

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Michaela Pazderová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Pazderová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

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.

LEWIS, David. Tajná řeč těla. Praha: Bondy, 2010, 255 s. ISBN 978-809-0447-172.

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 02.04.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph. D. za odborné konzultace a věcné připomínky, které mi v průběhu zpracování této diplomové práce poskytl. Také bych ráda poděkovala všem manažerům za jejich spolupráci při sběru potřebných dat.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na téma hodnocení prvků manažerské komunikace. Za klíčový nástroj efektivního vedení a řízení lidí je považována komunikace manažera. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s managementem, úrovněmi managementu, manažerem a jeho rolemi, funkcemi a dovednostmi. Dále jsou na základě prostudování odborné literatury popsány funkce komunikace, prvky komunikačního procesu, komunikační kanály, formy komunikace, komunikační dovednosti a verbální a neverbální komunikace.

Praktická část se zabývá kvantitativním výzkumem. Výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, jehož předmětem je zjištění významnosti prvků manažerské komunikace. Pro výzkum byl sestaven standardizovaný dotazník. Oslovenými respondenty byli manažeři z různých firem vykonávající svojí funkci na všech stupních řízení. Nejprve byli stanoveny statistické ukazatele, pomocí kterých byla provedena analýza statistických dat. Závěr práce se zabývá porovnáním a vyhodnocením získaných údajů. Následně jsou navržena doporučení manažerům, jak zlepšit komunikaci na pracovišti a efektivněji splňovat stanovené cíle.

Klíčová slova: management, manažer, manažerská komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, manažerské funkce, manažerské role, komunikace, komunikační kanály, komunikace v organizaci, komunikační prvky

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The diploma thesis is focused on the evaluation of managerial communication elements. Manager's communication is considered as a key tool for effective leadership and management of people. The work is divided into the theoretical and the practical part.

The theoretical part defines the basic concepts related to management, management levels, manager and his roles, functions and skills. Furthermore, based on the study of professional literature, the functions of communication, elements of the communication process, communication approaches, forms of communication, communication skills and verbal and non-verbal communication are described.

The practical part is carried out by the quantitative research. The research was proven on the basis of a questionnaire survey and it was found that elements of managerial communication are important. A standardized questionnaire was prepared for the research. The respondents were managers from various firefighters performing their functions at all levels of management. First, statistical indicators were determined using statistical data. The conclusion of the thesis is considered to be the best possible and evaluated data obtained. Subsequently, recommendations of managers on how to communicate in the workplace and more effectively meet the set goals are proposed.

Keywords: management, manager, managerial communication, forms of communication, effective communication, managerial functions, managerial roles, communication, communication channels, communication in organization, communication elements

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management.....	14
3.1.1 Přístupy současného managementu	15
3.1.2 Úrovně managementu	16
3.2 Manažer.....	17
3.2.1 Manažerské dovednosti.....	18
3.2.2 Práce manažera	20
3.2.3 Typy manažerů	21
3.2.4 Manažerské role.....	23
3.2.5 Manažerské funkce	26
3.3 Komunikace	30
3.3.1 Charakteristiky komunikace	30
3.3.2 Funkce komunikace	31
3.3.3 Komunikace je proces.....	33
3.3.4 Prvky komunikačního procesu.....	34
3.4 Manažerská komunikace	38
3.4.1 Verbální a neverbální komunikace	39
3.4.1.1 Verbální komunikace.....	40
3.4.1.2 Neverbální komunikace.....	43
3.4.2 Komunikace v organizaci	47
3.4.3 Formy komunikace	48
4 Vlastní práce	50
4.1 Způsob zpracování zjištěných dat	50
4.1.1 Vážený aritmetický průměr	50
4.1.2 Rozptyl.....	51
4.1.3 Směrodatná odchylka.....	51
4.1.4 Variační koeficient.....	51
4.2 Charakteristika respondentů.....	52
4.3 Analýza dotazníkového šetření	54
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	85

5.1	Zhodnocení výsledků	85
5.2	Doporučení	88
6	Závěr.....	89
7	Seznam použitých zdrojů.....	91
8	Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Základní manažerské dovednosti	18
Obrázek 2:	Manažerské atributy	20
Obrázek 3:	Prostředí kolem manažerů	21
Obrázek 4:	Manažeři a úrovně managementu.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 5:	Manažeři na různých organizačních úrovních ve třech typech organizací	22
Obrázek 6:	Manažerské role	23
Obrázek 7:	Manažerské role	25
Obrázek 8:	Schéma komunikačního procesu	34
Obrázek 9:	Komunikační proces mezi dvěma osobami.....	34
Obrázek 10:	Postup deformace informace zprostředkované mezi dvěma osobami.....	36

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Maticové zobrazení manažerských funkcí.....	27
Tabulka 2:	Obsah komunikace.....	58
Tabulka 3:	Verbální komunikace	61
Tabulka 4:	Neverbální komunikace	65
Tabulka 5:	Efektivní komunikace	69
Tabulka 6:	Dovednosti manažera.....	74
Tabulka 7:	Komunikační směry	76
Tabulka 8:	Formy komunikace	80

Seznam grafů

Graf 1:	Pohlaví.....	52
Graf 2:	Úroveň managementu.....	53
Graf 3:	Počet podřízených.....	54
Graf 4:	Vlastní postoj ke sdělované informaci.....	55
Graf 5:	Srozumitelnost sdělení.....	55
Graf 6:	Pochopení sdělení	56
Graf 7:	Osobní postoj k příjemci sdělení	57
Graf 8:	Rychlost řeči	58
Graf 9:	Hlasitost řeči	59
Graf 10:	Nepoužívání slovní vaty	60
Graf 11:	Vyvarování se chyb v řeči	60
Graf 12:	Mimika.....	62
Graf 13:	Gestikulace	62
Graf 14:	Oční kontakt	63

Graf 15: Vhodná vzdálenost mezi účastníky	64
Graf 16: Nereagovat unáhleně	66
Graf 17: Shoda v cílech nadřízeného a podřízeného	66
Graf 18: Vzájemný respekt při komunikaci.....	67
Graf 19: Zpětná vazba.....	68
Graf 20: Naslouchání	70
Graf 21: Empatie.....	70
Graf 22: Dotazování.....	71
Graf 23: Aktivní přístup k řešení problémům.....	72
Graf 24: Vyjednávací schopnosti.....	73
Graf 25: Vzestupná komunikace.....	75
Graf 26: Sestupná komunikace	75
Graf 27: Písemná komunikace	77
Graf 28: Ústní komunikace.....	77
Graf 29: Telefonická komunikace	78
Graf 30: Elektronická komunikace	79
Graf 31: Preference formy komunikace.....	81
Graf 32: Porady a osobní setkání	81
Graf 33: Vizualní vzhled manažera	82
Graf 34: Osobní problémy podřízeného	83
Graf 35: Funkčnost zpětné vazby	83
Graf 36: Manažerská dovednost	84

1 Úvod

Komunikace je podstatnou součástí každodenního života lidí. Jedná se o schopnost dorozumět se navzájem mezi lidmi. Komunikace spočívá ve vzájemném přenosu informací pomocí verbálních nebo neverbálních aspektů. Prostřednictvím komunikace jsou vyjadřovány emoce, pocity a přání. Nejenom slovy se mohou lidi dorozumět, ale právě i pomocí mimiky, gest, postojů těla a dalších. Komunikace se projevuje všude okolo lidí například ve škole s vyučujícími a spolužáky, v městské hromadné dopravě, doma s rodinou, v obchodech, v práci apod.

Komunikace je složitým procesem, který obsahuje podstatné funkce jako je například schopnost empatie, naslouchání, vzájemný respekt apod. Komunikace spadá mezi hlavní funkce manažera, který zajišťuje správné fungování podniku a zodpovídá za splnění úkolů a cílů. Mezi hlavní témata managementu patří právě problematika komunikace manažera, protože efektivní komunikace má vliv nejen na pracovní prostředí firmy, ale i na ekonomickou výkonnost společnosti.

Pokud manažer chce docílit efektivní komunikace, je důležité, aby příjemce správně pochopil sdělení, které mu odesílatel předává. Manažer by měl znát své podřízené pracovníky a brát v potaz jejich přednosti, ale i nedostatky. Správná forma komunikace s podřízenými vede k vyšší efektivitě práce. Organizace a firmy vědí, že komunikace je klíčová pro tržní konkurenceschopnost a ekonomickou úspěšnost.

Kvalita komunikace na pracovišti se projevuje ve výkonnosti pracovníků, v jejich chování, lojalitě a motivaci. Hlavním předpokladem dobré komunikace mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným je správná úroveň přesvědčovacích, prezentačních a vyjednávacích schopností, které směřují k pracovní motivaci a výkonnosti podřízených, a tím k dosažení cílů podniku. Není možné podceňovat komunikaci, protože je potřeba pro dosažení cílů podniku plynulý a efektivní proces toku informací.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

Dílčím cílem diplomové práce je na základě získaných dat porovnat významnosti komunikačních prvků podle názorů manažerů a navrhnout doporučení pro zlepšení komunikace.

2.2 Metodika

Metodický postup diplomové práce je sestaven z několika následujících kroků. Nejprve je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci. Pro literární rešerši je nastudována odborná literatura, ve které jsou vysvětleny základní pojmy související s managementem a komunikací.

Druhý krok spočívá v určení způsobu zjišťování prvotních údajů. Primární data byla zjištěna z dotazníkového šetření, pro která byl vytvořen standardizovaný dotazník. Úvodní část byla zaměřena na identifikační otázky o respondentech. V druhé části dotazování hodnotili na čtyřstupňové škále významnosti odborné bloky, které souvisely s problematikou manažerské komunikace.

Další krok spočívá v charakterizování objektů zkoumání. Pro výzkum bylo osloveno několik firem s různorodým zaměřením a předmětem činnosti.

Ve čtvrtém kroku je určen soubor všech respondentů, kteří vyplnili standardizovaný dotazník.

V dalším kroku následuje zpracování zjištěných dat a pomocí základních statistických metod jsou primární data vyhodnocena. Pro analýzu dat byly využity statistické ukazatele, a to konkrétně vážený aritmetický průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient. Na základě provedených výpočtů je jednotlivým prvkům komunikace v rámci odborných bloků sestaveno pořadí významnosti.

Poslední krok spočívá ve formulaci obecných závěrů a následně jsou navržena doporučení pro zlepšení efektivní komunikace manažerů s podřízenými pracovníky.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 12).

Toto je jedna z mnoha definic, které popisují význam managementu. Manažer musí umět své pracovníky inspirovat. Manažer je jeden nebo několik jedinců, kteří řídí a ovládají výrobní a poskytující služby organizace.

Rozlišují se tři základní přístupy k managementu, kde určitým způsobem novější přístupy rozvíjely přístupy starší:

- klasický,
- behavioristický,
- vědecký.

Existují dvě integrované teorie – pravděpodobnostní přístup a systémový přístup (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Existují tři různé definice pro pojem management na základě toho, co zdůrazňují:

- používané nástroje a účel,
- vedení lidí,
- funkce prováděné vedoucími zaměstnanci.

Definice managementu, která zdůrazňuje používané nástroje a účel, vysvětluje management jako soubor metod, doporučení, názorů a přístupů, které ke zvládnutí manažerských funkcí využívají manažeři a tím dosahují ke splnění cílů společnosti.

Definice managementu zdůrazňující vedení lidí vysvětluje management jako umění, které dosahuje cílů společnosti hlavami a rukama jiných lidí.

A v poslední řadě se jedná o definici managementu, která klade důraz na funkce prováděné vedoucími zaměstnanci. Tato definice představuje management jako umění, díky kterému lze dosáhnout cílů společnosti hlavami a rukama jiných (Vodáček, Vodáčková, 2006).

3.1.1 Přístupy současného managementu

Manažerské přístupy volně vyjadřují různé množiny názorů přístupů k managementu, které jsou charakterizovány společnými rysy. Tyto směry jsou klasifikovány do pěti skupin:

- kvantitativní přístupy,
- procesní přístupy,
- systémové přístupy,
- psychologicko-sociální přístupy,
- empirické přístupy.

Kvantitativní přístupy vycházejí z využití matematických modelů, algoritmizovaných postupů, formalizovaných metod pro řešení implementačních, analytických a rozhodovacích manažerských prací. Využívání informačních a komunikačních technologií a informačních systémů při algoritmicky rozsáhlých úloh usnadňují manažerovi práci. Mezi představitele kvantitativních přístupů patří P. M. Mors, W. W. Cooper, A. Kaufmann, H. M. Wagner atd.

Hlavním charakteristickým rysem **procesního přístupu** je správní řízení od Henriho Fayola. Zde jsou preferovány harmonické a ucelené chápání o fungování dané organizace z hlediska funkčních činností a hierarchické úrovni řízení. Důležitá jsou doporučení pro vykonávání manažerských funkcí, která jsou obecně platná. Patří sem například procesy organizování, vedení lidí, plánování, výběr a rozmístění pracovníků a kontrolu. Dalšími

představiteli procesního přístupu jsou G. Dessler, J. A. Pearce, H. Koontz, R. B. Robinson a další.

Charakteristickým rysem pro **systemový přístup** je komplexní chápání dílčích procesů manažera a jejich koordinované propojení za účelem společně fungující organizační jednotky. Nezbytnou součástí jsou pořádací principy pro analýzy a syntézy objektů a jednotlivých procesů práce manažera. Jedná se o zjednodušení modelu rozsáhlé reality manažerských prací do jednotného systému, kde se identifikují vstupy systému, prvky, a vzájemné vazby, a to vnitřní i vnější, které ovlivňují výstupy. Mezi představitele se řadí H. A. Simon, K. E. Boulding, S. Beer, R. L. Ackoff a další.

Psychologicko-sociální přístupy ve velké míře vycházejí od Eltona Mayo a jeho školy lidských vztahů. Důraz je kladen na personální činnosti spojené s rozmíst'ováním a výběrem pracovníků a jejich vedením. Poznatky z tohoto přístupu se využívají pro motivaci pracovníků, stimulaci a rozvoj požadovaného chování, aktivity či iniciativy. Hlavními představiteli tohoto přístupu jsou A. Maslow, R. Likert, F. Fiedler, F. Herzberg, V. Vroom a další.

Empirické přístupy se zabývají rozborem a zobecněním záporných a kladných poznatků v manažerské praxi. Dobří představitelé empirických přístupů se nevyhýbají konfrontacím mezi poznatky a teorií. Jsou zde využity také poznatky z jiných přístupů. Mezi autory empirických přístupů lze zařadit P. Kotlera, Ch. Handyho, G. Hamela, R. M. Kanterovou, J. Adaira a další.

Tyto vysvětlené přístupy vytvářejí různé pohledy v rámci stejné disciplíny managementu. Z tohoto důvodu se při využití v praxi přístupy navzájem doplňují. Uživatelé managementu by měli znát charakteristické rysy základních přístupů pro využití hlavních poznatků při aplikaci (Vodáček, Vodáčková, 2006).

3.1.2 Úrovně managementu

Existují tři odlišné úrovně managementu, ve kterých se většina manažerských aktivit realizuje. Jednotlivé úrovně se mohou překrývat do určité míry, které následně potřebují rozdílné dovednosti manažera. Patří sem úroveň strategická, technická a operační.

Na těchto úrovních manažeři vykonávají své funkce, a to konkrétně kontrolování, vedení lidí, organizování a plánování.

Operační úroveň se zaměřuje na efektivní produkci nebo činnost jakou vykovává organizace. Každá společnost bez ohledu na to, zda se zabývá produkcí výrobků či služeb má funkci na operační úrovni, a to například zabezpečení dodávky materiálů nebo kontrola operací. Základ pro fungování jednotlivých společností jsou právě operační funkce. Hlavní úkol manažera na této úrovni je co nejefektivněji rozdělovat zdroje pro výrobu stanovených výstupů.

Na **technické úrovni** se řeší problémy, které souvisí s koordinací a určením vyprodukovaných výrobků a služeb. Při větší velikosti společnosti je potřeba, aby manažer zodpovědný za operační úroveň tyto činnosti zabezpečoval. Tato řešení se uskutečňují na úrovni technické. Manažeři na úrovni technické zabezpečují řízení činností probíhající na operační úrovni a vazby mezi lidmi, kteří produkují výrobky a služby a mezi lidmi, kteří užívají tyto produkty. Pro správné fungování operační úrovně je potřeba, aby manažeři na úrovni technické měli jistotu, že mají k dispozici vhodné materiály. Dále aby věděli, že jejich produkty mají své uživatele nebo spotřebitele.

Strategická úroveň určuje směry rozvoje a dlouhodobé cíle společnosti, aby nebyly narušeny její vazby se sociálním okolím. Na základě kampaní, reklam nebo vzdělávacích programů může společnost ovlivnit sociální okolí. Z toho vyplývá odpovědnost, která vzniká na základě tohoto vztahu. Technická úroveň musí fungovat v souladu s požadavky na společnost, aby strategická úroveň měla jistotu. Je tedy třeba, aby organizace produkovala služby a zboží sociálně vhodným způsobem (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

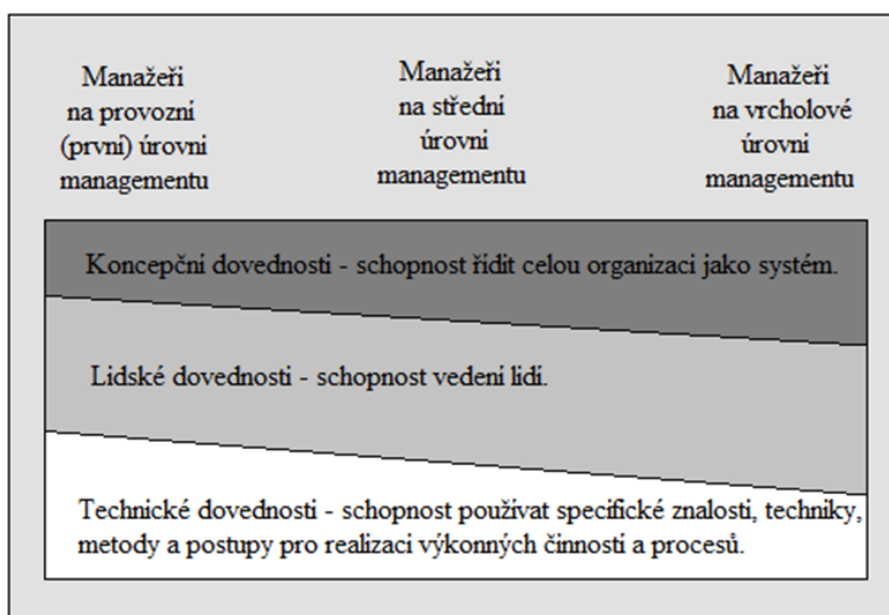
3.2 Manažer

Manažeři jsou zodpovědní za plynulý chod společnosti a za plnění stanovených cílů podniku. Z tohoto důvodu firma přiděluje manažerům kompetence a pravomoci. Na základě postavení a znalostí manažera jsou naplňovány manažerské pravomoci (Armstrong, Stephens, 2015).

3.2.1 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti jsou nutnou výbavou manažera bez ohledu na pozici v organizační struktuře, kterou pracovník vykonává. Na základě stupně managementu jsou závislé velikosti podílu manažerských dovedností. Podle těchto stupňů jsou uvedeny podíly dovedností manažera a jsou to koncepční, technické a lidské.

Obrázek 1: Základní manažerské dovednosti



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

Koncepční dovednosti představují schopnost pohlížet na organizaci jako na celý systém, aby byly dosaženy strategické cíle. Znalost všech organizačních aktivit a schopnost je efektivně koordinovat jsou základem pro koncepční dovednosti a vědomosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Ke komplexnímu náhledu v podniku jsou nutné koncepční schopnosti manažera. Manažer musí umět nahlížet na jednotlivé operace jako celek v rámci vlivů na životní prostředí (Dědina, Cejthamr, 2005).

Technické dovednosti charakterizují použití specifických znalostí, metod, technik a postupů pro výkon jednotlivých procesů a činností. Tyto dovednosti jsou nezbytné pro efektivní zabezpečení výkonu prací (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Technické znalosti manažer využívá během jednotlivých úkonů zejména při kontrolách, zaškolení podřízených zaměstnanců a výrobě u každodenních operací. Tyto dispozice zahrnují specifické znalosti, postupy a dovednosti (Dědina, Cejthamr, 2005).

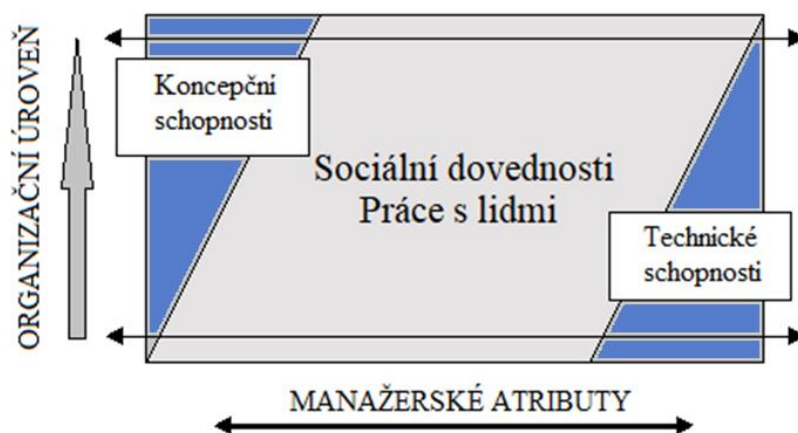
Lidské dovednosti jsou nezbytné, protože manažer realizuje práce, za které nese zodpovědnost, prostřednictvím ostatních lidí. Pro efektivní komunikaci a motivaci musí být manažer schopen vést podřízené zaměstnance. Lidské dovednosti jsou především potřeba pro manažerskou funkci, kde je vyžádána rozsáhlá komunikace s jinými lidmi. Manažeři na provozní úrovni musí své podřízené zaměstnance kontrolovat, informovat o potřebných zprávách, motivovat a řešit pracovní a interpersonální problémy (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Při práci s lidmi se nejčastěji projevují společenské a lidské faktory v mezilidských vztazích. Efektivně využívat lidské zdroje je důležitým cílem managementu. Vedení a řízení podřízených a efektivní týmová práce patří do skupiny lidských zdrojů (Dědina, Cejthamr, 2005).

Kombinace koncepčních schopností, technických znalostí, společenských a lidských faktorů jsou vlastnosti a přednosti manažera. Tyto dispozice vedoucího pracovníka jsou nutné pro zajištění procesu managementu. Během postupu zvyšování organizační úrovně manažera se snižují požadavky na technické znalosti a klade se větší důraz na schopnosti koncepční.

Zjednodušené pojetí manažerských atributů je vyobrazeno na zobrazení níže (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obrázek 2: Manažerské atributy



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

3.2.2 Práce manažera

Jednotlivé aktivity manažerů se mohou lišit, i když jsou na obecné úrovni podobné. Práce manažerů se skládá z více částí a je ovlivněna faktory, jako jsou například:

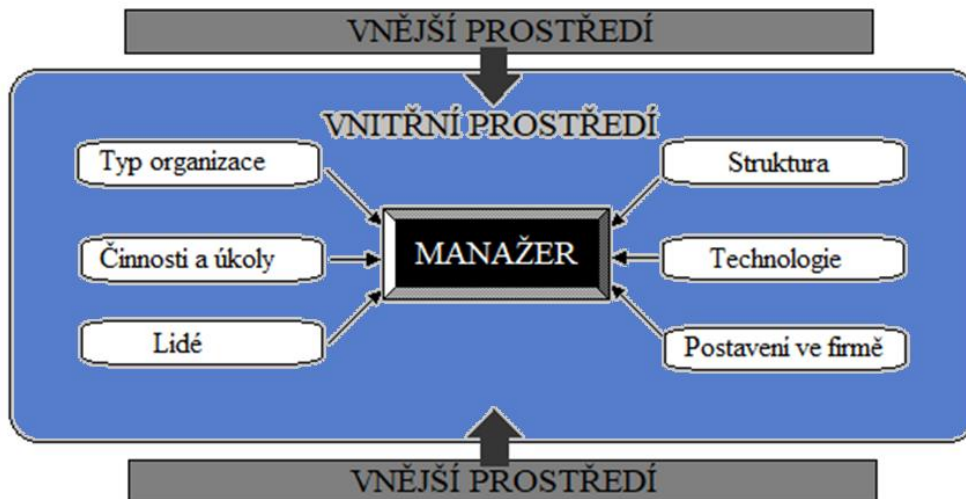
- povaha, velikost, cíle a filozofie organizace
- typ struktury
- aktivity a úkoly,
- technologie a metody provedené práce,
- povaha zaměstnanců,
- organizační stupeň, na kterém vykonává manažer práci.

Rozdíly jsou nejen mezi společnostmi ve veřejném a soukromém sektoru, ale častěji se tyto rozdíly projevují na různých úrovních vzhledem k jedné organizaci.

Uspořádání prostředí

Práce manažera je ovlivněna vnitřním a vnějším prostředím, které na ní působí. V takovém prostředí, ve kterém se manažeři nacházejí, musí vedoucí pracovníci práci vykonávat (Dědina, Cejthamr, 2005).

Obrázek 3: Prostředí kolem manažerů

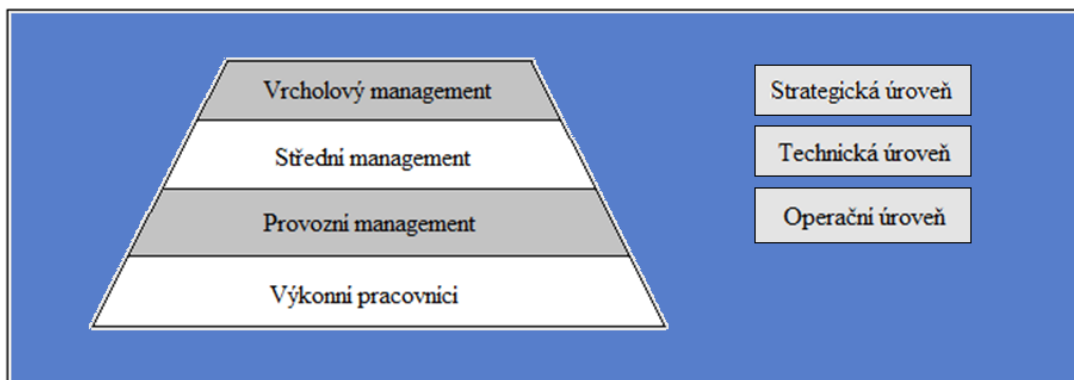


Zdroj: Vlastní zpracování dle Dědina, Cejthamr, 2005

3.2.3 Typy manažerů

Pro pochopení úrovní managementu jsou nejprve vysvětleny manažerské aktivity na samostatných úrovních společnosti. Jedná se o provozní management, střední management a vrcholový management. Na grafickém znázornění uvedeném níže je vidět soulad mezi strategickou úrovní a vrcholovým managementem, dále mezi technickou úrovní a středním managementem a v poslední řadě mezi operační úrovní a provozním managementem. Pro lepší pochopení této problematiky jsou úlohy manažerů přiřazeny k jednotlivým úrovním. V praxi nemusí vždy toto pojetí odpovídat jednotlivým úrovním, i když je jasné, že na všech úrovních manažeři jsou.

Obrázek 4: Manažeři a úrovně managementu



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

V praxi se názvy manažerů mohou lišit, protože záleží, na jaké úrovni managementu svou úlohu vykonávají. Na následujícím obrázku se vyskytují některé názvy ve třech různých typech společností, a to ve státní správě, v obchodní společnosti a ve vzdělávací společnosti. Jedno je společné, všichni lidé, které zahrnují výkonného ředitele až po vedoucí provozní úrovně, jsou manažeři. Nezáleží tedy na rozdílných názvech manažerů, jelikož se jedná o stejné náplně práce (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obrázek 5: Manažeři na různých organizačních úrovních ve třech typech organizací

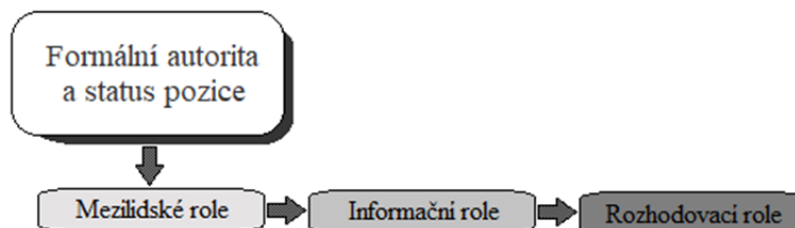
Úroveň managementu \ Typ organizace	Výrobní podnik	Vzdělávací instituce	Vládní organizace
Vrcholová (strategická úroveň)	Výkonný ředitel	Rektor	Předseda
Střední (technická úroveň)	Vedoucí úseku	Děkan	Ředitel odboru
Provozní (operační úroveň)	Vedoucí provozu Vedoucí dílny (mistr)	Vedoucí katedry	Vedoucí oddělení

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

3.2.4 Manažerské role

Henry Mintzberg (2013), guru managementu, připouští, že řídicí pracovníci mají v organizaci formální autoritu a zvláštní postavení v celé jednotce. Práce manažera je rozdělena na jednotlivé role. Těchto deset rolí se rozčleňují do třech skupin.

Obrázek 6: Manažerské role



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dědina, Cejthamr, 2005

Mezilidské role

Mezilidské role zahrnují vztahy, které se utvářejí postavením a autoritou manažera. Základní a přirozenou manažerskou aktivitou je role **vůdčí osobnosti**. Úkolem manažera je reprezentovat a formálně symbolizovat organizaci, jako je účastnit se ceremoniálních záležitostí a společenských akcích, podepisovat dokumenty a být dostupný pro lidi, kteří jednají s vrcholovým managementem.

Další nejvýznamnější rolí je **role vedoucího**, která propojuje všechny aktivity manažera, do kterých patří motivace, vedení lidí a odpovědnost za efektivní plnění zadaných úkolů.

Hlavním úkolem v **roli propojovatele** manažerské práce je vytvoření vztahů mezi okolím a společností. Manažer je zapojen do horizontálních vazeb se skupinami a jednotlivci mimo organizaci a jednotku.

Informační role

Při výkonu mezilidských vztahů manažer nabývá informační role, které se vážou k předávání důležitých informací a ke zdrojům.

V **roli dohlážitěle** jsou hledány a přijímány informace, které umožňují lépe chápat práci a podstatu celé jednotky a jejího okolního prostředí. Tyto informace jsou získány z vnějších a vnitřních zdrojů, které se dále člení na oficiální a neoficiální.

Role šířitele informací spočívá v předávání informací z vnitřního okolí na základě role vedoucího pro jeho podřízené pracovníky a z vnějšího okolí na základě role propojovatele do jednotky. Tyto informace bývají hlavně faktického charakteru, ale mohou zahrnovat i hodnotové závěry. Jednotkou nervového centra všech informací je manažer. Pro úspěšné delegování musí být manažer schopen předávat informace a zároveň musí chtít tyto informace dodávat podřízeným.

Na základě **role mluvčího** manažer přenáší informace prostřednictvím formální autority lidem mimo oddělení jako jsou dodavatelé, zákazníci, resorty vlády, vedení, ostatní nadřízený nebo tisk.

Rozhodovací role

Z postavení manažera, jeho autority a přístupu k informacím vyplývá rozhodovací role, v rámci, které manažer přijímá strategické organizační rozhodnutí.

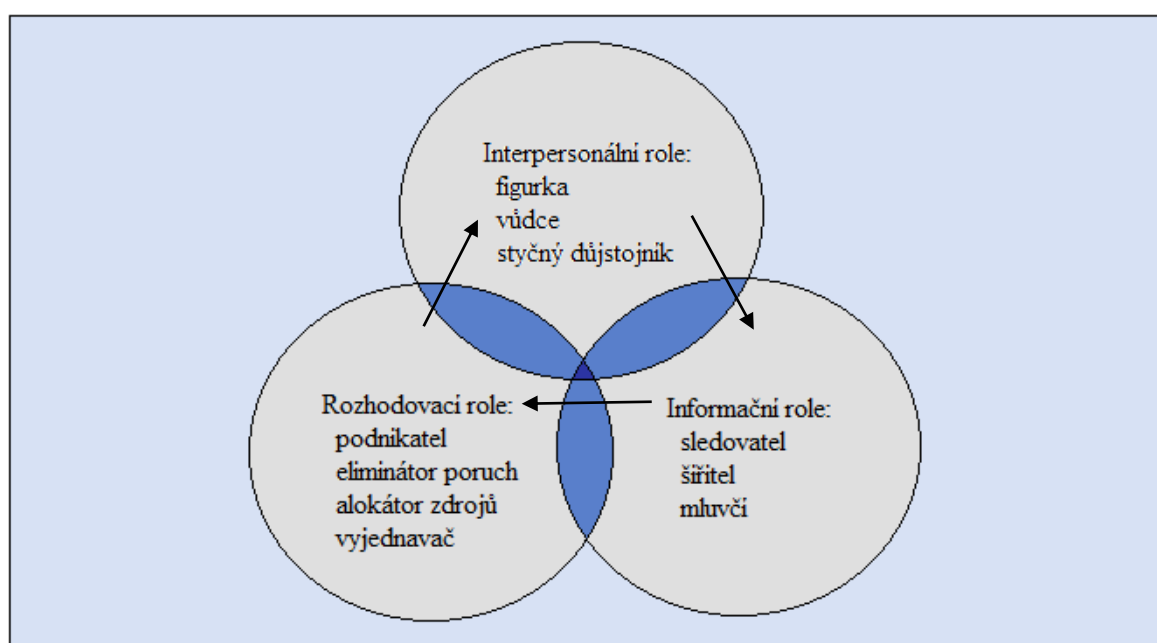
V **roli podnikatele** manažeři mohou plánovat a iniciovat řízené změny na základě využití příležitosti, řešení problému a přijetí opatření ke zvýšení úrovně současně situace. Při hledání správného řešení mohou manažeři odpovědnost na podřízené pracovníky delegovat.

Role napravovatele poruch znamená, že manažer musí být schopen pružně reagovat na situace, které jsou nepředvídatelné nebo vzniknou nechtěně. Při nečekaném problému musí provést konkrétní kroky pro napravení situace.

Manažer v **roli rozdělovatele zdrojů** využívá formální autority, kterou disponuje, aby přijímal rozhodnutí o místě vynaložené práce a o rozdělení jednotlivých zdrojů jako je čas, peníze, zaměstnanci a zásoby. Dále rozhoduje o tom, jak má být práce rozvržena a provádí kontroly.

V **roli jednatele** se manažer účastní na jednáních s organizacemi či s jedinci, jako je podpis smlouvy s jinou organizací. Důležitá součást práce manažera je vyjednávání, které vychází z jeho autority, přístupu k informacím, důvěryhodnosti a odpovědnosti za rozčlenění organizačních zdrojů (Dědina, Cejthamr, 2005).

Obrázek 7: Manažerské role



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

Jednání manažera

Nejpodstatnějšími aktivitami řízení v manažerské práci je motivace, organizace a komunikace. Tyto tři aktivity jsou nedílnou součástí práce manažera. Manažer reguluje chování svých podřízených zaměstnanců a jejich chování by mělo být pod určitou kontrolou. Většinou se vztahy mezi manažerem a podřízenými vyskytují řadě problémům. Způsob řízení manažera nemusí být vždy respektován a pozitivně přijat. Například podřízený může skrývat menší či větší nesouhlas s řízením manažera. Proto manažer musí být citlivý pro zaregistrování zpětné vazby a musí být empatický. Pokud takový není, může

vyvolat nedůvěru a vztah s pracovníky nemusí mít otevřenost a opravdovou hodnotu. Důvěra ve vztahu má také určité hranice. Není optimálním vztahem, když mezi řídicím pracovníkem a podřízeným vznikne až moc velká závislost. Manažer by měl vychovat své podřízené, aby zvládali problémy bez pomoci řídicích pracovníků (Mikulaščík, 2003).

3.2.5 Manažerské funkce

Do manažerských funkcí patří základní činnosti, které vykovává manažer efektivně a účelně k dosažení úspěchu během své práce. Při výkonu funkcí manažera vzniká vzájemný soulad a harmonizace mezi dosažením cíle organizace a naplněním jeho práce. Jednostrannost v manažerských funkcích může být škodlivá z důvodu soustředění se pouze na funkce manažera a opomíjení dalších funkcí. Důležitá je i nezbytná vyváženost struktury úkolů vzhledem k jednotlivým funkcím manažera.

Klasifikace manažerských funkcí se člení na:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění),
- vedení lidí,
- kontrolu.

Tyto funkce budou dále nazývány jako sekvenční funkce manažera. Paralelní funkce manažera jsou nedílnou součástí manažerské práce a patří sem:

- analýza,
- rozhodování,
- implementace.

Pro lepší názornost je v následující tabulce naznačeno maticový přehled funkcí manažera, které je doplněno o úlohy komunikace pracovníků pro jednotlivé plnění funkcí. Toto integrované propojení je důležité pro navazující průběh během manažerské práce.

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Paralelní Sekvenční funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodáček, Vodáčková, 2006

Plánování je informační proces, při kterém se stanovují cíle a předpokládané postupy dosažení. V této manažerské činnosti dochází k obstarání a využití informací o diagnóze a identifikaci dané situace, o ocenění a odhadu možností rozvoje v čase a v prostoru, o stanovení cílů organizace, jejich časovému, prostorovému a hierarchickému uspořádání, dále o stanovení vzájemných vazeb, o sestavení návrhů možných postupů pro splnění cílů, o výběru vhodného scénáře z množiny plánů a vypořádání se s omezujícími podmínkami realizace a to včetně ocenění účinného využití zdrojů a v poslední řadě o identifikaci konkrétního postupu realizace vybraného plánu a případné přizpůsobení se na neustále měnící se podmínky. Informační postupy a přípravy zpracování se liší na základě organizační úrovně, na které manažer svou funkci vykonává.

Organizování je informační proces, který stanovuje a vymezuje časové a prostorové uspořádání úloh společné dělby práce v dané organizační jednotce (podnik, závod, provoz, ústav a další). Určuje hierarchickou strukturu i jednotlivé pozice a postavení lidí či kolektivů, kteří se podílejí na realizaci podnikových plánů. Na základě organizování jsou vymezeny potřebné činnosti, stanovení pravomocí, vzájemné vazby a zodpovědnosti za okruhy aktivit. Organizování lze také definovat jako proces, který

přirazuje zdroje a činnosti v čase a prostoru zaměřený na realizaci cílů plánu. Při organizování je potřeba brát v potaz požadavky na zvolená kritéria výběru, které musí být v souladu s vymezenými činnostmi a dělbou práce. Do těchto kritérií patří například kvalita práce, specializace, pružné reagování na změny okolních podmínek a další. Proto se vytváří formální organizační struktura pro zajištění sdružení lidí do jednotlivých dílčích kolektivů na pracovišti. Tato organizační struktura je podpořena vyjádřeními, jako jsou domluvy, ústní stanovení, popisy funkcí, organizační řády, ve kterých jsou stanoveny realizační a rozhodovací pravomoci, dále zodpovědnosti za činnosti a vazby mezi prvky daného uspořádání (spolupráce, podřízenost, nadřízenost apod.).

Výběr a rozmístění pracovníků je řídicí proces pro zajištění personální činnosti a úkolů spojeny s organizováním. Důležitými faktory pro výkon této funkce jsou kvalifikační a profesní předpoklady spolupracovníků jako například znalosti, dovednosti, schopnosti a návyky. Manažer řeší nezbytné úlohy pro přerozdělování spolupracovníků, jejich výběr a další rozmístování včetně rekvalifikace a získávání nových zaměstnanců.

Vedení lidí se zde zaměřuje na informační procesy, které vyplývají z komunikace kolektivů a jednotlivců na základě rovnoprávné spolupráce a vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Pro splnění jednotlivých organizačních úkolů vedení spolupracovníků využívá přímé a nepřímé usměrňování a dále také koordinaci chování kolektivů a jednotlivců. Do způsobů přímého usměrňování patří například normy, instrukce, příkazy apod. Do způsobů nepřímého usměrňování patří nepřímá doporučení, formy motivace a nehmotné stimulační (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Existují 2 typy motivace, a to vnitřní a vnější. Vnitřní motivace obsahuje faktory, které jsou vytvořeny lidmi a ovlivňují je k určitému chování. Mezi tyto faktory patří autonomie, odpovědnost, možnost rozvíjet schopnosti a dovednosti, možnost postupu k pracovním funkcím apod. Vnější motivace je taková motivace, kterou dělají nadřízení pracovníci pro lidi, aby je motivovali. Patří sem například odměny ve formě pochvaly, povýšení nebo zvýšení platu anebo také tresty ve formě kritiky, odepření platu či disciplinárního řízení (Armstrong, 1999).

Ve funkci **kontroly** manažer vykonává informační procesy, ve kterých zhodnocuje či měří kvantitu nebo kvalitu průběžných i konečných výsledků. Jedná se o porovnání

reality z dosažených výsledků a záměrů stanovených v plánech, cílech a normách organizace.

V následujících odstavcích budou stručně charakterizovány paralelní manažerské funkce.

Analýza je informační proces, který slouží k pochopení poslání a obsahové náplně sekvenční funkce manažera. Jedná se například o vytvoření názorů na jednotlivá kritéria realizace plánu a o správné vyjádření a porozumění účelu plánování. Na základě provedené analýzy vznikají nezbytné podklady pro další paralelní funkce. Během analyzování je podstatné, aby byl zachován požadavek na úměrnost, tzn. přiměřenost výkonu analýzy, tak aby práce manažera byla provedena účelně i účinně. Při nedostatečné pozornosti rozboru podmínek při plnění sekvenčních i paralelních funkcí může dojít k vytváření nesprávných zadání následných postupů řešení či mít nevhodné nebo nedostatečné údaje a další. Tím může být způsobeno podceňování nároků na plnění této funkce. Požadavek na přiměřenost zajišťující paralelní funkce analýzy platí i ve spojení s přeceňováním prací související s funkcí. Neúměrnou pozorností rozborů mezi posláním a obsahovou náplní realizace některé sekvenční funkce dochází k rostoucím časovým nárokům i rostoucím nákladům apod.

Rozhodování je informační proces, pro který je charakteristický výběr přípustných variant pro řešení. Znamená to prověření cílů sekvenční funkce, tak aby byly realizovatelné vzhledem k omezujícím podmínkám, které jsou zjištěny nebo zadány pro splnění procesu. Ověření procesu se může vztahovat na celkový postup i na jednotlivé fáze. Tři možné výsledky ověření přípustnosti:

- neexistuje přípustné řešení daného problému – rozhodování v tomto případě nemá smysl,
- existuje právě jedno řešení daného problému – jedno přípustné řešení, rozhodování není,

- existuje více řešení daného problému – nutný výběr jedné varianty řešení. Podstatná jsou kritéria pro výběr. Optimální je pojem, kterým bývá označována nejlepší varianta z přípustných řešení.

Manažer aplikuje rozhodovací proces pouze u třetí možnosti výsledku. Pro rozhodování je klíčový cíl podniku. Rozhodovací procesy probíhají za podmínek jistoty či nejistoty. Dále mohou být podmínky konfliktní a nekonfliktní.

Implementace je fáze zavedení zvoleného rozhodnutí z možných variant do reality. V mnoha případech jde o obtížné prosazení cílů i postupů rozhodnutí, o kterém rozhodují pracovníci a pracoviště s informačním, technologickým, technickým a dalším vybavením. Plnění implementace obnáší věcné, prostorové a časové zkombinování činností a zajištění zdrojů, které vedou ke splnění daného úkolu. Tato koordinace může být často náročná.

Sekvenční a paralelní manažerské funkce se vyskytují v prostředí vzájemných komunikací, pomocí kterých vzniká spolupráce zaměstnanců při řešení funkcí. Také vznikají informační vazby na základě přenosu dat, znalostí a informací (Vodáček, Vodáčková, 2006).

3.3 Komunikace

Komunikace je pojmem mající široké použití. Latinský význam slova komunikace znamená spojovat něco. Používá se pro označení dopravní sítě, materiálu, přemísťování lidí, myšlenek, postojů, informací a pocitů. Komunikačním prostředkem může být například jazyk, telefon, pošta, televize, počítač, rozhlas, autobusy, letadla a další. Pojem komunikace se využívá i ve vědních oborech. K jeho rozvoji přispěla i kybernetika, kde je komunikace spojena s předáním informací mezi komunikantem a komunikátorem. V komunikačním procesu jsou podstatné komunikační kanály, zakódování a dekodování zpráv, časové parametry apod. Například v psychologii komunikace není považována pouze za přenos dat mezi příjemcem a sdělujícím, ale jde i o sebe prezentaci a vyjádření svého postoje k předmětu.

3.3.1 Charakteristiky komunikace

- Komunikace je nezbytná pro efektivní sebevyjadřování.

- Komunikace je přenos a výměna informací v psané, mluvené, činnostní a obrazové formě, která probíhá mezi lidmi.
- Komunikace je výměna významů za použití běžných symbolů mezi lidmi.

Pojem sociální komunikace souvisí s pojmem sociální interakce. Termín sociální interakce je nadřazenější a širší pojem. Zahrnuje navíc aktivity potenciální a konativní možnosti. Výsledek a příčina aktivity jiných lidí jsou způsobeny aktivitou každého člověka. Aktivitou v mezilidském chování mohou být tělesné pohyby. Interakce se v pozitivní formě realizuje jako participace, kooperace, konsensus, akomodace, koordinace nebo asimilace. V negativní formě to je rivalita, diskriminace, kompetice, segregace, konflikt, ostrakismus a boj.

Spojením verbálních a neverbálních symbolů vzniká interakce prostřednictvím, které se dá komunikace více specifikovat. Mezilidské dorozumívání je procesem sociální komunikace.

3.3.2 Funkce komunikace

Jednotlivé funkce komunikace se překrývají a nejsou dostatečně jasné hranice mezi těmito funkcemi (například u funkce instruktivní a informativní).

- Informativní – přenos informací, dat a faktů mezi lidmi
- Instruktivní – informační funkce, která navíc vysvětluje významy, popisy, organizace, postupy, návody apod.
- Přesvědčovací – záměrné působení na druhého člověka za cílem jeho změny postoje, názoru, hodnocení nebo způsobu konání. Přesvědčování na základě logiky, argumentů, emocí. Často to bývá manipulativní.
- Motivující a posilující – spadá z části do přesvědčovací funkce. Jedná se o posilování vztahů k něčemu, vlastní potřebnosti a pocitů sebevědomí.
- Zábavná – jde o pobavení, rozesmání, vyplnění času komunikací, která tvoří pocit spokojenosti a pohody.

- Výchovná a vzdělávací – tato funkce je uplatňována prostřednictvím specifických institucí. Je doplněna instruktivní, informativní funkcí a dalšími.
- Společensky integrující a socializační – tvorba lidských vztahů, navazování kontaktů, sbližování, posílení pocitu vzájemné závislosti a sounáležitosti. Podstatným faktorem při komunikaci je společenská úroveň, do jaké chtějí lidé patřit a v jakých segmentech společnosti se lidé nacházejí. Pro jednotlivé společenské vrstvy existují odlišné způsoby komunikace (rozdělení na základě majetku, postavení ve společnosti, vzdělání, věku, úrovně vyspělosti člověka).
- Osobní identity – na osobnostní úrovni, komunikace je podstatnou aktivitou pro JÁ. Napomáhá k ujasnění si hodnot sebe samého, stanovit si své názory, postoje, osobní aspirace a sebevědomí.
- Poznávací – tato funkce souvisí s informativní funkcí. Na rozdíl od funkce informativní je zaměřena pouze na pojetí ze strany komunikanta. Sděluje denní zážitky, plány a vzpomínky.
- Svěřovací – k odstraňování vnitřního napětí, ke sdílení důvěrných informací, k překonání těžkostí, často očekávaná pomoc a podpora, ke sdílení pocitů, za cílem možnosti probrání myšlenek, které jedince trápí. Využívání praktiky „suché vrby“, kdy je svěřená bolest poloviční bolest. Funkce má různé hloubky a může jít o empatickou a přímou snahu pomoci člověku identifikace nebo porozumění bez snahy něco hodnotit.
- Úniková – Pokud je jedinec otrávený, sklíčený, znechucený, může mít potřebu nezávazné neutrální konverzace a odreagování se od shonu a starostí (Mikulaščík, 2003).

Vymětal (2008) v prostředí organizace uvádí tyto základní funkce vnitropodnikové komunikace:

- komunikace zajišťuje výměnu podstatných informací mezi zaměstnanci,
- komunikace pomáhá rozlišit členy podniku od nečlenů,

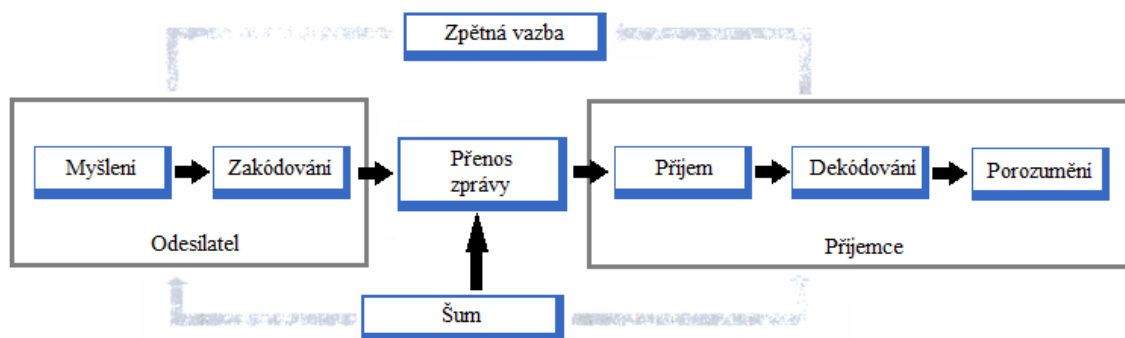
- dále komunikace informuje manažery a pracovníky o cílech podniku a jejich postupnému plnění,
- komunikace pomáhá přesvědčit manažery a pracovníky o cílech společnosti a o způsobech dosažení těchto cílů,
- a v poslední řadě stimuluje manažery a pracovníky k nacházení a hledání nových postupů a řešení v rámci plnění cílů a strategie organizace.

3.3.3 Komunikace je proces

Komunikace vždy probíhá mezi dvěma a více jedinci. Proces spočívá ve vzájemném působení dvou a více komunikujících jedinců, kteří usilují o snahu ovlivnit toho druhého a hledat podporu a sebepotvrzování. Dávají si najevo pravidla, která jsou pro ně akceptovatelná (jako například zda je jedinec schopen naslouchat, ustoupit či chce dominovat, co má rád a naopak nesnáší apod.). Pokud komunikující není spokojen, jak komunikace probíhá, může změnit svou taktiku a snaží se argumentovat něčím jiným nebo působí více na emoce.

Jedná se o proměnlivý proces, kde činitelé iniciují vždy nějaké změny. Když chce účastník iniciovat změnu, odešle zprávu příjemci. Při větším informačním náboji je vyšší pravděpodobnost, že si jedinec zapamatuje věci nezvyklé a výjimečné než při sdělování věcí běžných a věcí se opakujících. Procesy vnímání komuniké probíhají ve formě sinusoidy, kde je konec a počátek komuniké vnímán pozorněji než prostřední části informace.

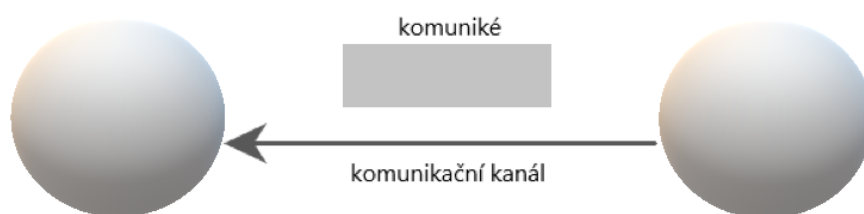
Obrázek 8: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Weihrich, Koontz, 1993

Lidé si při komunikaci sdělují nejen informace, ale také vztahy, nálady, pocity a postoje. Souvislosti, v rámci kterých se předávají zprávy, jsou nezbytné pro porozumění vztahů. Neverbální a paralingvistické signály jako je řeč těla, zabarvení hlasu, hlasitost a frázování, jsou většinou předávány ve vztahových informacích (Mikulaščík, 2003).

Obrázek 9: Komunikační proces mezi dvěma osobami



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikulaščík, 2003

3.3.4 Prvky komunikačního procesu

Komunikátor je účastník komunikace, který vysílá zprávu. Spoléhá na to, že příjemce má podobný nebo společný rozsah poznatků, díky kterému je schopen porozumět sdělení, a že má podobné kódování. Komunikátor může informace zkreslovat,

neuvědomuje si, že je jeho sdělení chaotické, domýšlí si informace nebo nechce naslouchat. Promítá do sdělení své osobní zaujetí, osobnost, nálady, zkušenosti, postoje, chce být pochopen, vyslechnut, přijat a chce se prezentovat. V komuniké jsou myšlenky, představy, fráze, fakta, obavy, emoce a klišé, takže je důležité číst v podtextu. Je potřeba zaměřit se na to, co není komunikátorem vysloveno.

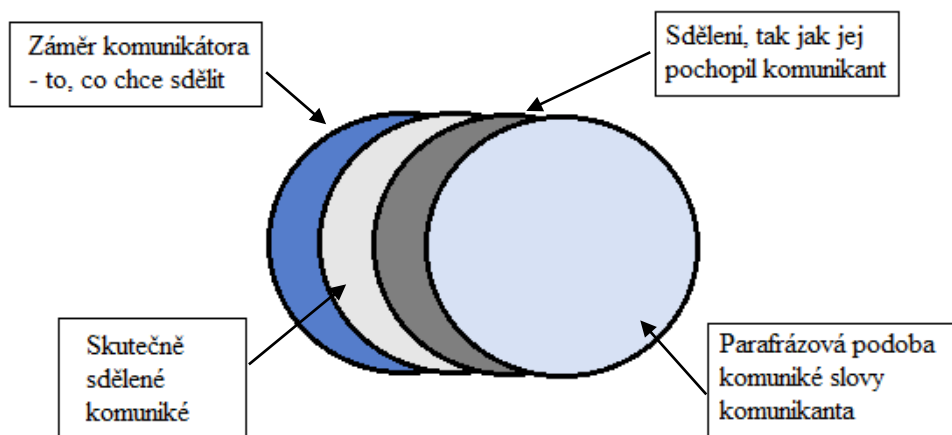
Komunikant je účastník komunikace, který přijímá zprávu vyslanou od komunikátora. Vnímání sdělení je ovlivněno vlastními zkušenostmi, osobnostní rovnicí, vlastními cíli a záměry, prožitky, časem, naslouchajícím komunikátorem. Komunikant očekává, že mají s komunikátorem společné nebo podobné vyjadřovací schopnosti a repertoár poznatků a stejné kódování. Dále by si měl vyslechnout zprávu bez přerušování, nevymýšlet okamžitou odpověď, sledovat obsah informace, připravit si otázky pro lepší pochopení sdělení, všimnout si neverbálních signálů a nedomýšlet je, upřednostňovat komplexní dojem a neupínat se na to, co chce slyšet, nesdílet do zprávy své dojmy, nebýt pod vlivem své pozice (vztah podřízenosti a nadřízenosti).

Komuniké je zpráva jako pocit nebo myšlenka, kterou jeden účastník komunikace sděluje druhému. Vyslaná zpráva obsahuje verbální a neverbální symboly. Poslouchající lépe pochopí, když se ve sdělení použije slovo, které přímo označuje konkrétní věc. Pokud komunikátor pro složitější situace využije abstraktní slova, slovní spojení a symboly neverbální komunikace (předání květiny, odvrácení hlavy a další) může být zpráva rozdílně chápána různými účastníky. Někdy se může stát, že komunikátor záměrně zprávu zamlžuje nebo vkládá do ní vícevýznamovost. Odlišné pochopení sdělení může být také způsobeno projekcí vlastní zkušenosti, kontextem anebo komunikačním šumem.

Komunikační jazyk je prostředek, pomocí kterého se předává komunikační zpráva. I když lidé mluví stejným jazykem, nemusí to znamenat, že si budou rozumět. Význam abstraktních slov může být rozdílně chápáný jednotlivcem, což se dá zjistit prostřednictvím sémantického diferenciálu. Pojem denotát je nějaký objekt, který bývá označen pomocí symbolu. Termín designát je symbol, který označuje nějaký objekt (denotát). Rozlišují se dva významy jazyka, a to denotativní a konotativní. Denotativní význam vyjadřuje význam obsahu termínu, který zastupuje slovo například pojem matematika. Konotativní význam se zobecňuje na širší význam pocitů, myšlenek, postojů,

záměrů a tendencí. Je mnohem častěji používán v komunikaci, protože většina situací probíhá na této komunikační úrovni. Dvě stejná slova mohou mít totožný denotativní význam, ale konotativní význam mohou mít zcela odlišný například využitím v jednom z výrazu více citů, ohledů a eufemismu. Jazyk je důležitý prvek kultury, který je proměnlivý a má různé stupně formálnosti a odlišné úrovně kvality (slang, dialekt, spisovný jazyk, ...). Při běžné komunikaci má informace ze 70 % konotativní význam a z 30 % denotativní. Existují také umělé jazyky (Morseova abeceda, kouřové signály, ...), vědecké (chemické, logické a matematické symboly) a odborné. Nezbytnou roli v jazyku komunikace tvoří procesy dekódování a kódování. Kódování je závislé na znalostech jazyka, znalostech signálů, na slovní zásobě a schopnosti přizpůsobení se člověku při jednání. Mezi odlišnými kulturami je obtížné dekódovat.

Obrázek 10: Postup deformace informace zprostředkované mezi dvěma osobami



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikulaščík, 2003

Zkreslování obsahu je častý problém přenosu informací, poněvadž všichni lidé nemají shodný obsahový význam termínů. Zkreslování obsahu se zvětšuje při rozšiřování mezistupňů, které zprostředkovávají informace. Podstatným zdrojem zkreslené informace je také to, že nejde vždy výstižně vyjádřit každý pocit a každou myšlenku.

Komunikace není zastoupená pouze mluvením, ale také čtením, nasloucháním, pohyby těla, psaním a činy. Následně jsou vyjádřeny části komunikace, jako je mluvení, čtení, psaní a naslouchání v procentuálním poměru.

naslouchání	45 %
mluvení	30 %
čtení	16 %
psaní	9 %

Komunikace se dělí na verbální a neverbální. I toto zastoupení je následně vyjádřeno v procentech.

verbální komunikace	55 %
neverbální komunikace	45 %

Komunikační kanál se rozumí cesta na základě, které je posílaná informace. Komunikace face to face (tváří v tvář) využívá jako hlavní kanál zvuky, pohyby těla, pohledy, parfém, dotyky, hlas a oblečení. Prostředkované komunikování přes telefon, televizi, noviny, rádia, nahrávky a další je ochuzený o prostředky komunikace.

Zpětná vazba neboli feedback je reakce na přijaté sdělení v podobě způsobu interpretace a potvrzení. Díky zpětné vazbě jsou účastníci komunikování udržováni v komunikační situaci a získávají tím informaci, zda je sdělení přijato a chápáno. Větší šance na zpětnou vazbu a porozumění je během osobního kontaktu. Funkce zpětné vazby je sociální, provokující, poznávací, regulativní a podpůrná. Zpětná vazba by měla následovat co nejdříve po přijetí informace.

Komunikační prostředí je podstatný prvek komunikace, který má velký vliv na průběh komunikace. Prostředí ovlivňuje formálnost a reprezentativnost, která člověka stresuje a zavazuje. Prostředí není vhodné místo pro nereprezentativní komunikaci. Prostředí je prostor, ve kterém se komunikační situace odehrává, patří sem uspořádání místnosti, osvětlení, přítomnost dalších lidí, podněty působící na komunikanta a komunikátora a komunikační šum. Komunikační šum jsou informace mísící se do komuniké od další osoby nebo věci (hluk, horko, nepříjemně pražící slunce, nesympatický člověk, nesoustředěnost, vtírající myšlenky, únava apod).

Kontext je celkový rámec situace, kde probíhá komunikace. Dělí se na vnější a vnitřní. Do vnějšího kontextu spadají všechny stimuly působící na účastníky v minulosti a přítomnosti (čas, prostor, lidé, lidské chování, ...). Vnitřní kontext se odehrává v naslouchajících komunikace, jak na ně působí komuniké. Kontext je psychologická, sociální i kulturní záležitost (etnocentrismus, kolektivismus, ...). Kontextová modalita jsou stimulační vlivy, které působí na účastníky a ovlivňují tím komunikaci jako celek a patří sem například emoční vybavení, čas, mezilidské vztahy, hmotný prostor, míra formálnosti, stereotypy, očekávané chování vymezené rolemi, míra shody v dorozumívání a vzájemné chápání, motivace, záměry, věk, sociální situace, pohlaví, pozice účastníků podle moci, společenské role, kvalifikace.

Na základě rozpoznání kontextu účastníci dokážou správně pochopit, to, co jim chce druhý účastník říct a nedochází k nedorozumění. Při nepozornosti nebo nepostřehnutí jen jednoho prvku komunikace dochází ke ztrátě kontextu a může zapříčinit nedorozumění zprávě, kterou vysílá komunikátor (Mikulaščík, 2003).

3.4 Manažerská komunikace

Práce manažera spočívá ve vzájemné spolupráci lidí. Uskutečňuje se jak formálními, tak i neformálními způsoby. Jedná se o komunikační procesy, ve kterých je vždy společné sdílení dat. Vedoucí pracovníci pracují s těmito daty, na základě kterých získávají informace a tím doplňují své znalosti. V každodenní práci manažera jsou osobní a telefonické rozhovory s partnery organizační jednotky jako jsou nadřízení, spolupracovníci, externí partneři a další. Další nezbytnou činností manažera je využívání emailu, informačních systémů, ICT, poslech či četba sdělení, zpráv, příruček, knih apod. Důležitým informačním zdrojem pro manažera je neformální způsob přenášení dat. Patří sem přátelské diskuse s externími a interními partnery a neoficiální rozhovory. Dochází k tvorbě množiny způsobů verbální a neverbální komunikace.

Komunikační dovednosti jsou základní výbavou úspěšného manažera. Khelerová (2006) mezi ty nejdůležitější zahrnuje:

- Aktivní naslouchání – jedná se o neustálé projevený zájem o řečníka, který zahrnuje mimoslovní a slovní projevy. Sdělující je vybuzen k dalším výpovědím.

- Neverbální komunikaci – využívání mimoslovních signálů, které doplňují slovní obsah.
- Empatii – schopnost manažera vcítit se do někoho.
- Odstraňování bariér – bariéry se vytvářejí z důvodu odlišnosti lidí. Pro odstranění bariér lze použít podpůrné chování, při kterém se ostatní lidé budou cítit příjemně.
- Techniku kladení otázek – pomocí kladení otázek lze komunikaci korigovat. Otázky mohou být otevřené nebo uzavřené.

Komunikace probíhá:

- mezi lidmi bezprostředně,
- mezi lidmi za pomoci využití informačních a komunikačních prostředků (technika, technologie),
- mezi lidmi a stroji (ovládání techniky).

Manažeři a partneři každý den využívají dvě formy komunikace. A je to:

- verbální a neverbální mezilidská komunikace (rozmluvy, příkazy, pozdravy, sdělení, mimika, úsměvy apod.),
- komunikace využívající prostředky (publikace, tištěné texty, vysílání televize a rozhlasu, telefony, IS/ICT a další).

Umění komunikace je podmíněno dobré manažerské práci. To také platí o řadě činností, které manažer vykonává (Vodáček, Vodáčková, 2006).

3.4.1 Verbální a neverbální komunikace

Komunikace se dělí na dvě formy verbální a neverbální komunikace. Obě formy se doplňují, a dokonce se v plné míře mohou jedna druhou suplovat. Může se stát, že v některých situacích jsou tyto formy komunikace v rozporu, je to z důvodů, že lidé

něco říkají, ale chovají se jinak. Tím vzniká dvojná vazba, kde se jedná o rozpor mezi chováním a slovy. V takové situaci lze považovat jako věrohodnější neverbální projevy, než verbální. Neverbální sdělení bývají obvykle nevědomé a podléhají menší sebekontrolé než verbální projev.

3.4.1.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace pro vyjádření využívá slova pomocí jazyka. Verbální komunikace se dělí na zprostředkovanou a přímou, psanou a mluvenou, reprodukovanou a živou. Nejznámější obor zabývající se verbální komunikací je lingvistika. Slovní komunikace je nezbytná součást života a je to nezbytná podmínka myšlení. Slova nemůžou být odloučena od neverbálních projevů. Při komunikaci je důležité, aby posluchač porozuměl významu, který mu chce mluvčí sdělit. Mluvčí je zodpovědný za vyjádření své myšlenky. Význam sdělení neurčují slova, ale lidé. Během rozhovoru je někdy potřeba využít specializovanou zásobu slov. Podstatné je umět daný jazyk tak, aby ho lidé dokázali použít i při specifickém problému. Specifičnost je dána rysy osobnostmi:

- Introvert málo mluví. Když člověk s tímto rysem osobnosti mluví, tak tiše, klidně a bez emocí.
- Extravert hodně mluví. Ve většině případech řekne úplně vše, co chce.
- Egoista hlavně mluví o sobě. Co si myslí, co udělal nebo co by udělal.
- Autokrat nediskutuje. Chce, aby se mu podřídilo co nejvíce lidí. Prosazuje své myšlenky a názory.
- Submisivní osoba se poddává. Je konvenční a nestaví se do pozice odporu.
- Liberál je lhostejný a nestranný. Nemluví lidem do věcí a nekomentuje věci. Nepotřebuje se vyjadřovat.

Paralingvistické aspekty

Paralingvistika dotváří denotační význam jazyka prostřednictvím konotativních prvků, tóny řeči, to, co mluvčí zeslabuje či zesiluje, potvrzuje nebo zpochybňuje, dává

najevo zaujetí, postoj, zlobu, vřelost a sympatii. Mohou to být nezáměrné chyby v projevu či podvědomé nebo nevědomé prvky. Paralingvistika má mnohem více možností využití, než v jakých je využívána. Dobří řečníci jsou dobří hlavně díky paralingvistickým aspektům, které využívá v projevu.

Paralingvistické prvky

Hlasitost verbálního projevu ovlivňuje, jestli je projev pro příjemce příjemný či nepříjemný. Intenzita sdělení může vypovědět o tom, jak je mluvčí věci zaujat či může přilákat pozornost nesoustředěného poslouchajícího. Při delším přednášení se doporučuje hlasitost projevu měnit, aby se mluvčí vyvaroval monotónnosti, která způsobuje právě nepozornost. Hlasitá řeč znamená sebevědomí, vitalitu, uvolněnost, špatné sebeovládání a přátelskost. Tichá řeč představuje stydlivost a nesmělost.

Nejenom **výšku tónu řeči** má každý jinou, ale i hlasové zabarvení kvůli počtu kmitočtů (sametový, ostrý a čistý, dunivý, chraptivý, skuhravý hlas, ...). Ty ovlivňují způsob vnímání zprávy od řečníka. Hlubší hlas působí důvěryhodněji a přesvědčivěji, než hlas vyšší.

Rychlost verbálního projevu – Pro posluchače je těžce vnímaná velmi rychlá řeč, a to obzvláště pro lidi, kteří mají pomalejší tempo řeči. Soustředění se na velmi rychlou řeč vede k rychlejšímu nástupu únavy, protože poslouchající musí postřehnout více informací v kratším čase. Podle obsahu zprávy je vhodné měnit tempo řeči. Například pro obtížnější obsah sdělení na pochopení nebo významné informace je lepší mluvit pomaleji a důrazněji. Naopak věcná a technická témata je vhodné říkat dost rychle.

Objem řeči zahrnuje počet slov, které průměrně produkuje člověk za určitý časový úsek. Produkce objemu řeči se liší individuálně. Na základě statistického výzkumu bylo zjištěno, že muži produkují o mnohem méně slov než ženy, a to až o dvojnásobek. Objem řeči je zvyšován v souvislosti s komunikací mezi dvěma a více lidmi. Při rozhovoru může dojít k intruzi mezi lidmi, což je skákání do řeči. Delší intruze mezi dvěma účastníky je označována za dueto.

Plynulost řeči, frázování, pomlky – Pomlky lidé dělají úmyslně nebo neúmyslně. Neúmyslné pomlky mohou narušovat projev, který ve výsledku může působit jako nižší úroveň. Úmyslné pomlky mohou mít odlišné smysly a mohou zesílit úroveň a účinnost sdělení. Správné dělení pomlky a členění slov ve větě ve formě frázování ujasňuje, jak má poslouchající pochopit obsah informace. Pomlka také může být očekáváním, výzvou, příležitostí pro přemýšlení, respektu, projevem bezradnosti, nejistoty, váhání, nesoustředěnosti, rozpaků, pohrdání nebo uraženosti. Ani velká plynulost není nejlepší způsob, jak docílit pozornosti od posluchačů. Nejlepší je střídat rychlost, tempo i plynulost s pomlkami. Dále je vhodné dávat vyšší a nižší důraz na odlišná slova v rámci obsahu projevu. Frázování slov je nevyhnutelné pro snadnější pochopení zprávy.

Emoční náboj a barva hlasu – Hlasové zabarvení neboli intonace je akustické spektrální složení hlasu, které je často projev emocí komunikátora (dlouhodobé emoce, přechodné nálady). Hlasový projev zesílí využitím melodičnosti, díky ní působí citově. Podle složky barvy hlasu lze poznat člověka, který mluví někde v povzdáli. Pokud je melodičnost přeháněna, může to působit nepřirozeně. I podle melodie hlasu lze rozeznat lehké záchvěvy hlasu, které vypovídají o psychice mluvčího.

Kvalita řeči spočívá v tom, v jaké míře je zpráva srozumitelná a věcná, neurčitá, nepřesná, rozvláčná a jaká je ve sdělení míra redundance. Jestli je informace přiléhavá nebo odtažitá k vypovídající hodnotě.

Slovní vata jsou slova, která jsou nevědomky použita lidmi v jejich verbálním sdělení. Slovní vata se také nazývá jako stereotypní výplň slov nebo vět. Používá se při hledání správných slov nebo při trémě. V nejčastějších případech jde o adjektiva anebo citoslovce (prostě, tedy, že ano, jaksi, co apod.).

Chyby v řeči jsou hlavně artikulační chyby, huhlání, zadrhávání, nesprávná výslovnost, přeřikávání, koktání, nevhodné použití slov, přehnaná artikulace nebo polykání koncovek. Také to mohou být zvuky, které nejsou v souvislosti s artikulací jako je ehm, ááá apod. Za chyby v řeči se dá považovat odbíhání k jiné myšlence, což je projevem nízké soustředěnosti na dané téma a komunikant se nechá ovlivnit například posledními slovy ve větě nebo myšlenkou, které ho zavedou v myšlení někam jinam (Mikulaščík, 2003).

3.4.1.2 Neverbální komunikace

Neverbální aspekty komunikace nejsou většinou tak kontrolovány jako mluva. Neverbální komunikace se ve většině případech odvíjí v nevědomé úrovni. Neverbální komunikace má spíše konotativní význam než denotativní. Pomáhá doplnit projev verbální, zesiluje jeho účinnost, reguluje jej a může ho za určitých podmínek i plně zastoupit. Někdy se nepotřebují dodávat nějaká slova, postačí například nějaké gesto nebo mimika. Pokud dojde k rozdílnosti mezi slovy, která říká mluvčí, a neverbálním chováním, tak posluchač přisazuje větší význam neverbálním projevům.

Mimika je pohyb jednotlivých svalů na obličeji. Řadí se mezi nejvýraznější sdělovače pocitů a emocí. Mimika určuje prožití pocitů v danou chvíli a vztah k projevu, o kterém mluví. Vyjadřuje prožitek komunikátora pro posluchače. Osm základních emocí, které lze vyčíst z obličeje jsou radost a smutek, štěstí a neštěstí, zájem a nezájem, klid a vztek či rozčílení, překvapení a splněné očekávání, pocit jistoty a bázeň nebo strach, spokojenost a nespokojenost. Obličej se rozděluje na dvě části. Horní polovina obličeje je méně pohyblivá než dolní polovina. Do horní části patří čelo, oči a nos. Do dolní části patří rty. Každá část se projevuje odlišně podle různých emocí. Například údiv či překvapení se nejvýrazněji projevují na čele, poté jsou zapojeny oči i ústa. Dalším příkladem je třeba radost, která se nejvíce projevuje v dolní části obličeje, ale je poznat v očích. Svislé koutky na rtech znamenají vztek, depresi či pesimismus atd.

Gestika zahrnuje záměrné pohyby hlavy, rukou, nohou, kterými je vynaložená snaha dovysvětlit verbální projev nebo zastoupit. Využívá se při popisu rozdělení, velikosti tvaru, tak, aby poslouchající lépe pochopil sdělení. Používají se nevědomá gesta. Někdo má svoje nevědomě naučená dvě a více gest, o kterých si není vědom.

Gesta se dělí do tří skupin:

- Ilustrace – gesta, která dokreslují ve vzduchu sdělení, vysvětlení či ukazují směr (gesto poklesu, dělení, vzrůstu a pochybností),
- regulátory – gesta, kterým je na někoho nebo něco upozorňováno (ukázání prstem),
- znaky – palec nahoru, palec dolů, kruh mezi palcem a ukazováčkem apod.

Když má člověk ruku v pěst, většinou to znamená, že pociťuje vztek, spokojenost s akcí nebo připravenost k akci. Když si člověk plácne rukou do čela, dává najevo, že ho něco napadlo. Agresivita vůči druhému či vztek k někomu může být vyjádřen ukazováním rukou nebo prstem na něj.

Posturika – znamená držení těla, náklon, uvolnění nebo napětí, poloha rukou, hlavy nebo nohou, směr, kterým je natočeno tělo. Vyjadřuje emoční prožitek, postoj k posluchači či sdělení a zaujetí. Někdo chodí zpříma a někdo se krčí. Podstatná je souvztažnost dvou lidí při komunikaci. Vztah partnerů ke sdělení se dá rozpoznat ze vzájemné polohy obou těl. Když jsou polohy těl ve shodě, znamená to, že jsou vytvořeny pozitivní vztahy, sympatie (zrcadlení) a porozumění. Když ve shodě nejsou, jedná se o negativní vztah a nesympatii. Jestli je z pozice vidět souhlasnost, kde mají účastníci komunikace svěšené hlavy a dívají se zaujetím před sebe, tak si sdělují těžkosti a problémy.

Kinezika jsou spontánní pohyby částí těla. Každý člověk má specifické pohyby. I když je kinezika spontánní, dá se z ní odhadnout nějaká informace (škubnutí ramenem, škrábání se na hlavě, uchopení si nosu apod.). Také například hlazení brady, znamená, že člověk přemýšlí. Když se člověk dotýká nosu, tak je pravděpodobně v rozpacích. Škrábání na hlavě může vyjadřovat přemýšlení nebo rozzlobení. Kinezika se nedá vždy odhadnout jednoznačně, je tedy potřeba porovnávat komplexně neverbální chování a vycházet z obsahu sdělení.

Pohledy – Velmi podstatnou roli v komunikaci hrají oči, které signalizují v podobě přijímače a sdělovače. U pohledů jsou důležité tyto aspekty: zacílení pohledu, délka doby pohledu, pootevření zornice, počet mrkání, pootevřenost víček a vrásky svalů okolo očí. Pokud je oční kontakt menší, příjemce sdělení se cítí nejistě a tím je méně slov během vzájemného kontaktu. Pokud chce jeden z účastníků toho druhého ovlivnit, využívá delších a častějších pohledů, než když ovlivňovat nechce.

Proxemika vyjadřuje vzdálenost během komunikace ve směru horizontálním a vertikálním. Lidé odlišně vnímají prostor, který je jim příjemný. Se sympatickými lidmi se udržuje kratší vzdálenost. Vzdálenost mezi lidmi se liší individuálně, ale i podle kultury. Obecně muži udržují menší prostor než ženy. Když se účastníci komunikace potkají

poprvé, udržují si větší prostor, než když se vidí podruhé. Introverti si udržují větší vzdálenost než extraverti. Existují čtyři základní vzdálenosti:

- intimní vzdálenost – od dotyku do 0,5 m, vzdálenost intimních vztahů,
- osobní – od 0,5 m do 2 m, záleží na podmínkách (hluk, čas, místo),
- skupinová – od 1 m do 10 m, v kanceláři, ve třídě, v pracovní hale,
- veřejná – od 2 m do 100 m, projev.

Vertikální vzdálenost je v situacích, ve kterých jsou účastníci stejně vysocí. Nižší výška partnera může být pro něj jistý handicap a může se cítit submisivně. Vertikální proxemikou se může vytvářet situace na pracovišti za využití úprav podmínek. Například katedra, pódium či stupínek bývají vyšší z důvodu navození atmosféry pro získání si pozornosti posluchače.

Teritorium je osobní prostor, který je určitý projev v chování lidí. Zvířata si brání své teritorium, a to i ta, která jsou přátelská a mírná. Některá zvířata se bojí, jsou schovaná koutě, a když se k nim někdo přiblíží a vstoupí do jejich teritoria, reagují agresivně. Při komunikaci si účastníci určitým způsobem své teritorium brání, buď někoho respektují, nebo odmítají například přehlížením partnera či nepřipuštění ke slovu.

Haptika znamená dotyky. Během komunikace jsou lidé zvyklí se navzájem dotýkat. Doteky mají formální, přátelský, neformální a intimní význam. Haptika má tři dotyková pásma těla, která respektují dotekovou komunikaci:

- Profesionální, společenské a zdvořilostní pásmo (paže a ruce),
- přátelské a osobní pásmo (vlasy, obličej, ramena a paže),
- erotické, sexuální a intimní pásmo (neomezené).

Existují však výjimky jako je u lékaře, držení těl při tanci apod. Na pracovišti jsou především přátelské a formální doteky. Nejčastějším dotykem v práci je podání ruky či přátelské poplácání po rameni nebo paži. Potřesení a podání ruky sděluje člověk, kdo je,

jaké je jeho postavení a co chce. První podávají ruku lidé s vyšším statutem, starší lidé a ženy.

Chronemika je o komunikaci člověka v čase. Chronemika je způsob, kterým je vyjadřován, strukturován a užíván čas v rámci k jiným účastníkům. Jedná se o schopnost člověka, jak využívat čas a stává se pro něj čas výhodou nebo když bude pro něj dost času, tak to pro něj bude nepříjemné a nebude vědět, jak se dál chovat. Mnoho lidí nerado čeká na ostatní. Nedochovilní lidé mohou být považováni za nespolehlivé. Například, jak člověk utrací čas komunikací, zda natahuje rozhovor nebo nejrychleji řekne sdělení. Manažer by měl jít příkladem a chodit včas, jinak se podřízení nemusí ztotožnit s dochvilností.

Neurovegetativní reakce jsou odpovědi na chování, které jsou doprovázeny nějakými fyziologickými změnami (snížení nebo zvýšení krevního tlaku, změna frekvence dýchání, změna tepu). Tyto reakce člověk nedokáže ovládat svojí vůlí. Dále sem, patří zblednutí, zčervenání, pocení, nebo třes rukou.

Rekvizitové prostředky jsou například brýle, oblečení, tužka, parfém. Celkový image je dotvářen tím, jaké člověk vlastní auto, jak chce trávit volný čas. Mladí lidé se snaží vyjádřit odlišnost od starší generace nejčastěji svým oblečením.

Prostředí hodně sděluje o člověku. Například pokud člověk vstoupí do kanceláře manažera, je možnost udělat si představu o tom člověku. Zda je pořádný, rodinný, zaměřen na svou práci, co řídí, zda je romantik a další. Prostředí také působí na člověka během komunikace. Lepé se lidé cítí v prostředí, které dobře znají a jsou zvyklí se v něm pohybovat. Příjemnější prostředí vytváří pocit klidu a pohody. Pro vytvoření prostředí se používá například hudba.

Sdělování činy – Rozhovory mezi účastníky se vztahují k tomu, co lidé dělají. Lidské činnosti jsou spjaty s věcmi, které člověk řekne (respekt, úcta, pohrdání, ...). Tyto činnosti mohou potvrdit to, co lidé říkají anebo to tak není a vzniká dvojná vazba. Pokud někdo něco slíbí a nedělá to, tak tím něco sděluje. Při pomoci v nouzi není potřeba, aby k tomu člověk cokoli říkal. Účinek komunikace je zde mnohem větší než příliš mnoho mluvení okolo (Mikulaščík, 2003).

3.4.2 Komunikace v organizaci

Interní komunikace v organizaci je komunikace vzhledem k organizaci. Mnoho problémů v řízení jsou způsobeny chybami a nedostatky v komunikaci. Pro plnění cílů organizace musí fungovat komunikace v rámci všech směrů. Při komunikaci je podstatné přesvědčit zaměstnance, aby komunikovali s vedením otevřeně, bez obav a strachu. Dobrá komunikace vytváří prostředí podporující dosahování pracovních výkonů a plnění strategických cílů organizace. V organizaci existují komunikační kanály a jsou to sestupná komunikace, vzestupná komunikace, horizontální komunikace, diagonální komunikace, formální komunikace a neformální komunikace.

Sestupná komunikace zabezpečuje přesun informací z vyššího organizačního stupně k nižšímu. Jedná se o komunikaci od nadřízeného k podřízenému. Nejčastěji jde o pracovní instrukce, oficiální dokumenty, manuály, oběžníky, prohlášení, organizační směrnice, procedury, popisy práce, zápisy z porad, příkazy, interní publikace apod.

Vzestupná komunikace představuje tok informací z nižších organizačních stupňů k vyšším. Jedná se o komunikaci od podřízených směrech k nadřízeným. Obvykle je realizována schránkami na návrhy, diskusemi na schůzích, poradách a konferencích, zprávami apod.

Horizontální komunikace zabezpečuje komunikaci zaměstnanců na stejné úrovni, zaměstnanců na různé úrovni, ale v různé vertikální linii vedení nebo zaměstnanců v rámci jednoho týmu. Jedná se zejména o spontánní a neformální koordinaci aktivit, které jsou podstatné k efektivnímu fungování společnosti.

Diagonální komunikace se používá v organizaci nejméně. Pokud je efektivnější než zbylé druhy komunikace, je její předností neomezené probíhání mezi různými úrovněmi odlišných útvarů v rámci jednotky a nemusí dodržovat vertikální strukturu. Dále může vynechávat nadřízené.

Formální komunikace vychází z podnikové struktury společnosti. Cílem je informovat pracovníky o stylu fungování jednotky a přiblížit jim chod firmy. Pracovník tím ztratí anonymní pocit a podpoří svoji aktivitu vzhledem k firmě. Pracovník získá

přesvědčení, že je důležitý a že jeho názory jsou pro organizaci podstatné. Následkem formální komunikace je vyšší loajalita a výkon zaměstnanců.

Neformální komunikace vyplývá z osobních kontaktů se spolupracovníky a z náhodných sešlostí. Tento komunikační kanál je stejně důležitý jako formální komunikace. Neformální komunikace je pro zaměstnance nezbytná z důvodu zpestření, zábavy a vítaného uvolnění. Neformální komunikací mohou být šířeny i drby, pomluvy, fámy a poplašné zprávy, které mohou ovlivnit činnost organizace (Výmětal, 2008).

3.4.3 Formy komunikace

Telefonická komunikace

Telefonická komunikace je forma nepřímé mluvené komunikace. Nevýhodou je absence přímého vizuálního kontaktu s neverbálními prvky. Avšak ze způsobu, jakým odesílatel sdělení mluví, lze odhalit poměrně hodně o jeho vztahu ke zprávě, o jeho skutečném cíli komunikace, o jeho psychickém stavu a o jeho vztahu k ostatním účastníkům (Tureckiová, 2007).

Elektronická komunikace

V současnosti je elektronická forma komunikace urychlení a zjednodušení výměny informací a má velký podíl na komunikaci celkové. Tato forma komunikace má hodně podob. Firmy a společnosti pro elektronickou komunikaci využívají internet a vlastní intranety. Mezi výhody patří možnost komunikace z těžko dostupných a vzdálených oblastí, vysoká rychlost komunikace, zjednodušené šíření sdělení ve firmě a nízké náklady. Mezi nevýhody lze zařadit chyby pracovníků, kteří nejsou zvyklí na tuto formu komunikace, absence osobního kontaktu a možnost přetížení velkým množstvím dat (Dědina. Odcházal, 2007).

Písemná komunikace

Písemná forma komunikace je ve formě strojopisu, rukopisu nebo na počítači. Tato forma je vhodná pro nezbytné uchování sdělení z důvodu archivace, legislativy apod. Příjemce má při písemné komunikaci více času na vymyšlení lepší odpovědi. Sdělení může

být poskytnuto současně rozsáhlejšímu počtu příjemců. Jednou z nevýhod je, že písemná komunikace sklouzává k formálnosti, sdělení jde obtížně upravit či změnit a tato forma komunikace je časově náročnější. Do písemné komunikace patří úřední, společenský, osobní, soukromý a motivační dopis. Dále se pak do písemné komunikace řadí druhy životopisů, SMS a MMS zprávy a e-mailová korespondence.

Ústní komunikace

Při ústní komunikaci je okamžitá možnost zpětné vazby. Dalšími výhodami této komunikace je identifikace emočních signálů i neverbálních prvků a pružnost komunikace. Mezi nevýhody lze řadit vliv komunikačních bariér a šumu a náročnost na čas (Výmětal, 2008).

4 Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na zjištění důležitosti jednotlivých prvků komunikace při výkonu práce manažera, kterou uplatňuje při komunikování s jeho podřízenými. Data byla získána pro kvantitativní výzkum na základě dotazníkového šetření. Dotazníky byly vyplněny oslovenými respondenty. Výzkum byl zaměřen na manažery všech úrovních managementu. Celkem bylo vyplněno 64 dotazníků. Dotazník byl sestaven pomocí Google Forms, který byl rozeslán elektronicky. Také bylo dotazníkové šetření provedeno písemně. V písemné podobě bylo vyplněno 18 formulářů.

4.1 Způsob zpracování zjištěných dat

Dotazníkové šetření bylo složeno ze tří částí. Úvodní část byla věnována identifikačním otázkám, kde respondenti odpovídali na typ pohlaví, úroveň managementu a počet podřízených. Druhá část byla tvořena 7 odbornými bloky jako je obsah komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, efektivní komunikace, dovednosti manažera, komunikační směry a komunikační formy. Respondenti zde měli přiřadit stupeň důležitosti k jednotlivým prvkům na škále od jedné do čtyř, kde znamenala 1 – malý význam, 2 – střední význam, 3 – velký význam, 4 – zásadní význam. V poslední části byly zaškrťovací otázky související s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným.

Pomocí základních statistických metod byla získaná data z dotazníkového šetření vyhodnocena. Výsledky jsou zpracovány do grafů a tabulek. Pro vyhodnocení kvantitativních otázek byli využity vybrané statistické ukazatele, a to vážený aritmetický průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient. Rozptyl a směrodatná odchylka jsou použity jako mezi výpočty a hodnoty těchto statistických ukazatelů nejsou uvedeny ve výsledných tabulkách.

Závěrem práce je doporučení a návrh pro zlepšení efektivnosti komunikace manažera s podřízenými pracovníky.

4.1.1 Vážený aritmetický průměr

Používá se pro hodnoty, které mají ve vybraném souboru různou důležitost nebo váhu. Důležitost je přiřazována k jednotlivým hodnotám. Vážený aritmetický průměr se většinou používá u velkých souborů. Vážený aritmetický průměr se počítá podle

následujícího vzorce, kde x_i odpovídá zjištěným hodnotám a n_i odpovídá počtu členů statistického souboru

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

Pro nedostatečnou vypovídající schopnost je dobré posoudit průměrné hodnoty podle vzdálenosti od průměru a jak jsou údaje mezi sebou rozptýleny. Je potřeba určit míru variability pomocí rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu.

4.1.2 Rozptyl

Rozptyl vyjadřuje míru variability, který je aritmetickým průměrem ze čtverců odchylek každé hodnoty od průměru. Při výpočtu je použit vzorec váženého rozptylu z důvodu přihlížení k četnostem obměn

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

4.1.3 Směrodatná odchylka

Druhá odmocnina rozptylu je směrodatná odchylka a vypočítá se podle níže uvedeného vzorce.

$$s = \sqrt{s^2} \quad (3)$$

4.1.4 Variační koeficient

Variační koeficient se využívá pro srovnání variabilit dvou a více souborů dat s odlišnými průměry.

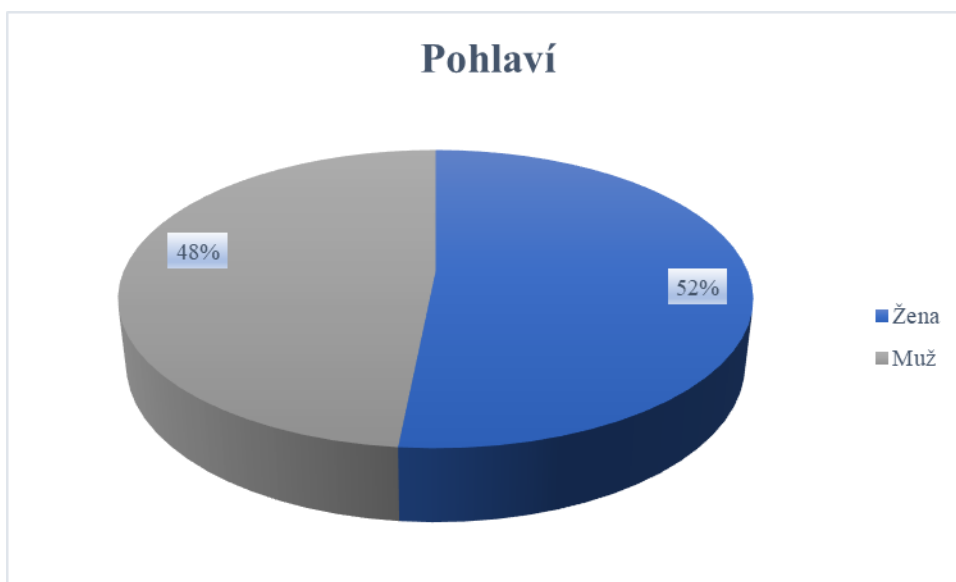
$$v = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100 \quad (4)$$

Variační koeficient ukazuje, kolik procent je směrodatná odchylka z průměru (Souček, 2006).

4.2 Charakteristika respondentů

Respondenti dotazníkového šetření byli manažeři z několika různých firem jako je C.P.E. OPUS Prague a.s., Hotel InterContinental Prague, Československá obchodní banka, a. s., Channel Partners, s.r.o., Glaser Group s.r.o., SPRINT spol.s r.o., Scott & Weber Office Center s.r.o., ThermVisia s.r.o., Bacardi Martini Czech Republic s.r.o. a VMware, Inc. Společnosti mají odlišné zaměření s různorodou strukturou managementu. Dotazník byl zacílen na všechny manažerské úrovně. Dotazníkového šetření se podrobilo 64 respondentů. Mezi manažery bylo 33 žen a 31 mužů. Na následujícím grafu je znázorněno procentuální vyjádření odpovědí, kde 52 % tvoří ženy a 48 % muži.

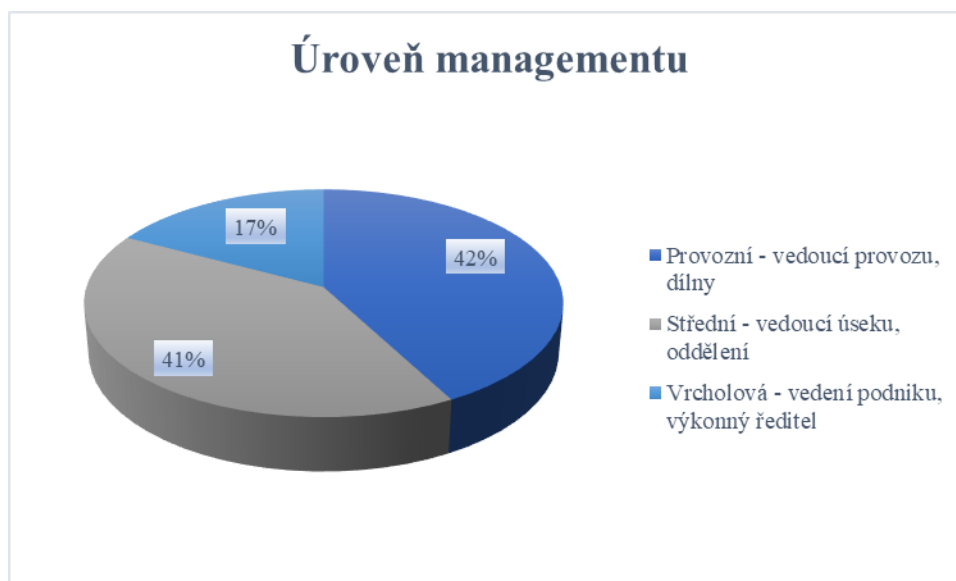
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dále je zjišťována úroveň managementu jednotlivých respondentů. Otázka měla tři možné odpovědi. Nejvíce zastoupenou úrovní byla provozní úroveň managementu, kterou tvořilo 27 lidí, tj. 42 %. Střední úroveň řízení zastupovalo 26 lidí, tj. 41 %. 11 lidí pak vykonávalo manažerskou práci na vrcholové úrovni, tj. 17 %.

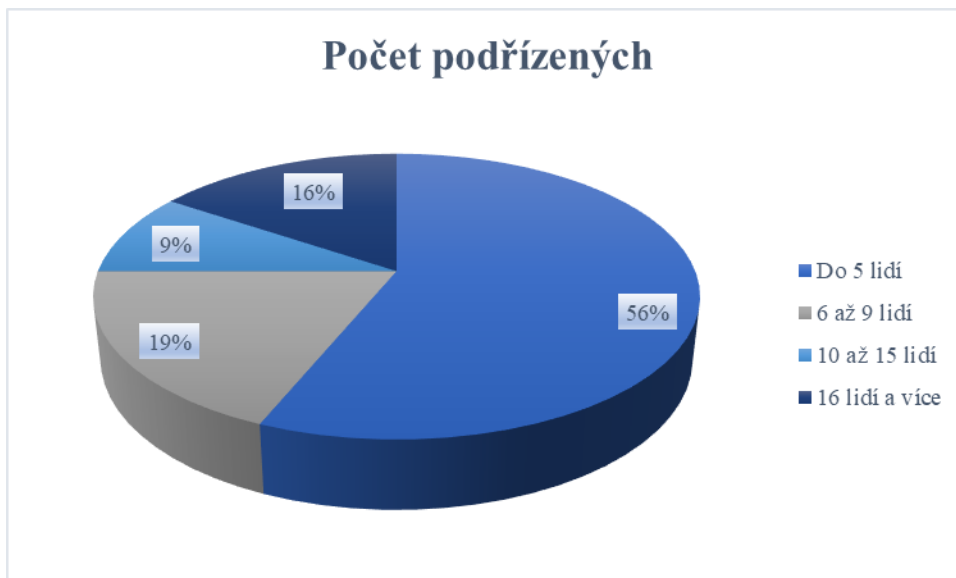
Graf 2: Úroveň managementu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední identifikační otázka je zaměřena na počet podřízených řídicího pracovníka. Celkem 36 respondentů, tj. 56 % odpovědělo, že vede tým podřízených do 5 pracovníků. 12 manažerů, tj. 19 % řídí 6 až 9 zaměstnanců. 10 až 15 lidí má ve svém týmu 6 manažerů, tj. 9 %. Poslední možnou odpovědí bylo 16 lidí a více, kterou zaškrtnulo 10 manažerů, tj. 16 %.

Graf 3: Počet podřízených



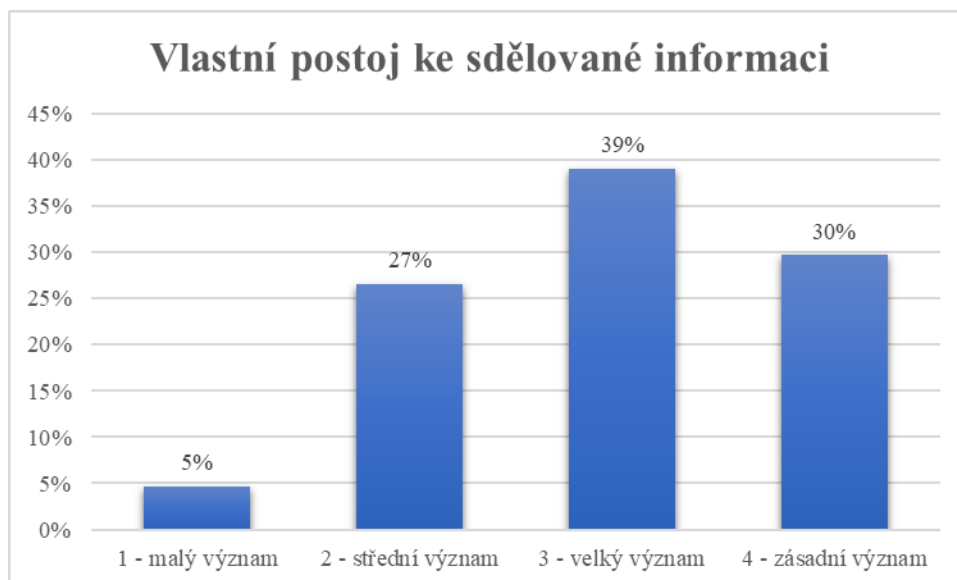
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Druhá část dotazníků je tvořena odbornými bloky. Nejprve manažeři vyplňovali blok na téma obsah komunikace. Respondenti rozhodovali o důležitosti jednotlivých prvků na bodové škále od 1 do 4, kde 1 znamenala malý význam a 4 význam zásadní.

Prvním hodnotícím prvkem byl vlastní postoj ke sdělované informaci. Z následujícího grafu vyplývá, že 25 manažerů přikládají velký význam vlastnímu postoji. Procentuální vyjádření odpovědi tohoto prvku je 39 %. Zásadní význam přisoudilo 19 manažerů, tj. 30 %. Vlastní postoj ke sdělované informaci považuje 17 respondentů, tj. 27 % za středně významný. Odpověď malý význam vybrali 3 dotázaní, což je 5 %.

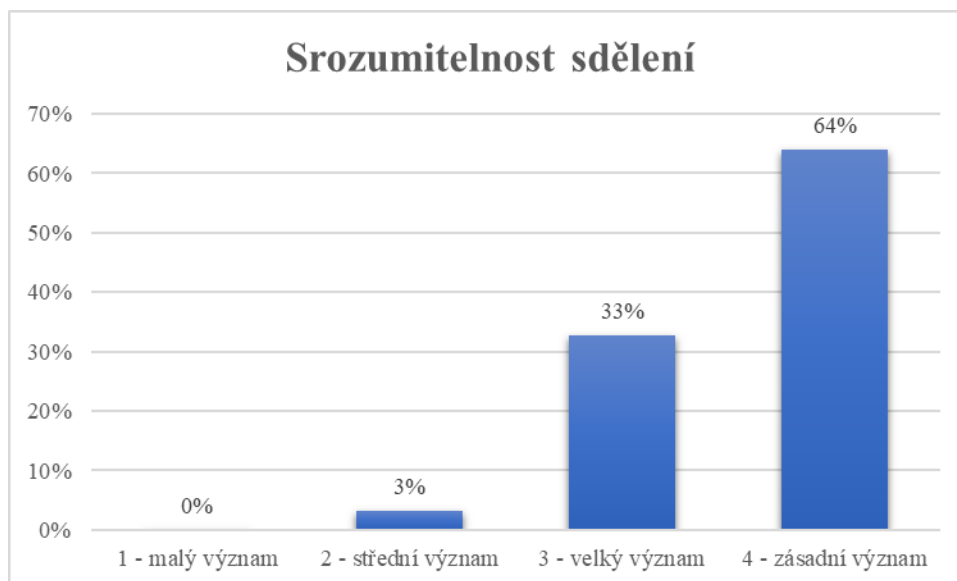
Graf 4: Vlastní postoj ke sdělované informaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dalším hodnotícím tvrzením byla srozumitelnost sdělení. Z následujícího grafu je patrné, že manažeři považují srozumitelnost sdělení za důležité. 41 manažerů, tj. 64 % přiřadilo tomuto komunikačnímu prvku zásadní význam. Velký význam má srozumitelnost sdělení pro 21 manažerů, tj. 33 %. Žádný z respondentů nepovažuje srozumitelnost sdělení za málo významnou.

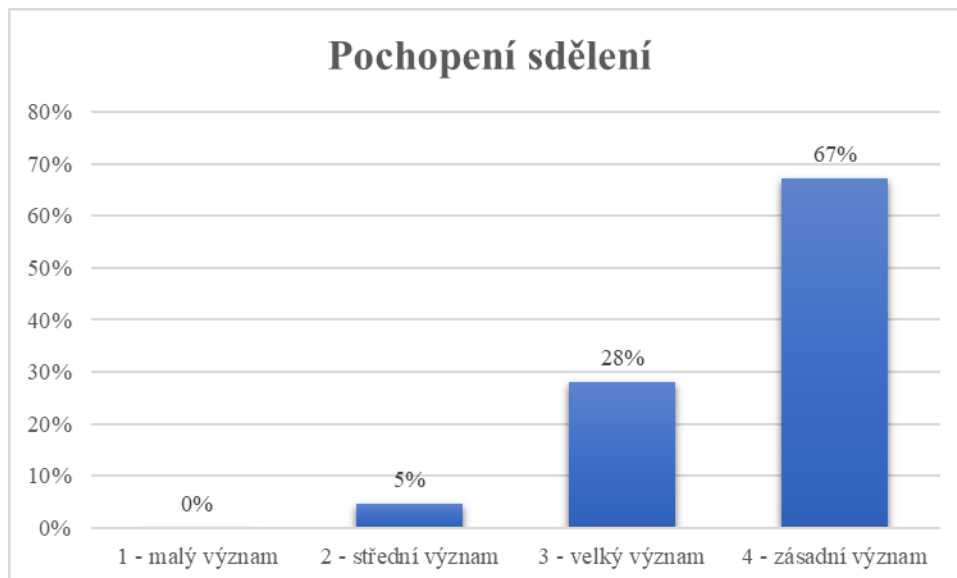
Graf 5: Srozumitelnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

U následujícího tvrzení manažeři posuzovali, jak je hodně podstatné pochopit sdělení. Zásadní význam přiřadilo 67 % respondentů, tj. 43 manažerů. Velký význam vybralo 18 lidí, tj. 28 % a střední význam vybrali 3 dotazovaní, tj. 5 %. Nikdo z dotazovaných manažerů nepovažuje správné pochopení sdělení za málo podstatné.

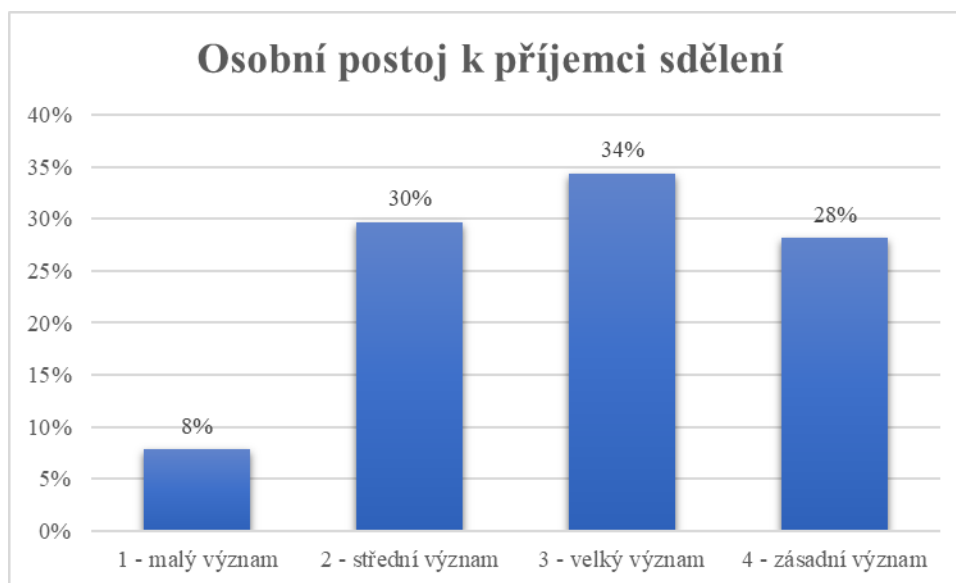
Graf 6: Pochopení sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Posledním tvrzením tohoto bloku je osobní postoj k příjemci sdělení. 22 respondentů, tj. 34 % zaškrtnulo velký význam. 19 lidí přiřadilo k tomuto tvrzení střední význam. Malý význam přiřadilo 5 manažerů, tj. 8 %. Zásadní význam tvrzení přikládá 18 lidí, tj. 28 %.

Graf 7: Osobní postoj k příjemci sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce číslo 2 je uvedena statistická analýza dat obsahu komunikace. Nejvyšší hodnota 32,81 % variačního koeficientu byla zjištěna u tvrzení osobní postoj k příjemci sdělení. Tato hodnota vyjadřuje velký odklon odpovědí manažerů od průměru. Osobní postoj k příjemci sdělení považovalo 18 manažerů jako za zásadně významný a naopak 5 jich ohodnotilo za málo významný. Velké variační rozpětí ukazuje rozdílné preference respondentů při výběru osobního postoje k příjemci sdělení. Dále je vysoká hodnota 3,63 váženého aritmetického průměru u tvrzení pochopení sdělení. Manažeři v tomto bloku příkládají větší významnost srozumitelnosti a pochopení sdělení než vlastní postoj ke sdělované informaci a než osobní postoj k příjemci sdělení. U prvního sdělení vlastní postoj ke sdělované informaci přiřadili 3 manažeři malý význam. Dále 5 respondentů přiřadilo malý význam k osobnímu postoji k příjemci sdělení.

Tabulka 2: Obsah komunikace

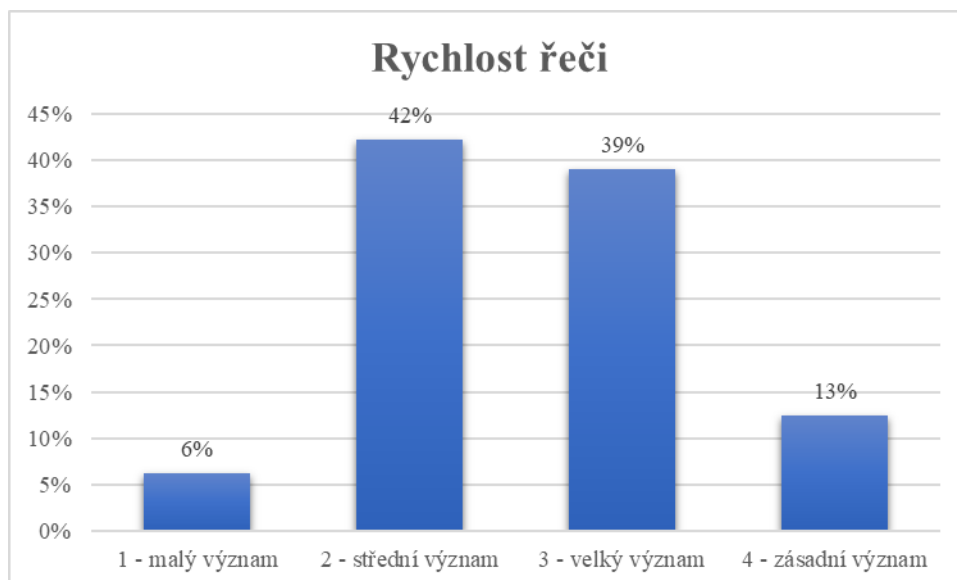
Položka	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Vlastní postoj ke sdělované informaci	3	17	25	19	2,94	29,40 %	3.
Srozumitelnost sdělení	0	2	21	41	3,61	15,19 %	2.
Pochopení sdělení	0	3	18	43	3,63	15,80 %	1.
Osobní postoj k příjemci sdělení	5	19	22	18	2,83	32,81 %	4.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V dalším odborném bloku manažeři přiřazovali význam prvkům verbální komunikaci. Posuzovali zde celkem čtyři tvrzení.

První tvrzení manažeři hodnotili, jak důležitá je rychlosti řeči při komunikaci. 42 % manažerů, tj. 27 lidí považuje rychlost řeči při komunikaci nadřazeného s podřazeným za středně významnou. Velký význam přiřadilo 25 řídicích pracovníků, tj. 39 %. Za zásadní považuje rychlost řeči 8 manažerů, tj. 13 %.

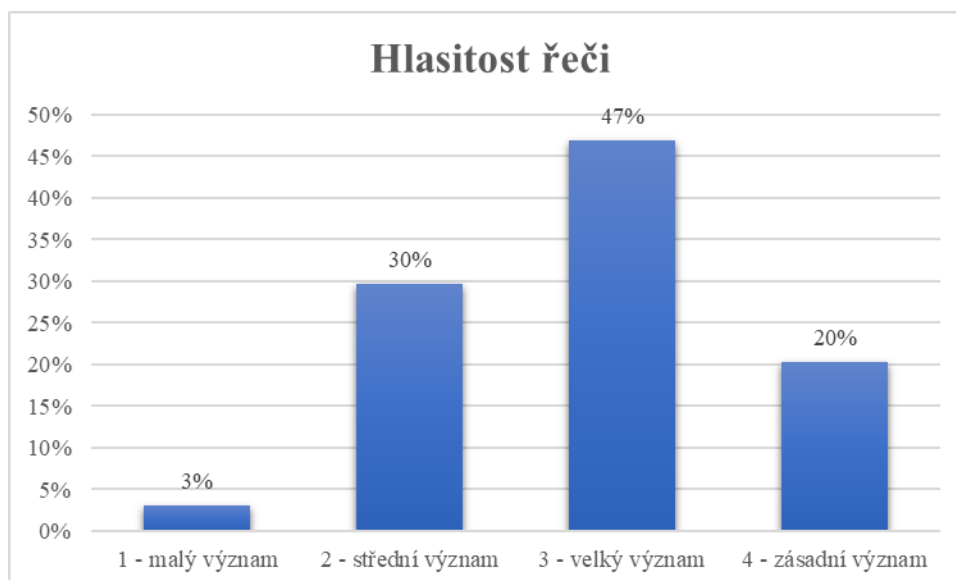
Graf 8: Rychlost řeči



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dále manažeři posuzovali významnost u hlasitosti řeči. 47 % manažerů přiřazuje velký význam správně zvolené hlasitosti řeči. 2 lidé, tj. 3 % manažerů přikládá hlasitosti malý význam. Střední význam ohodnotilo 19 respondentů a zásadní význam 13 zúčastněných, tj. 20 %.

Graf 9: Hlasitost řeči



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

U tvrzení nepoužívání slovní vaty mají manažeři rozdílný názor. Hodnocení se pohybuje na celé škále možných odpovědí. 17 % manažerů, tj. 11 oslovených respondentů nepovažují vynechání slovní vaty za zásadní. 29 dotazovaných přiřadilo tomuto tvrzení střední význam. Odpověď velký význam označilo 14 manažerů. Zásadní význam pak zaškrtnulo 10 lidí, což je 16 %.

Graf 10: Nepoužívání slovní vaty



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

39 manažerů, tj. 61 % přikládá velký až zásadní význam vyvarování se chyb v řeči jako jsou například nedokončené věty či špatná výslovnost. Malý význam vybralo 7 respondentů, tj. 11 % a střední význam přisoudilo 18 dotázaných, tj. 28 %.

Graf 11: Vyvarování se chyb v řeči



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 3 zobrazuje, že v druhém odborném bloku na téma verbální komunikace je podle manažerů nejvíce významná správná hlasitost řeči. Vážený aritmetický průměr se u všech tvrzení pohyboval v rozmezí od 2,36 do 2,84. Menší význam manažeři přisuzují nepoužívání slovní vaty jako jsou slova prostě, že ano, tedy apod. U tohoto tvrzení je variační koeficient nejvyšší celkem 39,91 %. Tato hodnota ukazuje poměrně velkou rozdílnost v názorech, tzn. odklon od průměru.

Tabulka 3: Verbální komunikace

Položka	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Rychlost řeči	4	27	25	8	2,58	30,51 %	3.
Hlasitost řeči	2	19	30	13	2,84	27,25 %	1.
Nepoužívání slovní vaty (prostě, že ano, tedy, ...)	11	29	14	10	2,36	39,91 %	4.
Vyvarování se chyb v řeči (nedokončené věty, špatná výslovnost)	7	18	23	16	2,75	34,62 %	2.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí odborný blok byl zaměřený na téma neverbální komunikace. První tvrzení bylo s názvem mimika. Respondenti zde hodnotili, jak důležité jsou výrazy obličeje během komunikace nadřízeného s podřízeným. Nejvíce manažerů 45 % přiřadilo mimice velký význam. 22 % dotazovaných, tj 14 lidí považuje důležitost mimiky za zásadní. Naopak malý význam tomuto tvrzení přikládá 3 % vedoucích pracovníků.

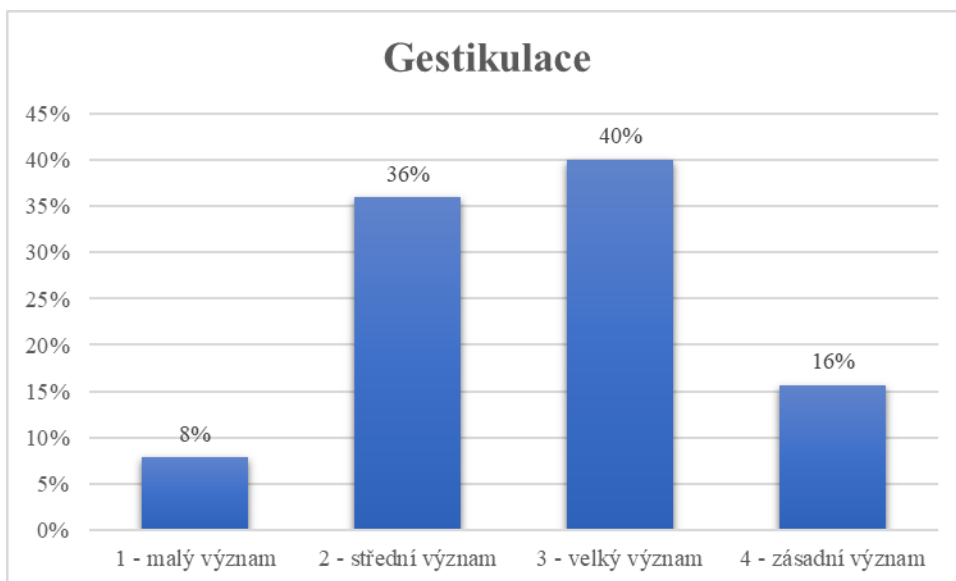
Graf 12: Mimika



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

U druhého tvrzení gestikulace jsou odpovědi poměrně nesourodé. Nejvíce dotazovaných 40 %, tj. 26 manažerů přisuzuje velký význam využívání gest při komunikaci. 23 lidí, tj. 36 % ohodnotilo toto tvrzení za středně významný. Za málo významnou považuje gestikulaci 5 vedoucích pracovníků, tj. 8 %. Zásadní význam zaškrtnlo 10 respondentů, tj. 16 %.

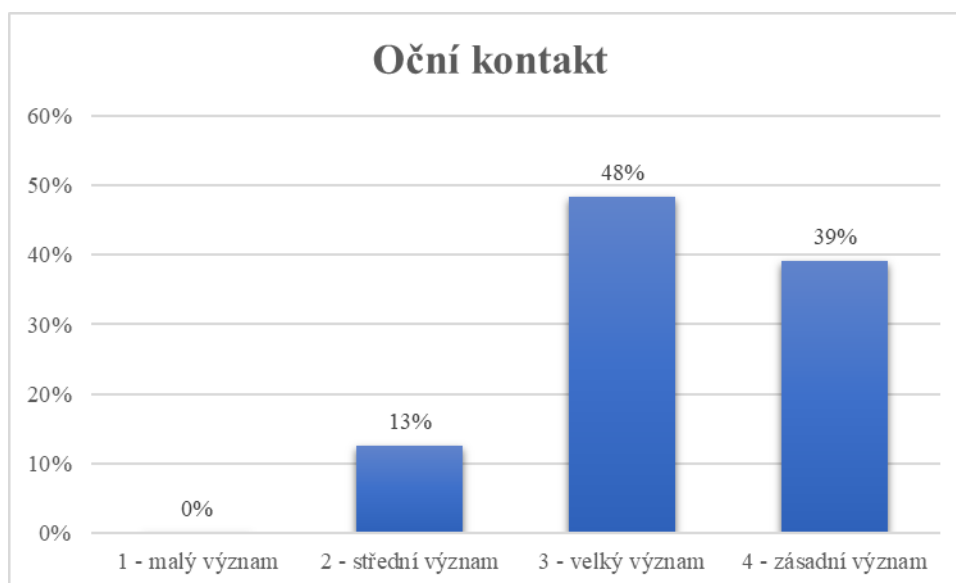
Graf 13: Gestikulace



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dalšímu tvrzení oční kontakt 87 % manažerů, tj. celkem 56 lidí přisoudilo velký či zásadní význam. Nikdo z respondentů nepovažuje oční kontakt za málo významný. Dále je oční kontakt pro 8 vedoucích pracovníků, tj. 13 % středně významný. Oční kontakt je považován za významný komunikační prvek.

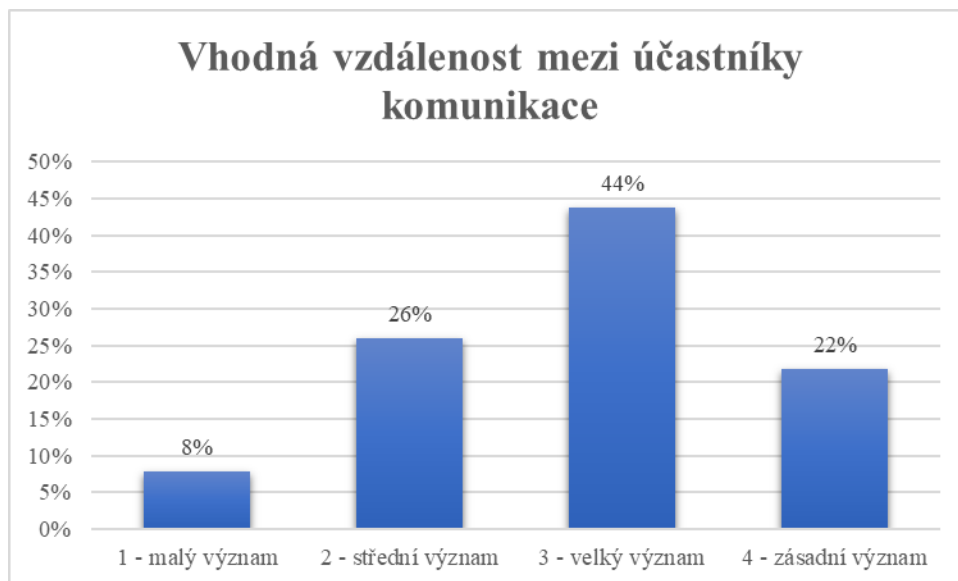
Graf 14: Oční kontakt



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro 14 lidí, tj. 22 % je vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace zásadně důležitá a pouze 5 lidí, tj. 8 % ji považuje za málo významnou. Nejvíce manažerů 28, tj. 44 % přiřadilo tomuto tvrzení velký význam. Střední význam má toto tvrzení pro 17 manažerů, tj. 26 %.

Graf 15: Vhodná vzdálenost mezi účastníky



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V neverbální komunikaci manažeři považují za nejvíce důležitý oční kontakt, jak je patrné z tabulky 4. Vážený aritmetický průměr je 3,27 a je nejvyšší v tomto bloku. Variační koeficient u očního kontaktu je nejnižší a činí 20,43 %. Hodnota uvádí, že pouze 20,43 % odpovědí se odchyluje od průměrné hodnoty. Nejnižší hodnotu 2,64 váženého aritmetického průměru má gestikulace. Je zde i nejvyšší variabilita odpovědí a činí 31,66 %. Gestikulaci manažeři nepovažují za příliš důležitou.

Tabulka 4: Neverbální komunikace

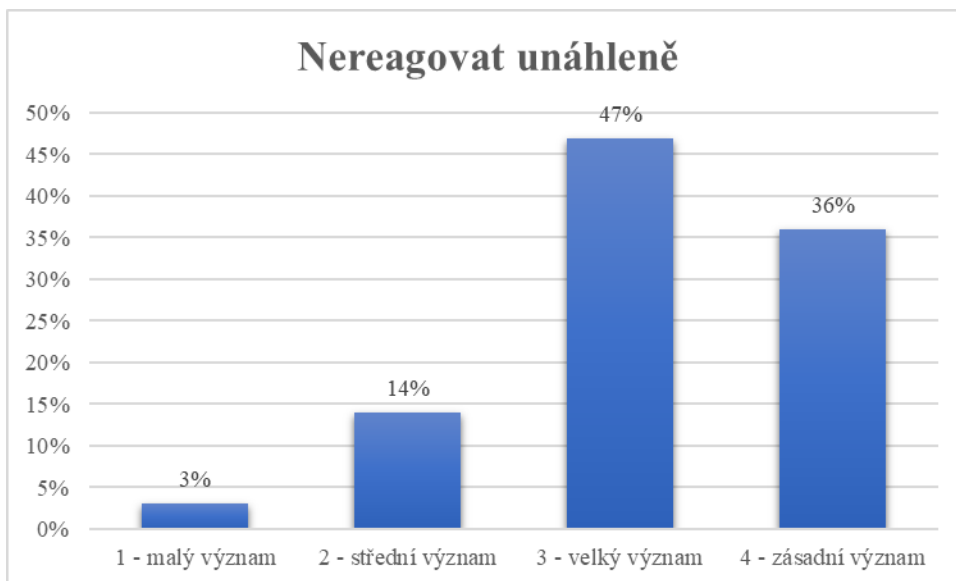
Položka	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Mimika (výrazy obličeje)	2	19	29	14	2,86	27,56 %	2.
Gestikulace	5	23	26	10	2,64	31,66 %	4.
Oční kontakt	0	8	31	25	3,27	20,43 %	1.
Vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace	5	17	28	14	2,80	31,08 %	3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dalším blokem tematicky seskupených otázek zacílené na manažerskou komunikaci se hodnotily především vlastnosti vedoucího pracovníka a jejich využívání k efektivní a úspěšné komunikaci.

Podle dotazníkového šetření pro většinu nadřízených je nereagovat unáhleně významným prvkem komunikace manažera. Celkem 53 respondentů ohodnotili toto tvrzení jako velmi až zásadně významné, tj. 83 % všech dotázaných. 9 manažerů, tj. 14 % považuje toto tvrzení za středně významné. Odpověď malý význam vybrali 2 respondenti, tj. 3 %.

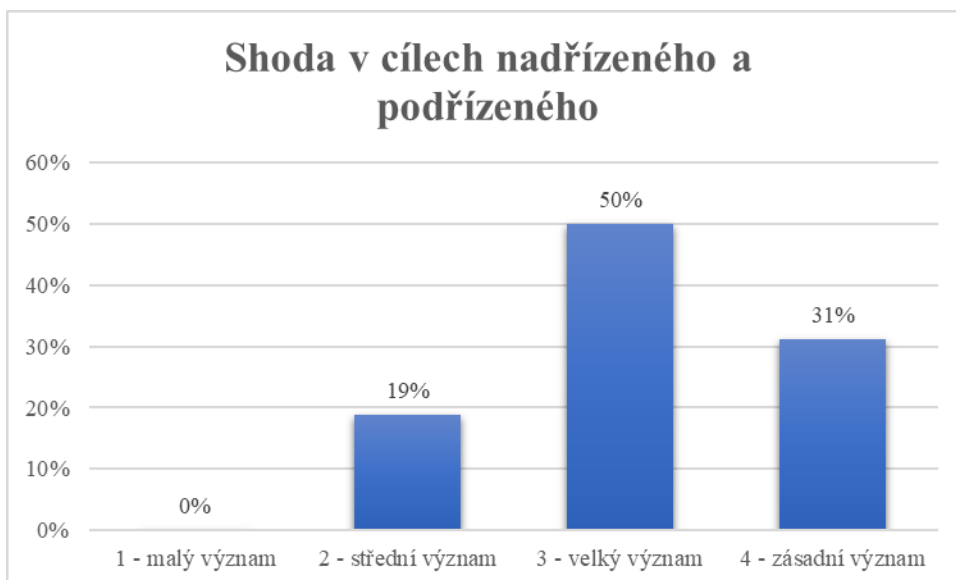
Graf 16: Nereagovat unáhleně



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Aby bylo dosaženo efektivní komunikace, je pro 81 % respondentů, tj. 52 lidí důležité, aby účastníci komunikace měli shodu v cílech. Pouze 12 manažerů, tj. 19 % přisoudilo shodu v cílech střednímu významu.

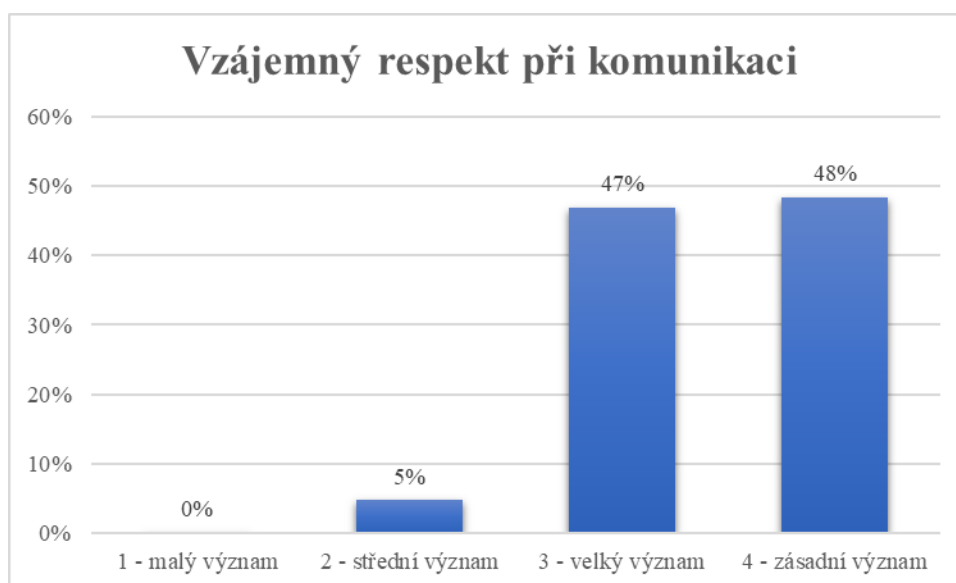
Graf 17: Shoda v cílech nadřízeného a podřízeného



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dalším velmi a zásadně významným prvkem manažerské komunikace je vzájemný respekt při komunikaci. V celkovém procentním vyjádření je to 95 % z dotazovaných manažerů, což je 61 respondentů. Vzájemný respekt je přínosný při jakékoli diskuzi. Žádný z manažerů nepovažuje toto tvrzení za málo významné.

Graf 18: Vzájemný respekt při komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Zpětná vazba je v komunikaci pro většinu nadřízených velmi či zásadně významná. Odpovědělo tak 60 respondentů, což je 94 %. Pouze pro 4 manažery není zpětná vazba příliš významná. Z dotazníkového šetření vyplývá, že manažeři zjišťují, zda byl sdělovaný obsah správně pochopen.

Graf 19: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V následující tabulce 5 jsou vyjádřeny statistické analýzy dat jednotlivých tvrzení v bloku zaměřeného na téma efektivní komunikace. Většina tvrzení v daném bloku byla pro vedoucí pracovníky velmi až zásadně významná. Vážený aritmetický průměr všech tvrzení je relativně vysoký a pohybuje se v rozmezí od 3,13 do 3,48. Z výsledků je jasné, že pro dotazované manažery jsou podstatná všechna vybraná tvrzení. Variační koeficienty v tomto bloku jsou docela nízké a pohybují se v rozmezí od 16,96 % do 24,55 %. Odpovědi se příliš neodchylují od jednotlivých průměrů. Nejvíce významné tvrzení z bloku efektivní komunikace je zpětná vazba. Hodnota váženého aritmetického průměru je nejvyšší a činí 3,48. Variační koeficient u tohoto tvrzení je 17,57 %.

Tabulka 5: Efektivní komunikace

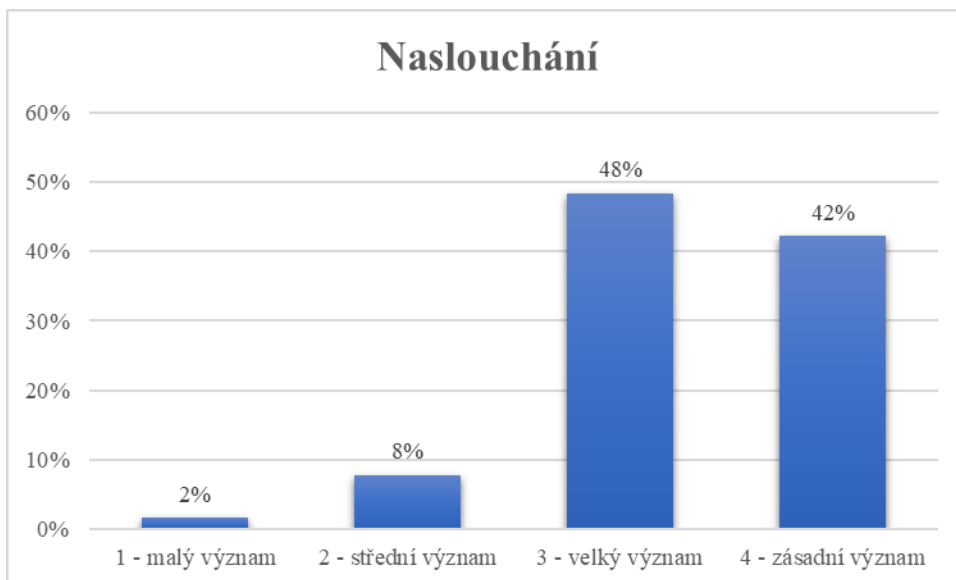
Položka	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Nereagovat unáhleně	2	9	30	23	3,16	24,55 %	3.
Shoda v cílech nadřízeného a podřízeného	0	12	32	20	3,13	22,27 %	4.
Vzájemný respekt při komunikaci	0	3	30	31	3,44	16,96 %	2.
Zpětná vazba	0	4	25	35	3,48	17,57 %	1.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V dalším hodnotícím bloku dotazovaní manažeři přiřazovali význam k otázkám na téma dovednosti manažera. Mezi tvrzení bylo zařazeno naslouchání, empatie, dotazování, aktivní přístup k řešení problémům a vyjednávací schopnosti.

Dovednost manažera naslouchání považují vedoucí pracovníci za poměrně podstatnou. Celkem 90 % dotázaných, tj. 58 lidí, považuje tuto schopnost za velmi až zásadně významnou. Pouze jeden respondent přisuzuje tomuto tvrzení malý význam. Odpověď střední význam vybralo 5 manažerů, tj. 8 %.

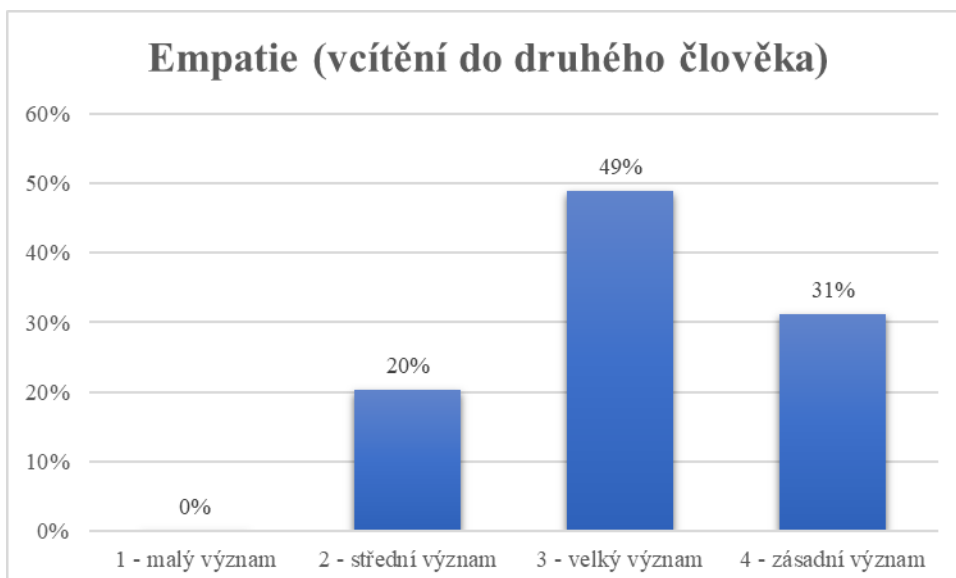
Graf 20: Naslouchání



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Schopnost empatie je pro 80 % dotázaných, tj. 51 manažerů velmi nebo zásadně podstatná. Pro 20 % manažerů, tj. 13 lidí, má toto tvrzení střední význam. Ani jeden manažer z respondentů nepovažuje empatii za málo významnou. Dobrá schopnost empatie napomáhá k lepšímu porozumění obsahu zprávy a tím umožňuje přispět k efektivní komunikaci.

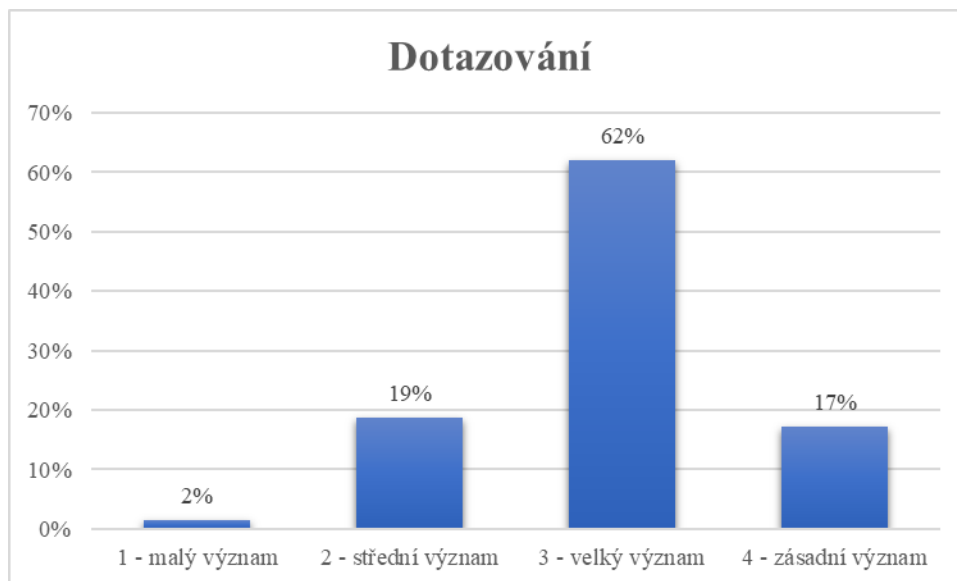
Graf 21: Empatie



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dalším tvrzením je získání informací na základě dotazování. 62 % manažerů, tj. 40 respondentů přisuzuje tvrzení velký význam. Pouze 1 manažer uvedl, že dotazování má pro něj malý význam. Zásadní význam přiřadilo 11 zúčastněných, tj. 17 %. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi, že získávat informace od svých podřízených pracovníků je podstatné pro lepší komunikaci.

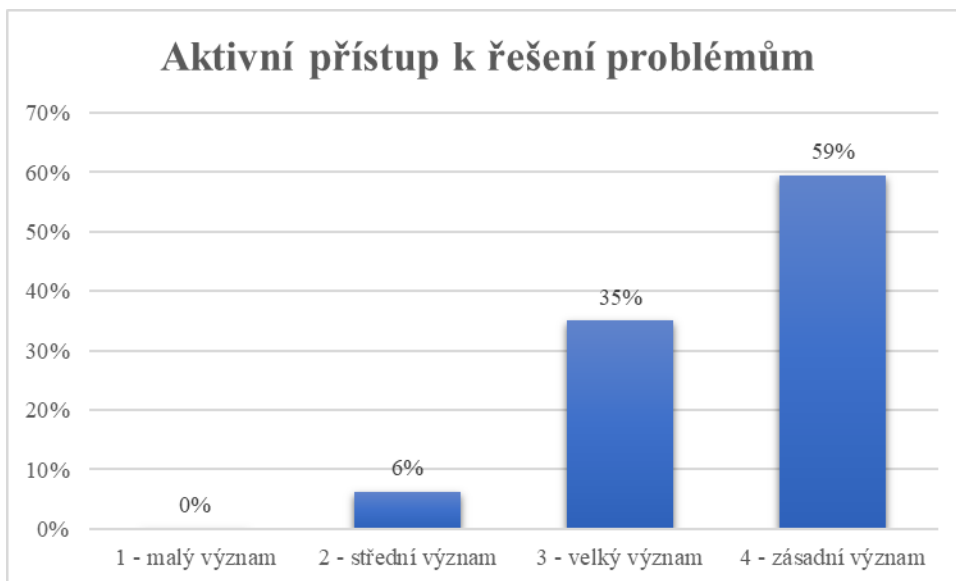
Graf 22: Dotazování



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dalším velmi významným prvkem je aktivní přístup k řešení problémům. Zásadní význam přisuzuje tomuto tvrzení 59 % z dotázaných, tj. 38 vedoucích pracovníků. 41 % manažerů považuje aktivní přístup za středně až velmi významný. Dobrý manažer umí aktivně a okamžitě reagovat na vzniklé problémy.

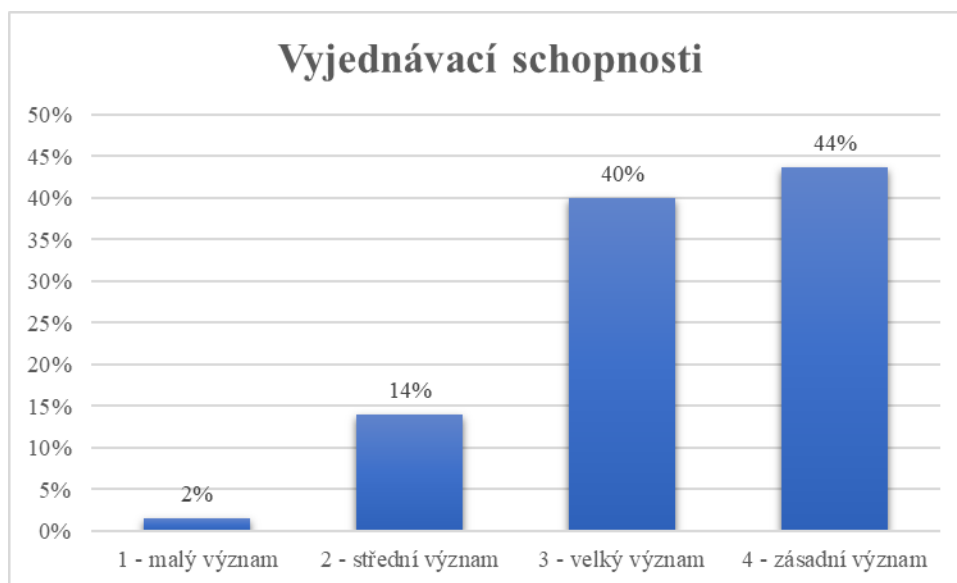
Graf 23: Aktivní přístup k řešení problémům



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Podstatným prvkem manažerské komunikace pro většinu dotázaných jsou vyjednávací schopnosti. V procentním vyjádření je to 88 %. Konkrétně jsou vyjednávací schopnosti středně významné pro 9 osob, velmi významné pro 26 osob a zásadně významné pro 28 osob. Pro 1 osobu se jeví vyjednávací schopnosti jako málo významné. Dobré vyjednávací schopnosti vedoucího pracovníka jsou značným přínosem v jakékoli komunikaci. Pomocí nich lze prosadit nejen názor manažera, ale také domluvit výhodný kontrakt pro obě strany.

Graf 24: Vyjednávací schopnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V následující tabulce 6 jsou vyhodnoceny souhrnné výsledky z oblasti dovedností manažera. Pro manažery je nejdůležitější dovedností z tohoto odborného bloku aktivní přístup k řešení problémům. Variační koeficient u tohoto tvrzení je 17,32 %. Odpovědi se u tvrzení příliš neliší od průměru. Vážený aritmetický průměr je zde nejvyšší a činí 3,53. Menší význam z tohoto bloku přisuzují manažeři dotazování a empatii.

Tabulka 6: Dovednosti manažera

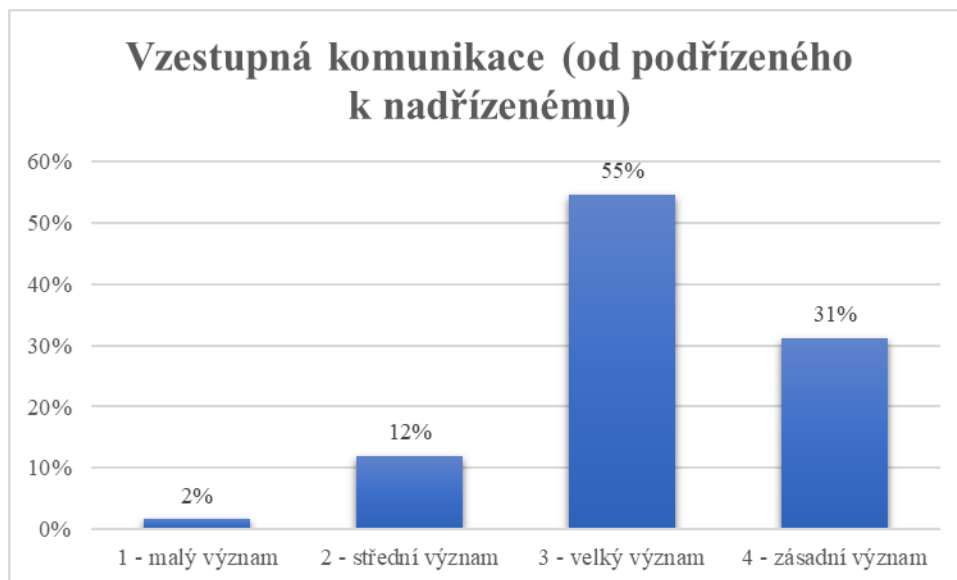
Položka	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Naslouchání	1	5	31	27	3,31	20,58 %	2.
Empatie (vcítění do druhého člověka)	0	13	31	20	3,11	22,82 %	4.
Dotazování	1	12	40	11	2,95	21,94 %	5.
Aktivní přístup k řešení problémům	0	4	22	38	3,53	17,32 %	1.
Vyjednávací schopnosti	1	9	26	28	3,27	23,12 %	3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve firmě probíhá komunikace hned v několika směrech. Dotazovaní posuzovali význam v rámci komunikačních směrů u vzestupné a sestupné komunikace.

Necelá většina respondentů považuje vzestupnou komunikaci od podřízeného pracovníka k nadřízenému pracovníku za důležitou. Konkrétně 55 % manažerů, tj. 35 lidí, přisuzuje tomuto komunikačnímu směru velký význam a 31 % dotázaných, tj. 20 lidí, považuje vzestupnou komunikaci za zásadně důležitou. Jeden dotázaný vedoucí pracovník považuje tento komunikační směr za málo významný.

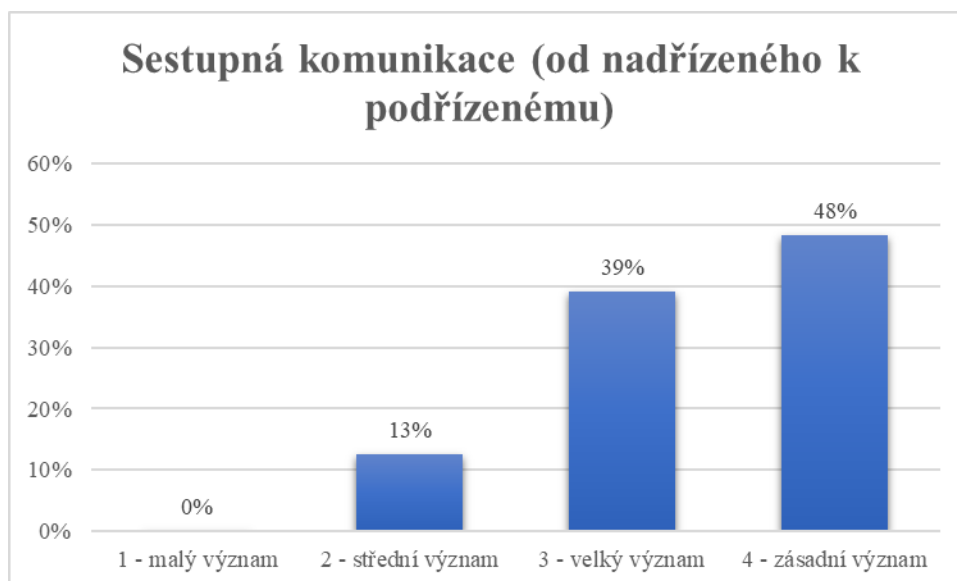
Graf 25: Vzestupná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Sestupná komunikace je důležitý směr pro úspěšné řízení společnosti. Komunikaci od nadřízeného pracovníka k podřízenému pracovníku považuje 48 % z dotázaných za zásadně důležitou, tj. 31 manažerů. 25 vedoucích pracovníků, tj. 39 % přisoudili směru velký význam.

Graf 26: Sestupná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výsledků v tabulce 7 je patrné, že komunikace na pracovišti je pro dosažení cílů a jednotlivých úkolů velmi důležitá. Hodnotící manažeři si tuto skutečnost uvědomují a považují komunikační směry za přínosné. Nejdůležitější komunikační tok pro vedoucí pracovníky je od nadřízeného pracovníka směrem k podřízenému zaměstnanci. Toto tvrzení dosáhlo nejvyššího váženého aritmetického průměru 3,36. Současně byl zde nejnižší variační koeficient, které dosáhl hodnoty 20,63 %, tzn. že odpovědi se málo liší od průměru.

Tabulka 7: Komunikační směry

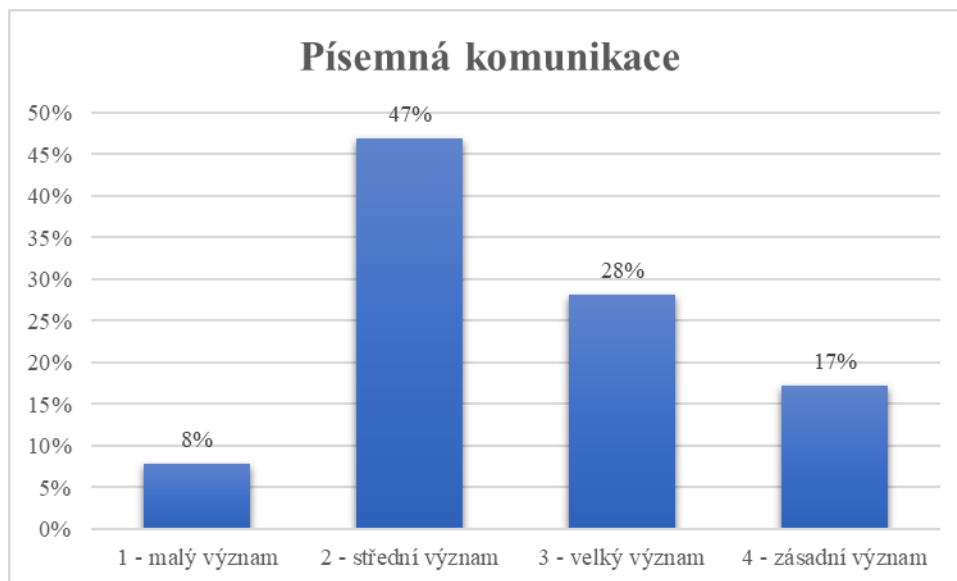
Položka	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Vzestupná komunikace (od podřízeného k nadřízenému)	1	8	35	20	3,16	21,85 %	2.
Sestupná komunikace (od nadřízeného k podřízenému)	0	8	25	31	3,36	20,63 %	1.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední blok otázek je zaměřen na komunikační formy z hlediska kvality získávání informací a efektivity práce. Téma je tvořeno ze čtyř tvrzení.

První tvrzení se týká písemné komunikace. Zde se manažeři příliš neshodnou. Pro 30 manažerů je písemná komunikace středně významná a pro 5 vedoucích pracovníků až málo významná. Naopak 45 % dotázaných, tj. 29 manažerů považuje tento způsob komunikace za velmi až zásadně významný.

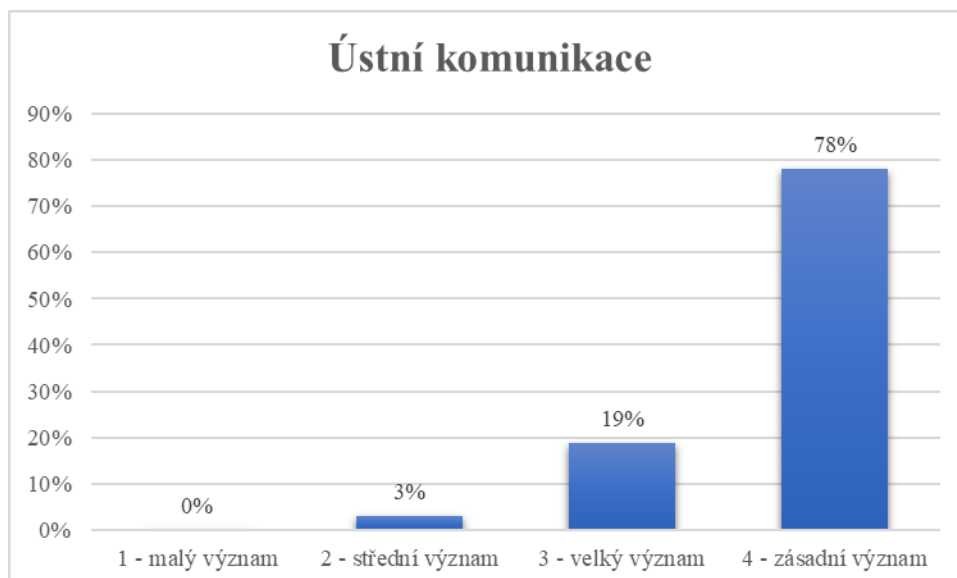
Graf 27: Písemná komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z níže zobrazeného grafu vyplývá, že většina vedoucích pracovníků považuje ústní komunikaci z hlediska sběru informací a efektivity za významnou. 97 % manažerů, tj. 62 vedoucích pracovníků se shodlo, že je ústní komunikace velmi až zásadně důležitá. 2 manažeři, tj. 3 % z dotázaných považují ústní komunikaci za středně podstatnou. Nikdo z respondentů nepovažuje tento způsob komunikace za málo významný.

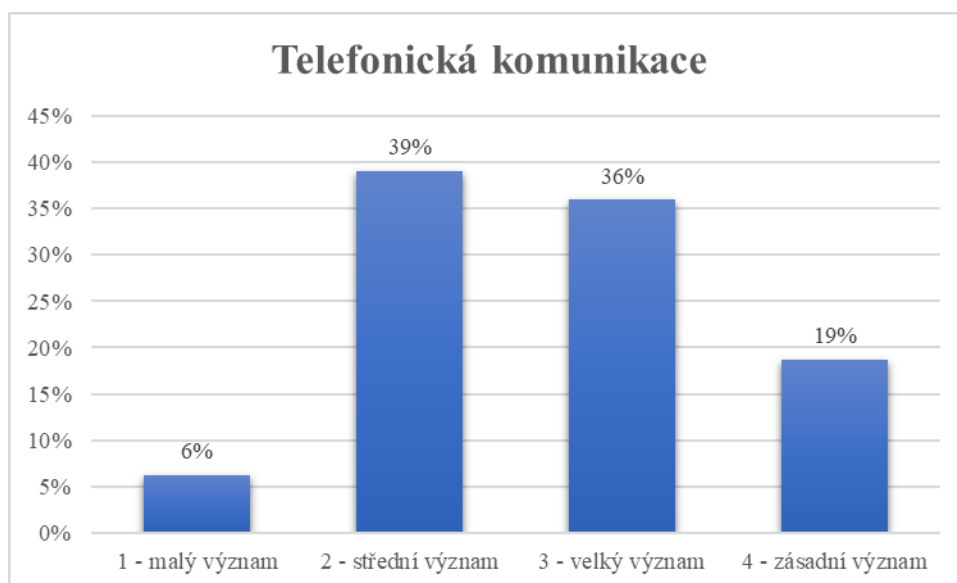
Graf 28: Ústní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na další grafu je vidět, jak manažeři hodnotili význam telefonické komunikace. Nejvíce manažerů, tj. 25 dotázaných považuje telefonickou komunikaci za středně významnou. Velký význam odpovědělo 23 pracovníků, tj. 36 % a zásadní význam přisoudilo této formě komunikace 12 dotázaných.

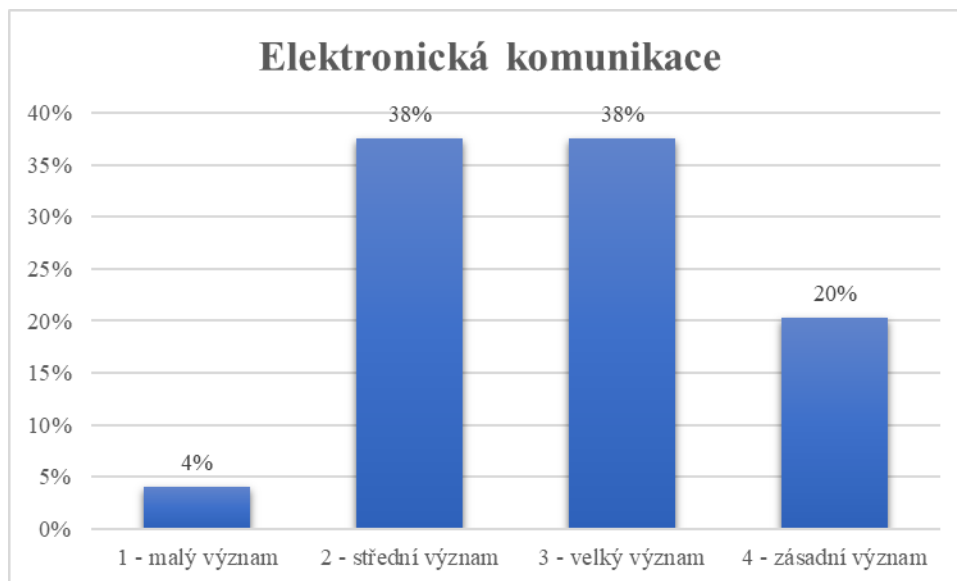
Graf 29: Telefonická komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Elektronickou komunikaci považuje 13 dotázaných manažerů za zásadní. Naopak pro 3 respondenty je tato forma komunikace málo podstatná. 76 % vedoucích pracovníků, tj. 48 lidí přisoudili elektronické komunikaci střední až velký význam.

Graf 30: Elektronická komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující tabulka 8 shrnuje výsledky z bloku komunikačních forem. Dotázaným manažerům přijde nejvíce efektivní ústní komunikace. U této formy vyšel nejnižší variační koeficient 13,33 % znamená to, že výsledky se příliš neliší od průměru. Vážený aritmetický průměr 3,75 je u tohoto tvrzení nejvyšší. Za nejméně významnou formu komunikace tohoto bloku považují respondenti písemnou komunikaci. Vážený aritmetický průměr byl spočítán na 2,55. Nejvyšší variační koeficient byl spočítán právě u písemné komunikace na 33,95 %. Hodnota variačního koeficientu má větší odklon od průměru, kde efektivitu této formy komunikace hodnotilo 11 dotázaných jako zásadně významnou a naopak 5 manažerů ji považovali za málo významnou. Znamená to, že manažeři měli u hodnocení rozdílné preference.

Tabulka 8: Formy komunikace

Položka	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Písemná komunikace	5	30	18	11	2,55	33,95 %	4.
Ústní komunikace	0	2	12	50	3,75	13,33 %	1.
Telefonická komunikace	4	25	23	12	2,67	31,77 %	3.
Elektronická komunikace	3	24	24	13	2,73	30,49 %	2.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední část dotazníkového šetření obsahovala zaškrtačací otázky, které souvisí s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

Manažeři nejprve odpovídali na otázku, jakou formu komunikace s podřízeným upřednostňují. Vedoucí pracovníci mohli zaškrtnout jen jednu odpověď, kterou preferují. Na výběr měli ze čtyř možných odpovědí. Mezi možnostmi byla písemná, ústní, telefonická, elektronická. Nejvíce respondenti upřednostňují komunikaci ústní a to celkem 59 manažerů, tj. 92 %. Žádný z dotazovaných neupřednostňuje písemnou komunikaci. Telefonickou komunikaci preferují pouze 3 vedoucí pracovníci a elektronickou komunikaci jen 3 manažeři.

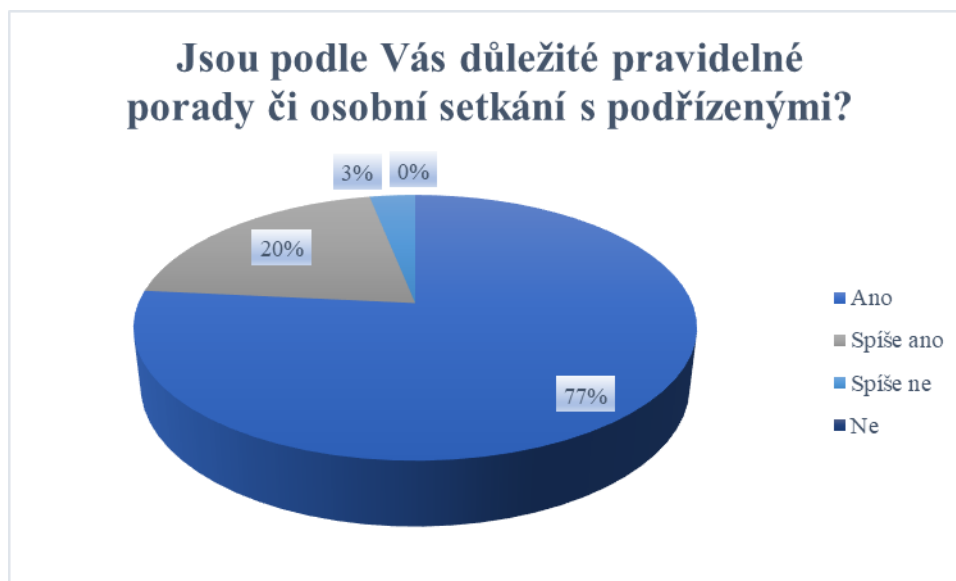
Graf 31: Preference formy komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Další otázkou, na kterou respondenti odpovídali, byla, zda jsou podle nich důležité pravidelné porady či osobní setkání s podřízenými. Nejčastější odpověď byla ano, kterou odpovědělo 49 manažerů, tj. 77 % lidí ze všech dotázaných. Pro 13 respondentů jsou pravidelné porady spíše důležité a pro 2 dotázané jsou spíše nedůležité. Nikdo z odpovídajících nezaškrtnl odpověď ne.

Graf 32: Porady a osobní setkání



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dále respondenti odpovídali na otázku, zda je podle nich důležitý vizuální vzhled manažera. Odpověď ano odpovědělo 30 lidí, tj. 47 %. Pouze pro jednoho účastníka dotazníkového šetření není styl oblékání a upravenost manažera na pracovišti důležitá. Spíše ne pak odpovědělo 7 manažerů, tj. 11 % a spíše ano zaškrtnulo 26 lidí, tj. 41 %.

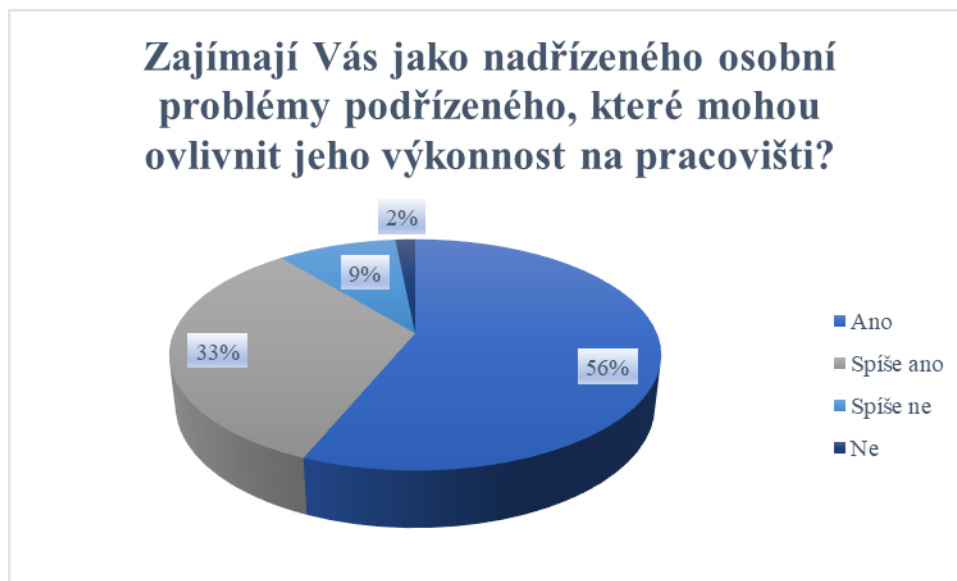
Graf 33: Vizuální vzhled manažera



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V následující otázce manažeři odpovídali, zda je jako nadřízeného pracovníka zajímaví osobní problémy podřízeného, které mohou ovlivnit jeho výkonnost na pracovišti. Nadpoloviční většina 36 respondentů se zajímá o problémy podřízeného. V procentuálním vyjádření to je 56 %. 21 nadřízených, tj. 33 % se spíše zajímá o osobní záležitosti podřízených. Spíše ne odpovědělo 6 dotázaných a odpověď ne zvolil pouze jeden dotázaný.

Graf 34: Osobní problémy podřízeného



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Manažeři také odpovídali na otázku, zda v jejich organizaci funguje zpětná vazba mezi podřízeným a nadřízeným. Většina respondentů celkem 60 lidí, tj. 93 % se shodla, že funguje či spíše funguje. U 3 manažerů zpětná vazba nefunguje, tj. 5 %. Odpověď spíše ne zaškrtl pouze jeden dotázaný.

Graf 35: Funkčnost zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Závěrečnou otázku dotazníkového šetření tvořilo, kterou klíčovou manažerskou dovednost manažeři upřednostňují. Nejvíce manažerů konkrétně 51, tj. 80 % preferuje lidskou dovednost, tzn. schopnost komunikace, vedení a motivování lidí. Dále 9 manažerů, tj. 14 % upřednostňuje technickou dovednost, tzn. odbornost práce, znalost metod, technik a postupů při realizaci činností. Koncepční dovednost zaškrtili 4 nadřízení pracovníci, tj. 6 %. Do hlavní koncepční dovednosti patří schopnost manažera nahlížet na organizaci jako celek.

Graf 36: Manažerská dovednost



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Dotazníkové šetření bylo provedeno pro analýzu primárních dat. V následující části práce jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a dále jsou manažerům navržena doporučení pro větší efektivitu jejich komunikace s podřízenými pracovníky.

5.1 Zhodnocení výsledků

Z nasbíraných dat byly zhodnoceny výsledky pomocí statistických ukazatelů. Vážený aritmetický průměr a variační koeficient byly vypočítány v předchozí kapitole. Vážený aritmetický průměr se pohyboval v hodnotách od 2,36 do 3,75. Vypovídá to o tom, že zúčastnění manažeři dotazníkového šetření se orientují v tématech, na které bylo šetření zaměřeno. U 14 zkoumaných prvků komunikace byla hodnota průměru vyšší než 3. Variační koeficient je vyjádřen v procentech a nabývá hodnoty od 13,33 % do 39,91 %. Tento statistický ukazatel nabývá nízkých hodnot a nepřesahuje a ani se nepřibližuje k 50 %. Hodnocení komunikačních prvků je relevantní.

Výzkum byl rozdělen do tří částí. V první části byly identifikační otázky, které získali informace o respondentech. Druhá část byla zaměřena na odborná témata, kde respondenti hodnotili významnost komunikačních prvků a poslední část tvořili otázky související s komunikací. Vyhodnocením výsledků otázek bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se podrobilo celkem 64 manažerů, z toho bylo 33 žen a 31 mužů. Nejvíce manažerů vykonává svojí pozici na provozní úrovni, dále pak na střední úrovni a nejméně zastoupenou úrovní byla vrcholová. Nejčastěji vedli manažeři týmy do 5 podřízených pracovníků.

Respondenti hodnotili významnost vlastního postoje ke sdělované informaci, srozumitelnosti sdělení, pochopení sdělení, osobního postoje k příjemci sdělení. Nejvýznamnější prvek podle získaných odpovědí je, aby bylo sdělení správně pochopené. Zda je zpráva správně pochopena, si může manažer ověřit na základě zpětné vazby. Dále manažeři považují za významný prvek srozumitelnost sdělení. Z výzkumu vyplývá, že manažeři nepovažují osobní postoj k příjemci sdělení za příliš podstatný a vlivný prvek.

Verbální komunikace je základ pro přenos sdělení mezi lidmi. Jedním z témat dotazníkového šetření bylo hodnocení významnosti prvků verbální komunikace. Zúčastnění manažeři považují hlasitost řeči za nejvýznamnější verbální komunikační prvek v tomto odborném bloku. Dalším významným prvkem je vyvarování se chyb v řeči. Dopouštění se chyb během vysílání sdělení může dojít ke ztrátě pozornosti. V tomto případě může být sdělení neúplné a pro příjemce ztrácí význam. Mezi méně efektivní prvky považují manažeři nepoužívání slovní vaty.

Neverbální komunikace je součástí verbální komunikace. Prvky neverbální komunikace doplňují verbální sdělení, které chce komunikující předat příjemci. Mezi hodnotícími tvrzeními byla mimika, gestikulace, oční kontakt a vhodná vzdálenost mezi účastníky komunikace. Všechny neverbální prvky jsou při komunikaci velmi důležité. Avšak nejvýznamnějším neverbálním komunikačním prvkem je oční kontakt. Tento neverbální prvek ve spojení s ústním sdělením ve výrazu na tváři předává informaci o emoci a rozpoložení komunikujícího. Při práci manažera zaujímá role neverbální komunikace podstatné místo v komunikačním procesu během přenosu informací. Pomocí neverbálních prvků je možné zjistit hodně informací o samostatném odesílateli sdělení, postoji odesílatele k věci a o jeho osobních vlastnostech. Dále při dobrých schopnostech čtení neverbálních prvků jde rozeznat a odhalit, zda komunikující předává pravdivou či nepravdivou informaci.

Z výzkumu je patrné, že mezi hlavní prvky pro efektivní komunikaci patří nereagovat unáhleně, shodnout se v cílech mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, vzájemně se respektovat při komunikaci a mít zpětnou vazbu. Manažeři dotazníkového šetření ohodnotili za nejvíce důležitý prvek zpětnou vazbu, která je nedílnou součástí efektivní komunikace. Pokud zpětná vazba neexistuje je důležité si ji vyžádat pro splnění úkolu a podnikových cílů. Díky zpětné vazbě si manažeři mohou ověřit, zda podřízený sdělovaný obsah správně pochopil. Dále pomocí zpětné vazby mohou manažeři získat přehled o názorech, motivačních faktorech a postojích svých podřízených pracovníků, který pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost zaměstnanců. Dalším podstatným prvkem je vzájemný respekt účastníků komunikace.

Empatie, naslouchání, dotazování, aktivní přístup k řešení problémům a vyjednávací schopnosti jsou všechno schopnosti, které jsou přínosem pro manažera.

Podle výsledků výzkumu je aktivní přístup k řešení problémů hlavní efektivní dovedností manažera. Tato schopnost je velmi důležitá při nalezení řešení nečekaného problémů a při řešení konfliktu na pracovišti, kde je rychlost vyřešení situace klíčová pro úspěch. Další schopností, kterou zúčastnění manažeři považují za důležitou, je umění naslouchat.

Ve výzkumu manažeři posuzovali významnost komunikace vzestupné a sestupné. Sestupná komunikace vyjadřuje směr komunikace od nadřízeného k podřízenému pracovníkovi. Tento informační tok je podle manažerů důležitější než vzestupná komunikace od podřízeného pracovníka k nadřízenému pracovníkovi. Pomocí sestupné komunikace jsou zadávány instrukce a úkoly pro dosažení podnikových cílů.

Podle získaných výsledků považují manažeři za nejefektivnější formu komunikace ústní komunikaci při osobním kontaktu. Tato forma komunikace je klíčová při řešení krizových situacích a při zařizování podstatných záležitostí. Dalšími výhodami při ústní komunikaci jsou neverbální reakce na sdělení, rychlost a okamžité zpětné vazby. Ústní forma komunikace je také vhodná pro udělování pochval či výtek a pro vysvětlování nejasností. Nejméně efektivní formou je podle dotazovaných manažerů komunikace písemná. Tato forma komunikace zahrnuje vnitřní předpisy podniku, manuály a ostatní dokumenty, které mohou být pro podřízené pracovníky složité a nepřehledné.

Pro efektivní komunikaci manažeři považují za důležité pořádání pravidelných porad a osobních setkání s podřízenými, kde mohou být zjištěny například nápady či vylepšení ze strany podřízených pracovníků za účelem efektivnějšího splnění podnikových cílů. Dále z výzkumu vyplývá, že je důležité zajímat se o osobní problémy podřízených, které mohou ovlivňovat jejich výkonnost na pracovišti. Podle dotázaných vedoucích pracovníků je klíčovou dovedností manažera lidská dovednost. Pro plnění podnikových cílů je důležitá správná komunikace na pracovišti a dále správné vedení a motivování pracovníků.

5.2 Doporučení

Na základě výsledků, které vycházejí z hodnocení manažerů, jsou odvozena doporučení pro zvýšení efektivity a kvality komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

Pro efektivní komunikaci je zásadně důležité, aby sdělení od odesílatele k příjemci bylo správně pochopeno. Manažeři by měli přizpůsobovat sdělení podle toho s kým mluví, aby bylo informacím správně porozuměno. Pokud podřízený špatně pochopí význam zprávy, mohlo by dojít k omylům nebo chybám. Pro ujištění, zda podřízený rozumí sdělení, může manažer využít zpětnou vazbu.

V rámci verbální komunikace je podstatné, aby manažeři volili správnou hlasitost sdělované informace a tím se vyvarovali zkreslení významu informace či nepozornosti. Jedním z doporučení pro manažery je nepodceňovat neverbální komunikační prvky z důvodu vysoké vypovídající hodnoty o komunikujícím. Při sdělování zprávy je důležitý výraz v obličejí a oční kontakt, který by měl být v souladu s obsahem sdělení. Manažeři by také neměli podceňovat dodržování vhodné vzdálenosti mezi účastníky komunikace. Vzdálenost by neměla zasahovat do intimní zóny příjemce.

Dalším podstatným doporučením je využívání zpětné vazby a prověřování, zda podřízený správně pochopili sdělení. Nesprávné pochopení úkolů a cílů může vést ke zbytečným nákladům podniku a k neefektivnímu plýtvání času. Pro zvýšení efektivity komunikace je dobré zaměřit se na aktivní přístup k řešení problémům, díky kterému mohou být rychle vyřešeny vzniklé situace a nedochází k časovým prodlevám či zbytečným nákladům. Dalším prvkem, který zvyšuje efektivní komunikaci, je naslouchání svých podřízených pracovníků během komunikování.

Pro manažery je lepší využívat osobní komunikaci s podřízenými z důvodu vysvětlování nejasností, získávání zpětné vazby, udělování pochval a výtěk.

6 Závěr

Komunikace je nedílnou součástí dorozumívání se mezi dvěma a více lidmi. Jedná se o způsob vyjádření a přenosu myšlenek od jednoho člověka k druhému. Pro plnění podnikových cílů a jednotlivých úkolů je klíčová komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Manažeři musí být schopni správně komunikovat s podřízenými pracovníky.

Společnosti tedy chtějí zaměstnávat takové manažery, které jsou schopni efektivně komunikovat se svými podřízenými pracovníky. Pro zlepšení komunikace existují řady prvků, které se využívají při předávání sdělení mezi odesílatelem a příjemcem. Tato diplomová práce se zabývá těmito komunikačními prvky.

Cílem diplomové práce bylo zjištění významu jednotlivých komunikačních prvků pro manažerskou práci. Následně byla ohodnocení od manažerů porovnána a posouzena pomocí statistických ukazatelů. Dílčím cílem bylo navrhnout doporučení manažerům pro zvýšení efektivity a kvality komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

Nejprve se práce zabývá teoretickými východisky, které souvisejí s oblastí manažerské komunikace. Na základě studie odborné literatury byla vypracována teoretická část, která se především zabývá managementem a komunikací. V praktické části této diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření, díky kterému byla získána primární data. Respondenty byli osloveni manažeři z několika různých firem. Manažeři hodnotili důležitost komunikačních prvků při jejich práci.

Na základě dotazníkového šetření byla získaná data vyhodnocena a pomocí statistických metod posouzena. Následně byla navržena doporučení pro zlepšení manažerské komunikace. Součástí výzkumu byly identifikační otázky, odborné bloky a doplňující zaškrťovací otázky. Prostřednictvím dotazníkového šetření byl cíl práce splněn. Výsledky důležitosti jednotlivých prvků komunikace jsou pro lepší představivost znázorněny pomocí grafů a tabulek. Výsledky jsou vždy okomentovány.

Komunikace je složitý proces a pro manažery je zdokonalování se v komunikaci nezbytnou součástí manažerské práce. Pro efektivní manažerskou komunikaci je důležité,

aby manažer dobře znal své podřízené pracovníky a na základě toho pak věnoval pozornost přizpůsobování procesu komunikace různým osobnostním rysům člověka. Hlavním z předpokladů ke splnění cílů organizace a získání dobrého umístění na trhu je kvalitní manažer v řadách zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

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

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

MINTZBERG, Henry. Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-1-292-00157-9.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

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

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management: a global perspective. 10th ed. New York: McGraw-Hill, c1993. ISBN 978-0070691704.

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Dobrý den,

jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma „Hodnocení prvků manažerské komunikace“.

Vyplnění bude trvat maximální 5 minut, kde jsou zaškrťavající otázky. Dotazník je anonymní a veškeré získané informace slouží pro účely diplomové práce. Předem děkuji za ochotu a Váš čas strávený vyplněním.

*Povinné pole

Pohlaví *

- Žena
- Muž

Úroveň managementu *

- Provozní - vedoucí provozu, dílny
- Střední - vedoucí úseku, oddělení
- Vrcholová - vedení podniku, výkonný ředitel

Počet podřízených *

- Do 5 lidí
- 6 až 9 lidí
- 10 až 15 lidí
- 16 lidí a více

K uvedeným prvkům komunikace prosím přiřadte význam podle důležitosti při komunikaci nadřízeného s podřízeným. *

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Vlastní postoj ke sdělované informaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelnost sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochopení sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní postoj k příjemci sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký význam přikládáte jednotlivým prvkům verbální komunikace? *

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Rychlost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hlasitost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání slovní vaty (prostě, že ano, tedy, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyvarování se chyb v řeči (nedokončené věty, špatná výslovnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohodnotte prosím význam důležitosti jednotlivých dovedností manažera. *

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Naslouchání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatie (vcítění do druhého člověka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotazování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní přístup k řešení problémům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyjednávací schopnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký význam mají podle Vás komunikační směry na pracovišti? *

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Vzestupná komunikace (od podřízeného k nadřízenému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestupná komunikace (od nadřízeného k podřízenému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký význam přiřazujete komunikačním formám v rámci komunikace s podřízeným? *

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Písemná komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ústní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronická komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakou formu komunikace s podřízeným upřednostňujete? (jen jedna odpověď) *

- Písemná
- Ústní
- Telefonická
- Elektronická

Jsou podle Vás důležité pravidelné porady či osobní setkání s podřízenými? (jen jedna odpověď) *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Je podle Vás důležitý vizuální vzhled manažera (styl oblékání, upravenost)? (jen jedna odpověď) *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Zajímají Vás jako nadřízeného osobní problémy podřízeného, které mohou ovlivnit jeho výkonnost na pracovišti? (jen jedna odpověď) *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Funguje ve Vaší organizaci zpětná vazba mezi podřízeným a nadřízeným? (jen jedna odpověď) *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Kterou klíčovou manažerskou dovednost upřednostňujete? (jen jedna odpověď) *

- Koncepční (schopnost nahlížet na organizaci jako celek)
- Lidská (schopnost komunikace, vedení a motivování lidí)
- Technická (odbornost práce, znalost metod, technik a postupů při realizaci činností)