

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Sára Kameirová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sára Kameirová

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, manažerská komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační dovednosti

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
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 WEHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMB. 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

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 17. března 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za vedení, pomoc a cenné rady při vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji manažerům České spořitelny, a.s. za jejich čas věnovaný mému dotazníkovému šetření. Rovněž velmi děkuji panu Ing. Tomášovi Drobílkovi za veškerou pomoc.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem hodnocení prvků manažerské komunikace. Pro manažery na všech úrovních managementu je komunikace klíčovým nástrojem efektivního vedení lidí. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, tedy z části teoretické a praktické.

V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy, jako jsou management, úrovně managementu, manažer a jeho typy, funkce a role. Dále jsou pomocí odborné literatury popsána témata související s komunikací, tedy základní komunikační trojúhelník, komunikační model, formy a funkce komunikace a v neposlední řadě manažerská komunikace zahrnující komunikační kanály, bariéry a dovednosti.

V rámci praktické části je provedeno kvantitativní dotazníkové šetření s manažery pracujícími na různých úrovních managementu v České spořitelně, a.s. Pro výzkum byl vytvořen elektronický standardizovaný dotazník, v němž bylo zjišťováno, jaký význam přikládají jednotlivým prvkům manažerské verbální nebo neverbální komunikace a kterým typům komunikace a komunikačním dovednostem dávají přednost. Primární data byla vyhodnocena pomocí statistických ukazatelů. S pomocí všech získaných informací je na závěr praktické části sestaven návrh doporučení manažerům, aby při své práci využívali efektivní komunikaci se svými podřízenými pracovníky a plnili potřebné úkoly, což vede k dosažení stanovených cílů.

Klíčová slova: management, manažer, typy manažerů, manažerské funkce, manažerské role, manažerské styly řízení, komunikace, komunikační model, formy komunikace, funkce komunikace, manažerská komunikace, komunikační kanály, komunikační dovednosti, efektivní komunikace, komunikační bariéry

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The diploma thesis deals with the topic of evaluation of manager communication elements. For managers at all management levels, communication is a key tool for effective people management. The thesis is divided to two main parts, the theoretical and practical part.

The theoretical part presents basic concepts such as management, management levels, manager and their types, functions and roles. Furthermore, topics related to communication are described with the help of professional literature, is the basic communication triangle, communication model, forms and functions of communication and, last but not least, managerial communication including communication channels, barriers and skills.

Within the practical part, a quantitative questionnaire survey is conducted with managers working at various levels of management in Česká spořitelna, a.s. An electronic standardized questionnaire was created for the research with the aim to find out the level of importance they could attach to individual elements of managerial verbal or non-verbal communication and which types of communication and communication skills they prefer. Primary data were evaluated using statistical indicators. The practical part is concluded with a proposal of recommendations for managers based on all obtained information, which shall enable them to use effective communication with their subordinates and perform important tasks that lead to fulfil the set goals.

Keywords: management, manager, types of managers, managerial functions, managerial roles, managerial management styles, communication, communication model, forms of communication, communication functions, managerial communication, communication channels, communication skills, effective communication, communication barriers

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Management	15
3.1.1 Úrovně managementu	16
3.2 Manažer.....	17
3.2.1 Typy manažerů	17
3.2.2 Manažerské funkce	18
3.2.3 Manažerské role	20
3.2.4 Tři úkoly moderního manažera	22
3.2.5 Manažerské styly řízení	23
3.3 Komunikace	23
3.3.1 Základní komunikační trojúhelník.....	24
3.3.2 Komunikační model.....	25
3.3.3 Formy komunikace	27
3.3.3.1 Verbální komunikace.....	27
3.3.3.2 Neverbální komunikace.....	30
3.3.4 Funkce komunikace	36
3.4 Manažerská komunikace	38
3.4.1 Komunikační kanály	38
3.4.2 Komunikační dovednosti	40
3.4.3 Efektivní komunikace	44
3.4.4 Komunikační bariéry	45
4 Vlastní práce	47
4.1 Způsob zpracování zjištěných dat	47
4.1.1 Vážený aritmetický průměr	48
4.1.2 Vážený rozptyl.....	48
4.1.3 Směrodatná odchylka.....	48
4.1.4 Variační koeficient.....	49
4.2 Charakteristika zkoumaného objektu	49
4.3 Charakteristika respondentů.....	50

4.4	Analýza zjištěných dat.....	51
4.4.1	Formy komunikace	52
4.4.2	Prvky verbální komunikace	55
4.4.3	Prvky neverbální komunikace.....	59
4.4.4	Prvky při manažerské komunikaci.....	62
4.4.5	Směry manažerské komunikace.....	64
4.4.6	Komunikační dovednosti	67
4.4.7	Prvky efektivní komunikace	71
4.4.8	Sebehodnocení	75
4.4.9	Nezastupitelnost tří základních forem komunikace	76
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	78
5.1	Zhodnocení výsledků	78
5.1.1	Významnost všech hodnocených prvků řazených dle váženého průměru	81
5.2	Návrh doporučení	83
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů.....	86
8	Přílohy	88
8.1	Příloha č. 1 – Dotazník.....	88

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Typy manažerů a úrovně managementu 1	18
Obrázek 2 - Typy manažerů a úrovně managementu 2	18
Obrázek 3 - Manažerské funkce.....	19
Obrázek 4 - Manažerské role	20
Obrázek 5 - Tři úkoly manažera	22
Obrázek 6 - Základní komunikační trojúhelník	24
Obrázek 7 - Komunikační model.....	25
Obrázek 8 - Formy komunikace.....	27
Obrázek 9 - Komunikační síť manažera	38
Obrázek 10 - Komunikační dovednosti	41

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví.....	50
Graf 2 - Úroveň managementu.....	50
Graf 3 - Počet podřízených pracovníků	51
Graf 4 - Formy komunikace.....	52
Graf 5 - Ústní komunikace.....	53
Graf 6 - Písemná komunikace	53
Graf 7 - Telefonická komunikace	54
Graf 8 - Vizuální komunikace.....	54
Graf 9 - Vhodná hlasitost řeči	56

Graf 10 - Vhodná rychlost řeči	56
Graf 11 - Nepoužívání slovní vaty.....	57
Graf 12 - Nepoužívání vulgarismů	57
Graf 13 - Absence chyb v artikulaci	58
Graf 14 - Prvky neverbální komunikace.....	59
Graf 15 - Vhodná gestika.....	60
Graf 16 - Vhodný oční kontakt	60
Graf 17 - Správné podání ruky	61
Graf 18 - Vhodná vzdálenost mezi komunikujícími.....	61
Graf 19 - Vhodné oblečení při pracovním jednání	63
Graf 20 - Příjemný vzhled při pracovním jednání	63
Graf 21 - Vzestupná komunikace	64
Graf 22 - Sestupná komunikace.....	65
Graf 23 - Formální komunikace.....	66
Graf 24 - Neformální komunikace.....	66
Graf 25 - Schopnost naslouchat	68
Graf 26 - Schopnost empatie	68
Graf 27 - Efektivní dotazování	69
Graf 28 - Stručné a jasné popisování	69
Graf 29 - Přijímání závěrů na základě komunikace.....	70
Graf 30 - Vyjadřovat se stručně a zřetelně	71
Graf 31 - Vyjadřovat se zdvořile	72
Graf 32 - Být energický	72
Graf 33 - Být empatický	73
Graf 34 - Nesnižovat hodnotu podřízených.....	73
Graf 35 - Chválit, podporovat, povzbuzovat	74
Graf 36 - Komunikační schopnosti manažera.....	75

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Formy komunikace.....	55
Tabulka 2 - Prvky verbální komunikace.....	59
Tabulka 3 - Prvky neverbální komunikace	62
Tabulka 4 - Vhodné oblečení a příjemný vzhled při pracovním jednání.....	64
Tabulka 5 - Komunikační směry	67
Tabulka 6 - Komunikační dovednosti.....	71
Tabulka 7 - Prvky efektivní komunikace.....	75
Tabulka 8 - Přehled významnosti všech prvků.....	81

1 Úvod

Komunikace tvoří významnou součást každodenního života nás všech, umožňuje nám se mezi sebou vzájemně dorozumívat. Jedná se o nástroj, prostřednictvím kterého si předáváme a naopak přijímáme informace. Komunikace je pro nás zcela běžná, nezáleží na tom, zda jsme malé děti, adolescenti, či dospělí pracující lidé, pro nás všechny je tento proces přirozený a zároveň je velmi podstatný. Pomocí komunikace můžeme vyjádřit své pocity, přání a názory. Zároveň se v našem způsobu komunikace odráží naše osobnost a my sami.

Pro jakoukoli organizaci má značný význam její fungující vnitropodniková komunikace, jež dokáže vzájemně propojit všechny pracovníky a zainteresované strany. Jednotliví manažeři v organizaci tvoří základ účelné komunikace. Správný manažer by měl sebevědomě a účinně komunikovat ve všech situacích, jež mohou na pracovišti nastat, a tudíž by měl disponovat základním komunikačním dovednostem. Aby byl manažer úspěšný, tak musí efektivně ovládat verbální i neverbální způsoby komunikace, jež mu pomáhají v náležitém vedení jeho podřízených pracovníků. V jakékoli situaci by měl manažer komunikovat zřetelně, stručně, korektně a zdvořile. Dále by měl ovládat manažerské prezentační dovednosti, tedy správnou techniku projevu, držení těla, příjemný tón hlasu a oční kontakt.

Hlavním předpokladem efektivní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem je náležitá úroveň přesvědčovacích, prezentačních, motivačních a vyjednávacích schopností, jež spějí k loajalitě zaměstnanců a následně k jejich lepší pracovní výkonnosti. Toto vše přispívá k dosažení vytyčených dílčích i hlavních cílů organizace. Klíčový je aktivní přístup manažera, který se o své podřízené pracovníky opravdu zajímá, plynule jim předává potřebné informace, správně je vede a náležitě motivuje, což napomáhá k prosperitě celé organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jaký význam přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace, verbální a neverbální komunikaci, komunikačním kanálům, komunikačním dovednostem a dalším prvkům v procesu řízení.

Dílčím cílem je porovnat názory manažerů ve vybrané společnosti na důležitost vybraných komunikačních prvků.

Splněním dílčího cíle bude dosaženo hlavního cíle diplomové práce, bude tedy sestaven návrh vhodných doporučení týkající se zefektivnění manažerské komunikace ve vybrané organizaci.

2.2 Metodika

Teoretická část je vypracována jako literární rešerše na základě studia odborné literatury a dalších dostupných zdrojů. Nejvíce byly využity zdroje odborné literatury a také elektronické zdroje zabývající se daným tématem. V této části jsou vysvětleny základní pojmy související s oblastmi managementu a komunikace.

Nezbytná primární data v praktické části práce byla získána provedením kvantitativního výzkumu ve formě elektronického dotazníkového šetření.

Úvodní část standardizovaného dotazníku byla zaměřena na charakteristiku respondentů pomocí identifikačních otázek.

Ve druhé části, nazvané zjišťovací, respondenti u většiny otázek hodnotili na čtyřstupňové škále velikost významu přiřádaného jednotlivým prvkům manažerské komunikace.

V praktické části byl dále charakterizován zvolený podnik, konkrétně Česká spořitelna, a.s. Dále byl charakterizován soubor respondentů, který se výzkumu zúčastnil.

V rámci této části bylo provedeno zpracování zjištěných dat a následná analýza výsledků dotazníkového šetření pomocí základních statistických ukazatelů, kterými jsou vážený aritmetický průměr, vážený rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

Na základě provedených výpočtů bylo u dílčích otázek sestaveno pořadí významnosti jednotlivých prvků komunikace. Získaná data byla zobrazena v tabulkách a kruhových diagramech.

Na základě syntézy všech primárních a sekundárních dat byl zvolen návrh vhodných doporučení pro zvýšení efektivity manažerské komunikace manažerů pracujících na různých odděleních České spořitelny, a.s.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Termín management je přejatý z anglického jazyka a používá se v této původní podobě. Základem je sloveso „to manage“, jehož překlad má v českém jazyce mnoho podob, mezi nejpoužívanější lze zařadit slova řídit, spravovat a vést.

Pojem management lze definovat několika způsoby, jak je uvedeno níže.

Ladislav Blažek vymezuje management jako „*proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány* (Blažek, 2014 str. 17).“

Zatím co James H. Donnelly, Jr. spolu s Jamesem L. Gibsonem a Johnem M. Ivancevichem vymezují management jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací* (Donnelly, a další, 1997 str. 24).“

A Harold Koontz společně s Heinzem Weihrichem vymezují management jako „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů* (Koontz, a další, 1993 str. 17).“

Všechny tyto definice by se daly rozšířit o to (Koontz, a další, 1993):

1. jak manažeři realizují funkce řízení, tedy plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování,
2. jak je management upotřeben v odlišných organizacích,
3. jak je management použit manažery na různých úrovních řízení,
4. že cílem všech manažerů je především tvorba zisku,
5. že řízení je spojeno s produktivitou, což zahrnuje také efektivnost a účinnost.

Existují tři základní přístupy managementu, které vnikaly postupně, přičemž novější přístupy rozvíjely přístupy starší (Donnelly, a další, 1997 str. 28):

- **klasický přístup** → hlavní myšlenkou je zvyšování produktivity individuálních prací a zvyšování produktivity organizace jako celku za účelem zvýšení objemu produkce při minimalizaci nákladů,
- **behavioristický přístup** → zkoumá psychologické a sociologické faktory, které působí na pracovní výkony pracovníků,
- **vědecký přístup** → tento přístup klade důraz na racionální analýzu a řízení práce jednotlivců.

3.1.1 Úrovně managementu

Tři základní úrovně managementu se navzájem doplňují, jsou i přes svou odlišnost provázané a tvoří základ pro vykonávání manažerských funkcí manažery.

První z úrovní managementu je **operační úroveň**, jež se snaží o efektivní produkci podniku, ať už se jedná o produkci výrobků či služeb. Pokud firma vyrábí nějaké výrobky, měla by si nakoupit materiál, zajistit jeho skladování a kontrolovat jednotlivé kroky výroby. Také pro fakulty univerzit je operační funkce zásadní, jelikož potřebují jistotu, že každý student byl ke studiu řádně přijat, zaregistrován a že jsou jeho dokumenty na univerzitě řádně uloženy. A například banky si musejí být jisté, že plní správně a rychle požadavky svých klientů. Operační funkce tvoří základ pro efektivní fungování každého podniku. Na této úrovni má manažer za úkol správně rozdělit jednotlivé zdroje, jež jsou k dispozici pro produkci potřebných výstupů.

Další z těchto úrovní je **technická úroveň**, díky které větší podniky své aktivity na operační úrovni dokáží lépe koordinovat. Když větší firma vyrábí výrobky, tak je třeba určit, jaké výrobky mají být produkovány a jaké nikoli, stanovit objem výroby a výrobní plány. Nebo na univerzitě se student musí s určitými problémy obracet přímo na děkana fakulty, jde-li kupříkladu o nějakou stížnost. Spor mezi zákazníkem a prodejcem musí řešit obchodní manažer podniku. A například na pobočce banky musí spor mezi klientem a zaměstnancem banky řešit manažer pobočky. Hlavním úkolem manažera na technické úrovni je tedy zabezpečování operačních činností, ale také vazby mezi výrobcí a spotřebiteli.

Strategická úroveň je poslední z úrovní managementu a zajišťuje fungování technické úrovně podle obecných požadavků společnosti. Podniky fungují v širokém sociálním prostředí a mohou toto prostředí částečně ovlivňovat pomocí reklam, kampaní či vzdělávacích projektů. Každá organizace by měla produkovat své zboží nebo služby sociálně vhodným způsobem. Na strategické úrovni se proto určují dlouhodobé cíle pro vývoj podniku tím správným směrem bez narušení vztahů v sociálním prostředí (Donnelly, a další, 1997 str. 72).

3.2 Manažer

Termín manažer je počestěná podoba anglického výrazu manager, jejímž základem je, stejně jako u pojmu management, sloveso „to manage“.

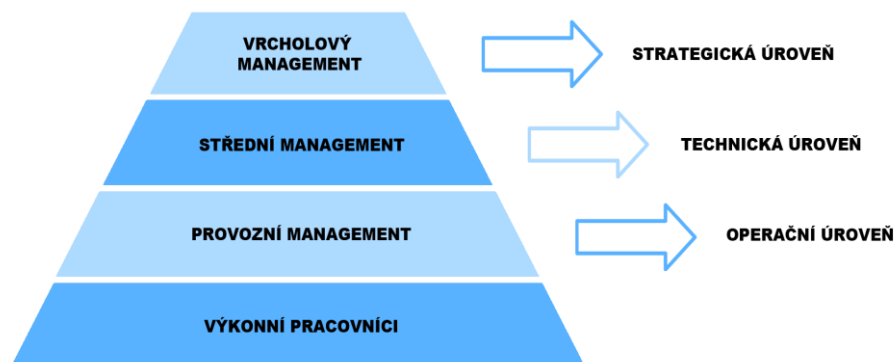
Jedná se o člověka, který vede tým spolupracovníků, jež mu byl svěřen, a společně realizují stanovené cíle. V jeho postavení je třeba zvládnout roli vůdce, vyjednavče a odborníka. Také je důležité, aby skvěle komunikoval se svými lidmi, naslouchal jim a zajímal se o to, jak plní zadané úkoly, ale i o ně samotné (Khelerová, 2010 str. 79).

Dále je pro manažera přínosem být optimista, případné problémy řešit s chladnou hlavou a být empatický, protože umět odhadnout potřeby členů svého týmu je pro něj obrovskou výhodou. Také by měl umět své podřízené chválit a být vstřícný, každý případný problém vyřešit efektivně a co nejrychleji (Urban, 2008 str. 168).

3.2.1 Typy manažerů

V předchozí kapitole jsou uvedeny tři úrovně managementu, s nimiž souvisejí typy manažerských aktivit na jednotlivých úrovních organizace. Jedná se o **provozní management**, **střední management** a **vrcholový management**. Na Obrázku č. 1 jsou nejprve ve spodní části uvedeni výkonní pracovníci, nad nimi je provozní management, jež odpovídá operační úrovni managementu, dále střední management odpovídající technické úrovni a nakonec vrcholový management, který představuje strategickou úroveň. Přesto že tyto tři typy manažerských aktivit vždy stoprocentně neodpovídají třem uvedeným úrovním managementu, je to takto znázorněno pro lepší pochopení této problematiky, přičemž je jasné, že manažeři figurují na všech těchto úrovních.

Obrázek 1 - Typy manažerů a úrovně managementu 1



Zdroj: Vlastní zpracování dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

V praxi se mohou názvy manažerů lišit, pro lepší pochopení problematiky jsou na Obrázku č. 2 vyobrazeny tři typy organizací, tedy obchodní organizace, vzdělávací organizace a organizace státní správy a názvy manažerů jím odpovídajících v souladu s jednotlivými úrovněmi managementu. I přes jiné názvy na odlišných úrovních, jako je například výkonný ředitel a vedoucí provozu, se v obou případech jedná o manažera (Donnelly, a další, 1997 str. 74).

Obrázek 2 - Typy manažerů a úrovně managementu 2

ÚROVEŇ MANAGEMENTU \ TYP ORGANIZACE	VÝROBNÍ PODNÍK	VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE	VLÁDNÍ ORGANIZACE
VRCHOLOVÁ (STRATEGICKÁ ÚROVEŇ)	VÝKONNÝ ŘEDITEL	REKTOR	PŘEDSEDA
STŘEDNÍ (TECHNICKÁ ÚROVEŇ)	VEDOUCÍ ÚSEKU	DĚKAN	ŘEDITEL ODBORU
PROVOZNÍ (OPERAČNÍ ÚROVEŇ)	VEDOUCÍ PROVOZU VEDOUCÍ DÍLNY (MISTR)	VEDOUCÍ KATEDRY	VEDOUCÍ ODDĚLENÍ

Zdroj: Vlastní zpracování dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

3.2.2 Manažerské funkce

Mezi manažerské funkce se řadí skupina základních činností, jež manažer efektivně vykonává za účelem úspěšného dosažení stanovených cílů. Harold Koontz společně s Heinzem Weihrichem mezi ně řadí pět činností, jak je vyznačeno na Obrázku č. 3 (Koontz, a další, 1993 str. 31).

Obrázek 3 - Manažerské funkce



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koontz, Wehrich, 1993

Plánování tvoří základ pro všechny manažerské činnosti. Jedná se o informační proces, který zahrnuje výběr poslání, záměrů a cílů a dále volbu aktivit pro jejich dosažení. Plánování je zaměřeno na budoucnost, řeší aktuální situaci a pomáhá k jejímu zlepšení. Dochází k analýze dané situace, následnému stanovení cílů a sestavení návrhu možných postupů pro její zdokonalení. Tento proces vyžaduje manažera, který vědomě určuje průběh činností a zakládá své rozhodování na znalostech, cílech a klíčových odhadech. Existuje několik druhů plánů, jež je možné klasifikovat jako: smysl či poslání, úkoly či cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty.

Organizování slouží k efektivnímu přidělení úkolů lidem v organizační jednotce, přičemž jsou tyto lidé schopni dané úkoly splnit nejlépe a svou prací pomáhají k dosažení cílů stanovených plánem. Jedná se o proces, jež vymezuje časové a prostorové uspořádání úloh společné dělby práce v dané organizaci. Schopný manažer by měl zvládnout navrhnout efektivní organizační strukturu a současně zvolit, jaké činnosti je třeba vykonat a vybrat pro ně vhodné spolupracovníky. Funkční komunikační struktura musí být především pochopitelná, adaptabilní a musí uplatňovat správné zásady organizační jednotky.

Personalistika zahrnuje efektivní výběr a rozmístění pracovníků. Manažer má za úkol obsadit pozice v organizační struktuře v rámci své působnosti a udržet tato místa obsazená kvalitními pracovníky. Kvalifikovaní, loajální a schopní zaměstnanci tvoří důležitý základ úspěšného podniku. Tento proces se zabývá stávajícími pracovníky, u nichž se řeší, zda práci vykonávají účinně a efektivně. K tomu je zapotřebí stávající zaměstnance

rozvíjet, vzdělávat, motivovat a oceňovat. Ovšem personalistika se týká i nových uchazečů o danou činnost. Proto je důležité vybrat z uchazečů lidi schopné a vhodné pro danou činnost a důsledně je proškolit.

Vedení lidí znamená schopnost manažera ovlivnit nejenom své podřízené zaměstnance. Manažer by měl umět skvěle vést, ovlivňovat a motivovat své spolupracovníky k prospěšnosti organizace a k napomáhání dosahování skupinových cílů. Tato manažerská funkce není snadná. Je třeba si získat důvěru nejen svých podřízených zaměstnanců, ale i svých spolupracovníků, naslouchat jim a umět s nimi správně komunikovat.

Kontrolování zahrnuje měření, zhodnocení a korekci provedení individuálních a celkových činností podniku. Cílem je dosáhnout jistoty, že vše bylo provedeno v souladu s původním plánem. Dochází k měření dosažených výsledků s ohledem na cíle a plány, aby šel zjistit výskyt odchylek od standardů a pomoci je tak případně odstranit. Každá kontrolní aktivita měří a ukazuje, zda byla činnost vykonána. Když se stále vyskytuje odchylka od standardu, tak přijde na řadu korekce. Kontrolováním se zabývají všichni manažeři na nejnižších i nejvyšších organizačních úrovních. „*Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků: stanovení standardů, měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům a korekce odchylek standardů a plánu* (Koontz, a další, 1993).“

3.2.3 Manažerské role

Aktivity manažera mohou být chápány jako plnění různorodých rolí či jako soubor chování spojený s určitou pozicí. Tyto činnosti se dají rozčlenit do deseti rolí, jež se mohou rozdělit do tří skupin, které jsou podrobně vysvětleny níže a vyobrazeny na Obrázku č. 4 (Dědina, a další, 2005 str. 51).

Obrázek 4 - Manažerské role



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dědina, Cejthamr, 2005

1. Interpersonální role či vztahy, jež vznikají z manažerova postavení:

Role vůdčí osobnosti patří k nezákladnějším a nejpřirozenějším manažerským rolím. Manažer má za úkol podnik reprezentovat například na různých společenských akcích. Také skrze něho probíhá jednání jeho podřízených s vrcholovým managementem.

Role vedoucího je jednou z nejvýznamnějších rolí a proniká všemi manažerskými činnostmi. S pomocí autority a motivace manažer vede své podřízené k plnění nezbytných úkolů.

Propojovací role umožňuje začlenit manažera do horizontálních vztahů se zaměstnanci mimo organizační jednotku, jelikož vazba mezi podnikem a jejím okolím je důležitou součástí jeho práce.

2. Informační role zahrnují zdroje a předávání informací, které manažer získává při provádění výše zmíněných mezilidských rolí:

Role dohlázele slouží k hledání a přijímání informací, s jejichž pomocí manažer lépe chápe činnosti celé organizace a jejího okolí. Může se jednat o informace oficiální nebo neoficiální a mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Role šířitele informací umožňuje manažerovi předat informace z vnějšího prostředí, s pomocí výše zmíněné propojovací role, do organizace a informace z vnitřního prostředí, s pomocí výše zmíněné role vedoucího, mezi své podřízené. Manažer je nepostradatelný pro delegování informací v podniku.

Role mluvčího slouží k předávání informací svým nadřízeným a dále lidem mimo podnik jako například dodavatelům, zákazníkům či tisku.

3. Rozhodovací role se vztahují k přijímání strategických organizačních rozhodnutí, jež vycházejí z manažerova postavení:

Role podnikatele je také velmi důležitá, díky ní může manažer iniciovat a plánovat řízené změny pro zlepšení současné situace v podniku. Přičemž při hledání a řešení problémů může delegovat svou odpovědnost na podřízené.

Role napravovatele poruch pomáhá k rychlé reakci na nechtěné události a neočekávané situace. Když dojde k nepředvídatelnému problému, tak musí manažer učinit takové kroky, aby vzniklou situaci napravil.

Role rozdělovatele zdrojů umožňuje manažerovi rozhodovat o rozvržení práce a také o samotném rozdělení zdrojů jako jsou peníze, zásoby, čas či zaměstnanci.

Role jednatele zapojuje manažera do účasti na jednáních s jedinci či organizacemi. Vyjednávání se řadí mezi nejdůležitější činnosti manažera a závisí na jeho autoritě, důvěryhodnosti a hlavně na schopnosti získávat a předávat informace.

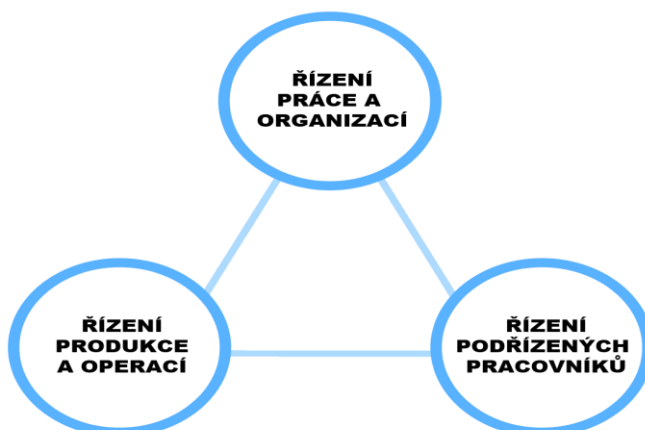
3.2.4 Tři úkoly moderního manažera

Existují tři základní manažerské úkoly, kterým se musejí všichni moderní manažeři věnovat, jimiž jsou (Donnelly, a další, 1997 str. 46):

1. řízení práce a organizací,
2. řízení podřízených pracovníků,
3. řízení produkce a operací.

Manažeři jakékoli organizace na každé úrovni managementu se těmito úkoly zabývají a jejich hlavním cílem je plnit tyto činnosti co nejefektivněji. Práce manažera obnáší mnoho řídicích aktivit. Být schopným a dobrým manažerem si žádá velké množství dovedností, které jsou třeba pro provádění těchto tří úkolů, jež jsou vyznačeny na Obrázku č. 5. Manažer vede tým svých spolupracovníků a společně realizují stanovené cíle.

Obrázek 5 - Tři úkoly manažera



Zdroj: Vlastní zpracování dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

3.2.5 Manažerské styly řízení

Existují různé styly vedení lidí, které napomáhají k efektivnímu a úspěšnému vedení podřízených pracovníkům manažerem, aby společně naplnili organizační cíle.

Se všemi činnostmi manažera je úzce spjata komunikace s lidmi. Manažer neusiluje pouze o to, aby byly splněny všechny úkoly, ale aby měl pod sebou schopné spolupracovníky, které má za úkol vést. Dále je pro něj důležité, do jaké míry se spolupracovníci účastní na řízení (Bedrnová, a další, 2012 str. 446). Styl řízení je způsob, kterým manažer vykonává funkci vedení, tedy jakým způsobem jedná se svými podřízenými. Existují tři základní styly řízení (Dědina, a další, 2005 str. 108):

Autokratický (či autoritativní) **styl** znamená, že vše řídí a o všem rozhoduje sám manažer. Sám určuje postupy a způsoby dosažení cílů, deleguje pracovní úkoly a rozhoduje o případných trestech a odměnách a také sám provádí kontrolu.

Demokratický (či participativní) **styl** je založený na skupinovém rozhodování a řízení. Dochází ke spolupráci ve skupině a manažer se tedy určitým způsobem dělí o funkce řízení s jejími členy a sám je považován za jednoho z nich. Členové skupiny se podílejí na rozhodování a určování postupů a úkolů.

Liberální styl znamená, že manažer nechává své podřízené svobodně pracovat, jednat a nezasahuje do jejich činností, ale je ochoten pomoci, když je třeba. Tento styl vedení je možný pouze v případě, když manažer je manažer stoprocentně spokojený s prací členů své skupiny a usuzuje, že odvádí dobrou práci sami o sobě. Ovšem okolo liberálního stylu vedení je často mnoho nejasností, jelikož manažer se příliš nezajímá o případné potíže a nechává své podřízené rozhodovat o problémech, jež by řešil on. Z tohoto důvodu se dá říci, že se jedná o tzv. ne-styl vedení.

3.3 Komunikace

Termín komunikace je možné definovat několika způsoby, jak je uvedeno dále.

„Pojem komunikace pochází z latinského slova „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým, činit společným (Bedrnová, a další, 2012 str. 316).“

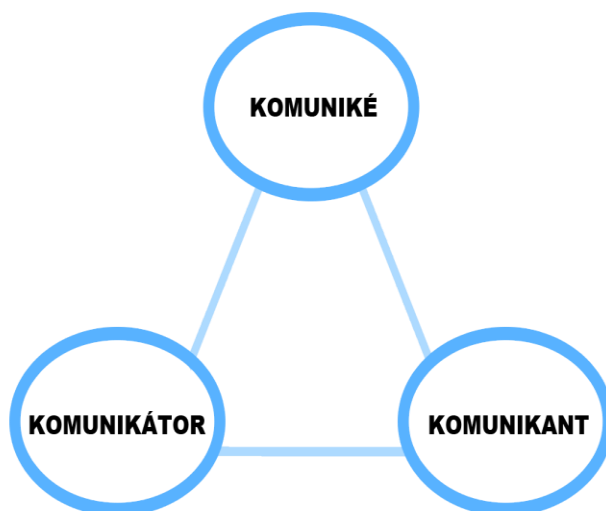
James H. Donnelly, Jr, James L. Gibson a John M. Ivancevich společně vymezují komunikaci jako „přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů (Donnelly, a další, 1997 str. 507).“

A Milan Mikuláščík ve své knize uvádí, že komunikace je „přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem (Mikuláščík, 2010 str. 20).“

3.3.1 Základní komunikační trojúhelník

Komunikační proces lze předvést pomocí základního komunikačního trojúhelníku, v němž se nachází komunikátor, komuniké a komunikant, jak je vyobrazeno na Obrázku č. 6 (Bedrnová, a další, 2012 str. 317).

Obrázek 6 - Základní komunikační trojúhelník



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012

Komunikátor neboli mluvčí vysílá svou zprávu. Jeho sdělení nemusí být jasné a on nemusí zvolit správné komunikační prostředky.

Komunikant či posluchač zprávu naopak přijímá, ovšem sdělení nemusí přijmout v podobě, ve které ho komunikátor vyslal.

Komuniké je sdělení, výrok či pocit, jež je sdělován komunikátorem komunikantovi. Tento výrok může mít verbální i neverbální formu a nemusí být zcela pochopen komunikantem.

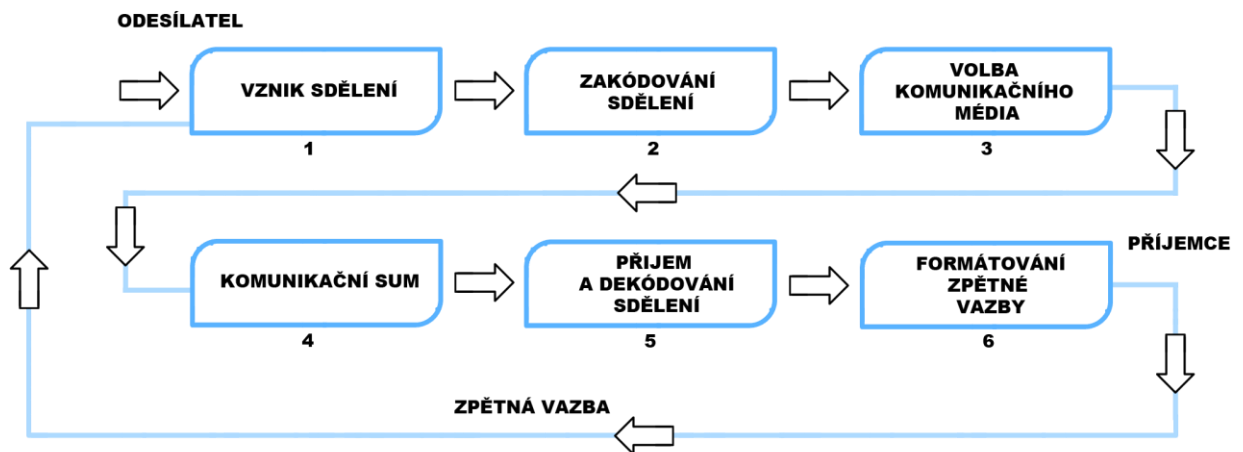
Tento komunikační trojúhelník lze rozšířit pomocí **Laswellova komunikačního modelu** (Bedrnová, a další, 2012 str. 317):

1. **Kdo?** (předává sdělení) → **komunikátor**
2. **Co?** (se předává) → **sdělení**
3. **Jak?** (se uskutečňuje přenos) → **kanál**
4. **Komu?** (je sdělení určeno) → **posluchač**
5. **S jakým efektem?** → **efektivita**

3.3.2 Komunikační model

Základní komunikační trojúhelník lze také rozšířit pomocí komunikačního modelu, nazývaného též modelem informačním či kódovým. Tento model tvoří základ pro popis celého komunikačního procesu, jak je vyznačeno na Obrázku č. 7 (Vymětal, 2008 str. 30).

Obrázek 7 - Komunikační model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vymětal, 2008

Obrázek č. 7 představuje obecný model přesunu **sdělení** (zpráva, informace, komuniké apod.) v podobě **signálu** (řečového, optického, hmatového apod.) od **odesílatele** (komunikátora, mluvčího, atd.) k **příjemci** (posluchači, komunikantovi apod.). Sdělení v podobě signálu prochází po **zakódování** (například verbálním kódem) **komunikačním médiem** (či kanálem), na který působí určitý **šum**, k příjemci, jež sdělení **přijme a dekóduje** a reaguje prostřednictvím **zpětné vazby**, jednotlivé kroky komunikačního modelu jsou podrobněji popsány dále (Vymětal, 2008 str. 30):

1. **Vznik sdělení** je na úplném začátku komunikačního modelu. Nejprve je třeba, aby se odesílatel rozhodl sdělení příjemci odeslat. Impulsů k tomuto kroku může být celá řada a záleží také na charakteru odesílatele, prostředí, vzniku problému či konkrétních cílech sdělení. Před odesláním sdělení musí odesílatel posoudit, co vše by měl příjemce vědět a nezahlcovat ho přebytečnými informacemi.
2. **Zakódování sdělení** znamená, že je informace převedena do smysluplné formy (verbální či neverbální). Dochází k převodu myšlenek odesílatele do uspořádané řady znaků, jež vyjadřuje jeho úmysl. Kódovací jazyk je hlavní forma kódování. Správně zakódované sdělení musí být korektní, stručné a zřetelné.
3. **Volba komunikačního média** je nutná, pakliže dojde k zakódování sdělení odesílatelem. Komunikační médium či kanál je kupříkladu rozhovor, sdělení pomocí telefonu, faxu, chatu, videa či e-mailu. Před výběrem komunikačního kanálu je třeba zvážit několik faktorů, jako jsou například rychlost, rozsah komunikace, charakter příjemce, zpětná vazba apod.
4. **Komunikační šum** dokáže narušit či zkreslit celý komunikační proces. Lze ho pochopit dvěma způsoby, buďto v užším pojetí jako rušivý prvek komunikačního kanálu či v širším pojetí jako rušivý vliv ve kterékoli fázi komunikačního procesu. Mezi základní typy komunikačního šumu v širším pojetí patří fyzický (hluk, šum apod.), fyziologický (vada zraku či sluchu atd.), psychologický (např.: extrémní emoce) a sémantický (kupříkladu slang).
5. **Příjem a dekódování sdělení** znamená průběh a způsob myšlení příjemce s vysvětlením, neboť příjemce si vysvětlí sdělení s pomocí svých zkušeností a na základě určitých postupů. Jedná se o proces, který může být mnohdy velmi obtížný, hlavně v případě výskytu komunikačních šumů. Příjemce by měl dodržovat určitá pravidla, měl by například aktivně naslouchat, jevit zájem, přijmout a respektovat odesílatele, být empatický, měl by si obdržené informace ověřovat atd.
6. **Zpětná vazba** existuje mezi odesílatelem a příjemcem v případě oboustranného komunikačního procesu. Mezi funkce zpětné vazby patří například funkce poznávací či sociální. Způsob zpětné vazby závisí na typu sdělení. Pomocí zpětné vazby

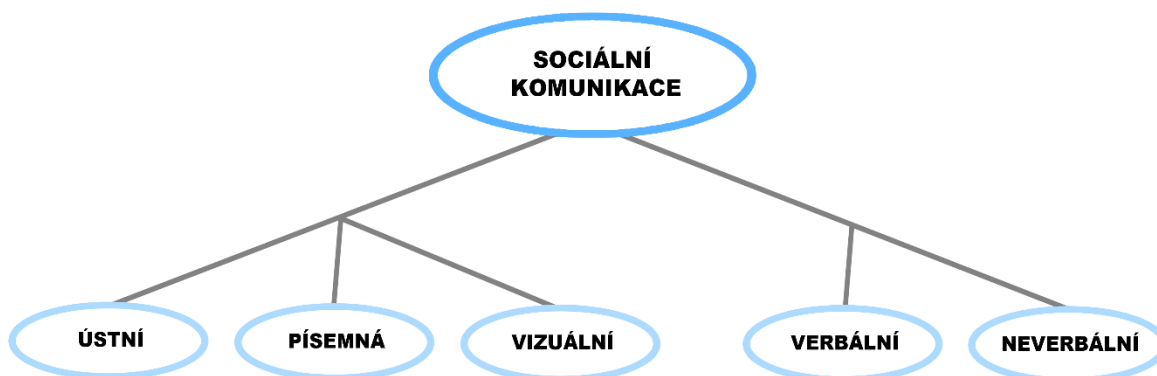
dochází k informování odesílatele, zda příjemce informaci pochopil či nikoli. Dále takto může příjemce informovat odesílatele o svém souhlasu či nesouhlasu.

3.3.3 Formy komunikace

Komunikace mezi lidmi se dá označit **sociální komunikací**, jež se dělí na tři základní typy, a to na **ústní, písemnou a vizuální**. Do **ústní komunikace** se řadí rozhovory, diskuze, dotazování, vysvětlování či porady atd. Prostředky **písemné komunikace** jsou dopisy, e-maily, poznámky, zprávy, manuály, zápisy apod. A nástroji **vizuální komunikace** jsou grafy, tabulky, fotografie, filmy, videonahrávky, modely atd.

Dále se komunikace dělí na základě použití **komunikačních prostředků**, a to na komunikaci **verbální** a **neverbální**, jak je vyobrazeno na Obrázku č. 8.

Obrázek 8 - Formy komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba

3.3.3.1 Verbální komunikace

Jedná se o komunikaci, jež je vyjadřována pomocí slova či písma a může být přímá či zprostředkovaná, mluvená či psaná a živá či reprodukována. Verbální komunikace je nepostradatelnou součástí sociálního života a je používána především k předávání či získávání informací. Při získávání informací je velmi důležité klást vhodné otázky. Pokud jsou informace předávány více posluchačům, tak jsou doporučovány určité strategie pro efektivnější komunikaci, mezi které patří například pozitivní projev, pravdomlupnost a přesvědčivý či rozhodný projev. Dále je třeba dbát na to, v jakém sociálním a kulturním světě se člověk, se kterým dochází ke komunikaci, pohybuje či jakého je pohlaví (Dědina, a další, 2007 str. 47).

Pomocí ústní komunikace dochází k okamžité zpětné vazbě, bezprostřednosti, fyzické blízkosti či k okamžité výměně názorů, jež je účelná při přesvědčování. Mezi nevýhody lze zařadit fakt, že nikdo nemůže vzít zpět to, co vyslovil. Člověk by měl při ústním projevu jednat ihned z důvodu nedostatku času na dlouhé rozmýšlení naopak je tomu u písemného projevu, kde má času více. Ústní komunikace lidem pomáhá popsat, jak vidí, vnímají a smýšlejí o světě. Je běžné, že jsou lidé při určitém rozhovoru nuceni použít specializovanou slovní zásobu, a proto by se lidé měli naučit daný jazyk tak výborně, aby ho dokázali použít při každé příležitosti a dokázali se přizpůsobit každé nečekané obtížnější situaci (Mikuláščík, 2010 str. 98).

Na typech osobností lze ukázat, jaký mají vliv na ústní projev (Mikuláščík, 2010 str. 99):

- **introvert** je uzavřený člověk, který mluví velmi málo a jeho ústní projev je tichý, klidný a není příliš emocionální;
- **extrovert** je naopak otevřený typ člověka, jež hovoří hodně a s oblibou;
- **egoista** nejčastěji mluví o sobě, například o tom, co by udělal on, jaký má na věc názor on sám, a příliš se nezajímá o názory ostatních lidí;
- **autokrat** má vůdčí sklony v tom smyslu, že se snaží prosadit své názory s cílem ovlivnit co nejvíce lidí, kteří se mu následně podřídí, přičemž nikomu nedovolí říct vlastní názor;
- **submisivní člověk** je úplný opak autokrata, tedy se podřizuje a přizpůsobuje ostatním lidem;
- **liberál** je nestranný typ člověka, který se neplete do názorů ostatních lidí a své názory prezentuje jen jako návrhy možných řešení.

Paralingvistické aspekty verbálního projevu

Jan Vymětal vymezuje pojem paralingvistika jako „vědní obor, jehož předmětem zkoumání jsou doprovodné rysy verbální komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování, a to jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce (Vymětal, 2008 str. 115).“

Člověk se stane dobrým řečníkem hlavně díky paralingvistickým prvkům, jež užívá ve svém projevu. Mezi základní prvky paralingvistické komunikace se dle Mikuláštika nejčastěji řadí devět dále uvedených (Mikulášтик, 2010 str. 103):

- **Hlasitost verbálního projevu** → lidé mohou mluvit tiše, středně hlasitě či hlasitě. Na základě síly projevu lze určit, zda je projev pro posluchače příjemný či nikoli. Dále lze charakterizovat, jak je mluvčí zaujat tématem a také jeho snahu zapůsobit na posluchače. Při příliš hlasitém projevu může mluvčí působit sebevědomě a energicky, ale mnohdy arogantně a povýšeně. Naopak při velmi tichém projevu může mluvčí posluchačům připadat stydlivý, nesmělý a jako trémista. Z těchto důvodů se doporučuje měnit hlasitost projevu a vyhnout se tak případné monotónnosti hlavně u dlouhých projevů.
- **Výška tónu řeči** → každý člověk má jinou výšku hlasu a jiné zabarvení hlasu pomocí součtu tzv. kmitočtů charakterizujeme kupříkladu hlas čistý, ostrý, sametový, dunivý, nakřáplý, skuhravý, chraptivý apod. Výška tónu řeči velmi ovlivňuje to, jak posluchači celkově vnímají projev mluvčího i jeho obsah. Hlubší hlas působí na lidi přesvědčivěji než vysoko posazený hlas.
- **Rychlost verbálního projevu** → lidé mohou mluvit pomalu, středně rychle či velmi rychle. Příliš rychlý projev je posluchači vnímán obtížněji, zvláště lidmi, kteří mají své osobní tempo pomalé. Ale i velmi pomalé tempo má své nevýhody, mezi které lze řadit ztrátu pozornosti a nezáměr o mluvený projev ze strany posluchačů. Mluvčí by měl tempo řeči měnit a v případě, že hovoří o něčem důležitém nebo velmi složitém, tak by to měl říci pomaleji a důrazně.
- **Objem řeči** → jedná se o množství slov, jež člověk produkuje za určité časové období. Ženy zpravidla hovoří denně mnohem více než muži. Množství produkce slov je u každého člověka odlišné a záleží na věku, povolání, charakteru člověka a mnoha dalších faktorech.
- **Plynulost řeči a pomlky** → ústní projev může být plynulý či se zadržováním a s pomlkami či bez pomlk. Existují pomlky cílené a necílené. Cílená pomlka může být výzvou, očekáváním, požadavkem na zvýšení pozornosti či příležitostí pro

zamyšlení mluvčího i posluchače. Naopak necílená pomlka může znamenat váhání, nejistotu, bezradnost, nesoustředěnost, hledání správného slova či se může jednat o projev pohrdání nebo uraženosti ze strany mluvčího. Pokud jde o plynulost projevu, tak z příliš plynulého projevu se může stát nudný monotónní projev, což je velice nežádoucí. I zde platí, že je lepší nic nepřehánět a mluvčí by měl střídat rychlost a plynulost projevu s občasnými pomlkami ve správnou a vhodnou dobu.

- **Barva hlasu a emoční náboj** → obojí záleží na charakteru mluvčího a na jeho situaci. Barva hlasu zdůrazňuje momentální náladu a emoční stav mluvčího. Pomocí zbarvení hlasu dokáže člověk vyjádřit osm různých emocí, kterými je láska, hněv, nuda, veselí, netrpělivost, radost, smutek a uspokojení.
- **Kvalita řeči** → záleží na tom, zda je sdělení věcné, srozumitelné, přiměřeně sebevědomé, stručné a jasné či v opačném případě neurčité, nepřesné, nejednoznačné a složité. Kvalita řeči závisí na správné výslovnosti, zda je pečlivá, nepečlivá, přehnaná či nesprávná. Dále je dána délkou vět, mluvčí by neměl být ani příliš struční, tedy hovořit v krátkých větách, ale také by neměl být příliš upovídaný a mluvit ve velmi dlouhých větách.
- **Slovní vata** → jedná se o slova, kterým se říká zlozvyky. Lidé těmito zlozvyky mnohdy nevědomky vyplňují pasáže ve větách například, když mají trému. Tato slova nemají pro komunikační sdělení žádný význam. Nejčastěji to bývají citoslovce, ale i jiné slovní druhy, kupříkladu prostě, jakoby, že ano, jaksi, tedy, ááá, ehm, ééé apod.
- **Chyby v řeči** → může se jednat o artikulační chyby, nesprávnou výslovnost nebo polykání písmen, huhlání, přeříkávání, zadržávání, kóktání, polykání koncovek a nevhodně používané citoslovce typu ááá, ééé, ehm apod. Dále to může zmatenost a neuspořádanost projevu. Mezi další chyby v řeči lze zařadit nesebevědomý či rychlý projev nebo slabou slovní zásobu mluvčího.

3.3.3.2

Neverbální komunikace

Jedná se o proces, při němž jsou kódovány myšlenky do mimoslovních projevů, mezi které se řadí výraz v obličeji, držení těla a gestikulace rukou. Neverbální prostředky a tón

řeči dotvářejí význam verbálního projevu, mohou verbální projev doplnit, zesílit jeho účinek či ho zcela zastoupit. Neverbální komunikace je velmi bohatá, různorodá a zároveň ovlivněna kulturními vlivy. V zemích jako je Čína, Korea a Japonsko existuje vysoko-kontextová společnost, což znamená, že pro ně mají velký význam sociální a neverbální projevy. Naopak nízko-kontextovou společnost lze najít ve Švýcarsku, Německu a státech USA (Dědina, a další, 2007 str. 48).

Lidé se většinu neverbálních projevů naučí již v dětství, především kopírováním svých rodičů. Mohou tak mít stejné držení těla, výraz v obličeji nebo převzít často používaná gesta jednoho z rodičů. Neverbální komunikace závisí také na charakteru člověka. Pokud je někdo energický a komunikativní, tak jsou jeho mimoslovní projevy intenzivnější oproti uzavřenému a nekomunikativnímu člověku (Mikuláščík, 2010 str. 106).

Mimoslovní komunikace dokáže lidem usnadnit různé situace. Člověk na druhé působí příznivějším dojmem, cítí se ve společnosti jistěji a snadněji o něčem přesvědčí druhé. Dále je pro něj lehčí někoho uklidnit a poznat, co si druzí myslí (Vymětal, 2008).

Neverbální komunikace může ve spojení s verbální sdělením plnit různé funkce (Mikuláščík, 2010 str. 107):

- **opakování a zesílení verbálního projevu** → na otázku, kolik je hodin, může člověk odpovědět, že jsou tři hodiny a zároveň zvednout tři prsty;
- **odporování** → neverbální projevy jsou v rozporu s těmi verbálními, často se to stává při lhaní, např. manažer se zeptá svého podřízeného, jestli udělal, o co ho žádal a on mu odpoví, že je to hotové, ale z jeho výrazu je jasné, že lže;
- **reagování na verbální sdělení** pouze neverbálními projevy → například zatnutá pěst se zvednutým palcem při pozitivní reakci, souhlasné přikývnutí hlavou při souhlasu nebo zdvižené obočí při údivu;
- **důraz či doplnění** → slouží k posílení verbálního projevu, například úder do stolu či hrozba pomocí ukazováčku;
- **regulace** → neverbální komunikace kontroluje verbální zprávu, lidé si tak ověřují, zda je vše, jak se zdá ve verbální formě sdělení;

Řeč těla komplexně řeší mimoslovní komunikaci a dělí se dle toho, která část těla informaci sděluje, objasňuje a doprovází. Jedná se o (Vymětal, 2008 str. 56):

- **kineziku** zabývající se sledováním pohybů celého těla,
- **gestiku** zahrnující pohyby prstů, paží a hlavy,
- **mimiku** věnující se výrazům v obličeji,
- **viziku** zabývající se pohyby očí, víček, obočí a očním kontaktem,
- **haptiku** řešící význam doteků,
- **proxemiku** zaměřenou na význam vzdáleností,
- **posturologii** věnující se postojům a pozicím celého těla.

Z těchto mimoslovních sdělení mají největší význam neverbální projevy obličejem a hlavou, jelikož tuto část posluchači nejvíce vnímají. Poté jsou pohyby rukou a paží a nejmenší význam je přikládán pohybům a pozicím těla a nohou.

Kinezika se zabývá spontánními pohyby těla nebo jeho některých částí. Každý člověk má své specifické pohyby, které ho nějakým způsobem charakterizují. Psychický i zdravotní stav a povahu člověka lze poznat z jeho pohybů. Rozlišují se pohyby plynulé a trhavé, harmonické a úsečné, pomalé a rychlé, uspěchané a líné, vitální a ochablé, cílevědomé a neuvědomělé či kontrolované a nekontrolované. Člověk, který často dělá uspěchané a prudké pohyby má s velkou pravděpodobností razantnější povahu, oproti člověku s pomalými a klidnějšími pohyby. Také z postojů člověka se toho dá mnoho zjistit. Mohou být pevné, jisté, neklidné, houpavé, uvolněné, strnulé apod. A styl chůze má taktéž každý člověk specifický. Dá se charakterizovat chůzí jistou, rytmickou, nerytmickou, nervózní, uvolněnou, křečovitou, lehkou, hopsavou, rychlou, pomalou apod. (Vymětal, 2008 str. 57).

Gestika se věnuje gestům, tedy záměrným pohybům rukou, hlavy a nohou, jež mohou doplnit či zcela zastoupit verbální projev. Forma a množství gest závisí na kultuře, etice a národnosti člověka. Italové oproti Britům mnohem více gestikulují. Téměř na celém světě se při pozdravu podává ruka, avšak v Japonsku se pokloní (Vymětal, 2008 str. 59).

Gesta lze rozčlenit do pěti základních skupin (Mikuláščík, 2010 str. 110):

1. Ilustrativními gesty se ve vzduchu dokresluje verbální sdělení, například se pomocí nich dá ukázat směr, poukázat na růst, pokles či pochybnosti.
2. Regulační gesta nejčastěji slouží k upozornění na něco nebo na někoho. Je možné ukázat na někoho prstem, pohrozit někomu nebo ho tišit či informovat apod.
3. Znaková gesta vytvářejí zkrácenou formu nějakého sdělení. Kupříkladu zatnutá pěst se zvednutým palcem znamená, že je to skvělé, naopak s palcem otočeným dolů, že je to špatné. Ovšem je třeba si dávat pozor, v jaké zemi určitá gesta používat, protože v různých kulturách nemusí mít stejné gesto totožný význam.
4. Emočně výrazová gesta pomáhají vyjádřit emoční stav člověka. Pokud člověk sevře dlaň v pěst, tak je agresivní či vzteklý. Když si kouše nehty na ruku, tak je nervózní. A jestliže si zakrývá oči, tak se stydí.
5. Adaptéry či „sebemanipulující“ gesta lidé používají pro kontrolu svých reakcí a pocitů, např. poškrábání se, tření rukou a lomení rukama apod.

Mimika představuje kontrakce obličejových svalů, napínání pokožky obličeje a pohyby celé hlavy, jež společně dokáží nejlépe sdělit lidské emoce. Vyjádřit tedy to, co člověk prožívá, jaký má názor na sdělení či objekt, s nímž nebo o němž hovoří (Vymětal, 2008 str. 62).

Dle Vymětala lze z obličejové mimiky rozpoznat sedm základních emočních dimenzí:

1. radost – smutek,
2. spokojenost – nespokojenost,
3. štěstí – neštěstí,
4. zájem – nezájem,
5. překvapení – splněné očekávání,
6. strach – jistotu,
7. klid – vztek.

Dále jsou rozlišovány dvě obličejové zóny:

- čelo, nos a oči,
- dolní část obličeje a rty.

Každá z těchto částí se chová rozdílně při prožitku odlišných emocí. Pokud má člověk zvednuté obočí, tak je možné, že něco nepochopil. Když se otevřeně směje, tak je šťastným a naopak když se směje křečovitě, tak je škodolibý (Vymětal, 2008 str. 62).

Vizika je zaměřená na oční kontakt. Oči hrají v neverbální komunikaci značně důležitou roli, jelikož dokáží regulovat tok informací, organizovat rozhovor, odrážet myšlenkovou aktivitu a kontrolovat zpětnou vazbu. Příjemce zprávy se cítí nejistě, pokud nemá s odesílatelem dostatečný oční kontakt (Mikuláščík, 2010 str. 111).

Při zkoumání viziky jsou významná tato hlediska (Vymětal, 2008 str. 64):

- nasměrování pohledu,
- délka pohledu,
- množství pohledů,
- pořadí pohledů,
- objem pohledu,
- pohled přímo, úkosem či po očku,
- pohyby očí,
- vrásky poblíž kořene nosu,
- pootevření víček,
- počet mrkání,
- pootevření zornice.

Haptika představuje doteky, které se řadí mezi další neverbální způsoby komunikace. Doteky mohou mít formální, neformální, přátelský či intimní význam. Podstatné je, o jaký typ dotyku se jedná a na které části těla se lidé dotýkají (Mikuláščík, 2010 str. 113).

V rámci dotekové komunikace se s ohledem na možné výjimky rozlišují tři doteková pásma (Mikuláščík, 2010 str. 113):

1. pásmo společenské, profesionální a kultivované → doteky rukou a paží,
2. pásmo osobní a přátelské → doteky paží, ramen, zad, vlasů a obličeje,
3. pásmo důvěrné, erotické a sexuální → jakákoliv část těla.

Podání ruky je nejčastějším společenským dotekem. Umět správně a v pravý čas podat ruku je velmi důležité. Kontakt by měl trvat přibližně šest sekund a člověk by si při něm měl zachovat odpovídající mimiku, oční kontakt a měl by dodržovat všechna společenská pravidla (Vymětal, 2008 str. 65).

Rozlišují se určité charakteristická kritéria podání ruky (Vymětal, 2008 str. 66):

- intenzita stisku,
- trvání stisku,
- natočení dlaně,
- ohnutí či narovnání loktu podané ruky,
- intenzita potřesu,
- místo stisku.

Proxemika se zabývá vzdáleností mezi komunikujícími v horizontálním i vertikálním směru. Každý člověk potřebuje jinak velký prostor, aby se cítil spokojeně a bezpečně, což je dáno individuálními potřebami lidí a také jejich kulturou. Když jsou si lidé blízcí a sympatičtí, tak mezi sebou při komunikaci mají krátkou vzdálenost oproti cizím lidem. Vzdálenost lidí je také ovlivněna jejich charakterem, věkem a obsahem konverzace. Extrovert udržuje s lidmi menší vzdálenost nežli introvert. Obdobně to mívají staří a velmi mladí lidé a děti, kteří udržují s ostatními menší vzdálenost, než lidé středního věku. A pokud je téma konverzace citlivé, důvěrné a osobní, tak jsou u sebe lidé rovněž blíže (Mikuláščík, 2010 str. 112).

Horizontální vzdálenost lze rozdělit do čtyř základních zón (Vymětal, 2008 str. 68):

1. Intimní zóna bývá od úplného dotyku do vzdálenosti 30 až 60 centimetrů. Lidé do této zóny pouští jen své partnery, rodinu a nejbližší přátele.
2. Osobní zóna má vzdálenost od 30 až 60 centimetrů do 1,2 až dvou metrů. Do této zóny lze zařadit osobní a pracovní jednání. Je třeba brát ohled na téma konverzace, hlučnost prostředí a na časový limit rozhovoru.
3. Skupinová zóna má vzdálenost od 1,2 metru do 3,6 až deseti metrů. Nejčastěji jsou to situace, při nichž někdo hovoří ke skupině, která je v místnosti. Může se jednat

o skupinu studentů ve třídě, pracovníky v pracovní hale nebo zaměstnance v kanceláři.

4. Veřejná zóna má obvykle vzdálenost nad 3,6 metrů. V této vzdálenosti se většinou lidé neznají a mohou si zůstat cizí. Příkladem je pro návštěvníky divadla herec na jevišti či kněz v kostele.

A k vertikální vzdálenosti dochází v případech, kdy spolu hovoří lidé s odlišnou výškou. Jedna z podmínek vyrovnané komunikace je stejná výška partnerů. Jedinec, který je výš má tendenci k nadřazenosti nad ostatními. Je mnoho situací, při nichž je cíleně zdůrazňována nadřazenost mluvčího pro snazší zachování pozornosti posluchačů. Jako například zvýšená scéna divadla, zvýšené pódium při koncertu nebo zvýšené kněžiště v kostele atd. (Mikuláščík, 2010 str. 113).

Posturologie neboli posturika se věnuje držení, napětí a uvolňování těla, také jeho náklony a směru natočení, včetně poloh rukou, nohou a hlavy, zkrátka komplexní sestavě všech jeho částí. Pomocí posturologie lze zjistit emoční stav, úroveň zaujetí a postoj k dané situaci člověka (Vymětal, 2008 str. 70).

V posturologii lze například rozlišit (Vymětal, 2008 str. 70):

- držení těla → vzpřímené, shrbené, ochablé, sebevědomé;
- držení hlavy → přirozené, nepřirozené, ztuhlé, povýšené, příliš skloněné;
- postoj → neklidný, jistý, nejistý, přirozený, uvolněný, sebejistý;
- způsob posedu → klidný, sebejistý, vzpřímený, shrbený.

3.3.4 **Funkce komunikace**

Komunikační jednání má za úkol dosáhnout předpokládaného cíle, kterým může být i určitá funkce komunikace. Tyto jednotlivé funkce spolu souvisejí a doplňují se, avšak nemají mezi sebou jednoznačné hranice. Docent Mikuláščík pro lepší pochopení této problematiky uvádí následující členění (Mikuláščík, 2010 str. 21):

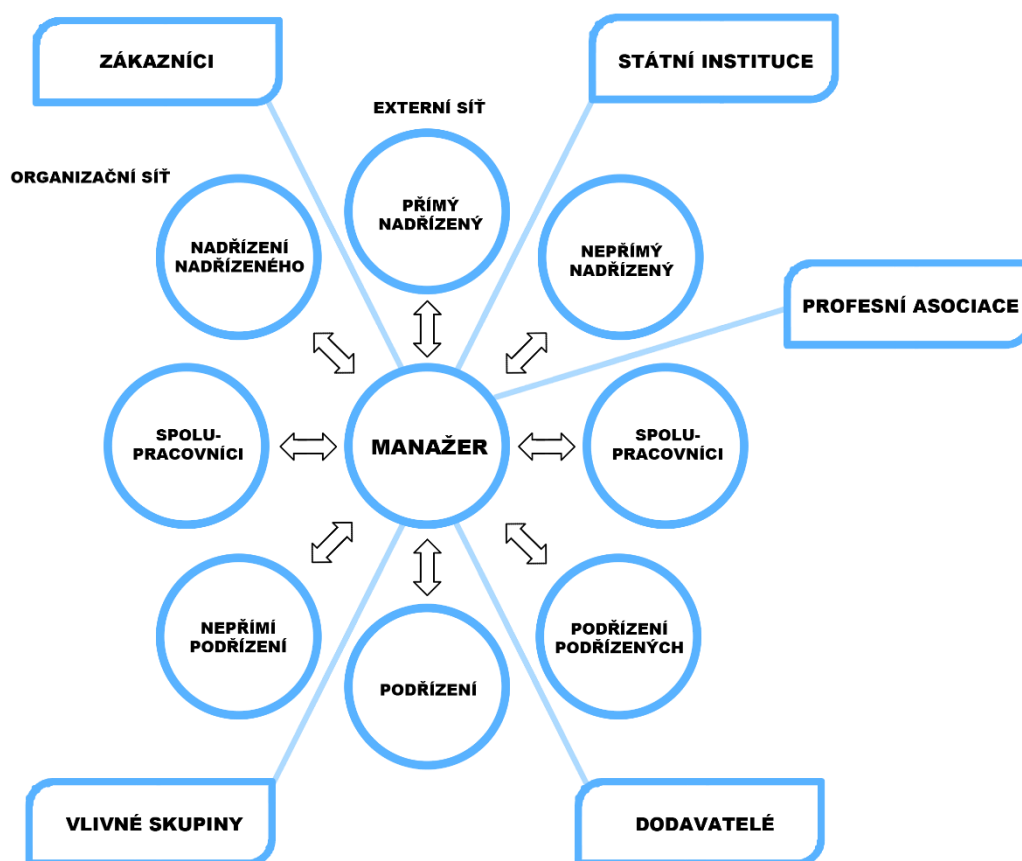
- **funkce informativní** slouží k předávání informací a dat mezi lidmi;
- **funkce instruktivní**, jedná se o funkci informativní obohacenou o vysvětlení významů, postup, návod či jak něčeho docílit;

- **funkce přesvědčovací**, prostřednictvím této funkce dochází k působení na jinou osobu za účelem změnit její postoj, názor či styl jednání (existují kupříkladu racionální, emocionální, motivační či paradoxní přesvědčování);
- **funkce posilovací a motivující** souvisí s funkcí přesvědčovací, jedná se o posilování sebevědomí a vlastní potřebnosti, také dochází k posilování pouta k něčemu;
- **funkce zábavná**, jejím účelem je někoho pobavit, rozesmát a udělat mu radost, aby byl spokojený;
- **funkce vzdělávací a výchovná**, jde o kombinaci funkce informativní a instruktivní spolu s dohledem, dozorem a kontrolou;
- **funkce socializační a společensky integrující** má za úkol tvořit mezilidské vztahy, sbližovat je a pomáhat v navazování kontaktů;
- **souvztažnost**, informace jsou tvořeny do určitých souvislostí, jež slouží k lepšímu pochopení;
- **funkce osobní identity** pomáhá odpovědět na základní otázky důležité pro každého člověka (kdo jsem, kam směřuji a v co věřím), pomáhá lidem pochopit mnoho věcí o sobě samém a uspořádat si své postoje a názory;
- **poznávací funkce**, tato funkce je úzce spjata s funkcí informativní, díky ní si lidé mohou sdělovat každodenní zážitky a plány;
- **funkce svěřovací**, s pomocí této funkce se lidé zbaví pocitu vnitřního napětí a lépe překonají nepříjemné situace;
- **funkce úniková** pomáhá lidem se odreagovat, když jsou smutní, otráveni či nějakým způsobem nespokojení.

3.4 Manažerská komunikace

Fungující vnitropodniková komunikace má obrovský význam v organizačním prostředí. Manažer musí každý den komunikovat s lidmi, o něčem je informovat, koordinovat jejich aktivity, ovlivňovat je a současně jim ulehčovat pracovní podmínky. Prostřednictvím oboustranné komunikace manažer informuje své podřízené o změnách v podnikové politice a o plánech do budoucna, přičemž spolupracovníci na to mohou ihned reagovat a vyjádřit tak vlastní názor. Je to zkrátka prostředek, který dokáže vzájemně propojit všechny lidi v organizaci, jak je vyznačeno na Obrázku č. 9 (Armstrong, 2007 str. 661).

Obrázek 9 - Komunikační síť manažera



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012

3.4.1 Komunikační kanály

Prostřednictvím komunikačních kanálů dochází k přenosu sdělení. Pro efektivní komunikaci je zásadní zvolit si vhodný komunikační kanál. Může nastat tzv. efekt působivosti informace, se kterým si lidé setkávají například u přenosu prostřednictvím

médií, při kterém si vybaví především zprávy, jež je emocionálně ovlivnily a byly pro ně působivé (Bedrnová, a další, 2012 str. 321).

Komunikační kanály je možné rovněž dělit na formální a neformální (Bedrnová, a další, 2012 str. 322):

1. **formální** vznikají na základě organizační struktury podniku,
2. **neformální** jsou dány především neformálními mezilidskými vztahy.

V podniku existují čtyři úrovně komunikačního procesu (Mikuláščík, 2010 str. 122):

1. **intropersonální úroveň** → jedná se o vnitřní monolog nebo dialog,
2. **interpersonální úroveň** → komunikace mezi dvěma či více lidmi, lze komunikovat s vyšším managementem, dále s kolegy a týmy, dále s podřízenými a též se zákazníky a obchodními partnery,
3. **organizační komunikační síť** → opět lze komunikovat s vyšším managementem, kolegy, podřízenými a také se zákazníky a obchodními partnery,
4. **makrosociální úroveň** → jedná se o masovou úroveň komunikačního procesu.

A dále jsou v organizaci rozlišovány tyto komunikační kanály (Bedrnová, a další, 2012 str. 321):

1. **vertikální** → jedná se o komunikační kanály, jež mohou být sestupné i vzestupné. V podniku, kde převládá autokratický styl vedení, má komunikace sestupný charakter, čili proudí od pracovníků na vyšších úrovních k pracovníkům na nižších úrovních. A naopak demokratický styl vedení podporuje především vzestupnou komunikaci.
2. **laterální** (horizontální) → tyto komunikační kanály se vyskytují mezi dílčími útvary na totožné úrovni.
3. **diagonální** → tyto komunikační kanály jsou v organizacích nejméně používané, jelikož se nacházejí mezi zaměstnanci a útvary na odlišných úrovních.

Milan Mikuláščík řadí mezi **podnikové komunikační kanály** (Mikuláščík, 2010 str. 123):

- rozhovor tváří v tvář,
- skupinový rozhovor, poradou, týmovou diskuzi,
- konferenci, seminář, přednášku,
- podnikové noviny a časopisy, nástěnky,
- externí komunikaci s obchodními partnery a zákazníky,
- písemné zprávy, dopisy, faxy,
- telefonování, telefonické porady,
- dotazníky, průzkumy mínění,
- metodické pokyny, oběžníky, předpisy,
- e-maily, internet,
- činy,
- podnikové tradice, imagy podniku,
- reklama, public relations.

3.4.2 **Komunikační dovednosti**

Každý manažer by měl efektivně a sebevědomě komunikovat ve všech situacích, které mohou v práci nastat, a proto by měl uznávat základní komunikační principy a dovednosti. Pro dosažení té správné komunikace na úrovni by měl manažer ovládat šest významných dovedností, jež se dělí na **receptivní** a **expresivní** dovednosti, jak je vyobrazeno na Obrázku č. 10, přičemž by měl udržet určitou rovnováhu těchto dovedností (Krembs, a další, 1998 str. 36).

Obrázek 10 - Komunikační dovednosti



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

1. **Receptivní dovednosti** jsou používány při přijímání informací. Jedná se o aktivní komunikační dovednosti, při nichž je třeba vědomě potlačit emoce a ostatní myšlenky a soustředit se pouze na názory a pocity toho druhého. Řadí se mezi ně pozorování, naslouchání a empatie (Krembs, a další, 1998 str. 38).

 - Pozorování má za úkol zjistit, o jaký druh komunikační situace se jedná, jestli jde o nestandardní případ, nebo zda je přijatelné tuto situaci přiřadit ke konkrétnímu modelu. Klíčovými činnostmi pozorování jsou: „zjistit, co se odehrává a o co v dané situaci jde, dále naleznout konkrétní příklady specifického jednání, a také naleznout odpovídající vzorce chování a výsledků (Fiedler, a další, 2005 str. 47).“

Smyslem pozorování je sledovat, naslouchat a intenzivně vnímat dané informace bez utváření předčasných subjektivních závěrů. Například haló efekt může snížit kvalitu pozorování tím, že na základě pozitivní nebo negativní reakce na pozorovaného člověka je ovlivněna interpretace jeho výroku či činu pozorovatelem. Také vytváření stereotypů je značnou překážkou pozorování, přičemž nejvíce bývají stereotypy založeny na pohlaví, rase či věku lidí. A tzv. projekce je typ zkreslení pozorování, při němž dochází k přenosu vlastních obav, předpokladů a očekávání pozorovatele na pozorovaného člověka (Krembs, a další, 1998 str. 40).

- Naslouchání znamená vyslechnutí informace, určit její hlavní body a případné problémy a vyhodnotit přesnost jejího podání. Klíčovými činnostmi naslouchání jsou: „přistoupit k poslechu s čistou myslí a soustředit se na to, co a jak kdo říká,

dále si ověřit, zda jsme správně pochopili to, co nám kdo říká a poté se pokusit určit myšlenky a pocity toho druhého (Fiedler, a další, 2005 str. 47).“

Smyslem naslouchání je dosáhnout toho, aby obě strany zcela vnímaly a porozuměly prezentovanému sdělení, nehledě na to, zda s ním souhlasí. Osoba, jež naslouchá, by měla porozumět reakcím, cílům a potřebám naslouchaného, aniž by ho nějakým způsobem přerušovala. Překážky pozorování mohou negativně ovlivnit také naslouchání, a proto je třeba tomu vědomě zabránit, přičemž *„se vědomě rozhodnout druhému naslouchat s cílem porozumět a parafrázovat vyslechnuté a ověřit si tak, že jsme všemu porozuměli (Krembs, a další, 1998 str. 41).“*

- Empatie je schopnost vcítit se do pocitů a jednání druhé osoby. Pomocí empatie je možné zjistit pocity, sdělené zkušenosti a hodnoty druhé osoby a přesvědčit se, zda jsou vnímány na základě jejich běžné interpretace (Krembs, a další, 1998 str. 42).

Klíčovými činnostmi empatie jsou: *„ocenění a pokus o akceptování myšlenek, pocitů, hodnot a názorů druhé strany, dále dát najevo, jak byly pochopeny a poté se rozdělit s komunikujícím partnerem o vlastní, obdobné zkušenosti, dát tak najevo, že jsme pochopili správně (Fiedler, a další, 2005 str. 47).“*

Smyslem empatie je nějakým způsobem omezit napětí, posílit důvěru a pocit, že má osoba něco společného s druhou komunikující osobou. Hodnotný empatický vztah lze vytvořit pouze tam, kde mají obě komunikující strany něco společného, jako například: obdobné zkušenosti, podobné reakce, dále také schopnost uvést ilustraci názoru té druhé osoby či fakt, že k potvrzení příjmu informací použijí neverbální komunikaci, tedy gesta, příkyvování apod. Naopak pokud se pocity, hodnoty a zkušenosti komunikujících osob naprosto rozcházejí, tak je velmi obtížné vytvořit empatický vztah (Krembs, a další, 1998 str. 43).

2. **Expresivní dovednosti** jsou výrazové komunikační dovednosti. Jedná se o aktivně působící komunikační dovednosti, bez nichž je nemožné vnést do diskuze nové informace a směřovat diskusi určitým směrem. Řadí se mezi ně dotazování, popisování a přijímání závěrů (Krembs, a další, 1998 str. 44).

- Dotazování má za úkol dotazovat se na informace a úsudky tak, aby osoba, která se dotazuje, získala náležitě, vhodné a přiměřeně podrobné reakce od dotazované osoby (Krembs, a další, 1998 str. 44).

Klíčovými činnostmi dotazování jsou: *„formulovat otázky s ohledem na to, co bylo řečeno, dále se ptát, abychom si potvrdili své zkušenosti, názory, nebo získali nové informace, a také dát přednost používání otevřených otázek (Fiedler, a další, 2005 str. 47).“*

Smyslem dotazování je vnést do diskuze náležitě informace a zamezit případným nedorozuměním. Pomocí otázek je diskuze směřována určitým směrem a je omezeno působení komunikačních zábran. Dotazování zahrnuje aktivní zjišťování a ověřování a jeho cílem je získat relevantní informace. Efektivní dotazování vyžaduje, aby se osoba, která se dotazuje, zajímala o to, co dotazovaná osoba říká, a tento zájem verbálně i neverbálně projevovala. Také by osoba, jež se dotazuje, měla klást otevřené otázky, jelikož uzavřené otázky směřují k ukončení komunikace (Krembs, a další, 1998 str. 45).

- Popisování znamená identifikaci určitých, specifických příkladů chování a jeho důsledků. Klíčovými činnostmi popisování jsou: *„informovat přiměřeně podrobně o specifických předmětech jednání (ujasnění zaměření diskuze), dále poskytnout příklady stejných problémů a ukázat, jak výsledky ovlivnili druhé lidi apod., a též zajistit, aby příklady a informace o nich byly sdělovány ve vhodném času a ve vhodném rozsahu (Fiedler, a další, 2005 str. 48).“*

Smyslem popisování je zajistit, aby osoby, jež spolu vedou diskuzi, vnímaly diskutované problémy konkrétně a totožně. Při popisování se osoba, jež něco popisuje, musí vyjadřovat srozumitelně, jasně a konkrétně k dané problematice (Krembs, a další, 1998 str. 46).

- Přijímání závěrů spočívá ve formulaci zjištěných skutečností, objasnění celkového postoje, charakterizování primárních doporučení a přijetí rozhodnutí komunikátorem. Klíčovými činnostmi přijímání závěrů jsou: *„ocenit a určit celkovou kvalitu jednání a jeho výsledků, také kontrolovat osobní předpojatosti a předsudky, dále odlišit to, co má určitý člověk „pod kontrolou“ a co ne, a také vyjádřit důsledky, rozhodnutí nebo doporučení (Fiedler, a další, 2005 str. 48).“*

Cílem přijímání závěrů je vzájemné porozumění osob, které spolu diskutují, jež se týká celkových postojů, doporučení, rozhodnutí, ujednání a potenciálních důsledků. Komunikace je podryvána jednostrannými závěry, naopak závěry, jež vycházejí z toho, co obě osoby, jež diskutují, vnesly do diskuze, umožňují přispět k úspěšnému řešení (Krembs, a další, 1998 str. 49).

3.4.3 Efektivní komunikace

Existuje několik požadavků, doporučení a základních pravidel, jež pomáhají manažerům správně komunikovat se svými spolupracovníky v jakékoli situaci. Ať se jedná o motivaci spolupracovníků, vysvětlení nějakých úkolů, řešení vzniklých problémů, samotného řízení týmů či stanovení cílů, v každé z těchto situací musí probíhat naprosto efektivní komunikace ze strany manažera (Vymětal, 2008 str. 26).

V jakékoli situaci a při jakémkoli typu komunikace by se měl manažer řídit níže uvedenými základními požadavky, které musí efektivní komunikace splňovat, každý manažer by se tedy měl vyjadřovat (Vymětal, 2008 str. 27):

- zřetelně,
- stručně,
- korektně,
- úplně,
- zdvořile.

Prezentační dovednosti manažera

Cílem manažera je, aby se při jeho projevu posluchači plně soustředili na obsah jeho sdělení, porozuměli mu a v nejlepším případě i sdíleli jeho myšlenky a názory. Aby tohoto cíle dosáhl, tak musí ovládat správnou techniku projevu. Jeho řeč musí být logicky uspořádaná, myšlenkově bohatá a jazykově vytríbená. Také by měl volit přehledná a významově jednoznačná slova a naopak by neměl často opakovat stejné fráze. Hlas by měl mít příjemný tón a měl by působit upřímně, pozitivně a přesvědčivě. Dále mimo jiné záleží na celkovém dojmu, držení těla, pohybech i očním kontaktu. Dobrý řečník by měl zůstat sám sebou, být empatický, charismatický a energický (Jiřincová, 2010 str. 117).

Dle Jana Vymětala je třeba se řídit těmito základními pravidly jednání s lidmi pro dosažení efektivní komunikace (Vymětal, 2008):

- **Nesnižovat hodnotu druhých lidí** → manažer by se tedy neměl dívat na své spolupracovníky svrchu, neměl by je ponižovat ani podceňovat a rozhodně by neměl zpochybňovat jejich schopnosti a dovednosti.
- **Zvyšovat hodnotu druhých lidí** → správný manažer by měl svým kolegům ukázat, že si jich a práce, kterou odvádějí, váží a že jsou pro něj důležití. Měl by je především upřímně chválit, povzbuzovat a podporovat.
- **Podněcovat druhé lidi v činnosti** → náležitý manažer by měl umět své spolupracovníky správně motivovat, přičemž jim vše potřebné včas vysvětlit a se vším jim být nápomocen.

Úspěšný a schopný manažer by si tedy měl sebe i ostatních kolegů vážit. Měl by komunikovat nenásilně, otevřeně a empaticky naslouchat. Případné spory by měl řešit s chladnou hlavou a přistupovat k nim konstruktivně, jelikož tak mohou přispět k jeho rozvoji. Dále by se měl správně, stručně a zdvořile vyjadřovat a také správně vystupovat (Basu, a další, 2013 str. 57).

3.4.4 Komunikační bariéry

Efektivní komunikace manažera může být narušena či zcela překažena kvůli komunikačním bariérám, díky kterým dochází k dezinterpretaci a zkreslení zpráv a špatné zpětné vazbě, což způsobí nedůvěru, nejistotu, napětí a neporozumění mezi manažerem a jeho podřízeným (Abuarqoub, 2019).

Existují **vnější** či **vnitřní rušivé faktory**, které mohou být pouze momentální nebo dlouhodobější.

Mezi **vnější poruchy** komunikačního procesu lze zařadit přílišný hluk, teplotní podmínky v podobě příliš velkého horka či zimy, nebo například cizí osobu v místnosti.

A jako **vnitřní rušivé faktory** lze považovat neblahý psychický či fyzický zdravotní stav účastníka komunikace (Bedrnová, a další, 2012 str. 358).

Mezi nejčastější bariéry v komunikaci se řadí čas, nepochopení, předsudky, nepozornost a odlišný způsob vyjadřování (Khelerová, 2010 str. 37):

- **čas** → pokud účastníci komunikace pocíťují časový stres, tak dochází k taktickým chybám a nemají tedy čas na společné navázání vztahu, na kladení otázek či aktivní naslouchání toho druhého;
- **nepochopení** → osoby, jež spolu diskutují, si nemusí vždy vzájemně porozumět, mohou vnímat věc pouze ze svého pohledu a nepřipustit názor a pohled druhé strany, tím může dojít i ke konfliktu;
- **předsudky** → v případě, že má účastník komunikace záporný postoj k nějakému tématu nebo předsudky vůči něčemu či nějaké osobě, tak je velmi pravděpodobné, že o tom nebude chtít vůbec diskutovat, v opačném případě nebude chtít při nejmenším změnit svůj názor;
- **nepozornost** → některá z osob, které spolu komunikují, může být z různých příčin nepozorná a nesoustředěná. Dochází tudíž k tomu, že osoba aktivně nenaslouchá a unikají jí tedy důležité informace. Často se jedná o vyjádření nezájmu.
- **odlišný způsob vyjadřování** → překážkou je fakt, že některá slova mají v odborném jazyce více významů, jež nemusí znát všichni účastníci komunikace. A v každém oboru časem dochází k tvorbě specifického jazyka, který je pro ostatní lidi nesrozumitelný.

4 Vlastní práce

Vlastní část diplomové práce se zabývá významem jednotlivých prvků manažerské komunikace, jež probíhá mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky. Potřebná data byla získána kvantitativním výzkumem ve formě dotazníkového šetření.

Vlastní práce je rozdělena do čtyř základních částí. První část je zaměřena na způsob zpracování zjištěných dat pomocí statistického testování. Ve druhé části je představena zvolená společnost Česká spořitelna, a.s. Třetí část se zabývá charakteristikou respondentů, tedy manažery České spořitelny, a.s. A poslední část zahrnuje analýzu zjištěných dat získaných z dotazníkového šetření.

4.1 Způsob zpracování zjištěných dat

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako optimální prostředek pro vytvoření analýzy významu jednotlivých prvků v manažerské komunikaci, kterého se zúčastnilo 34 manažerů České spořitelny, a.s. Strukturovaný dotazník byl vytvořen online pomocí služby Google Forms, a byl respondentům rozeslán elektronicky, jeho úplná struktura je uvedena v Příloze č. 1.

Dotazník byl rozdělen na identifikační a zjišťovací část. Identifikační část se skládala ze tří uzavřených otázek zaměřených na charakteristiku respondentů, tudíž odpovídali na typ pohlaví, úroveň managementu a počet podřízených pracovníků. Zjišťovací část obsahovala 12 meritorních otázek týkajících se komunikace. Konkrétně zahrnovala formy komunikace, prvky verbální a neverbální komunikace, komunikační směry, komunikační dovednosti, efektivní komunikaci a nezastupitelnost osobního setkání, elektronické komunikace a písemné komunikace v manažerské komunikaci. Dvě otázky ve zjišťovací části byly uzavřené polytomické s jednou možnou volbou odpovědi. Zjišťovací část také obsahovala tři otevřené otázky. A součástí sedmi otázek v této části byla stupnice příkládaného významu, respondenti si tedy mohli zvolit na škále od jedné do čtyř, přičemž:

1 = malý význam,

2 = střední význam,

3 = velký význam,

4 = zásadní význam.

Celkem dotazník obsahoval 15 otázek.

Zjištěná data byla zpracována do tabulek a grafů a poté vyhodnocena pomocí základních statistických metod, jako jsou vážený aritmetický průměr, vážený rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

4.1.1 Vážený aritmetický průměr

V případě, že jsou hodnoty statistického souboru seřazeny dle relativního významu, tedy dle jejich důležitosti, tak je třeba namísto prostého aritmetického průměru použít vážený aritmetický průměr, jež se nejčastěji používá u velkých statistických souborů. Vážený aritmetický průměr lze vypočítat dle následujícího vzorce, přičemž x_i vyjadřuje zjištěné hodnoty a n_i značí počet členů statistického souboru (Souček, 2006 str. 17).

$$[1] \quad \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}, \text{ resp. jako } \bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i.$$

4.1.2 Vážený rozptyl

Rozptyl je definován jako „aritmetický průměr ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot od průměru“ (Souček, 2006 str. 20) a je nejznámější a nejčastěji aplikovanou mírou variability. Při výpočtu váženého rozptylu, dle následujícího vzorce, je přihlíženo k četnostem jednotlivých obměn (Souček, 2006 str. 19).

$$[2] \quad s_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}, \text{ resp. } s_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 n_i.$$

4.1.3 Směrodatná odchylka

Jelikož je výsledek rozptylu vyjádřen ve čtvercích měrných jednotek, tak se dává přednost jeho druhé odmocnině, tedy směrodatné odchylce. Pokud je rovna nule, tak jsou data statistického souboru stejná. Dále je zobrazen zjednodušený vzorec pro výpočet směrodatné odchylky (Souček, 2006 str. 21).

[3]

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

4.1.4 Variační koeficient

Variační koeficient se využívá pro srovnání variability nejméně dvou souborů, které mají rozdílné měrné jednotky a úrovně hodnot. Jedná se o poměr směrodatné odchylky a průměru v procentech viz následující vzorec. Variační koeficient tedy vyjadřuje, z kolika procent se v průměru odchylojí jednotlivé hodnoty od aritmetického průměru (Souček, 2006 str. 22).

[4]

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

4.2 Charakteristika zkoumaného objektu

Česká spořitelna, a.s. je bankou s nejdelší tradicí na českém trhu, existuje přes 190 let. Vznikla na počátku 19. století, aby pomohla lidem k prosperitě, chudé vrstvě získat svůj vlastní majetek a lépe hospodařit s penězi. Roku 1819 byla ve Vídni založena první spořitelna Erste Oesterreichisches Spar-Casse, nynější Erste Group, jež je od roku 2000 mateřskou společností České spořitelny a má své pobočky v sedmi státech Evropy. V roce 1825 byla v Praze vybudována první česká spořitelna, jež měla název Schraňovací pokladnice pro hlavní město Prahu a pro Čechy, později nazývána Spořitelna česká, která je nejstarším právním předchůdcem nynější České spořitelny (Česká spořitelna 2019).

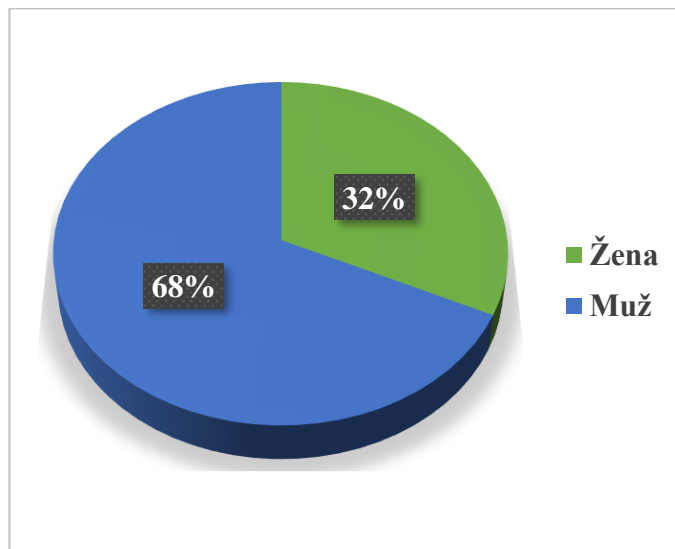
V současnosti je Česká spořitelna největší bankou na českém trhu podle počtu klientů, který činí 4,5 milionu. Svou širokou nabídku bankovních produktů nabízí fyzickým osobám, malým a středním podnikům, městům a obcím, ale také velkým podnikům. Česká spořitelna zaměstnává více než 9 900 zaměstnanců a její organizační struktura je divizionální (Česká spořitelna 2021).

Pro zpracování vlastní práce byl rozeslán elektronický dotazník manažerům pracujícím na všech úrovních managementu na různých odděleních České spořitelny, a.s. v České republice.

4.3 Charakteristika respondentů

Výzkumu se zúčastnilo 34 manažerů vykonávajících svou funkci na různých odděleních České spořitelny, a.s. po celé České republice. Níže je vytvořena charakteristika dotazovaných respondentů pomocí tří kruhových diagramů, jež procentuálně vyhodnocují odpovědi na tři uzavřené otázky v identifikační části dotazníkového šetření.

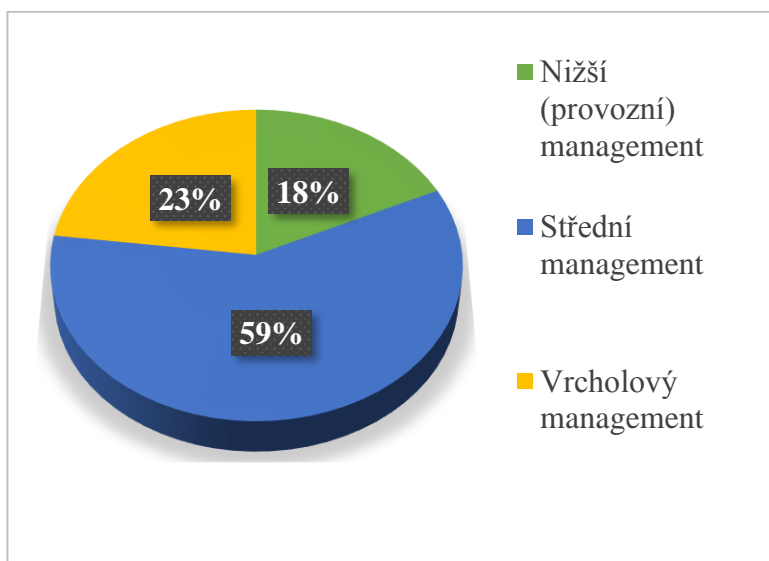
Graf 1 - Pohlaví



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Z celkového počtu 34 manažerů se výzkumu zúčastnilo 11 žen a 23 mužů. Na Grafu č. 1 je zobrazeno procentuální vyjádření odpovědí, přičemž 32 % tvoří ženy a 68 % tvoří muži.

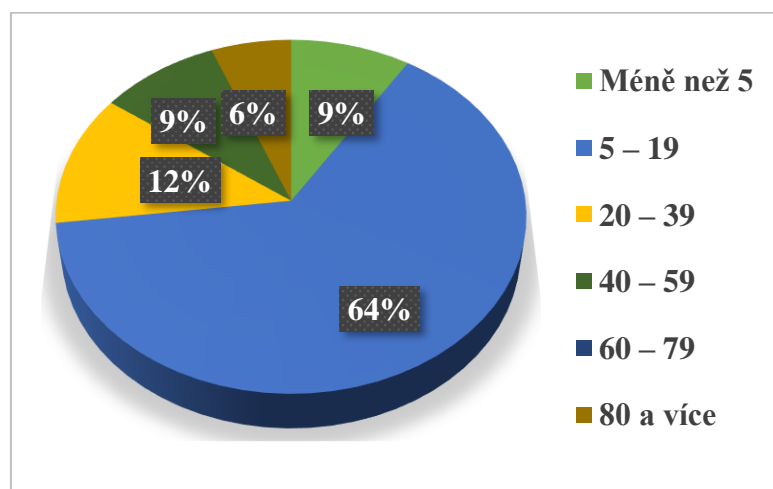
Graf 2 - Úroveň managementu



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Druhá identifikační otázka zjišťuje úroveň managementu respondentů pomocí tří možných odpovědí. Z Grafu č. 2 je patrné, že nejvíce zastoupený je střední management, na jehož úrovni manažeři vedou celá oddělení či úseky, konkrétně 20 respondenty, což je 59 %. Dále vrcholový management, na jehož úrovni manažeři mimo jiné určují strategické plány podniku, zastupuje osm respondentů, tj. 23 %. A na úrovni nižšího neboli provozního managementu pracuje pouze šest respondentů, tj. 18 %, kteří vedou tým řadových pracovníků.

Graf 3 - Počet podřízených pracovníků



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

A poslední otázka z identifikační části výzkumu se zabývá počtem podřízených pracovníků respondentů, jak je zobrazeno na Grafu č. 3. Tato otázka obsahuje škálu se šesti rozmezími. Většina respondentů, konkrétně 22, tj. 64 %, odpověděla, že se její počet podřízených pracovníků pohybuje na rozmezí 5 – 19 lidí. Čtyři manažeři, tj. 12 %, uvedli, že vedou tým 20 – 39 podřízených pracovníků. Pouze tři manažeři, tj. 9 %, mají 40 – 59 podřízených. Stejně je tomu tak ve skupině méně než pět podřízených, jež se týká tří manažerů, tedy rovněž 9 %. Žádný z respondentů nevede tým 60 – 79 osob. A jen dva z dotazovaných manažerů, tj. 6 %, mají více než 80 podřízených pracovníků.

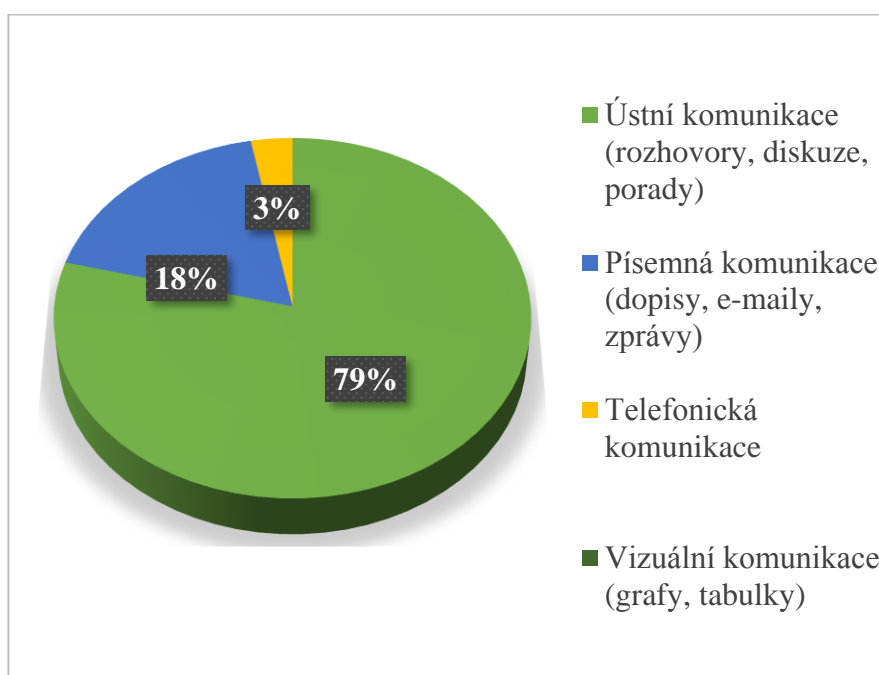
4.4 Analýza zjištěných dat

Druhou část dotazníkového šetření tvoří tematické bloky, které se týkají manažerské komunikace. Pro snadnější přehlednost jsou jednotlivá témata rozdělena do devíti podkapitol, jež jsou řazeny dle pořadí otázek v dotazníkovém šetření.

4.4.1 Formy komunikace

Nejprve bylo zjišťováno, kterou z forem komunikace respondenti při své práci nejvíce používají. Z Grafu č. 4 vyplývá, že většina respondentů, tedy 79 %, což je 27 z dotazovaných manažerů, při své práci nejvíce používá ústní komunikaci. Dále šest respondentů, tj. 18 %, nejvíce používá písemnou formu komunikace. A jen jeden z celkového počtu dotazovaných, tj. 3 %, jako nejčastěji používanou formu komunikace zaškrtl telefonickou komunikaci. Žádný z manažerů při své práci nejčastěji nepoužívá vizuální komunikaci.

Graf 4 - Formy komunikace

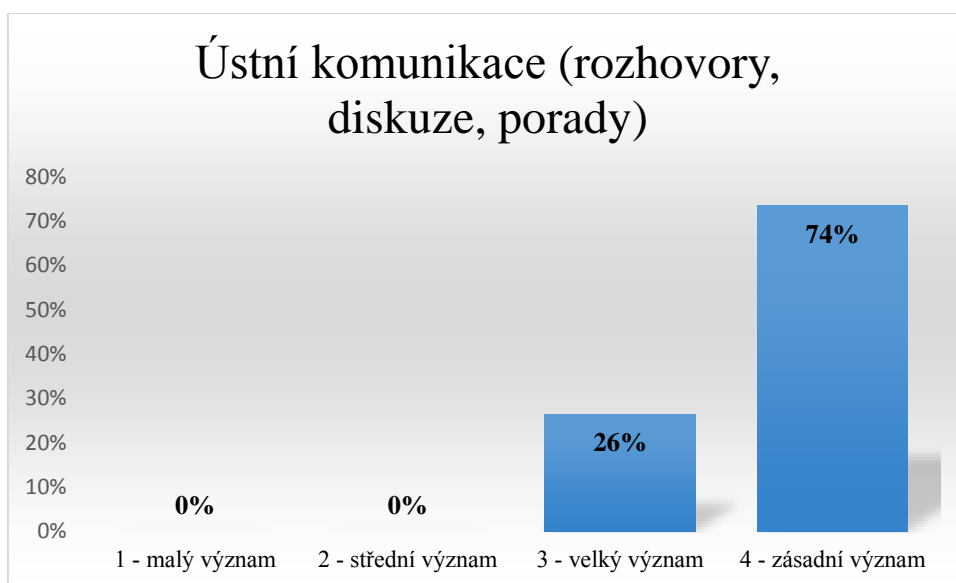


Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

V následujících sedmi otázkách respondenti určovali důležitost jednotlivých komunikačních prvků na bodové škále od jedné do čtyř, přičemž jednička znamenala malý význam a čtyřka naopak zásadní význam. Jednotlivé odpovědi každé z otázek jsou vyhodnoceny pomocí základních statistických ukazatelů a následně zaneseny do sloupcových grafů a do tabulek.

Pomocí grafů č. 5 – 8 je zobrazena analýza otázky č. 5 z dotazníkového šetření, jež se zabývá významem jednotlivých forem komunikace v roli manažera. Jako první je řešena ústní komunikace, do které se řadí například rozhovory, porady či diskuze. Z Grafu č. 5 vyplývá, že 25 manažerů, tj. 74 %, přikládá ústní komunikaci zásadní význam a devět respondentů, tj. 26 %, jí přisuzuje velký význam. Malý ani střední význam v tomto případě nebyl zvolen.

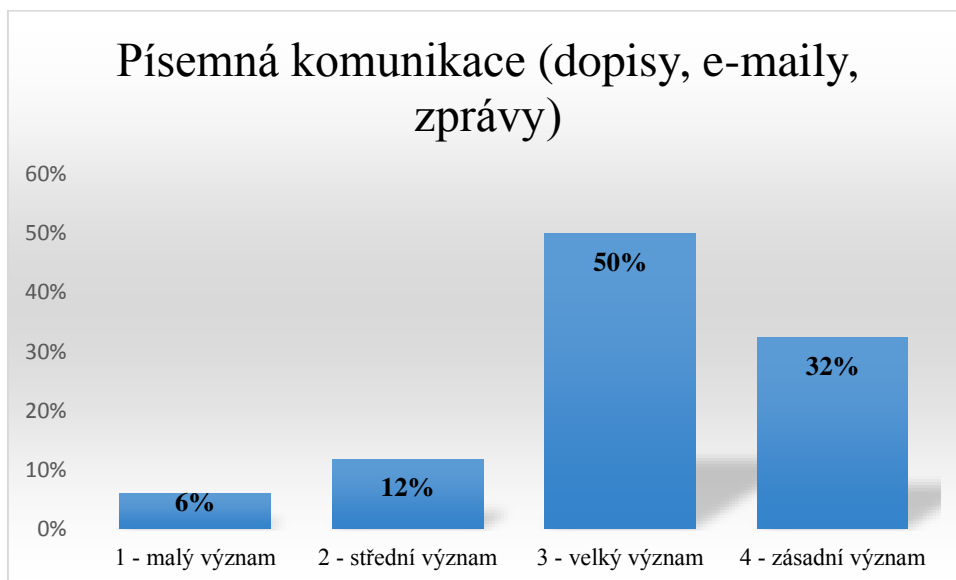
Graf 5 - Ústní komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Význam písemné komunikace, mezi jejíž prostředky patří dopisy, e-maily, zprávy apod., zobrazuje Graf č. 6. Přesně polovina manažerů, tedy 17, přikládá písemné formě komunikace velký význam. Jako zásadní považuje písemnou komunikaci 11 respondentů, což je 32 %. Pro čtyři manažery má tato forma komunikace střední význam a malý význam jí přikládají pouze dva respondenti.

Graf 6 - Písemná komunikace

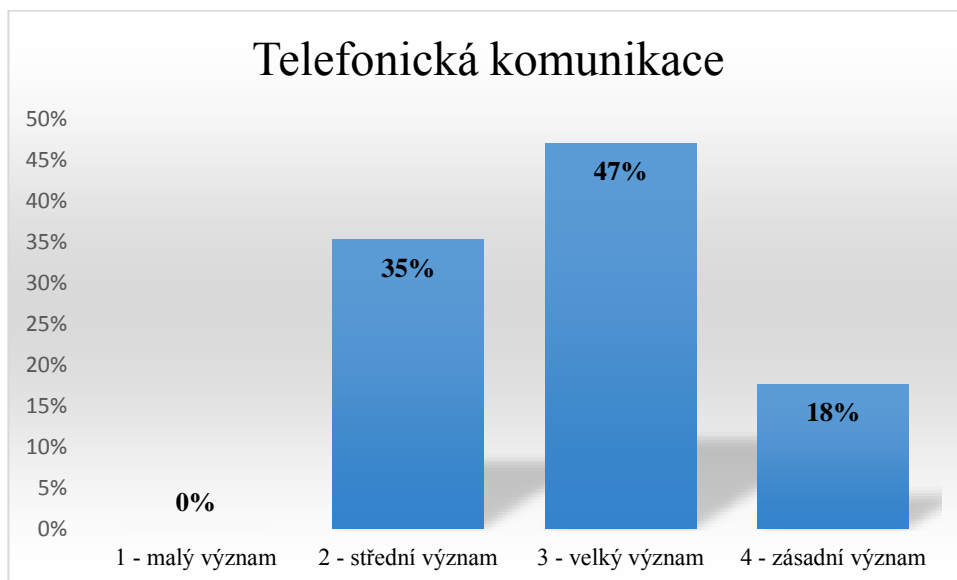


Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Z Grafu č. 7 je patrné, že pro téměř polovinu respondentů, tedy 16, má telefonická komunikace velký význam. 12 manažerů, tj. 35 %, přiřadilo této formě komunikace střední

význam. Šest manažerů telefonické komunikaci přikládá zásadní význam a žádný z odpovídajících nepovažuje telefonickou formu komunikace za málo významnou.

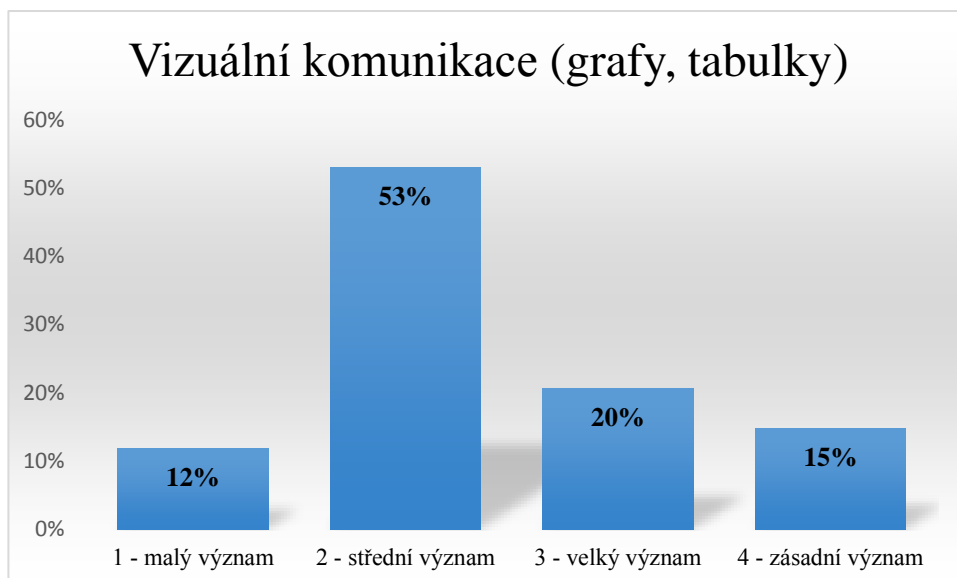
Graf 7 - Telefonická komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Poslední komunikační formou u této otázky je vizuální komunikace, mezi jejíž nástroje se řadí například grafy a tabulky. Více než polovina manažerů, tedy 18, přiřadila vizuální komunikaci střední význam, jak je znázorněno na Grafu č. 8. Sedm respondentů považuje vizuální komunikaci za velmi významnou. Zásadní význam této formě komunikace přikládá pět manažerů, tj. 15 % a pro čtyři respondenty má naopak malý význam.

Graf 8 - Vizuální komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

V Tabulce č. 1 jsou vyobrazeny počty odpovědí u jednotlivých forem komunikace. Dále jsou v tabulce uvedeny základní statistické ukazatele, tedy vážený aritmetický průměr, vážený rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient, s pomocí nichž lze určit, která z forem komunikace má největší a naopak nejmenší významnost a také celkovou variabilitu odpovědí. Největší významnost má jednoznačně ústní komunikace, u níž dosahuje vážený aritmetický průměr hodnoty 3,74, další v pořadí je písemná komunikace s hodnotou 3,09, poté telefonická komunikace s hodnotou 2,82 a nejmenší významnost má vizuální komunikace s hodnotou 2,38. U ústní komunikace je nejmenší směrodatná odchylka, tedy 0,44 a zároveň nejnižší variační koeficient, a to 11,81 %. Tyto nízké hodnoty směrodatné odchylky a variačního koeficientu vyjadřují, že se většina respondentů v odpovědích shodovala, což je patrné z počtu odpovídajících, konkrétně 25 respondentů zaškrtno zásadní význam u ústní komunikace. Naopak nejmenší významnost dle váženého aritmetického průměru lze přisuzovat vizuální komunikaci s hodnotou 2,38. Tato forma komunikace má dále nejvyšší variační koeficient, což značí, že se odpovědi respondentů příliš neshodovaly.

Tabulka 1 - Formy komunikace

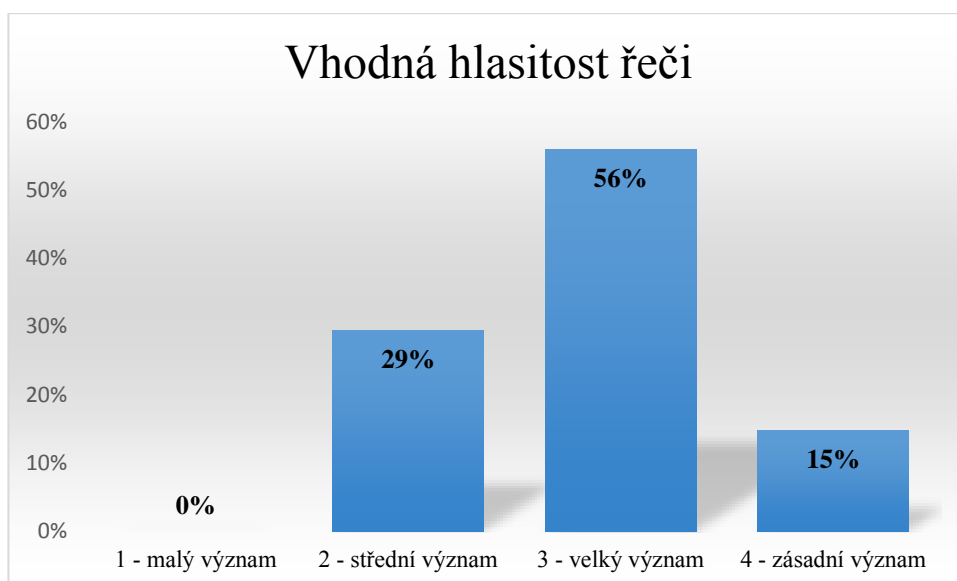
	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Ústní komunikace	0	0	9	25	3,74	0,19	0,44	11,81%
Písemná komunikace	2	4	17	11	3,09	0,67	0,82	26,48%
Telefonická komunikace	0	12	16	6	2,82	0,50	0,71	25,00%
Vizuální komunikace	4	18	7	5	2,38	0,77	0,87	36,73%

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

4.4.2 Prvky verbální komunikace

V dalším tematickém bloku respondenti přiřazovali význam pěti důležitým prvkům verbální komunikace. Analýza otázky č. 6 z dotazníku je zobrazena pomocí grafů č. 9 – 13. Nejprve manažeři posuzovali, jak je při komunikaci významná vhodná hlasitost řeči. Z Grafu č. 9 je patrné, že 19 manažerů, tj. 56 %, přikládá vhodné hlasitosti při manažerské komunikaci velký význam. 29 % respondentů, tedy deset, považuje tento prvek verbální komunikace za středně významný. Pouze pro pět odpovídajících, což je 15 %, má vhodně zvolená hlasitost řeči v roli manažera zásadní význam. V tomto případě nikdo nezvolil malý význam.

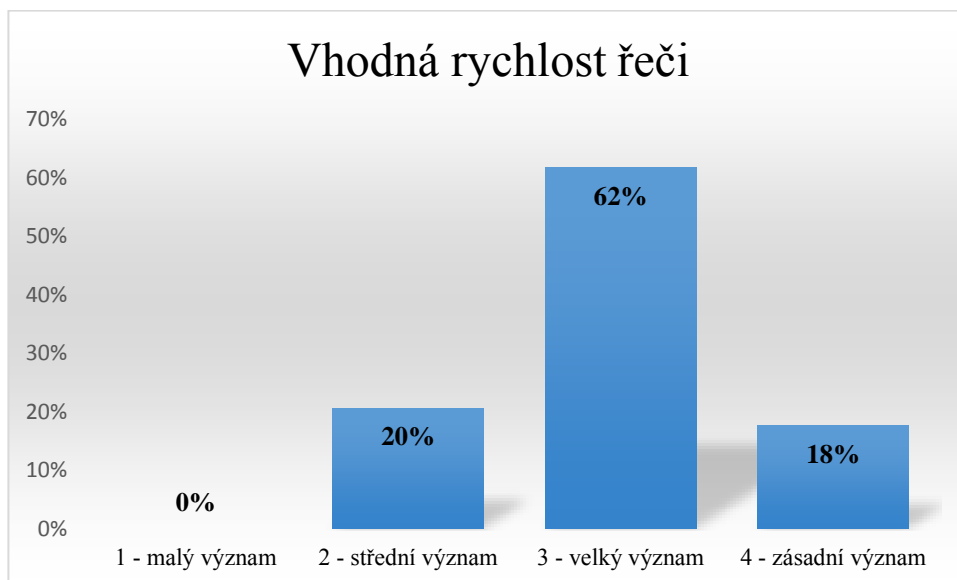
Graf 9 - Vhodná hlasitost řeči



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Dále respondenti hodnotili významnost u vhodné rychlosti řeči, jak je vyobrazeno na Grafu č. 10. 21 manažerů, což je 62 %, přisuzuje vhodné rychlosti řeči velký význam. Sedm odpovídajících přikládá správně zvolené rychlosti řeči střední význam a šest z nich, tedy 18 %, přiřadilo tomuto prvku verbální komunikace zásadní význam. I v tomto případě se nenašel nikdo, pro koho by byla správně zvolená rychlost řeči málo významná.

Graf 10 - Vhodná rychlost řeči

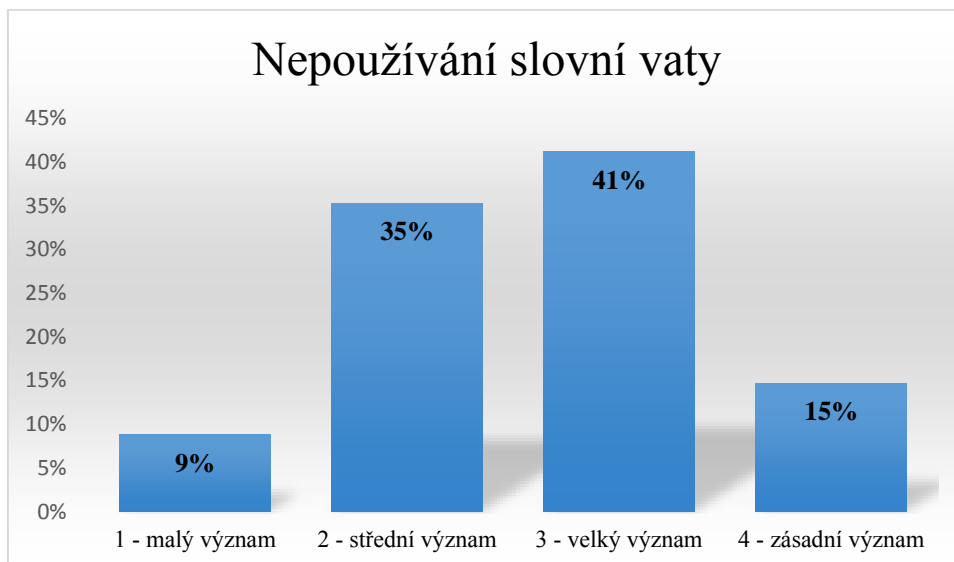


Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Manažeri dále posuzovali, jaký pro ně má význam nepoužívání slovní vaty, do níž lze zařadit slova jako například prostě, vlastně, jakoby, apod. Nejvíce respondentů, konkrétně 41 %, přiřadilo nepoužívání slovní vaty velký význam. Pro 12 z celkového počtu

dotazovaných manažerů, tedy 35 %, má tento prvek komunikace střední význam. Možnost zásadní význam označilo pět respondentů. A pouhých 9 %, tedy 3 lidé, považují nepoužívání slovní vaty za málo významné, jak je znázorněno na Grafu č. 11.

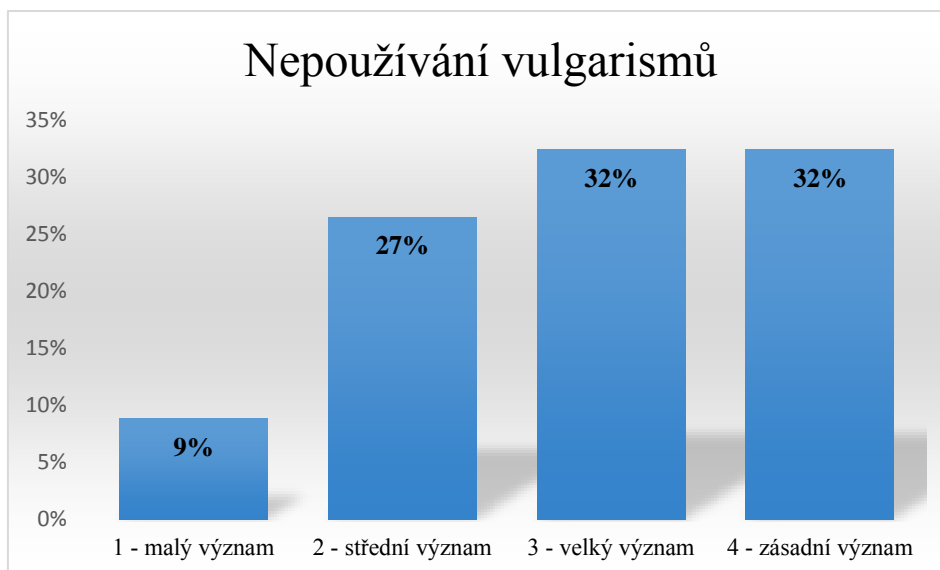
Graf 11 - Nepoužívání slovní vaty



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Z Grafu č. 12 je zřejmé, že pro 11 manažerů, tj. 32 %, má nepoužívání vulgarismů zásadní význam a pro stejný počet respondentů má tento prvek velký význam. Devět odpovídajících, tj. 27 %, přikládá nepoužívání vulgarismů při jejich pracovní komunikaci střední význam a jen tři manažeři považují tuto vlastnost za málo významnou.

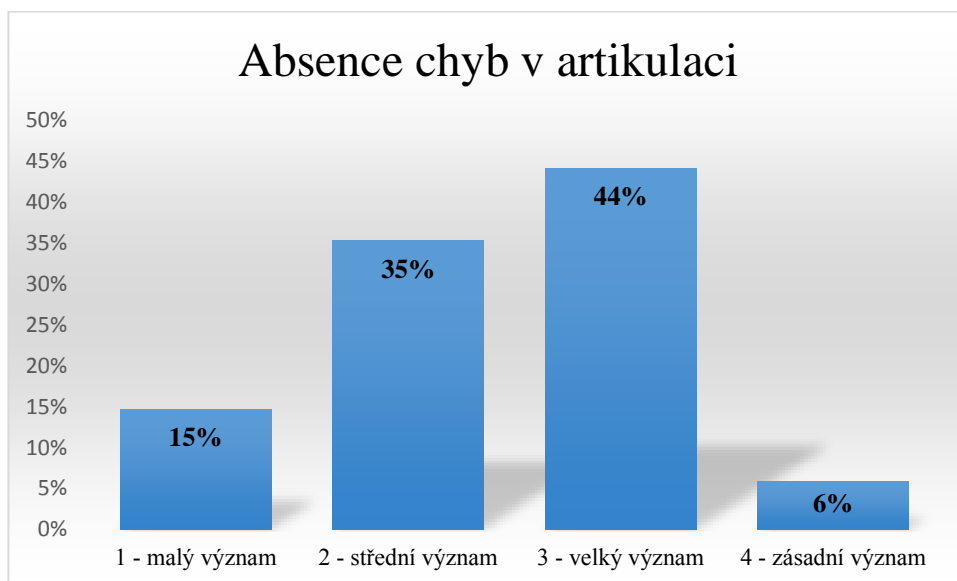
Graf 12 - Nepoužívání vulgarismů



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Posledním prvkem verbální komunikace u této otázky je absence chyb v artikulaci. Za chyby v artikulaci lze považovat například špatnou výslovnost, huhlání, polykání písmen, či zadržávání. Z Grafu č. 13 vyplývá, že 44 % manažerů přikládá tomuto prvku velký význam. Pro 12 respondentů, tj. 35 %, je absence chyb v artikulaci při práci manažera středně významná. Malý význam zvolilo pět manažerů, tj. 15% a pouze dva respondenti přisuzují absenci chyb v artikulaci zásadní význam.

Graf 13 - Absence chyb v artikulaci



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Do Tabulky č. 2 je zanesena analýza všech odpovědí na šestou otázku, která hodnotila významnost důležitých prvků verbální komunikace. Největší významnost má vhodná rychlost řeči, u které dosahuje vážený aritmetický průměr hodnoty 2,97, další v pořadí je nepoužívání vulgarismů s hodnotou 2,88, poté je vhodná hlasitost řeči s velmi podobnou hodnotou 2,85, jako další se řadí nepoužívání slovní vaty s hodnotou 2,62 a poslední v pořadí je absence chyb v artikulaci s hodnotou 2,41, což znamená, že má nejmenší významnost. U prvku vhodná rychlost řeči je nejmenší směrodatná odchylka, tedy 0,62, a také nejmenší variační koeficient ve výši 20,79 %. To znamená, že se manažeři v odpovědích nejvíce shodovali, jak značí shoda 21 respondentů u velkého významu tohoto prvku. A nejmenší významnost dle váženého aritmetického průměru lze přisuzovat absenci chyb v artikulaci. Tento prvek verbální komunikace má také nejvyšší variační koeficient, což značí, že odpovědi manažerů nebyly příliš shodné. Variační koeficienty prvku nepoužívání vulgarismů je téměř stejný, i v tomto případě se odpovědi respondentů příliš neshodovaly.

Tabulka 2 - Prvky verbální komunikace

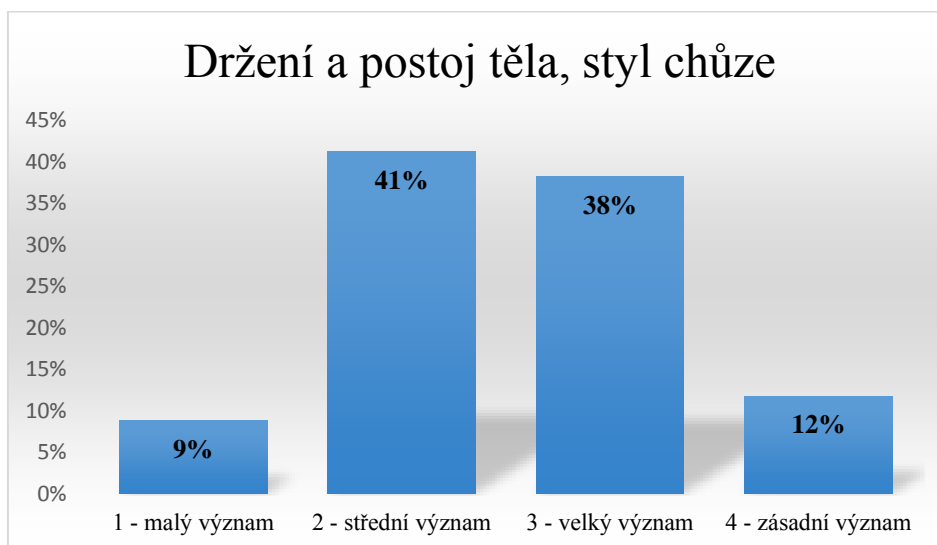
	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Vhodná hlasitost řeči	0	10	19	5	2,85	0,42	0,65	22,70%
Vhodná rychlost řeči	0	7	21	6	2,97	0,38	0,62	20,79%
Nepoužívání slovní vaty	3	12	14	5	2,62	0,71	0,84	32,12%
Nepoužívání vulgarismů	3	9	11	11	2,88	0,93	0,96	33,41%
Absence chyb v artikulaci	5	12	15	2	2,41	0,65	0,81	33,53%

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

4.4.3 Prvky neverbální komunikace

V dalším tematickém bloku manažeři přikládali význam pěti důležitým prvkům neverbální komunikace. Analýza otázky č. 7 z dotazníkového šetření je vyobrazena pomocí grafů č. 14 – 18. Nejdříve respondenti posuzovali, jak je při komunikaci významné vhodné držení a postoj těla a styl chůze. Odpovědi manažerů se značně neshodovaly. Z Grafu č. 14 vyplývá, že 14 manažerů, tj. 41 %, považuje vhodné držení těla a styl chůze za středně významné. 13 odpovídajících, tj. 38 %, přisuzuje tomuto prvku velký význam. Pro čtyři respondenty má vhodné držení těla a styl chůze zásadní význam a naopak pro tři z dotazovaných má pouze malý význam.

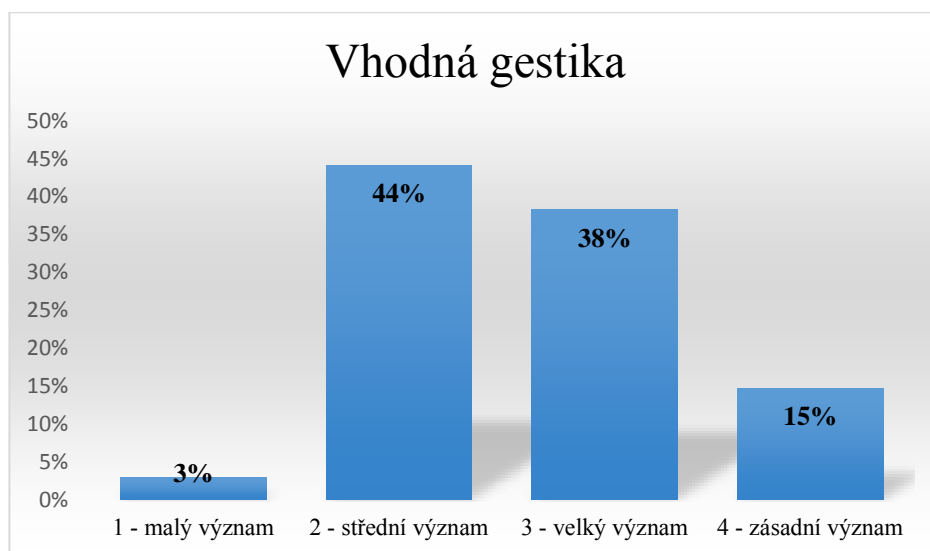
Graf 14 - Prvky neverbální komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Další prvek neverbální komunikace, kterým je vhodná gestika, je hodnocen velmi obdobně jako ten předchozí. Pro 15 manažerů, tj. 44 %, je vhodná gestika středně významná, jak je zobrazeno na Grafu č. 15. 13 respondentů, tj. 38 %, přikládá tomuto prvku velký význam. Pro pět manažerů má vhodná gestika zásadní význam a naopak pouze pro jednoho z dotazovaných má malý význam.

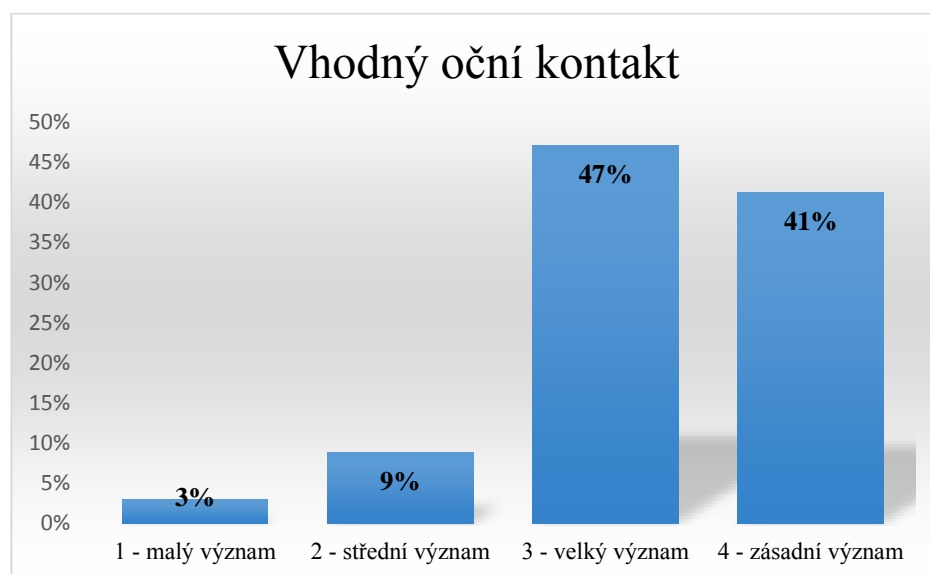
Graf 15 - Vhodná gestika



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Z Grafu č. 16 je zřejmé, že vhodný oční kontakt je pro respondenty důležitý. Téměř polovina manažerů, konkrétně 47 %, přikládá vhodnému očnímu kontaktu velký význam. Pro 14 respondentů, tj. 41 %, má zásadní význam. A dohromady pouze čtyři odpovídající zvolili možnost malého či středního významu.

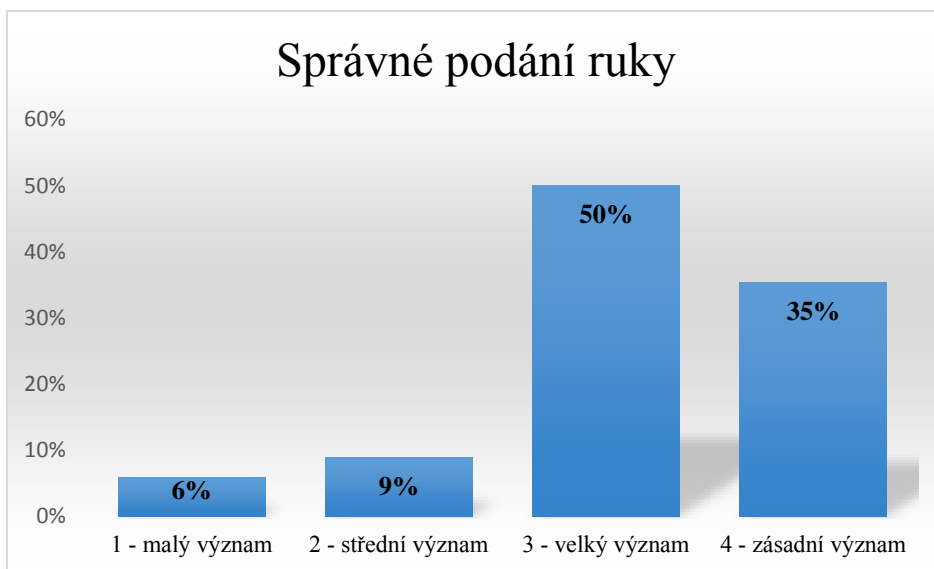
Graf 16 - Vhodný oční kontakt



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Přesně polovina manažerů, tedy 17, přikládá správnému podání ruky velký význam, jak je znázorněno na Grafu č. 17. Pro 35 % respondentů má vhodné podání ruky zásadní význam. Za středně významný považují tento prvek tři manažeři. A pro dva odpovídající, tj. 6%, má správné podání ruky malý význam.

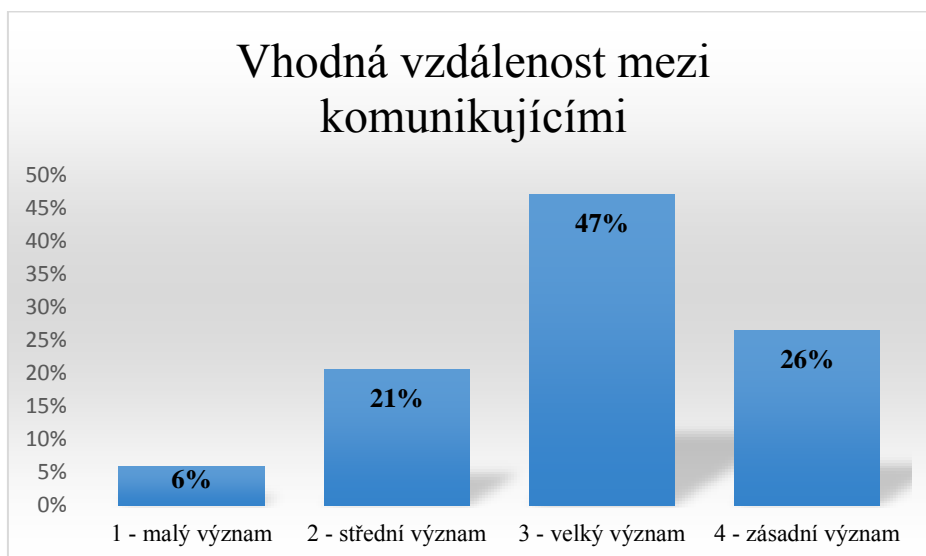
Graf 17 - Správné podání ruky



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Význam vhodné vzdálenosti mezi komunikujícími zobrazuje Graf č. 18. Nejvíce respondentů, konkrétně 16, přisuzuje správné vzdálenosti mezi komunikujícími velký význam. Devět manažerů, tj. 26 %, hodnotí tento prvek jako zásadně významný. Pro 21 % dotazovaných má alespoň střední význam. A dva respondenti považují vhodnou vzdálenost mezi komunikujícími za málo významnou.

Graf 18 - Vhodná vzdálenost mezi komunikujícími



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Tabulka č. 3 zobrazuje odpovědi na sedmou otázku, jež se zabývala významností prvků neverbální komunikace. Z uvedených prvků hodnotí manažeři jako zcela nejdůležitější vhodný oční kontakt, který má hodnotu váženého aritmetického průměru 3,26. Další v pořadí je správné podání ruky s hodnotou 3,15, po tom je vhodná vzdálenost mezi komunikujícími s hodnotou 2,94, za ní se řadí vhodná gestika, jež dosahuje hodnoty 2,65. A poslední v pořadí je vhodné držení a postoj těla a styl chůze s hodnotou 2,53, což znamená, že je tento prvek pro respondenty nejméně významný. U prvku vhodný oční kontakt je nejmenší směrodatná odchylka, s hodnotou 0,74 a také nejmenší variační koeficient ve výši 22,67 %. Z čehož vyplývá, že se dotazovaní v odpovědích nejvíce shodovali. Naopak nejvyšší variabilita odpovědí je u prvku vhodné držení a postoj těla a styl chůze, variační koeficient je ve výši 32,14 %. Manažeři tento prvek neverbální komunikace nepovažují za příliš významný a v odpovědích se spíše neshodují.

Tabulka 3 - Prvky neverbální komunikace

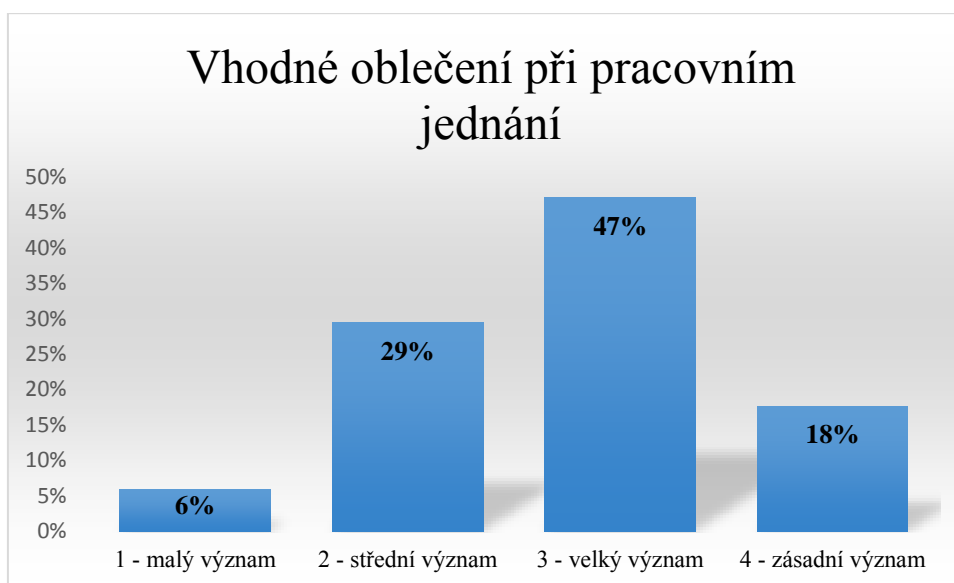
	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Držení a postoj těla, styl chůze	3	14	13	4	2,53	0,66	0,81	32,14%
Vhodná gestika	1	15	13	5	2,65	0,58	0,76	28,80%
Vhodný oční kontakt	1	3	16	14	3,26	0,55	0,74	22,67%
Správné podání ruky	2	3	17	12	3,15	0,65	0,81	25,71%
Vhodná vzdálenost mezi komunikujícími	2	7	16	9	2,94	0,70	0,84	28,50%

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

4.4.4 Prvky při manažerské komunikaci

V dalším tematickém bloku respondenti prisuzovali význam dvěma prvkům při manažerské komunikaci, kterými se zabývala otázka č. 8. Nejdříve respondenti hodnotili, jak je pro ně významné mít při pracovním jednání vhodné oblečení. Odpovědi manažerů se příliš neshodovaly. Z Grafu č. 19 je patrné, že 16 dotazovaných, tj. 47 %, přikládá vhodnému oblečení při pracovní schůzce velký význam. Deset respondentů, tj. 29 %, považuje tento prvek za středně významný. Pro šest respondentů, tj. 18%, má vhodné oblečení při pracovním jednání zásadní význam a naopak pro dva z dotazovaných má pouze malý význam.

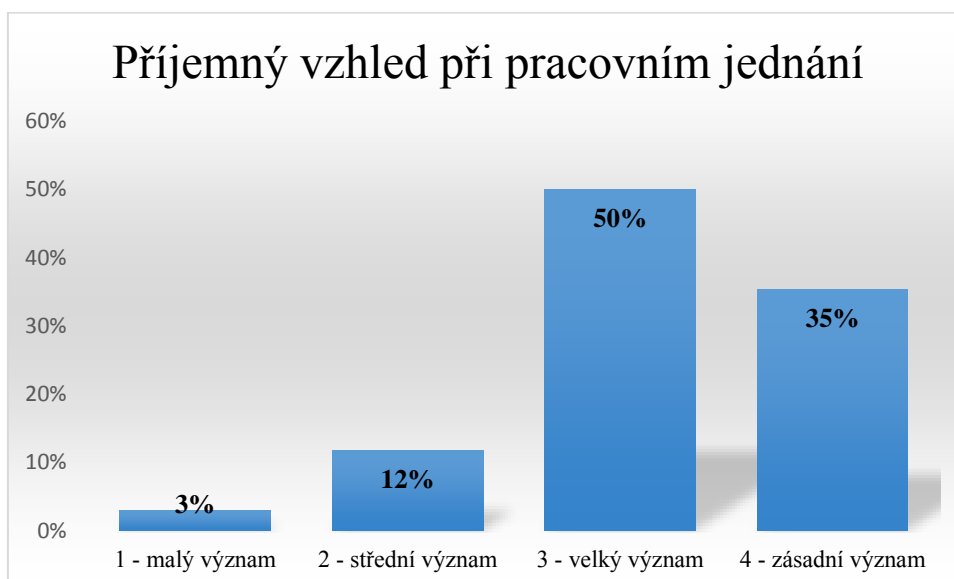
Graf 19 - Vhodné oblečení při pracovním jednání



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Druhý prvek představoval příjemný vzhled při pracovním jednání, který je zobrazen na Grafu č. 20. Přesně polovina manažerů, tedy 17, přikládá tomuto prvku velký význam a pro 35 % manažerů má dokonce zásadní význam. Pouze čtyři odpovídající hodnotili tento prvek jako středně významný a jen pro jednoho z manažerů má příjemný vzhled při pracovním jednání malý význam.

Graf 20 - Příjemný vzhled při pracovním jednání



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

V Tabulce č. 4 jsou uvedeny odpovědi na osmou otázku, která se věnovala vhodnému oblečení a příjemnému vzhledu při pracovním jednání. Z těchto dvou prvků je pro manažery jednoznačně důležitější mít příjemný vzhled při pracovním jednání, nežli být vhodně

oblečen. Vážený aritmetický průměr prvního v pořadí z těchto dvou prvků, tedy příjemného vzhledu při pracovním jednání, dosahuje hodnoty 3,18. Tento lépe hodnocený prvek má oproti tomu druhému v pořadí menší variační koeficient dosahující hodnoty 23,50 %. Z čehož vyplývá, že se manažeři v odpovědích více shodovali.

Tabulka 4 - Vhodné oblečení a příjemný vzhled při pracovním jednání

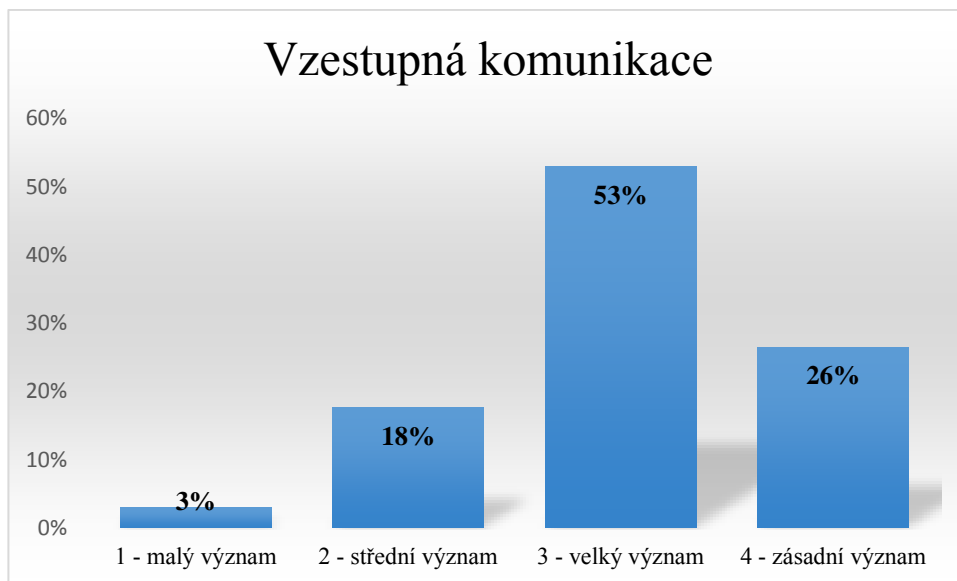
	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Vhodné oblečení při pracovním jednání	2	10	16	6	2,76	0,65	0,81	29,17%
Příjemný vzhled při pracovním jednání	1	4	17	12	3,18	0,56	0,75	23,50%

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

4.4.5 Směry manažerské komunikace

Další tematický blok se věnoval směrům manažerské komunikace. Analýza deváté otázky je vyobrazena pomocí grafů č. 21 – 24. Nejprve respondenti hodnotili, jaký význam přikládají vzestupné komunikaci, která směřuje od podřízených pracovníkům k manažerům. Z Grafu č. 21 je patrné, že pro více než polovinu dotazovaných, tj. 53 %, má tato komunikace velký význam. Pro devět respondentů, tj. 26 %, má zásadní význam a šest manažerů považuje vzestupnou komunikaci za středně významnou.

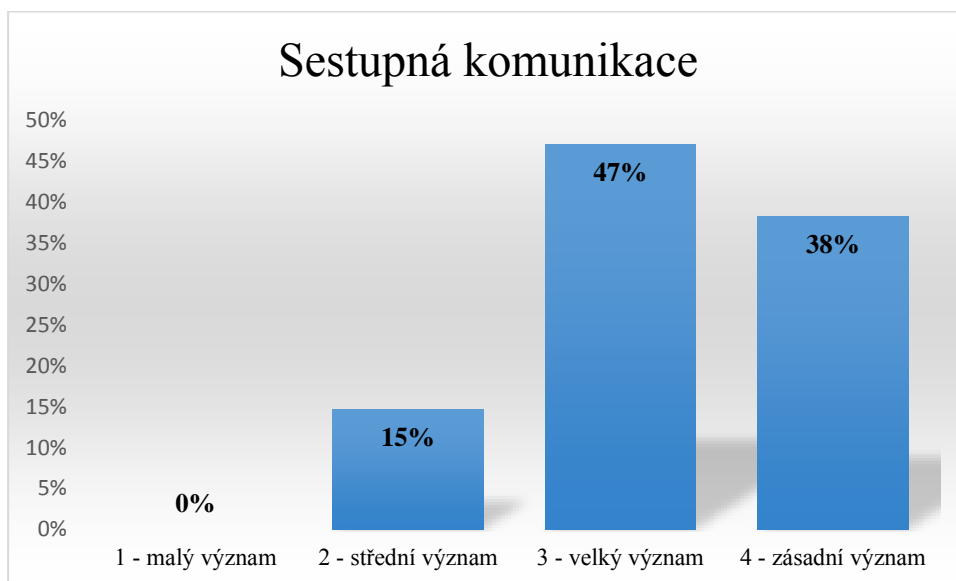
Graf 21 - Vzestupná komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Opačná k předchozí komunikaci je komunikace sestupná, která směřuje od manažerů k jejich podřízeným pracovníkům. Sestupnou komunikaci hodnotili respondenti o něco lépe než vzestupnou, jak je znázorněno na Grafu č. 22. 47 % dotazovaných přikládá sestupné komunikaci velký význam a 38 % ji přisuzuje zásadní význam. Jen pět manažerů ji považuje za středně významnou. Žádný z dotazovaných nepřikládá sestupné komunikaci malý význam.

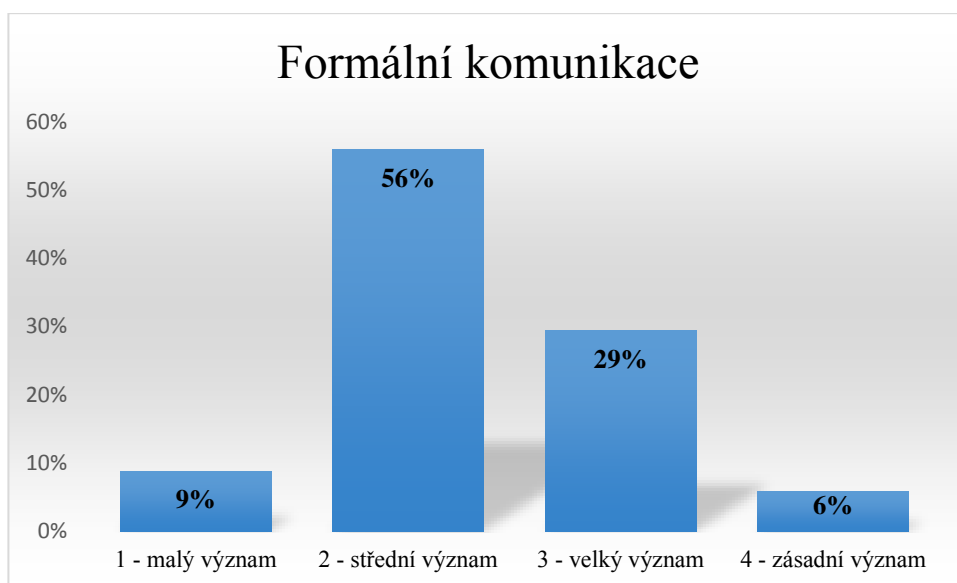
Graf 22 - Sestupná komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Dále respondenti hodnotili významnost formální komunikace. Z Grafu č. 23 je zřejmé, že pro 19 manažerů, tj. 56 %, má formální komunikace střední význam. Velký význam jí přikládá 29 % dotazovaných a pro šest manažerů má tato komunikace zásadní význam. Jen 9 % respondentů jí přisuzuje malý význam.

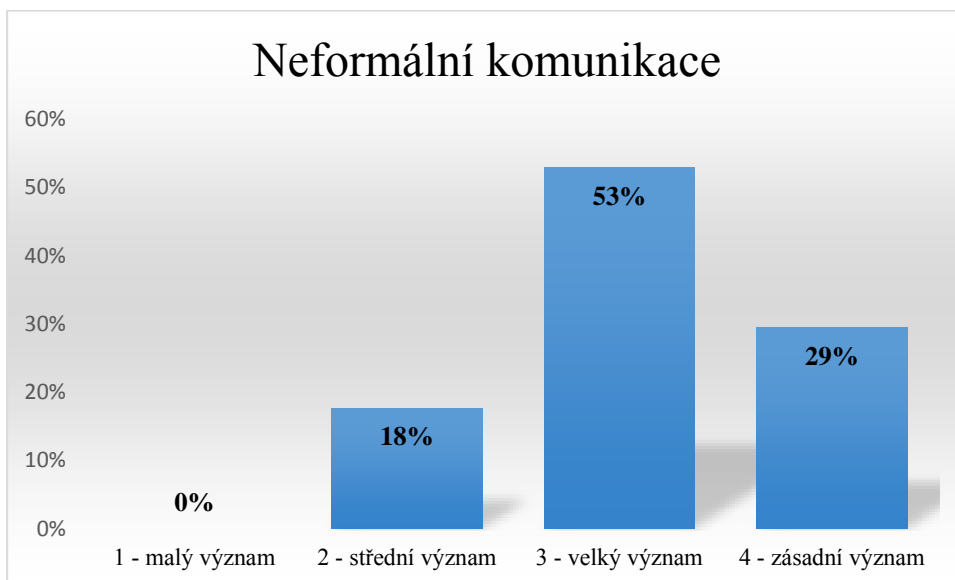
Graf 23 - Formální komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

A opakem formální komunikace je komunikace neformální, která získala lepší hodnocení manažerů, jak je vyobrazeno na Grafu č. 24. Velký význam neformální komunikaci přikládá více než polovina respondentů, tedy 53 %. Pro deset manažerů, tj. 29 %, má tato komunikace zásadní význam a 18 % ji považuje za středně významnou. Žádný z dotazovaných jí nepřisuzuje malý význam.

Graf 24 - Neformální komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Odpovědi na devátou otázku dotazníkového šetření, která se zabývala čtyřmi komunikačními směry, jsou uvedeny v Tabulce č. 5. Z výsledků je patrné, že je pro manažery důležitější sestupná komunikace, nežli ta vzestupná, protože má vyšší hodnotu váženého

aritmetického průměru. Sestupná komunikace má také menší variační koeficient, což znamená, že se manažeři v odpovědích převážně shodovali. Co se týče formálnosti v komunikaci, respondenti považují neformální komunikaci za důležitější oproti té formální, jelikož má vyšší vážený aritmetický průměr a také má nižší hodnotu variačního koeficientu.

Tabulka 5 - Komunikační směry

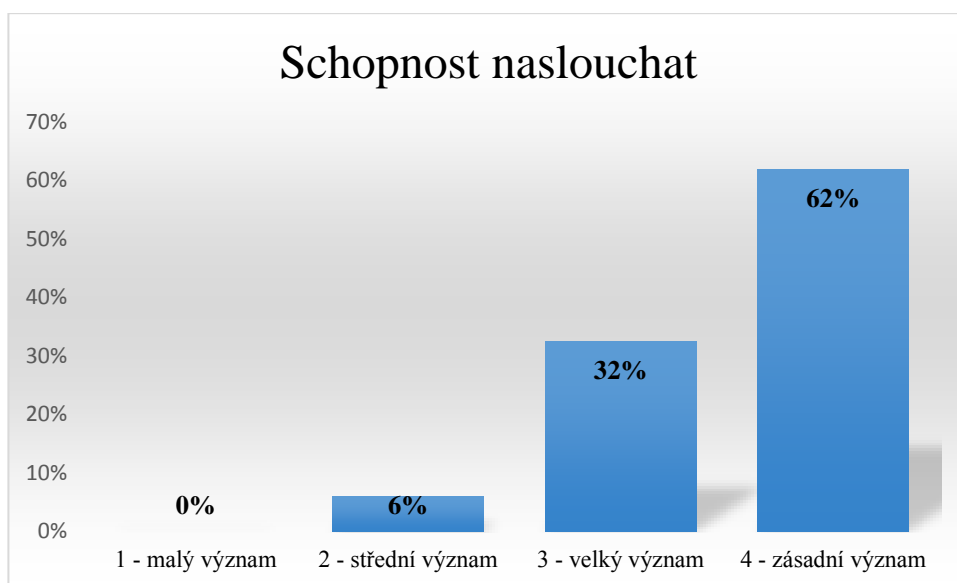
	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Vzestupná komunikace	1	6	18	9	3,03	0,56	0,75	24,66%
Sestupná komunikace	0	5	16	13	3,24	0,47	0,69	21,28%
Formální komunikace	3	19	10	2	2,32	0,51	0,72	30,82%
Neformální komunikace	0	6	18	10	3,12	0,46	0,68	21,68%

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

4.4.6 Komunikační dovednosti

V dalším tematickém bloku je pomocí grafů č. 25 – 29 zobrazena analýza otázky č. 10 z dotazníkového šetření, která se zabývala významem pěti nejdůležitějších manažerských komunikačních dovedností. Nejprve dotazovaní hodnotili, jak je pro ně významná schopnost naslouchat. Odpovědi manažerů se velmi shodovaly. Z Grafu č. 25 vyplývá, že 21 dotazovaných, tj. 62 %, přikládá schopnosti naslouchat zásadní význam. Pro 11 respondentů, tj. 32 %, má tato komunikační dovednost velký význam a pouze dva manažeři ji považují za středně významnou. Žádný z respondentů nepřikládá schopnosti naslouchat malý význam.

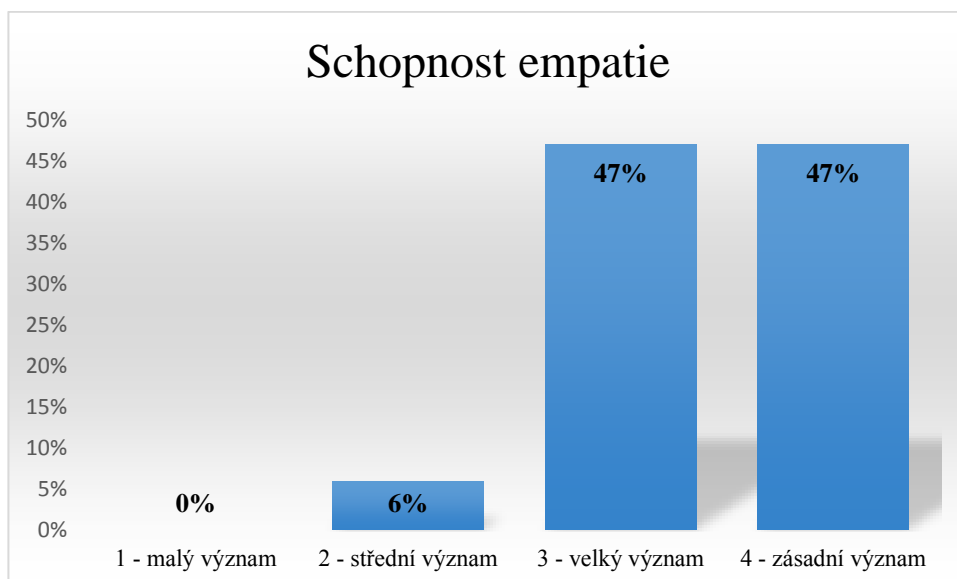
Graf 25 - Schopnost naslouchat



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Další komunikační dovedností je schopnost empatie. Dohromady 32 manažerů, tj. 94 %, přikládá této manažerské dovednosti velký nebo zásadní význam, přičemž 47 % jí přisuzuje velký význam a 47 % zásadní význam. A jen dva dotazovaní považují tuto dovednost za středně významnou. Opět žádný z manažerů nepřisuzuje schopnosti empatie malý význam.

Graf 26 - Schopnost empatie

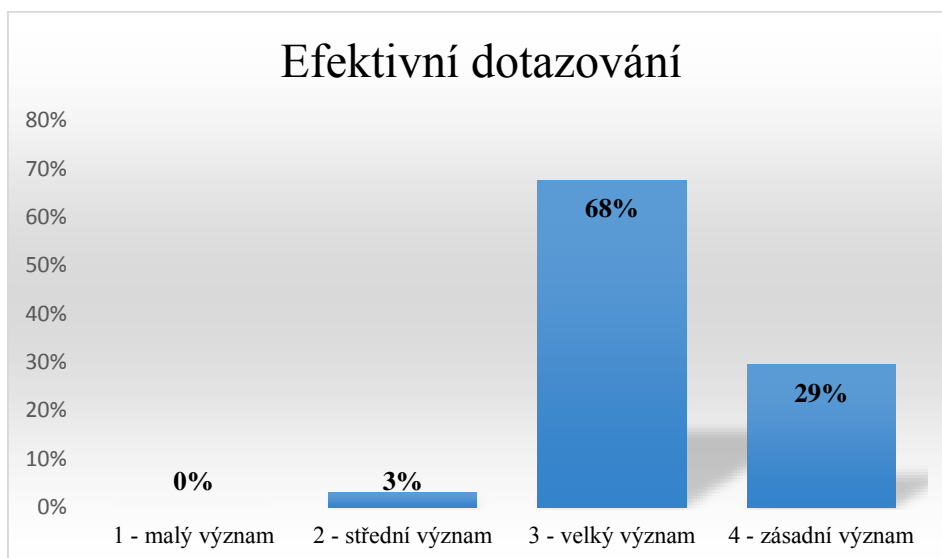


Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Z Grafu č. 27 je patrné, že pro většinu manažerů je důležité umět se efektivně dotazovat. Jelikož 68 % respondentů přikládá efektivnímu dotazování velký význam a 29 %

mu přisuzuje zásadní význam. Jen jeden z dotazovaných považuje tuto dovednost za středně významnou. I v tomto případě nemá pro žádného z manažerů efektivní dotazování malý význam.

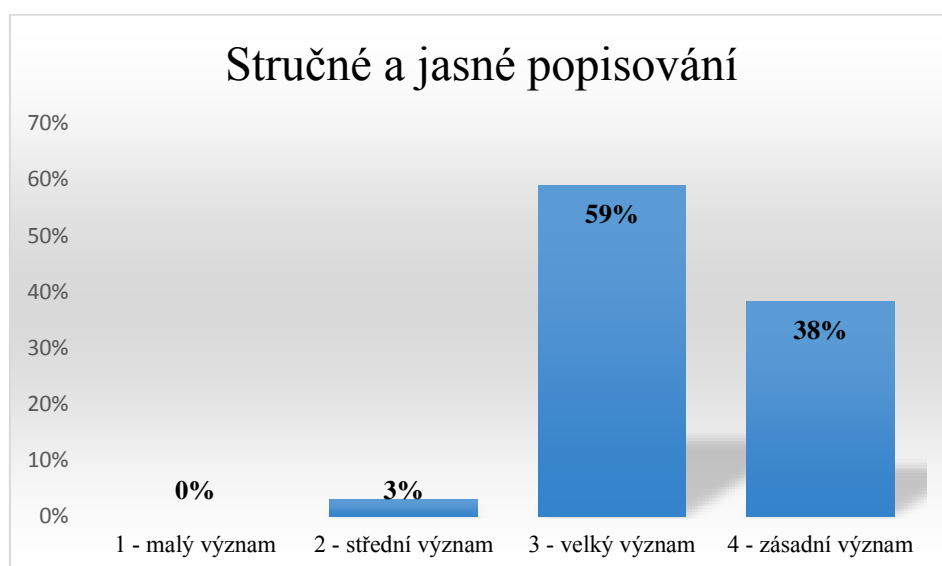
Graf 27 - Efektivní dotazování



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Také dovednost umět vše stručně a jasně popisovat v jakékoli situaci je velmi dobře hodnocena, jak je znázorněno v Grafu č. 28. 20 manažerů, tj. 59 %, přisuzuje stručnému a jasnému popisování velký význam a pro 38 % dotazovaných má zásadní význam. Pouze jeden respondent přikládá této manažerské dovednosti střední význam. Opět nebyl zvolen malý význam.

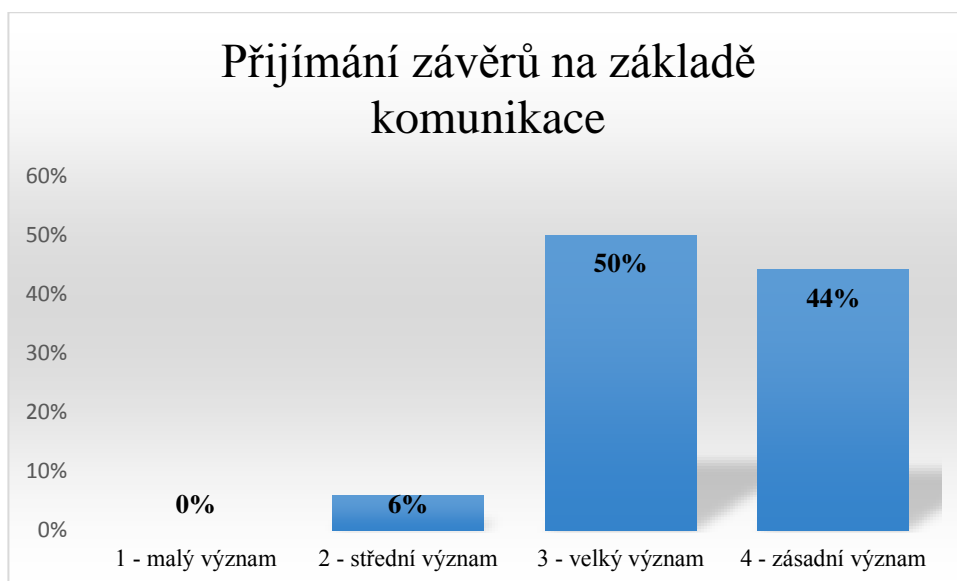
Graf 28 - Stručné a jasné popisování



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Z Grafu č. 29 vyplývá, že 17 manažerů, tj. 50 %, přikládá přijímání závěrů na základě komunikace velký význam. Zásadní význam této komunikační dovednosti přisuzuje 15 manažerů, čili 44 %. A dva respondenti považují přijímání závěrů za středně důležitou dovednost. Stejně jak tomu bylo u všech předchozích dovedností, i v tomto případě žádný z manažerů nezvolil malý význam.

Graf 29 - Přijímání závěrů na základě komunikace



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Tabulka č. 6 zobrazuje odpovědi na desátou otázku, která se věnovala významnosti jednotlivých komunikačních dovedností manažera. Všechny z uvedených dovedností byly velmi dobře hodnoceny, nicméně schopnost naslouchat se s nejvyšší hodnotou 3,56 váženého aritmetického průměru umístila na prvním místě. Další v pořadí je schopnost empatie s hodnotou 3,41, poté je přijímání závěrů na základě komunikace s hodnotou 3,38, hned za ním je stručné a jasné popisování, které má hodnotu 3,35 a na poslední místo se umístilo efektivní dotazování s hodnotou 3,26. Nejnižší směrodatná odchylka s hodnotou 0,50 a nejnižší variační koeficient s hodnotou 15,42 % jsou u efektivního dotazování, což znamená, že se dotazování v odpovědích nejvíce shodovali. Naopak nejvyšší variabilita odpovědí je u přijímání závěrů na základě komunikace, variační koeficient je ve výši 17,59 %. Variační koeficienty u všech komunikačních dovedností jsou dosti nízké a naopak vážené aritmetické průměry jsou poměrně vysoké. Příčinou je fakt, že se manažeři u všech otázek velice shodovali, dále že v žádném z případů nebyl vybrán malý význam a také skutečnost, že povětšinou volili význam zásadní či velký.

Tabulka 6 - Komunikační dovednosti

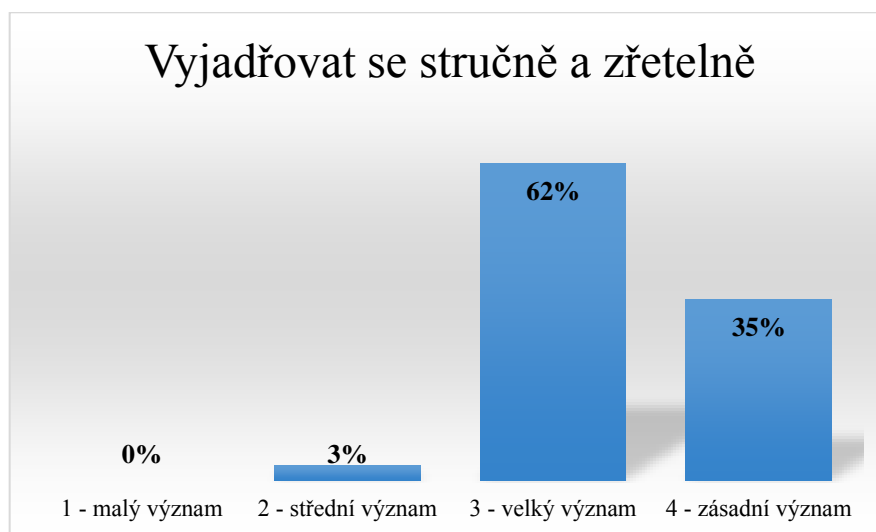
	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Schopnost naslouchat	0	2	11	21	3,56	0,36	0,60	16,96%
Schopnost empatie	0	2	16	16	3,41	0,36	0,60	17,58%
Efektivní dotazování	0	1	23	10	3,26	0,25	0,50	15,42%
Stručné a jasné popisování	0	1	20	13	3,35	0,29	0,54	15,98%
Přijímání závěrů na základě komunikace	0	2	17	15	3,38	0,35	0,59	17,59%

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

4.4.7 Prvky efektivní komunikace

Další tematický blok se věnuje šesti důležitým prvkům efektivní komunikace, jež byly obsahem otázky č. 11. Odpovědi manažerů jsou znázorněny pomocí grafů č. 30 – 35. Napřed respondenti posuzovali, jak je pro ně v práci důležité vyjadřovat se stručně a zřetelně. Z Grafu č. 30 je zřejmé, že 21 manažerů, tj. 62 %, přikládá stručnému a jasnému vyjadřování při manažerské komunikaci velký význam. 35 % respondentů, tedy 12, považuje tento prvek efektivní komunikace za zásadně významný. Pouze pro jednoho z odpovídajících má stručné a zřetelné vyjadřování střední význam. Malý význam nebyl nikým zvolen.

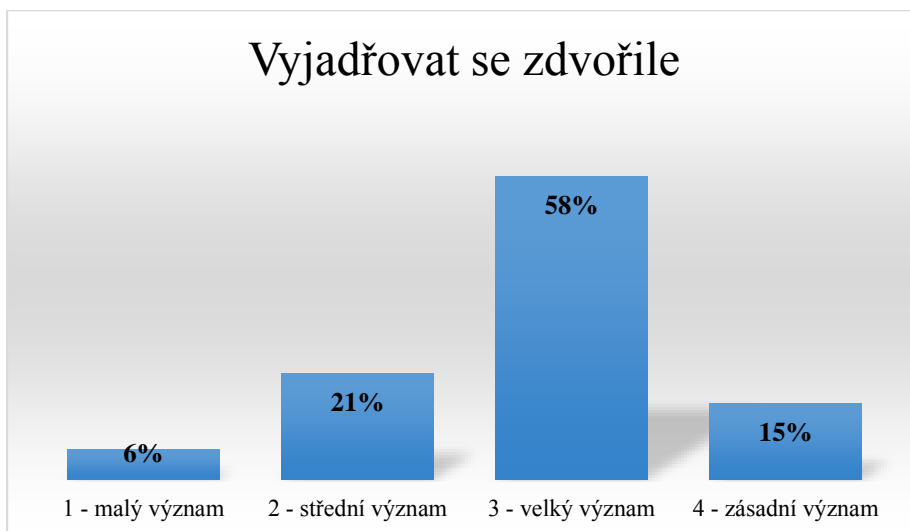
Graf 30 - Vyjadřovat se stručně a zřetelně



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Dále respondenti hodnotili, jaký význam přiřkládají zdvořilému vyjadřování v roli manažera. Více než polovina dotazovaných, tedy 20 respondentů, přisuzuje zdvořilému vyjadřování velký význam, jak je znázorněno pomocí Grafu č. 31. Pro pět respondentů, tj. 15 %, má tento prvek efektivní komunikace zásadní význam a pro sedm je středně významný. Jen dva odpovídající mu přiřkládají malý význam.

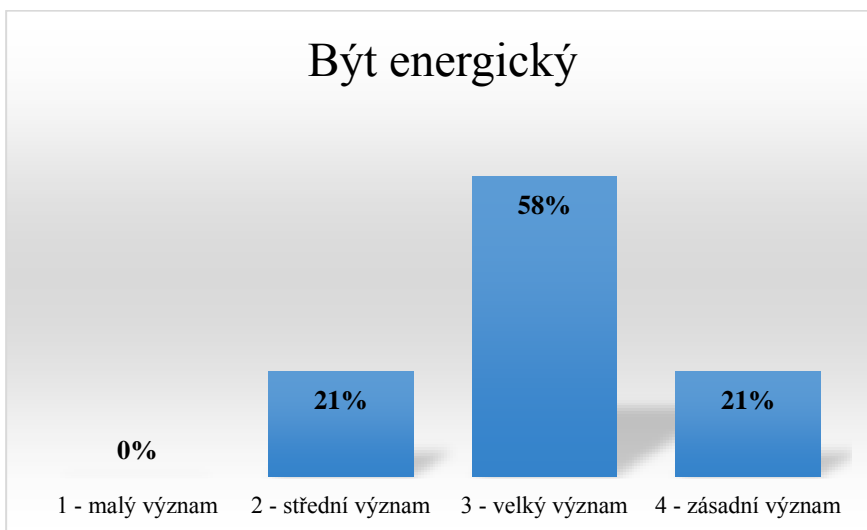
Graf 31 - Vyjadřovat se zdvořile



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Z Grafu č. 32 vyplývá, že 20 respondentů, tj. 58 %, přiřkládá vlastnosti být při manažerské komunikaci energický velký význam. Pro sedm dotazovaných má tento komunikační prvek zásadní význam a rovněž sedm manažerů považuje energické vyjadřování při manažerské komunikaci za středně důležité. V tomto případě nebyl malý význam nikým zvolen.

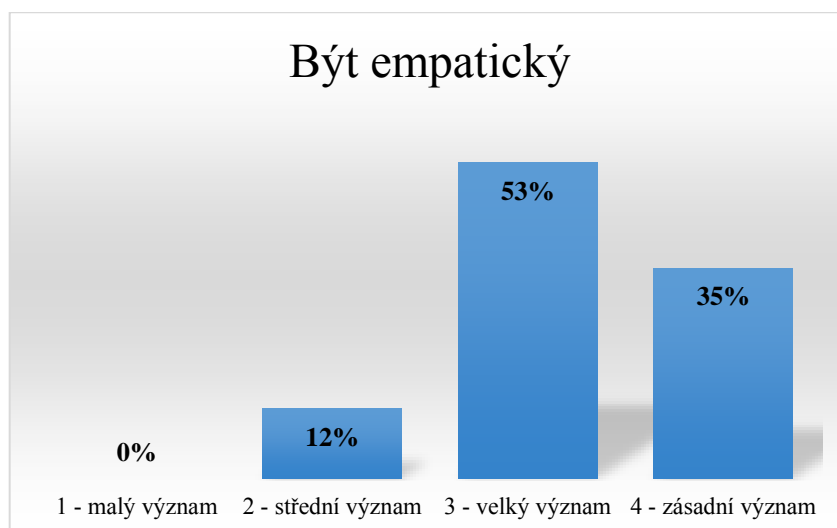
Graf 32 - Být energický



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Na Grafu č. 33 je vyobrazena důležitost empatie manažerů při komunikaci s podřízenými spolupracovníky. 18 respondentů, tj. 53 %, přikládá schopnosti být empatický velký význam a 35 % jí přisuzuje zásadní význam. Čtyři dotazovaní, tj. 12 %, považují tento prvek efektivní komunikace za středně významný. I v tomto případě nemá pro žádného z manažerů schopnost být empatický při manažerské komunikaci malý význam.

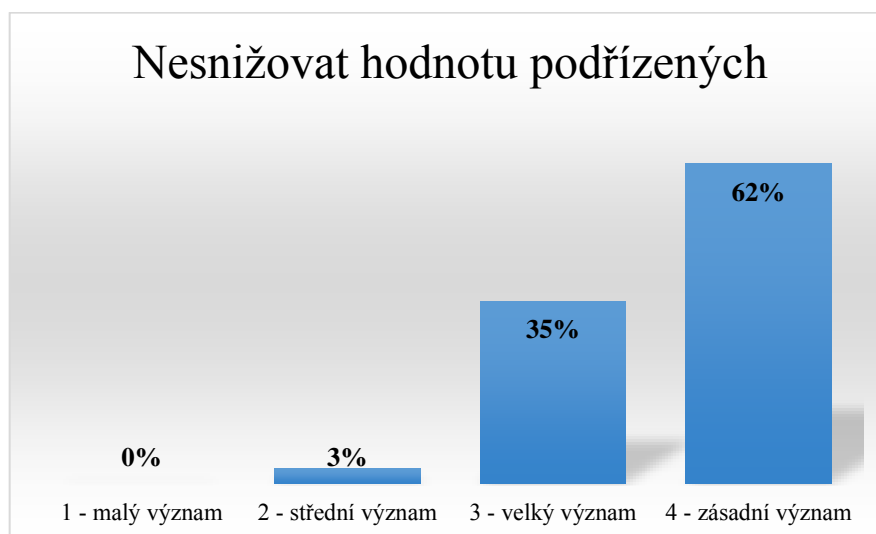
Graf 33 - Být empatický



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Odpovědi na významnost nesnižování hodnoty podřízených znázorňuje Graf č. 34. Tento prvek efektivní komunikace považují respondenti za nejdůležitější. 21 manažerů, tj. 62 % mu přikládá zásadní význam a 35 % respondentů mu přisuzuje velký význam. Pouze pro jednoho z dotazovaných má střední význam. Pro žádného z manažerů nemá schopnost nesnižovat hodnotu podřízených pracovníků při manažerské komunikaci malý význam.

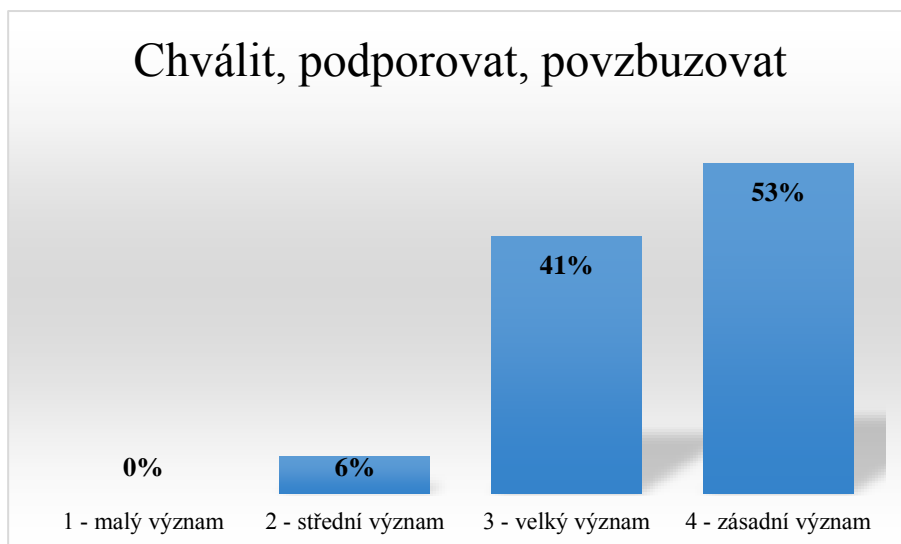
Graf 34 - Nesnižovat hodnotu podřízených



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Posledními prvky efektivní komunikace jsou schopnosti manažera chválit, podporovat a povzbuzovat lidi ve svém týmu. Dohromady 94 % respondentů přikládá těmto schopnostem zásadní či velký význam, konkrétně 53 % zásadní a 41 % velký význam. Jen dva respondenti považují tyto schopnosti za středně významné.

Graf 35 - Chválit, podporovat, povzbuzovat



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Do Tabulky č. 7 je zanesena analýza všech odpovědí na otázku č. 11, která hodnotila významnost důležitých prvků efektivní manažerské komunikace. Všechny z uvedených komunikačních prvků jsou pro manažery důležité a mají velmi dobré hodnocení, avšak schopnost nesnižovat hodnotu podřízených spolupracovníků v týmech manažerů se s nejvyšší hodnotou 3,59 váženého aritmetického průměru umístila na prvním místě. Další v pořadí je schopnost chválit, podporovat a povzbuzovat s hodnotou 3,47, poté je stručné a jasné vyjadřování v roli manažera s hodnotou 3,32, čtvrtá v pořadí je schopnost být empatický, jež má hodnotu 3,24, předposlední je schopnost být energický s hodnotou 3,00 a na poslední místo se umístilo zdvořilé vyjadřování s hodnotou 2,82. Nejnižší variační koeficient s hodnotou 15,29 % je u schopnosti nesnižovat hodnotu podřízených pracovníků manažerů, protože se respondenti v odpovědích nejvíce shodovali, což potvrzuje 21 odpovědí u zásadního významu tohoto komunikačního prvku. Naopak nejvyšší variabilita odpovědí je u zdvořilého vyjadřování, kde je hodnota variačního koeficientu ve výši 26,43 %. V tomto případě se manažeři v odpovědích moc neshodovali.

Tabulka 7 - Prvky efektivní komunikace

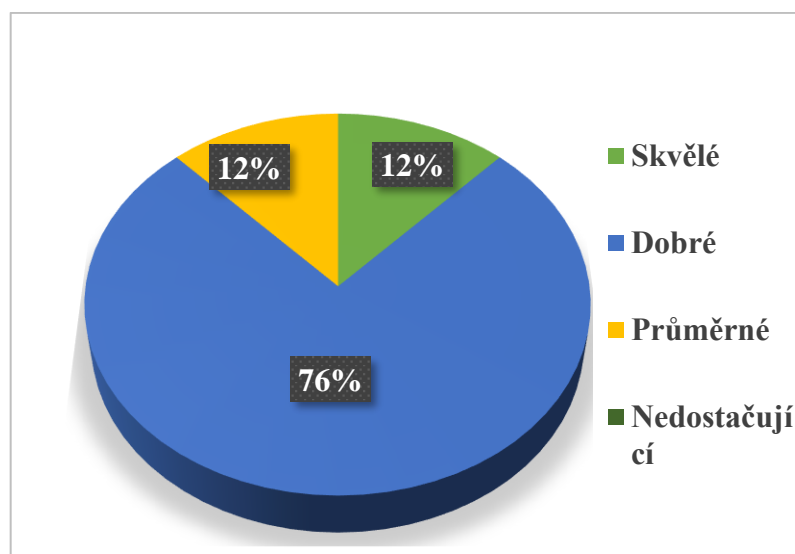
	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Vyjadřovat se stručně a zřetelně	0	1	21	12	3,32	0,28	0,53	15,86%
Vyjadřovat se zdvořile	2	7	20	5	2,82	0,56	0,75	26,43%
Být energický	0	7	20	7	3,00	0,41	0,64	21,39%
Být empatický	0	4	18	12	3,24	0,42	0,64	19,92%
Nesnižovat hodnotu podřízených	0	1	12	21	3,59	0,30	0,55	15,29%
Chválit, podporovat, povzbuzovat	0	2	14	18	3,47	0,37	0,61	17,45%

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

4.4.8 Sebehodnocení

V dalším tematickém bloku bylo zjišťováno, jak respondenti hodnotí své komunikační schopnosti v roli manažera, na výběr měli ze čtyř možností. Z Grafu č. 36 vyplývá, že většina respondentů, tedy 76 %, což je 26 z dotazovaných manažerů, hodnotí své komunikační schopnosti jako dobré. Dále čtyři respondenti, tj. 12 %, považují své komunikační schopnosti za skvělé. A čtyři z celkového počtu dotazovaných, tj. 12 %, hodnotí své komunikační schopnosti jako průměrné. Žádný z manažerů nepovažuje své komunikační schopnosti za nedostačující.

Graf 36 - Komunikační schopnosti manažera



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

4.4.9 Nezastupitelnost tří základních forem komunikace

Poslední tři otázky č. 13 – 15 dotazníkového šetření byly otevřené a manažeři v nich měli pár slovy popsat, v jakých situacích jsou pro ně nezastupitelné tři základní formy komunikace, tedy ústní, elektronická a písemná.

Nezastupitelnost osobního setkání při manažerské komunikaci

Nejprve bylo zjišťováno, kdy je pro respondenty nezastupitelné osobní setkání v manažerské komunikaci. V odpovědích se nejvíce objevovalo, že je tomu tak při sdělování citlivých, osobních či důvěrných informací. Také manažeři uvedli, že je ústní komunikace nezastupitelná v případě nábory nových zaměstnanců při přijímacích pohovorech nebo při výpovědi z pracovního poměru. Dále se opakoval názor, že díky nynější pandemické situaci zaměstnanci České spořitelny zjistili, že osobní setkání je ve většině situacích nahraditelné a pouze je třeba zvolit správnou alternativu, jako například online schůzky nebo elektronickou formu komunikace. Rovněž respondenti uváděli, že ústní komunikaci nejraději používají při hodnocení pracovního výkonu lidí ve svém týmu, ať se jedná o pochvalu či kritiku. Na většině oddělení České spořitelny se zaměstnanci hodnotí jednou ročně, ale jsou také útvary, na kterých dochází k hodnocení zaměstnanců každé čtvrtletí. Často se v odpovědích opakuje, že je pro manažery důležité osobní setkání kvůli zpětné vazbě, kterou jim podřízení pracovníci poskytují. Dále se opakovalo, že tuto formu komunikace manažeři preferují při různých změnách v pracovním poměru či náplně práce svých podřízených. Například se může jednat o zkrácení či prodloužení pracovního úvazku zaměstnance. Také respondenti uvedli, že dávají přednost osobnímu setkání se svými podřízenými zaměstnanci v případě, když jim přidělují nějaké složité a nestandardní úkoly.

Nezastupitelnost elektronické komunikace v roli manažera

Dále respondenti uvedli, v jakých situacích je pro ně nezastupitelná elektronická komunikace. Příkladem elektronické formy komunikace je e-mail. Manažeři opětovně odpovídali, že se jedná o případy, kdy je třeba rychle oslovit více podřízených pracovníků najednou, může se jednat o celé oddělení, a informovat je o nových pracovních a provozních postupech. V této pandemické době se s ohledem na opatření nařízená vládou mění i opatření ze strany České spořitelny. Většina oddělení má nařízenou práci z domova nebo alespoň snížený počet zaměstnanců jednotlivých úseků na minimální možný počet. Protože se provozní a pracovní postupy v této době častěji mění, tak je právě elektronická forma

komunikace pro sdělování aktuálních informací od manažerů nejefektivnější. Do e-mailu snadno a přehledně shrnou vše potřebné, ať se jedná o instrukce, pravidla či pokyny platné pro celý tým a podřízení pracovníci se na vše mohou kdykoli podívat. V odpovědích se též často opakovalo, že se pomocí elektronické formy komunikace manažerům snadněji zadávají náročnější termínované úkoly, které vyžadují dlouhý a složitý popis či postup. Jde také o určitou úsporu času pro obě strany, jelikož si podřízení pracovníci mohou e-mail kdykoli dohledat a znovu přečíst a nemusí se opakovaně ptát na postup svého nadřízeného. Rovněž respondenti uvedli, že se jedná o situace, kdy je potřeba archivovat čas a obsah určité důležité komunikace a v případě potřeby ji doložit. Dále se opakoval názor, že je účelné do elektronické komunikace shrnout závěry z osobního jednání, jako je například porada či schůzka. Na poradách středního a především vrcholového managementu jsou pravidelně vyhodnocovány výsledky a formulovány nové vize a strategie firmy, které je praktické shrnout pomocí elektronické komunikace.

Nezastupitelnost písemné komunikace v roli manažera

Poslední otázka se zabývala nezastupitelností písemné formy komunikace při práci manažera. Zde se odpovědi poněkud lišily, někteří manažeři například uvedli, že tuto formu komunikace nepovažují za důležitou, využívají ji při práci či dál tím méně a lze ji plně nahradit e-mailem. Nicméně někteří respondenti napsali, že písemnou formu komunikace nejčastěji používají při nezbytných pracovněprávních záležitostech, jako je například vznik pracovního poměru či naopak skončení pracovního poměru, jelikož to takto vyžadují zákonné podmínky. Dále se objevil názor, že tuto formu komunikace lze využít, pokud zaměstnanec z nějakého důvodu nechce nebo nemůže komunikovat se zaměstnavatelem a je mu potřeba doručit důležité personální dokumenty, jako je kupříkladu vytýkácí dopis obsahující velmi závažné prohřešky ze strany zaměstnance. V odpovědích se rovněž opakovalo, že manažeři pomocí písemné komunikace svým podřízeným pracovníkům předávají pochvaly, osobní vzkazy, speciální poděkování za plnění úkolů a blahopřání. A někteří z respondentů v těchto situacích volí výhradně ručně psanou korespondenci pro osobnější přístup.

Odpovědi na poslední tři otevřené otázky vyjadřují subjektivní názory dotazovaných manažerů a z odpovědí je patrné, že každý manažer preferuje různé formy a typy komunikace, ale všichni mají povědomí o tom, v čem manažerská komunikace spočívá a snaží se jednotlivé formy komunikace správně a efektivně při své práci využívat.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Dotazníkové šetření pro manažery České spořitelny, a.s., jež se týkalo nejdůležitějších tematických bloků manažerské komunikace, bylo vyhodnoceno pomocí kruhových a sloupcových grafů a tabulek se základními statistickými ukazateli. V této kapitole jsou všechny odpovědi respondentů zhodnoceny. Rovněž jsou zde popsány nejpodstatnější výsledky ze všech tematických bloků z dotazníku. Poté jsou navržena určitá doporučení pro efektivnější komunikaci manažerů s jejich podřízenými zaměstnanci.

5.1 Zhodnocení výsledků

Výzkum byl rozdělen na dvě části. První část obsahovala identifikační otázky, s jejichž pomocí byly zjištěny základní informace o respondentech. Druhá část se věnovala jednotlivým tematickým blokům manažerské komunikace.

Vyhodnocením výsledků bylo zjištěno, že se dotazníkového šetření zúčastnilo dohromady 34 manažerů, z toho bylo 11 žen a 23 mužů. Největší počet z dotazovaných manažerů, přesněji 59 %, vykonává svou funkci na úrovni středního managementu, tudíž je jejich úkolem vést celé oddělení. Další v pořadí je vrcholová úroveň s 23 % a nejméně zastoupena je provozní úroveň managementu s 18 % respondentů. Většina manažerů odpověděla, že se její počet podřízených pracovníků pohybuje na rozmezí 5 – 19 lidí.

V prvním tematickém bloku bylo zprvu zjištěno, že manažeři při své práci nejvíce využívají ústní formu komunikace. Dále respondenti hodnotili významnost jednotlivých forem komunikace, kterými jsou ústní, písemná, telefonická a vizuální komunikace. Ústní komunikace je dle odpovídajících rovněž nejdůležitější z forem komunikace. Naopak vizuální formu komunikace považují za nejméně významnou.

Druhý tematický blok se věnuje verbální komunikaci, která je jádrem pro získávání a předávání informací mezi lidmi. Dle odpovědí týkajících se významnosti jednotlivých prvků verbální komunikace bylo zjištěno, že se manažeři nejvíce soustředí na vhodnou rychlost řeči. Příliš rychlý projev může být chápán příjemcem obtížněji a naopak velmi pomalé tempo může mít za následek ztrátu jeho pozornosti, proto je důležité, aby manažeři zvolili správnou rychlost projevu s ohledem na situaci a obsah sdělení. Dalším významným prvkem je nepoužívání vulgarismů, což musí být v jejich postavení samozřejmostí. Jako

nejméně významný prvek považují manažeři absenci chyb v artikulaci i přes to, že huhlání, koktání, zadržávání a polykání koncovek jim může zcela překazit správný dojem z důležitého projevu.

Další tematický blok se zabývá neverbální komunikací, která dotváří význam verbálního projevu, může ho buď doplnit, zesílit jeho účinek nebo ho zcela zastoupit. Mezi hodnocenými prvky neverbální komunikace byly držení a postoj těla a styl chůze, vhodná gestika, vhodný oční kontakt, správné podání ruky a vhodná vzdálenost mezi komunikujícími. Všechny tyto prvky jsou při komunikaci velmi důležité. Avšak nejvýznamnější je dle manažerů správný oční kontakt, jež zastává v neverbální komunikaci značně důležitou roli. Pomocí očního kontaktu dokáže manažer regulovat tok informací, organizovat rozhovor a kontrolovat zpětnou vazbu. Dalším významným prvkem je dle dotazovaných správné podání ruky, což je nejčastějším společenským dotekem. Je velmi důležité umět v roli manažera správně a ve vhodném čase podat ruku. Nejméně významný prvek je dle manažerů správné držení a postoj těla a styl chůze.

Při hodnocení důležitosti vhodného oblečení a příjemného vzhledu při pracovním jednání manažeři jednoznačně upřednostňují příjemný vzhled při pracovním jednání. Jelikož manažeři pracují v bance, tak se musí vhodně oblékat a pečovat o svůj vzhled. Je velmi důležité, aby byl každý manažer vhodně, oblečený, upravený a aby působil přátelsky, pozitivně, upřímně a zároveň autoritativně.

V bloku se směry manažerské komunikace považují dotazovaní vedoucí pracovníci neformální komunikaci za důležitější oproti té formální. Rovněž posuzovali významnost komunikace vzestupné a sestupné. Sestupná komunikace směřuje od manažerů k jejich podřízeným pracovníkům. Tomuto informačnímu toku manažeři přikládají větší význam nežli vzestupné komunikaci směřující od podřízených pracovníků k manažerům. Pomocí sestupné komunikace manažeři předávají lidem ve svém týmu důležité instrukce, úkoly a informace.

Tematický blok s prvky komunikačních dovedností v roli manažera je jeden z nejlépe hodnocených bloků dotazníkového šetření. Většina dotazovaných manažerů přikládá uvedeným prvkům velký až zásadní význam. Avšak nejvýznamnější je dle vedoucích pracovníků schopnost naslouchat a hned další schopnost empatie. Obě tyto

základní komunikační dovednosti pomáhají manažerům k dosažení sounáležitosti v jejich týmu. Podřízení pracovníci se tak cítí pochopení, chtění a docenění, což má za následek lepší pracovní výkony a spokojenost na obou stranách. Další komunikační dovedností, jež manažeři považují za důležitou, je přijímání závěrů na základě komunikace. Cílem přijímání závěrů je vzájemné porozumění manažera s podřízeným, které se týká celkových postojů, doporučení, rozhodnutí, ujednání a potenciálních důsledků.

Do hodnocení významnosti nejdůležitějších prvků efektivní komunikace byly zařazeny vyjadřovat se stručně a zřetelně, vyjadřovat se zdvořile, být energický, být empatický, nesnižovat hodnotu podřízených a chválit, podporovat a povzbuzovat. Z výsledků výzkumu vyplývá, že nejdůležitějším prvkem efektivní komunikace je dle manažerů schopnost nesnižovat hodnotu podřízených pracovníků. Úspěšný a schopný manažer se nesmí dívat na své spolupracovníky svrchu, v žádném případě je nesmí ponižovat ani podceňovat a určitě nemůže zpochybňovat jejich dovednosti a schopnosti. Další prvek efektivní komunikace, který považují manažeři za významný, je schopnost chválit, podporovat a povzbuzovat podřízené zaměstnance, tedy zvyšovat jejich hodnotu. Správný manažer musí lidem ve svém týmu ukázat, že si jich váží, jsou pro něj důležití a stejně tak jejich každodenní pracovní výkon.

V dalším bloku vedoucí pracovníci ohodnotili své komunikační schopnosti. Většina dotazovaných manažerů hodnotí jako dobré své komunikační schopnosti. Jen pár manažerů hodnotí své komunikační schopnosti jako skvělé či průměrné. A žádný z dotazovaných je nepovažuje za nedostačující. Správný a schopný manažer musí mít skvělé nebo alespoň dobré komunikační schopnosti a především musí mít zdravé sebevědomí. Pokud manažer hodnotí své komunikační schopnosti jako průměrné, tak je třeba, aby udělal nějaké kroky pro zdokonalení svých komunikačních dovedností či svého sebevědomí.

Na závěr měli manažeři pár slovy popsat, v jakých situacích jsou pro ně nezastupitelné tři základní formy komunikace, tedy ústní, elektronická a písemná komunikace. Nejdříve uvedli, kdy je pro ně nezastupitelné osobní setkání v manažerské komunikaci, odpovědi se poměrně shodovaly. Nejčastěji je tomu tak při sdělování osobních, citlivých nebo důvěrných informací. Dále při náboru nových zaměstnanců či při výpovědi z pracovního poměru. A také manažeři preferují osobní setkání při hodnocení pracovního výkonu svých podřízených pracovníků. Co se týče situací, ve kterých je pro odpovídající

manažery nezastupitelná elektronická komunikace, tak jde o případy, kdy je třeba oslovit více zaměstnanců najednou a informovat je o nových pracovních či provozních postupech. Rovněž dávají přednost elektronické komunikaci v případech, kdy někomu chtějí zadat náročný úkol vyžadující dlouhý postup nebo popis. A též preferují elektronickou formu komunikace v situacích, kdy je potřeba archivovat čas a obsah nějaké důležité komunikace a v případě potřeby ji doložit. U nezastupitelnosti písemné komunikace manažeři odpověděli poměrně odlišně. Písemnou formu komunikace manažeři využívají při pracovněprávních záležitostech, jako jsou vznik či zánik pracovního poměru. Dále pomocí písemné formy komunikace manažeři svým podřízeným předávají pochvaly, osobní vzkazy, zvláštní poděkování za plnění úkolů či blahopřání.

5.1.1 Významnost všech hodnocených prvků řazených dle váženého průměru

Do Tabulky č. 8 je zanesena analýza všech odpovědí na otázky, které hodnotily významnost důležitých prvků manažerské komunikace. Prvky jsou seřazeny od nejvyššího váženého aritmetického průměru, tedy od největší významnosti, jakou jim dotazovaní manažeři přisuzují, až po nejmenší významnost. Největší význam manažeři přikládají ústní formě komunikace a naopak nejhůře hodnoceným prvkem celého výzkumu je formální komunikace. Vážený aritmetický průměr u všech hodnocených prvků nemá nižší hodnotu než dva, a to znamená, že význam všech těchto prvků se pohybuje od průměrného k zásadnímu, avšak žádný z nich nepovažují manažeři za málo významný či zcela bezvýznamný.

Tabulka 8 - Přehled významnosti všech prvků

	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Ústní komunikace	0	0	9	25	3,74	0,19	0,44	11,81%	1.
Nesnižovat hodnotu podřízených	0	1	12	21	3,59	0,30	0,55	15,29%	2.
Schopnost naslouchat	0	2	11	21	3,56	0,36	0,60	16,96%	3.
Chválit, podporovat, povzbuzovat	0	2	14	18	3,47	0,37	0,61	17,45%	4.
Schopnost empatie	0	2	16	16	3,41	0,36	0,60	17,58%	5.
Přijímání závěrů na základě komunikace	0	2	17	15	3,38	0,35	0,59	17,59%	6.

Stručné a jasné popisování	0	1	20	13	3,35	0,29	0,54	15,98%	7.
Vyjadřovat se stručně a zřetelně	0	1	21	12	3,32	0,28	0,53	15,86%	8.
Efektivní dotazování	0	1	23	10	3,26	0,25	0,50	15,42%	9.
Vhodný oční kontakt	1	3	16	14	3,26	0,55	0,74	22,67%	10.
Být empatický	0	4	18	12	3,24	0,42	0,64	19,92%	11.
Sestupná komunikace	0	5	16	13	3,24	0,47	0,69	21,28%	12.
Příjemný vzhled při pracovním jednání	1	4	17	12	3,18	0,56	0,75	23,50%	13.
Správné podání ruky	2	3	17	12	3,15	0,65	0,81	25,71%	14.
Neformální komunikace	0	6	18	10	3,12	0,46	0,68	21,68%	15.
Písemná komunikace	2	4	17	11	3,09	0,67	0,82	26,48%	16.
Vzestupná komunikace	1	6	18	9	3,03	0,56	0,75	24,66%	17.
Být energický	0	7	20	7	3,00	0,41	0,64	21,39%	18.
Vhodná rychlost řeči	0	7	21	6	2,97	0,38	0,62	20,79%	19.
Vhodná vzdálenost mezi komunikujícími	2	7	16	9	2,94	0,70	0,84	28,50%	20.
Nepoužívání vulgarismů	3	9	11	11	2,88	0,93	0,96	33,41%	21.
Vhodná hlasitost řeči	0	10	19	5	2,85	0,42	0,65	22,70%	22.
Vyjadřovat se zdvořile	2	7	20	5	2,82	0,56	0,75	26,43%	23.
Telefonická komunikace	0	12	16	6	2,82	0,50	0,71	25,00%	24.
Vhodné oblečení při pracovním jednání	2	10	16	6	2,76	0,65	0,81	29,17%	25.
Vhodná gestika	1	15	13	5	2,65	0,58	0,76	28,80%	26.
Nepoužívání slovní vaty	3	12	14	5	2,62	0,71	0,84	32,12%	27.
Držení a postoj těla, styl chůze	3	14	13	4	2,53	0,66	0,81	32,14%	28.
Absence chyb v artikulaci	5	12	15	2	2,41	0,65	0,81	33,53%	29.
Vizuální komunikace	4	18	7	5	2,38	0,77	0,87	36,73%	30.
Formální komunikace	3	19	10	2	2,32	0,51	0,72	30,82%	31.

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

5.2 Návrh doporučení

Na základě výzkumu ve zvolené společnosti Česká spořitelna, a.s. bylo zjištěno, že se v oblasti manažerské komunikace vyskytuje rozdílné vnímání významnosti některých prvků manažerské komunikace. Dále jsou navržena doporučení, která mohou zvýšit efektivitu a kvalitu komunikace mezi manažery a jejich podřízenými pracovníky.

Co se týče verbální komunikace, tak z mého pohledu manažeři podceňují důležitost některých jejích prvků. Jako nejméně významný prvek manažeři považují absenci chyb v artikulaci i přes to, že koktání, zadržávání, huhlání a nevhodně používané citoslovce jim mohou zcela překazit správný dojem z projevu. Huhlání či polykání koncovek například při důležité prezentaci může působit neprofesionálním dojmem. Každý vedoucí pracovník musí být dobrým řečníkem, tudíž musí ovládat správnou techniku projevu. Je velmi důležité, aby jeho řeč byla logicky uspořádaná, myšlenkově bohatá a jazykově vytríbená.

Další doporučení se týká manažerů, kteří jsou k sobě v sebehodnocení kritičtí. Pouze čtyři vedoucí pracovníci uvedli, že své komunikační schopnosti považují za skvělé. Většina uvedla, že jsou jejich komunikační dovednosti dobré a čtyři manažeři se domnívají, že mají pouze průměrné komunikační schopnosti. Těmto manažerům je tedy doporučeno, aby se co nejdříve pokusili své komunikační schopnosti zlepšit, jelikož jsou v postavení, ve kterém je třeba tyto schopnosti skvěle ovládat. Odpovědi mohly být ovlivněny typem osobnosti a psychickým stavem manažera či nízkým míněním o sobě samém. Schopný manažer musí mít zdravé sebevědomí a musí být psychicky silný a odolný.

Pro docílení efektivní a kvalitní komunikace je klíčové, aby obsah sdělení vedoucí od manažera k jeho podřízenému pracovníkovi byl náležitě pochopen. Proto je třeba využívat zpětnou vazbu, pomocí které si vedoucí pracovníci ověří, zda bylo sdělení přijato ve správné podobě.

Dále je třeba nepodceňovat prvky verbální i neverbální komunikace. Prvky neverbální komunikace dotvářejí význam verbálního sdělení, jež chce manažer předat svému podřízenému. Velmi důležitý je správný oční kontakt, pomocí kterého dokáže manažer regulovat tok informací, organizovat rozhovor a kontrolovat zpětnou vazbu.

Rovněž se manažeři musejí soustředit na dodržování patřičné vzdálenosti mezi komunikujícími stranami, aby vzdálenost nezasahovala do intimní zóny příjemce sdělení.

Úspěšný manažer musí ovládat náležitou úroveň přesvědčovacích, prezentačních, motivačních a vyjednávacích schopností, které spějí k loajalitě jeho podřízených zaměstnanců a následně k jejich lepší pracovní výkonnosti. Toto vše pomáhá dosáhnout vytyčených dílčích i hlavních cílů organizace. Důležitý je aktivní přístup manažera, který má o své podřízené pracovníky opravdový zájem, naslouchá jim, je empatický, přátelský, dostatečně je chválí, podporuje a povzbuzuje. Také jim plynule předává potřebné informace, správně je vede a náležitě motivuje, což napomáhá k prosperitě celé organizace.

6 Závěr

Komunikace představuje neodmyslitelnou součást práce všech vedoucích pracovníků. Manažer musí ovládat všechny důležité komunikační dovednosti s využitím verbálních i neverbálních komunikačních prvků, aby docílil efektivní a správné komunikace se svými podřízenými pracovníky. Správné komunikování a fungování jednotlivých oddělení napomáhají k účinné komunikaci celé organizace.

Pro výzkum, jež je součástí této diplomové práce, byla vybrána banka Česká spořitelna, a.s. s dlouholetou tradicí na českém trhu. Vzorek manažerů, pracujících na různých odděleních této banky, byl vybrán náhodně. Výzkum proběhl formou elektronického dotazníkového šetření, jež se zúčastnilo 34 manažerů ze všech úrovní managementu. Získaná data byla zpracována do tabulek a grafů a vyhodnocena pomocí základních statistických metod. Poté byla navrhnutá doporučení pro zlepšení manažerské komunikace.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký význam přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v procesu řízení. Dílčím cílem bylo porovnání názorů manažerů ve vybrané společnosti na důležitost vybraných komunikačních prvků. Splněním dílčího cíle bylo dosaženo hlavního cíle této diplomové práce, přičemž byl sestaven návrh vhodných doporučení týkající se zefektivnění manažerské komunikace ve vybrané organizaci.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že dotazovaní manažeři z České spořitelny, a.s. znají podstatu správné komunikace se svými podřízenými pracovníky. Z forem komunikace je pro ně nejvýznamnější i nejvíce užívaná ústní komunikace, prostřednictvím které hodnotí pracovní výkon svých zaměstnanců, zadávají jim různé úkoly anebo se k nim takto dostává zpětná vazba.

Největší významnost přikládají komunikačnímu prvku nesnižovat hodnotu podřízených, dále skvěle hodnotí schopnost naslouchat, chválit podporovat a povzbuzovat a schopnost empatie. Tyto všechny schopnosti spolu s dalšími dovednosti tvoří základ pro úspěšnou a fungující manažerskou komunikaci.

7 Seznam použitých zdrojů

- Abuarqoub, I. A. S. 2019.** *Language barriers to effective communication.* Hashemite : Utopia y Praxis Latinoamericana, 2019. ISSN: 1316-5216.
- Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Basu, Andreas a Faust, Liane. 2013.** *Umění úspěšné komunikace.* [překl.] Natalie Vrajová. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-8737-4.
- Bedrnová, Eva, Jarošová, Eva a Nový, Ivan a kol. 2012.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha : Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- Blažek, Ladislav. 2014.** *Management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9354-2.
- Česká spořitelna 2021.** Česká spořitelna. O-nás/kdo-j sme. *Česká spořitelna.* [Online] Česká spořitelna 2021. [Citace: 20. Leden 2021.] <http://https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-j sme>.
- Česká spořitelna 2019.** *Česká spořitelna. Výroční zpráva 2019.* [Dokument PDF] Praha : Omega Design, s.r.o., Česká spořitelna 2019.
- Dědina, Jiří a Cejthamr, Václav. 2005.** *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří. 2007.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- Donnelly, James H., Gibson, James L. a Ivancevich, John M. 1997.** *Management.* [překl.] Václav Dolanský a Josef Koubek. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- Fiedler, Jiří a Horáková, Jana. 2005.** *Komunikace v řízení.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. ISBN: 80-213-1295-5.
- Jiřincová, Božena. 2010.** *Efektivní komunikace pro manažery.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-7389-6.
- Khelerová, Vladimíra. 2010.** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- Koontz, Harold a Weihrich, Heinz. 1993.** *Management.* [překl.] Václav Dolanský. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Krembs, Peter a McLaganová, Patricia. 1998. *Komunikace na úrovni.* Praha : Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. ISBN 80-85943-75-1.

Mikuláščík, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

Souček, Eduard. 2006. *Statistika pro ekonomy.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN: 80-86730-06-9.

Urban, Jan. 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978-80-247-6687-4.

Vymětal, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1 – Dotazník

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Dobrý den,

jmenuji se Sára Kameirová a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze. Zároveň pracuji na zkrácený úvazek v oddělení bankovních záruk v centrále ČS, a.s. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poslouží jako podklad k mé diplomové práci, jejíž praktická část se zabývá hodnocením prvků manažerské komunikace v ČS, a.s.

Vyplnění Vám bude trvat maximálně sedm minut.

Tento dotazník je zcela anonymní a veškeré získané informace budou sloužit pouze k vypracování praktické části mé práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

*Povinné pole

1. Pohlaví: *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

2. Na jaké úrovni managementu se nacházíte? *

Označte jen jednu elipsu.

Nižší (provozní) management (nadřízený řadových zaměstnanců)

Střední management (manažeři oddělení/úseků/útvárů)

Vrcholový management (vedení podniku, určování strategických plánů)

3. Počet podřízených pracovníků: *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 5
 5 – 19
 20 – 39
 40 – 59
 60 – 79
 80 a více

4. Kterou z forem komunikace nejčastěji při své práci používáte? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ústní komunikace (rozhovory, diskuze, porady)
 Písemná komunikace (dopisy, e-maily, zprávy)
 Telefonická komunikace
 Vizuelní komunikace (grafy, tabulky)

5. Ohodnoťte prosím následující formy komunikace dle významu, jež jim přiřadíte.
*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Ústní (rozhovory, diskuze, porady)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Písemná (dopisy, e-maily, zprávy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vizuální (grafy, tabulky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jak velký význam přikládáte níže uvedeným prvkům verbální komunikace v pracovním prostředí? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Vhodná hlasitost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodná rychlost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání slovní vaty (prostě, jakoby, vlastně)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání vulgarismů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absence chyb v artikulaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jaký význam přikládáte těmto prvkům neverbální komunikace v pracovním prostředí? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Držení a postoj těla, styl chůze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodná gestika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodný oční kontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Správné podání ruky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodná vzdálenost mezi komunikujícími	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ohodnoťte prosím, jaký význam přiřazujete níže uvedeným prvkům při komunikaci. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Vhodné oblečení při pracovním jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemný vzhled při pracovním jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jaký význam přiřazujete následujícím komunikačním směrům na pracovišti? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Vzestupná komunikace (od podřízených k nadřízeným)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestupná komunikace (od nadřízených k podřízeným)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formální komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformální komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jaký význam pro Vás mají tyto manažerské komunikační dovednosti? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Schopnost naslouchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost empatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní dotazování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stručné a jasné popisování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přijímání závěrů na základě komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ohodnoťte prosím následující prvky efektivní komunikace manažera dle významu, jež jim přiřadíte. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Vyjadřovat se stručně a zřetelně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyjadřovat se zdvořile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Být energický	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Být empatický	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesnižovat hodnotu podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chválit, podporovat, povzbuzovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ohodnotte prosím své komunikační schopnosti v roli manažera. *

Označte jen jednu elipsu.

- Skvělé
 Dobré
 Průměrné
 Nedostačující

13. Kdy je dle Vašeho názoru nezastupitelné osobní setkání při manažerské komunikaci? *

14. V jaké situaci je dle Vašeho názoru nezastupitelná elektronická komunikace v roli manažera? (např.: e-mail) *

15. V jaké situaci je dle Vašeho názoru nezastupitelná písemná komunikace v roli manažera? (např.: dopis) *
