

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Bc. Monika Šimůnková

© 2020/2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Šimůnková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Hradec Králové

Název práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance Communication's Elements for Managerial Work

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 starn

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9
KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88
VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Konzultant

Ing. Jana Horáková

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D., za odborné vedení mé diplomové práce, vstřícnost a jeho cenné rady. Mé poděkování patří též paní Ing. Janě Horákové za odbornost, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení významu prvků komunikace v manažerské činnosti ve veřejném sektoru, zejména z hlediska využití komunikačních prvků manažerů a zároveň i komunikačních forem a komunikačních kanálů, které jsou využívány ve veřejné správě.

Samotná práce je rozdělena na dvě základní části. Teoretická část vymezuje důležité pojmy, týkající se obecné a manažerské komunikace, se zaměřením na její význam a kvalitu. Praktická část v úvodu stručně charakterizuje vybranou organizaci veřejné správy. Pro úvod do problematiky je nejprve provedeno kvalitativní šetření s jedním vybraným manažerem formou polostrukturovaného rozhovoru. Samotné výzkumné šetření je realizováno metodou kvantitativního výzkumu, jehož se zúčastnilo 63 respondentů, kteří odpovídali na otázky v předem připraveném dotazníku.

Předmětem výzkumu je zhodnocení dosud využívaných způsobů a metod v komunikačních dovednostech řídicích pracovníků. Výsledkem výzkumu je nalezení nejvhodnějších prvků, které dle respondentů manažeři ve své praxi nejvíce využívají.

V závěru praktické části je zpracován rozbor zjištěných výsledků provedeného průzkumu v dané organizaci, obsahující nejen celkové zhodnocení oblasti manažerské komunikace, ale i označení jejích slabých stránek.

Nedílnou součástí závěrečné části práce je předložení konkrétních návrhů pro zlepšení oblasti komunikace v manažerském řízení ve zvolené organizaci a podnětů pro využívání správných prvků manažerských forem komunikace. Doporučení je navrhováno na základě poznatků z teoretické části práce, výsledků z výzkumného šetření v dané organizaci, stejně jako na základě vlastních zkušeností.

Klíčová slova: Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika.

The communication elements importance for the management employment

Abstract

The main focus of the diploma thesis is the evaluation of the importance of communication elements in managerial activities in the public sector, especially in terms of the use of communication elements of managers as well as the communication forms and communication channels that are used in public administration.

The thesis itself is divided into two parts. The theoretical part determines important terms of the conventional, general and managerial communication, focusing on its importance and quality.

The introduction of the practical part shortly characterizes the selected organization of public administration. To introduce the matter there is a qualitative survey made with specific manager in the form of a semi-structured interview. The survey itself is realized by quantitative research, when 63 respondents participated and answered questions in a prepared questionnaire.

The research point is to evaluate models and methods used so far in the communication skills of managers. The research goal is to find the most suitable models which are, according to the respondents, used by managers most often in their professions.

At the end of the practical part there is an analysis of the survey results made in the selected organization, containing an overall evaluation of managerial communication as well as the indication of its strongpoints and weakpoints.

Last but not least there is a suggestion of the specific and concrete proposals for improving the communication skills in the selected organization management as well as incentives for usage of the proper items and models of management communication. The recommendations are given by the combination of the theoretical knowledge from the first part of the thesis, data evaluation of the research in the organization from the second part of the thesis, and also of the own experiences.

Keywords: Manager, managerial roles, managership, communication forms, communication channels, communication model, leadership, social responsibility, ethics.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
2.3 Metoda zpracování získaných dat	15
3 Literární rešerše	17
3.1 Základní teoretické pojmy.....	17
3.1.1. Manažer	17
3.1.2. Jednotlivé typy manažerů	19
3.2 Manažerské role	20
3.3 Znalosti manažera	21
3.4 Manažerské dovednosti	21
3.5 Funkce manažera.....	23
3.6 Kompetence manažera	25
3.7 Komunikace a její význam.....	25
3.8 Pojem komunikace	25
3.9 Formy komunikace.....	27
3.10 Aktivní naslouchání	28
3.11 Technika kladení otázek.....	29
3.12 Verbální komunikace	29
3.13 Neverbální komunikace	30
3.14 Komunikační kanály	30
3.15 Komunikační model	32
3.16 Komunikace v organizaci.....	33
3.16.1 Směry komunikace	34
3.17 Komunikace se zaměstnanci	35
3.18 Manažerská komunikace.....	36
3.19 Manažerské styly.....	36
3.20 Komunikační bariéry.....	38
3.21 Vedení lidí.....	38
3.22 Etika	40
3.23 Společenská odpovědnost ve veřejné správě	41
4 Vlastní práce	42
4.1 Popis zkoumané organizace	42
4.2 Charakteristika účastníka kvalitativního výzkumu	43
4.3 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru.....	44

4.4	Charakteristika účastníků kvantitativního výzkumu	45
4.5	Zpracování získaných dat.....	46
4.5.1	Verbální komunikace	46
4.5.2	Neverbální komunikace	51
4.5.3	Komunikační prostředky.....	56
4.5.4	Obsah komunikace.....	59
4.5.5	Komunikační dovednosti a efektivita komunikace.....	61
4.5.6	Směry komunikace	65
4.6	Zpracování otevřených otázek z dotazníku.....	70
4.7	Vyhodnocení odpovědí v dotazníkovém šetření a možná doporučení.....	72
4.8	Vyhodnocení 3 otevřených otázek z dotazníku	75
5	Celkové shrnutí	77
5.1	Návrhy a doporučení	79
6	Závěr.....	81
7	Seznam použitých zdrojů	83
8	Přílohy	85
8.1	Příloha A – Dotazník.....	85
8.2	Příloha B - Otázky pro kvalitativní výzkum	90
8.3	Příloha C - Zpracování polostrukturovaného rozhovoru s manažerem	91

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské úrovně	18
Obrázek 2: Manažerské funkce.....	23
Obrázek 3: Rozlišení komunikace dle toho kde a jak je používána	26
Obrázek 4: Přehled složek neverbální komunikace	30
Obrázek 5: Pozice	31
Obrázek 6: Komunikační model	32
Obrázek 7: Komunikace v organizacích	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Otázky k hodnocení prvků komunikace u manažerů.....	46
Tabulka 2: Hodnocení níže uvedených prvků neverbální (mimoslovní) komunikace a jejich důležitost pro Vás samotné.	51
Tabulka 3: Hodnocení níže uvedených komunikačních prostředků, které používáte ve své praxi	56
Tabulka 4: Jak je pro Vás důležitá správná formulace sdělení, srozumitelnost a závažnost jeho obsahu.	59
Tabulka 5: Hodnocení důležitosti níže uvedených komunikačních dovedností, které přispívají k správné efektivitě komunikace	61
Tabulka 6: Hodnocení důležitosti jednotlivých článků vnitro organizační struktury organizace	65
Tabulka 7: Verbální komunikace.....	72
Tabulka 8: Neverbální komunikace	73
Tabulka 9: Komunikační prostředky	73
Tabulka 10: Obsah komunikace	74
Tabulka 11: Komunikační dovednosti	74
Tabulka 12: Směry komunikace	75
Tabulka 13: Celkové shrnutí.....	77

Seznam grafů

Graf 1: Přiměřená hlasitost projevu	46
Graf 2: Odpovídající plynulost řeči	47
Graf 3: Vhodná artikulace v řeči.....	47
Graf 4: Adekvátní přestávky v řeči.....	48
Graf 5: Vynechání prázdných slov	49
Graf 6: Spisovný projev v ústní komunikaci	49
Graf 7: Správná gramatika v písemném sdělení	50
Graf 8: Nepoužívání cizích slov	51
Graf 9: Používání gest jako doprovodného prvku při komunikaci	52
Graf 10: Oční kontakt při rozhovoru	52
Graf 11: Vzdálenost mezi účastníky komunikace	53

Graf 12: Použití mimiky ve výrazu obličeje	54
Graf 13: Postoj těla při vzájemné komunikaci.....	54
Graf 14: Úprava zevnějšku a jiné aspekty fyzického vzhledu.....	55
Graf 15: Činy (opomenutí pozdravu, pozdní příchod, nesplnění slibu atd.)	56
Graf 16: Osobní komunikace, tzv. face to face.....	57
Graf 17: Telefonická komunikace	57
Graf 18: Komunikace písemná	58
Graf 19: Správné formulování myšlenek i celých vět	59
Graf 20: srozumitelnost obsahu sdělení.....	60
Graf 21: Relevantnost obsahu sdělení	60
Graf 22: Umění naslouchat druhým.....	61
Graf 23: Schopnost empatie.....	62
Graf 24: Vzájemná zpětná vazba a její využívání	63
Graf 25: Příprava mého sdělení	63
Graf 26: Schopnost odhalit komunikační šum.....	64
Graf 27: Schopnost aktivního přístupu v řešení konfliktu.....	65
Graf 28: Komunikace sestupná-shora směrem k podřízeným pracovníkům	66
Graf 29: Konání porad a jejich efektivnost.....	66
Graf 30: Komunikace vzestupná.....	67
Graf 31: Neformální komunikace	68
Graf 32: Horizontální komunikace	68
Graf 33: Diagonální směr komunikace	69

1 Úvod

Vzájemnou komunikaci lze vnímat jako jednu ze základních lidských schopností a dovedností. Za téma své diplomové práce jsem zvolila manažerskou komunikaci ve veřejné správě, s hlavním zaměřením na význam prvků a forem komunikace v práci manažera. V předchozím zaměstnání jsem se komunikaci věnovala několik let a vím, že poskytovat sdělení pro různé skupiny lidí, kteří chtějí mít k dispozici veškeré informace, např. o různých produktech nebo službách, není vůbec jednoduché. Stejně tak je třeba zodpovědně zvážit, jakým způsobem má manažer komunikovat se svými podřízenými, aby dosáhl požadovaných výsledků a přitom současně stmeloval pracovní kolektiv. Komunikaci můžeme chápat jako vzájemné dorozumívání a výměnu informací, čehož lze dosáhnout jak prostřednictvím jazyka, tak i různých způsobů chování nebo neverbálních projevů. Je všeobecně známo, že to, jak člověk komunikuje, vypovídá hodně o jeho osobnosti. Pomocí komunikace v rámci běžného denního kontaktu si může člověk například vytvářet nová přátelství, seznamovat se s novými lidmi nebo získávat jakékoliv informace z různých oblastí. Komunikace na profesionální úrovni se vyznačuje určitými specifiky. Není například vhodné, aby ten, kdo využívá komunikaci profesně, projevoval své přílišné emoce jen z toho důvodu, aby zaujal své protějšky. Jen málokdo se jako dokonalý mluvčí narodí, a proto je třeba v tomto ohledu na sobě neustále pracovat. Nejen komunikace v rámci běžných pracovních vztahů, ale zejména manažerská komunikace, by měly být vždy a všude na potřebné úrovni. Pro každého manažera je zvládnutí dovedností komunikace nezbytným základem k dosažení úspěchu v řídicí pozici. Jedná se o nástroj, který mu pomáhá nejenom ve spolupráci s ostatními zaměstnanci, ale současně se mu od nich prostřednictvím komunikace dostane i zpětné vazby, která je pro jeho řídicí činnost velmi důležitá. Určitě není dobré, když při komunikaci dojde k vzájemnému nedorozumění a nepochopení, což může vést nejenom k procesním chybám, ale často i k nesplnění stanovených cílů v dané organizaci. Vzájemná komunikace hraje poměrně důležitou roli, jak pro existenci, tak i pro samotné fungování organizace a zároveň rozhoduje o jejím úspěchu či neúspěchu. Nepochybně přispívá i ke spokojenosti pracovníků při plnění zadaných úkolů. Velmi důležitá je i komunikace mezi zaměstnanci v samotném pracovním kolektivu.

Správnou a vhodně zvolenou komunikací dovede schopný manažer kolektiv nejenom stmelovat, ale také delegovat povinnosti a úkoly mezi jednotlivé pracovníky, motivovat své podřízené zaměstnance a stimulovat je k vyšším výkonům a odvádění kvalitní práce. V dnešní uspěchané době se lidé často uzavírají před okolním světem a spíše než komunikaci tváří v tvář využívají komunikaci prostřednictvím e-mailů, SMS zpráv nebo facebooku. Když se pak lidé mají na něčem domluvit osobně nebo mají přetlumočit získané informace svým spolupracovníkům, například ze školení či porad, nemohou mnohdy najít ta správná slova. Nehledě na to, že jim chybí při komunikování nejen dostatečná slovní zásoba, ale i obyčejná lidská slušnost.

Pro diplomovou práci jsem jako objekt výzkumu zvolila magistrátní úřad, v pro mě blízkém statutárním městě, kde v současné době pracuje přes 400 zaměstnanců. Výzkumné šetření je provedeno s náhodně vybranými zaměstnanci napříč různými odbory magistrátu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit význam prvků komunikace pro práci manažera ve zvolené organizaci.

2.2 Metodika

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení zkoumané problematiky, kterou tvoří literární rešerše, v níž jsou představeny a vysvětleny základní pojmy, související se zvoleným tématem diplomové práce, zejména z oblasti managementu a komunikace. Na základě prostudování odborné literatury jsou následně popsány pojmy jako manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost a nelze opomenout etiku, která je v komunikaci velmi důležitá.

V praktické části je nejprve uvedena charakteristika organizace, ve které je provedeno výzkumné šetření. Následuje kvalitativní výzkum, který je realizován formou polostukturovaného rozhovoru s vybraným manažerem organizace a slouží jako úvodní část pro další výzkum. Konkrétní otázky, které byly použity pro rozhovor, jsou uvedeny v části Přílohy. Jako základ výzkumu je zvoleno kvantitativní šetření s řadovými zaměstnanci formou dotazníku, který je rozdělen do dvou tematických skupin. První skupina je zpracována ve formě 6 - ti tabulek, kde respondenti volí odpovědi dle stupně významnosti, přiřazené jednotlivým prvkům komunikace. Každá tabulka je zaměřena na určitou oblast komunikace. Jedná se o verbální komunikaci, neverbální komunikaci, komunikační prostředky, komunikační dovednosti a směry komunikace. Respondent má možnost si vybrat jednu odpověď dle nabídnutých variant a označit ji křížkem. Druhou skupinu tvoří 3 otevřené otázky. V rámci zvolené organizace byl dotazník odeslán náhodně vybraným respondentům v počtu 95. Výzkumné šetření proběhlo od 5. 11. do 30. 11. 2020. K vyhodnocení odpovědí byly doplněny statistické ukazatele umístěné v tabulkách. Výsledné odpovědi jednotlivých komunikačních prvků jsou uvedeny procentuálně v grafické podobě.

Výsledky hodnocení jednotlivých skupin otázek jsou popsány vlastním komentářem. Na základě směrnice EU o ochraně osobních údajů jsou veškerá šetření provedena anonymně. V závěru praktické části jsou na základě vyhodnocení výsledků z kvalitativního i kvantitativního výzkumu vyvozeny závěry a následně navržena doporučení ke zkvalitnění oblasti manažerské komunikace v dané organizaci.

2.3 Metoda zpracování získaných dat

V této části je zpracována část dotazníku zaměřená na důležitost prvků komunikace v manažerské práci a pro doplnění tři otevřené otázky. Co se týká otázek zjišťovacích, respondenti mohli zvolit u každého prvku komunikace jednu z nabízených možností ve variantách 1 – 4, kde: 1 = málo důležitá, 2 = středně důležitá, 3 = důležitá, 4 = zásadně důležitá. Zvolenou odpověď vždy označili křížkem v příslušném řádku.

K vyhodnocení otázek v dotazníku byly použity následující statistické ukazatele: relativní četnost, vážený aritmetický průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

Relativní četnost f_i - se použije, pokud je třeba porovnat mezi sebou různá rozdělení četností, která se liší svým obsahem.

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

n = četnost celková

n_i = četnost absolutní

Vážený aritmetický průměr \bar{x} - pracuje již s utříděnými údaji a pomocí něho lze vypočítat, jakou důležitost přikládají respondenti průměrně danému prvku.

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

n = četnost celková

x_i = určitá hodnota

n_i = četnost hodnoty x_i

Výběrový rozptyl S^2 - udává, do jaké míry jsou hodnoty ve statistickém souboru odchýleny od průměru.

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

n = četnost celková

n_i = četnost hodnoty x_i

x_i = určitá hodnota

\bar{x} = aritmetický průměr všech hodnot

Výběrová směrodatná odchylka S - popisuje variabilitu pomocí odmocniny z výběrového rozptylu.

$$S = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i}$$

Variační koeficient V - udává variabilitu hodnot znaku vzhledem k průměru.

$$V = \frac{S}{\bar{x}} \cdot 100\%$$

S = směrodatná odchylka

\bar{x} = vážený průměr

3 Literární rešerše

3.1 Základní teoretické pojmy

Již od dávných dob se lidstvo neobešlo bez komunikace, která byla velmi důležitá proto, aby se lidé mohli mezi sebou dorozumívat. V průběhu lidské existence se umění komunikace neustále vyvíjelo a zdokonalovalo. V současné době se nejenom většina mladé populace uchyluje spíše k fenoménu dnešní doby, elektronické komunikaci, bez které se již dnes neobejde ani sektor veřejné správy. Klasická komunikace, tzv. tvář v tvář, hraje přesto velmi důležitou roli při styku občana s úředníky. Zvláštní úlohu představuje i manažerská komunikace, která je velmi důležitá pro úspěšné vedení a řízení dané organizace. Ani veřejný sektor není výjimkou, proto i zde je potřebné neustále zvyšovat úroveň vzájemné komunikace, jednak mezi manažery samotnými, jednak mezi manažery a jejich podřízenými. Samozřejmostí je komunikace s občanem na velmi vysoké odborné i lidské úrovni. V dalších částech jsou podrobně popsány klíčové pojmy spojené s manažerskou komunikací.

3.1.1. Manažer

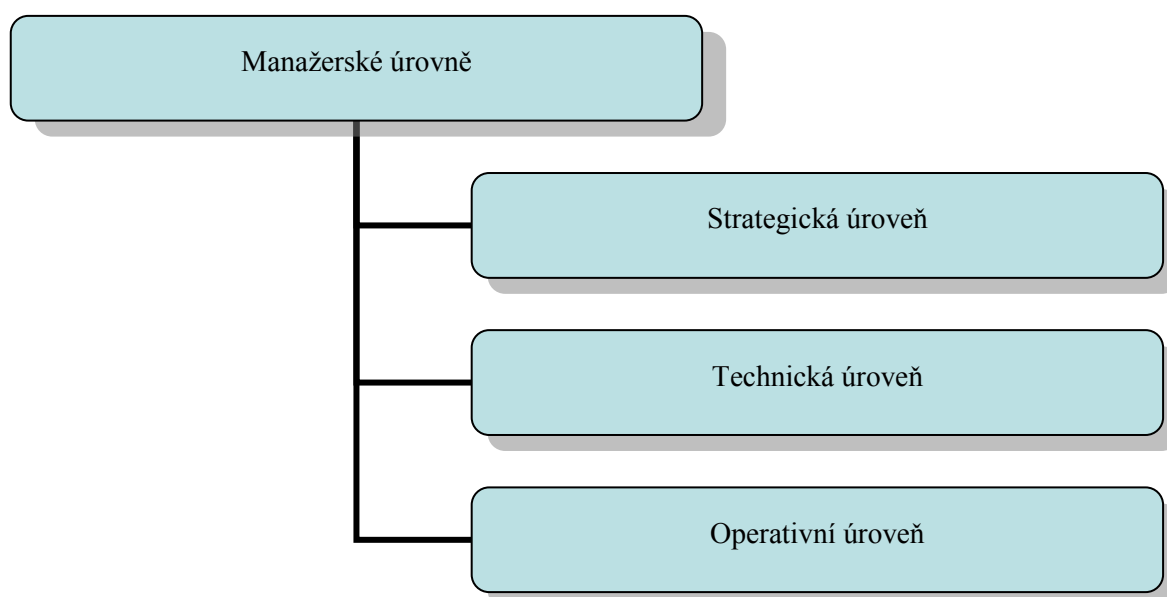
V současném 21. století se s pojmem manažer velmi často setkáváme, neboť manažeři převzali jednu z hlavních rolí v dnešní společnosti. Ať už se jedná o činnost řídicí, plánovací, organizační nebo kontrolní, stojí v čele osoba s největší odpovědností a tou je právě manažer. Ne každý je pro tuto profesi předurčen. Důležité je umět vidět do budoucnosti, umět předvídat a rychle se přizpůsobit případným změnám a zejména mít dostatek praktických dovedností a zkušeností v různých oblastech. (Lojda, 2011, s. 9-10)

Jak uvádí Folwarczná (2010), termín manažer je velmi mnohoznačný. Je na místě určit skutečnou činnost dané osoby a nevnímat pouze název funkce, kterou daná osoba vykonává. Nelze opomenout, že v současnosti je velmi diskutovaná otázkou, jaký manažer může obstát v současném globálním světě plném změn a dynamického rozvoje. K získání odpovědi na tuto otázku lze dojít seznámením se s konkrétními vlastnostmi úspěšného manažera. K těm je nutné přiřadit ve stejné míře i jeho schopnosti. Mezi ty nejdůležitější lze uvést schopnost manažera stát se ostatním vzorem, znát sám sebe, neustále pracovat na svém vzdělání, těšit se z jakékoliv změny, dokázat efektivně komunikovat, motivovat atd. (Folwarczná, 2010, s. 16)

Důležitou úlohu hraje i odpovědnost za zvládnutí úkolů, které mu byly uloženy. Zareagovat na vzniklé chyby může pouze tehdy, je-li ve své funkci pevný, dokáže si poradit v každé situaci a rozhodnutí mu nedělá obtíže. Je známo, že manažer se zpravidla zaměří na určitý obor, ke kterému se váže specifikace, kterou je třeba prokázat jednak výsledkem ze studia a jednak dosaženou praxí. (Armstrong, 2007)

Manažeři zastávají v organizaci různé vedoucí pozice na všech stupních řízení. Mimo jiné vyvíjejí i mnoho dalších aktivit, což zabírá spoustu jejich času. Jejich pozice vyžaduje rovněž dovednosti, které jsou potřebné pro to, aby mohli úspěšně zvládat svou roli uvnitř organizace. Management působí ve třech základních úrovních. (Donnelly a kol., 1997, s. 69)

Obrázek 1: Manažerské úrovně



Zdroj:[Donnelly, 1997; vlastní úpravy]

1. **Strategická úroveň** – v této úrovni je důležitá jistota, že technická úroveň funguje tak, aby pokryla veškeré požadavky společnosti. Z toho důvodu je nutné, aby strategická úroveň pevně stanovila směr rozvoje dané organizace a její dlouhodobé cíle tak, aby nedošlo k poškození vztahů v daném sociálním prostředí.

Základem je, aby manažeři v těchto úrovních plnili nezbytné manažerské funkce, jako jsou: vedení lidí, jejich kontrola, organizace jejich práce, plánování úkolů atd. (Donnelly a kol., 1997, s. 72-73)

2. **Technická úroveň** - s růstem organizace je nutné, aby výrobu někdo koordinoval a rozhodoval, co se bude vyrábět. Zde je nutné poznamenat, že technická úroveň je velmi důležitá pro funkčnost úrovně operační. Manažer musí mít jistotu nejen v tom, že má dostatek správného materiálu pro výrobu, ale i to, že vyrobené produkty najdou svého uživatele.

3. **Operativní úroveň** – tvoří základ úspěšného fungování kterékoliv organizace, podniku, instituce, apod. V této úrovni je důležité, aby manažeři co nejlépe dovedli získat potřebné zdroje pro výrobu požadovaných výrobků a služeb. Pozornost je zde třeba věnovat zejména efektivitě, provádění toho, co organizace vykonává (produkce výrobků, poskytování služeb apod.).

3.1.2. Jednotlivé typy manažerů

V organizaci existují tři úrovně manažerského řízení:

- Vrcholový manažer - navazuje na strategickou úroveň řízení, jeho hlavní činností je stanovení strategických cílů organizace a kontrola jejich plnění. Další činností by mělo být plánování výroby v návaznosti na požadavky trhu, případně požadavky konkrétního zákazníka. Nelze opomenout i funkci vedení středního managementu.
- Střední manažer – navazuje na technickou úroveň řízení. Stejně jako u vrcholového managementu i na střední úrovni existují zmíněné základní funkce manažerské činnosti, a to ve vztahu k provoznímu managementu. U středního manažera se již předpokládá například konkrétní plánování výroby, její organizování, vedení podřízených pracovníků a jejich kontrola.
- Provozní manažer – navazuje na operační úroveň. Na provozní úrovni je třeba rovněž zmínit základní funkce provozního managementu, kdy při jeho činnosti dochází např. ke konkrétnímu plánování a organizování jednotlivých výrobních operací a postupů. V rámci vedení pracovního kolektivu jsou jednotlivé výrobní činnosti svěřeny konkrétním zaměstnancům a jejich práce je také přímo kontrolována jejich přímým nadřízeným.

Všechny uvedené manažerské funkce jsou podmíněné vhodnou a správnou komunikací, která je potřebná k tomu, aby celá organizace dobře fungovala. Pokud by docházelo k nedostatečné komunikaci, může dojít ke zkreslenému přenosu informací a různým komunikačním šumům. To může znamenat vážné narušení provozu a řízení organizace. (Bělohlávek a kol., 2007, s. 26)

3.2 Manažerské role

Tento pojem se vyskytuje v odborných publikacích různých autorů, kteří ho blíže specifikují podle známé teorie Henriho Mintzberga (1973), který sledoval veškeré postupy manažerů a následně je zkoumal, včetně jejich chování a činností během určitého časového úseku (např. několik dní). Zjistil přitom, že běžný pracovní den manažera je poměrně často přerušován vnějšími faktory, např. požadavky od podřízených, řešení operativních změn a problémů, atd. Z toho vyplývá, že manažeři nemají moc času na to, aby se věnovali svým hlavním činnostem, jako například plánování, organizování, kontrole a jiným. V rámci svého pozorování Mintzberg (1973) pojmenoval deset hlavních rolí manažerů, které rozdělil do tří základních skupin:

1. Interpersonální role – zaměřují se na oblast mezilidských vztahů v organizaci podniku.

Manažer v této roli plní funkci:

- reprezentanta - zastupování podniku navenek,
- vůdce - má kompetence pro řízení organizace, vedení lidí v pracovním procesu a vytváření kvalitních podmínek pro jejich práci,
- koordinátora - zajišťuje styk se zákazníky, dodavateli, případně ostatními subjekty mimo podnik.

2. Informační role – v této roli se manažer zabývá speciálními informacemi, s kterými nakládá a plní při tom funkci:

- monitora - sběratel důležitých informací a podnětů, které dále zkoumá a uchovává k pozdějšímu využití,
- šířitele - plní funkci šířitele informací dále ke svým podřízeným,
- mluvčího - zajišťuje komunikaci uvnitř organizace, kdy přináší informace svým nadřízeným a zároveň i mimo organizaci, kde informuje obchodní partnery společnosti nebo příslušné orgány a instituce.

3. Rozhodovací role – zde manažer vytváří strategická rozhodnutí díky své přirozené autoritě a všem dostupným informacím. Manažer se tak nachází v roli:

- podnikatele - snaží se přinášet a vytvářet změny, nové myšlenky v podniku nebo organizaci,
- řešitele poruch - zde řeší aktuální vzniklé krizové problémy a snaží se je dostat pod kontrolu,
- distributora zdrojů - rozhoduje o tom, jak využívat pouze omezené finanční a materiální zdroje, hospodárné využívání času,
- vyjednavače - má za úkol vyjednat shodu mezi subjekty nejen v rámci organizace, ale i navenek. (Bělohlávek a kol., 2007, s. 27; Donnelly, 1997, s. 76 – 79)

Samotná podstata výše zmíněných rolí je závislá na tom, na jakém stupni manažerského řízení jsou uplatňovány. Zatímco vrcholoví a střední manažeři zaměřují svou činnost spíše na oblasti vně dané organizace, provozní management řeší zejména konkrétní věci, týkající se výhradně vedení úseku, který mu byl svěřen. Vrcholový manažer se zajímá o záležitosti, které by mohly mít vliv na celou organizaci, obdobně střední management se zaměřuje na oblasti, které mu byly delegovány (např. výroba, marketing, obchod, aj.). Bez ohledu na úroveň řízení a zastávanou funkci každý manažer využívá všechny výše uvedené skupiny rolí. (Lojda, 2011, s. 137)

3.3 Znalosti manažera

Za znalosti považujeme vše, co se dá naučit, ať už se jedná o poznatky teoretické nebo praktické. Při výkonu jakékoliv manažerské pozice je nutné mít znalosti z oblasti managementu a také znalosti odborné, mezi které řadíme například psychologické, technické, sociologické a další. (Lojda, 2011, s. 18)

3.4 Manažerské dovednosti

Pomineme-li skutečnost, na jaké pozici v rámci organizace příslušný manažer působí, je třeba, aby ovládal základní manažerské dovednosti, které můžeme rozdělit do tří hlavních kategorií:

- technické dovednosti – zde by měl manažer zvládnout uplatnění technik a znalostí v oblasti specializovaných úseků v organizaci a využít je ve své praxi,

- lidské dovednosti - mezi tyto dovednosti můžeme zařadit nejen schopnost samostatně pracovat, ale především umět vést jednotlivé pracovníky nebo celý tým.
- koncepční dovednosti – zde je na místě znát veškeré důležité plány a cíle organizace a zároveň je umět koordinovat, což znamená, že je nutné nahlížet na organizaci jako celek. (Mládková, Jedinák 2009; Bělohávek a kol., 2007)

Z pohledů komunikačních dovedností rozlišuje Holá (2006) dvojí komunikaci:

- s receptivními dovednostmi – pozorování, naslouchání, empatie,
- s expresivními dovednostmi – dotazování, popisování, přijímání závěrů.

V další části popisu dovednosti manažerů je detailněji rozebrána dovednost, kterou odborníci považují za velmi důležitou, a tou je bezesporu manažerská komunikace. Nejenom manažeři, ale všichni, kdo se nachází na vedoucích pozicích, by měli získat základní komunikační dovednosti. Schopnost komunikovat patří k jedněm z nejdůležitějších vlastností každého manažera. Pokud nezískal tyto vlastnosti přirozeně, je nutno usilovat o jejich osvojení cestou příslušných vzdělávacích kurzů. Je v zájmu každé organizace, aby své zaměstnance pravidelně vzdělávala proškolením na úseku komunikace. Čím více manažeři pracují na rozvoji svých komunikačních dovedností, tím kvalitnější bude jejich komunikace a napomůže to i k získání zpětné vazby, důležité pro jejich řídicí činnosti. (Holá, 2006, s. 109)

Jak dále Holá uvádí, zpětná vazba je velmi důležitým faktorem k tomu, aby zaměstnanci měli prostor pro vzájemnou komunikaci s manažerem a mohli vystupovat v pozici rovnocenného partnera. Zároveň získají možnost a prostor k ovlivňování událostí v organizaci. Zpětná vazba může přispět také k nalézání rušivých prvků v rámci komunikace. Důležitá je i zpětná vazba využívaná na všech úrovních řízení.

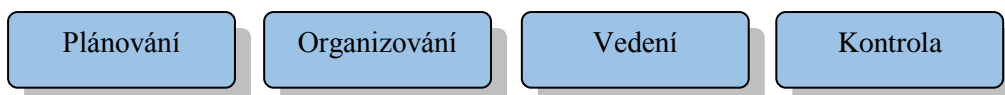
Za komunikaci nelze považovat jenom určitou formu vysílání a přijímání informací nebo používání vhodných slov. Jedná se v zásadě o jakýsi proces, u něhož musíme zvládnout vícero jiných atributů, jako například schopnost aktivně naslouchat a pokládat otázky, osvojit si používání neverbální komunikace a v neposlední řadě umění poznat a pochopit komunikačního partnera. (Khelerová, 2010, s. 78 -80)

3.5 Funkce manažera

Základním formátem práce všech řídicích pracovníků je rozčlenění manažerských funkcí do čtyř kategorií, které obsahují jednotlivé řídicí činnosti.

Jak uvádí Hospodářová (2008), Francouz Henri Fayol je autorem nejstaršího rozdělení manažerských funkcí, za které považuje zejména plánování, organizování, přikazování, kontrolování a koordinování. Rozdělením manažerských funkcí se zabývalo více autorů. Z českých lze uvést Bělohlávka, který představuje manažerské funkce ve čtyřech základních kategoriích:

Obrázek 2: Manažerské funkce



Zdroj: [Bělohlávek, 2011; vlastní úpravy]

Plánování

Jedná se o základní proces v rozhodování, kde si organizace stanovuje strategii a konkrétní cíle do budoucna. K naplnění těchto cílů v určitém termínu využívá vhodné prostředky a způsoby k dosažení potřebné kvality těchto cílů. (Bělohlávek, 2001, s. 97; Veber a kol., 2009, Hron, 2008)

Proces plánování zahrnuje čtyři základní atributy a to:

- cíl – je základním prvkem plánovacích činností,
- plán – dle rozsahu se dělí na operativní, taktické a strategické,
- úkol – přidělení a rozhodnutí, kdo bude za co odpovídat,
- kontrola – nutné stanovit metody kontroly a vyhodnocení cílů.

Organizování

Účelem organizování je zajistit rozdělení jednotlivých pracovních činností v organizaci a zároveň připravit podmínky k jejich koordinaci, s cílem vytvoření procesní struktury a struktury vztahů mezi jednotlivými pravomocemi. Struktura procesu se zabývá cíleně úsilím řídicích pracovníků ke stanovení pracovních postupů pro výkon zaměstnanců.

Strukturou vztahů rozumíme pevnou organizační strukturu, která vlastně funguje jako páteří systém v těle a přispívá ke koordinování pracovních činností a vedení zaměstnanců v organizaci. Organizační struktura bývá zobrazována v organizačních schématech. Náplň práce jednotlivých útvarů je stanovena v organizačním řádu a činnost na jednotlivých pracovních místech je uvedena v popisech práce. (Donnelly, 1997, s. 11; Bělohlávek, 2001, s. 115)

Kontrolování

Jak uvádí Vodáček a Vodáčková, (1996) kontrola patří mezi základní manažerské funkce a je nepostradatelná na všech stupních řízení. Zahrnuje ty aktivity, jejichž prostřednictvím je prověřováno, jestli nedochází k odchýlkám mezi plánem a skutečností. Kontrola tak zároveň umožňuje provádět různé nápravné činnosti, které povedou k dosažení stanovených cílů.

Vedení

Jedná se o funkci, která představuje především motivaci zaměstnanců a zároveň ovlivňuje jejich pracovní činnost. Má – li být dosažen stanovený cíl, je nutné, aby příslušný vedoucí pracovník dovedl přimět své podřízené k potřebnému úsilí a toto úsilí také správně nasměrovat ke splnění daného cíle. (Bělohlávek a kol., s. 133)

Co se týká zahraničních autorů a manažerských funkcí, lze jmenovat například Luthera Gulicka a Lyndala Urvicka. Byli odborníky v oblasti managementu a vytvořili v minulém století uznávaný systém POSDCORB. Tento systém rozděluje funkce manažerů do sedmi následujících činností:

- Planning (plánování)
- Organizing (organizování)
- Staffing (rozmístění pracovníků)
- Directing (řízení či prikazování)
- Coordinating (koordinování)
- Reporting (vykazování)
- Budgeting (rozpočtování)

3.6 Kompetence manažera

Pod pojmem kompetence si lze představit například pravomoc k provádění určitých úkonů. Pokud je tento pojem použit ve spojení s manažerem, znamená to samostatné dosažení předem stanoveného cíle. V manažerském prostředí jde nejen o dosažení určitých dovedností, ale rovněž o dokončení úkolu v odpovídající kvalitě a zejména ve stanoveném termínu. Při zmínce o kompetentním člověku se předpokládá jeho spolehlivost a schopnost zvládnout úkol. (Lojda, 2011, s. 20)

3.7 Komunikace a její význam

„Být informován znamená stát se spoluviníkem. Nevědomost člověku zachovává důstojnost.“ (Jonathan Lynn – Antony Jay), (Heger, 2012, str. 13)

3.8 Pojem komunikace

Komunikace je nepostradatelná součást našich životů, prostřednictvím níž se dozvídáme různá sdělení, informace, atd. V rámci společnosti funguje jako určitý spojovník mezi všemi věkovými kategoriemi. Každý den jejím prostřednictvím řešíme nastalé problémy a vzniklé spory většího či menšího rázu. K tomu, abychom dospěli ke zdárnému vyřešení konfliktu, které bude přínosem pro všechny zúčastněné, může napomoci tzv. nenásilná komunikace. Způsob, kterým hovoříme, specifikuje náš vztah a postoj k jiným lidem a zároveň napovídá, zda mezi námi vznikne přátelství nebo ne. Důležitou pozici zaujímá komunikace v rámci řízení firem a organizací, kde každodenní rozhovory mezi zaměstnanci mohou mít mnohem hlubší charakter, než je pouhé sdělení informací. (Basu, Faust, 2013, s. 13-14)

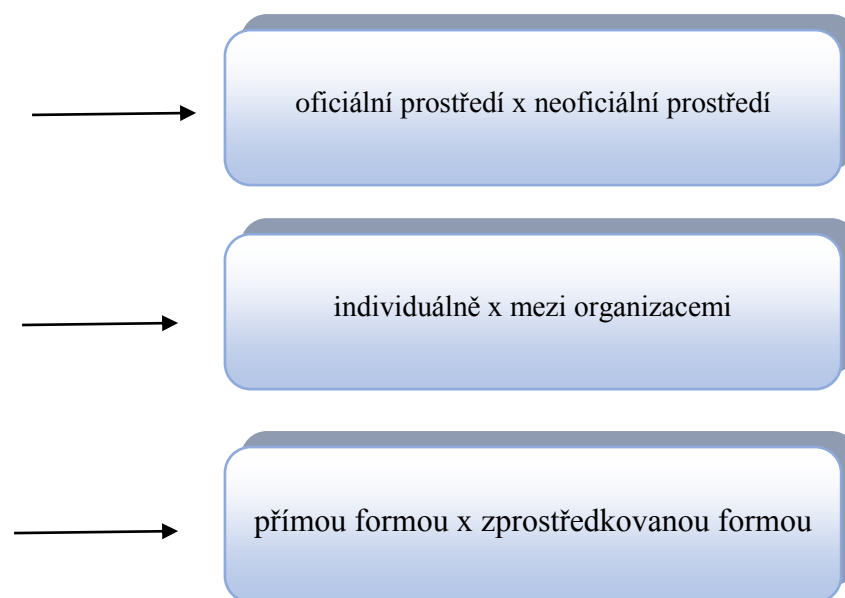
Vymětal (2008) ve své publikaci zdůrazňuje silný nárůst významu komunikace ve všech oblastech života. Představuje ji jako vytváření vzájemného vztahu nejméně mezi dvěma nebo více osobami, které jsou na sebe napojeny a dokážou reagovat na vzniklou situaci a společně ji prožívají. Mezi základní pravidla zahrnuje například to, že při komunikaci je třeba se usmívat a úsměvy nešetřit. Dalším pravidlem je schopnost uznat a připustit vlastní chyby a umět dát lidem najevo, že jsou pro nás důležití.

Nakonečný (2009) chápe komunikaci jako druh vzájemného působení dvou či více osob, během něhož se uskutečňuje přenos informací a postojů prostřednictvím komunikačních systémů. Tyto systémy obsahují různé nástroje, kterými můžeme na ostatní působit, ať už se jedná o verbální či neverbální komunikaci.

Hartl, Hartlová (2000) považují komunikaci za dorozumívání, určitou formu sdělování nejenom v lidské společnosti, ale lze ji zaznamenat i ve zvířecí říši.

Vybíral (2005) chápe komunikaci nejenom jako proces výměny informací, ale i jako proces výměny zkušeností, představ, pocitů, atd.

Obrázek 3: Rozlišení komunikace dle toho kde a jak je používána



Zdroj: [Vybíral, 2005; vlastní úpravy]

Pro vzdálenou komunikaci používáme v praxi různé vyjadřovací prvky. Jedná se například o klasický rozhovor, různá sdělení v tisku, písemnou komunikaci. Můžeme sem zařadit i neverbální komunikaci pomocí mimiky a gest. (Vymětal, 2008, s. 22-25)

Významná česká autorka Jiřincová (2010) ve své publikaci chápe komunikaci jako primární prvek vzájemného dorozumívání a ovlivňování vzájemných vztahů mezi lidmi. Uvedený prvek má dle autorky pozitivní vliv na zdraví člověka. Zároveň se autorka zaměřuje i na psychologický rámeček komunikace a přitom vychází z původního latinského názvu „communicare“ což znamená sdělování, ale i sdílení. Tyto dva prvky jsou významným činitelem ke zkoumání psychologické stránky komunikace. Sdělení je jednostranné předání informace od vysílajícího k příjemci. Sdílení je definováno jako činnost, na níž se účastníci podílejí společně, a zároveň popisuje, jak účastníci sdílení prožívají a s jakými emocemi. (Jiřincová, 2010, s. 20)

Úspěšnou komunikaci může ovlivnit i několik překážek, mezi které patří zejména:

- chybně zvolený způsob předávání informací,
- nepřesná interpretace při komunikaci ve skupinách,
- nedostatečné naslouchání, kdy slyšíme jen to, co nás zajímá,
- přemíra informací,
- využití nic neříkajících slov. (Hloušková, 1998, s. 15)

3.9 Formy komunikace

Pro komunikaci uvnitř organizací jsou důležité nejenom komunikační kanály, ale také vhodně zvolené formy komunikace.

V zásadě rozeznáváme tři druhy komunikačních forem:

- osobní / ústní,
- písemnou,
- elektronickou.

Ke zvolení konkrétní formy komunikace je důležité znát druh a význam vybrané komunikace. Tou nejrozšířenější formou je komunikace ústní, která umožňuje bezprostřední reakci na podnět vysílajícího, poměrně rychle pomáhá eliminovat veškeré neshody v komunikaci a zabraňuje vzniku komunikačního šumu. Výhodami této formy komunikace je především úspora času, získání okamžité zpětné vazby, rychlost a účinnost komunikace. Další hojně využívanou formou je písemná komunikace. Dokumenty v písemné podobě jsou vydávány ve dvou variantách. V první variantě jde o informaci, že úkol proběhl úspěšně a je splněn, ve druhé variantě se jedná o písemné sdělení, které má větší váhu než ústní sdělení. Co se týká elektronické komunikace, jde o poměrně novou formu, která v současné době nabývá čím dál většího rozmachu. Tato forma může probíhat jak v organizacích, tak mezi soukromými osobami. V podstatě nahrazuje klasickou písemnou formu komunikace. (Holá, 2006, s. 61)

3.10 Aktivní naslouchání

K tomu, abychom uměli správně naslouchat druhým, potřebujeme zvládnout některé schopnosti. K těm patří zejména:

- udržení koncentrace v průběhu delší doby,
- pochopení stanoviska i návrhu druhého,
- umění číst mezi řádky - tzn. dát do souladu to, co někdo vysloví, a to, co si pravděpodobně myslí. (Khelerová, 2010, s. 17)

Pro Šuleře (2009) technika aktivního naslouchání znamená metodu, jak nahradit různé rušivé elementy při komunikaci, které odvrací naši pozornost od účinného naslouchání a zároveň naši snahy pochopit to, co nám chce odesílatel sdělit.

Pokud manažer zvládne být tím správným posluchačem, znamená to pro něho dva důležité aspekty:

1. Nasloucháním vzniká pozitivní klima při rozhovoru nebo jednání.
2. Nasloucháním se utváří dobrý vztah a důvěra mezi komunikujícími partnery, zároveň lze získat důležité informace.

Pojem aktivní naslouchání znamená správně reagovat na sdělení či informace partnera a tím mu dát i najevo, že ho po celou dobu vnímáme. Při procesu naslouchání se může posluchač dopustit několika chyb, ke kterým patří zejména:

- koncentrace jen na jednu informaci, zbytek již nevnímá,
- někdo může dávat svému partnerovi najevo určitou nadřazenost,
- špatně působí i fakt, když posluchač je ovlivněn vlastními problémy a emocemi, které nedokáže utlumit,
- nedokáže se soustředit na komunikaci a neustále se něčím rozptyluje, přestože neustále tvrdí, že partnera vnímá,
- velkým nešvarem je při komunikaci „skákání do řeči,“
- snad nejhorší chybou je, když posluchač neposkytne partnerovi zpětnou vazbu. (Khelerová, 2010, s. 17-18)

3.11 Technika kladení otázek

Je další z komunikačních dovedností, kdy vhodně pokládanými otázkami je možné realizovat jakýkoliv rozhovor, případně ho nějakým způsobem korigovat. Na jeho počátku je dobré se ptát na málo složité otázky, o kterých druhý účastník nemusí moc přemýšlet a současně na ně dát stručnou odpověď. (Khelerová, 2010, s. 110)

3.12 Verbální komunikace

Pojem verbální komunikace značí prezentaci myšlenek nebo slov za pomoci zvoleného jazyka a zároveň správně artikulovaného přednesu. Verbální komunikaci dělíme v první fázi na ústní nebo písemnou. Z historického hlediska se ústní komunikace používala dříve než písemná. Předností ústní komunikace je získání bezprostřední zpětné vazby a možnost pružně reagovat na změny v komunikaci. Nevýhodou je časová náročnost, existence komunikačních šumů a nebezpečí zkreslení ústního podání, pokud je komunikace zprostředkovávána. (Vymětal, 2008, s. 42)

Jiřincová (2010) ve své publikaci uvádí, že verbální část komunikace tvoří hlavní podíl na celkové komunikaci. Dále zmiňuje malý podíl předávaného obsahu, pokud přenos informací probíhá v rámci verbální komunikace.

Dědina a Odcházal, (2007) verbální komunikaci rovněž dělí na ústní a písemnou. Pomocí verbální komunikace usilujeme o získání informace nebo její předání dalším účastníkům.

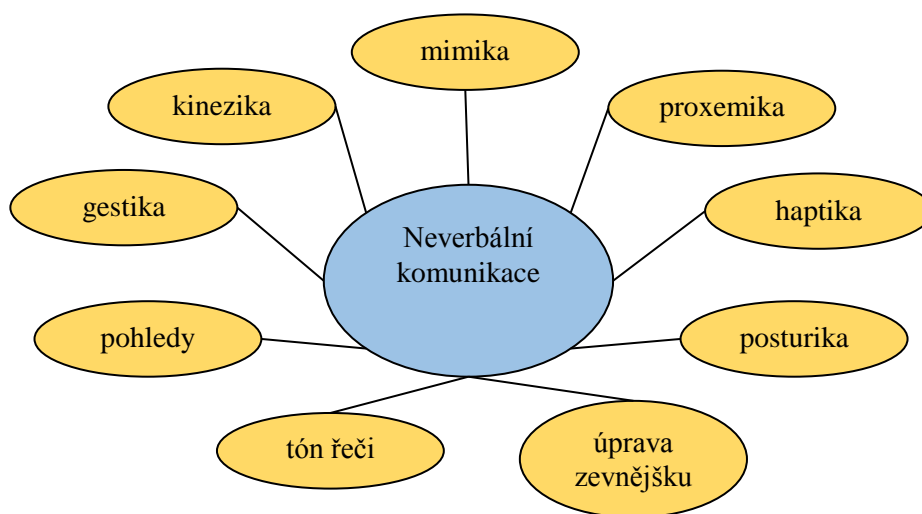
Hartl, Hartlová, (2009) hovoří o třech kategoriích verbální komunikace:

- suplementární (učitel /žák) – řeší trvalé narovnávání emocionální, zážitkové a informační stránky osobnosti,
- komplementární – (přítel/přítel) - jeden účastník komunikace je v převaze, ale oba partneři toto rozdělení rolí respektují,
- metakomplementární – (dítě/rodič) – účastník se dobrovolně vzdává možnosti být v převaze a přenechává ji druhé osobě.

3.13 Neverbální komunikace

Mimoslovní komunikace začala více plnit, svou, funkci přibližně od poloviny 20. století. V té době zároveň vzniká televize, která lidem přiblížila řadu prvků neverbální komunikace. Jedná se o sdělení, které předáváme ostatním jiným způsobem než slovy, ať už se jedná o pohyb, mimiku nebo třeba postoje a držení těla. (Khelerová, 2006, s. 18) Antropolog Ray Birdwhistell ve svém výzkumu konstatuje, že mluvenou komunikaci doprovází 65% neverbální složky. Zásadní část komunikace tedy tvoří mimoslovní komunikace. Jak uvádí Lewis, pro úspěch v komunikaci je mnohem důležitější jak co vyslovíme, než to, co vyslovíme. Pokud chceme něco říci a zároveň vyslovit, pomáhají nám při tom neverbální prvky, které zesílí účinek našeho sdělení. Jsou i situace, kdy tyto prvky je mohou zcela nahradit. Druhů mimoslovní komunikace nalezneme v literatuře velké množství. Níže jsou představeny základní složky neverbální komunikace.

Obrázek 4: Přehled složek neverbální komunikace



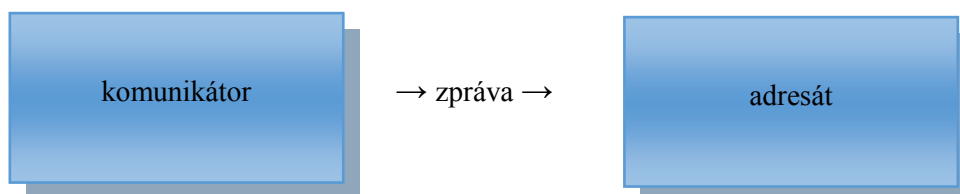
Zdroj: [Křivohlavý, 1988; vlastní zpracování]

3.14 Komunikační kanály

Komunikační kanál nelze přesně fyzicky specifikovat, neboť je velmi proměnlivý, a to v prostoru a čase. Slouží nám pro přenos informací, ale i různých sdělení, kdy na jedné straně působí odesílatel, neboli komunikátor, který nám chce informaci předat a do jeho sdělení jsou vkládány osobní emoce, vlastní názory a případně zaujatost vůči druhým.

Na druhé straně je příjemce této zprávy, neboli adresát, který vyslanou zprávu přijme a dekoduje. Také adresát je ovlivněn svými představami a prožitky. Ve vzájemném vztahu působí vliv pozice, které na oba dva partnery působí. (Heger, 2012, s. 18-21)

Obrázek 5: Pozice



Zdroj: [Heger, 2012; vlastní zpracování]

Holá (2006) ve své publikaci uvádí, že informace putují v rámci firmy různými směry za pomoci několika komunikačních kanálů. Autorka znázorňuje kanál jako prostředek pro cestování informace z místa vyslání do místa určení a opačně. Dále uvádí, že v odborné literatuře se můžeme setkat s několika směry komunikace, jako jsou například vertikální, horizontální a diagonální. Dané směry jsou stanoveny v organizační struktuře podniku. Ve své praxi autorka poznala jen základní rozdělení kanálů na oficiální a neoficiální. (Holá, 2006, s. 68)

Zmíněné komunikační kanály můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální kanál se zpravidla využívá v organizační struktuře podniku a souvisí se vzájemnými vazbami vnitřního řízení. Neformální kanál je složen z kontaktů mezi náhodně zvolenými osobami, které si mezi sebou předávají různé informace nebo zprávy. Jako příklad můžeme uvést jednoznačně verbální i neverbální komunikaci, nebo lze zmínit dnes běžně využívaná media jako je rádio, televize, internet, telefon, apod.

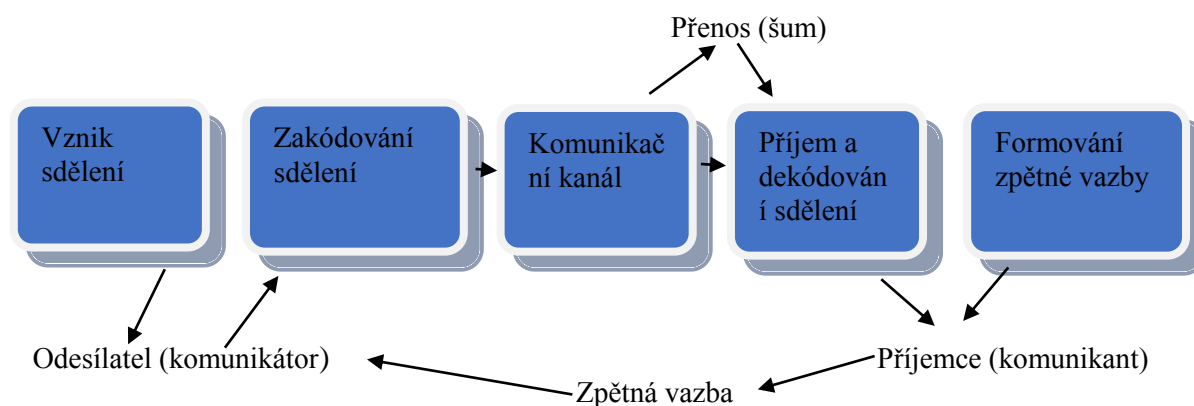
Nelze opomenout to, jakým způsobem je informace či zpráva vysílána a komu je určena. Existují tři základní modely přenosu informací:

- lineární model – jednosměrný tok informací od komunikátora k adresátovi,
- interakční model – vzájemná komunikace mezi oběma partnery se stává dialogem,
- transakční model – nepřetržitý tok informací mezi vícero účastníky. (Heger, 2012, s. 20-23)

3.15 Komunikační model

Pomocí komunikačního modelu, který se dnes v některých publikacích nazývá též kódový nebo informační, vytváříme samotný komunikační proces.

Obrázek 6: Komunikační model



Zdroj: [Vymětal, 2008; vlastní zpracování]

Schéma představuje obecný způsob předávání sdělení formou určitého signálu, ať už se jedná o řeč, zvuk, hmat, atd. od komunikátora k adresátovi. Zpráva je vysílajícím zakódována a odchází přes komunikační kanál, kde dochází k určitému šumu a následně je doručena k posluchači, jehož úkolem je dekodovat sdělení od vysílajícího. Je důležité, aby komunikátor a adresát používali stejný komunikační jazyk. (Vymětal, 2008, s. 30-34). Základní komunikační model představuje lineární model, což je vlastně jednosměrný tok informací od odesílatele k adresátovi. Využívanější je model interakční, v němž se vzájemná komunikace mezi oběma stává dialogem. Nezbytnou součástí komunikačního modelu se stává zpětná vazba, která poskytne informaci odesílateli, že adresát informaci přijal, případně s jakou reakcí (rozuměl, nerozuměl). Z tohoto důvodu každá komunikace začíná u příjemce, nikoli u vysílajícího. Zpětná vazba je nezbytným prvkem v komunikaci, neboť informuje oba účastníky o účinnosti vzájemné komunikace. V podmínkách současné společnosti nachází své místo i transakční model, který je nepřetržitým tokem informací a zpráv mezi vícero účastníky. Proto, aby zpětná vazba v komunikaci splňovala svůj účel, je třeba správně rozlišit její efektivní nebo neefektivní aspekty. (Heger, 2012, s. 14-15) V rámci komunikačního modelu nelze opomenout komunikační prostředí, které má zásadní vliv na probíhající komunikaci.

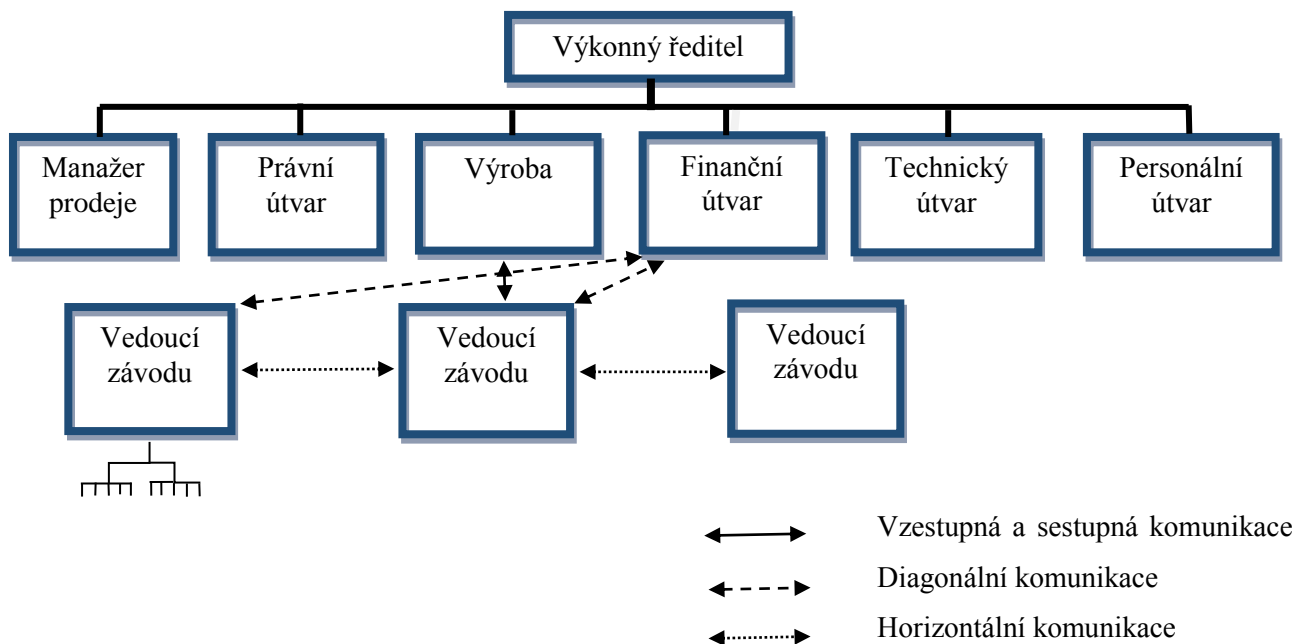
Vhodně vybraným prostorem můžeme přispět k navození dobré atmosféry, což může vzájemnému rozhovoru pomoci. V případě nevhodného prostředí je efekt opačný a může dojít ke zkreslení informace. (Mikuláščík, 2010, s. 81)

Komunikace je v současnosti zcela zásadní pro samotnou existenci a vnitřní fungování každé organizace, ať už se jedná o podnik, úřad nebo jakoukoli instituci. Je důležitá tím, že je nedílnou součástí všech manažerských funkcí, propojuje manažerské pozice uvnitř organizace a zároveň organizaci s venkovním prostředím. Pokud vnitřní komunikace je na patřičné úrovni a probíhá všemi známými směry a zároveň všemi dostupnými kanály, je tažnou silou celé organizace a rozhoduje o jejím úspěchu. Zároveň se stává i základním faktorem pro motivaci a určuje lidem směr pro společné naplňování cílů a hodnot organizace. (Holá, 2006, s. 101)

3.16 Komunikace v organizaci

Pokud má organizace zajistit plnění stanovených cílů, je důležité, aby tyto cíle byly v souladu s cíli všech pracovníků organizace, což je nutné stále sledovat, a to např. prostřednictvím zpětné vazby. Aby zaměstnanci byli spokojeni a dosahovali efektivních výsledků, je úkolem organizace přesvědčit je o správnosti stanovených cílů. Důležitým úkolem manažera je včasné a přesné informování zaměstnanců o důležitých změnách v organizaci. V případě, že tomu tak není, může dojít k vytvoření komunikačního šumu a pro organizaci to značí pokles pracovní morálky a v konečném důsledku nesplnění nastavených cílů. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 48)

Obrázek 7: Komunikace v organizacích



Zdroj: [Donnelly a kol., 1997; vlastní zpracování]

3.16.1 Směry komunikace

V rámci organizační struktury existují čtyři hlavní komunikační směry. Jedná se o komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Vedle těchto základních toků existují i mnohé další.

- Sestupná komunikace – za sestupnou komunikaci považujeme proud informací od manažerů na vyšších stupních organizační struktury k manažerům na nižších stupních. Jedná ve většině případů o různé řídicí činnosti jako např. pracovní příkazy a instrukce, různé způsoby delegování, apod. Může se jednat o formu prohlášení procedur a oficiálních stanovisek. Důležitá je přiměřenost sestupné komunikace vzhledem k potřebám podřízených zaměstnanců. Málo důležitých informací vyvolává u lidí záporné reakce, což může vést k destabilizaci organizace.

- Vzestupná komunikace – je stejně důležitá jako komunikace sestupná, ale ve větších organizacích je její efektivita těžko dosažitelná. Při této komunikaci se využívají různé instrumenty, jako např. porady, jednání o žádostech a stížnostech, schránky pro návrhy a připomínky od zaměstnanců.
- Horizontální (laterální) komunikace – v organizacích je tato komunikace mnohdy podceňována a zároveň pro ni nejsou často vytvořené ani dostatečné podmínky. Organizace se spíše orientují na vertikální komunikaci, včetně potřebných kanálů. Pokud tyto kanály správně fungují i v horizontální komunikaci, přinášejí dané organizaci potřebnou efektivitu.
- Diagonální komunikace – je považována za nejméně používaný komunikační kanál. Přesto je nutná v situacích, kdy nelze komunikovat za pomoci některých jiných kanálů. Někdy je lepší, když komunikace je směřována diagonálně, než aby probíhala nejprve vzestupně a následně horizontálně. Použití diagonální komunikace může často zkrátit čas a snížit objem práce.

3.17 Komunikace se zaměstnanci

Jedná se o interní komunikaci, ať už formální nebo neformální. Komunikace se zaměstnanci je velmi důležitá a vedení by ji mělo mít neustále pod kontrolou, aby docházelo k plynulému chodu organizace. To, že je interní komunikace mnohdy nefunkční, je způsobeno odlišným pochopením tohoto pojmu. Zejména se to dá pozorovat v komunikaci mezi managementem a zaměstnanci. Pokud manažeři sdělují lidem informace pouze dle toho, co uznávají za vhodné, bez toho, aby zjistili, co lidi zajímá, je nejenom špatně, ale navíc to odporuje požadavkům vzájemné komunikace. Jen málo manažerů chápe skutečný obsah interní komunikace, která by měla fungovat ve třech základních úrovních:

- **zajištění informačních potřeb** - je hlavní podmínka pro plnění konkrétních pracovních činností a dobré fungování organizace. Každý pracovník musí mít všechny informace k tomu, aby mohl vykonávat dobře svou profesi a věděl, co je po něm požadováno. Dále je třeba mít informace o tom, proč danou práci vykonává a jaká je její další vazba na jiné interní procesy. (Donnelly a kol., 1997, s. 513 - 516)

- **interní PR (Public Relation)** - úkolem je správné motivování pracovníků k tomu, aby všichni společně usilovali o splnění vizí a cílů organizace, které všichni musí znát. Zároveň by měli být průběžně seznamováni s výsledky organizace a její momentální situací. Za to vše je odpovědný úsek interního marketingu, který je nedílnou součástí organizace.
- **posilování stability a loajality v organizaci** - jedná se o hlavní náplň komunikace mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci. Jde o stálé posilování stability vnitřního prostředí pod vlivem dynamických změn ve vnějším prostředí. Zásadním úkolem je stabilizace zaměstnanců a jejich rolí. Management by měl usilovat o otevřený dialog s lidmi, aby nebyla u nich cítit nejistota a všichni lépe vstřebávali případné změny v organizaci. (Holá, 2006, s. 67)

3.18 Manažerská komunikace

Obecně jsou manažeři v každé organizaci tzv. „solí“, neboť v základní úrovni funguje liniový manažer, který je vždy první, komu přistane na hlavě kámen. K tomu může dojít jednak ze spodní linie, kde zaměstnanci usilují o nové benefity nebo navýšení mzdy, jednak z horní linie v případě, když se organizaci nedaří a nevykazuje potřebné výsledky. Podíváme-li se na komunikaci v organizaci detailněji, je to právě liniový manažer, který tvoří spojovací článek mezi zaměstnanci a vedením organizace. Největší důraz je kladen na kvalitu podávaných informací shora a zároveň na to, jakou bude vedení dostávat zpětnou vazbu. V případě, že by manažer nezvládal plně funkci komunikace, mohlo by docházet k nemalým potížím a především ke komunikačním šumům, které nejsou dobrou vizitkou organizace. Je důležité, aby si sám manažer především uvědomoval důležitost a následky chybné interní komunikace. Jakým způsobem organizace funguje, je především zásluhou manažera a velmi záleží na tom, zda si dokáže danou skutečnost uvědomit. (Kovaříková, 2016, s. 42)

3.19 Manažerské styly

Donnelly (1997) uvádí, že jedinec ve vazbě k ostatním upřednostňuje interpersonální styl řízení a rovněž pro manažera je to jedna z důležitých činností při výkonu jeho každodenní práce.

Na efektivní interpersonální komunikaci je kladen velký důraz, neboť právě manažer je spojovacím článkem mezi zaměstnanci a vedením. Informace které předává, je nutné správně pochopit, ať už se jedná o příkazy, přesvědčování nebo ovlivňování. Jeho cílem je, aby uvedené informace byly ostatními akceptovány v zájmu kvalitního provádění pracovních úkolů. Mimořádný význam je kladen na to, jak jsou manažeři schopni komunikovat nejen při předávání informací, ale i přijímání sdělení. Manažeři by měli pro dosažení efektivní komunikace v oblasti, kde je dobrá informovanost pro všechny, využít buď zpětné vazby, nebo nechráněné polohy.

U manažerů můžeme pozorovat čtyři odlišné manažerské styly:

1. **Typ A** – do této skupiny patří manažeři, kteří ve své praxi nevyužívají metodu zpětné vazby, ani nechráněné polohy. Převládá zde neznámá oblast, neboť manažer nemá zájem okruh znalostí rozšiřovat u sebe, natož pak u ostatních. Tento typ manažera se vyznačuje nepřátelskou a úzkostlivou povahou. Na ostatní působí chladným dojmem a jeho styl je přirovnáván k autokratickému stylu řízení. S manažery typu A ve vedoucích funkcích dochází k neefektivní a špatné interpersonální komunikaci.
2. **Typ B** – do tohoto typu řadíme manažery, kteří z důvodu své neotevřené povahy a neschopnosti vyjádřit své názory a pocity, nemohou využít nechráněnou polohu a spoléhají pouze na zpětnou vazbu. Důvěra podřízených v tyto manažery velmi klesá, protože nejsou ochotni podělit se o své nápady a stanoviska. Zároveň nemají zájem nic víc řešit a nechávají všemu volný průběh.
3. **Typ C** – zde manažeři upřednostňují své názory a návrhy na úkor ostatních, čímž dochází ke vzniku hluchého prostoru. Vyhýbají se vzájemné komunikaci a převážně prezentují sami sebe. Naproti tomu u podřízených panuje nejistota, nepřátelství a otrávenost.
4. **Typ D** – tento typ je nejefektivnějším stylem a vyznačuje se vyvážeností v používání zpětné vazby a nechráněné polohy. Předností manažerů v typu D je, že jsou si ve své funkci jistí a dokáží od ostatních přijmout zpětnou vazbu. (Donnelly a kol., 1997, s. 518-519)

3.20 Komunikační bariéry

Pojem komunikační bariéry představuje určité překážky, které brání samotnému uskutečnění komunikace nebo jsou to překážky, které je nutné v komunikaci často překonávat. Mezi hlavní příčinu bariér řadíme individuální vybavenost komunikujících, ať už se jedná o příjemce nebo odesilatele sdělení. Ve většině případů se překrývá komunikační šum s komunikační barierou.

Komunikačních bariér je velké množství, mezi ty hlavní lze zařadit:

- nesprávné informace,
- neadekvátní a nesprávná komunikace,
- komunikační šum a hluk,
- emoce,
- pokládání uzavřených otázek,
- nadměrná komunikace – zahlcení informacemi, apod. (Vymětal, 2008, s. 37-38)

3.21 Vedení lidí

Vedení lidí nelze považovat za synonymum řízení lidí, vedení je pouze jeho součástí. Neznamená to, že každý vedoucí je zároveň manažerem. Na pozici vedení je důležité disponovat schopností přesvědčovat lidi, aby s patřičným elánem a úsilím dosahovali stanovených cílů. Nejúčinnější vedení lidí je tehdy, pokud se vedoucím pracovníkům podaří vedenou skupinu zacílit potřebným směrem a zároveň zajistit, aby její členové pociťovali uspokojení ze sebe samého i výsledku celého kolektivu. Naopak, když nastane situace, že podřízení pracovníci nerespektují žádosti o změny jejich chování dle pokynů vedoucího pracovníka, v tom případě lze konstatovat, že se jedná se o neúspěšné vedení. (Černý, 2012, s. 203)

Veber (2009) uvádí, že lidé jdou za tím, kdo umí a zvládne naplnit jejich tužby a cíle. Vedoucí pracovník svým osobním vlivem a díky své odbornosti, zkušenosti a dovednosti dokáže motivovat svůj tým a zároveň získat jejich uznání, důvěru a respekt.

Dále autor ve své publikaci představuje rovněž sedm základních vlastností úspěšného manažera:

- důvěřuje svým podřízeným a deleguje na ně určité pravomoci,
- ztotožňuje zaměstnance s vizemi a cíli organizace,
- v krizových situacích uplatňuje autoritativní řízení,
- dokáže rozpoznat rizika a vytvořit z nich příležitosti,
- umí pojmenovat náročné a složité úkoly tak, aby je pochopili všichni jeho podřízení,
- dokáže načerpat pro své rozhodování potřebné a relevantní informace,
- umí vytvořit na svém pracovišti vhodnou atmosféru ke spolupráci a vzbudit u svých zaměstnanců zájem pro spolupráci a získat si tak jejich úctu.

Manažery můžeme roztřídit dle stylu vedení lidí do tří základních skupin:

- **Liberální styl** – nadřízený vysvětlí zadané úkoly a dále již spoléhá na samostatnost a zkušenost svých podřízených, do jejich činností významně nezasahuje, nechává věcem volný průběh. Od svých zaměstnanců toho moc neočekává a tím, co by rád očekával, si není v zásadě jist.
- **Autoritativní styl** - je charakteristický tím, že vedoucí pracovník se staví do pozice nepostradatelného a nejdůležitějšího člověka v organizaci. Díky svému vysokému sebevědomí umí rozdělit úkoly, trvá na jejich plnění a pravidelně vše kontroluje. Nepřipouští žádnou diskuzi a od podřízených vyžaduje odvádění vysoce kvalitní práce.
- **Demokratický styl** – zde vedoucí pracovník považuje za prioritu být v neustálém kontaktu se svými zaměstnanci, kterým se snaží naslouchat a hodně svého času věnuje tomu, aby svým podřízeným dovedl prezentovat všechny své požadavky. O práci svých zaměstnanců má přehled a kdykoliv jim rád pomůže a poradí. Dokáže přijmout i jakýkoliv rozumný námět. Pokud s něčím nesouhlasí nebo něco odmítne, vždy k tomu podá vysvětlení. Je přístupný k diskusi a otevřeně hodnotí jak pozitivní, tak negativní názory. (Černý, 2012, s. 202)

3.22 Etika

Pro úspěšnou a zodpovědnou práci manažera je velmi důležitá i etika v jeho chování. Etika jako pojem je spojena s morálkou, mravností a vším, co rozlišuje dobré a špatné. Při výzkumu etiky je třeba se zaměřit jak na etiku jednotlivce, tak i na skupinové morální uvědomění.

Je známo, že se pojmy etika a morálka často považují za slova stejného významu, ale není tomu tak. Jak uvádějí ve své teorii Beaucham a Bowie je třeba tyto dva pojmy od sebe odlišovat. Morálku označují za soubor mravních zásad v dané společnosti. Co se týká etiky, tu považují za obor zkoumající charakteristiku uvedených pravidel a za základ morálního chování, z čehož vyplývá, že oba pojmy jsou vzájemně propojeny. Chlegg a kol., považuje etiku za morálku, která je utvářena samotnou společností. Etika se zabývá chováním a morálka naopak znamená určité přesvědčení. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 504)

Jak uvádí Krbová (2017), ve své publikaci, je etika založena na principech tolerance, humanismu a vzájemného respektu. Poukazuje především na morální normy, a to neformální i nepsané, které cílí k určitým hodnotám a ctnostem, ale současně nastavují a vynucují povinnosti. Dále Krbová (2017) zmiňuje etické kodexy, které mají sloužit k prosazení a zajištění správného jednání, odpovídajícího určeným pravidlům a zároveň přispějí k prosazení etického chování. Ve veřejné správě by to mělo značně přispět k vylepšení jejího prostředí.

Etiku a morálku lze využít i v oblasti řízení lidských zdrojů. Lze se zaměřit na různé kategorie řízení, jako je například celkový vývoj organizace, nábor zaměstnanců, kam spadá i jejich vzdělávání, rozvoj pracovní výkonosti, vztahy v pracovním kolektivu. (Armstrong, Taylor 2015, s. 149)

Pojem etika v komunikaci představuje poměrně široký záběr jejího definování. Je možné si pod ním představit nejen etiku používanou v masových médiích, ale také v normálních mezilidských vztazích. Do nich můžeme zahrnout například rodinné vztahy, případně jiné sociální vztahy. Jedná se o problematiku, která existuje na pomezí několika odborných oblastí, jako je psychologie, jazykověda a křesťanská etika. Ať už se zaměříme na oblast mediální nebo oblast mezilidských vztahů, mělo by být hlavní zásadou člověka jednat vždy pravdivě. Je zřejmé, že smysl pro pravdivost, upřímnost a opravdovost se ze vzájemné komunikace mezi lidmi někdy vytrácí. (Kluwer, 2017, s. 90)

3.23 Společenská odpovědnost ve veřejné správě

Organizace veřejné správy v zásadě odpovídají za trvale udržitelný rozvoj státní správy nebo příslušného samosprávného území. Tato odpovědnost je stanovena legislativou. Název "společenská odpovědnost organizací" je převzat z anglického "Corporate Social Responsibility (CSR)".

Tento pojem v praxi značí společensky odpovědné chování, což znamená, že by daná organizace měla vystupovat tak, jak veřejně prohlašuje a zvládat naplnění svých povinností v určitých oblastech nad legislativou stanovený rámec. CSR je v ČR nezbytnou součástí národní politiky kvality v letech 2016 – 2020. Jsou v ní definovány cíle k nabytí společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje. (Krbová, 2017, s. 122)

4 Vlastní práce

4.1 Popis zkoumané organizace

Hradec Králové se nachází sto kilometrů východně od Prahy. Téměř statisícové město, plně zeleně, leží na soutoku řek Labe a Orlice. Hradec Králové je statutární město na východě Čech a zároveň metropole Královéhradeckého kraje. V roce 2020 je evidováno 98 500 obyvatel, 14 městských čtvrtí a příměstských oblastí. Největší jsou Moravské předměstí – Třebeš s cca 25 tis. obyvateli, Pražské Předměstí s 13,5 tis. obyvateli a Střed města s 12 tis. obyvateli. Město je z pohledu veřejné správy řízeno magistrátem, který zajišťuje činnosti spadající mezi samosprávné záležitosti města v rozsahu, který mu uloží Zastupitelstvo nebo Rada (např. správa majetku, investiční rozvoj, ekonomika, kultura, školství, sport, apod.). Úřad zároveň provádí činnosti v přenesené působnosti, které mu byly svěřeny státními orgány (např. ministerstvy dopravy, vnitra, životního prostředí, práce a sociálních věcí, místního rozvoje apod.) jak pro město samotné, tak i pro převážnou část bývalého okresu. Celkem se jedná asi o 80 obcí a téměř 150 000 obyvatel žijících v této oblasti. Magistrát má nyní přibližně 420 zaměstnanců. Vedení města tvoří primátor spolu s jeho 4 náměstkyněmi a tajemnicí magistrátu, která je odpovědná za chod úřadu a řídí jednotlivé odbory. V současné době se magistrát skládá z 20 odborů zařazených do 6 dílčích úseků, za které odpovídají jednotliví náměstci. Některé větší odbory jsou dále členěny na oddělení. Město je rovněž zakladatelem nebo zřizovatelem celkem 23 právnických osob (nebo v nich případně má podíl) a organizačních složek. Magistrát je rozmístěn v rámci města na třech pracovištích. Sídlem většiny odborů je památkově chráněná budova od arch. Josefa Gočára na ulici Československé armády, odbor dopravy sídlí v bývalých Gayerových kasárnách, odbor Živnostenský úřad působí ve Střelecké ulici. Také jednotlivé místní části mají zřízeny svoje zastupitelské orgány, kterými jsou Komise místní samosprávy. Ty jsou zřizovány a rušeny Radou města v souladu s § 122 zákona č. 128/2000 Sb. Komise jsou zakládány jako iniciativní a poradní orgány v určených místních částech Hradce Králové. Územní obvod jejich působnosti určuje také Rada města.

4.2 Charakteristika účastníka kvalitativního výzkumu

Před zahájením vlastního kvantitativního šetření je proveden nejprve polostrukturovaný rozhovor s vybraným manažerem, který nás má prostřednictvím položených otázek seznámit s jednotlivými prvky komunikace mezi manažery a jejich podřízenými. Rozhovor se uskutečnil po předchozí dohodě 12. listopadu 2020 s vedoucím stavebního odboru. Muž v pozici manažera je věku 48 let a ve své funkci řídí celkem 13 pracovníků. V organizaci je zaměstnán 11 let. Hlavním důvodem rozhovoru je představit důležitost vybraných prvků pro jednotlivé řídicí pracovníky na základě předem připravených níže uvedených otázek. Po předchozí domluvě a se souhlasem vedoucího pracovníka byly odpovědi nahrávány na záznamové zařízení. V průběhu rozhovoru došlo k upřesňování odpovědí položením doplňujících otázek.

Otázky pro rozhovor:

1. Vysvětlíte, prosím, co je pro Vás důležité při vzájemné komunikaci (obecně).
2. Jak důležitá je podle Vás schopnost umět komunikovat na pozici řídicího pracovníka, co konkrétně v této komunikaci považujete za nejdůležitější, případně jaké kroky děláte pro zlepšení uvedené schopnosti, aby Vám lidé rozuměli?
3. Které prvky verbální komunikace jsou pro Vaši osobu charakteristické a které považujete za nejdůležitější. Vybírat můžete např. z těchto prvků: hlasitost projevu, rychlost řeči, vhodná artikulace, přestávky v řeči, spisovnost, nepoužívání prázdných slov, správná gramatika, případně z jiných?
4. V rámci běžné komunikace jsou často používány i prvky neverbální (mimoslovní) komunikace (mimika, gesta, postoje a pohyby mezi komunikujícími, úprava zevnějšku, aj. Zhodnoťte, prosím, které prvky používáte právě vy a proč? Jaký význam má podle Vás vzájemný oční kontakt? Všímate si tohoto prvku v komunikaci s druhými lidmi?
5. Uveďte, prosím, jaké komunikační prostředky Vám jsou nejbližší a z jakého důvodu je upřednostňujete (např. osobní komunikace, telefonická, písemná, elektronická)?
6. Jaké komunikační dovednosti znáte a které používáte na své pracovní pozici nejvíce? Může to být např. umění naslouchat druhým, schopnost empatie, použití zpětné vazby, aktivní přístup při řešení konfliktů, a jiné.

7. Zhodnoťte, jak v okolí Vašeho pracoviště funguje obousměrná komunikace (zpětná vazba), tzn. nadřízení – podřízení, zaměstnanci mezi sebou, manažeři mezi sebou, apod. Ověřujete si zpětně, zda Vám oslovený porozuměl?

4.3 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru

V odpovědi na první otázku respondent zmiňuje nezbytnost komunikace k dorozumívání lidí a vzájemnému předávání informací za pomoci verbálního nebo neverbálního projevu s tím, aby byla zejména efektivní. Rovněž je zdůrazněno přesné a jasné vyjadřování v zájmu zabránění různým nepochopením při komunikaci.

Respondent v druhé odpovědi považuje schopnost komunikace za zcela zásadní. Zároveň zdůrazňuje i fakt, aby jím předané informace byly podané pravdivě a otevřeně a druhou stranou správně pochopeny. Považuje za potřebné, aby tuto schopnost se každý sám u sebe snažil neustále zdokonalovat sebevzděláváním pro to, aby si lidé navzájem správně porozuměli.

V reakci na další otázku uvádí respondent, že verbální způsob považuje za základ veškeré komunikace. Přitom si netroufá říci, které z prvků jej nejvíce charakterizují. Jako naprosto nevhodné uvádí používání prázdných nebo cizích slov. Naopak hlasitý projev a správnou artikulaci v řeči považuje ze svého pohledu za hodně důležité. Zároveň se ale sám hodlá zlepšit v používání některých prvků tohoto druhu komunikace, nejvíce v hlasitosti projevu.

V odpovědi na čtvrtou otázku respondent zmiňuje velkou důležitost neverbální komunikace jako doprovodného prvku verbálního projevu, což může významně přispět k lepšímu chápání informací nebo sdělení od druhých. Za nejdůležitější je z jeho strany považováno využití mimiky, gest, oční kontakt a zevnějšek člověka, který vytváří jakýsi první obraz partnera v komunikaci. Velkou roli podle manažera hraje také vzájemný oční kontakt, jenž může prozradit mnohé o partnerovi z hlediska vzájemné komunikace. Proto pozoruje oční kontakt u druhých lidí a sám usiluje o vlastní zlepšení tohoto prvku neverbální komunikace.

Odpovědí na další otázku respondent dává najevo, že jako komunikační prostředek preferuje jednoznačně osobní komunikaci. Výhodou je to, že je rychlá a mělo by při ní docházet k minimu nedorozumění, jelikož zde existuje možnost okamžité opravy. Další výhodou je šance na téměř okamžitou zpětnou vazbu.

Respondent uvádí, že pro jeho práci je důležitá i telefonická komunikace pro rychlé vyřízení věcí. Zároveň však poukazuje na větší možnost vzniku komunikačních šumů. I zde může tento prostředek přinést poměrně rychlou zpětnou vazbu. Manažer přiznává určitou neoblíbenost písemné komunikace, ale i tak ji považuje za potřebnou, zejména v úředním písemném styku. Její výhodou je podle něho to, že může, v případě potřeby, posloužit jako důkazní materiál. V písemné formě respondent nejvíce využívá tu elektronickou, protože má pro to k dispozici potřebné zařízení téměř po celý den.

Při rozhovoru manažer odpověděl na šestou otázku jasnou preferencí dvou dovedností, a sice umění naslouchat druhým a schopnosti empatie. Podle něj by si obě dovednosti měl osvojit každý vedoucí pracovník, protože jejich využíváním získá respekt a vzápětí i důvěru svých podřízených. Lidé ocení, když poznají zájem svého šéfa o ně a zároveň, když je ochoten a schopen jim v případě potřeby pomoci nebo se za ně postavit v nějaké krizové situaci. V rámci této odpovědi respondent poukazuje na další dovednosti, na které by se nemělo zapomínat a to schopnost odhalit komunikační šumy nebo schopnost manažera včas zachytit a řešit případné konflikty na pracovišti, nejlépe se jim snažit předejít v zájmu zachování příznivé atmosféry a dobrých vztahů v pracovním kolektivu.

V odpovědi na poslední otázku respondent zdůrazňuje obecně důležitost zpětné vazby při jakékoliv komunikaci a obzvláště v rámci řídicího procesu, například při řízení pracovního kolektivu patřícího do řídicí struktury dané organizace. Kvalitní zpětná vazba přináší, manažerům od podřízených, informace a připomínky, které mohou následně využít v řídicí činnosti.

Když se respondent zaměřil konkrétně na svoje pracoviště, přiznal, že v otázce zpětné vazby je neustále co zlepšovat a dokonce připustil část svojí viny na tomto stavu. Zároveň uznal, že obousměrná komunikace mezi podřízenými navzájem není rovněž na potřebné úrovni.

4.4 Charakteristika účastníků kvantitativního výzkumu

Výzkumné šetření bylo provedeno na základě předem připraveného strukturovaného dotazníku a zpracováno na základě vybraných statistických ukazatelů, které jsou specifikovány v metodické části. Osloveni byli zaměstnanci z náhodně vybraných odborů a oddělení magistrátu města. Všem dotazovaným respondentům byly předem sděleny podmínky dotazníkového výzkumu, včetně dodržení anonymity šetření.

Z původně rozdaných 95 dotazníků bylo respondenty vráceno 63. Z tohoto počtu, se průzkumu zúčastnilo 62 % žen a 38% mužů. Co se týče věkového rozmezí respondentů, 5% z nich je v rozpětí 20-30 let, 14% ve věku 31- 40 let, 27% v rozmezí 41-50 let, 44% jich je mezi 51-60 lety (největší počet) a 10% zaměstnanců ve věku 61 a více let.

Pouze 8% respondentů má základní vzdělání, případně výuční list. Nejvíce 57% osob dosáhlo středoškolského vzdělání a 35% oslovených vlastní vysokoškolský titul. Ve zvolené organizaci je 6% lidí zaměstnáno méně než 1 rok. V rozpětí 1 – 5 let pracuje na magistrátě 19% osob, mezi 6 – 10 lety na úřadě působí 18% zaměstnanců a v kategorii 11 a více let je to 57% oslovených.

4.5 Zpracování získaných dat

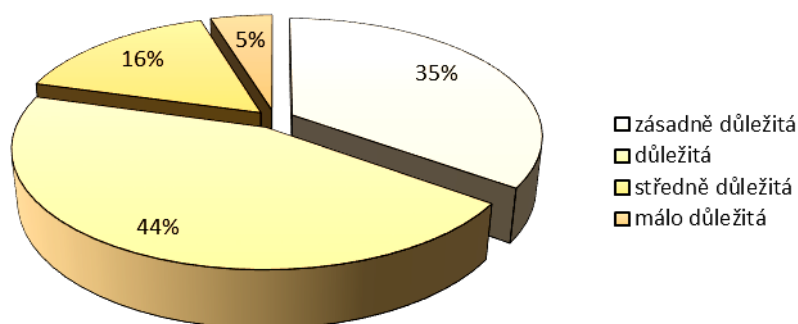
4.5.1 Verbální komunikace

Tabulka 1: Otázky k hodnocení prvků komunikace u manažerů

Název prvku	4	3	2	1	Vážený Ø	Rozptyl	Variační koeficient	VK %	Pořadí
Přiměřená hlasitost projevu	22	28	10	3	3,095	0,700	0,2704	27,04	3.
Odpovídající plynulost řeči	21	34	6	2	3,175	0,534	0,2299	22,99	1.
Vhodná artikulace v řeči	22	29	9	3	3,111	0,681	0,2652	26,52	2.
Adekvátní přestávky v řeči	18	30	11	4	2,984	0,726	0,2855	28,55	4.
Vynechání prázdných slov	13	30	13	7	2,777	0,821	0,3262	32,62	7.
Spisovný projev v ústní kom.	23	22	15	3	3,032	0,805	0,2958	29,58	5.
Správná gramatika v pís. sdělení	35	15	8	5	3,270	0,942	0,2969	29,69	6.
Nepoužívání cizích slov	12	25	18	8	2,651	0,876	0,3531	35,31	8.

Zdroj: [vlastní zpracování]

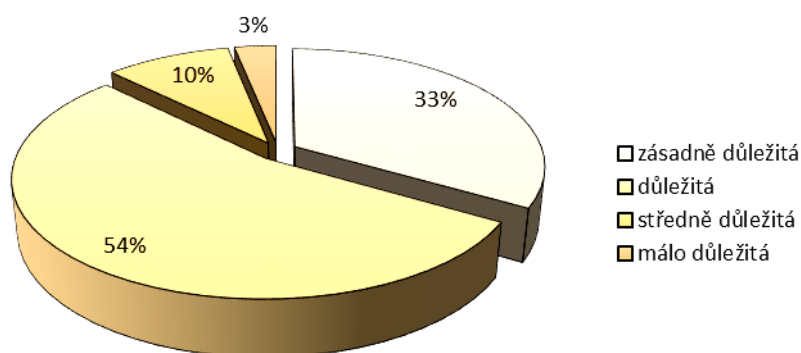
Graf 1: Přiměřená hlasitost projevu



Zdroj: [vlastní zpracování]

Ve výše uvedeném grafu je znázorněno, že 35% respondentů hodnotí hlasitost projevu jako zásadně důležitou, 44% jako důležitou. Naopak pro 16% z nich je hlasitost projevu středně důležitá a pro pouhých 5% je málo důležitá. Hodnota váženého průměru je 3,10 a variačního koeficientu 27,04%. Z uvedených dat vyplývá, že tento prvek je u velké většiny odpovídajících řazen na třetí místo.

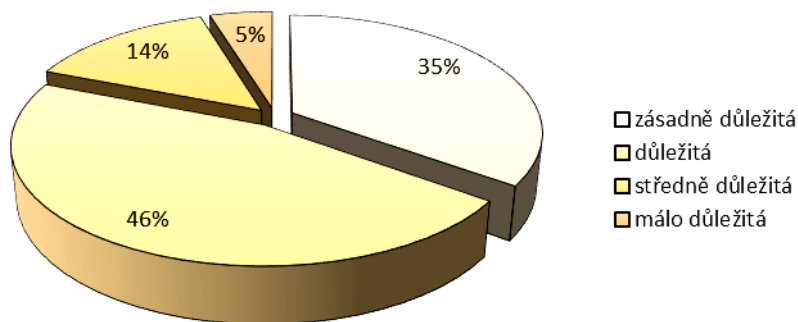
Graf 2: Odpovídající plynulost řeči



Zdroj: [vlastní zpracování]

Na základě vyjádřených odpovědí respondentů je pro 33% z nich tento prvek zásadně důležitý a pro 54% důležitý. Naopak pro 10% je plynulost řeči středně důležitá a pro 3% je málo důležitá. Vážený průměr u tohoto prvku je 3,18 a variační koeficient 22,99%. Tyto údaje značí, že daný prvek je ve skupině prvků verbální komunikace na prvním místě důležitosti.

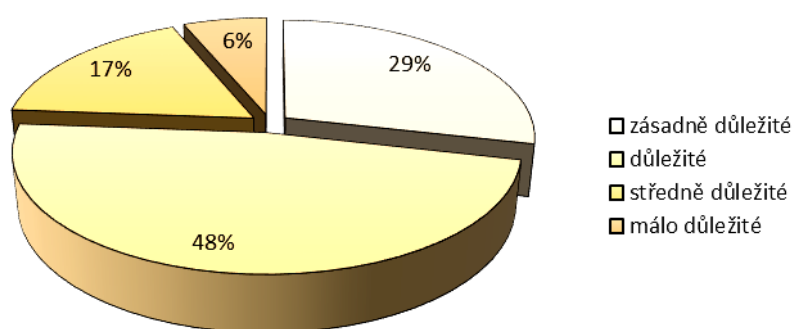
Graf 3: Vhodná artikulace v řeči



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z uvedeného grafu je patrné, že 35% respondentů považuje vhodnou artikulaci za zásadně důležitou a 46% za důležitou. Naproti tomu pro 14% dotázaných je tento prvek středně důležitý a pro 5% z nich je málo důležitý. Vážený průměr je 3,11 a variační koeficient 26,52%. Tento prvek se v hodnocení umístil jako druhý v pořadí. Z uvedených čísel je možné usoudit, že pro valnou většinu vybraných (tj. 81%) je správná artikulace zásadně důležitá nebo důležitá. To je rozhodující pro správné porozumění mezi komunikujícími partnery.

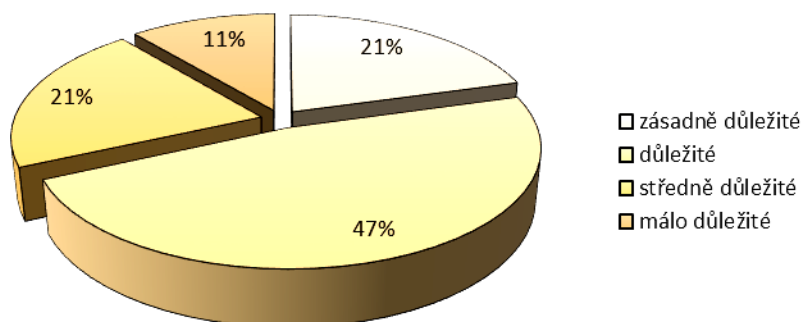
Graf 4: Adekvátní přestávky v řeči



Zdroj: [vlastní zpracování]

V tomto grafu 29% respondentů hodnotí potřebné přestávky v řeči hovořícího jako zásadně důležité, 48% z nich je považuje za důležité, pro 17% jsou přestávky v řeči středně důležité a pro 6% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených údajů vyplývá, že pro více jak 3/4 vybraných účastníků výzkumu jsou adekvátní přestávky v řeči komunikujících spíše důležité. Vypočtené statistické ukazatele, vážený průměr 2,98 a variační koeficient 28,55%, řadí adekvátní přestávky v řeči na 4. místo v pořadí důležitosti osmi hodnocených prvků v této skupině otázek.

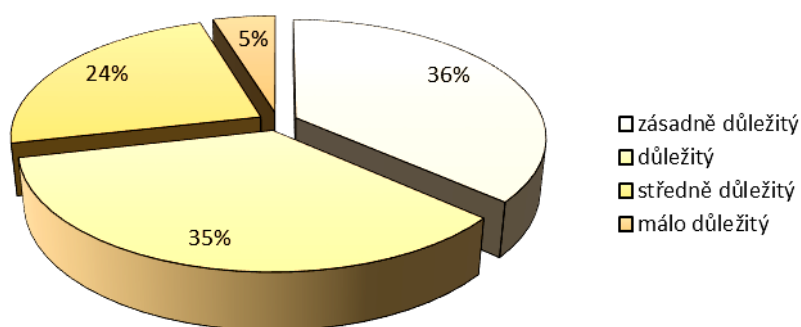
Graf 5: Vynechání prázdných slov



Zdroj:[vlastní zpracování]

Jak je z výše uvedeného grafu patrné, z celkového počtu odpovídajících “pouze” pro 21% z nich je zásadně důležité, aby se manažeři vyvarovali používání prázdných slov, ale pro 47% (téměř polovinu) je tento prvek důležitý. Dále 21% respondentů prvek považuje za středně důležitý a pro 11% zbývajících je málo důležitý. Z uvedených čísel je zřejmé, že pro většinu účastníků výzkumu (tj. 68%) je vynechávání prázdných slov, jako například prostě, jakoby, vlastně, apod., spíše důležité. Hodnoty váženého průměru 2,78 a variačního koeficientu 32,62% znamenají předposlední 7. místo v pořadí důležitosti prvků této skupiny.

Graf 6: Spisovný projev v ústní komunikaci

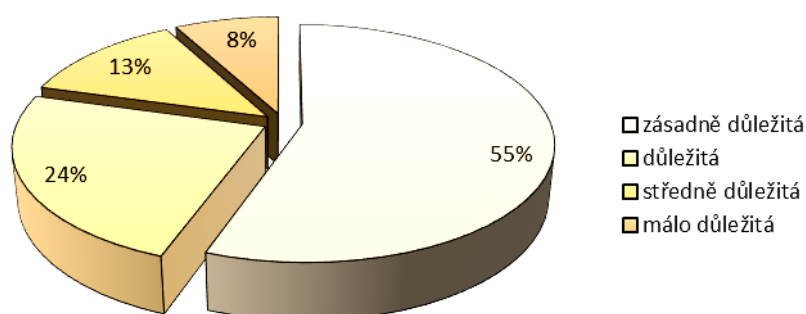


Zdroj:[vlastní zpracování]

Ze zobrazeného grafu je možné vyčíst, že 36% respondentů hodnotí zásadně důležitý spisovný projev při ústní komunikaci, pro 35% z nich je důležitý, naopak pro čtvrtinu (tj. 24%) je spisovný projev v řeči středně důležitý a pouhých 5% jej hodnotí za málo důležitý prvek.

Z údajů vyplývá, že pro většinu oslovených účastníků výzkumu (tj. 71%) je spisovný projev při komunikaci zásadně důležitý nebo důležitý. Dále je třeba ještě doplnit oba statistické údaje, kde vážený průměr činí 3,03 a variační koeficient 29,58%. Všechna uvedená čísla řadí prvek na páté místo v pořadí důležitosti v této skupině otázek. Zde je pravděpodobně nutno rozlišit, při jaké příležitosti k ústnímu projevu dochází.

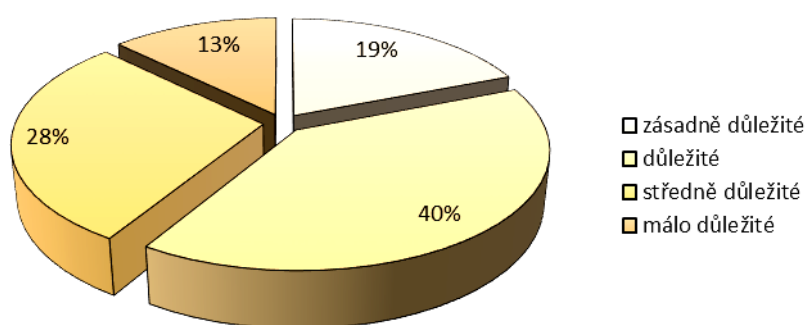
Graf 7: Správná gramatika v písemném sdělení



Zdroj: [vlastní zpracování]

Podíváme-li se na výsledky hodnocení z odpovědí respondentů, které znázorňuje zpracovaný graf, zjistíme, že více než polovina (55%) považuje používání správné gramatiky v písemném projevu za zásadně důležité, 24% za důležité, pro 13% z nich je správná gramatika v písemné komunikaci středně důležitá a pro 8% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených čísel je zřejmé, že pro naprostou většinu respondentů (tj. 79%) je používání správné gramatiky v písemných sděleních zásadně důležité nebo důležité. Vypočtené statistické ukazatele, tzn. vážený průměr 3,27 a variační koeficient 29,69%, značí v pořadí důležitosti prvků 6. místo v tabulce. U tohoto prvku není třeba odlišit, v jakém případě se používá. Správný gramatický projev se týká veškerých písemností bez ohledu na to, komu jsou určeny.

Graf 8: Nepoužívání cizích slov



Zdroj: [vlastní zpracování]

Při pohledu na uvedený graf lze zjistit, že respondenti nepoužívání cizích slov ze strany manažerů nepovažují za tolik významné, protože jen 19% z nich to hodnotí za zásadně důležité a pro 40% je to důležité. Naproti tomu pro 28% je nepoužívání cizích slov v komunikaci středně důležité a pro 13% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených údajů vyplývá, že pro většinu oslovených účastníků výzkumu (tj. 68%) je nepoužívání cizích nebo neznámých slov při komunikaci důležité nebo středně důležité. Na základě vypočtených statistických údajů, tedy váženého průměru s hodnotou 2,65 a variačního koeficientu 35,31%, vychází až poslední 8. místo v pořadí důležitosti prvků této skupiny. Prvek je z hlediska vzájemného porozumění mezi manažerem a podřízeným poměrně důležitý. Nepoužívání cizích slov ve vzájemné komunikaci je hodně důležité pro lepší porozumění si a pochopení sdělovaných informací.

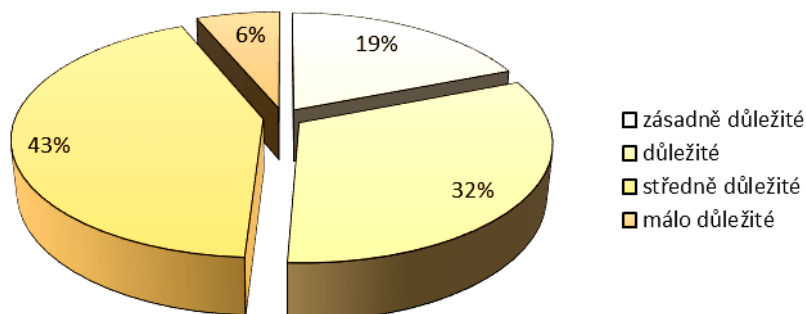
4.5.2 Neverbální komunikace

Tabulka 2: Hodnocení níže uvedených prvků neverbální (mimoslovní) komunikace a jejich důležitost pro Vás samotné.

Název prvků	4	3	2	1	Vážený Ø	Rozptyl	Variační koeficient	VK %	Pořadí
Používání gest při komunikaci	12	20	27	4	2,635	0,752	0,3290	32,90	3.
Oční kontakt při rozhovoru	34	16	10	3	3,286	0,820	0,2757	27,57	1.
Vzdálenost mezi účastníky komunikace	17	27	11	8	2,841	0,942	0,3418	34,18	5.
Použití mimiky ve výrazu obličeje	14	22	22	5	2,714	0,820	0,3338	33,38	4.
Postoj těla při vzájemné komunikaci	11	27	14	11	2,603	0,953	0,3750	37,50	7.
Úprava zevnějšku	15	31	6	11	2,794	1,005	0,3590	35,90	6.
Činy (opomenutí,...)	35	14	11	3	3,286	0,852	0,2809	28,09	2.

Zdroj: [vlastní zpracování]

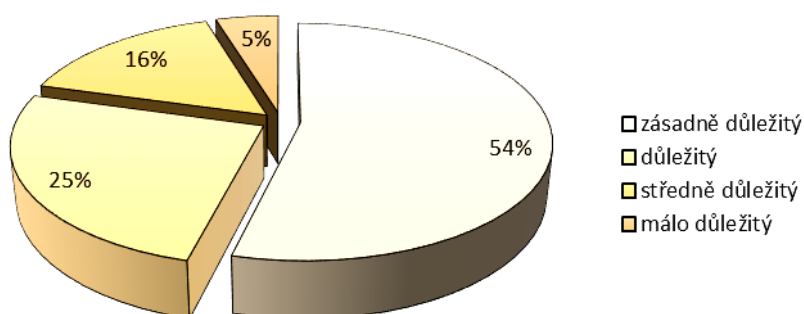
Graf 9: Používání gest jako doprovodného prvku při komunikaci



Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak informuje výše uvedený graf, je používání gest při vzájemné komunikaci zásadně důležité pro 19% dotazovaných a pro 32% z nich je důležité. Naopak 43% osob používání gest v komunikaci překvapivě uvádí jako středně důležité a pro 6% je tento prvek důležitý. Z uvedených údajů vyplývá, že pro většinu oslovených účastníků výzkumu (75%) je používání gest jako doprovodného prvku při komunikaci důležité nebo středně důležité. Jestliže do hodnocení budou zahrnuty ještě dva známé statistické ukazatele, tzn. vážený průměr 2,64 a variační koeficient 32,90%, stane se tento prvek třetím nejdůležitějším ve skupině 7 neverbálních komponentů.

Graf 10: Oční kontakt při rozhovoru

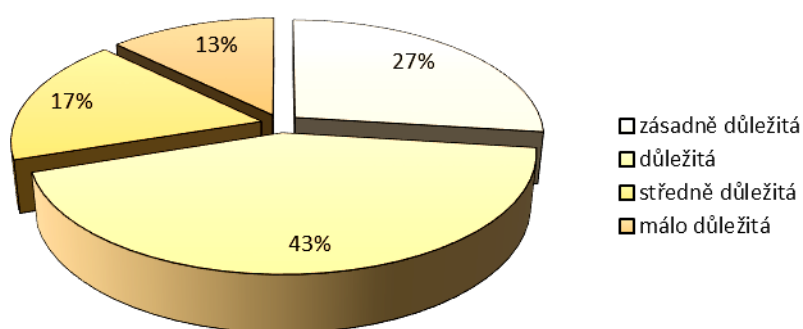


Zdroj: [vlastní zpracování]

Tento graf zobrazuje rozdělení odpovědí respondentů na uvedenou otázku. Z celkového počtu 63 odpovídajících 54% hodnotí využívání očního kontaktu při komunikaci jako zásadně důležité, pro 25% z nich je to důležité.

Naproti tomu 16% respondentů uvádí, že je pro ně oční kontakt mezi komunikujícími středně důležitý a pro pouhých 5% je tento prvek málo důležitý. Z těchto údajů lze vyčíst, že pro více než 3/4 oslovených pracovníků (79%) je vzájemný oční kontakt zásadně důležitý, nebo důležitý. Když jsou zde ještě připočteny obě statistické veličiny, tj. vážený průměr 3,29 a variační koeficient 27,57%, je tento prvek jednoznačně nejdůležitějším z celé škály 7 prvků. Na základě uvedených čísel je možné konstatovat, že respondenti si správně uvědomili velký význam tohoto prvku pro komunikaci mezi lidmi.

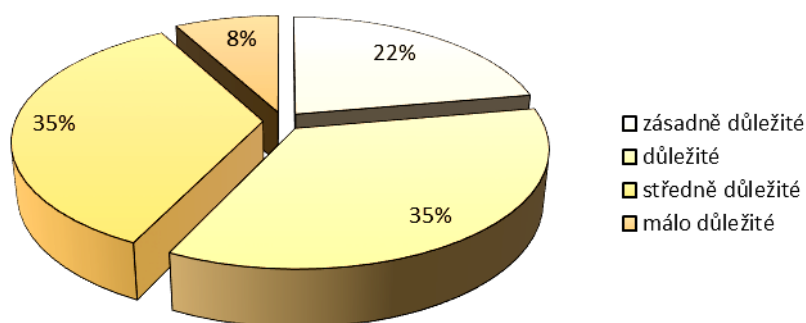
Graf 11: Vzdálenost mezi účastníky komunikace



Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak je patrné z grafu, odpovídající vzdálenost účastníků vzájemné komunikace je zásadně důležitá pro 27% oslovených a 43% ji uvádí jako důležitou. Na druhé straně, pro 17% oslovených pracovníků je vzdálenost osob při komunikaci středně důležitá a pro 13% z nich je tento prvek málo důležitý. Uvedené údaje hovoří o tom, že pro většinu oslovených účastníků výzkumu (70%) je osobní vzdálenost mezi komunikujícími buď zásadně důležitá, nebo důležitá. Pokud byly vzaty v úvahu i vypočtené statistické údaje, tedy vážený průměr s hodnotou 2,84 a variační koeficient ve výši 34,18%, zařadila se proxemika na 5. místo v pořadí důležitosti sedmi zvolených neverbálních prvků. To znamená, že tento prvek nebyl pro respondenty nijak zvlášť významný.

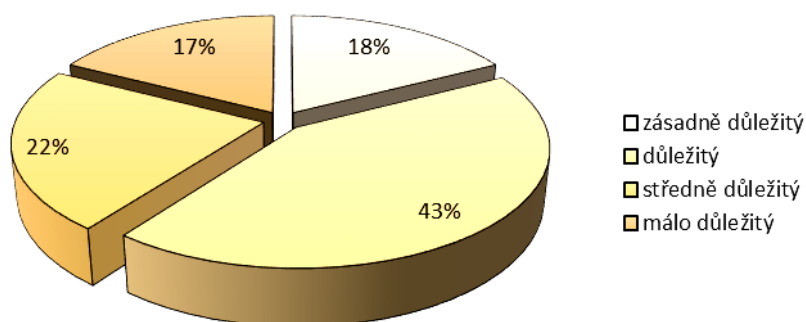
Graf 12: Použití mimiky ve výrazu obličeje



Zdroj:[vlastní zpracování]

Ze zobrazeného grafu je možné vyčíst, že 22% respondentů hodnotí využívání mimiky v obličeji při komunikaci jako zásadně důležité, pro 35% z nich je to důležité. Naopak 35% hodnotitelů považuje použití mimiky mezi komunikujícími za středně důležité a pro 8% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených čísel vyplývá, že pro převážnou většinu vybraných zaměstnanců (70%) je používání mimiky ve výrazu obličeje v rámci komunikace buď důležité, nebo středně důležité. Také u tohoto prvku je třeba uvést statistické údaje k určení pořadí jeho významnosti. Vážený průměr má hodnotu 2,71 a variační koeficient činí 33,38%, což řadí tento prvek na 4. místo v pořadí důležitosti. Je tedy možné konstatovat, že význam tohoto prvku pro komunikaci mezi lidmi je na rozhraní mezi větší či menší důležitostí.

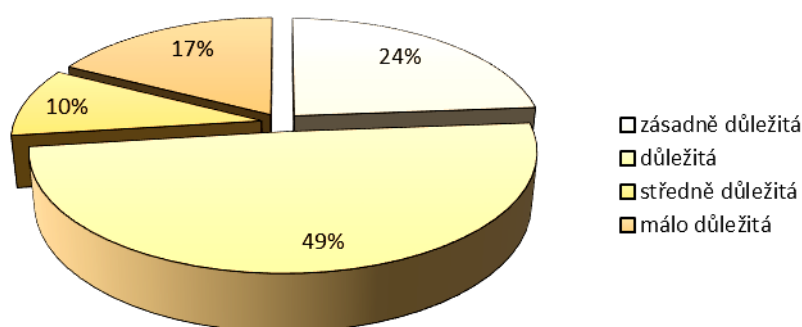
Graf 13: Postoj těla při vzájemné komunikaci



Zdroj:[vlastní zpracování]

Z uvedeného grafu vyplývá, že z celkového počtu respondentů jenom 18% uvádí odpovídající postoj těla účastníků vzájemné komunikace jako zásadně důležitý, oproti tomu pro 43% je důležitý. Jako středně důležitý hodnotí postoj těla osob při komunikaci 22% účastníků výzkumu, pro 17% z nich je tento prvek málo důležitý. Z uvedených dat vyplývá, že pro téměř polovinu respondentů (43%) je postoj těla při vzájemné komunikaci důležitý. Zbývající tři důležitosti jsou víceméně dle získaných odpovědí v hodnocení rovnoměrně zastoupeny. Také zde jsou do hodnocení zahrnuty ještě oba statistické ukazatele, tzn. vážený průměr 2,60 a variační koeficient 37,50%. Tím se zařadí tento prvek ve skupině vybraných prvků na poslední 7. místo z hlediska důležitosti. Lze tedy konstatovat, že tento prvek není pro účastníky výzkumu nijak zvlášť důležitý.

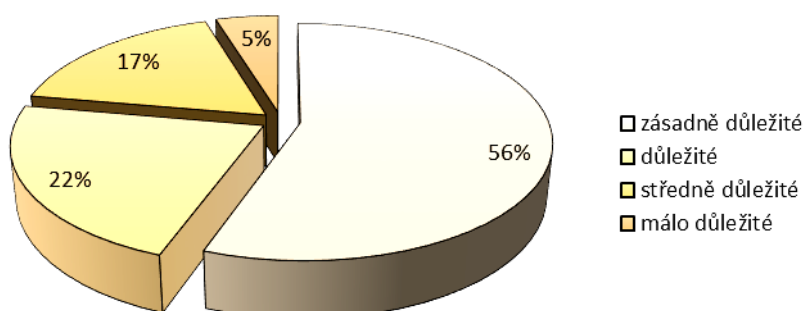
Graf 14: Úprava zevnějšku a jiné aspekty fyzického vzhledu



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z přiloženého grafu lze zjistit, jaký význam respondenti přisuzují úpravě zevnějšku a dalším aspektům celkového vzhledu pro vzájemnou komunikaci. Pro 24% z nich je tento prvek zásadně důležitý, avšak 49% respondentů jej uvádí jako důležitý. Naopak pro 10% z nich je úprava zevnějšku v rámci komunikace středně důležitá a 17% ji pokládá za málo důležitou. Z uvedených údajů vyplývá, že pro většinu oslovených účastníků výzkumu (73%) jsou fyzické aspekty vzhledu buď zásadně důležité, nebo důležité. Pakliže do hodnocení jsou začleněny ještě dva známé statistické ukazatele, tzn. vážený průměr 2,79 a variační koeficient 35,90%, skončil tento prvek v pořadí důležitosti na předposledním 6. místě skupiny neverbálních projevů. Na základě uvedených výsledků lze uvést, že fyzický vzhled při komunikaci nehraje podle názoru respondentů až tak významnou roli.

Graf 15: Činy (opomenutí pozdravu, pozdní příchod, nesplnění slibu atd.)



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z posledního grafu mimoslovní komunikace lze vyčíst, že 56% respondentů považuje za zásadně důležité využívání konkrétních činů v komunikaci, 22% za důležité. Naproti tomu pro 17% účastníků šetření jsou činy při komunikování středně důležité a pro pouhých 5% je tento prvek málo důležitý. Z čísel v tabulce vyplývá zajímavá skutečnost, že pro více než polovinu vybraných pracovníků (56%) jsou činy při komunikaci zásadně důležité, menší část ostatních respondentů je považuje za důležité nebo středně důležité. Hodnoty váženého průměru 3,29 a variačního koeficientu 28,09% znamenají možná trochu překvapivé 2. místo v pořadí důležitosti prvků této skupiny. Lze konstatovat, že více než 3/4 účastníků výzkumu si uvědomuje poměrně významnou úlohu konkrétních činů ze strany manažerů, a to zejména pozdravu nebo plnění slibů. To platí nejen pro komunikaci na pracovišti, ale obecně mezi lidmi.

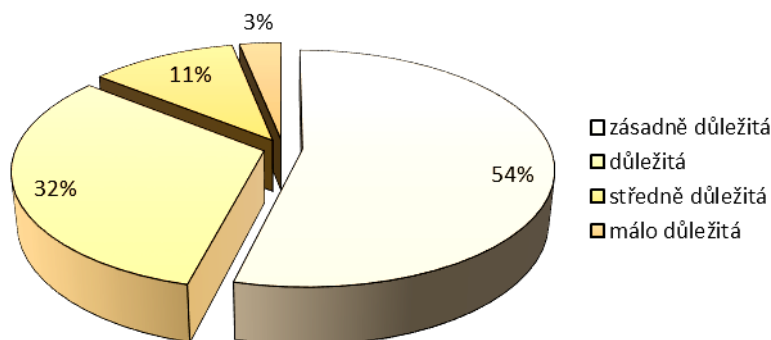
4.5.3 Komunikační prostředky

Tabulka 3: Hodnocení níže uvedených komunikačních prostředků, které používáte ve své praxi

Název prvku	4	3	2	1	Vážený Ø	Rozptyl	Variační koeficient	VK %	Pořadí
Osobní komunikace, tzv. face to face	34	20	7	2	3,365	0,655	0,2404	24,04	1.
Telefonická komunikace	15	27	17	4	2,841	0,749	0,3045	30,45	2.
Komunikace písemná	16	23	18	6	2,777	0,885	0,3388	33,88	3.

Zdroj: [vlastní zpracování]

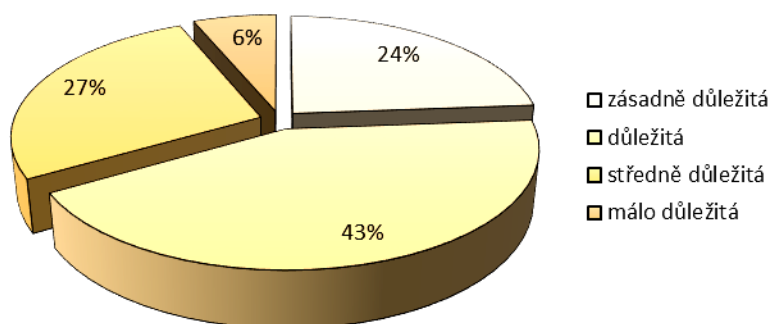
Graf 16: Osobní komunikace, tzv. face to face



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu lze zjistit, že více než polovina respondentů (54%) hodnotí využívání osobní komunikace, tzv. tváří v tvář, jako zásadně důležitou formu komunikace, pro 32% je tento prostředek dorozumívání důležitý, pro 11% je využívání uvedené komunikace středně důležitá a pro 3% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených údajů vyplývá, že pro jednoznačnou většinu hodnotitelů (86%) je využívání osobní komunikace buď zásadně důležitá, nebo důležitá. Také u tohoto prvku je třeba uvést dva statistické údaje k určení pořadí jeho důležitosti. Vážený průměr má hodnotu 3,37 a variační koeficient činí 24,04%, což řadí tento prvek na jednoznačné 1. místo v pořadí důležitosti mezi třemi zkoumanými složkami tabulky. To je v dnešní moderní společnosti, plné různých informačních technologií, určitě pozitivní jev.

Graf 17: Telefonická komunikace

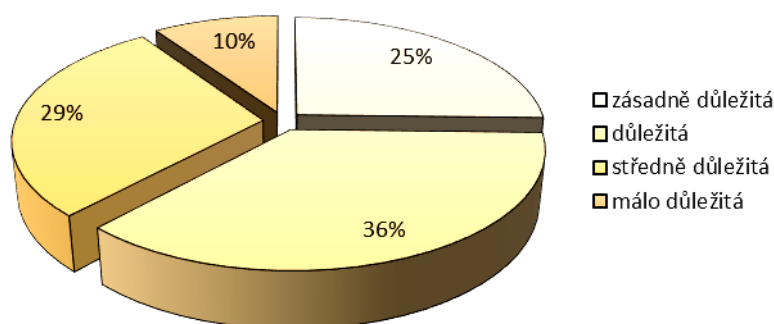


Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak uvádí výše uvedený graf, využívání telefonické komunikace je pro 24% dotazovaných zásadně důležitá a pro 43% je využívání telefonu důležitá.

Naopak 27% považuje využívání uvedené komunikace za středně důležité a jenom pro 6% je tento prvek málo důležitý. Z těchto dat je patrné, že pro většinu odpovídajících (67%) je využívání telefonu pro komunikaci buď zásadně důležité, nebo důležité. Také pro zbývajících 33% respondentů je telefonická komunikace, s menším důrazem, rovněž využívaným prvkem komunikace. Hodnoty váženého průměru 2,84 a variačního koeficientu 30,45% znamenají 2. místo v pořadí důležitosti prvků této skupiny. To je vcelku dobrý i logický výsledek, protože dnešní době jednoznačně vládnu mobilní telefony.

Graf 18: Komunikace písemná



Zdroj: [vlastní zpracování]

Tento graf zobrazuje výsledné odpovědi respondentů na hodnocení prvku. Pro 25% z nich je zásadně důležité využívání písemné komunikace, pro 36% je to důležité, pro 29% je využívání této komunikace středně důležité a pro 10% je tento komunikační prvek málo důležitý. Uvedené údaje napovídají, že názory respondentů z pohledu prvních tří variant odpovědí se nijak zásadně neliší. Přesto mírná většina respondentů (61%) hodnotí písemnou komunikaci jako zásadně důležitou nebo důležitou. Také pro zbývajících 39% respondentů je písemné sdělení stále významným prostředkem komunikace. Dále je třeba ještě doplnit oba statistické údaje, kde vážený průměr činí 2,78 a variační koeficient 33,88%. Všechna tato čísla řadí prvek na 3. místo pořadí důležitosti v této skupině. Je možné usuzovat, že v písemné komunikaci hraje hlavní roli zejména elektronická komunikace v podobě emailů, SMS a MMS zpráv, facebooku, atd. Zejména v úřední podobě je písemná komunikace zcela jistě nezbytná a bude mít i nadále své místo v této oblasti.

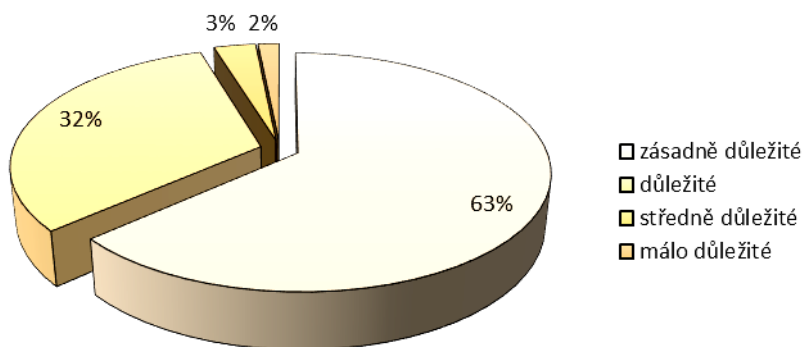
4.5.4 Obsah komunikace

Tabulka 4: Jak je pro Vás důležitá správná formulace sdělení, srozumitelnost a závažnost jeho obsahu.

Název prvku	4	3	2	1	Vážený Ø	Rozptyl	Variační koeficient	VK %	Pořadí
Správné formulování myšlenek i celých vět	40	20	2	1	3,571	0,410	0,1792	17,92	2.
Srozumitelnost obsahu sdělení	43	17	2	1	3,619	0,401	0,1749	17,49	1.
Relevantnost obsahu sdělení	33	21	8	1	3,365	0,590	0,2282	22,82	3.

Zdroj:[vlastní zpracování]

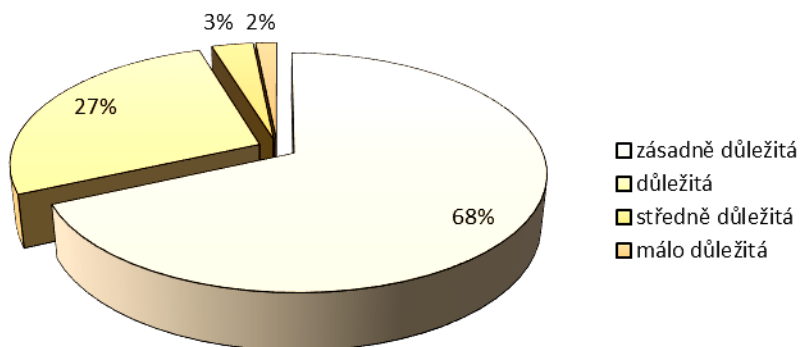
Graf 19: Správné formulování myšlenek i celých vět



Zdroj:[vlastní zpracování]

Pohledem na tento graf lze zjistit, že dosud nejvyšší počet respondentů (tj. 63%) považuje správnou formulaci myšlenek a vyjádření za zásadně důležité, pro 32% z nich jde o důležitý prvek. Zbývajících 5% odpovědí hodnotí správné formulování myšlenek a vět za prvek málo důležitý. Z uvedených údajů vyplývá, že pro jednoznačnou většinu vybraných zaměstnanců (tj. 95%) je správná formulace myšlenek a názorů při komunikaci zásadně důležitá, případně důležitá. Také u tohoto prvku je třeba uvést statistické údaje k určení pořadí jeho významnosti. Vážený průměr má hodnotu 3,57 a variační koeficient činí 17,92%, což řadí tento prvek na 2. místo v pořadí důležitosti v dané skupině složek. Potom by nemělo dojít k vzájemnému nepochopení účastníků komunikace nebo ke zkreslení předávaných informací.

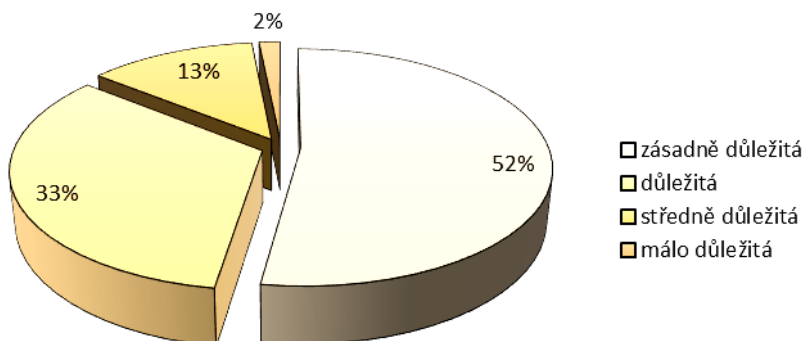
Graf 20: Srozumitelnost obsahu sdělení



Zdroj:[vlastní zpracování]

Ze zobrazeného grafu je možné vyčíst, že velká část respondentů (68%) hodnotí srozumitelnost obsahu sdělení jako zásadně důležitou, 27% z nich za důležitou, pro 3 % je srozumitelně podaný obsah sdělení středně důležitý a pro 2% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených dat lze vyrozumět, že pro jednoznačnou většinu vybraných zaměstnanců (tj. 95%) je srozumitelnost sdělovaných informací při komunikaci zásadně důležitá, případně důležitá. Při započtení obou známých ukazatelů, tzn. váženého průměru 3,62 a variačního koeficientu 17,49%, lze tento prvek zařadit na 1. místo důležitosti ve skupině tří složek. Potom nemůže dojít, stejně jako v předchozím případě, k vzájemnému nepochopení účastníků komunikace nebo ke zkreslení obsahu předávaných informací.

Graf 21: Relevantnost obsahu sdělení



Zdroj:[vlastní zpracování]

Tento graf ukazuje, že 52 % odpovídajících hodnotí závažnost obsahu předávaného sdělení jako zásadně důležitou, 33% z nich ji považuje za důležitou, pro 13% je závažnost obsahu sdělení středně důležitá a pro 2% je tento prvek málo důležitý. Z těchto hodnot lze zjistit, že pro velkou většinu vybraných zaměstnanců (tj. 85%) je relevantnost obsahu sdělení při komunikaci zásadně důležitá, případně důležitá. Vypočtené statistické ukazatele vážený průměr 3,37 a variační koeficient 22,82% řadí tento prvek na 3. místo v pořadí důležitosti třech hodnocených prvků z této skupiny otázek. Je zřejmé, že pokud příjemce našeho sdělení si uvědomí důležitost jeho obsahu, dokáže na to správně reagovat, což je velice potřebné pro užití zpětné vazby.

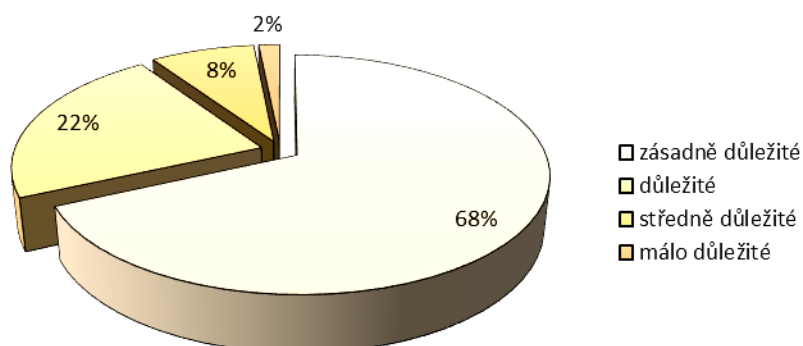
4.5.5 Komunikační dovednosti a efektivita komunikace

Tabulka 5: Hodnocení důležitosti níže uvedených komunikačních dovedností, které přispívají k správné efektivitě komunikace

Název prvku	4	3	2	1	Vážený Ø	Rozptyl	Variační koeficient	VK %	Pořadí
Umění naslouchat druhým	43	14	5	1	3,571	0,507	0,1994	19,94	1.
Schopnost empatie	34	22	6	1	3,413	0,537	0,2148	21,48	2.
Vzájemná zpětná vazba a její využívání	37	18	6	2	3,429	0,636	0,2324	23,24	3.
Příprava mého sdělení	30	24	7	2	3,302	0,633	0,2411	24,11	6.
Schopnost odhalit komunikační šum	30	23	9	1	3,302	0,601	0,2347	23,47	4.
Schopnost aktivního přístupu v řešení konfliktu	35	19	7	2	3,381	0,659	0,2402	24,02	5.

Zdroj: [vlastní zpracování]

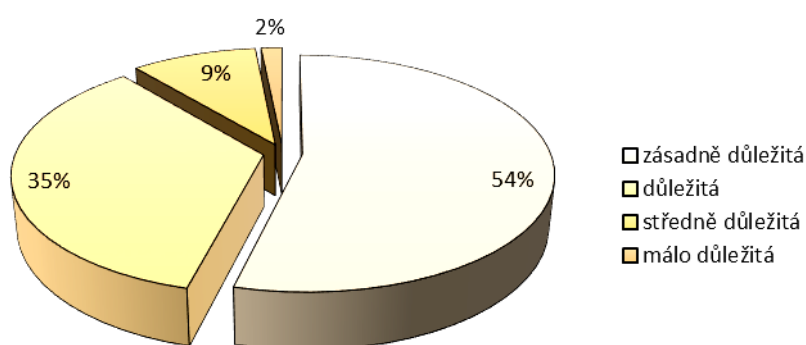
Graf 22: Umění naslouchat druhým



Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak ukazuje výše uvedený graf, celkem 68% respondentů hodnotí umění naslouchat druhým jako zásadně důležité, pro 22% je to důležité, pro 8% je umění naslouchat středně důležité a pro 2% je tento prvek málo důležitý. Z těchto čísel lze usoudit, že pro jednoznačnou většinu oslovených zaměstnanců (tj. 90%) je umění naslouchat jiným lidem při komunikaci zásadně důležité, případně důležité. Hodnoty váženého průměru 3,57 a variačního koeficientu 19,94% znamenají první místo v pořadí důležitosti prvků této skupiny. Spíše z toho plyne, že kdo umí naslouchat, se může od komunikačních partnerů dozvědět mnoho důležitých informací.

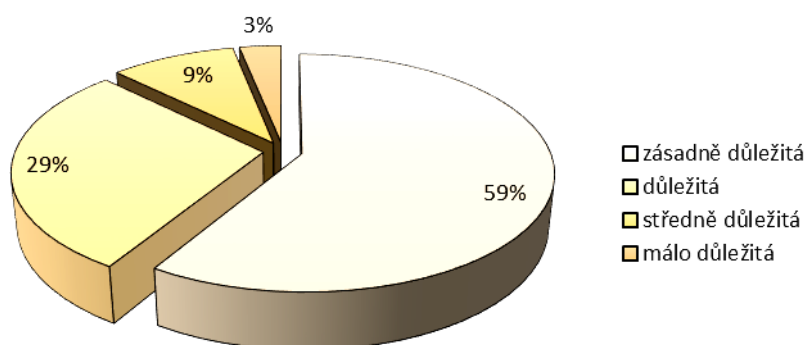
Graf 23: Schopnost empatie



Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak je patrné z grafu 54% respondentů hodnotí schopnost empatie jako zásadně důležitou, pro 35% z nich je empatie důležitá, pro 9% oslovených je středně důležitá a pro 2% je tento prvek málo významný. Z těchto čísel lze usoudit, že pro jednoznačnou většinu vybraných pracovníků (tj. 89%) je schopnost empatie vůči druhým lidem při komunikaci zásadně důležitá, případně důležitá. Doplněním obou statistických údajů, tedy váženého průměru s hodnotou 3,41 a variačního koeficientu 21,48%, lze stanovit pořadí důležitosti tohoto prvku, kterým je 2. místo ve skupině šesti komunikačních dovedností. Jenom ti lidé, kteří se dokážou vcítit do emocí, pocitů a problémů jiných, mohou se při komunikaci stát rovnocenným partnerem.

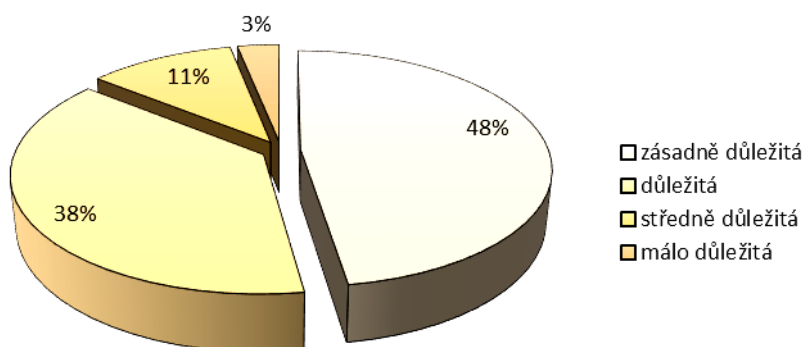
Graf 24: Vzájemná zpětná vazba a její využívání



Zdroj: [vlastní zpracování]

Tento graf zobrazuje odpovědi respondentů na uvedenou otázku. Z celkového počtu odpovídajících 59% z nich hodnotí využívání zpětné vazby jako zásadně důležité, pro 29% z nich je to důležité. Naopak pouze pro 9% dotazovaných je zpětná vazba středně důležitá, pro 3% je málo důležitá. Z těchto údajů vyplývá, že pro jednoznačnou většinu vybraných zaměstnanců (tj. 87%) je využívání zpětné vazby při komunikaci zásadně důležité nebo důležité. Započtením dvou známých statistických veličin, tj. váženého průměru 3,43 a variačního koeficientu 23,24%, se tento prvek zařadí na 3. místo v pořadí důležitosti prvků ve skupině. Je pozitivní, že velká část respondentů si uvědomuje důležitost zpětné vazby pro to, aby dobře fungovala a pomohla tak manažerům na všech typech řízení v jejich práci.

Graf 25: Příprava mého sdělení

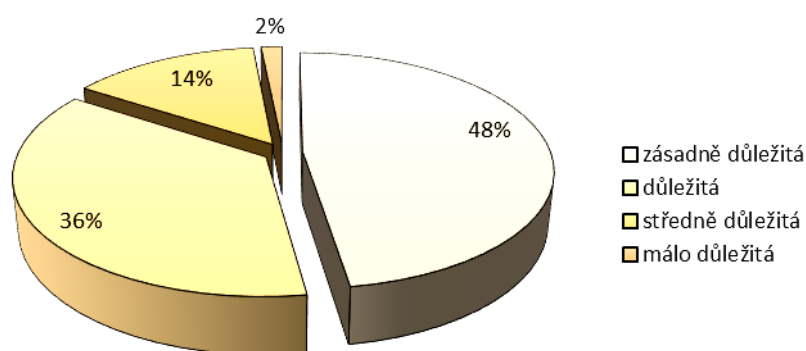


Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak je z výše uvedeného grafu patrné, z celkového počtu respondentů 48% hodnotí přípravu vlastního sdělení jako zásadně důležitou, pro 38% je to důležité, pro 11% oslovených osob je příprava sdělení středně důležitá a pro 3% z nich je málo důležitá.

Na základě těchto dat je možno uvést, že pro jednoznačnou většinu vybraných zaměstnanců (tj. 86%) je příprava sdělení v komunikaci zásadně důležitá, případně důležitá. Jestliže do hodnocení jsou zahrnuty ještě dva známé statistické ukazatele, tzn. vážený průměr 3,30 a variační koeficient 24,11%, stane se prvek šestým v pořadí důležitosti, tedy posledním. Menší část respondentů považuje přípravu pro vlastní sdělení za spíše nedůležitý faktor, což v konečném důsledku může znamenat možnou nepřesnost nebo dokonce nesprávnost tohoto sdělení

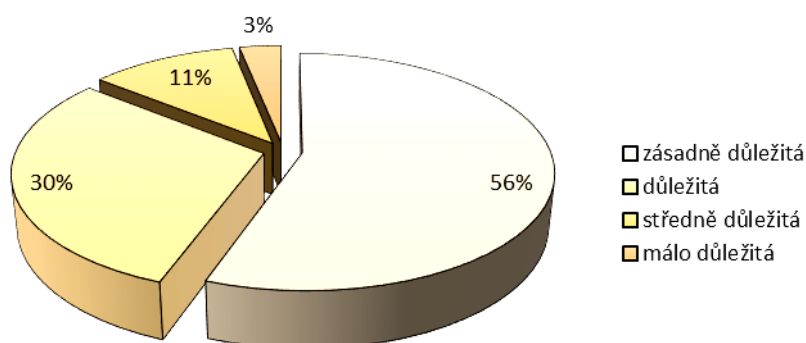
Graf 26: Schopnost odhalit komunikační šum



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z příloženého grafu lze zjistit, že 48% respondentů hodnotí schopnost odhalovat komunikační šumy jako zásadně důležitou, pro 36% je důležitou. Oproti tomu 14% z nich považuje schopnost odhalovat zkreslené informace za středně důležitou a pro 2% je málo důležitá. Na základě těchto dat lze konstatovat, že pro jednoznačnou většinu vybraných zaměstnanců (tj. 84%) je schopnost odhalovat komunikační šumy v komunikaci zásadně důležitá, případně spíše důležitá. Když jsou ještě připočteny obě statistické veličiny, tj. vážený průměr 3,30 a variační koeficient 23,47%, je možno tento prvek zařadit na 4. místo v pořadí důležitosti. V tomto případě respondenti správně pochopili tuto důležitost v zájmu toho, aby co nejméně docházelo při komunikaci ke zkreslování poskytovaných informací a komunikující se mohli spolehnout na jejich důvěryhodnost.

Graf 27: Schopnost aktivního přístupu v řešení konfliktu



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výsledného grafu vyplývá, že 56% odpovídajících hodnotí schopnost aktivně se podílet na řešení konfliktů jako zásadně důležitou. Pro 30% z nich je schopností důležitou, pro 11% oslovených osob je tato schopnost středně důležitá a pro 3% je málo důležitá. Z těchto údajů lze vyčíst, že pro jednoznačnou většinu účastníků výzkumu (tj. 86%) je schopnost řídicích pracovníků aktivně přistupovat k řešení konfliktů zásadně důležitá nebo důležitá. Také zde jsou v hodnocení zahrnuty ještě oba statistické ukazatele, tzn. vážený průměr 3,38 a 24,02% variační koeficient. Tím se uvedený prvek řadí ve skupině vybraných prvků na páté místo v pořadí důležitosti. Je dobře, že velká část respondentů považuje schopnost aktivního přístupu k řešení vzniklých sporů a konfliktů u svých nadřízených za hodně významnou v zájmu jejich co nejrychlejšího ukončení.

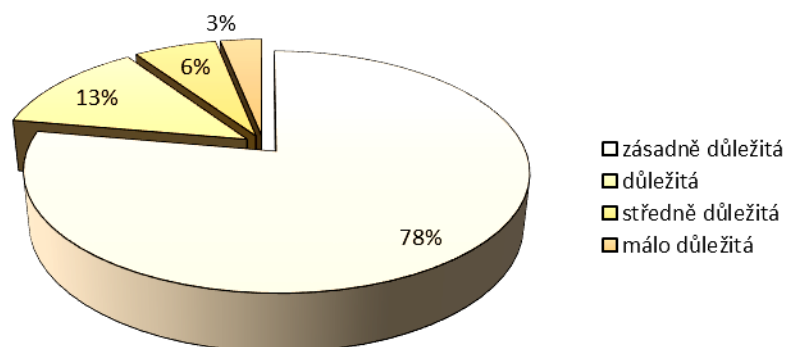
4.5.6 Směry komunikace

Tabulka 6: Hodnocení důležitosti jednotlivých článků vnitro organizační struktury organizace

Název prvku	4	3	2	1	Vážený Ø	Rozptyl	Variační koeficient	VK %	Pořadí
Komunikace sestupná – shora směrem k podřízeným	49	8	4	2	3,651	0,554	0,2038	20,38	1.
Konání porad a jejich efektivnost	12	36	12	3	2,905	0,571	0,2602	26,02	3.
Komunikace vzestupná – zdola směrem k nadřízeným	33	19	10	1	3,333	0,645	0,2409	24,09	2.
Neformální komunikace	21	26	12	4	3,016	0,790	0,2948	29,48	5.
Horizontální komunikace	20	29	9	5	3,016	0,790	0,2948	29,48	5.
Diagonální směr	29	22	10	2	3,238	0,716	0,2613	26,13	4.

Zdroj: [vlastní zpracování]

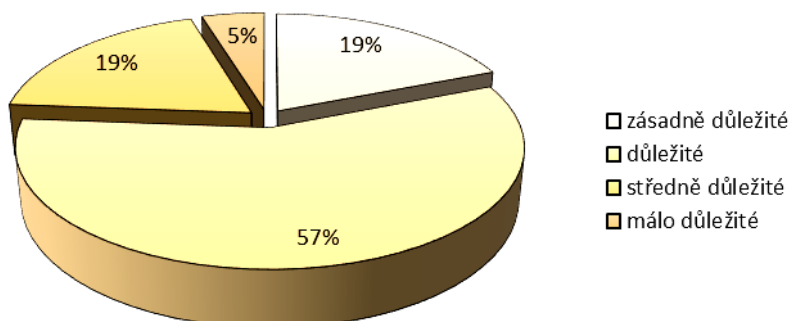
Graf 28: Komunikace sestupná-shora směrem k podřízeným pracovníkům



Zdroj: [vlastní zpracování]

Ze zobrazeného grafu je možné vyčíst, že z celkového počtu odpovídajících je pro 78% komunikace zásadně důležitá, pro 13% je důležitá. Naproti tomu pouze pro 6% je sestupná komunikace středně důležitá a pro 3% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených hodnot vyplývá fakt, že pro téměř všechny vybrané účastníky výzkumu (tj. 91%) je sestupná komunikace, tedy od horních řídicích struktur dolů k podřízeným pracovníkům zásadně důležitá, případně důležitá. Tito pracovníci jsou tak zvyklí dostávat od nadřízených různé úkoly nebo informace a také na ně mohou být delegovány některé méně důležité pravomoci. Malá část ostatních respondentů považuje pak tuto komunikaci za středně důležitou nebo málo důležitou. Rovněž v tomto případě je třeba ještě doplnit dva důležité statistické údaje, kde vážený průměr činí 3,65 a variační koeficient 20,38%. Všechna uvedená čísla řadí prvek na jednoznačné první místo pořadí důležitosti v této skupině.

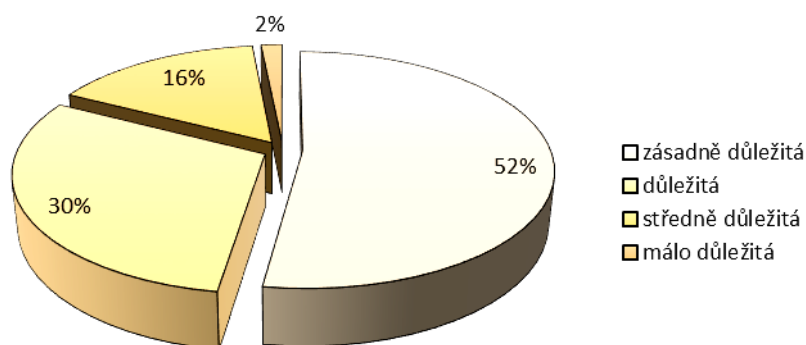
Graf 29: Konání porad a jejich efektivnost



Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak je z uvedeného grafu patrné, z celkového počtu respondentů je pouze pro 19% zásadně důležité konání porad na pracovištích, pro 57% je to důležité, pro 19% je konání porad středně důležité a 5% hodnotí tento prvek jako málo důležitý. Z údajů v tabulce je patrné, že konání porad je pro 3/4 respondentů (76%) důležité, méně už zásadně důležité. Menší počet (19+5%) účastníků výzkumu hodnotí konání různých porad jako středně důležité nebo málo důležité. Výpočet obou statistických ukazatelů, váženého průměru s hodnotou 2,91 a variačního koeficientu ve výši 26,02%, zařazuje tento prvek na 3. místo v pořadí důležitosti všech prvků skupiny. V odpovědích oslovených pracovníků se mohou odrážet jejich vlastní zkušenosti z účasti na některých poradách, které podle nich nesplnili jejich potřebný účel a efektivnost.

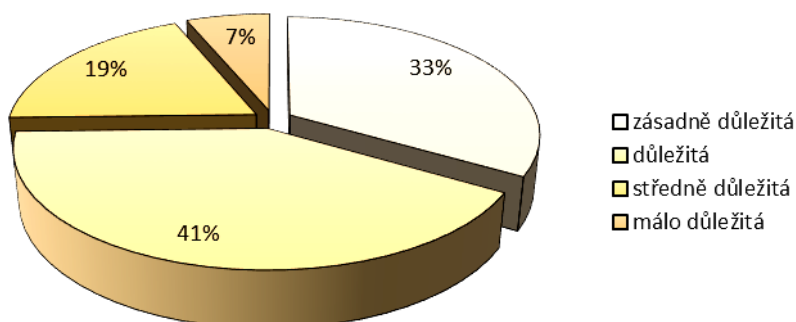
Graf 30: Komunikace vzestupná



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výše přiloženého grafu lze zjistit, že z celkového počtu účastníků výzkumu je pro 52% z nich zásadně důležitá komunikace vzestupná, pro 30% je důležitá, pro 16% oslovených zaměstnanců je vzestupná komunikace středně důležitá a pro 2% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených čísel v tabulce vyplývá skutečnost, že pro velkou většinu vybraných pracovníků (tj. 82%) je vzestupná komunikace, tedy ze zdola od řadových zaměstnanců směrem k nadřízeným a vyššímu managementu, zásadně důležitá, případně důležitá. Také zde jsou do hodnocení začleněny ještě oba statistické ukazatele, tzn. vážený průměr ve výši 3,33 a variační koeficient s hodnotou 24,09 %. Tím se zařadí tento prvek mezi všemi složkami tabulky na druhé místo. V rámci této komunikace mohou směřovat k řídicím strukturám různé názory, návrhy, ale také reporty, které jsou pro manažery potřebné k realizování jejich rozhodovacích a řídicích procesů.

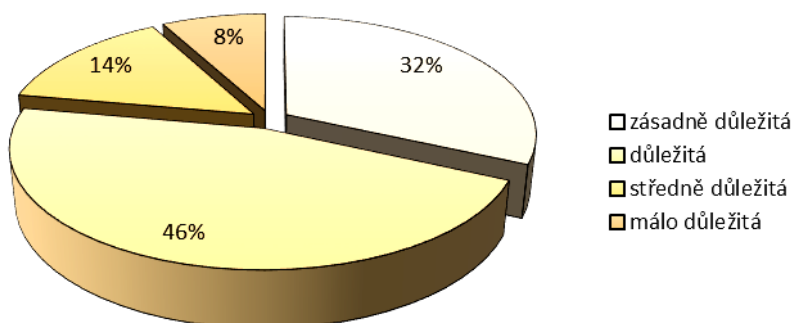
Graf 31: Neformální komunikace



Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak uvádí čísla ve výše uvedeném grafu, z 63 odpovídajících zaměstnanců je pro 33% z nich zásadně důležitá neformální komunikace v rámci organizace, pro 41% je důležitá. Naopak pro 19% je neformální komunikace středně důležitá a pro 7% je málo důležitá. Z těchto údajů je zřejmé, že neformální komunikace je pro většinu respondentů (74%) důležitá nebo zásadně důležitá. Menší část (19+7%) účastníků výzkumu hodnotí neformální komunikaci jako středně důležitou nebo málo důležitou. Jestliže do hodnocení prvku jsou zahrnuty ještě dva známé statistické ukazatele, tzn. vážený průměr 3,02 a variační koeficient 29,48%, řadí se tento prvek v pořadí důležitosti na předposlední, případně poslední místo skupiny prvků. Dosahuje totiž stejných výsledných hodnot jako další prvek “Horizontální komunikace”. Přitom pojem “Neformální komunikace” v sobě zahrnuje např. různá neformální setkávání pracovních kolektivů, případně teambuildingy. Tyto akce významně přispívají k vzájemnému poznávání a utužování kolektivů.

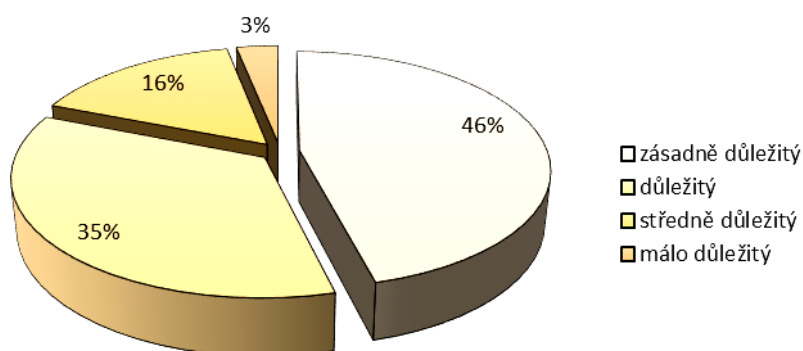
Graf 32: Horizontální komunikace



Zdroj: [vlastní zpracování]

V zobrazeném grafu lze vysledovat, že z celkového počtu respondentů je pro 32% z nich zásadně důležitá horizontální komunikace a pro 46% je důležitá. Oproti tomu pro 14% je tato komunikace středně důležitá a pro 8% je tento prvek málo důležitý. Z uvedených dat v tabulce vyplývá, že víc než 3/4 vybraných pracovníků (tj. 78%) považuje horizontální komunikaci, tedy komunikaci na stejné pracovní úrovni, převážně za důležitou, případně zásadně důležitou. Při započtení obou známých statistických ukazatelů, váženého průměru 3,02 a variačního koeficientu 29,48%, zjistíme, že tento prvek dosahuje stejných výsledných hodnot jako předchozí prvek “Neformální komunikace”. To značí, že v pořadí důležitosti i horizontální komunikace patří na předposlední či poslední místo skupiny prvků. Tento směr komunikace je využíván převážně mezi kolegy na pracovištích nebo u manažerů na stejné řídicí úrovni.

Graf 33: Diagonální směr komunikace



Zdroj:[vlastní zpracování]

Tento graf ukazuje, že 46% účastníků šetření z celkového počtu 63 hodnotí tzv. diagonální komunikaci jako zásadně důležitou, pro 35% je důležitá, pro 16% oslovených pracovníků je tato komunikace středně důležitá a pro 3% je málo důležitá. Z údajů v tabulce vyplývá, že velká většina vybraných pracovníků (tj. 81%) považuje diagonální komunikaci, tedy komunikaci mířící napříč všemi řídicími úrovněmi, převážně za zásadně důležitou, případně důležitou. K určení pořadí důležitosti prvku ve skupině vybraných složek je třeba započítat výsledné hodnoty dvou známých statistických ukazatelů. Vážený průměr činí 3,24 a variační koeficient 26,13%. To znamená, že prvek se řadí na 4. místo výsledné tabulky. Tento typ komunikace je využíván výhradně v rámci řídicí struktury organizace.

4.6 Zpracování otevřených otázek z dotazníku

Co považujete za důležité v obsahu komunikace mezi manažerem a podřízenými?

Na tuto otázku odpověděla většina oslovených respondentů (téměř 2/3) ve smyslu, že manažer by měl se svými podřízenými hovořit co nejvíce, nejlépe alespoň jednou denně. Nemělo by jít pouze o ranní pozdrav, ale měl by se ptát, zda zaměstnanec nemá nějaké problémy v práci, osobní problémy nebo jestli nepotřebuje s něčím pomoci. Bylo by dobré, aby vedoucí pracovník věděl o svých podřízených co nejvíce a mohl tak, v případě potřeby, adekvátně reagovat a zaujmout svoje stanovisko k danému problému. Pokud se něco týká celého pracovního kolektivu, bylo by vhodné to řešit například na pravidelných poradách za účasti všech, kde si každý může k danému tématu říci svůj názor, přednést podněty ke zlepšení, případně návrhy na řešení.

Co se týká samotného obsahu komunikace, respondenti nejvíce zdůrazňují konkrétní a přesné sdělení nebo informace tak, aby tomu každý porozuměl a pochopil, co se po něm žádá, jak to má dělat, v jaké prioritě a v jakých termínech. Je třeba, aby nedocházelo ke zkreslování informací a komunikačnímu šumu, které mohou ohrozit plnění zadaných úkolů.

Další poměrně velká část účastníků výzkumu považuje za potřebné, aby řídicí pracovník s nimi komunikoval i o věcech, které se ho bezprostředně týkají, jako jsou například jeho pravomoci, povinnosti a odpovědnost vůči jiným i samotné organizaci. Z toho vyplývá zkušenost, že není na škodu si tyto věci občas připomenout. Stejně tak je důležité, aby zaměstnanci věděli, jaké jednání a chování vůči veřejnosti je od nich požadováno, jaké jsou možnosti jejich profesního růstu a také informace přímo z vedení úřadu, týkající se třeba platových úprav, pracovních podmínek, apod. Zbývající respondenti se k otázce vyjadřovali jen velmi ojediněle a nelze z jejich reakcí vyvozovat nějaké obecné závěry.

Jak důležitá je pro Vás schopnost a potřebná úroveň komunikace u vedoucích pracovníků ve vaší organizaci?

Na otázku odpověděla většina odpovídajících v zásadě jednotně a to tak, že dobrý manažer by měl mít schopnost mluvit s lidmi a zvládat umění komunikace na patřičné úrovni. To respondenti považují za jednu ze základních a důležitých charakteristik každého vedoucího pracovníka. S otázkou schopností a dovedností manažerů se respondenti setkali také ve výzkumném dotazníku, kde odpovídali na důležitost těchto komunikačních prvků. Z jejich odpovědí bylo možné zjistit, že je považují za velmi důležité, eventuálně za spíše důležité a to ve velké většině (více než 2/3 odpovědí).

Z dovednosti manažerů respondenti nejvíce vyzdvihují umění naslouchat a empatii. U naslouchání zdůrazňují jeho aktivnost, tzn., že manažer by měl po celou dobu rozhovoru udržet svou koncentraci, snažit se pochopit názory druhých, včetně projevení zájmu o jejich náměty a připomínky. V neposlední řadě by rovněž měl “umět číst mezi řádky”. To může podle respondentů přispět k překonání určitých bariér v rámci rozhovorů s podřízenými, zvláště když vedoucí umí partnera povzbudit k jeho vyjádření. Nelze pominout, že to vše má příznivý vliv na dobrou atmosféru při komunikaci a navození důvěry a dobrých vztahů mezi partnery, stejně jako v rámci pracovního kolektivu.

Kromě dovednosti naslouchání druhým, respondenti v rámci výzkumu ocenili u manažera i jeho schopnost empatie neboli umět se vžít do pocitů a jednání druhé osoby. Pouze empatický manažer, jak se domnívá většina účastníků výzkumu, dovede pozorováním druhého zjistit, že u něj není něco v pořádku oproti běžnému stavu. Je důležité v této chvíli nejenom projevit zájem o jeho problémy, ale zejména mu nabídnout pomoc a snahu mu jeho potíže řešit, ať už se jedná o rovinu osobní, rodinnou nebo pracovní.

Zbývající respondenti ze zkoumaného vzorku se k této otázce vyjadřovali jen velmi ojediněle a nelze proto z jejich odpovědí vyvozovat nějaké obecnější závěry.

Které komunikační kanály využívají manažeři ve Vaší organizaci a který považujete za nejvíce důležitý?

Z reakcí na danou otázku je patrné, že respondenti jako hlavní komunikační kanál preferují formu osobní komunikace, kterou manažeři ve své praxi využívají, a to zejména v komunikaci se svými podřízenými. Sami respondenti nejvíce využívají v úředním styku s veřejností též nejvíce osobní komunikaci. Hned na druhém místě je zmiňována písemná komunikace, převážně digitální, prostřednictvím e-mailů. Vedle elektronické komunikace využívají klasickou písemnou formu, která je v rámci úředního styku nezbytná. Respondenti v neposlední řadě uvádí i telefonickou komunikaci, bez které se ve své profesi téměř neobejdou. Za nejvíce důležitou je u téměř všech respondentů považována osobní komunikace, která probíhá mezi komunikujícími v rychlém sledu a je na ni možné z obou stran okamžitě reagovat, čímž se velmi snižuje možnost vzniku zkreslených informací nebo sdělení. Výhodou je, že při osobní komunikaci dochází k okamžité zpětné vazbě. Z výpovědí respondentů vyplývá, že pokud budou zvoleny nesprávné kanály, pak jakákoliv zpráva nemusí být druhou stranou správně přijata.

4.7 Vyhodnocení odpovědí v dotazníkovém šetření a možná doporučení

V předešlé části výzkumu respondenti odpovídali v dotazníku na uzavřené otázky z oblasti manažerské komunikace, směřující k významu prvků pro práci manažera. Respondenty zvolené prvky byly dle významnosti, která byla hodnocena aritmetickým průměrem a variačním koeficientem, uspořádány do přehledné tabulky. Pořadí prvků je určeno hodnotou variačního koeficientu, kdy váha hodnoceného prvku koreluje s mírou rozptylu. Variabilita, prostřednictvím variačního koeficientu, umožňuje srovnatelné měření a ve statistice se jedná o nejpřesnější metodu, jejímž prostřednictvím lze stanovit důležitost jednotlivých prvků. Ve všech tabulkách nejnižší hodnota variačního koeficientu určuje první pořadí v důležitosti prvků. Vyhodnocení se týká celkem 5 oblastí, které hodnotí zaměstnanci u svého manažera. Na základě výsledků je poskytnuto doporučení pro větší efektivitu manažerské komunikace.

Tabulka 7: Verbální komunikace

Verbální komunikace	Zaměstnanci		
	Vážený průměr	Var. koef. (%)	Pořadí
Přiměřená hlasitost projevu	3,095	27,04	3.
Odpovídající plynulost řeči	3,175	22,99	1.
Vhodná artikulace v řeči	3,111	26,52	2.
Adekvátní přestávky v řeči	2,984	28,55	4.
Vynechání prázdných slov	2,777	32,62	7.
Spisovný projev v ústní kom.	3,032	29,58	5.
Správná gramatika v písemném sdělení	3,270	29,69	6.
Nepoužívání cizích slov	2,651	35,31	8.

Zdroj:[vlastní zpracování]

V případě verbální komunikace respondenti hodnotili osm prvků této komunikace, které se týkaly hodnocení manažerů. Zde podřízení zaměstnanci posuzovali používání jednotlivých prvků. První tři nejdůležitější stanovili v pořadí: vhodná artikulace v řeči, odpovídající plynulost řeči, adekvátní přestávky v řeči. Do střední linie řadí respondenti správnou gramatiku v písemném sdělení, za méně důležité vynechání prázdných slov, přiměřenou hlasitost projevu a spisovný projev ústní komunikaci. Za málo významný prvek považují nepoužívání cizích slov.

Tabulka 8: Neverbální komunikace

Neverbální komunikace	zaměstnanci		
	Vážený průměr	Var. koef. (%)	Pořadí
Používání gest při komunikaci	2,635	32,90	3.
Oční kontakt při rozhovoru	3,286	27,57	1.
Vzdálenost mezi účastníky komunikace	2,841	34,18	5.
Použití mimiky ve výrazu obličeje	2,714	33,38	4.
Postoj těla při vzájemné komunikaci	2,603	37,50	7.
Úprava zevnějšku	2,794	35,90	6.
Činy (opomenutí,...)	3,286	28,09	2.

Zdroj: [vlastní zpracování]

V oblasti neverbální komunikace respondenti hodnotili používání gest, oční kontakt, vzdálenost mezi účastníky, použití mimiky, postoj těla, úpravu zevnějšku a činy. Z příložené tabulky vyplývá, že za nejdůležitější prvek respondenti považují u manažerů oční kontakt a hned na druhé místo řadí činy. Používání gest řadí na třetí místo. Uprostřed posuzovaných prvků se umístilo používání mimiky, za středně důležitou volí respondenti vzdálenost mezi účastníky a úpravu zevnějšku. Za málo důležitý prvek, považují postoj těla při komunikaci.

Tabulka 9: Komunikační prostředky

Komunikační prostředky	zaměstnanci		
	Vážený průměr	Var. koef. (%)	Pořadí
Osobní komunikace, tzv. face to face	3,365	24,04	1.
Telefonická komunikace	2,841	30,45	2.
Komunikace písemná	2,777	33,88	3.

Zdroj: [vlastní zpracování]

Účastníci šetření měli možnost vybírat a hodnotit pouze tři základní prostředky komunikace: osobní, telefonickou a písemnou. Nejvíce je preferována osobní komunikace, kterou respondenti považují za nejdůležitější formu pro komunikaci a dorozumívání. Znamená rychlé předávání informací, možnost téměř okamžité zpětné vazby a velkou šanci k zamezení vzniku zkreslených informací. Vysoce je též hodnocena i telefonická komunikace a těsně za ní, také s poměrně velkou důležitostí, zvolili respondenti písemnou komunikaci.

Tabulka 10: Obsah komunikace

Obsah komunikace	zaměstnanci		
	Vážený průměr	Var. koef. (%)	Pořadí
Správné formulování myšlenek i celých vět	3,571	17,92	2.
Srozumitelnost obsahu sdělení	3,619	17,49	1.
Relevantnost obsahu sdělení	3,365	22,82	3.

Zdroj:[vlastní zpracování]

Rovněž v tomto případě měli respondenti možnost výběru ze tří prvků, týkajících se právě obsahu komunikace. Svými odpověďmi stanovili u nich pořadí důležitosti takto: srozumitelnost, správná formulace myšlenek i celých vět a relevantnost obsahu sdělení. Podřízení požadují od manažerů zejména správné a přesně formulované informace a pokyny se srozumitelným obsahem. To je zásadní pro zamezení jejich případnému zkreslení a v konečném důsledku i nepochopení předávané informace.

Tabulka 11: Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti	zaměstnanci		
	Vážený průměr	Var. koef. (%)	Pořadí
Umění naslouchat druhým	3,571	19,94	1.
Schopnost empatie	3,413	21,48	2.
Vzájemná zpětná vazba a její využívání	3,429	23,24	3.
Příprava mého sdělení	3,302	24,11	6.
Schopnost odhalit komunikační šum	3,302	23,47	4.
Schopnost aktivního přístupu v řešení konfliktu	3,381	24,02	5.

Zdroj:[vlastní zpracování]

V této části oslovení pracovníci hodnotili 6 prvků, které mohou svým významem ovlivnit potřebnou efektivitu komunikace. Z jejich odpovědí vzniklo pořadí s třemi nejdůležitějšími prvky: umění naslouchat druhým, schopnost empatie a zpětná vazba. Schopnost odhalit komunikační šum zařadili respondenti na čtvrté místo. Za středně důležitou považují schopnost aktivního přístupu v řešení konfliktu. Na poslední místo je začleněna příprava sdělení.

Tabulka 12: Směry komunikace

Směry komunikace	zaměstnanci		
	Vážený průměr	Var. koef. (%)	Pořadí
Komunikace sestupná-shora směrem k podřízeným pracovníkům	3,651	20,38	1.
Konání porad a jejich efektivnost	2,905	26,02	3.
Komunikace vzestupná – zdola směrem k nadřízeným	3,333	24,09	2.
Neformální komunikace	3,016	29,48	6.
Horizontální komunikace	3,016	29,48	5.
Diagonální směr	3,238	26,13	4.

Zdroj:[vlastní zpracování]

Rovněž v tomto posledním tématu, týkajícího se směřování toku informací v rámci organizační struktury subjektu, měli respondenti možnost srovnávat 6 prvků, které považují za nejzásadnější. Svými odpověďmi vybrali jako nejdůležitější prvek sestupnou komunikaci, na druhou příčku umístili vzestupnou komunikaci a třetím nejdůležitějším prvkem se stalo konání porad. Na dalších příčkách se nachází: diagonální směr, horizontální a neformální komunikace, které považují za méně významné.

4.8 Vyhodnocení 3 otevřených otázek z dotazníku

Obsah komunikace mezi manažerem a podřízenými

Většina respondentů (téměř 2/3) se domnívá, že manažer by měl se svými podřízenými, pokud možno, často hovořit, zajímat se o to, zda nemá nějaké problémy, ať už v práci, osobní problémy nebo jestli nepotřebuje s něčím pomoci. V obsahu komunikace je nejvíce kladen důraz na konkrétní a jednoznačné sdělení nebo informaci pro to, aby tomu každý porozuměl a pochopil, o co se jedná. Respondenti za směrodatné považují to, aby věděli, co a jak mají dělat, stanovení priorit a termínů plnění úkolů. Respondenti zároveň požadují, aby jim byly známy možnosti profesního růstu a informace o platových a pracovních podmínkách. Jen velmi málo respondentů uvádí, že tato otázka není pro ně nijak významná.

Schopnost a úroveň komunikace u manažerů

Většina odpovídajících hodnotí dobrého manažera podle toho, zda má schopnost mluvit s lidmi a komunikovat na velmi dobré úrovni, což je jedna z hlavních charakteristik každého vedoucího pracovníka. Tuto otázku respondenti řešili i ve výzkumném dotazníku, kde odpovídali na důležitost i dalších komunikačních prvků. Co se týče dovedností manažerů, respondenti vyzdvihují zejména umění naslouchat a empatii. U naslouchání zdůrazňují jeho aktivnost a koncentraci, které by měl manažer udržet po celou dobu rozhovoru, dále snažit se pochopit názory druhých, projevit zájem o jejich náměty a připomínky. Kromě schopnosti naslouchání respondenti ocenili u manažera jeho schopnost empatie. Pouze empatický manažer dovede pozorováním druhého zjistit nějaký problém. Tehdy je nutné nejenom projevit zájem, ale zejména nabídnout pomoc, ať už se jedná o problémy osobní, rodinné nebo pracovní. Zbývající 1/3 respondentů považuje tuto problematiku za nedůležitou.

Využití komunikačních kanálů

Ve zvolené organizaci je jako hlavní komunikační kanál využívána osobní komunikace, jednak u manažerů, jednak i u respondentů probíhá převážně s veřejností, ale i v rámci organizace. Dalším používaným kanálem je písemná komunikace, která je využívána jak v rámci úředního styku, tak zejména v digitální podobě. V neposlední řadě je hojně využívána i telefonická komunikace, ať už se jedná o vnitřní prostředí nebo při komunikaci s veřejností. Za nejvíce důležitý kanál považují téměř všichni respondenti osobní komunikaci, která má řadu výhod, např. okamžitou zpětnou vazbu, snížení možnosti vzniku komunikačního šumu, rychlost předávání informací a zlepšování lidských vztahů.

5 Celkové shrnutí

V níže uvedené tabulce jsou seřazeny prvky dle důležitosti tak, jak je hodnotí respondenti u manažerů v dané organizaci. Pořadí důležitosti určuje hodnota variačního koeficientu.

Tabulka 13: Celkové shrnutí

Prvky	Vážený průměr	Variační koeficient	Pořadí
Srozumitelnost obsahu sdělení	3,619	17,49	1.
Správné formulování myšlenek i celých vět	3,571	17,92	2.
Umění naslouchat druhým	3,571	19,94	3.
Komunikace sestupná-shora směrem k podřízeným prac.	3,651	20,38	4.
Schopnost empatie	3,413	21,48	5.
Relevantnost obsahu sdělení	3,365	22,82	6.
Odpovídající plynulost řeči	3,175	22,99	7.
Vzájemná zpětná vazba a její využívání	3,429	23,24	8.
Schopnost odhalit komunikační šum	3,302	23,47	9.
Schopnost aktivního přístupu v řešení konfliktů	3,381	24,02	10.
Osobní komunikace, tzv. face to face	3,365	24,04	11.
Komunikace vzestupná – zdola směrem k nadřízeným	3,333	24,09	12.
Příprava mého sdělení	3,302	24,11	13.
Konání porad a jejich efektivnost	2,905	26,02	14.
Diagonální směr	3,238	26,13	15.
Vhodná artikulace v řeči	3,111	26,52	16.
Přiměřená hlasitost projevu	3,095	27,04	17.
Oční kontakt při rozhovoru	3,286	27,57	18.
Činy (opomenutí,...)	3,286	28,09	19.
Adekvátní přestávky v řeči	2,984	28,55	20.
Horizontální komunikace	3,016	29,48	21.
Neformální komunikace	3,016	29,48	21.
Spisovný projev v ústní kom.	3,032	29,58	23.
Správná gramatika v písemném sdělení	3,270	29,69	24.
Telefonická komunikace	2,841	30,45	25.
Vynechání prázdných slov	2,777	32,62	26.
Používání gest při komunikaci	2,635	32,90	27.
Použití mimiky ve výrazu obličeje	2,714	33,38	28.
Komunikace písemná	2,777	33,88	29.
Vzdálenost mezi účastníky komunikace	2,841	34,18	30.
Nepoužívání cizích slov	2,651	35,31	31.
Úprava zevnějšku	2,794	35,90	32.
Postoj těla při vzájemné komunikaci	2,603	37,50	33.

Zdroj: [vlastní zpracování]

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit interní komunikaci ve zvolené organizaci a s ohledem na její význam pro řízení navrhnout vhodná doporučení. Výzkum proběhl za spolupráce zaměstnanců magistrátu města Hradec Králové, s využitím kvantitativní metody a provedením kvalitativního rozhovoru s vybraným manažerem pro úvod do samotné problematiky.

Výzkumné šetření bylo provedeno za účasti 39 žen a 24 mužů. Nejčastější věkovou hranicí bylo 51 – 60 let s počtem 28 respondentů, 17 z nich bylo v rozmezí 41 – 50 let. Nejčastějším vzděláním respondentů bylo vyhodnoceno středoškolské s počtem 36 osob, na druhé pozici je vysokoškolské vzdělání, které v dotazníkovém šetření uvedlo 22 zaměstnanců. Co se týká délky praxe na magistrátu, převažuje 11 a více let u 36 dotazovaných.

První skupina otázek je zaměřena na verbální komunikaci. Za nejdůležitější prvek dle hodnoty variačního koeficientu respondenti považují odpovídající plynulost řeči. Na druhém místě v pořadí je vhodná artikulace v řeči a na třetí pozici je dle odpovědí respondentů přiměřená hlasitost projevu. Za méně důležité prvky jsou respondenty považovány adekvátní přestávky v řeči, spisovný ústní projev a správná gramatika v písemném sdělení. Jako nejméně důležité prvky hodnotí účastníci výzkumu vynechání prázdných slov a nepoužívání cizích slov.

Druhá skupina otázek je zaměřena na neverbální komunikaci, kde respondenti dle výše variačního koeficientu preferují oční kontakt při samotném rozhovoru, na druhém místě v pořadí důležitosti respondenti uvedli činy (nesplnění slibu, pozdní příchod, atd.). Jako třetí v pořadí je hodnoceno používání gest při komunikaci. Za méně důležité respondenti stanovili použití mimiky, vzdálenost mezi účastníky komunikace. Za nejméně důležité vyhodnotili respondenti úpravu zevnějšku a postoj těla při komunikaci.

Další skupinu tvoří tři otázky, z oblasti komunikačních prostředků. Na základě hodnoty variačního koeficientu respondenti stanovili následující pořadí důležitosti prvků: na prvním místě je to osobní komunikace, na druhém místě je telefonická komunikace a jako třetí v pořadí je komunikace písemná.

Ve skupině zaměřené na obsah komunikace respondenti hodnotili pořadí tří prvků dle významnosti takto: za nejdůležitější považují srozumitelnost obsahu sdělení, na druhém místě je správná formulace myšlenek a celých vět a jako třetí je hodnocena relevantnost obsahu sdělení.

Předposlední skupina prvků je zaměřena na komunikační dovednosti a schopnosti manažerů. Zde respondenti považují za nejdůležitější prvek umění naslouchat jiným, druhá v pořadí je schopnost empatie a třetí je využívání zpětné vazby. Za méně důležitou je hodnocena schopnost odhalit komunikační šum. Za nejméně důležitou je vnímána příprava sdělení.

Poslední skupina prvků hodnotí jednotlivé směry komunikace. Nejdůležitějším prvkem je zde sestupná komunikace. Na druhém místě respondenti volí komunikaci opačnou, čili vzestupnou. Třetím nejdůležitějším prvkem je konání pracovních porad. Jako méně důležité respondenti zvolili diagonální a horizontální směr v komunikaci. Překvapivě za nedůležitý prvek je považována neformální komunikace.

5.1 Návrhy a doporučení

K tomu, aby komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky probíhala efektivně a úspěšně, je třeba, aby manažer znal své podřízené co nejvíce, a to nejenom po pracovní stránce, ale zajímal se i o jejich vnitřní pocity. Každý člověk je specifickou osobností a při komunikaci je velmi důležité vycítit použití vhodných komunikačních prvků. Z výzkumného šetření vyplývá návrh na zlepšení využívání zpětné vazby, očního kontaktu, velký důraz je kladen na osobní komunikaci, umění naslouchat druhým a za zvážení stojí i zlepšení empatie. Návrhem je zaměřit se na to, aby manažeři se zaměstnanci více hovořili a ověřovali si tak fungování zpětné vazby pro zjištění, zda adresáti pochopili předané informace a nedocházelo k jejich zkreslení. Zároveň je třeba se zaměřit na předávání srozumitelných a přesných informací, stejně jako na zlepšení neformální komunikace uvnitř dané organizace. V současné době, kdy na základě protiepidemických opatření dochází k omezení osobní komunikace, a to nejen s veřejností, stojí za zvážení propracování online komunikace s video hovory. Pak by nedocházelo ke ztrátě osobního a sociálního kontaktu mezi lidmi a zároveň by to umožnilo posunout se v oblasti veřejné správy o krok dále a více se tak přiblížit veřejnosti.

Následné doporučení:

- ▶ manažeři by měli více komunikovat se svými podřízenými, nejen o práci,
- ▶ zlepšit prvky verbální a neverbální komunikace, zejména zpětné vazby, osobní komunikaci tváří v tvář, hlasitost projevu se správnou artikulací, oční kontakt, empatii, umění naslouchat druhým,
- ▶ zajistit předávání srozumitelných a přesných informací, stejně jako fungování obousměrné a neformální komunikace uvnitř organizace,
- ▶ zavést v organizaci pravidelné vzdělávání v oblasti komunikace (alespoň jednou ročně), zejména mezi manažery a jejich podřízenými,
- ▶ pro případy krizové situace (např. COVID-19) najít, a bude-li to nutné, zavést jiné formy komunikace uvnitř organizace i mimo ni (online komunikace úředník-klient).

6 Závěr

Komunikace je neoddělitelnou součástí každého z nás i našeho každodenního života. Je to „spojovník“ mezi našimi myšlenkami a jejich realizací. Záměrem práce bylo mj. sestavit jakýsi komplex informací z oblasti interní komunikace z pozice řadového pracovníka ve vztahu k manažerovi. Díky komunikaci si předáváme mimo jiné i důležité informace.

Co se týká podniků a organizací, tam se bez ní neobejde žádný manažer. Ať už se jedná o komunikaci verbální nebo neverbální, je třeba zapojit zejména ty prvky, které dokáží komunikaci zlepšit, nejenom mezi manažerem a podřízeným zaměstnancem.

Diplomová práce měla za cíl zhodnocení interní komunikace ve zvolené organizaci. V práci jsou obsaženy jak teoretické poznatky a základní pojmy z oblasti komunikace, tak popis realizace praktického kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní část proběhla formou rozhovoru s jedním vybraným manažerem, který zhodnotil důležitost a využívání komunikačních prvků, forem, dovedností a schopností v práci manažera ve zvolené organizaci. Kvantitativní výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníků se zadanými konkrétními otázkami v podobě komunikačních prvků, na které respondenti hledali odpověď v nabízených čtyřech variantách možností. Výzkum se týkal celkem pěti oblastí komunikace, ve kterých podřízení zaměstnanci hodnotili její úroveň u manažerů. Z výsledků šetření vyplynulo, jaké prvky komunikace respondenti preferují nebo považují za důležité, a které navrhují na zlepšení. Z odpovědí respondentů bylo zjištěno následující:

- ▶ vedoucí pracovníci málo komunikují se svými podřízenými, kteří zároveň hodnotí sestupnou komunikaci jako nejdůležitější směr komunikace,
- ▶ důraz na nutnost podávat přesnější a konkrétnější informace v zájmu správného pochopení obsahu sdělení a jeho srozumitelnosti,
- ▶ požadavek na vyšší schopnost naslouchání druhým a empatie u manažerů,
- ▶ potřeba zlepšení nejdůležitějšího komunikačního kanálu, tedy osobní komunikace, včetně častějšího využívání zpětné vazby, která je důležitá hlavně u vzestupné komunikace,
- ▶ v rámci verbálního projevu respondenti vyžadují od manažerů zlepšení jejich hlasitosti a plynulosti, stejně jako výslovnosti a nepoužívání prázdných nebo cizích slov,

- ▶ v neverbální komunikaci podřízení zaměstnanci postrádají u manažerů větší používání některých prvků pro doplnění a zdůraznění slovního projevu, zejména očního kontaktu, gestikulace nebo mimického výrazu.

Závěrem lze uvést, že pouze vhodně zvolené prvky v komunikaci mohou přispět k dosažení nejenom dobrých pracovních výsledků v organizaci, ale především spojit pracovní tým a vytvořit v něm atmosféru s pozitivním nasazením. Je nesmírně důležité rozvíjet u manažerů právě dovednosti v oblasti komunikace, neboť se to organizaci vrátí v tom dobrém smyslu slova.

7 Seznam použitých zdrojů

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.

BASU, Andreas a Liane FAUST. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada, 2013. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

ČERNÝ, Vojtěch. *Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0031-5.

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 80-7169-422-3.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

GLASER, Judith E. *Konverzační inteligence: klíč k úspěchu v práci a byznysu*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-400-4.

HALÍK, Jiří. *Mistr: manažer mezi dvěma mlýnskými kameny, aneb, Co by měl znát každý vedoucí*. Olomouc: ANAG, [2016]. ISBN 978-80-7554-059-1.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1.

KRBOVÁ, Jana. *Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-744-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihnice (Svoboda).

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

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

MILLER, Rory Kane a Jan KADLEC. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

NAUMANN, Frank. *Umění diplomatického jednání*. Vyd. 3. Přeložila Lucie SIMONOVÁ. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0637-8.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.

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

8 Přílohy

8.1 Příloha A – Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci při provádění průzkumu v rámci zpracování mé diplomové práce na téma „Význam prvků komunikace pro práci manažera“. Jedná se o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který mi pomůže zjistit důležité informace, které budou použity pro analýzu zjištěných dat. Dotazník je anonymní a po provedení a vyhodnocení výzkumu budou poskytnutá data zcela vymazána. Skládá se ze segmentačních otázek, které by měly charakterizovat daného respondenta a otázek zjišťovacích, s možností výběru následujících variant: zásadně důležité, důležité, středně důležité, málo důležité. Vždy je třeba vybrat pouze jednu odpověď a u ní zaznamenat křížek.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas.

Bc. Monika Šimůnková

Otázky pro kvantitativní výzkum

Segmentační (informativní) otázky:

1. Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Váš věk?

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 a více

3. Vaše nejvyšší vzdělání?

- Základní, vyučen/a
- Středoškolské
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho působíte ve Vaší organizaci?

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 6- 10 let
- 11 a více let

Druhy komunikace:

Verbální komunikace (VK)

Ohodnoťte v 1. tabulce důležitost, kterou očekáváte pro jednotlivé prvky VK u svého manažera.

Tabulka č. 1.

Označte křížkem jednu důležitost na každém řádku	zásadně důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá
Průměrná hlasitost projevu				
Odpovídající plynulost řeči				
Vhodná artikulace v řeči				
Adekvátní přestávky v řeči				
Vynechání prázdných slov (prostě, vlastně, jakoby,...)				
Spisovný projev v ústní komunikaci				
Správná gramatika v písemném sdělení				
Nepoužívání cizích slov				

Neverbální komunikace

Tabulka č. 2: Hodnocení níže uvedených prvků neverbální (mimoslovní) komunikace, jejich důležitost pro Vás samotné.

Označte křížkem jednu důležitost, která nejlépe vystihuje Vaši preferenci	zásadně důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá
Používání gest, jako doprovodného prvku při komunikaci.				
Oční kontakt při rozhovoru.				
Vzdálenost mezi účastníky komunikace.				
Použití mimiky / ve výrazu obličeje/.				
Postoj těla při vzájemné komunikaci.				
Úprava zevnějšku				
Činy /opomenutí pozdravu, pozdní příchod, nesplnění slibu a další/.				

Komunikační prostředky

Tabulka č. 3: Jak důležité jsou pro Vás níže uvedené komunikační prostředky, které používáte ve své praxi?

Označte křížkem jednu důležitost na každém řádku	zásadně důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá
Osobní komunikace, tzv. face to face				
Telefonická komunikace				
Komunikace písemná, /např. prostřednictvím elektronické pošty/				

Obsah komunikace

Tabulka č. 4: Jak je pro Vás důležitá správná formulace sdělení, srozumitelnost a závažnost jeho obsahu?

Označte křížkem jednu důležitost na každém řádku	zásadně důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá
Správné formulování myšlenek i celých vět				
Srozumitelnost obsahu sdělení				
Relevantnost (závažnost) obsahu sdělení				

Komunikační dovednosti a efektivita komunikace

Tabulka č. 5: Jak důležité jsou pro Vás níže uvedené komunikační dovednosti, které přispívají k správné efektivitě komunikace?

Označte křížkem jednu důležitost na každém řádku	zásadně důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá
Umění naslouchat druhým				
Schopnost empatie (porozumění emocím a motivům druhých lidí)				
Vzájemná zpětná vazba, její využívání				
Příprava mého sdělení				
Schopnost odhalit komunikační šum (zkreslení informace)				
Schopnost aktivního přístupu v řešení konfliktů				

Směry komunikace

Tabulka č. 6: Jak hodnotíte důležitost jednotlivých článků vnitro organizační struktury?

Označte křížkem jednu důležitost na každém řádku	zásadně důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá
Komunikace sestupná - shora směrem k podřízeným pracovníkům / informace, úkoly, delegování /				
Konání porad a jejich efektivnost				
Komunikace vzestupná – zdola směrem k nadřízeným /sdělování názorů, nápadů, reporty/				
Neformální komunikace /např. různá setkávání /				
Horizontální komunikace- komunikace na stejné úrovni, mezi kolegy				
Diagonální směr – komunikace mezi všemi řídicími úrovněmi				

Otevřené otázky

- ▶ Co považujete za důležité v obsahu komunikace mezi manažerem a podřízenými?
- ▶ Jak důležitá je pro Vás schopnost a potřebná úroveň komunikace u vedoucích pracovníků ve vaší organizaci?
- ▶ Které komunikační kanály využívají manažeři ve Vaší organizaci a který považujete za nejvíce důležitý?

8.2 Příloha B - Otázky pro kvalitativní výzkum

1. Vysvětlíte, prosím, co je pro Vás důležité při vzájemné komunikaci (obecně).
2. Jak důležitá je podle Vás schopnost umět komunikovat na pozici řídicího pracovníka, co konkrétně v této komunikaci považujete za nejdůležitější, případně jaké kroky děláte pro zlepšení uvedené schopnosti tak, aby Vám lidé rozuměli?
3. Které prvky verbální komunikace jsou pro Vaši osobu charakteristické a které považujete za nejdůležitější. Vybírat můžete např. z těchto prvků: hlasitost projevu, rychlost řeči, vhodná artikulace, přestávky v řeči, spisovnost, nepoužívání prázdných slov, správná gramatika, případně z jiných?
4. V rámci běžné komunikace jsou často používány i prvky neverbální (mimoslovní) komunikace (mimika, gesta, postoje a pohyby mezi komunikujícími, úprava zevnějšku, aj.). Zhodnoťte, prosím, které prvky používáte právě vy a proč? Jaký význam má podle Vás vzájemný oční kontakt? Všimáte si tohoto prvku v komunikaci s druhými lidmi?
5. Uveďte, prosím, jaké komunikační prostředky Vám jsou nejbližší a z jakého důvodu je upřednostňujete. (např. osobní komunikace, telefonická, písemná, elektronická)?
6. Jaké komunikační dovednosti znáte a které používáte na své pracovní pozici nejvíce? Může to být např. umění naslouchat druhým, schopnost empatie, použití zpětné vazby, aktivní přístup při řešení konfliktů, a jiné.
7. Zhodnoťte, jak v okolí Vašeho pracoviště funguje obousměrná komunikace (zpětná vazba), tzn. nadřízení – podřízení, zaměstnanci mezi sebou, manažeři mezi sebou, apod. Ověřujete si zpětně, zda Vám oslovený porozuměl?

8.3 Příloha C - Zpracování polostrukturovaného rozhovoru s manažerem

1. Vysvětlíte, prosím, co je pro Vás důležité při vzájemné komunikaci (obecně).

Vzájemná komunikace mezi lidmi je jedním ze základních rysů naší existence na tomto světě, je třeba vědět, k čemu je komunikace vlastně potřebná. Manažer uvádí, že pro něj se jedná o způsob dorozumívání a předávání informací, který byl lidem v rámci evolučního vývoje umožněn. K dorozumívání volí jak verbální, tak neverbální metodu s tím, že komunikaci verbální doprovází volbou vhodných komunikačních prostředků a dovedností, aby se stala efektivní. Respondent klade důraz na to, aby si partneři při vzájemné komunikaci dobře rozuměli a nedocházelo ke zbytečným nepochopením.

2. Jak důležitá je podle Vás schopnost umět komunikovat na pozici řídicího pracovníka, co konkrétně v této komunikaci považujete za nejdůležitější, případně jaké kroky děláte pro zlepšení uvedené schopnosti tak, aby Vám lidé rozuměli?

Dle názoru respondenta je schopnost komunikovat na pozici řídicího pracovníka zcela zásadní. Za nejdůležitější považuje to, aby při komunikaci s řadovým zaměstnancem byly jím předávané informace a pokyny ze strany adresáta správně pochopeny. Dále uvádí, že je potřebné poskytovat informace pravdivě, otevřeně a čestně, tedy na „rovinu“. Za nutné považuje, aby tento způsob komunikování se každý vedoucí pracovník snažil neustále rozvíjet. Např. formou sebevzdělávání, četbou odborné literatury nebo účasti na pořádaných seminářích, které naše organizace zajišťuje pro své manažerské pozice.

3. Které prvky verbální komunikace jsou pro Vaši osobu charakteristické a které považujete za nejdůležitější. Vybírat můžete např. z těchto prvků: hlasitost projevu, rychlost řeči, vhodná artikulace, přestávky v řeči, spisovnost, nepoužívání prázdných slov, správná gramatika, případně z jiných?

Verbální komunikaci, tedy komunikaci pomocí slov a vět, považuje respondent za samotný základ komunikace. Uvádí, že všechny nabízené prvky jsou pro úspěšnou komunikaci obecně důležité. Ale pokud má uvést, které prvky jsou pro jeho osobu charakteristické, směřuje odpovědi na jeho kolegy, kteří ho znají nejvíce, vědí, jak se vyjadřuje.

Na otázku, aby se přesto pokusil nějaké prvky vybrat sám za sebe, zvolil za nejdůležitější nepoužívání prázdných nebo cizích slov. Dále uvádí hlasitý projev a správnou artikulaci v řeči. Sebekriticky přiznává, že v některých zmíněných prvcích se potřebuje ještě zlepšit.

4. V rámci běžné komunikace jsou často používány i prvky neverbální (mimoslovní) komunikace (mimika, gesta, postoje a pohyby mezi komunikujícími, úprava zevnějšku, aj. Zhodnot'te, prosím, které prvky používáte právě vy a proč? Jaký význam má podle Vás vzájemný oční kontakt? Všímate si tohoto prvku v komunikaci s druhými lidmi?

V odpovědi na tuto otázku respondent uvádí, že neverbální komunikaci z pozice vedoucího pracovníka považuje rovněž za velmi důležitý doplněk a způsob pro zlepšení kvality verbálního projevu. Přitom za nejdůležitější nonverbální prvky osobně považuje mimický výraz v obličeji, gestikulaci rukou, oční kontakt a úpravu zevnějšku člověka. Ta je pro něho zásadní, protože dle jeho soudu zapůsobí na protějšek jako první a přispěje ke snadnější vzájemné komunikaci. Proto se snaží v zaměstnání i mimo něj chodit vždy slušně oblečený a upravený. Rovněž vzájemný oční kontakt mezi komunikujícími řadí respondent k těm hodně důležitým, protože napomáhá poznat partnery z pohledu jejich osobních vlastností, v čemž vidí přednost pro volbu strategie rozhovoru. Zároveň se snaží pozorovat oční kontakt u druhých lidí a na základě toho se jim snaží komunikaci přizpůsobit.

5. Uveďte, prosím, jaké komunikační prostředky Vám jsou nejbližší a z jakého důvodu je upřednostňujete. (např. osobní komunikace, telefonická, písemná, elektronická)?

V této oblasti je pro respondenta nejbližší a nejúčinnější formou komunikace ta osobní, tedy "tváří v tvář", ať je to při rozhovoru dvou lidí nebo při diskusi ve větší skupině. Domnívá se, že je rychlá a nemělo by při ní prakticky docházet k vzájemnému nedorozumění nebo nepochopení, protože je zde možnost okamžité opravy informací a vysvětlení toho, čemu hovořící v dané chvíli nepochopili. Zároveň poskytuje i okamžitou zpětnou vazbu, pokud řeší nějaké pracovní problémy a hledá jejich řešení. Samozřejmě při své řídicí práci využívá i telefonickou komunikaci, která je dnes rovněž nepostradatelnou formou a to většinou v případě, když je třeba něco rychle vyřídit, např. vznést dotazy nebo odpovídat na ně, posílat různé pokyny a pověření. Zde upozorňuje na nebezpečí, ke kterému může dojít v případě výskytu komunikačních šumů. Zároveň uvádí, že i forma telefonické komunikace může přinést poměrně rychlou zpětnou vazbu.

Další používanou formou v jeho pracovní činnosti je komunikace písemná, která jak uvádí, nepatří k jeho oblíbeným, protože nerad něco dlouze píše a řeší to raději ústně. Chápe však, že i písemná forma je nezbytná, zejména při psaní dopisů na úřední bázi, různých zápisů, např. z porad. V rámci písemné komunikace nejvíce využívá elektronickou komunikaci, která je rovněž rychlá a může tak informovat více lidí najednou.

6. Jaké komunikační dovednosti znáte a které používáte na své pracovní pozici nejvíce? Může to být např. umění naslouchat druhým, schopnost empatie, použití zpětné vazby, aktivní přístup při řešení konfliktů, a jiné.

Na základě vlastních zkušeností a informací získaných při školeních respondent hodnotí dovednosti, které by měl znát a hlavně uplatňovat na své řídicí pozici každý manažer, aby mohl úspěšně zvládnout svou činnost v oblasti komunikace. Osobně vyzdvihuje a ve své praxi se snaží využívat umění naslouchat druhým, stejně jako empatii. To jsou dvě základní dovednosti či vlastnosti pro člověka, který řídí nějaký kolektiv nebo skupinu lidí. Pokud takový manažer má dar nebo se naučí tyto schopnosti využívat, získá si okamžitě respekt a důvěru svých podřízených. Lidé potřebují vědět, že je někdo vyslechne, že si jich považuje a že jim dokáže pomoci, když mají nějaký problém. To je v dnešní době, plné egoismu, nevšímavosti a vzájemného nerespektování velmi důležité. Manažer uvádí, že nelze opominout i další manažerské dovednosti jako například schopnost předcházet komunikačnímu šumu nebo jej odhalit. Také lze velmi ocenit schopnost manažera včas zachytit vznikající ohnisko napětí, případně konflikt v kolektivu a zároveň se mu snažit nejlépe předejít nebo jej co nejdříve řešit. Jde o to, aby nebyla narušena dobrá atmosféra a vzájemné vztahy v pracovní skupině, kterou daný manažer vede a řídí. To považuje rovněž za hodně důležité a sám o toto při své práci usiluje.

7. Zhodnoťte, jak v okolí Vašeho pracoviště funguje obousměrná komunikace (zpětná vazba), tzn. nadřízení – podřízení, zaměstnanci mezi sebou, manažeři mezi sebou, apod. Ověřujete si zpětně, zda Vám oslovený porozuměl?

Zpětná vazba je pro respondenta nezbytnou součástí komunikace mezi články uvedenými v zadání otázky. Bez ní by nemohlo dobře fungovat žádné řízení pracovních i jiných kolektivů. Uvádí, že dobrá obousměrná komunikace svědčí o tom, že manažeři jejím prostřednictvím poskytují ostatním informace nebo různá sdělení, která jsou pro ně potřebná.

Manažer kladně hodnotí možnost získávat od ostatních názory, připomínky a nápady, které může poté využít ve své práci. Zpětná vazba mu vlastně poskytuje informaci, že jeho sdělení bylo druhou stranou nejen převzato, ale hlavně správně pochopeno. Což je pro jeho další postupy rozhodující. Zde opět sebekriticky přiznává, že v tomto směru je neustále co zlepšovat, a to nejen u sebe, ale i u jeho podřízených, od kterých zejména postrádá lepší zpětnou vazbu. Zároveň uznává, že je to pravděpodobně jeho chyba, neboť v jeho pracovním kolektivu je zpětná vazba zřejmě špatně nastavena a od lidí ji nedostatečně vyžaduje.