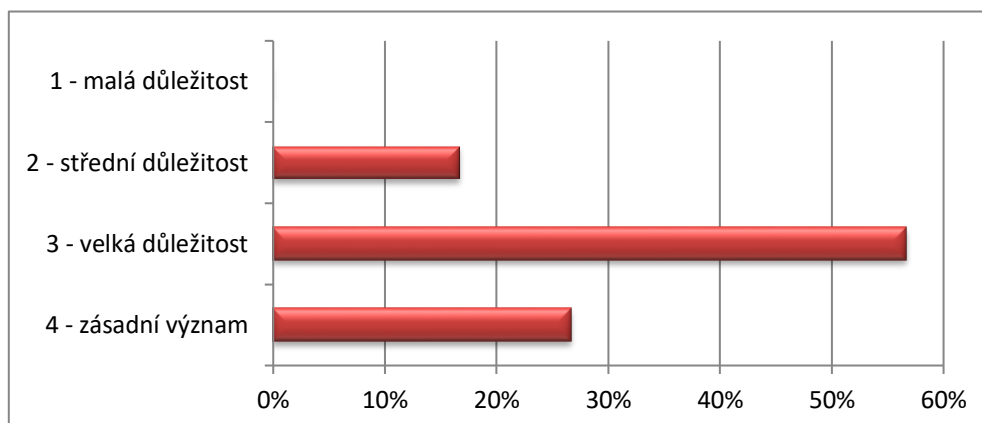
Graf 19: Důležitost formální komunikace se zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším a velice zajímavým mini souborem otázek je porovnání formální a neformální komunikace se zaměstnanci. Nejdříve respondenti odpovídali na důležitost formální komunikace. Nejčastější odpovědí byla velká důležitost, takto odpovědělo 11 respondentů (36,67%). Druhou nejčastěji označovanou odpovědí byla střední důležitost s 10 hlasy (33,33%). Jako zásadní označilo formální komunikaci 7 dotazovaných (23,33%) a malou důležitost přisuzují formální komunikaci 2 respondenti (6,67%).

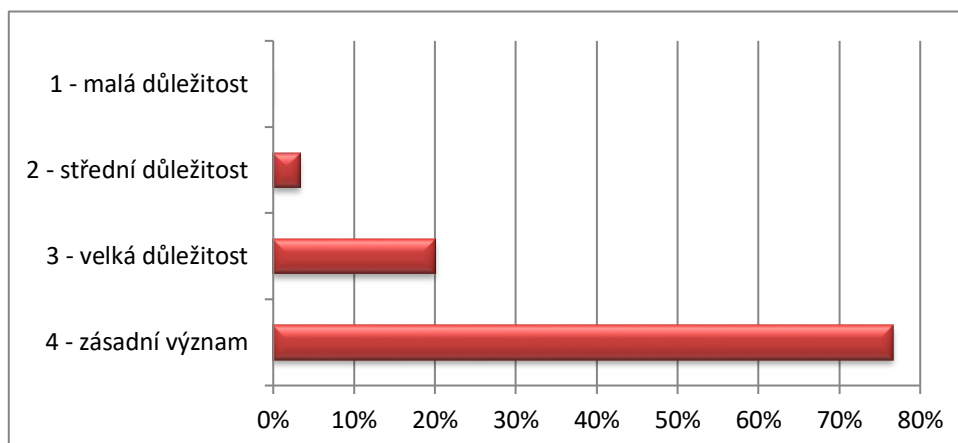
Graf 20: Důležitost neformální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení neformální komunikace se svými podřízenými manažeři velice často označovali odpovědi znamenající větší důležitost. Více než polovina respondentů, konkrétně 17 (56,67%) označila neformální komunikace za velice důležitou, zásadní význam má pro 8 z nich (26,67%), středně důležitá je pro 5 z dotazovaných (16,67%) a žádný z respondentů neoznačil neformální komunikaci se zaměstnanci jako málo důležitou. Při porovnání zjištěného je zřejmé, že ve společnosti Škoda auto a.s., více manažeři preferují neformální formu komunikace, která neprobíhá podle oficiálně nastavených pravidel a komunikačních kanálů, ale je nepředvídatelná a přispívá k maximálnímu porozumění příjemce s odesílatelem.

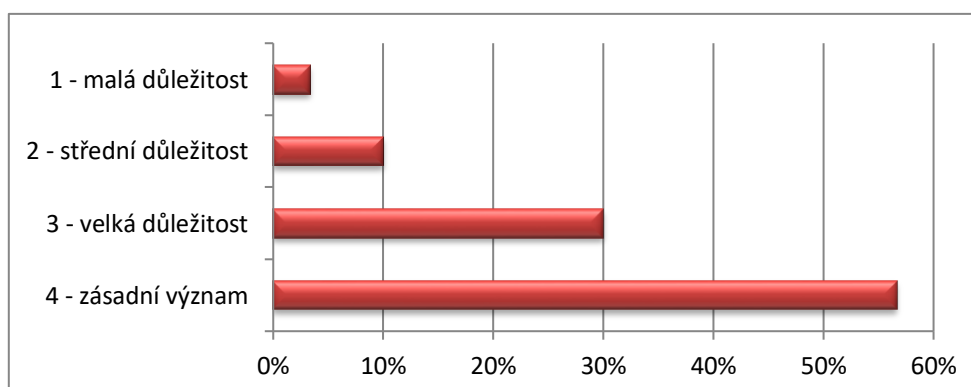
Graf 21: Důležitost vertikální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Prvním zkoumaným směrem komunikace byl pochopitelně ze shora dolů. Komunikace od manažera k podřízenému je základem každé společnosti a i tomu odpovídá důležitost, kterou mu manažeři přisuzují. Správně fungující vertikální komunikace má naprosto zásadní vliv na fungování organizace pro 23 manažerů (76,67%), 6 z nich (20%) ji považují za velice důležitou a pouze jeden z dotazovaných označil důležitost vertikální komunikace, jako středně důležitou. Za málo podstatnou nebo nepodstatnou ji nepovažuje žádný ze vzorku dotazovaných.

Graf 22: Důležitost horizontální komunikace

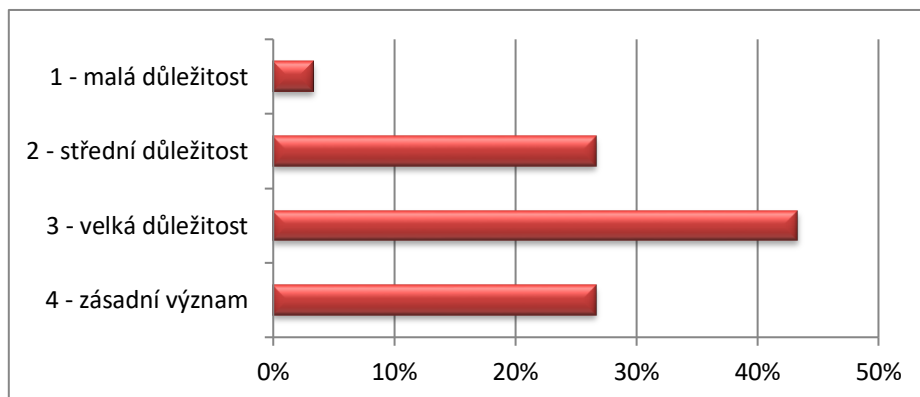


Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším z hodnocených aspektů byla horizontální komunikace. Nejvíce (56,67%) dotazovaných manažerů komunikaci s kolegy na stejné řídicí úrovni v organizační struktuře společnosti označilo za zásadně důležitou. Za velice důležitou považuje

horizontální komunikaci 9 respondentů (30%). Pro tři manažery (10%) je středně důležitá a jeden z nich jí přikládá malou důležitost.

Graf 23: Důležitost diagonální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka tohoto bloku byla velice podobná té předchozí. Zkoumala významnost diagonální komunikace. Komunikace napříč organizační strukturou je zásadně důležitá podle 8 respondentů (26,67%). Nejvíce manažerů, 13 (43,33%), ji označilo jako velmi důležitou. Za středně důležitou ji považuje 8 dotazovaných (26,67%) a jako málo podstatnou ji vnímá jeden z manažerů (3,33%).

Tabulka 5: Statistická významnost komunikačních směrů a toků

| Komunikace v organizaci | 1 | 2 | 3 | 4 | Pořadí | Vážený průměr | Rozptyl | Sm. Odchylka | Variační koef. |
|-------------------------|---|----|----|----|--------|---------------|---------|--------------|----------------|
| Formální komunikace | 2 | 10 | 11 | 7 | 2. | 2,77 | 0,78 | 0,883 | 31,90% |
| Neformální komunikace | 0 | 5 | 17 | 8 | 1. | 3,10 | 0,42 | 0,651 | 20,99% |
| Vertikální komunikace | 0 | 1 | 6 | 23 | 1. | 3,73 | 0,26 | 0,512 | 13,72% |
| Horizontální komunikace | 1 | 3 | 9 | 17 | 2. | 3,40 | 0,64 | 0,8 | 23,53% |
| Diagonální komunikace | 1 | 8 | 13 | 8 | 3. | 2,93 | 0,66 | 0,814 | 27,74% |

Zdroj: vlastní zpracování

Při zkoumání statistické významnosti komunikace uvnitř společnosti byly hodnoceny dva odlišné komponenty. Jednalo se o formálnost komunikace a o směry, jimiž daná komunikace probíhá. Poměrně zajímavě skončilo porovnávání formální a neformální komunikace. Z těchto hodnot se dá vypočítat, že většina manažerů preferuje přátelské

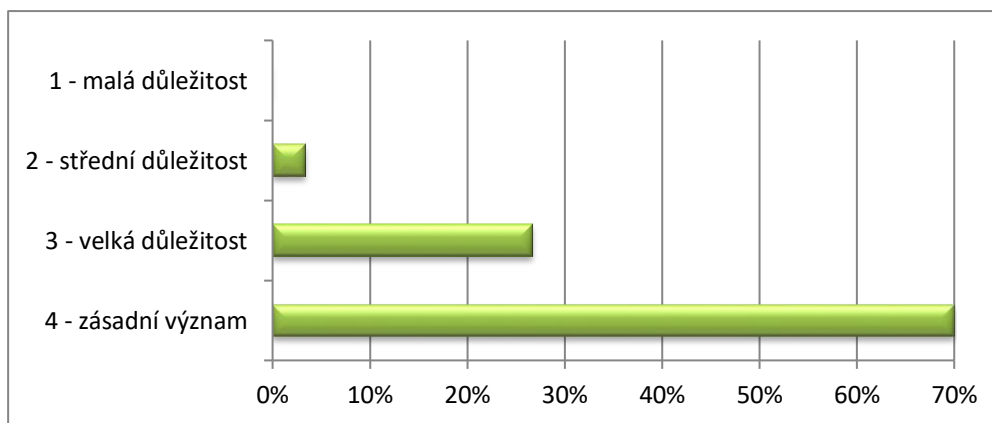
prostředí v kolektivu, osobní vztah a otevřenou komunikaci se svými podřízenými. Pomocí toho mohou pružněji reagovat na změny nebo efektivněji řešit konfliktní situace.

Druhým zkoumaným objektem, této části dotazníku, byla důležitost směru toků informací ve společnosti. Nejvíce váženou je komunikace vertikální. Komunikace od manažera k podřízenému nebo naopak získala velice vysokou hodnotu 3,73. Současně se většina manažerů shodovala na důležitosti tohoto směru komunikace, o čemž vypovídá nízký variační koeficient. Druhou nejhodnotnější se ukázala komunikace mezi manažery na stejné úrovni organizační struktury a nejmenší váhu manažeři přisoudili komunikaci diagonální, která je většinou využívána při potřebě rychlého řešení neočekávaných situací.

4.2.5 Efektivnost komunikace

Následující a současně poslední povinný blok z dotazníku obsahoval čtyři otázky zaměřené na prvky efektivní komunikace, které obsahují receptivní a expresivní dovednosti, vzájemný respekt komunikujících a součinnost cílů ve všech organizačních úrovních.

Graf 24: Shoda cílů na všech organizačních úrovních

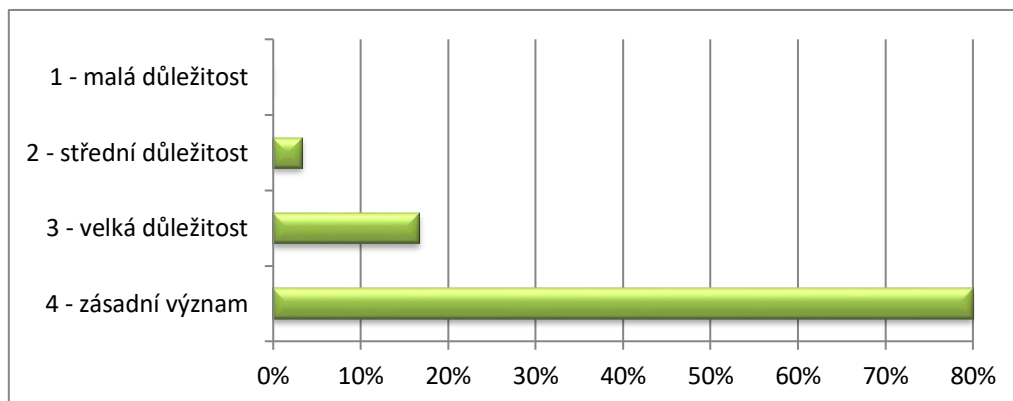


Zdroj: vlastní zpracování

První otázka tohoto bloku analyzovala důležitost součinnosti všech organizačních jednotek za účelem dosažení společného cíle. Pro 21 z dotazovaných manažerů (71%) je efektivní propojení různých organizačních jednotek za účelem společného úspěchu

naprosto zásadní. Osm respondentů (26,67%) považuje shodu cílů za velice důležitou a jeden manažer hodnotil tuto otázku stupněm 2, tedy střední důležitost.

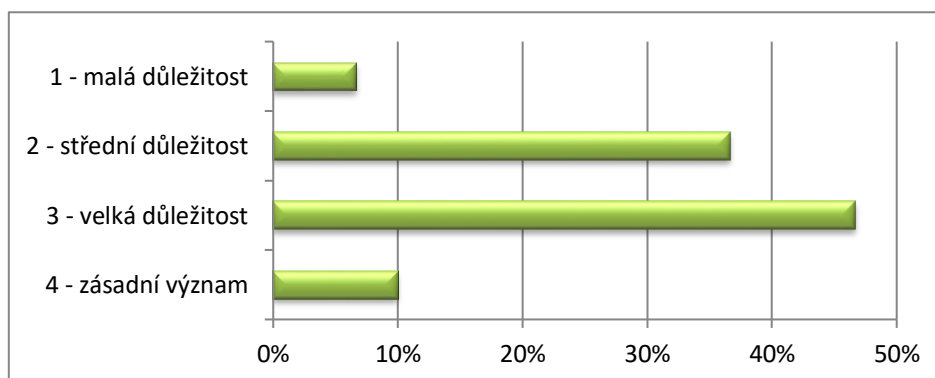
Graf 25: Srozumitelnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 25 je zřejmé, že srozumitelnost sdělení má podle většiny dotazovaných manažerů naprosto zásadní vliv na efektivnost komunikace. To, aby bylo sdělení pochopitelné pro příjemce, je zásadní pro 24 z 30 respondentů (80%). Velice důležitá je srozumitelnost sdělení pro 5 respondentů a pouze jeden z nich považuje tento bod za středně důležitý.

Graf 26: Stručnost sdělení

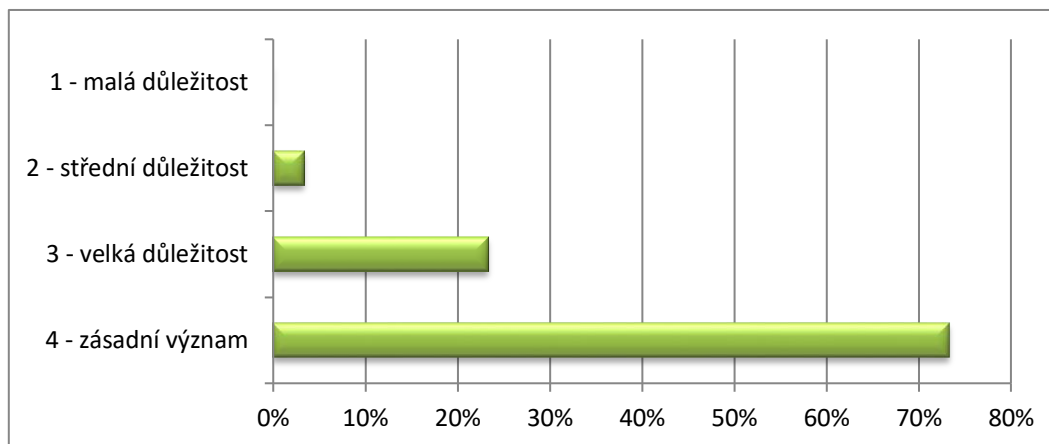


Zdroj: vlastní zpracování

Každý z pracovníků může být zahlcen velkým množstvím informací. Následující otázka analyzuje důležitost jejich stručnosti. Sdělení by mělo obsahovat pouze to, co podřízený potřebuje k práci vědět. Stručnost sdělení ohodnotilo 14 manažerů za velice důležitou. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili manažeři, kteří ji považují za středně

důležitou, konkrétně 11 z nich (36,67%). Zásadně významná je stručnost sdělení pro 3 dotazované (10%) a málo důležitá pro 2 tázané manažery (6,67%).

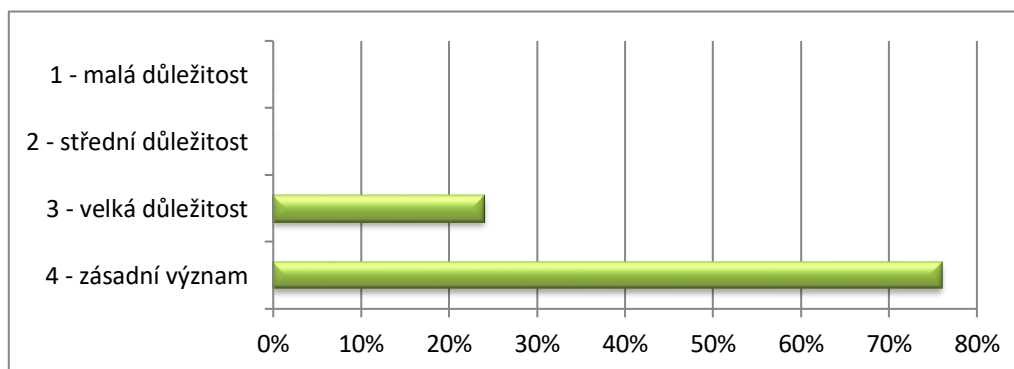
Graf 27: Respekt komunikujících



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším aspektem ovlivňujícím efektivnost komunikace byl vzájemný respekt účastníků hovoru. Důležitost vzájemného nepodceňování se dvou komunikujících byla zásadní pro 22 (73,33%) respondentů. Pro 7 manažerů (23,33%) je respekt dvou komunikačních partnerů velice důležitý a pouze jeden (3,33%) ho označil za středně důležitý.

Graf 28: Důležitost zpětné vazby

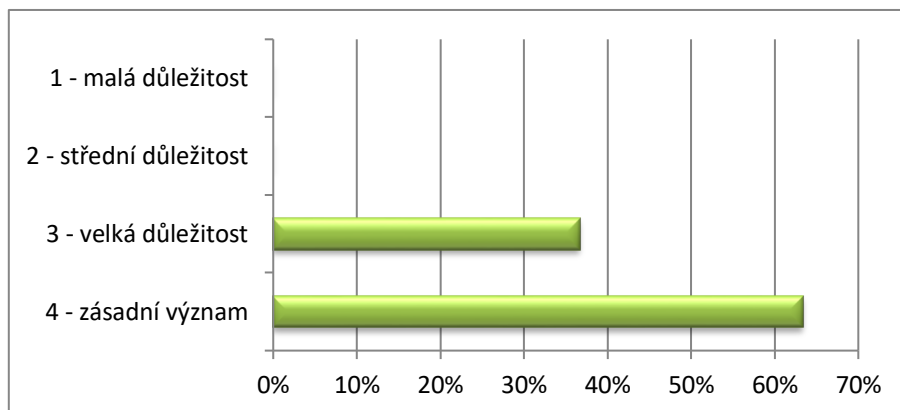


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení důležitosti zpětné vazby bylo podle souboru respondentů víceméně jednoznačnou záležitostí. Absolutně zásadní je zpětná vazba pro 80% všech dotazovaných (24) a zbylých šest respondentů ji označilo za velice důležitou. Žádný z respondentů

nepovažuje zpětnou vazbu za středně na tož za málo důležitou. Zpětná vazba zásadním způsobem ovlivňuje efektivnost komunikace v podniku.

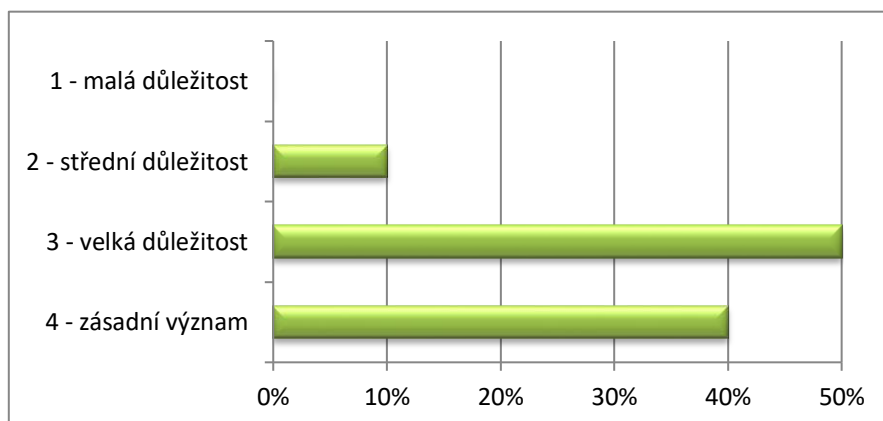
Graf 29: Důležitost přímé zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se vztahuje k té předešlé a určitým způsobem ji doplňuje. Týká se přímé zpětné vazby, tudíž zpětné vazby bez dalších mezičlánků. Zásadní význam má přímá zpětná vazba podle 19 dotazovaných (63,33%), a pro zbylých 11 respondentů (36,67%) má přímá zpětná vazba velkou důležitost.

Graf 30: Nezkreslenost zpětné vazby

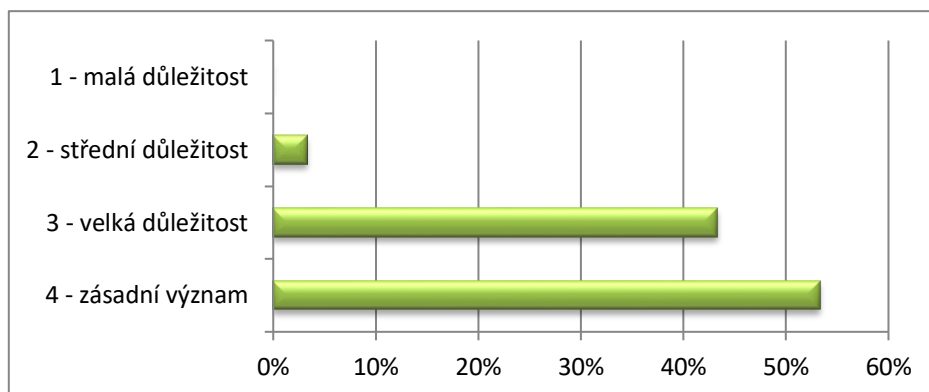


Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka opět rozšiřuje předešlé dvě a je zaměřena na důležitost nefiltrované zpětné vazby. Jedná se o takovou zpětnou vazbu, která není žádným způsobem upravena nebo odlehčena. K příjemci se tak dostane původní zpráva obsahující často i nepříjemnou, ale potřebnou pravdu a velkou měrou tak napomáhá ke zvyšování efektivnosti komunikace. Nepočtenější skupina odpovědí obsahovala 15 hlasů (50%) a tito respondenti

udělili nezkreslené zpětné vazbě třetí stupeň důležitosti. Ještě o jeden stupeň důležitější je pro 12 z dotazovaných (40%). Za středně důležitou považují nefiltrovanou zpětnou vazbu 3 manažeři (10%). Nikdo tuto otázku neohodnotil stupněm 1, tedy malou důležitostí.

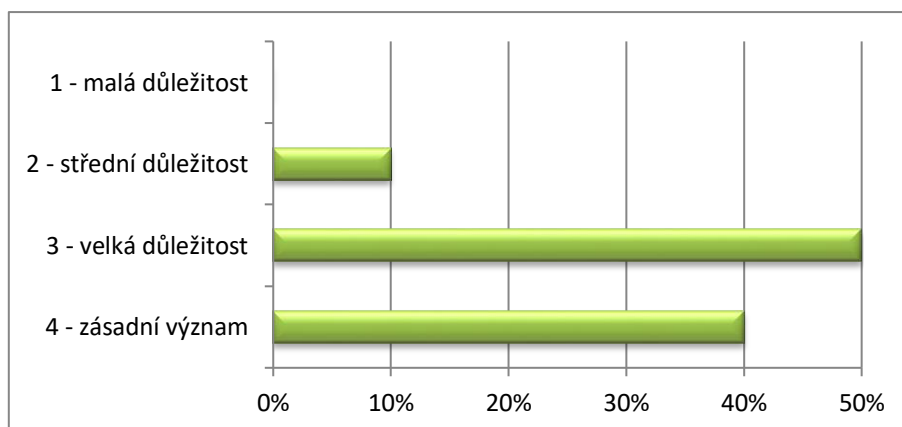
Graf 31: Důležitost receptivních dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka byla zaměřena na důležitost receptivních dovedností pro efektivní komunikaci. 16 manažerů (53,33%) uvedlo, že je podle nich empatie, aktivní naslouchání nebo například pozorování zásadní vlastností každého manažera. Velice důležité jsou receptivní dovednosti pro 13 (43,33%) dotazovaných a pouze 1 (3,33%) jim věnuje střední důležitost.

Graf 32: Důležitost expresivních dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

Pro 12 respondentů jsou expresivní dovednosti zásadně důležité. Nejvíce manažerů (15) považuje dotazování, či přijímání závěrů za velice důležitý prvek efektivní

komunikace. 3 manažeři ze souboru respondentů je považují za středně důležité. Žádný z nich jim nepřikládá malou důležitost.

Tabulka 6: Efektivnost komunikace

| Efektivnost komunikace | 1 | 2 | 3 | 4 | Pořadí | Vážený průměr | Rozptyl | Sm. Odchylka | Variační koef. |
|----------------------------|---|----|----|----|--------|---------------|---------|--------------|----------------|
| Shoda cílů celé organizace | 0 | 1 | 8 | 21 | 4. | 3,67 | 0,29 | 0,537 | 14,66% |
| Srozumitelnost sdělení | 0 | 1 | 5 | 24 | 2. | 3,77 | 0,25 | 0,496 | 13,16% |
| Stručnost sdělení | 2 | 11 | 14 | 3 | 7. | 2,60 | 0,57 | 0,757 | 29,12% |
| Respekt komunikujících | 0 | 1 | 7 | 22 | 3. | 3,70 | 0,28 | 0,526 | 14,22% |
| Receptivní dovednosti | 0 | 1 | 13 | 16 | 5. | 3,50 | 0,32 | 0,563 | 16,08% |
| Expresivní dovednosti | 0 | 3 | 15 | 12 | 6. | 3,30 | 0,41 | 0,640 | 19,40% |
| Zpětná vazba | 0 | 0 | 6 | 24 | 1. | 3,80 | 0,16 | 0,400 | 10,53% |
| Přímá zpětná vazba | 0 | 0 | 11 | 19 | | 3,63 | 0,23 | 0,482 | 13,26% |
| Nezkreslenost zpětné vazby | 0 | 3 | 15 | 12 | | 3,30 | 0,41 | 0,640 | 19,40% |

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 6 je shrnuta statistická významnost prvků, které působí na efektivitu komunikace. Nejvíce hvězd ze všech otázek napříč celým dotazníkem obdržela otázka, zkoumající důležitost zpětné vazby. Je zřejmé, že si manažeři velice uvědomují její podstatnost a důležitost při vykonávání své práce. Druhým nejlépe hodnoceným prvkem ovlivňujícím efektivnost komunikace je srozumitelnost sdělení, dalším velice podstatným atributem je vzájemný respekt. V porovnání receptivních a expresivních dovedností, manažeři spíše vidí důležitost v aktivním naslouchání a empatii než v aktivním dotazování a přijímání závěrů. Nejméně podstatnou pak byla vyhodnocena stručnost zadání. Vysoce podstatnou také manažeři shledávají úpravu zpětné vazby. Považují za velice důležité, aby k nim zpětná vazba putovala přímo bez dalších mezičlánků, aby naplno odrážela realitu a nebyla žádným způsobem zkreslená. Variační koeficienty opět ukazují na sourodost odpovědí, přes 25% hranici se koeficient vyšplhal pouze jednou.

4.2.6 Otevřené otázky

V poslední části dotazníku měli respondenti za úkol odpovědět na tři otevřené otázky. První z nich se týkala dobrých neformálních vztahů a jejich vliv na funkčnost komunikace uvnitř organizace. Zbylé dvě otázky měly za úkol zjistit situace, ve kterých je nenahraditelný osobní kontakt a ústní domluva a naopak ve kterých se manažer neobejde bez emailové nebo písemné komunikace.

4.2.6.1 *Vliv neformálních vztahů na kvalitu komunikace uvnitř organizace*

V první otázce, která zkoumala neformální vztahy na pracovišti, manažeři často odpovídali velice obdobně. Dobré neformální vztahy podle nich, usnadňují a urychlují komunikaci napříč celou organizací. Zlepšují atmosféru ve společnosti a výraznou měrou přispívají k většímu pocitu sounáležitosti s podnikem a tím ovlivňují efektivitu vykonávané práce. Dále uvedli, že ze svých zkušeností mohou potvrdit, že pracovníci, pracující bez stresu a beze strachu z přehnané autority jsou na pracovišti spokojenější a to přispívá k jejich větší výkonnosti. Současně však uváděli nutnost zavedení určitých mantinelů. Aby poklesem morálky nedocházelo ke snížení kvality práce.

Neformální vztahy mají také velice významný vliv při zprostředkování i přijímání zpětné vazby. Zaměstnanci díky fungujícím neformálním vztahům lépe reagují na kritiku, mají s vedoucím dobrý osobní vztah a respektují ho po lidské stránce, tím pádem budou více pracovat na nápravě svých nedostatků.

4.2.6.2 *Situace, ve kterých je nenahraditelný osobní kontakt*

U druhé otázky respondenti nejčastěji uváděli situace, ve kterých je nutné rychlé řešení, nebo naopak potřeba komplexnějšího rozhovoru, při kterém je nezbytná okamžitá reakce. Osobní kontakt je nenahraditelný při řešení konfliktu na pracovišti, při zadávání komplexnějšího úkolu, při hodnocení zaměstnanců a jejich motivaci, při rozdělování úkolů mezi členy týmu, při jejich pochvale nebo naopak při potřebě výtky či pokárání. Uvedli současně, že častý osobní kontakt se zaměstnancem je nenahraditelný a je nutné ho udržovat i bez neobvyklých nebo krizových situací.

4.2.6.3 Situace, ve kterých je nenahraditelná emailová nebo písemná komunikace

U poslední otázky měli manažeři za úkol, uvést příklady situací, ve kterých je nezbytná písemná komunikace. Většina z odpovědí se shodovala v tom, že emailová komunikace je vhodná pro vyřízení běžné denní agendy, upozornění na termíny a hlavně k řešení situací, kdy je potřeba mít písemně potvrzenou odpověď (doložitelný důkaz). Vhodná je také pro informace, které slouží většímu počtu adresátů, vyřizování objednávek, smluv nebo faktur. Emailová komunikace je také vhodná v dobách, kdy se jeden z komunikujících nenachází ve společnosti, je na pracovní cestě apod. Vhodná je emailová komunikace také pro zasílání různých manuálů, pozvánek nebo různých newsletterů atd.

5 Výsledky a diskuze

Dotazníkovým výzkumem, který proběhl u 30 vybraných respondentů ze společnosti Škoda auto a.s. bylo odhaleno několik zajímavých zjištění. Většina z dotazovaných manažerů měla vysokoškolské vzdělání a nacházela se ve věku mezi 30 a 50 lety. Vysokoškolské vzdělání však není nezbytnou podmínkou k tomu, aby mohl člověk v daném podniku vykonávat manažerskou pozici, více záleží na jeho kompetencích a schopnostech. Manažeri Škody auto, na všech organizačních úrovních, jsou převážně muži a nejčastější šíře jejich týmu čítá mezi 6 až 30 zaměstnanci.

Vybraní manažeri dále hodnotili důležitost prvků komunikace rozčleněných do čtyř odlišných bloků. Nejprve klasifikovali důležitost atributů verbální a neverbální komunikace, poté se zaměřili na důležitost směru toků informací a charakter mezilidských vztahů s jejich podřízenými a v neposlední řadě zodpovídali otázky na významnost komunikačních prvků, ovlivňujících efektivnost jejich práce.

Nejhodnotnějším verbálním prvkem se ukázala být komunikace se zaměstnanci ve smyslu Face to Face, která svojí vahou výrazně překročila hranici 3,5 bodu. Potvrdila se tak teoretická východiska, uvedená v literatuře. (Armstrong, 2015) Mezi neverbálními atributy respondenti zvolili jako nejdůležitější celkovou image manažera, která překonala mez 3,3 bodů váženého průměru všech odpovědí. Obdobně jako v odborných publikacích (Donelly, 1997), byla vyhodnocena i důležitost různých směrů toků informací. Nejvyšší váhu získal směr vertikální před horizontálním a diagonálním. Stejně jako ve většině odborné literatury, dopadlo i hodnocení prvků ovlivňujících efektivnost komunikace, když manažeri nejvíce upozorňovali na důležitost zpětné vazby. (Veber 2009, H. Koontz, 1993)

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace potřebných k jejich práci, jak hodnotí význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů ve vybraném podniku Škoda auto a.s.. Dále měla práce několik parciálních cílů.

Prvním dílčím cílem bylo definování teoretických základů zvoleného tématu význam prvků komunikace pro práci manažera. Současné poznání dané problematiky neboli odborná východiska k tématu jsou zpracována na základě nastudování odborné literatury, dokumentů a dalších dostupných zdrojů, které bezprostředně souvisí s danou problematikou. Dále jsou uvedeny výpočetní metody, které byly použity pro vyhodnocení statistické významnosti dotazníkového šetření.

Pro zpracování analytické části diplomové práce byla sjednána spolupráce se společností Škoda auto a.s., kde byly domluvené konzultace s manažery analyzované společnosti. Tato společnost poskytla stěžejní zdroje pro výzkum. S některými z manažerů byly vedeny doplňující rozhovory. Výzkum byl založen na dotazníkovém šetření vybraného vzorku respondentů právě z řad manažerů této společnosti. Analytická část práce byla rozdělena do menších dílčích částí, kde jsou v následujícím pořadí pomocí dotazníkového šetření vyhodnocovány jednotlivé oblasti: prvky verbální komunikace, prvky neverbální komunikace, komunikační směry a toky, efektivnost komunikace.

Významnost prvků verbální komunikace byla celkově hodnocena jako velmi důležitá, pouze zanedbatelný vzorek respondentů ji považoval za méně významnou. Za stěžejní prvek verbální komunikace pak byla označena komunikace osobní s největším počtem hvězd, což potvrdil variační koeficient nabývající velmi nízké hodnoty 11,85%. Osobní komunikace je následována kvalitou ústního projevu manažera, pracovními poradami a aktivním zapojením členů na poradách. Elektronická a telefonická komunikace je vyhodnocena také jako velice podstatná, ale podle očekávání je až na posledních dvou místech s variačním koeficientem 23,29% a 23,81%. Žádná z otázek nemá koeficient vyšší než 25%, což znamená, že se manažeři ve svých odpovědích často shodovali a dané prvky hodnotili podobným počtem hvězd.

Výsledky výzkumu neverbálních prvků komunikace poukazují na to, že největší důležitost má podle respondentů celkový zjev manažera, styl jeho oblékání a jeho upravenost s vypočítaným váženým průměrem 3,33. Lehce menší váhu má podle manažerů podání ruky a gesta jako doprovodný prvek sdělení byla vyhodnocena jako třetí nejdůležitější s hodnotou váženého průměru 2,9 a variačním koeficientem 27,22%. Nejméně podstatným neverbálním atributem je podle respondentů vhodná vzdálenost mezi komunikujícími. Vážené průměry každého atributu opět nabývaly velice vysokých hodnot (2,77-3,33), ale celkově byla i podle statistické významnosti vyhodnocena neverbální komunikace méně podstatnou než komunikace verbální. Variabilita odpovědí v tomto bloku se oproti tomu předcházejícímu lehce zvýšila, vypovídá o tom zvýšený variační koeficient, v jednom případě přesahující hodnotu 25%.

Třetí analyzovanou částí byly komunikační směry a toky ve společnosti. Při zkoumání statistické významnosti komunikace uvnitř společnosti byly hodnoceny dva odlišné komponenty. Jednalo se o formálnost komunikace a o směry, jimiž daná komunikace probíhá. Na základě vyhodnocení výsledků v porovnání formální a neformální komunikace lze vyzdvihnout, že většina manažerů preferuje přátelské prostředí v kolektivu, osobní vztah a otevřenou komunikaci se svými podřízenými. Pomocí toho mohou pružněji reagovat na změny nebo efektivněji řešit konfliktní situace. Formální komunikace nabývala hodnot váženého průměru 2,77 ve variačním koeficientu 31,9% a neformální komunikace 3,10; 20,99%, tyto hodnoty potvrzují výše zmíněné skutečnosti.

Druhá část tohoto celku se zabývala směry toků informací ve společnosti. Nejvíce váženou je komunikace vertikální. Komunikace od manažera k podřízenému nebo naopak získala velice vysokou hodnotu váženého průměru 3,73; s nízkým variačním koeficientem, 13,72%. Nízký variační koeficient vypovídal o tom, že se většina manažerů shodovala na důležitosti tohoto směru komunikace. Druhou nejhodnotnější komunikací se ukázala komunikace mezi manažery na stejné úrovni organizační struktury a nejmenší váhu manažeři přisoudili komunikaci diagonální, která je většinou využívána při potřebě rychlého řešení neočekávaných situací.

Poslední zkoumanou oblastí dotazníkového šetření je statistická významnost prvků působící na efektivitu komunikace. Nejdůležitějším prvkem je zpětná vazba (vážený

průměr 3,63, var koef. 10,53%). Je zřejmé, že si manažeři při výkonu své práce naplno uvědomují její podstatu a důležitost. Druhým nejlépe hodnoceným prvkem ovlivňujícím efektivnost komunikace je srozumitelnost sdělení (vážený průměr 3,77, var. koef. 13,16%), dalším podstatným atributem je vzájemný respekt. V porovnání receptivních a expresivních dovedností, manažeři spíše shledávají důležitost v naslouchání a empatii než v aktivním dotazování a přijímání závěrů. Nejméně podstatným prvkem byla vyhodnocena stručnost zadání. Variační koeficienty opět ukazují na sourodost odpovědí, přes 25% hranici se koeficient vyšplhal pouze jednou a to u stručnosti sdělení.

U otevřených otázek manažeři nejdříve vyjadřovali své postoje na téma neformálních vztahů na pracovišti. Většina z nich reagovala na tuto otázku velice pozitivně a uváděla, že je pro ně dobrá atmosféra uvnitř týmu základem efektivní spolupráce. Současně však upozorňovali na nutnost vyhrazení určitých mezí, aby nedocházelo ke snižování vedoucí autority a poklesem morálky ke snížení kvality práce.

Druhou a třetí otevřenou odpovědí, respondenti reagovali na důležitost a význam osobního kontaktu a psané komunikace v situacích, ve kterých je daná forma nezaměnitelná. Osobní kontakt a komunikace Face to Face je celkově ve vztahu nadřazený - podřazený nenahraditelná a je základem pro veškerou činnost společnosti. Konkrétně je využívána při rozdělování úkolů, stanovování cílů, při motivaci zaměstnanců, jejich pochvale nebo naopak pokárání. Písemná forma sdělení má nezastupitelný význam v situacích, ve kterých je potřeba mít určité potvrzení odpovědi. Vhodná je také při šíření informace většímu počtu adresátů, upozornění na termíny nebo k zasílání smluv či faktur.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 928 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BĚLOHLÁVEK, František, 2006. *Management*. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-8583-945-8.
3. DĚDINA, Odcházal. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 328 s. ISBN: 978-80-247-2149-1.
4. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: Praha: Grada, 2008. 502 s. ISBN: 978-80-247-2018-0.
5. DONNELLY, James H., GIBSON, James L, IVANCEVICH, John M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing a.s., 824 s. ISBN: 80-7169-422-3.
6. DRUCKER, Peter F., 2016. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management press. 304 s. ISBN: 978-80-7261-397-7.
7. FIEDLER, Jiří. HORÁKOVÁ, Jana. 2012. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita. 164 s. ISBN: 978-80-213-1295-1.
8. FOTR, Jiří. ŠVECOVÁ, Lenka. a kolektiv. 2016. *Manažerské rozhodování, postupy metody a nástroje*. Praha. Ekopres. 474 s. ISBN:978-80-87865-33-0
9. HALÍK, Jiří. 2008 *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.,128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
10. HURST, Bernice. 1994 *Encyklopedie komunikačních technik*, Praha: Grada, 299 s. ISBN:80-854-2440-1.
11. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. Vyd Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN:80-716-9223-9.
12. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

13. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
14. MCLAGANOVÁ, Patricia. KREMBS, Peter. *Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management press, 1998, 190s. ISBN:80-859-4375-1.
15. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
16. MIŠOVIČ, Ján. 2015, *Komunikace ve společnosti*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-545-6.
17. TURECKIOVÁ, Michaela, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN:80-247-0405-6.
18. VEBER, Jaromír. 2006. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press. ISBN: 80-7261-029-5.
19. VYBÍRAL, Zbyněk. 2005. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN:978-80-7367-387-1
20. VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2614-4.
21. ŽÁČEK, Vladimír. 2008. *Teorie managementu*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT. 208 s. ISBN: 978-80-01-03963-2.

7.2 Internetové zdroje

1 *Škoda Auto: Historie Škoda* [online]. Mladá Boleslav, 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

2 *Škoda Auto: Základní údaje* [online]. Mladá Boleslav, 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/zakladni-udaje>

8 Přílohy

| | |
|--------------------------|----|
| Příloha 1: Dotazník..... | 77 |
|--------------------------|----|

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Dobrý den,

velice Vám děkuji za vyplnění následujícího dotazníku.

Identifikace respondenta

1. Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena
- Muž

2. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-100

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní škola
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 2 roky
- 2 - 5 let
- 5 - 10 let
- více než 10 let

5. Kolik máte přímo podřízených zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0-5
- 6-15
- 16-30
- 31-60
- více

Důležitost prvků manažerské komunikace

Verbální komunikace

V následující části prosím vyberte jednu možnost, podle toho, jak je pro Vás daný komunikační prvek důležitý

- 1 Hvězda - malá důležitost
- 2 Hvězdy - střední důležitost
- 3 Hvězdy - velká důležitost
- 4 Hvězdy - zásadní význam

6. Kvalita ústního projevu manažera (slovní zásoba, artikulace, práce s hlasem)

☆☆☆☆ / 4

7. Důležitost osobní komunikace se zaměstnanci (Face to Face)

☆☆☆☆ / 4

8. Pracovní porady a jejich účinnost v ovlivňování zaměstnanců

☆☆☆☆ / 4

9. Aktivní zapojení všech členů porady

☆☆☆☆ / 4

10. Elektronická komunikace se zaměstnanci (email, intranet)

☆☆☆☆ / 4

11. Jak důležitá je podle Vás gramatická úroveň v písemných sděleních?

☆☆☆☆ / 4

12. Telefonická komunikace

☆☆☆☆ / 4

13. Celková důležitost verbální komunikace

☆☆☆☆ / 4

Důležitost prvků manažerské komunikace

Neverbální komunikace

14. Celková image manažera (vizuální vjem, oblékání, upravenost...)

☆☆☆☆ / 4

15. Jak je podle Vás důležité udržovat při rozhovoru oční kontakt?

☆☆☆☆ / 4

16. Jak důležitá jsou gesta, jako doprovodný prvek sdělení?

☆☆☆☆ / 4

17. Jak důležitá je vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace?

☆☆☆☆ / 4

18. Jak důležité je správné podání ruky?

☆☆☆☆ / 4

19. Celkový význam neverbální komunikace

☆☆☆☆ / 4

Komunikační kanály

Komunikace v organizaci v závislosti na jejím směru

20. Důležitost formální komunikace se zaměstnanci

☆☆☆☆ / 4

21. Důležitost neformální komunikace se zaměstnanci

☆☆☆☆ / 4

22. Celková důležitost vertikální komunikace (od nadřízených k podřízeným a naopak)

☆☆☆☆ / 4

23. Důležitost horizontální komunikace v organizaci (komunikace napříč odděleními např. technický sektor s finančním)

☆☆☆☆ / 4

24. Důležitost diagonální komunikace (jiné oddělení a jiná organizační úroveň)

☆☆☆☆ / 4

Efektivnost komunikace

25. Cíle se na všech organizačních úrovních shodují (formulace může být jiná, ale všichni usilují o dosažení stejného výsledku)

☆☆☆☆ / 4

26. Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému

☆☆☆☆ / 4

27. Sdělení obsahuje pouze to, co podřízený potřebuje k práci vědět, nic navíc

☆☆☆☆ / 4

28. Vzájemný respekt komunikujících (nepodceňování partnera)

☆☆☆☆ / 4

29. Jak důležitá je podle Vás zpětná vazba?

☆☆☆☆ / 4

30. Přímá zpětná vazba, od podřízeného k nadřízenému (bez dalších mezičlánků)

☆☆☆☆ / 4

31. Zpětná vazba není žádným způsobem filtrovaná (není zabarvena, i kdyby sdělovala něco nepříjemného)

☆☆☆☆ / 4

32. Důležitost receptivních dovedností (pozorování, naslouchání, empatie)

☆☆☆☆ / 4

33. Důležitost expresivních dovedností (dotazování, popisování, přijímání závěrů)

☆☆☆☆ / 4

34. Jak ovlivňují dobré neformální vztahy kvalitu komunikace uvnitř organizace?

35. Uveďte prosím příklad, kdy je nenahraditelný osobní kontakt a ústní domluva

36. Uveďte prosím příklad, kdy je nenahraditelná emailová nebo písemná komunikace