

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Tereza Zemánková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Zemánková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři prvkům jejich komunikace v organizacích. Zjistit, jaká je důležitost jejich komunikace z hlediska jejího obsahu, forem a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika, na sebe postupně navazujících kroků:

1. Vymezení zkoumané problematiky v kontextu managementu zpracováním literární rešerše.
2. Volba způsobu získání a zpracování prvotních údajů.
3. Charakteristika objektu(ů) výzkumu.
4. Určení souboru respondentů.
5. Analýza a syntéza získaných údajů.
6. Celkové hodnocení, návrhy, závěry.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

MCLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. Komunikace na úrovni. Management Press, 1998.

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.03.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup, který mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Taktéž bych chtěla poděkovat dotazovaným manažerům za jejich čas a ochotu účastnit se výzkumu, který mi poskytl potřebné informace k vypracování praktické části této práce.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem manažerské komunikace a hodnocením, jak efektivně její prvky manažeři využívají v pracovním prostředí. Práce je rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a části praktické.

Teoretická část je zaměřena na charakteristiku základních pojmů z oblasti managementu a komunikace. Tato část práce je zpracována na základě studia odborné literatury a skládá se ze šesti hlavních kapitol. První kapitola se zabývá managementem jako procesem řízení v organizacích a důležitou rolí manažera. Kapitola komunikace se věnuje vymezení pojmů jako komunikační proces, verbální a neverbální komunikace atd. Komunikace v organizaci, komunikace manažera a komunikační dovednosti jsou vysvětleny v následující části práce. Poslední oddíl teoretické části je zaměřen na bariéry v komunikaci a principy efektivní komunikace.

Praktická část byla vypracována pomocí kvantitativního výzkumu, který probíhal formou dotazníkového šetření. Předmětem výzkumu bylo zjistit, jakou významnost jednotlivým prvkům komunikace manažeři přisuzují. Od manažerů vybraných organizací jsou prostřednictvím online dotazníku získávány informace o významu komunikace při výkonu pracovních činností. Získané výsledky byly zpracovány do grafů a vyhodnoceny pomocí základních statistických ukazatelů. V závěru práce byly výsledky dotazníku shrnuty a zobecněny. Následně byla navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení manažerské komunikace.

Klíčová slova: manažer, management, vedení lidí, formy komunikace, komunikační kanály, prvky komunikace, manažerská komunikace, komunikační dovednosti, efektivní komunikace

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The diploma thesis focuses on the topic of manager communication and evaluates, how effectively managers use communication elements in their work environment. The thesis is divided into two parts, the theoretical part and the practical part.

The theoretical part describes the fundamental concepts of management and communication. This part is based on the study of professional literature and consists of six main chapters. The first chapter introduces management and the important role of manager. The communication chapter is devoted to the definition of terms such as communication process, verbal and nonverbal communication etc. Communication in the organization, manager's communication and communication skills are explained in the following part of the thesis. The last section of the theoretical part focuses on barriers in communication and principles of effective communication.

The practical part was carried out using quantitative research, which was conducted in the form of questionnaire survey. The aim of the research was to find out, what importance managers give to each element of their communication. Information on the importance of communication in the work environment is collected from managers of the selected organizations through an online questionnaire. The obtained results were processed into graphs and evaluated using basic statistical indicators. Additionally, the results of the questionnaire were summarized and generalized. At the end of the thesis were suggested recommendations, that could improve manager's communication.

Keywords: manager, management, leadership, forms of communication, communication channels, communication elements, manager communication, communication skills, effective communication

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
2.2.1 Charakteristika výzkumné metody – kvantitativní dotazník	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management jako proces řízení v organizacích	14
3.1.1 Osobnost manažera	14
3.1.2 Dovednosti manažera.....	15
3.1.3 Manažerské role	17
3.1.4 Manažerské styly vedení.....	18
3.1.5 Manažerské funkce	19
3.2 Komunikace	23
3.2.1 Formy komunikace	24
3.2.2 Komunikační proces a jeho prvky	32
3.2.3 Funkce komunikace	35
3.3 Komunikace v organizaci	36
3.3.1 Komunikační kanály	37
3.3.1.1 Typy komunikace	37
3.3.1.2 Směry komunikace	38
3.4 Komunikace manažera	41
3.5 Komunikační dovednosti.....	42
3.5.1 Dovednosti receptivní	42
3.5.2 Dovednosti expresivní	43
3.6 Komunikační bariéry	45
3.7 Principy efektivní komunikace	47
4 Vlastní práce	50
4.1 Charakteristika objektů zkoumání	51
4.2 Charakteristika respondentů	52
4.3 Analýza dotazníkového šetření	55
4.3.1 Čtyřstupňová škála významnosti	55
4.3.2 Poměrové otázky.....	79
4.3.3 Uzavřené otázky.....	81
4.3.4 Otevřené otázky	83
5 Vyhodnocení výsledků a doporučení.....	85

5.1	Vyhodnocení výsledků	85
5.2	Návrhy a doporučení.....	89
6	Závěr.....	91
7	Seznam použitých zdrojů	92
8	Přílohy	95
8.1	Dotazník, použitý pro sběr dat od respondentů	95

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Základní manažerské dovednosti	16
Obrázek č. 2:	Nedostatky v ústní komunikaci	25
Obrázek č. 3:	Model procesu komunikace.....	32
Obrázek č. 4:	Účel a funkce komunikace v organizaci.....	36
Obrázek č. 5:	Komunikační směry v organizaci.....	39
Obrázek č. 6:	Základní principy efektivní komunikace.....	49

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Obsah komunikace.....	59
Tabulka 2:	Verbální komunikace.....	63
Tabulka 3:	Neverbální komunikace	67
Tabulka 4:	Typy komunikace	68
Tabulka 5:	Směry komunikace	71
Tabulka 6:	Bariéry v komunikaci	76
Tabulka 7:	Principy komunikace	79

Seznam grafů

Graf 1:	Pohlaví.....	53
Graf 2:	Věková skladba	53
Graf 3:	Úroveň managementu.....	54
Graf 4:	Počet přímých pracovníků.....	54
Graf 5:	Obsah sdělení.....	56
Graf 6:	Vlastní postoj ke sdělení.....	56
Graf 7:	Srozumitelnost sdělení.....	57
Graf 8:	Stručnost sdělení.....	57
Graf 9:	Vlastní postoj k příjemci	58
Graf 10:	Zpětná vazba.....	58
Graf 11:	Vhodná hlasitost projevu.....	60
Graf 12:	Vhodná rychlost projevu	60
Graf 13:	Plynulost řeči, frázování.....	61
Graf 14:	Barva hlasu, intonace.....	61
Graf 15:	Nepoužívání slovní vaty	62
Graf 16:	Vyvarování se chyb v projevu.....	62
Graf 17:	Gestikulace	63
Graf 18:	Mimika obličeje.....	64
Graf 19:	Vizika	64

Graf 20: Haptika	65
Graf 21: Proxemika	65
Graf 22: Posturologie	66
Graf 23: Formální komunikace	67
Graf 24: Neformální komunikace	68
Graf 25: Sestupná komunikace	69
Graf 26: Vzestupná komunikace	69
Graf 27: Horizontální komunikace	70
Graf 28: Diagonální komunikace	70
Graf 29: Odlišnost postojů, názorů a zkušeností	72
Graf 30: Selektivní vnímání	72
Graf 31: Špatná schopnost naslouchat	73
Graf 32: Unáhlené hodnocení sdělení	73
Graf 33: Věrohodnost zdroje	74
Graf 34: Sémantické problémy	74
Graf 35: Časová tíseň	75
Graf 36: Komunikační přetížení	75
Graf 37: Přímost	77
Graf 38: Vzájemný respekt	77
Graf 39: Společná odpovědnost	78
Graf 40: Cílovost	78
Graf 41: Poměr významnosti forem komunikace	79
Graf 42: Poměr významnosti typů komunikace	80
Graf 43: Poměr významnosti směrů komunikace	81
Graf 44: Nejčastější forma komunikace	82
Graf 45: Čas věnovaný komunikaci v práci	82

1 Úvod

V životě každého jedince je potřebné přijímat informace o společnosti, která jej obklopuje a o světě, v kterém žije. Proces výměny informací je podstatou mezilidské interakce, je základním a nejčastějším prvkem každé lidské činnosti. Interpersonální komunikace je nedílnou součástí života lidí a od okamžiku narození patří k nejdůležitějším potřebám člověka.

Komunikace neslouží pouze k dorozumívání, nýbrž vyjadřuje i naše emoce, vystihuje naši inteligenci a odráží vztah, který chováme k sobě i k druhým. Schopnost úspěšné komunikace se projeví téměř ve všech oblastech života člověka, při utváření mezilidských vztahů, při budování rodinného zázemí i při hledání pracovního uplatnění. Pro zdárný výsledek mezilidské komunikace je důležité porozumění a také empatie, tedy schopnost číst v ostatních lidech, vcítit se do jejich emocí a rozpoznat signály, které k nám vysílají.

Člověk má ke komunikaci různé důvody mezi které patří získávání a předávání informací, potřeba kontaktu a socializace, navazování i ukončování vztahů, ulehčení běžného i pracovního života či pouhé naplnění volného času. Ať se jedná o jakýkoliv důvod, je na každém z nás, jakou formu komunikace k jeho naplnění zvolíme. To, jaké verbální a neverbální komunikační prvky člověk používá a preferuje, vychází zejména z jeho osobnosti formované ve specifickém kulturním prostředí. Přirozeně záleží také na tom, s kým komunikujeme a jakou máme motivaci k navázání vztahu s danou osobou. Umění přizpůsobit svůj komunikační styl příjemci sdělení patří mezi jednu z nejdůležitějších komunikačních dovedností vedoucích pracovníků.

Vedení skupiny pracovníků je nemožné bez komunikace, a proto by mělo být v zájmu organizace přistupovat ke komunikaci pozitivně a přenášet tento přístup i na své pracovníky. Management by měl otevřeně a pravidelně informovat zaměstnance o plánech, diskutovat o problémech, vyzývat je k aktivitě a prostřednictvím komunikace a motivace podněcovat zájem pracovníků o prosperitu organizace. Vedení firmy by mělo poskytovat rovnocenné příležitosti k seberealizaci a prostřednictvím svých manažerů jít zaměstnancům příkladem. Různí manažeři mají různé styly vedení, ale zejména způsob jejich komunikace s podřízenými ovlivní pracovní výkonnost zaměstnanců a naplňování organizačních cílů. Komunikační obratnost manažera je mnohdy rozhodujícím faktorem, jak využít potenciálu pracovníků a splnit tak vytyčené cíle organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jaký význam manažeři přikládají jednotlivým prvkům komunikačního procesu, jak důležitá je pro ně komunikace z hlediska jejího obsahu, forem a komunikačních kanálů. Dílčím cílem práce je vytvoření souboru relevantních dotazů, které budou součástí dotazníkového šetření.

2.2 Metodika

Metodický postup diplomové práce se sestává z několika na sebe navazujících kroků. Nejprve je zkoumaná problematika vymezena v širším teoretickém rámci. Prostudováním a následným zpracováním odborné literatury je vytvořena literární rešerše, která specifikuje terminologii a poznatky z oblasti managementu, mezilidské komunikace i manažerské komunikace v organizaci.

Druhá část, praktická, spočívá v určení způsobu zjišťování prvotních údajů. Primární data byla získána metodou kvantitativního výzkumu, a to prostřednictvím standardizovaného dotazníku. V úvodní části dotazníku respondenti odpovídali na identifikační otázky. V druhé, zjišťovací části formuláře, dotazovaní posuzovali významnost jednotlivých prvků komunikace. Dalším krokem je charakteristika objektů zkoumání a určení souboru respondentů. Pro výzkum bylo osloveno 46 manažerů z několika firem s různorodým zaměřením a předmětem činnosti. Získaná data byla následně analyzována a zpracována pomocí grafů a tabulek. Zjištěné výsledky jsou vyhodnoceny použitím základních statistických ukazatelů, jejichž účelem je vyjádřit jednotlivé preference účastníků výzkumu. Na základě komparace získaných odpovědí jsou data shrnuta a okomentována. V posledním kroku jsou formulovány obecné závěry a navrhuta doporučení ke zlepšení komunikace na pracovišti.

2.2.1 Charakteristika výzkumné metody – kvantitativní dotazník

Dotazník užívaný v kvantitativním šetření je tvořen souborem otázek převážně uzavřených, polouzavřených a výjimečně několika málo otevřených. Do formuláře s nevelkým počtem stránek respondent vyplňuje odpovědi dle uvedených instrukcí. Standardizovaný dotazník respondent obvykle vyplňuje doma či na pracovišti, neboť

výběrový soubor je v kvantitativním měřítku rozsáhlý. Standardizovaný dotazník přináší údaje statisticky zpracovatelné, vyhodnotitelné a velmi dobře srovnatelné. Výstupem kvantitativního šetření jsou obvykle tabulky a grafy založené na statistické analýze dat. (Reichel, 2009)

Vzhled dotazníku by měl splňovat několik základních požadavků. Důležitý je vizuální dojem, který zahrnuje nevtíravou grafickou úpravu, elegantní barevnost, velikost písma popř. nějaký jiný grafický nápad. Dále je nezbytná uživatelská vstřícnost, vzhledem k obsahu a účelu dotazníku. Dobře promyšlené a kvalitní technické provedení se vyznačuje optimální délkou formuláře, přehlednou návazností otázek, názornou volbou odpovědí (včetně příkladů) atd. Kvalitně zpracovaný formulář dotazníku a optimální organizace jeho distribuce zajistí co nejvyšší návratnost. Dotazování elektronickým způsobem má obvykle lepší návratnost než dotazování prostřednictvím pošty. Návratnost se zvyšuje v případě, je-li předmětem výzkumu určitá ucelená skupina, např. pracovníci konkrétní firmy, manažeři jistého oboru, panel expertů atd. (Reichel, 2009)

3 Teoretická východiska

3.1 Management jako proces řízení v organizacích

Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny za účelem dosažení cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení jednou z nejdůležitějších lidských činností. Řízení zabezpečovalo koordinaci individuální práce. Postupem času se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí, tím se mnoho organizací neustále zvětšovalo a stoupal i význam managementu. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 16)

Management lze chápat jako proces koordinování skupinových činností pracovníků za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. (Donnelly, 1997, s. 24)

Jde tedy o specifické aktivity působící na lidi (pracovníky, zaměstnance) tak, aby vykonávali to, co je potřeba. Management ovlivňuje prosperitu každé organizace. Firmy mohou disponovat kvalitním technickým vybavením a kvalifikovanými lidmi, ale to stále nemusí být zárukou úspěchu, jsou-li špatně řízeny. Řídit znamená dosahovat cílů prostřednictvím lidí a s jejich pomocí, zároveň nemůže jít o jakékoliv dosažení cíle, ale řídicí aktivity musí být podřízeny stanovenému cíli a musí brát v úvahu výkonnost organizace. Řízení se odehrává v podmínkách, kde změny a rizika jsou běžnou skutečností a reakce na ně musí probíhat pohotově a rychle. „*Není pravda, že velké ryby požírají malé, ale platí, že rychlé ryby požírají pomalé.*“ (Veber a kolektiv, 2009, s. 21)

Organizující, koordinující a výkonný subjekt, který je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek se nazývá manažer. Proto se často můžeme setkat s názory, že úspěch či neúspěch organizace je z velké části ovlivněn manažery, kteří organizaci řídí. (Veber a kolektiv, 2009, s. 35)

3.1.1 Osobnost manažera

Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí plní stanovené cíle. Osobnost manažera má nepochybně vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak i na výkon celého týmu. Manažer svojí aktivitou a zájmem o věc jde příkladem ostatním a povzbuzuje spolupracovníky k tomu, aby jej následovali. Je rovněž důležité, aby vedoucí pracovník měl cit pro posouzení schopností svých podřízených a dokázal tak stanovit reálné a správné cíle. Pro splnění úkolů by měl manažer spolupracovníky motivovat

a zároveň udělat maximum proto, aby zajistil vhodné podmínky pro realizaci cílů. (Khelerová, 2006, s. 78)

Manažer sice využívá různých nástrojů, principů a technik, ale při jejich uplatňování jsou právě tak důležité tvořivost, intuice, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat. Tvůrčím činem může být například hledání vhodných příležitostí k podnikání, ovlivňování trhu nebo sestavení schopného týmu. Za umění se pokládá vytvoření podnikové vize či vytyčení příležitosti tam, kde ostatní vidí jenom zmatek a neshody. I toto jsou aspekty, bez kterých se úspěšný vrcholový manažer nemůže obejít. (Veber a kolektiv, 2009, s. 22)

„Úspěšný manažer se vymyká běžnému průměru svým jednáním, přístupem k ostatním, svým taktem a intuicí, ale i určitými výstřednostmi, které si jeho spolupracovníci pamatují, které jsou pro něj typické a dodávají mu kouzlo osobnosti. Přitom je u dobrého manažera zcela zjevná snaha být v tom, co dělá, nejlepší.“ (Khelerová, 2006, s. 81)

3.1.2 Dovednosti manažera

Pro zajištění průběhu procesu managementu a dosažení produktivní práce je nezbytné, aby manažer disponoval kombinací určitých dovedností a znalostí. Hovoří se o lidských, technických a koncepčních dovednostech. Autoři Koontz a Weihrich navíc doplňují ještě čtvrtý faktor, a to projekční dovednosti.

Většinu práce, za kterou manažeři zodpovídají, musejí realizovat prostřednictvím druhých lidí. Z tohoto důvodu je pro ně ovládání *lidských dovedností* klíčové. K tomu, aby manažer dokázal vést své pracovníky, musí být schopen s nimi efektivně komunikovat, účinně je motivovat, poskytovat jim potřebné informace a řešit pracovní problémy. Tím vytvoří pracovní prostředí, ve kterém se lidé budou cítit bezpečně a budou moci svobodně vyjádřit svůj názor. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 18)

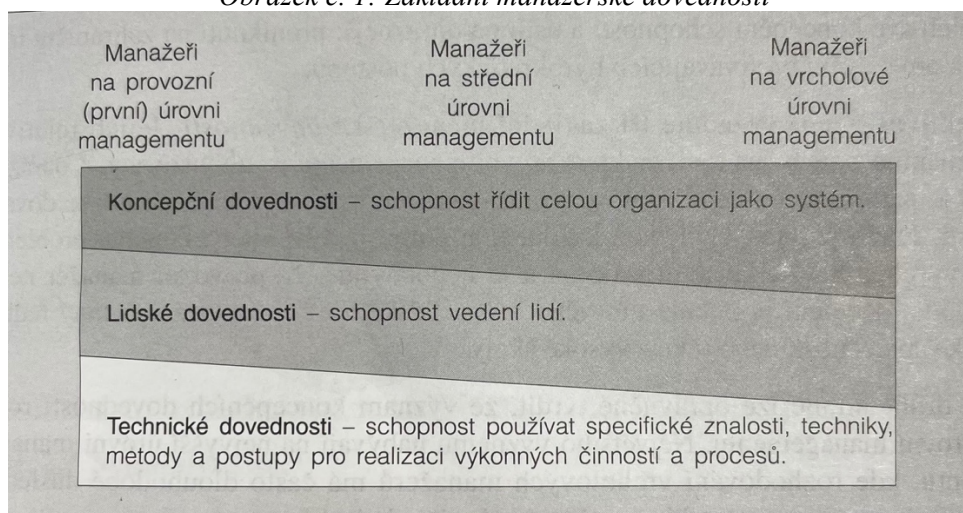
Používání specifických znalostí, technik a metod pro realizaci výkonných činností představují *technické dovednosti*. Vedoucí pracovníci musejí být zběhlí v těchto technických činnostech, aby dokázali efektivně zabezpečovat vykonávání práce. Technické dovednosti manažer rovněž využije na úrovni kontroly a pro zaškolení personálu. (Donnelly, 1997, s. 75)

Koncepční dovednosti znamenají vidět podnik jako komplexní systém, který je nutné usměrňovat tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři disponující koncepčními znalostmi znají všechny podstatné aktivity organizace a dokáží je účinně koordinovat. (Donnelly, 1997, s. 75)

Projekční dovednosti, které ve své publikaci zmiňují autoři Koontz a Weihrich, znamenají schopnost řešit problémy takovým způsobem, který firmě přináší užitek. Pokud se vyskytne problém, manažer nesmí být pouze pozorovatelem problému, nýbrž musí mít schopnost danému problému nalézt praktické a použitelné řešení vzhledem k daným okolnostem. Jedině tak bude práce vrcholových manažerů efektivní. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 18)

Bez ohledu na to, jakou pozici manažer v organizační struktuře zastává, musí ovládat tyto obecně použitelné manažerské dovednosti. Avšak velikost podílu těchto dovedností závisí na tom, na kterém stupni managementu se manažer nachází. Na následujícím obrázku je znázorněn podíl základních manažerských dovedností v závislosti na jednotlivých stupních managementu. (Donnelly, 1997, s. 74)

Obrázek č. 1: Základní manažerské dovednosti



Zdroj: DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3. s. 75

Z obrázku 1 je zřejmé, že na nejnižší úrovni managementu jsou nejdůležitější lidské a technické dovednosti. Jejich nezbytnost plyne z každodenního řešení interpersonálních problémů ve výrobě či vzdělávacím procesu. Na druhou stranu význam koncepčních dovedností roste s úrovní managementu. Na nejvyšší úrovni managementu má rozhodování vrcholových manažerů mnohdy dlouhodobé dopady a ovlivňuje tak výkonnost celé organizace nebo jejich úseků. Pro technické dovednosti platí, že dosahují největšího významu na střední a nižší úrovni managementu. Kvalita rozhodnutí manažera na těchto znalostech značně závisí a manažer musí zvládnout o technických problémech diskutovat jak se svými podřízenými, tak i s externími odborníky. (Donnelly, 1997, s. 76)

3.1.3 Manažerské role

Zásadní publikace o tzv. manažerských rolích sepsal světoznámý kanadský autor Henry Mintzberg, který klasifikuje činnosti, jež tvoří základ práce vrcholového manažera. Tvrdí, že práce manažera by mohla být popsána jako plnění různých „rolí“ či jako množina chování spojená s konkrétní pozicí. Mintzberg tyto manažerské aktivity dělí do deseti rolí, které je možné rozčlenit do následujících tří skupin:

- a) **Interpersonální role**
- b) **Informační role**
- c) **Rozhodovací role** (Cejthamr; Dědina, 2010, s. 34)

Interpersonální role vycházejí přímo z formálních pravomocí a odpovědnosti manažera udržovat a zlepšovat vztahy s partnery. V dílčí roli *představitele* vedoucí pracovník reprezentuje organizaci a je jejím hlavním mluvčím. V těchto situacích tedy vedoucí pracovník vystupuje především jako nositel role, který vyjadřuje zájem společnosti. To, co podřízení nejvíce ocení a co se pro ně stává stimulem do další práce, je skutečnost, že vedoucí pracovník přišel osobně. Ve vztahu ke svým podřízeným vystupuje manažer v roli *vůdce*. Pozoruje silné i slabé stránky pracovníků a snaží se jejich práci usměrnit tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Zároveň hodnotí výsledky a formuluje úkoly, které je potřeba splnit. V dílčí roli *spojovatele* manažer zprostředkovává přenos informací. Jeho hlavním úkolem je udržovat vztahy mezi dílčími útvary a také vztahy mezi organizací a jejím okolím. (Bělohlávek a kolektiv, 2001, s. 27)

Informační role vyplývají z účasti manažera v informačních procesech, to znamená při vytváření, sběru, přenosu, filtraci a využívání různých dat. Jako *pozorovatel* manažer sleduje své okolí, a to hlavně z hlediska možnosti získání užitečných poznatků. Může se jednat o psané slovo, formální i neformální rozhovory nebo dokonce i domněnky, které se zítra mohou stát pravdou. V dílčí roli *šířitele* manažer předává získané poznatky spolupracovníkům nebo externím partnerům. Tím zajistí jejich efektivní zhodnocení. Vedoucí pracovník spoluvytváří image organizace v roli *mluvčího*. Svým vystupováním na veřejnosti dodává organizaci určitou tvář, hájí její zájmy a brání ji před napadáním z jiných stran. (Vodáček; Vodáčková, 2013, s. 160)

I když mají interpersonální a informační role značný význam, mnoho lidí se shoduje na tom, že manažerské **rozhodovací role** patří mezi nejdůležitější povinnosti manažera. V dílčí roli *podnikatele* manažer využívá příležitostí, podněcuje změny a podniká kroky ke zlepšení stávající reality. Konkrétně může jít o zavedení nového produktu na trh či změnu

technologie. Podnikáním manažer přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení na trhu. Je ovšem důležité, aby manažer zvážil rizika podnikatelských aktivit a posoudil jejich ziskovost. Manažer jako *eliminátor poruch* musí pohotově reagovat na neočekávané události, které ohrožují dosahování cílů. Organizační aktivity často neprobíhají hladce a manažeři musejí neustále překonávat nejrůznější překážky a čelit kritickým situacím, a to jak zvenčí tak zevnitř organizace. V těchto momentech je důležité, aby manažer zachoval klidnou hlavu a navrátil organizaci stabilitu. V roli *alokátora* manažer hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, čas, lidé, zařízení či stroje. Manažer se stará o to, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Musí pružně přerozdělovat zdroje jednotlivým útvarům tak, aby docházelo k optimálnímu nasazení a maximálnímu využití zdrojů. Z tohoto důvodu je manažerská alokační role pro efektivitu provozu jednotky i celé organizace nesmírně důležitá. Role *vyjednavče* předurčuje manažera k vyjednávání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi tak, aby pro svou jednotku získal určité výhodné postavení. Čím vyšší úroveň v organizaci manažer zastává, tím více svého času bude věnovat vyjednávání. (Bělohlávek a kolektiv, 2001, s. 28)

Mintzberg zjistil, že všech deset dílčích rolí se vzájemně prolíná ve všech manažerských aktivitách a že v některých pozicích je zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na zaměření či postavení v organizační hierarchii. Manažeři na nižších úrovních vystupují častěji v rolích interpersonálních, zatímco manažeři na vyšších úrovních více uplatňují role rozhodovací. (Vodáček; Vodáčková, 2013, s. 160)

Autoři Dědina a Cejthamr poukazují, že Mintzbergův model manažerských rolí je přínosným pokusem, jak podat realistický pohled na dělení aktivit managementu. Vyskytla se ovšem i kritika tohoto přístupu, která upozorňuje, že tomuto modelu chybí konkrétnost a že mnoho detailů v jednotlivých rolích se vztahuje k více faktorům. Výčet mnoha rolí také naznačuje, že manažer je v podstatě odborník, od kterého je vyžadováno vykonávání mnoha specializovaných rolí. (Cejthamr; Dědina, 2010, s. 35)

3.1.4 Manažerské styly vedení

Styl vedení představuje způsob jednání manažera, který charakterizuje jeho postupy, rozhodování a zvolené metody k dosažení vytyčených cílů. Jedná se především o formu vztahu manažera k jeho podřízeným, která vyplývá z osobnosti manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti vést ostatní. Styl řízení je tedy jedním z důležitých atributů práce každého manažera. (Veber a kolektiv, 2009, s. 43)

Vedoucí pracovník se každý den setkává s řadou různorodých situací, které vyžadují adekvátní způsob řešení. Manažer má obecně možnost volit svůj přístup, například se rozhodne zcela nezávisle na názoru svých podřízených či naopak s nimi konečné rozhodnutí spoluvytváří. Do jisté míry je však manažerské rozhodnutí, ať vědomě či nevědomě, determinováno následujícími faktory:

- Charakterem okamžité situace
- Závažností rozhodnutí
- Postoji podřízených
- Osobnostními vlastnostmi manažera (Veber a kolektiv, 2009, s. 43)

Je mnoho možných způsobů, jak styly vedení popsat, jako například styl diktátorský, jednotný, byrokratický, benevolentní, charismatický či participativní. Styl manažerského vedení však může být klasifikován pomocí tří základních kategorií – autokratický, demokratický a liberální styl. (Dědina; Cejthamr, 2005, s.108)

Autokratický styl se opírá o příkazy a jejich bezpodmínečné plnění. Manažer rozhoduje sám a využívá autoritu ke stanovení postupů a k určení politiky. Způsob jednání s podřízenými je formální a strohý. Z toho důvodu zde převažuje komunikační směr shora dolů (od nadřízeného k podřízenému). *Demokratický styl* řízení se nachází tam, kde vedoucí spolupracuje s podřízenými a má přirozenou autoritu. Členové skupiny mají důležité slovo při rozhodování, ovšem manažer si může nechat prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. *Liberální (skutečný) styl* se vyskytuje tam, kde manažer usuzuje, že členové skupiny pracují dobře sami o sobě. Manažer tedy vědomě přenáší odpovědnost na spolupracovníky a bez zásahů jim tak dává svobodu jednání, je ovšem připraven pomoci, je-li to nutné. Vedoucí pracovník se vyhýbá kritice, nepopulárním zásahům i závažným rozhodnutím, proto zde panuje komunikace převážně horizontální – mezi členy skupiny. (Dědina; Cejthamr, 2005, s.108)

3.1.5 Manažerské funkce

Pojem manažerské funkce značí typické činnosti, které by měl manažer účelně a účinně vykonávat, aby zajistil úspěch své manažerské práce. Účelností se rozumí smysluplnost, resp. umění „dělat věci správně“ v souladu s potřebami, cíli, a hodnotami organizace. Účinností se chápe hospodárnost provádění vykonávaných činností. Ke splnění hlavního smyslu manažerské práce a tím dosažení cílů organizace je důležitý vzájemný

soulad při vykonávání manažerských funkcí. Není žádoucí, aby vedoucí pracovník soustředil svoji pozornost pouze na některé z dále uvedených funkcí, a to na úkor realizace funkcí dalších. (Vodáček; Vodáčková, 2013, s. 65)

Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich ve své základní učebnici managementu uvedli jednu z nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí. Výčet těchto typických činností, resp. funkcí, je následující:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Kontrolování
- Vedení

Plánování

Výchozí bod, který předchází všem výkonům ostatních manažerských funkcí, je právě plánování. Je tomu tak proto, že jedním z aspektů plánování je vytyčení cílů a naznačení cest, jimiž má být jednotlivých cílů dosaženo. Plánování je tedy zaměřeno na určování budoucích stavů organizace a způsobů jejich dosažení. Není však možné vytvořit jakýkoliv reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby zdrojů, nejen materiálních, ale i lidských. Z tohoto důvodu je před rozhodnutím nutné provést plánovací studie, návrhy či analýzy. (Veber a kolektiv, 2009, s. 100)

I když existuje mnoho druhů plánů a jejich podoba se může lišit, každý plán by měl odpovídat na základní otázku – čeho a jakým způsobem se má dosáhnout. V případě, že si manažer uvědomí příležitost (či potřebu), zahajuje proces plánování. (Bělohávek a kolektiv, 2001, s. 98)

Aby bylo možné plán považovat za efektivní, musí dosáhnout vytyčených cílů při vynaložení přiměřených nákladů. Předpokladem ovšem je, že náklady nemusí být vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale i mírou uspokojení dílčích skupin či jednotlivců. Plánování je nástroj určující budoucí vývoj nejen organizace jako celku, ale také jejich složek a bezprostředně závisí na vykonávání dalších manažerských funkcí, např. organizování. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 120)

Organizování

Je ověřeným faktem, že výsledky činnosti jakékoliv skupiny pracovníků bývají lepší, je-li tato skupina organizována. Proto organizování představuje jednu ze základních

manažerských funkcí. Je to část řízení, která zahrnuje stanovení rolí pracovníkům. Ideálně tak, aby všechny úkoly potřebné pro dosažení cíle byly přiděleny těm pracovníkům, kteří je dokáží splnit co možná nejlépe. Proto je důležité, aby navržené úkoly odpovídaly schopnostem a motivačním profilům zaměstnanců. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 31)

Není snadné vytvořit efektivní organizační strukturu, mechanismus, který bude sloužit ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Je to jakási kostra, která umožňuje plnit plánované cíle. Správně fungující organizační struktura podpoří nejen efektivní činnost celé organizace a využití zdrojů, ale také sociální uspokojení členů, kteří v organizaci pracují. (Bělohlávek a kolektiv, 2001, s. 115)

Organizování rovněž zajišťuje sdružování lidí do jednotlivých pracovních kolektivů a tím vytváří *formální organizační struktury*, které se zabývají řízením ve formální rovině. Určují, kdo se bude komu odpovídat a jakým způsobem se bude postupovat při řešení úkolů. Optimální plnění úkolů zajistí delegování povinností na jednotlivé pracovníky. Formální struktura tedy byla navržena tak, aby zajistila co nejefektivnější fungování organizace. Ve skutečnosti však lidé vnášejí do své práce řadu osobních citů, potřeb a zájmů, usilují o dominantní postavení či o vyloučení příliš obtížných povinností ze své pracovní náplně. Jejich vzájemné vztahy neprobíhají jen po formální linii, ale často se stýkají s pracovníky z jiných organizačních útvarů. Neboť je mnohem snazší požádat o pomoc či radu někoho, koho znáte, i přesto, že je z jiného oddělení, než někoho, koho znáte pouze podle jména na organizační tabuli. Právě tato síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny formální strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují, se nazývá *neformální organizační struktura*. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 236)

Personalistika

Ačkoliv cíle manažerské práce mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout. Úspěšné fungování každé organizace je výrazně závislé na dostupnosti vhodných pracovníků. Personalistika zahrnuje zaplňování pozic v organizaci, což je prováděno náborem, výběrem, umístěním, propagací, školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících zaměstnanců. Náplní této manažerské funkce je tedy zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních pracovníků, jejich rozmístění dle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj. (Vodáček; Vodáčková, 2013, s. 105)

Cílem manažerské personalistiky je dosáhnout jistoty, že pracovní pozice jsou obsazeny kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni své úlohy plnit. Dílčím cílem je také definování jasných požadavků na pracovníky, používání lepších technik hodnocení a zajišťování školení pro zvýšení kvality. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 422)

Kontrolování

Kontrolní činnost využívají manažeři na všech úrovních řízení jako formu určité zpětné vazby. Prostřednictvím kontroly manažeři získají objektivní představu o plnění plánovaných záměrů. Podstatou kontroly je včasné zjištění, rozbor a kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí úmysly. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné závěry. (Veber a kolektiv, 2009, s. 134)

Efektivní kontrolní systém by měl plnit čtyři vzájemně provázané a na sebe navazující funkce:

- a) *Dohled* – kontrola probíhající činnosti za účelem zajištění požadovaného výkonu (dohled zpravidla provádí přímý nadřízený metodou pozorování nebo kontrolních schůzek)
- b) *Srovnání* – porovnání rozdílu mezi aktuálním výkonem a výkonem požadovaným, posouzení, zda je tato odchylka přijatelná
- c) *Náprava odchylek* – náprava odchylek okamžitých ovlivňuje současný výkon, náprava odchylek zásadních ovlivňuje výkon budoucí a zahrnuje analýzu příčin
- d) *Ovlivňování budoucích rozhodnutí* – poučení se z minulých výsledků (Bělohlávek a kolektiv, 2001, s. 176)

Vedení

Mnoho lidí se domnívá, že vedení je synonymem pro řízení, ovšem tento předpoklad není správný. Řízení je dobré, pokud funguje, ale vedení je cestou k vítězství. Lídři se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale i v neformálních pracovních skupinách. Rozdíl mezi zmiňovanými pojmy je ten, že vedení je součástí, prvkem řízení, ale nikoli celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat ostatní, aby se s odhodláním a nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. V dnešní době sem patří zejména iniciativní, proaktivní a tvůrčí plnění cílů podniku. Je to právě lidský faktor, který dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Nejen vedení, ale i všechny ostatní manažerské aktivity jsou věci bez

života do té doby, dokud vedoucí neotevře u spolupracovníků stavidla motivace a nevede je kýženým směrem. (Donnelly, 1997, s. 459)

Významným aspektem definice vedení je to, že se jedná o proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince. Manažeři jsou bezpochyby oprávněni ovlivňovat rozhodnutí do té míry, do jaké to podnik připouští. Vliv by však měl být pokládán za záležitost vzájemného působení. Vedoucí, který se pokouší působit pomocí donucení nebo strachu, může v budoucnu čelit problémům. Na druhou stranu vedoucí, který sdílí vliv se svými podřízenými, může mít prospěch z lepšího vzájemného působení a může získat více respektu, následně i více vlivu, neboť ho zaměstnanci shledávají jako spravedlivého, přístupného a ohleduplného člověka. Platí tedy, že vliv může být rozdělen nebo sdílen a obě strany mohou jen získat. Čím větší celkový vliv mají v organizaci vedoucí a podřízení, tím se zdá být efektivnější výkon organizace. (Donnelly, 1997, s. 459)

Všichni manažeři budou jistě souhlasit s tím, že největší potíže v podniku pocházejí od lidí – z jejich postojů, tužeb a způsobu chování jakožto individuí ve skupině. Bylo řečeno, že vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci. Z toho vyplývá, že vedení vyžaduje následování, a jelikož lidé mají tendence následovat toho, kdo uspokojí jejich potřeby, je pochopitelné, že vedení nezahrnuje pouze motivaci, styl a přístup manažerů, ale také účinnou komunikaci. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 32)

3.2 Komunikace

Lidé i různé druhy zvířat spolu komunikují, sdělují si určité informace a dorozumívají se. V první řadě je komunikace sociální akt, který může být jednosměrný či vzájemný, rozvíjí-li se v rozhovor. V tomto smyslu komunikace jako druh společenské interakce představuje jednosměrné sdělování či vzájemnou výměnu informací za účelem odstranit nebo snížit nejistotu na obou komunikačních stranách. J. W. Vander Zanden definuje komunikaci jako „*proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem.*“ Předpokládá společné sdílení významu znaků, které jsou prostředkem komunikace. Příkladem může být konkrétní druh národního jazyka, pomocí kterého se dorozumívají lidé, kteří ho ovládají. Všem kulturám je vlastní určitý systém komunikace obsahující nejen jazyk, ale i specifická gesta a způsoby chování, jejichž význam může příslušníkům jiných kultur unikat. (Nakonečný, 2009, s. 287)

Mezilidská komunikace v moderní době postrádá některé své kvality kvůli špatné schopnosti naslouchat druhým a slyšet sebe sama. Díky multimédiím se svět vnímá poněkud

jinak než dříve, je zahuštěn tokem informací i tokem slov z masmédií. I přesto je nutné zachovávat styl mezilidské komunikace. Na počátku nového tisíciletí po celém světě zesílil význam optické i zvukové informace. Tím se mění i vnímání slova, kterému pomáhá obraz. Tak roste na významu zvláště řeč těla neboli neverbální (mimoslovní) komunikace, kterou doprovází řeč slov (verbální komunikace), pokaždé s cílem dosáhnout porozumění. (Lepilová, 2008, s. 103)

3.2.1 Formy komunikace

Komunikace zahrnuje verbální i neverbální projevy a signály, které se obvykle navzájem podporují. Proto je důležité zapojení smyslů, rozumu, intuice a citu. Například vyjádření strachu pouze slovně se zdá téměř nemožné bez zapojení celého zbytku těla. Má-li člověk vyjadřovat svoje myšlenky a emoce, funguje jako celek – verbálně i neverbálně. Vzhledem k tomu, že základním cílem komunikace je porozumění, je důležité brát ohled na to, že chování člověka je součástí jeho sdělení. Pokud tedy ono chování bude korespondovat s naším poselstvím, je pravděpodobné, že dojde k vzájemnému pochopení. (Holá, 2006, s. 3)

Dialog mezi lidmi je běžnou interpersonální aktivitou, kterou používá několikrát denně každý z nás. Není ovšem jednoduché komunikovat efektivně a mnohdy tomu nepomůže ani kvalitní odborné vzdělání. Většina z nás by svou dovednost komunikovat ráda zlepšila, jelikož je to cesta k rozvíjení vztahů, k porozumění, ale i k úspěchu v pracovním životě. Někteří lidé preferují komunikaci tváří v tvář, jiní dávají přednost elektronické či písemné formě. Někdo je zdatnější ve vyjadřování pomocí slov, jinému vyhovuje spíše komunikace prostřednictvím neverbálních prostředků. Následující kapitola se tedy bude věnovat základnímu dělení komunikačních forem, a to na verbální a neverbální komunikaci. (Mikuláščík, 2010, s. 97)

Verbální komunikace

Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov a prostřednictvím příslušného jazyka. V obecném pojetí se do verbální komunikace řadí komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná. Verbální komunikace je nepochybně součástí sociálního života každého z nás. (Mikuláščík, 2010, s. 98)

Pro účely této práce se budeme blíže zabývat verbální komunikací ústní, písemnou a elektronickou.

Ústní komunikace

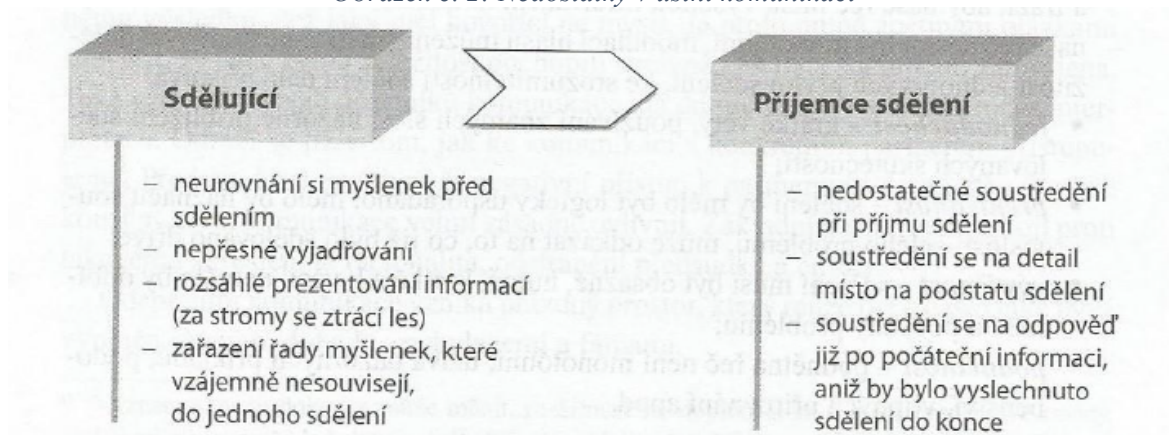
Mezi výhody ústní komunikace patří možnost okamžité zpětné vazby a výměny názorů, čehož lze využít zejména při přesvědčování. Bezprostřednost a snadná identifikace neverbálních signálů je dalším pozitivem. Naopak nevýhodou je složitá kontrolovatelnost při větším počtu účastníků, vliv komunikačních šumů a kratší čas na promyšlení odpovědi. Volba vhodných slov ovlivňuje nejen naše myšlení, ale také chování partnera a celkovou komunikační atmosféru. Nevhodně zvolená slova zpomalují, demotivují a způsobují negativní či problémovou komunikaci. Proto je velmi důležité při snaze o úspěšnou komunikaci slova důkladně volit a využívat pozitivní sílu slov. (Vymětal, 2008, s. 112)

Jan Vymětal ve své publikaci uvádí základní pravidla ústní komunikace, kterými by se každý měl snažit řídit. Pro pochopení jsou některá z těchto pravidel uvedena dále:

- Buďte připraveni a mějte jasno v tom, co chcete říci a čeho chcete docílit
- Buďte věcní, struční a hlavně klidní
- Zaujměte posluchače a také poslouvejte, co chtějí říct oni
- Snažte se být přístupní a vnímaví ve svých odpovědích
- Pokud něco nevíte či uděláte-li chybu, přiznejte to
- Snažte se udržovat neustálý kontakt s lidmi (Vymětal, 2008, s. 114)

Mezi nejčastější nedostatky v rámci ústní komunikace na straně sdělovacího a na straně příjemce autor Veber řadí následující:

Obrázek č. 2: Nedostatky v ústní komunikaci



Zdroj: VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISB 978-80-7261-200-0. str. 186

Obor, který zkoumá doprovodné rysy verbální komunikace se nazývá paralingvistika. Týká se mimojazykového aspektu, který dotváří verbální projev a ve většině

případů i charakterizuje osobnost mluvčího. Paralingvistika tedy zásadně ovlivňuje význam a smysl komunikování, ale zdaleka nebývá využívána v takové míře, jaké jsou její možnosti. Jsou to právě paralingvistické prvky, které dělají dobrého řečníka výborným. Mezi tyto prvky se obvykle řadí:

- Hlasitost verbálního projevu
 - Výška tónů řeči
 - Rychlost a objem řeči
 - Plynulost řeči, pomlky a frázování
 - Barva hlasu, intonace a emoční zabarvení
 - Kvalita řeči (věcnost sdělování)
 - Slovní vata (stereotypní výplň mezi slovy)
 - Chyby v projevu (artikulace, nesprávná výslovnost)
- (Mikuláščík, 2010, s. 103)

Písemná komunikace

Výhoda písemné komunikace je v tom, že poskytuje záznamy, reference a právoplatné podklady. Zprávu či sdělení je možné si předem pečlivě připravit a doručit značnému množství příjemců. Prostřednictvím písemné komunikace lze prosazovat jednotnou taktiku a obecné postupy. Mezi zápory písemných sdělení patří velká spotřeba papíru a neexistence bezprostřední zpětné vazby. Proto trvá delší dobu, než se získají informace o tom, zda byla zpráva přijata a správně pochopena. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 516)

Oproti ústnímu sdělení není písemné sdělení doprovázeno neverbálními projevy, ani řečí těla. Na druhou stranu se příjemce může kdykoliv vrátit k příslušným pasážím textu a znovu si je projít. Písemnou komunikaci lze také uložit či delší dobu archivovat. (Veber a kolektiv, 2009, s. 186)

Každá forma písemné komunikace má rozdílné nároky na formát, vzhled stránky, strukturu a stylistiku. Některé aspekty by se ale měly dodržovat v každém písemném sdělení. Mezi tyto aspekty patří dodržování gramatiky, pravopisu, smysluplnosti a srozumitelnosti textu pro příjemce. Sdělující by si měl uvědomit, čeho chce sdělením dosáhnout a neměl by podcenit ani jazykovou kontrolu sdělení. Mezi formy písemné komunikace se například řadí dopisy, e-maily, výroční zprávy, zápisy z porad, vývěsky, dotazníky, smlouvy, reklamní texty, podnikové noviny, návody či inzeráty. (Mikuláščík, 2010, s. 245)

Písenná komunikace patří k téměř každodenním povinnostem práce manažera a doprovází i veškeré pracovní vztahy. Ve srovnání s mluveným sdělením má trvalejší a méně manipulativní povahu. Psaný text bývá obvykle více promyšlený a může využívat celou řadu různých vyobrazení v podobě nákresů či grafů. (Mikuláščík, 2010, s. 243)

Elektronická komunikace

Současný technický rozvoj, který je způsoben zejména rychlým vývojem informačních technologií, staví do popředí i komunikaci elektronickou. Tato forma komunikace je v dnešní době tak rozšířená a přístupná, že se řadí mezi běžné formy komunikace. Elektronická sdělení jsou rychlá, zaručují pohotový a relativně levný přenos zpráv i na velké vzdálenosti. Díky elektronické komunikaci jsou předávány operativní zprávy i více subjektům najednou. Zajišťuje přenos velkých datových souborů, které následně dokáže příslušnými softwarovými prostředky zpracovat. Umožňuje vést také elektronické diskuze, a to v písemné, vizuální i zvukové podobě. K nevýhodám patří absence fyzické přítomnosti v podobě osobních setkání, která jsou důležitá při budování dlouhodobých partnerských či obchodních vztahů. Příjemce sdělení je většinou také ochuzen o interaktivní a doprovodná gesta, která jsou součástí běžné ústní komunikace. Ke specifickým problémům elektronické komunikace může patřit i zahlcení manažerů elektronickými zprávami v podobě e-mailů. Příjemce je tak denně zavalen přemírou sdělení a tím se může snižovat kvalita jeho odpovědí. (Veber a kolektiv, 2009, s. 189)

Neverbální komunikace

Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace je proces dorozumívání se jinými než slovními prostředky. V užším pojetí se neverbální komunikace pokládá také za „řeč těla“, kdy je možné získat informace jen pomocí pohybů člověka, jeho mimiky a gest. Verbální projev může řeč těla doplnit, posílit či regulovat jeho účinek a za určitých podmínek jej může i plně zastoupit. Většina neverbálních projevů bývá mnohdy nevědomá a nepodléhá v takové míře sebekontrolé jako projevy verbální. Pokud neverbální sdělení nebude v souladu se sdělením verbálním, je pravděpodobné, že posluchači uvěří spíše neverbálnímu signálu. (Mikuláščík, 2010, s. 106)

Stejně jako u komunikace verbální i u komunikace neverbální hraje významnou roli prostředí, výchova, vliv kultury, masová média a individuální zvláštnosti. Například, pokud budeme na někoho syčet, je to vnímáno jako provokace, kdežto v Japonsku je to akt pokory

a vyjádření úcty výše postavenému člověku. Dalším příkladem můžou být Američané či Asiaté, kteří se se svými známými jen zřídka kdy objímají, na rozdíl od Latinoameričanů, pro které je to běžné pozdravné gesto a jeho vynechání by mohlo být signálem nepřátelství. Arabové zase nepreferují při komunikaci velkou vzdálenost. Proxemika neboli oddálení lidí od sebe je odlišná v různých kulturách a je to jedna z forem neverbální komunikace, která bude představena v následující části práce. (DeVito, 2008, 155)

Formy neverbální komunikace

Z hlediska významu řeči těla je největší váha přikládána neverbálním projevům v oblasti obličeje a hlavy, jelikož bývá posluchačem nejvíce vnímána. Následují pohyby rukou a paží, teprve potom pohyby těla a nohou. Řeč těla tak obvykle dělíme na základě toho, která část těla informaci sděluje, ilustruje a doprovází. (Vymětal, 2008, s. 56)

a) Kinezika

Kinezika je věda zahrnující pohybovou stránku komunikace. Zabývá se tedy spontánními pohyby těla nebo některých jeho částí. Každý jedinec má své charakteristické pohyby, které ho vystihují. Například svého kamaráda můžeme poznat přicházet již z dálky díky jeho charakteristické chůzi. Z pohybů člověka, jeho způsobů stání či chůze je možné rozpoznat jeho celkový profil, temperament i momentální rozpoložení. (Vymětal, 2008, s. 57)

b) Gestika

Na rozdíl od kineziky zabývající se všemi druhy pohybů, gestika studuje pohyby paží a rukou. Gestikulační doprovod provází verbální sdělení a gesta mají občas navíc vlastní tvořivou sílu, kterou slova nemají. Za základní funkce gest lze tedy považovat funkci doprovodnou (znázorňující) a funkci substituční (nahrazující). Občas se člověk může setkat s protichůdností slov a gest, v tomto případě si musí vybrat, která „řeč“ je pro něj hlavní a která vedlejší. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 17)

Dle vypovídající schopnosti autor Vymětal následně rozděluje gesta do tří základních skupin:

- *Ilustrativní gesta* – dokreslují verbální výklad, je jimi možné ukazovat směr, růst, pokles, atd.

- *Regulační gesta* – upozorňují na něco nebo někoho (tišení, vyhrožování, poklepávání na hodinky)
- *Znaková gesta* – vyjadřují zkrácenou formu určitého sdělení (zvednutý palec = je to výborné, palec dolů = je to špatné) (Vymětal, 2008, s. 59)

c) **Mimika**

Nejvýraznějším sdělovačem emocí jsou pohyby svalů v obličeji. Mimika sděluje to, co jedinec prožívá, odráží vzájemné vztahy lidí, kteří spolu jednájí a poskytuje zpětnou vazbu. Zároveň ale nemusí vždy vyjadřovat momentální psychický stav, ale rovněž relativně stálý emoční projev, který je pro člověka typický. Například, pokud se někdo často mračí, nemusí to nutně znamenat, že je neustále naštvaný. Také nemusí být vždy odrazem prožitku – někdo se usmívá i když je napomínán, což značí pouze jeho lhostejnost nebo provokaci. Mimika je velmi jemná forma komunikačních podnětů, která může být snadno a občas i těžce rozpoznatelná. Existuje ovšem sedm tzv. primárních emocí, které se z lidského obličeje dají dobře vyčíst. Jedná se o:

- Radost / smutek
- Štěstí / neštěstí
- Překvapení / splněné očekávání
- Klid / vztek, rozčílení
- Spokojenost / nespokojenost až znechucení
- Zájem / nezájem
- Strach, bázeň / pocit jistoty

Všechny další emoce se z pouhého pozorování mimiky mnohem hůře vyhodnocují a závisí na řadě dalších faktorů. Je nutné je posoudit v souvislosti s celým kontextem. Tato skupina se nazývá sekundární emoce. (Mikuláščík, 2010, s. 108)

d) **Vizika**

Další důležitou roli v neverbální komunikaci hrají oči, délka očního kontaktu a pohyby očí, obočí i víček. Oproti ostatním neverbálním signálům oční kontakt ovlivňuje oba komunikující partnery. To znamená, že současně jako vysílač působí i jako přijímač. Všeobecně platí, že čím déle se díváme na osobu, tím více si jí vážíme a čím déle se díváme na autoritu, tím více ji respektujeme. (Vymětal, 2008, s. 65)

Pouhým pohledem je možné vyjádřit celou řadu sdělení. Pokud se člověk při rozhovoru na druhého soustředěně dívá, naznačuje tím, že hledá zpětnou vazbu. Pohledy mohou také představovat povahu vztahu, ať pozitivního (pozorný pohled), tak negativního (vyhýbavý pohled). Jestliže si dva lidé na večírku vymění oční kontakt, mění se tak jejich psychický odstup a stávají se vzájemně bližšími, i když jejich fyzická vzdálenost může být poměrně velká. Naopak, pokud se člověk vyhýbá zrakovému kontaktu a odvrací pohled, může to znamenat, že si chrání své soukromí. (DeVito, 2008, s. 160)

e) **Haptika**

Haptika neboli dotyková komunikace je jednou z nejstarších forem neverbální komunikace. Hmat se rozvíjí mnohem dříve než ostatní smysly. Dítě vnímá dotykové podněty dokonce ještě v děloze a brzy po narození vnímá a prozkoumává svět. Právě prostřednictvím dotyků se učí celou řadu signálů. (DeVito, 2008, s. 167)

Lidé se při komunikaci velmi často dotýkají a tyto doteky mohou mít různý význam. Mohou mít formální, neformální, přátelský či nepřátelský charakter, ale ve většině případů je dotek intimní záležitostí. Proto se v haptice rozlišují určitá doteková pásma těla, která by měla být respektována:

- Pásmo společenské, profesionální a zdvořilostní (ruce a paže)
- Pásmo osobní a přátelské (paže, ramena, vlasy, obličej)
- Pásmo intimní (neomezené - kterákoliv část těla) (Mikuláščík, 2010, s. 113)

Nejčastější formou haptiky, která se velmi často využívá v manažerské komunikaci, je podání ruky. Jedná se o velmi složitou věc, jelikož dle charakteru podání ruky je možné identifikovat partnera, odrazy jeho myšlenek a pocitů. Podání ruky lze posuzovat dle několika parametrů:

- Vzhled ruky
- Hmatový vjem stisku
- Stupeň suchosti nebo vlhkosti
- Síla stisku a délka stisku
- Styl uchopení ruky (Fiedler; Horáková, 2000, s. 14)

f) Proxemika

Proxemika je forma komunikace založená na přibližování a oddalování. Předpokládá, že každý jedinec vyžaduje určitý prostor od ostatních, aby se cítil komfortně a bezpečně. Bylo dokázáno, že čím jsou si lidé sympatičtější, tím bližší vzdálenost při komunikaci udržují. Pokud se naopak s někým setkáváme poprvé, podvědomě udržujeme delší – bezpečnější vzdálenost. Proxemika rozděluje vzdálenost na horizontální a vertikální. Vertikální vzdálenost se využívá v případech, kdy komunikující partneři mají rozdílnou výšku. K vyrovnané komunikaci je zapotřebí stejná hladina očí partnerů. V některých situacích se tímto způsobem cíleně zdůrazňuje nadřízenost řečníka, která má navodit atmosféru a zvýšit pozornost. Horizontální vzdálenost mezi komunikujícími partnery se rozděluje do čtyř základních skupin, resp. zón:

- Intimní zóna – člověk dovoluje vstup do této zóny jen svým nejbližším (partner, člen rodiny)
- Osobní zóna – typická pro osobní i pracovní jednání
- Sociální zóna – vzdálenost pro obchodní jednání či praktická cvičení na vysoké škole
- Veřejná zóna – v této vzdálenosti se lidé obvykle neznají (projev herce na jevišti) (Vymětal, 2008, s. 68)

Lidé, kteří spolu komunikují určitou dobu a mají výrazně jinou představu o této vzdálenosti, předvádějí tzv. „proxemický tanec“. Neustále se přibližují a oddalují, přičemž se snaží prosadit svoje optimální pojetí vzdálenosti. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 12)

g) Posturologie

Poslední formou řeči těla je posturologie, která se zabývá komplexně držením těla, jeho napětím či uvolněním, náklony a konfigurací všech částí těla. Posturologie vychází ze základního předpokladu, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu a žádný postoj těla. Obecně posturologie může značit emoční stav, stupeň zaujetí či postoj k partnerovi a jeho sdělení. Z těchto signálů je možné odvodit, jak si nás lidé cení, považují a jak férově se k nám chovají. (Vymětal, 2008, s. 70)

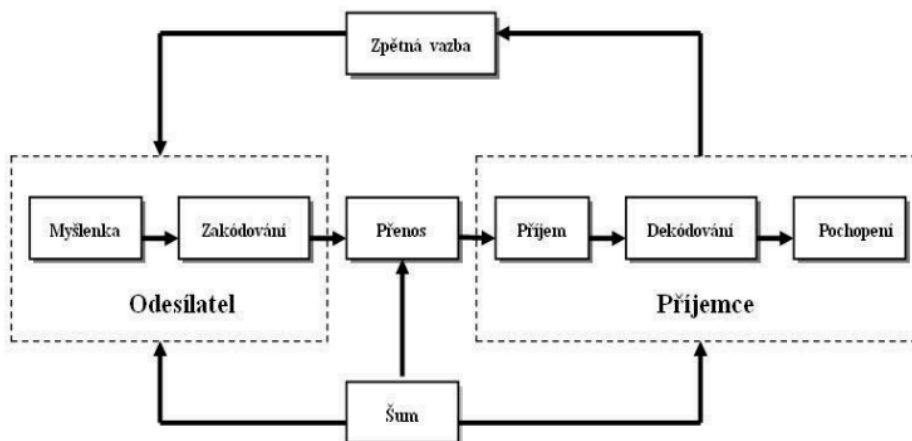
Schopnost efektivní neverbální komunikace se v dnešní době stává významnou konkurenční výhodou. Albert Mehrabian dokonce tvrdí, že úspěch komunikace je až

z 55 % ovlivňován řečí těla, z 38 % hlasovým kontextem (paralingvistikou) a jen ze 7 % obsahem verbálního sdělení. Pokud člověk ovládá dobře neverbální signály, nejen že se zvýší jeho popularita a psychická pohoda, ale je pravděpodobné, že bude mít větší úspěchy i v ovlivňování druhých, kteří ho budou následovat. Právě lidé kvalifikováni v neverbální komunikaci přináší svou přesvědčivostí organizacím konkurenční výhodu. (DeVito, 2008, s. 152)

3.2.2 Komunikační proces a jeho prvky

Komunikace představuje určitý druh tvůrčího procesu. V tomto procesu se odesílatel snaží co nejlépe vyjádřit své sdělení a příjemce se snaží sdělení zcela porozumět pomocí dekódování. Je důležité zmínit, že komunikační proces je zcela úspěšný jen v případě, že příjemce získá dekódováním totéž sdělení, ze kterého vycházel odesílatel při jeho zakódování. (Vymětal, 2008, s. 30)

Obrázek č. 3: Model procesu komunikace



Zdroj: KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7. str. 510

Uvedený model znázorňuje přenos sdělení (zprávy, informace, myšlenky) ve formě signálu (řečového, optického, hmatového apod.) od odesílatele (komunikátor) k příjemci (komunikant). Myšlenka či sdělení je zakódována odesílatelem a prochází komunikačním přenosem (kanálem), který je zatížen určitým šumem. Následně příjemce zprávu dekóduje a reaguje na ni ve formě zpětné vazby. Komunikační proces je zdárně dokončen v případě, že dojde k porozumění jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce. (Vymětal, 2008, s. 30)

Prvky komunikačního procesu

Zjednodušeně řečeno proces komunikace tedy zahrnuje odesílatele, přenos sdělení vybraným kanálem a příjemce. V následující části práce budou tyto prvky komunikačního procesu představeny podrobněji.

Odesílatel (komunikátor)

Komunikace začíná vznikem myšlenky, která má pro odesílatele určitý význam. Komunikátor vysílá zprávu tím, že ji zakóduje do jazyka, který je srozumitelný odesílateli i příjemci. Nemusí se jednat pouze o jazyk mluvený či psaný, ale například i o gesta, pohyby a symboly. Odesílatel do svého sdělení promítá svoji osobnost i osobní zaujetí. Snaží se o vyslechnutí, pochopení či o změnu chování druhých. Velkou roli hrají zkušenosti, nálada a postoje. (Mikuláščík, 2010, s. 24)

Komunikátory neboli původci sdělení v organizaci mohou být manažeři, ostatní členové, útvary či organizace sama. Na základě pravomocí a kompetencí probíhá mezi řídicími a řízenými pracovníky tzv. komunikace závazná. Ke komunikačním aktivitám dochází také mezi členy organizace a externími osobami a mezi osobami zájmových a jiných stran. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 43)

Sdělení (komuniké)

Výsledkem procesu kódování je sdělení, které má verbální nebo neverbální charakter. Při použití slov označující konkrétní věc, je pro příjemce většinou snazší pochopit význam sdělení. Složitější situace nastává u slov abstraktních, u slovních spojení a také u symbolů neverbálního charakteru. Celá zpráva může být odlišně chápána různými lidmi a může být ovlivněna kontextem či komunikačním šumem. Zda bude sdělení účinné, záleží do značné míry na kanálu či médiu, které je k přenosu zprávy použito. (Donnelly, 1997, s. 508)

Kanál (médiu)

Komunikační kanál je nositelem sdělení, přenáší informaci a spojuje odesílatele s příjemcem. Zpráva může mít písemnou nebo ústní formu a může být přenášena dopisem, novinami, počítačem, telefonem, rádiem nebo televizí. Je také možné použít dva a více komunikačních kanálů. Například domluva dvou lidí po telefonu a následné potvrzení detailů domluvy písemně. Vzhledem k tomu, že komunikačních médií existuje celá řada, je

jejich volba z hlediska efektivnosti komunikace velmi důležitá. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 509)

Příjemce (komunikant)

Komunikant přijímá vyslanou zprávu. Je důležité, aby komunikátor zohlednil osobu příjemce, kterému se snaží zprávu předat. Jestliže učitel bude hovořit jazykem, kterému student nerozumí, je zřejmé, že nemůže dojít k dekodování a k porozumění. Efektivní komunikace tedy vyžaduje, aby odesílatel předvídal dekodovací schopnosti příjemce a aby oba účastníci komunikačního procesu používali symboly, které mají stejný nebo alespoň velmi podobný význam. (Donnelly, 1997, s. 511)

Aby proces dekodování proběhl úspěšně, je zapotřebí, aby i příjemce dodržoval určitá pravidla a doporučení:

- *Aktivní naslouchání* – naladit se na příjem sdělení a nepřerušovat odesílatele
- *Zájem* – signalizovat zájem o vysílané sdělení neverbálními signály (oční kontakt, kývnutí hlavou)
- *Akceptace* – při komunikaci respektovat odesílatele
- *Empatie* – snaha pochopit odesílatele, proč říká to, co říká (hledat skrytý význam)
- *Verifikace sdělení* – ověřování správnosti a přesnosti obdržené zprávy (Vymětal, 2008, s. 35)

Zpětná vazba

Aby bylo možné vyhodnotit efektivnost komunikace, je zapotřebí zpětná vazba. Zpětná vazba existuje, jelikož komunikační proces je ve většině případů oboustranný. Pokud by byl proces jednostranný, tak zpětnou vazbu mezi komunikátorem a příjemcem nelze vytvořit. Zpětná vazba poskytuje celkový obraz o tom, zda bylo sdělení úspěšně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno. Pomocí zpětné vazby je rovněž možné se přesvědčit, zda bylo dosaženo požadované individuální nebo organizační změny. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 512)

Zpětná vazba umožňuje, aby manažeři nejen vysílali sdělení, ale aby se také obohacovali názory, myšlenkami a připomínkami ostatních pracovníků. Zpětná vazba zároveň informuje manažera o tom, zda bylo sdělení přijato, s jakou odezvou se setkala a zda jsou pracovníci ochotni ho realizovat. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 44)

Komunikační šum

Komunikační šum je reprezentován čímkoliv, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Představuje jakýkoliv rušivý element, který deformuje podobu sdělení, ztěžuje dekodování a způsobuje, že příjemce chápe doručené sdělení odlišně, než odesílatel zamýšlel. Mezi čtyři základní typy komunikačního šumu se řadí:

- *Fyzické* – rušivé vlivy vnějších zdrojů (hluk aut, šum počítače)
- *Fyziologické* – fyziologická omezení (vada sluchu, zraku, výslovnosti, ztráta paměti)
- *Psychologické* – předpojatost a klamně úsudky o odesílateli či příjemci (uzavřenost, extrémní emoce)
- *Sémantické* – rozdílně chápané významy (používání slangu, odlišných jazyků či odborných termínů, kterým příjemce nerozumí) (Vymětal, 2008, s. 34)

3.2.3 Funkce komunikace

Každá komunikační výměna má zpravidla svůj účel, smysl a funkci. Komunikace plní jednu nebo více funkcí tím, že od jednoho účelu se plynule přejde k dalšímu. Svou funkcí a záměrem nabývá komunikace pro příjemce sdělení smysl. (Vybíral, 2009, s. 31)

Komunikace plní podle Vybírala pět základních funkcí:

- 1) *Informativní* – oznámit, prohlásit či předat zprávu
- 2) *Instruktivní* – naučit, zasvětit nebo navést k dosažení cíle
- 3) *Přesvědčovací* – ovlivnit, získat někoho na svou stranu
- 4) *Vyjednávací* – řešit a vyřešit, dospět k závěru či dohodě
- 5) *Zábavná* – rozveselit sebe i druhého, rozptýlit se (Vybíral, 2009 s. 31)

Autor Mikuláščík doplňuje několik dalších funkcí, které komunikace zastává v prostředí organizace. Jedná se o tyto základní úlohy:

- *Úkolová, pracovní* - výměna potřebných informací, dokončování úkolů a plnění termínu je závislé na dvousměrné (oboustranné) komunikaci mezi vedením a zaměstnanci
- *Sociálně podporující* – organizace podporuje spokojenost a poskytuje různé programy výhod (teambuildingové aktivity, společenské večery, atd.)
- *Motivační* - motivace zaměstnanců a manažerů k iniciativě a k identifikaci s úkolem, pracovními týmy i organizací

- *Inovační* – zaměstnanci mají prostor k hledání nových příležitostí, řešení a postupů s ohledem na dosahování strategických cílů
- *Integrační* – pracovníci jsou začleněni do určité komunity, důležitou roli hraje podniková kultura (Mikuláščík, 2010, s. 118)

3.3 Komunikace v organizaci

Úlohou komunikace v organizaci je zajistit sjednocení veškerých činností organizace. Komunikace propojuje všechny manažerské funkce a usnadňuje jejich vykonávání. Prostřednictvím komunikace je možné modifikovat chování, uskutečňovat efektivní změny, účelně využívat informace a plnit stanovené cíle. Komunikace je hlavním prostředkem, který vzájemně propojuje jednotlivce v organizaci. Skupina bez možnosti komunikace by nemohla pracovat a vykonávat zadané úlohy. Komunikace nesdružuje pouze pracovníky v organizaci, ale zajišťuje také interakci s vnějším prostředím podniku. Pomocí informační výměny vedoucí pracovníci zjišťují potřeby zákazníků, dostupnost dodavatelů a zájmy společnosti. Komunikace je tedy nástroj, s jehož pomocí lze dosáhnout nejrůznějších změn, které zabezpečují blaho organizace. (Koontz; Weihrich, 1993, s. 508)

Obrázek č. 4 znázorňuje nejen to, jak komunikace integruje manažerské funkce, ale i její propojení s vnějším prostředím.

Obrázek č. 4: Účel a funkce komunikace v organizaci



Zdroj: KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7. str. 509

Podniková komunikace je sítí umožňující nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Kvalita řízení se odvíjí od kvality získaných informací a způsobech jejich přenosu. Vysoká míra informovanosti pracovníků je základní podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Pro správné fungování organizace a udržování tvůrčího klimata je důležité, jaké komunikační kanály a ostatní praktiky jsou nejčastěji v podniku využívány. (Mikuláščík, 2010, s. 117)

3.3.1 Komunikační kanály

Zatímco stanovení informačního média je otázkou spíše technickou, lze volbu kanálu považovat za věc manažerskou a sociální. Filozofie řízení organizace a podniková kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány. (Bělohlávek a kolektiv, 2001, s. 470)

V rámci jedné organizace lze komunikační kanály rozdělovat podle dvou hlavních kritérií. Prvním z nich je míra formálnosti komunikace, která dělí komunikaci na formální a neformální. Druhým kritériem je pak směr, kterým se komunikace v podnikové hierarchii ubírá – sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně. (Dědina; Odcházal, 2007, s. 53)

3.3.1.1 Typy komunikace

V efektivně řízené organizaci není prostor pro přehnaně liberální přístup, v kterém kdokoliv, kdykoliv a s kýmkoliv může komunikovat. Naopak je žádoucí přesně vymezit komunikační vazby, tzn. kdo s kým a kdy bude komunikovat, tak aby proudily informace mezi kanceláři, odděleními, divizemi a dceřinými společnostmi. Toto zajistí formální komunikační cesty a do jisté míry i neformální komunikační cesty. (Veber a kolektiv, 2009, s. 192)

- ***Formální komunikace***

Komunikace se označuje jako formální, plynou-li sdělení přes oficiálně stanovené komunikační kanály a mají-li jasnou frekvenci a časový plán (měsíční porady, roční hodnocení apod.). Informace zpravidla postupují podnikem v souladu s organizační strukturou, od nejvyšších stupňů postupně k nižším. Formální komunikace může mít formu ústní (porady, schůze) či písemnou. Modernějšími formami jsou různé programy, kde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor či přispět novými nápady. (Dědina; Odcházal, 2007, s. 53)

Cílem formální komunikace je informování zaměstnanců o způsobu fungování organizace a tím jim přiblížit vnitřní chod organizace. Pokud jedinec pronikne do organizační struktury a ztratí pocit anonymity, nabyde přesvědčení, že je pro podnik důležitý i on sám a že i jeho názor má hodnotu. Tato identifikace pracovníka s organizací přináší nejen vyšší výkon, ale i vyšší loajalitu. Důsledkem toho posiluje formální komunikace výkonnost firmy a zvyšuje její konkurenceschopnost. (Vymětal, 2008, s. 264)

- ***Neformální komunikace***

Neformální komunikace vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi zaměstnanci. Je to komunikace spontánnější, která nebere ohled na formálně stanovené kanály a na její účastníky neklade žádné nároky. Proto je pro zaměstnance nezbytným prvkem, který jim přináší vítané uvolnění, zpestření i zábavu. (Vymětal, 2008, s. 265)

Organizování a zajišťování příležitostí k setkávání pracovníků dávají vedení organizace do rukou i velmi účinný motivační nástroj. Aktivity podobného stylu utuží kolektiv silou společných zážitků. Mimo pracovní prostředí se lidé chovají přirozeněji a alespoň na chvíli se oprostí od vykonávané funkce. Naopak opomenutí síly těchto komunikačních toků není pro organizaci prospěšné. (Veber a kolektiv, 2009, s. 193)

Formou neformální komunikace jsou zcela jistě i fámy a „šeptanda“ v podniku. I když se tyto zprávy zdají jako neužitečné nebo dokonce škodlivé, tak mohou sloužit jako výborný zdroj informací o náladě či problémech v podniku a také upozornit na mezery v systému formální komunikace. Nevýhodou je, že „šeptanda“ je většinou zkreslená a neposkytuje stoprocentně spolehlivé informace. Eliminovat tento způsob komunikace lze jen částečně, a to včasným, pravdivým a přesvědčivým informováním zaměstnanců. (Vymětal, 2008, s. 265)

Význam a důležitost formální komunikace oproti komunikaci neformální roste v době krize. Plánované propouštění či neúspěchy firmy si žádají jasné a oficiální zdůvodnění, které nedají prostor fámám, jež by mohly celou záležitost ještě zveličit. (Dědina; Odcházal, 2007, s. 54)

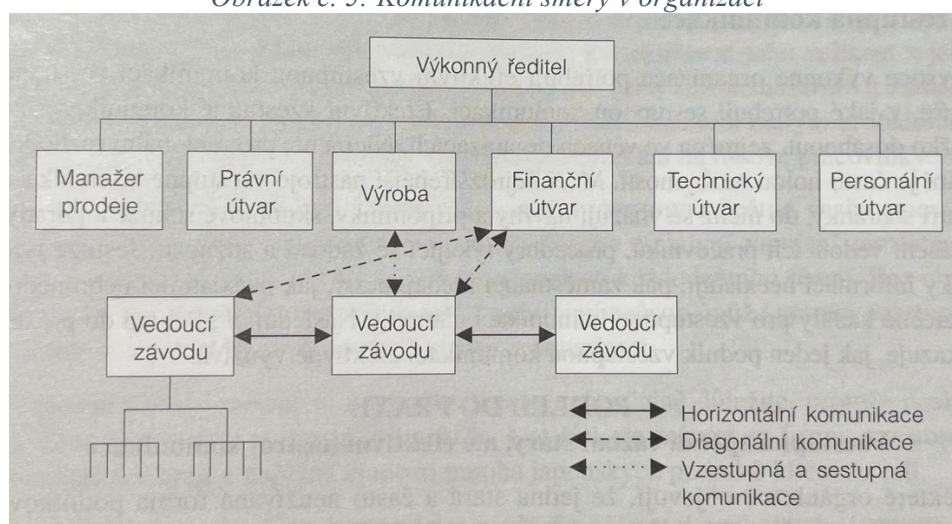
3.3.1.2 Směry komunikace

Druhým kritériem, dle kterého lze podnikovou komunikaci dělit, je její směr. Organizační struktura podniku by měla vytvářet prostor pro komunikaci ve čtyřech různých

směrech – sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tyto směry dávají komunikaci v organizaci rámeček. Podrobnější studování každého z těchto směrů umožní manažerovi nalézt a překonat překážky, které stojí v cestě efektivní podnikové komunikaci. (Donnelly, 1997, s. 512)

Na obrázku č. 5 jsou znázorněny tyto hlavní komunikační toky, jimiž sdělení v organizaci plynou.

Obrázek č. 5: Komunikační směry v organizaci



Zdroj: DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3. s. 513

- **Sestupná**

Komunikace sestupná probíhá od vyšších organizačních stupňů k nižším (od nadřízeného k podřízenému). Manažeři ji nejčastěji využívají pro poskytování informací, přikazování či usměrňování. Může být realizována v písemné i ústní formě. Ústní komunikace zahrnuje rozhovory, popisy postupů či schůzky. Příkladem písemné formy mohou být příručky, brožury, manuály, interní publikace či zápisy z porad. (Vymětal, 2008, s. 264)

Informování podřízených by mělo probíhat plánovitě v určitých časových intervalech, proto je pro tento typ komunikace velmi důležitá pravidelnost. Často však na komunikační cestě směrem dolů dochází ke ztrátě či zkreslení informace. Důvodem je komunikační šum, špatné pochopení či přehlížení informací. To má za následek nepřesné nebo neúplné sdělení. Jediným způsobem, jak se odesílatel může přesvědčit, že informace byly interpretovány a pochopeny správně, je zpětná vazba od příjemců. (Dědina; Odcházal, 2007, s. 54)

Dalším problémem, který se vyskytuje, je zkreslování informací přímo ze strany manažera. To má za následek vznik nedůvěry u zaměstnanců a v dlouhodobém měřítku i spoléhání se spíše na fámy šířící se podnikem a neformální sítí. Tento problém je v našich podmínkách bohužel velmi častý – zaměstnanci častěji získávají informace od svých kolegů než od svých nadřízených. (Dědina; Odcházal, 2007, s. 54)

- ***Vzestupná***

Vzestupná komunikace zprostředkovává tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu (od podřízeného k nadřízenému). Vysoce výkonné organizace potřebují efektivní vzestupnou komunikaci stejně, jako potřebují komunikaci sestupnou. Pokud vedoucí pracovníci podněcují komunikaci směrem nahoru, posilují tím zpětnou vazbu, získávají důležité informace a zároveň motivují pracovníky širokou účastí na řízení. Mezi typické nástroje vzestupné komunikace patří diskuze na poradách a konferencích, schránky pro návrhy a připomínky, dotazníková šetření, „dny otevřených dveří“ vedoucích pracovníků či konzultační schůzky. (Donnelly, 1997, s. 514)

Při komunikaci směrem nahoru patří k častým problémům obavy zaměstnanců z reakce manažera na špatnou zprávu. Z toho důvodu může docházet ke zkreslení a cenzuře informací, které plynou směrem k vyšším organizačním stupňům. Je úkolem manažera, aby vytvořil kulturu otevřené komunikace, kde zaměstnanci nebudou mít obavy ze sdělování informací o úspěchu i neúspěchu, a pochopí, že lepší je pochybení přiznat nežli utajovat. Ve sdělování příjemných i nepříjemných zpráv může jít sám manažer příkladem a snažit se tak vybudovat atmosféru, ve které bude fungovat efektivní vzestupná komunikace. (Dědina; Odcházal, 2007, s. 55)

- ***Horizontální***

K horizontální komunikaci dochází mezi pracovníky na stejné organizační úrovni nebo mezi pracovníky jednoho týmu. Jelikož zde neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, mohou se komunikující strany soustředit na podstatu sdělení, nikoliv na formality. To znamená, že horizontální komunikace je převážně neformální, dává prostor pro týmovou spolupráci a umožňuje značnou pružnost při koordinaci činností. (Vymětal, 2008, s. 264)

Horizontální komunikace bývá v organizacích často přehlížena a obvykle pro ni nejsou vytvářeny podmínky. Ovšem její význam neunikl některým progresivním podnikům, které pro její podporu zavedly specifické pracovní role. Pracovník s rolí tzv. „překlenovače bariér“ tvoří jakýsi most mezi dvěma skupinami, které mají potíže v komunikaci. Příkladem „překlenovače“ může být produktový manažer, který se snaží o koordinaci představ mezi oddělením marketingu a oddělením výroby. V prudce rozvíjejícím se IT oboru velmi dobře funguje „technická spojka“, která má za úkol vysvětlit informace od vývojářů pracovníkům prodeje a marketingu. (Dědina; Odcházal, 2007, s. 55)

- ***Diagonální***

Diagonální komunikace probíhá neomezeně mezi pracovníky různých útvarů a na různých organizačních úrovních. Třebaže je nejméně používaným způsobem komunikace v podniku, tak je důležitá v každé situaci, kdy pracovník nemá možnost efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. V některých případech je lepší a časově výhodnější, když komunikace probíhá diagonálně nežli nejdříve vzestupně a pak horizontálně. Tento typ komunikace je tedy používán pro urychlení informačního toku a snižování množství práce. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 46)

3.4 Komunikace manažera

Komunikování se spolupracovníky bezpochyby patří ke každodenní činnosti manažerů. Manažeři poskytují informace, které mají být pochopeny, dávají pokyny a příkazy, které mají být naučeny a uposlechnuty. Snaží se spolupracovníky ovlivňovat a přesvědčovat tak, aby sdělení bylo akceptováno a náležitě vykonáno. Plnění těchto aktivit do značné míry předurčuje a ovlivňuje forma podání zprávy či příkazu. To znamená, že způsob, kterým manažeři komunikují, ať už jako odesílatelé sdělení či jeho příjemci, má pro dosažení žádoucího výkonu zásadní význam. (Donnelly, 1997, s. 518)

Aby byli podřízení ochotni úkoly plnit efektivně, musí manažer stanovit instrukce jasně, srozumitelně a pokud je to možné, měl by zadané úkoly zasadit do širších souvislostí, tzn. vysvětlit jejich smysl a účel. Podávání informací by mělo probíhat systematicky, přičemž základem úspěchu je pravidelnost, relevantnost, adresnost a včasnost. Manažer by měl podporovat otevřenou komunikaci, měl by být přístupný i jiným stanoviskům a pomocí zpětné vazby ověřovat správné pochopení a plnění úloh. (Veber a kolektiv, 2009, s. 47)

Manažer může při práci se zaměstnanci využívat různé prostředky komunikace, a to jak v ústní, tak písemné formě. Komunikace tváří v tvář je přímá, rychlá a umožňuje odhadnout reakce lidí. V případě poskytování důležitých nebo komplexních informací by ústní komunikace měla být doplněna písemnými materiály nebo elektronickou komunikací například prostřednictvím intranetu. Použití písemné formy komunikace je efektivní, když úkol potřebuje podrobné a přesné vysvětlení, když se informace musí dostat k více lidem nebo když musí být informace zaznamenány a uchovány. Rozumný přístup k manažerské komunikaci vyžaduje efektivní kombinaci ústní, písemné i elektronické komunikace. (Armstrong, 2015, s. 21)

Jelikož komunikace je oboustranný proces, mají za efektivnost komunikace odpovědnost obě strany – manažeři i zaměstnanci, odběratelé i dodavatelé, vedoucí i členové týmu. Ti všichni si musí uvědomovat, co obnáší úspěšná komunikace. Ti všichni musí pracovat na svých komunikačních dovednostech, snažit se je co nejlépe ovládat a odpovědně je využívat. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 15)

3.5 Komunikační dovednosti

Základní výbavou každého úspěšného manažera jsou komunikační dovednosti. Jde o to, jak vedoucí pracovník zapůsobí na ostatní, jak je přiměje k řeči a jaký s nimi dokáže navázat vztah. (Khelerová, 2006, s. 16)

Chce-li manažer účinně komunikovat v různých pracovních situacích, musí nejen respektovat základní komunikační principy a dovednosti, ale také musí mít dostatek sebedůvěry při jejich uplatňování. Pro komunikaci je charakteristických šest dovedností či nástrojů, pomocí kterých může manažer ovlivnit výsledek diskuze, jestliže v každé části diskuze zvolí ten nejvhodnější. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 36)

Komunikační dovednosti se rozdělují do dvou hlavních skupin – na dovednosti receptivní a dovednosti expresivní.

3.5.1 Dovednosti receptivní

Dovednosti receptivní se obecně týkají přijímání informace. Jedná se o pozorování, naslouchání a vcítění se (empatii). Při využívání těchto dovedností je důležité, aby člověk soustředil svoji pozornost na přijímání sdělení, aniž by ho hodnotil. Jedině tak může získané informace efektivně zpracovat a využít. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 37)

- ***Pozorování***

Úkolem pozorování je zjistit, o jaký druh komunikační situace se jedná, zda jde o záležitost nestandardní, jedinečnou nebo o situaci přiřaditelnou k určitému modelu. Cílem pozorování je vnímat jednotlivé informace, aniž bychom předčasně tvořili závěry o jejich významu. Kamenem úrazu při pozorování je vytváření haló efektu, stereotypů či tzv. projekce (přenášení vlastních obav a předpokladů na jiné lidi). (Fiedler; Horáková, 2000, s. 127)

- ***Naslouchání***

Naslouchat znamená vyslechnout sdělení, určit jeho klíčové aspekty a ověřit jeho správnost a přesnost. Cílem naslouchání je, aby oba účastníci jasně vnímali a porozuměli prezentovanému sdělení bez ohledu na to, zda s ním souhlasí. Naslouchání vyžaduje trpělivost, není žádoucí druhého přerušovat a vyvracet, co říká, ještě předtím, než domluvil. Chceme-li vlivu těchto překážek zabránit, můžeme se rozhodnout druhému naslouchat s cílem porozumět, snažit se vidět problém jeho očima či parafrázovat vyslechnuté a tím si ověřit správnost porozumění. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 41)

- ***Empatie***

Schopnost vcítit se je ochota porozumět lidem a jejich chování. „*Vidět očima druhého, slyšet ušima druhého, a cítit jeho srdcem*“, tak to vyjádřil psycholog Alfred Adler. (Kühlinger a kolektiv, 2007, s. 47) Cílem empatie je snížit napětí, zvýšit důvěru a posílit pocit, že mají komunikující strany něco společného. Kvalitní empatický model se vytváří tam, kde komunikující partneři mají podobné zkušenosti a reakce, jsou schopni uvést příklad názoru toho druhého, používají analogii či gestem potvrzují příjem sdělení. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 128)

3.5.2 Dovednosti expresivní

Expresivní dovednosti jsou aktivně působící dovednosti, prostřednictvím kterých jsou do diskuze vnášeny nové informace a orientují diskusi určitým směrem. Napomáhají nalézt různá řešení a dospět k závěru. Existují tři expresivní dovednosti – dotazování, popisování a přijímání závěrů. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 44)

- ***Dotazování***

Dotazovat se znamená zjišťovat informace a názory za účelem získání relevantní, hodnotné a přiměřeně podrobné odpovědi. Otázky je nutné formulovat s ohledem na to, co již bylo řečeno. Je doporučeno užívat raději otázky otevřené nežli uzavřené a je vhodné se zajímat o to, co druhá strana říká a tento zájem projevit verbálně i neverbálně. Cílem dotazování je obohatit diskuzi relevantními informacemi a zabránit případnému nedorozumění. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 128)

- ***Popisování***

Popisování umožňuje identifikovat a konkretizovat specifické příklady chování a jeho důsledky. Cílem popisování je zajistit, aby obě strany probíranému tématu rozuměli a vnímali ho shodně. Proto je důležité se zaměřit na formulování informací a příkladů tak, aby vyzněly dostatečně jasně, přesně a srozumitelně. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 47)

- ***Přijímání závěrů***

Přijímání závěrů spočívá ve formulaci zjištěné skutečnosti, popisu doporučení a přijmutí rozhodnutí. Hlavní podmínkou toho, aby mohlo dojít k přijetí závěrů, je vzájemné porozumění obou komunikujících stran. Jednostranné závěry učiněné bez podílu druhé strany podřívají komunikaci. Naopak závěry dosažené společným způsobem respektují potřeby každé strany a umožňují se posunout k dalším aktivitám. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 129)

Receptivní i expresivní dovednosti jsou pro efektivní pracovní komunikaci klíčové, a to bez ohledu na povahu konkrétní práce nebo pracovních vztahů. Při komunikaci manažera s podřízenými není správně, pokud manažer předpokládá, že by měl využívat hlavně expresivní dovednosti a jeho podřízení receptivní dovednosti. Aby komunikace byla efektivní, je zapotřebí dodržovat rozumnou rovnováhu u obou komunikujících stran. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 38)

3.6 Komunikační bariéry

Každý, kdo chce komunikovat, občas naráží na problémy, které mu komunikaci komplikují. Komunikační bariéry jsou překážky, které je zapotřebí při komunikaci překonávat, nebo které uskutečnění komunikace brání. Příčiny vzniku těchto bariér mohou být dány určitými osobnostními problémy jednoho z komunikujících, a nebo se mohou objevit ve formě rušivého elementu z vnějšího prostředí. (Mikuláščík, 2010, s. 36)

1) Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Komunikace je neefektivnější, jsou-li procesy zakódování a dekodování shodné u obou účastníků komunikace. Avšak lidé často interpretují totéž sdělení různým způsobem, výsledkem je rozdíl mezi procesy a zkreslení komunikace. Efektivní komunikace je těžko dosažitelná u jedinců, kteří mají rozdílné postoje, názory, znalosti a zkušenosti. To platí i u jedinců v organizaci, kteří působí na různých úrovních v podnikové hierarchii. Jelikož se potřeby a postoje dvou stran zastávající jiné postavení v organizační struktuře liší, má to za následek neúmyslné zkreslení informace. Úspěšné vyřešení nějakého manažerského problému tedy závisí na tom, zda si manažer dokáže osvojit vhodné postoje, názory a znalosti, které ho navedou k nalezení příslušného řešení. (Donnelly, 1997, s. 519)

2) Selektivní vnímání

K selektivnímu vnímání dochází v situacích, kdy lidé poslouchají jen části sdělení, které souhlasí s jejich názorem. Informace, které jsou v rozporu s tímto názorem buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou překrouceny v požadovanou představu. Selektivní vnímání také vede k vytváření stereotypů. Lidé, kteří mají o druhých předem utvořené představy a odmítají rozlišovat mezi jednotlivými projevy chování, tak rovněž uplatňují selektivní vnímání, čímž tvoří bariéru v komunikaci. (Donnelly, 1997, s. 520)

3) Špatná schopnost naslouchat

Při komunikaci podřízeného s nadřízeným by měla být alespoň polovina času věnována naslouchání. Bohužel tomu většinou tak není, což může vyplývat z řady osobních vlastností. Každý člověk čte, mluví i myslí rozdílnou rychlostí, a to obvykle způsobuje špatné naslouchací návyky. Aby bylo možné dosáhnout cílů diskuze, předat

zpětnou vazbu či pracovní pokyn, je nezbytné, aby manažer dokázal spolupracovníkům naslouchat. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 121)

4) Hodnocení sdělení

V procesu komunikace příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než odesílatel stihne domluvit a než celá komunikace proběhne. Unáhlené hodnocení může být založeno na příjemcově posouzení komunikátora, na jeho dřívější zkušenosti s ním či na základě předvídání významu sdělení. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 121)

5) Věrohodnost zdroje

Věrohodnost zdroje představuje míru důvěry, kterou příjemce k odesílateli sdělení chová a přímo ovlivňuje to, jak příjemce reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora. Úroveň věrohodnosti, kterou podřízení manažerovi připisují, je tak výrazně ovlivněna jejich předchozími zkušenostmi, které při komunikaci s manažerem získali. (Donnelly, 1997, s. 522)

6) Sémantické problémy

Komunikace je předávání informací a myšlenek ve formě obecně známých slov. Ovšem tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat různé věci. Různé skupiny lidí používají slova různým způsobem, což komunikaci často komplikuje. To souvisí především s používáním abstraktních nebo odborných termínů. Proto manažeři musí pečlivě zvážit to, jak popisují činnost, kterou po pracovnících požadují. (Donnelly, 1997, s. 522)

7) Filtrování

Filtrování se velmi často objevuje u podnikové komunikace vzestupné. Vzestupná komunikace poskytuje manažerům informace potřebné pro kontrolu a hodnocení. Proto se podřízení snaží zakrýt nepříjemné informace, kvůli kterým by sdělení působilo negativně. Důvod je zřejmý, prostřednictvím vzestupných kanálů se vedení organizace rozhoduje o růstu platů či o možnosti povýšení. (Donnelly, 1997, s. 522)

8) Časová tíseň

Vrcholoví manažeři většinou nemají čas pravidelně komunikovat s každým svým podřízeným, což může vést k problémům. Opomenutí je chybou ve formálně stanoveném komunikačním systému. Tímto nedopatřením je jedinec, který by byl za normálních okolností informován, formálním komunikačním kanálem opomenut. Ve specifických případech, kdy je rychlost přenosu informace z podnikového hlediska zásadní, je pochopitelné, že dodržení formálního kanálu pro přenos zprávy není prvořadé. (Fiedler; Horáková, 2000, s. 123)

9) Komunikační přetížení

Východiskem pro efektivní rozhodování každého manažera je dostatek informací. Jelikož žijeme v době vyspělých komunikačních technologií, je problémem spíše přebytek informací nežli jejich nedostatek. Manažeři jsou často informacemi přímo zahlceni. Přebytek informací způsobuje, že manažeři nejsou schopni všechny dostupné informace přijímat a náležitě na ně reagovat. Efektivnější je tedy zavést takový podnikový systém komunikace, který bude zajišťovat pravidelné toky informací k těm, kteří je potřebují, nikoliv k těm, kteří je nepotřebují. (Donnelly, 1997, s. 524)

Tím, za co je manažer nejvíce odpovědný, je vybudování efektivní komunikace. Prvotním předpokladem pro vybudování takovéto komunikace je rozpoznání problémů a bariér, které stojí v cestě podnikové komunikaci. Na základě toho pak manažer stanoví kroky a implementuje opatření, která nejvíce přispějí ke zlepšení situace a zvýší efektivnost komunikace. Tyto kroky mohou spočívat ve zkvalitnění mezilidských vztahů na pracovišti, ve změnách v organizační struktuře, v efektivním vedení schůzek a v naslouchání hlasu zaměstnanců. (Dědina; Odcházal, 2007, s. 53)

3.7 Principy efektivní komunikace

Úspěšná a efektivní komunikace je taková, v které je možné při minimálních výdajích dosáhnout maximální cílů. V praxi to znamená, že komunikace vychází ze vzájemné důvěry a znalosti komunikujících partnerů. Důležitým aspektem je volba vhodného času a prostředí, v němž se komunikace odehrává. Sdělení by mělo mít význam, mělo by být srozumitelné a jasné nejen pro komunikátora, ale také pro příjemce. Je zapotřebí náležitě využívat

osvědčené a úspěšné komunikační kanály, neboť k takovým kanálům má příjemce vytvořený vztah a respektuje je. Jelikož je komunikace nikdy nekončící proces, pro dosažení cíle vyžaduje neustálé opakování a rozvíjení. (Foret, 2003, s. 8)

Efektivní komunikace by měla všem účastníkům diskuze vytvářet stejné podmínky, poskytovat stejné prostředky a klást na zúčastněné stejnou odpovědnost. Takovou komunikaci lze charakterizovat čtyřmi základními principy, kterými jsou přímost, respekt, společná odpovědnost a cílovost. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 25)

Princip přímosti

Přímá komunikace je četná, konkrétní, informačně obsažná, aktuální a nestranná. Přímá komunikace vyzývá účastníky k vyjádření toho, co si doopravdy myslí, co pociťují a co potřebují. Komunikující strany by neměly usilovat o prosazení svých cílů prostřednictvím manipulace. Přímost předpokládá i buduje důvěru. V dnešní době se organizace potřebují stát produktivnější, tvořivější a konkurenceschopnější. Proto musí zapomenout na autokratické řízení, obavy, utajování informací a namísto toho vytvářet prostředí pro přímou komunikaci. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 26)

Princip respektu

Respektovat komunikačního partnera znamená naslouchat mu, vzít v úvahu jeho potřeby, cíle, názory a respektovat jeho jedinečný pohled na věc. Nikdo nemá právo na větší respekt než druzí, bez ohledu na to, jaké postavení kdo zastává nebo jakými schopnostmi disponuje. „*Respektuji, co děláte a co si myslíte. Řeknu vám, co si o tom myslím a jak to pociťuji a vnímám já. Očekávám totéž z vaší strany.*“ (McLaganová; Krembs, 1998, s. 27)

Princip společné odpovědnosti

Za úspěšný průběh komunikačního procesu nesou odpovědnost obě komunikující strany. Všichni lidé v organizaci na všech úrovních i pozicích musí být aktivními příjemci sdělení a usilovat tak o zvýšení produktivity. Dříve se vycházelo z toho, že vedoucí pracovníci budou zadávat úkoly a podřízení budou bez výhrad loajálně plnit příkazy. Uplatňování takovéto odpovědnosti za pracovní komunikaci do značné míry ztratilo v dnešní době opodstatnění, jelikož tak vznikají podezírání, obviňování, nadměrné ztráty a oddělení pracovníků od vedení. Změny lze dosáhnout, pokud každý pracovník bude při komunikaci

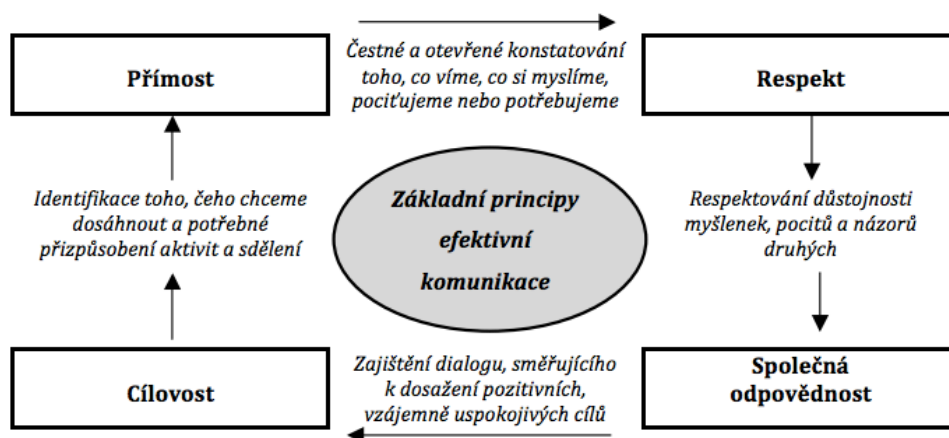
jednat odpovědně. V takovém případě je možné se shodnout na cílech a rolích, efektivně využívat zpětnou vazbu, učit se a rozvíjet se. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 28)

Princip cílovosti

Komunikace v organizaci neprobíhá nahodile, nýbrž je vědomá a specificky zaměřená na určitý cíl. Takto orientovaná komunikace usiluje o dosažení shody v oblasti cílů a rolí, o analýzu a využití zpětné vazby a o zkvalitnění pracovního rozvoje. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 29)

Efektivní komunikace je bezesporu záměrná, probíhající s určitým cílem. Proto je důležité, aby byla přímá, aby její účastníci respektovali druhé a aby uplatňovali společnou odpovědnost. Pokud firemní komunikace bude vycházet z výše uvedených principů, tak pracovníci umožní organizaci dosáhnout co nejlepších výsledků. (McLaganová; Krembs, 1998, s. 29)

Obrázek č. 6: Základní principy efektivní komunikace



Zdroj: FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5, str. 127

4 Vlastní práce

Vlastní část diplomové práce je založena na kvantitativním výzkumu, který je zaměřen na zjištění důležitosti jednotlivých prvků komunikace užívaných při výkonu práce manažera. Data pro potřeby výzkumu jsou získána prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 46 manažerů z pěti společností s různým zaměřením. Manažeři byli osloveni k vyplnění anonymního dotazníku, který byl dostupný v online elektronické podobě na webové stránce forms.office.com.

Dotazníkové šetření je rozděleno na dvě hlavní části, a to na část identifikační a část zjišťovací. Identifikační část obsahuje čtyři otázky, které rozlišují respondenty dle pohlaví, věku, úrovně managementu a počtu jejich podřízených. Zjišťovací část dotazníku obsahuje sedm odborných tematických bloků, uzavřené i otevřené otázky. V sedmi odborných tematických blocích jsou obsaženy otázky, v kterých manažeři posuzují významnost jednotlivých prvků komunikace na čtyřstupňové Likertově škále. Tyto odborné okruhy zjišťují postoj respondentů např. k verbální a neverbální komunikaci, ke směrům komunikace v organizaci nebo ke komunikačním bariérám. V závěru formuláře je položeno několik otevřených otázek, jejichž účelem je získat osobní názor účastníků šetření a prozkoumat tak danou problematiku více do hloubky. Celá struktura dotazníku je k dispozici v příloze č. 1.

V první části vlastní práce jsou představeny zvolené organizace a charakterizován soubor respondentů. Druhá část práce je zaměřena na analýzu dotazníkového šetření. Získaná data jsou zpracována do tabulek a grafů a dále vyhodnocena pomocí základních statistických ukazatelů, jako je vážený aritmetický průměr, vážený rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient a pořadí významnosti.

Vážený aritmetický průměr (VAR), patří mezi ukazatele polohy a používá se v případě, jestliže hodnoty v souboru mají různou váhu nebo důležitost. Vážený aritmetický průměr určuje střední hodnotu základního souboru a vypočítá se dle následujícího vzorce, kde x_i značí zjištěné hodnoty a n_i odpovídá počtu členů statistického souboru.

$$\text{Vzorec: } \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_i n_i}{n_1 + n_2 + \dots + n_i}$$

Vážený rozptyl (VR) vyjadřuje, jak moc jsou jednotky v základním souboru vzdáleny (rozptýleny) od váženého aritmetického průměru.

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

Směrodatná odchylka (SO) naznačuje, jak se od sebe jednotlivé hodnoty v souboru odlišují. Pokud se směrodatná odchylka rovná nule, jsou všechna data stejná. Vypočítá se jako druhá odmocnina rozptylu.

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

Variační koeficient (VK) porovnává směrodatnou odchylku s aritmetickým průměrem. Tento podíl je vynásoben 100 a ukazuje procentuální podíl směrodatné odchylky z průměrné hodnoty.

Vzorec:
$$V = \frac{s}{\bar{x}}$$

Pořadí významnosti vychází z aritmetického průměru a je použito pro porovnání hodnot. Na jeho základě je vymezeno pořadí jednotlivých prvků pro větší přehlednost.

4.1 Charakteristika objektů zkoumání

V níže uvedených společnostech s odlišným předmětem činnosti a různorodou strukturou managementu bylo osloveno celkem 46 respondentů, kteří se podíleli na kvantitativním výzkumu a vrátili vyplněný dotazník k dalšímu zkoumání.

CzechInvest limited s.r.o.

CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu obchodu a průmyslu. Jedná se o agenturu hrající klíčovou úlohu v oblasti podpory podnikání a investic. Jejím hlavním cílem je přeměna České republiky v inovačního lídra Evropy. Mezi aktivity CzechInvestu patří rozvoj potenciálu českých technologických firem, podpora tzv. „chytrých investic“, motivace zahraničních investorů usazených v ČR k investicím a asistence českým firmám při vstupu na zahraniční trhy.

Schlieger s.r.o.

Jedná se o společnost, která sídlí v Praze a specializuje se výhradně na obnovitelné zdroje energie, jako jsou tepelná čerpadla, systémy solárního ohřevu vody a podlahová topení. Pracovníci firmy Schlieger mají zkušenosti s poradenstvím, návrhem a samotnou realizací těchto systémů, které již vlastní tisíce zákazníků po celé České republice a další stovky v zahraničí.

MECAS ESI s.r.o.

Společnost sídlí v Plzni, která se specializuje na prodej a distribuci pokročilých technologických programů. Zákazníkům nabízí také digitální simulace výrobních procesů a poskytuje softwarové licence. Firma je součástí skupiny „ESI group“, která je v současnosti předním světovým poskytovatelem virtuálních prototypů a působí ve více než 20 zemích.

Publicis Groupe

Společnost se sídlem v pražské Libni zaměřená na kreativitu, média, data a technologie. Prezentuje se jako nový typ komunikační agentury, který pomáhá firmám budovat silné značky a přetvářet marketing. Publicis Groupe je součástí třetí největší komunikační skupiny na světě patřící k lídrům v oblasti businessové a marketingové transformace.

Simba toys CZ s.r.o.

Firma sídlí v Unhošti, která se specializuje na velkoobchodní prodej dětských hraček. Společnost je součástí skupiny „Simba dickle group“, která je v současnosti pátým největším producentem hraček na světě. Hlavním cílem firmy Simba toys je nabídnout zákazníkům široký sortiment s exkluzivním zastoupením významných zahraničních značek.

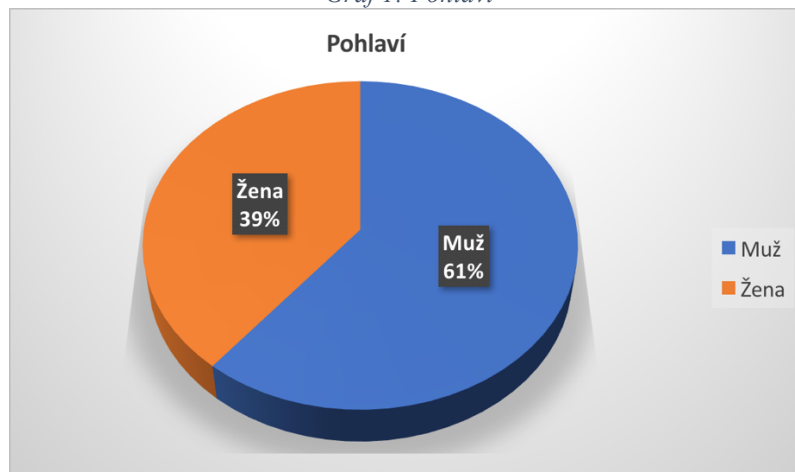
4.2 Charakteristika respondentů

Výzkumu se zúčastnilo celkem 46 manažerů působících na různých úrovních řízení ve výše uvedených společnostech. Následující část práce zobrazuje charakteristiku dotazovaných respondentů pomocí výsečových grafů, které procentuálně vyhodnocují odpovědi na identifikační otázky. Účelem identifikační části dotazníku je specifikovat strukturu výběrového souboru dle čtyř základních rozlišovacích hledisek.

Rozdělení podle pohlaví

První otázka dotazníkového šetření dělí respondenty dle pohlaví. Výzkumu se zúčastnilo 28 mužů a 18 žen. Na následujícím grafu je znázorněno procentuální zastoupení odpovědí, kde muži tvoří v přepočtu 61 % a ženy 39 %.

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Věková skladba

Další otázka dotazníkové šetření se týkala věku manažerů. Nejpočetnější skupinu tvořili manažeři ve věku 46 – 55 let v poměru 13 respondentů, tj. 28 %. Stejným počtem 11 manažerů byly zastoupeny skupiny ve věku 36 – 45 let a 26 – 35 let. Starší generaci (56 let a více) reprezentovalo celkem 7 manažerů. Nejméně početnou skupinou, která se podrobila dotazníkovému výzkumu, byli mladí manažeři do věku 25 let. Tu představovali pouze 4 účastníci, tedy 9 % ze všech.

Graf 2: Věková skladba

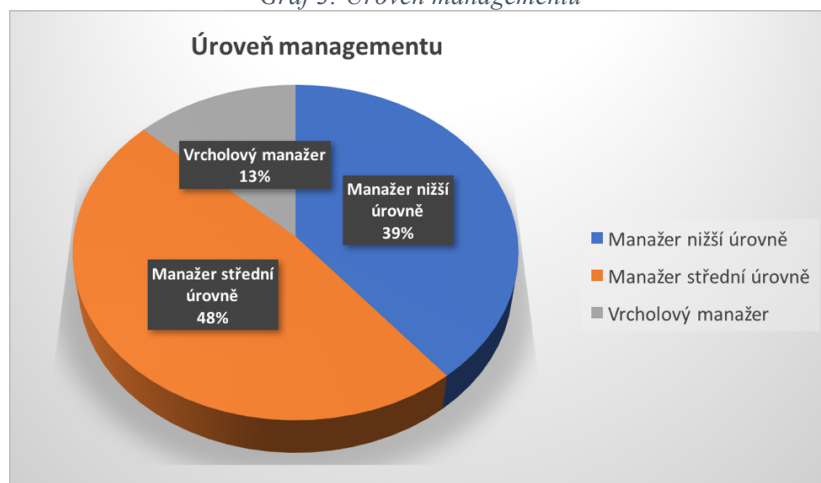


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Úroveň managementu

Následující otázka zjišťovala, na jaké úrovni řízení manažeři v organizaci působí. Největší zastoupení mají manažeři střední úrovně řízení, kteří tvoří 48 % z celkového počtu, tj. 22 osob. Dalších 18 manažerů se nachází na nižší úrovni řízení v poměru 39 %. Manažerskou funkci na vrcholové úrovni vykonává 6 účastníků šetření, což je 13 %.

Graf 3: Úroveň managementu

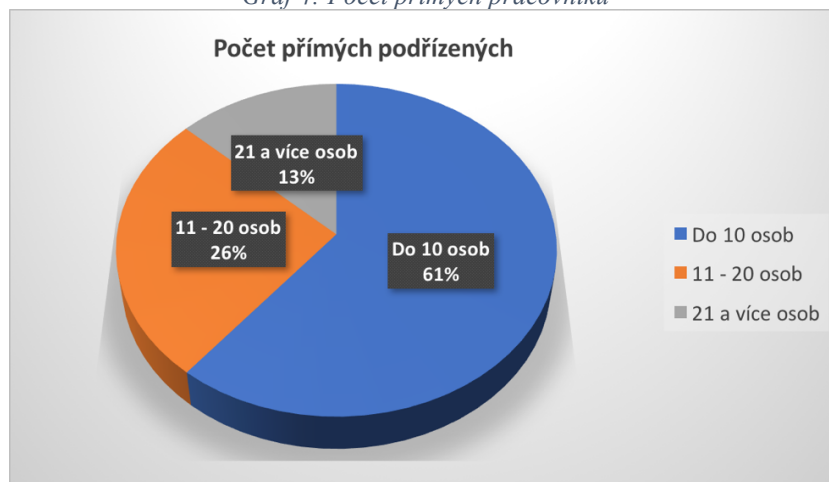


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Počet podřízených pracovníků

V poslední identifikační otázce byli manažeři dotazováni na to, kolik mají přímých podřízených. Více než polovina respondentů (61 %) odpověděla, že počet jejich podřízených pracovníků nepřesahuje 10 osob. Celkem 12 respondentů uvedlo, že vedou tým podřízených mezi 11 – 20 osobami. Poslední skupinou pracovníků, kteří jsou nadřízenými manažery více než 21 osob, zastupuje celkem 6 respondentů, tedy 13 % z celkového počtu.

Graf 4: Počet přímých podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Klíčová část dotazníkového šetření se soustředí na konkrétní a odborné tematické okruhy týkající se komunikace. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé okruhy otázek rozděleny do podkapitol. Získané odpovědi jsou krátce okomentovány a vyhodnoceny pomocí grafů a tabulek.

4.3.1 Čtyřstupňová škála významnosti

V této části formuláře dotazování hodnotili, jak důležité jsou pro ně jednotlivé aspekty komunikace, a to na čtyřstupňové škále – malý význam = 1, střední význam = 2, velký význam = 3 a zásadní význam = 4. Tyto aspekty jsou dle své povahy rozděleny do sedmi okruhů – obsah komunikace, verbální komunikace a paralingvistika, neverbální komunikace, typy komunikace, směry komunikace, bariéry komunikace a principy komunikace.

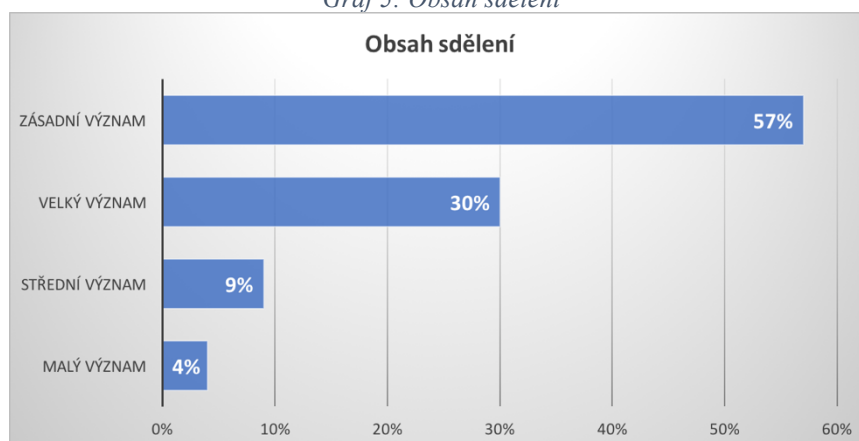
I. Obsah komunikace

Na grafech č. 5 – 10 je zobrazena analýza otázky č. 5 z dotazníku, která se zabývala obsahovou stránkou komunikace. Tato otázka zahrnovala celkem šest prvků obsahové části komunikace a manažeři určovali jejich důležitost pomocí škály od malého po zásadní význam.

- *Obsah sdělení*

Prvním hodnotícím prvkem byl obsah sdělované informace. Tento prvek má pro více než polovinu respondentů (57 %) zásadní význam, tedy pro 26 manažerů z celkového počtu. Velký význam zvolilo 14 dotazovaných manažerů, tj. 30 %. Celkem 4 manažeři přisuzují obsahu sdělení střední význam. Malý význam je zastoupen pouze 4 % a zvolili ho tedy 2 respondenti.

Graf 5: Obsah sdělení

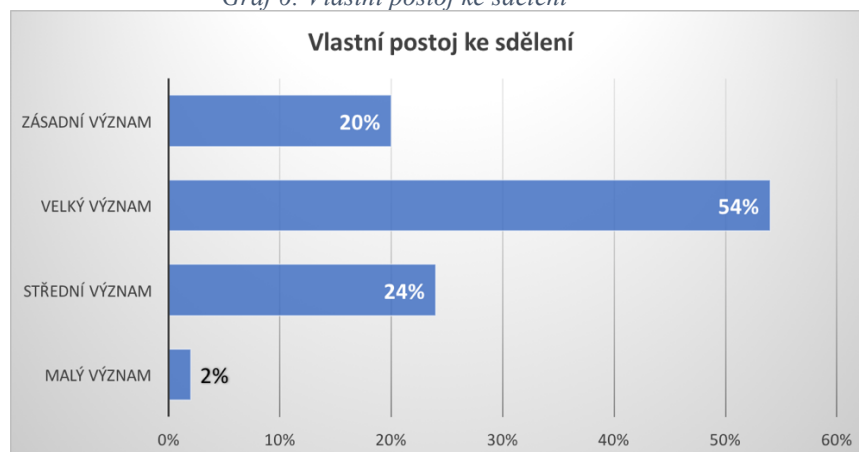


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Vlastní postoj ke sdělení*

V následujícím tvrzení manažeři hodnotili, jaký vliv má na komunikaci vlastní postoj ke sdělení. Celkem 54 % respondentů je přesvědčeno, že tento prvek má na komunikační proces velký vliv a dokonce 20 % to považuje za vliv zásadní. Pouze 1 respondent hodnotí tento prvek jako málo významný a zbývajících 11 manažerů přikládá vlastnímu postoji ke sdělované informaci střední významnost.

Graf 6: Vlastní postoj ke sdělení

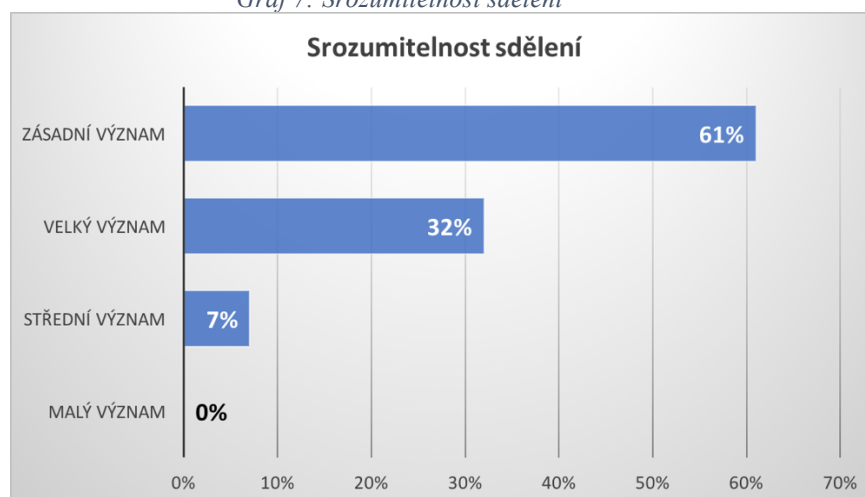


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Srozumitelnost sdělení*

Srozumitelnost sdělení má pro hladký průběh komunikačního procesu jistě klíčový význam. To je patrné i z následujícího grafu, kde 28 respondentů (61 %) přisuzuje tomuto prvku zásadní význam a dalších 15 respondentů ho vnímá jako dosti významný. Pro zbylé 3 manažery (6 %) má srozumitelnost sdělení v komunikaci střední význam.

Graf 7: Srozumitelnost sdělení

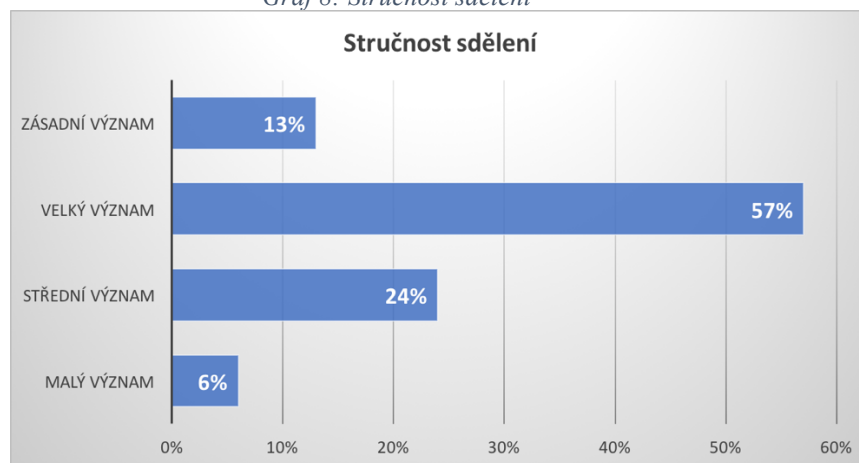


Zdroj: Vlastní zpracování

- *Stručnost sdělení*

U dalšího tvrzení účastníci šetření posuzovali, jak důležitá je stručnost sdělení. Více než polovina respondentů (57 %) označilo tento prvek za velmi významný. Dalších 11 dotazovaných považuje stručnost za středně významnou. Zásadní význam má stručnost komunikace pro 6 oslovených manažerů, tj. 13 %. Naopak malou významnost tomuto aspektu přisuzují jen 3 respondenti.

Graf 8: Stručnost sdělení

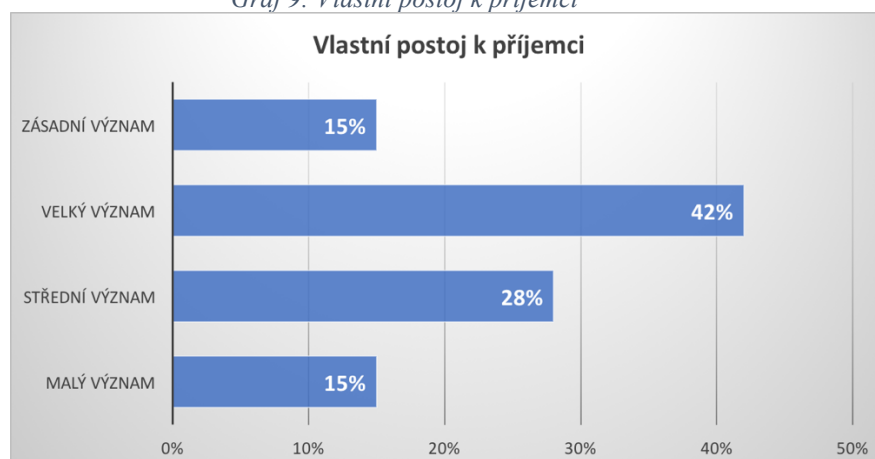


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Vlastní postoj k příjemci sdělení*

Následujícím kritériem tohoto bloku je osobní postoj k příjemci sdělení. Celkem 19 manažerů přiřadilo ke zmíněnému tvrzení velký význam a 13 respondentů význam střední. Pro 7 vedoucích pracovníků je vlastní postoj k příjemci sdělení zásadní a stejný počet respondentů vnímá tento prvek jako málo významný.

Graf 9: Vlastní postoj k příjemci

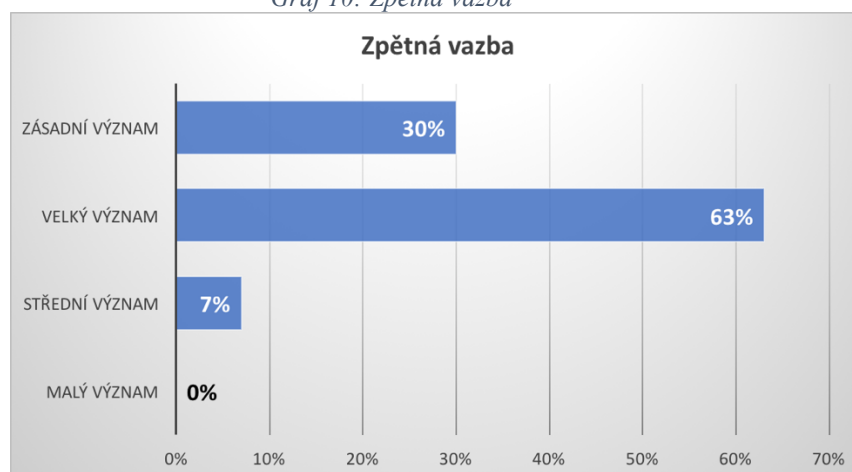


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- **Zpětná vazba**

Zpětná vazba je pro manažera znakem, že bylo sdělení správně pochopeno a rovněž díky ní může předejít nedorozumění. Z grafu č. 10 je patrné, že pro většinu (63 %) dotazovaných má zpětná vazba velký význam. 14 účastníků šetření vnímá zpětnou vazbu dokonce jako jeden ze zásadních prvků komunikace. Další 3 manažeři přikládají tomuto aspektu střední významnost a nikdo z respondentů nepovažuje zpětnou vazbu za málo významný prvek.

Graf 10: Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Níže znázorněná tabulka zobrazuje počty odpovědí na jednotlivé prvky obsahové komunikace a uvádí statistickou analýzu dat. Na základě výpočtů váženého aritmetického průměru, váženého rozptylu, směrodatné odchylky, variačního koeficientu a pořadí významnosti je téma obsahu komunikace hodnoceno.

Dle výpočtu váženého aritmetického průměru, který přesahuje hodnotu 3, lze tvrdit, že oslovení manažeři největší význam v rámci obsahu komunikace přisuzují srozumitelnosti sdělení, obsahu sdělení a zpětné vazbě. S hodnotou 3,54 zaujímá srozumitelnost sdělení první místo z hlediska významnosti. Na druhou stranu stručnost sdělení, vlastní postoj ke sdělení a i k příjemci sdělení vnímají manažeři jako méně významné prvky. Zpětná vazba dosahuje nejmenších hodnot v ukazatelích rozptylu, směrodatné odchylky i variačního koeficientu. To značí, že odpovědi na tuto otázku si byly většinou podobné a příliš se nelišily od průměru. Vysoký variační koeficient u vlastního postoje k příjemci sdělení znamená, že v odpovědích se respondenti tolik neshodovali a měli různé preference.

Tabulka 1: Obsah komunikace

OBSAH KOMUNIKACE	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK	Pořadí
Obsah sdělení	2	4	14	26	3,39	0,67	0,82	24,19%	2.
Vlastní postoj ke sdělení	1	11	25	9	2,91	0,51	0,72	24,62%	4.
Srozumitelnost sdělení	0	3	15	28	3,54	0,38	0,62	17,36%	1.
Stručnost sdělení	3	11	26	6	2,76	0,57	0,76	27,42%	5.
Vlastní postoj k příjemci sdělení	7	13	19	7	2,57	0,85	0,92	36,03%	6.
Zpětná vazba	0	3	29	14	3,24	0,31	0,56	17,25%	3.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

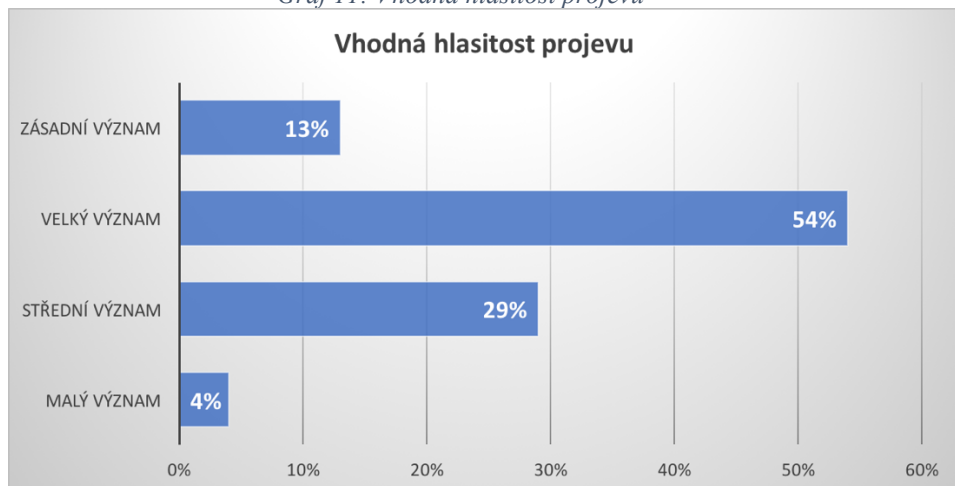
II. Verbální komunikace

Na grafech č. 11 - 16 jsou vyobrazeny analýzy z druhého okruhu zjišťovací části výzkumu, která se zabývá verbální komunikací a jejími paralingvistickými prvky.

- *Vhodná hlasitost projevu*

Co se týče verbálního projevu, jako první manažeři posuzovali význam hlasitosti řeči. Pro 25 manažerů má přiměřená hlasitost projevu velký význam, tj. pro 54 %. Střední význam ohodnotilo 13 respondentů. Dalších 6 respondentů vnímá hlasitost projevu jako zásadní prvek verbální komunikace a pouze 2 respondenti přisuzují síle hlasu malý význam.

Graf 11: Vhodná hlasitost projevu

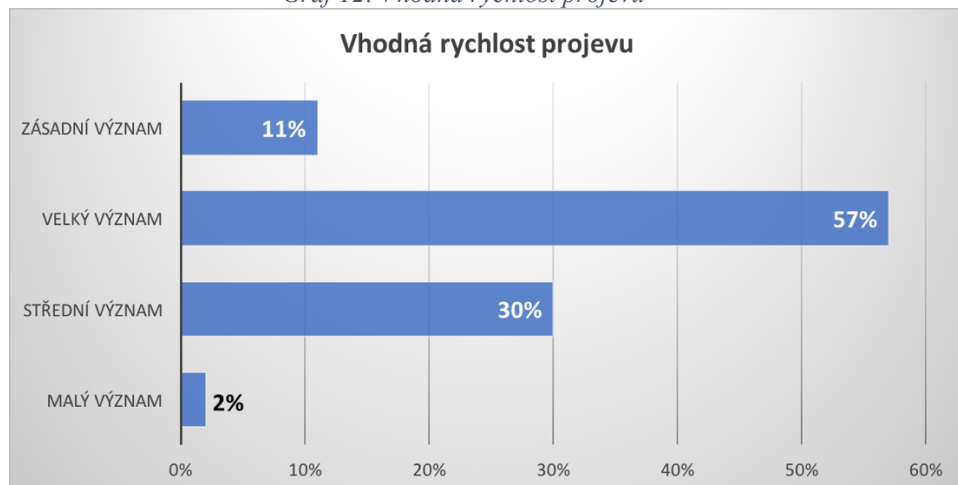


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Vhodná rychlost projevu*

Graf č. 12 poukazuje na vhodně zvolené tempo řeči. Nadpoloviční většina manažerů (57 %) je přesvědčena, že vhodná rychlost projevu má při komunikaci velký význam. Celkem 5 respondentů (11 %) dokonce vnímá tento význam jako zásadní. Dalších 14 účastníků šetření zastává názor, že přiměřené tempo řeči ovlivňuje komunikaci průměrně a pouze 1 respondent je toho názoru, že vhodně zvolená rychlost projevu má malý význam.

Graf 12: Vhodná rychlost projevu



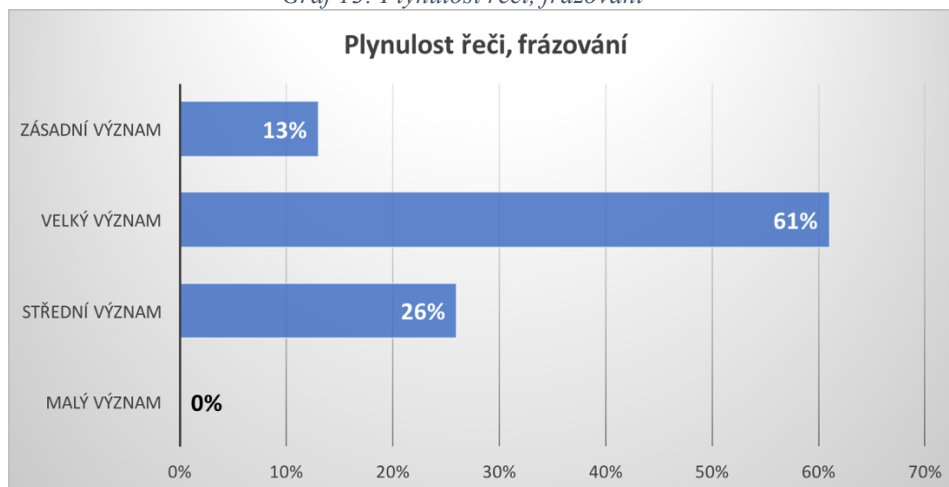
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Plynulost řeči, frázování*

Dalším prvkem, kde manažeři pomocí škálování určovali jeho význam, je plynulost řeči a frázování. Z grafu č. 13 je zřejmé, že respondenti dávají plynulosti řeči podobný význam jako rychlosti řeči v předchozím grafu. Celkem 28 manažerů (61 %) shledává plynulost řeči jako velmi důležitý prvek verbální komunikace.

Střední významnost tomuto prvku přisuzuje 26 % dotazovaných a dalších 13 % manažerů spatřuje v souvislosti projevu zásadní význam.

Graf 13: Plynulost řeči, frázování

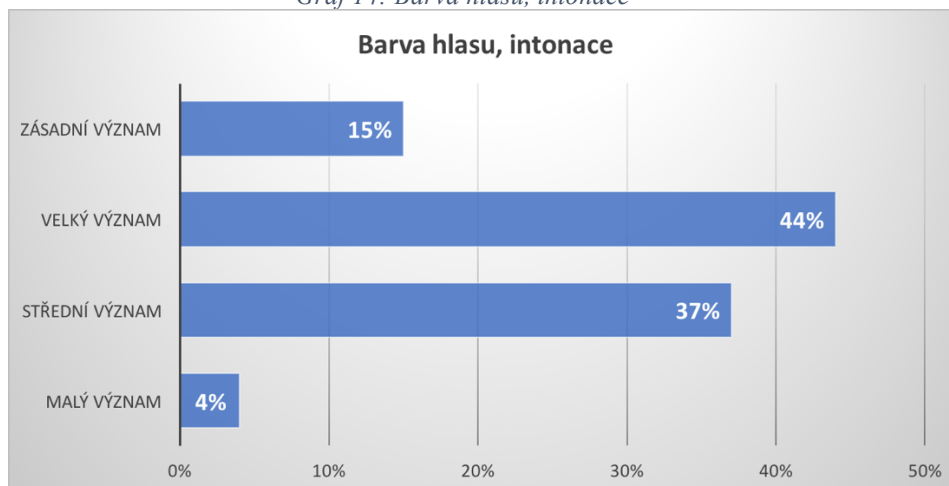


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Barva hlasu, intonace*

Graf č. 14 znázorňuje významnost barvy hlasu a intonace. Celkem 20 respondentů přikládá barvě hlasu velký význam a pouze o 3 osoby méně, tedy 17 respondentů, význam střední. Zásadní význam v barvě hlasu spatřuje 7 manažerů a zbylí 2 dotazovaní ohodnotili tento prvek jako málo významný.

Graf 14: Barva hlasu, intonace



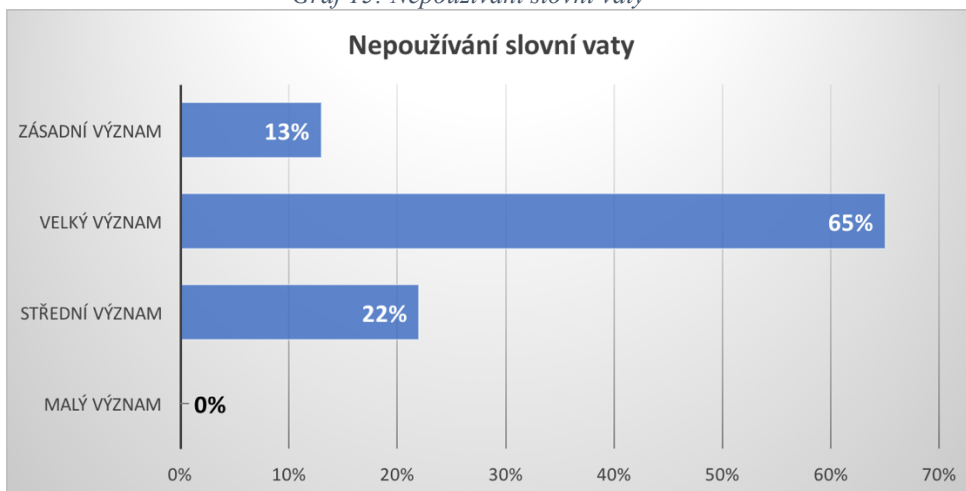
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Nepoužívání slovní vaty (výplň mezi slovy)*

Následující graf č. 15 se zabývá nepoužíváním slovní vaty neboli výplňkových slov v podobě „jako že, prostě, hmm, vlastně“ při komunikaci. Celkem 30 respondentů (65 %) uvádí, že vyvarování se těchto slov má pro komunikaci velký

význam. Dalších 6 respondentů spatřuje tento význam dokonce jako zásadní a 10 manažerů se přiklání k významu průměrnému.

Graf 15: Nepoužívání slovní vaty

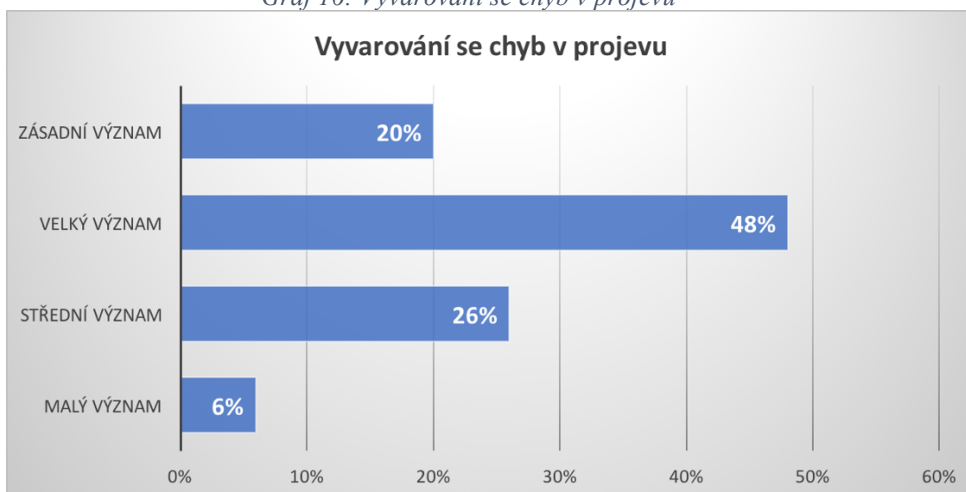


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Vyvarování se chyb v projevu (špatná výslovnost či artikulace)*

Posledním hodnotícím aspektem v okruhu verbální komunikace je vyvarování se chyb v řeči, což se může projevovat špatnou výslovností či artikulací. Velký význam tomuto prvku přiřadilo 22 manažerů, tj. 48 %. Střední význam zvolilo 12 respondentů. Celkem 9 manažerů je toho názoru, že vyvarování se chyb v projevu ovlivňuje komunikaci zásadně a zbylí 3 manažeři v tomto prvku vidí malý význam.

Graf 16: Vyvarování se chyb v projevu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 2 analyzuje veškeré odpovědi z tematického bloku verbální komunikace. V rámci této skupiny je pro manažery nejvýznamnějším prvkem ústního projevu tvrzení č. 5, tedy nepoužívání slovní vaty. Vypočítaný aritmetický průměr činí 2,91 a i ostatní statistické ukazatele zde vykazují nejlepší hodnoty. Druhou významnou položku pro

respondenty představovala plynulost řeči, která dosahovala hodnoty aritmetického průměru 2,87. Naopak nejmenší důležitost dle váženého aritmetického průměru přisuzovali respondenti barvě hlasu, o čtvrtou a pátou příčku se s totožnou hodnotou podělila hlasitost a rychlost projevu. Manažeři se příliš neshodovali zejména u položky „vyvarování se chyb v projevu“, kde variační rozptyl (0,68) i variační koeficient (29,39 %) nabývají nejvyšších hodnot, což vypovídá o poměrně vysoké různorodosti odpovědí.

Tabulka 2: Verbální komunikace

VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK	Pořadí
Hlasitost projevu	2	13	25	6	2,76	0,53	0,73	26,36%	4.-5.
Rychlost projevu	1	14	26	5	2,76	0,44	0,67	24,10%	4.-5.
Plynulost řeči	0	12	28	6	2,87	0,37	0,61	21,32%	2
Barva hlasu, intonace	2	17	20	7	2,70	0,60	0,78	28,81%	6
Nepoužívání slovní vaty	0	10	30	6	2,91	0,34	0,58	20,02%	1
Chyby v projevu	3	12	22	9	2,80	0,68	0,82	29,39%	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

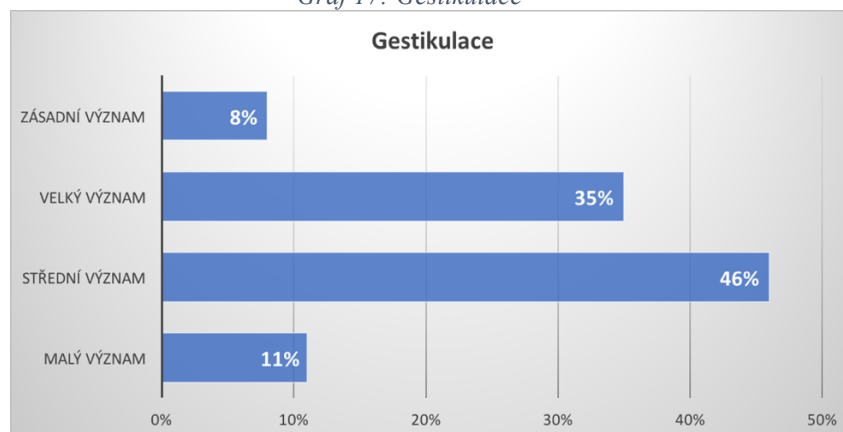
III. Neverbální komunikace

Třetí odborný blok pojednává o tématu neverbální komunikace. Grafy č. 17 – 22 analyzují 6 prvků neverbální komunikace, kterým manažeři přidělovali významnost.

- *Gestikulace*

Prvním zkoumaným prvkem tohoto bloku je gestikulace, která vysvětluje, nahrazuje či doprovází slovní sdělení. Nadpoloviční většina se zde drží ve spodní polovině významnosti. Celkem 21 účastníků šetření (46 %) považuje gestikulaci za průměrně významnou a dalších 5 respondentů dokonce za málo významnou. Naopak pro 16 dotazovaných jsou gesta při projevu velmi důležitá. Zbylí 4 manažeři přikládají gestikulaci zásadní význam.

Graf 17: Gestikulace

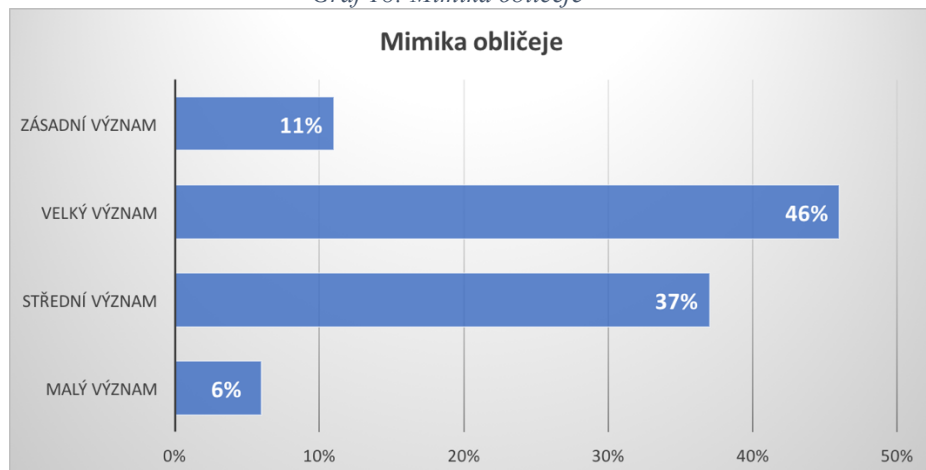


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Mimika obličeje*

Následující graf č. 18 vystihuje významnost mimiky obličeje při komunikaci. Celkem 20 manažerů (43 %) připouští mimiku obličeje pouze průměrný nebo malý význam. Tuto skutečnost vyvažuje dalších 21 respondentů, kteří tento prvek hodnotí jako velmi významný. Mimika je zásadní pouze pro 5 manažerů.

Graf 18: *Mimika obličeje*

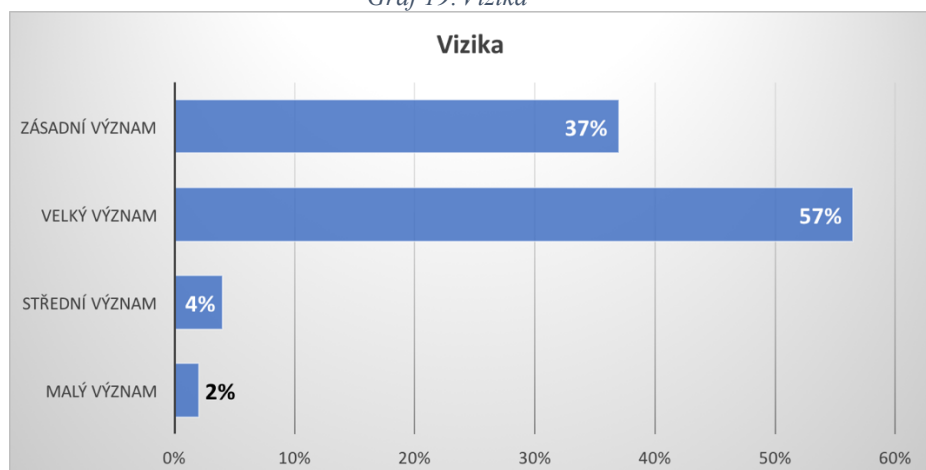


Zdroj: *Vlastní zpracování, 2022*

- *Vizika (oční kontakt)*

Významnost očního kontaktu zobrazuje graf č. 19. Zde se naprostá většina odpovědí drží v horní polovině významnosti. Pro 26 dotazovaných je oční kontakt v rámci komunikace velmi důležitý a dalších 17 manažerů mu dokonce přisuzuje význam zásadní. Střední a malý význam se v odpovědích vyskytl pouze 3 krát.

Graf 19: *Vizika*

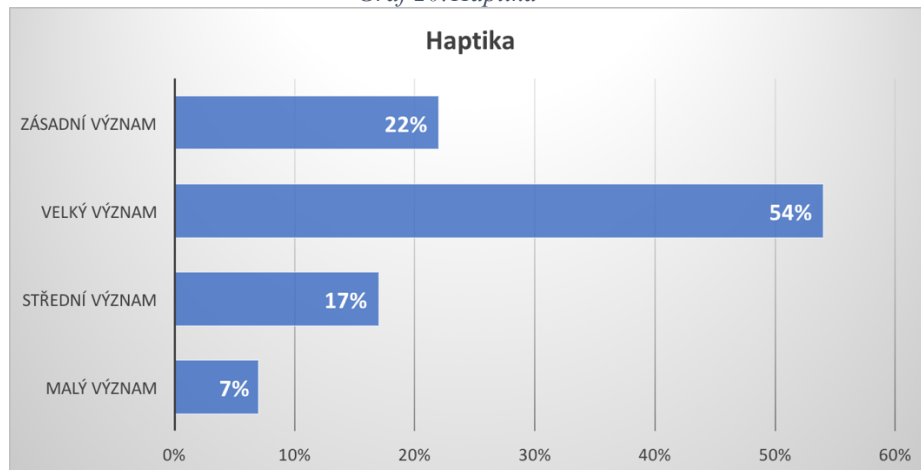


Zdroj: *Vlastní zpracování, 2022*

- *Haptika (podání ruky)*

Nejčastější formou haptiky neboli dotekové komunikace je pro manažery jistě podání ruky. Dle způsobu podání ruky je možné posoudit partnera. I to může být jeden z důvodů, proč nadpoloviční většina (54 %) přiřadila haptice velký význam. Pro 10 respondentů je způsob podání ruky dokonce zásadní. Naopak 11 dotazovaných hodnotí haptiku střední až malou významností.

Graf 20: Haptika

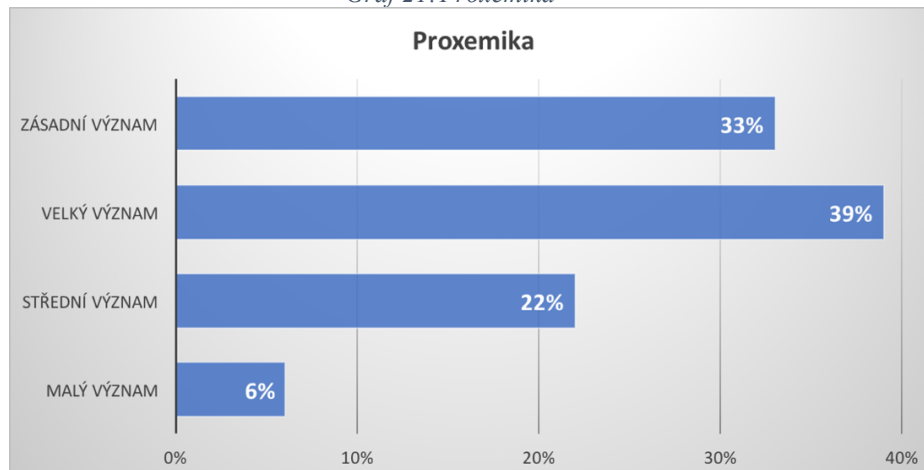


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Proxemika (vhodná vzdálenost komunikujících)*

Graf č. 21 zobrazuje opět převahu odpovědí v horní polovině významnosti. Optimální vzdálenost mezi komunikujícími subjekty vnímá 18 respondentů velmi důležitě. Dalších 15 respondentů vidí v osobním prostoru při sdělování zásadní význam a 10 respondentů význam střední. Pouze 3 manažeři shledávají tento prvek jako málo významný.

Graf 21: Proxemika

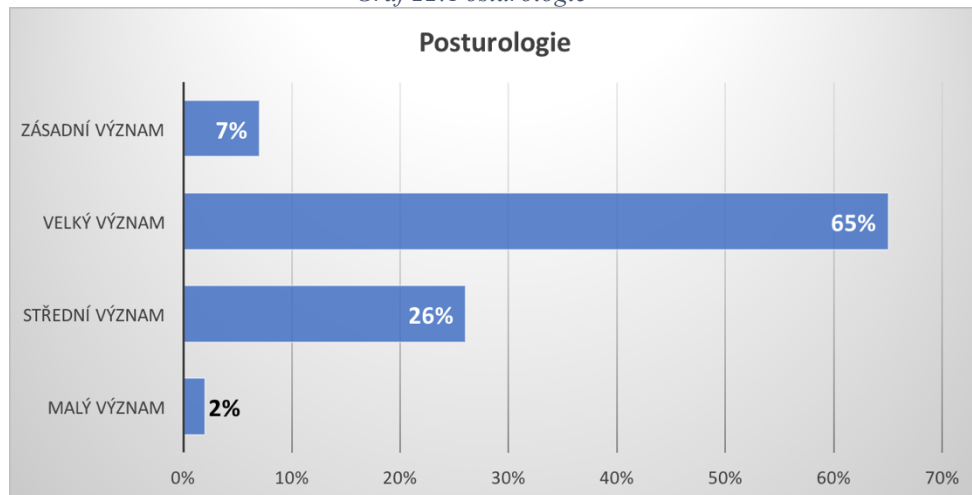


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Posturologie (držení těla)*

Posledním reprezentantem skupiny neverbálních komunikačních prostředků je posturologie neboli držení těla. Dle grafu č. 22 převládají názory, že postoj těla pro komunikaci je velmi nebo alespoň středně významný. Takto odpovídalo dohromady 42 manažerů. Pro 3 respondenty má posturologie zásadní význam a pouze 1 manažer se přiklání k významu malému.

Graf 22: Posturologie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 5 zobrazuje souhrnné výsledky prostředků nonverbální komunikace. Pouze jeden prvek má hodnotu váženého aritmetického průměru větší než 3, což značí velký význam. Jedná se o oční kontakt, který je tudíž pro manažery při komunikaci nejvíce důležitý. Nejnižší variační koeficient vykazuje také vizika. Hodnota 19,75 % uvádí, že pouze 19,75 % odpovědí se odchyluje od průměrné hodnoty. Dle aritmetického průměru významnou roli pro manažery hraje i proxemika a haptika. Proxemika dosahuje nejvyšších hodnot u váženého rozptylu a směrodatné odchylky, to znamená, že respondenti se v hodnocení tohoto prvku příliš neshodovali a měli odlišné preference. Hodnota aritmetického průměru 2,41 gestikulace a 2,61 mimiky svědčí o nevelké důležitosti těchto prvků. Gestikulace dosahuje rovněž nejvyšší variability odpovědí, která činí necelých 33 %. Lze tedy tvrdit, že gestikulaci a mimiku účastníci šetření nepovažují za příliš významné z hlediska neverbální komunikace.

Tabulka 3: Neverbální komunikace

NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK	Pořadí
Gestikulace	5	21	16	4	2,41	0,63	0,80	32,99%	6.
Mimika	3	17	21	5	2,61	0,59	0,77	29,34%	5.
Vizika	1	2	26	17	3,28	0,42	0,65	19,75%	1.
Haptika (podání ruky)	3	8	25	10	2,91	0,64	0,80	27,56%	3.
Proxemika	3	10	18	15	2,98	0,80	0,90	30,10%	2.
Posturologie	1	12	30	3	2,76	0,36	0,60	21,61%	4.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

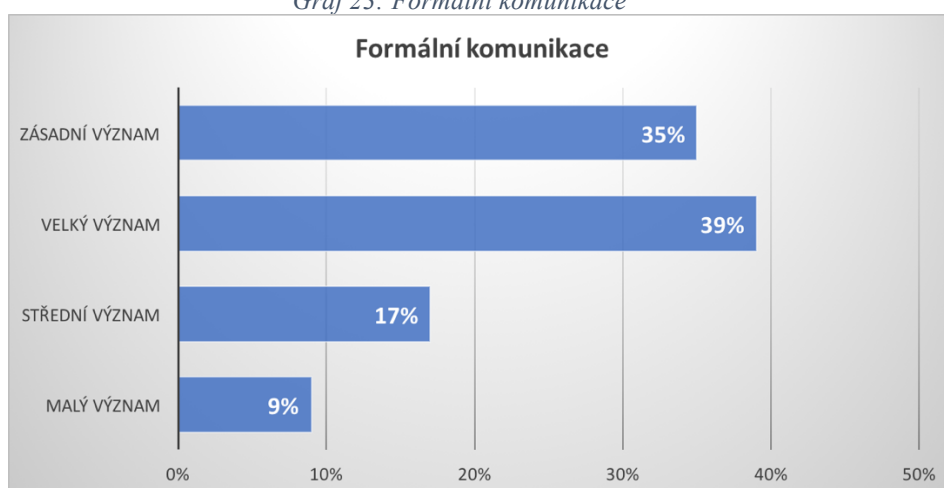
IV. Typy komunikace

Čtvrtý okruh dotazníkového šetření je zaměřen na typy komunikace v organizaci. Následující dva grafy vystihují důležitost formální a neformální komunikace z pohledu manažerů.

- *Formální komunikace*

Odpovědi na důležitost formální komunikace shrnuje graf č. 23. Z grafu je zřejmé, že většina odpovědí se drží v horní části grafu, což značí velkou až zásadní důležitost, jež zvolilo celkem 34 respondentů. Naopak malou až střední významnost formální komunikaci přisuzuje 12 manažerů.

Graf 23: Formální komunikace



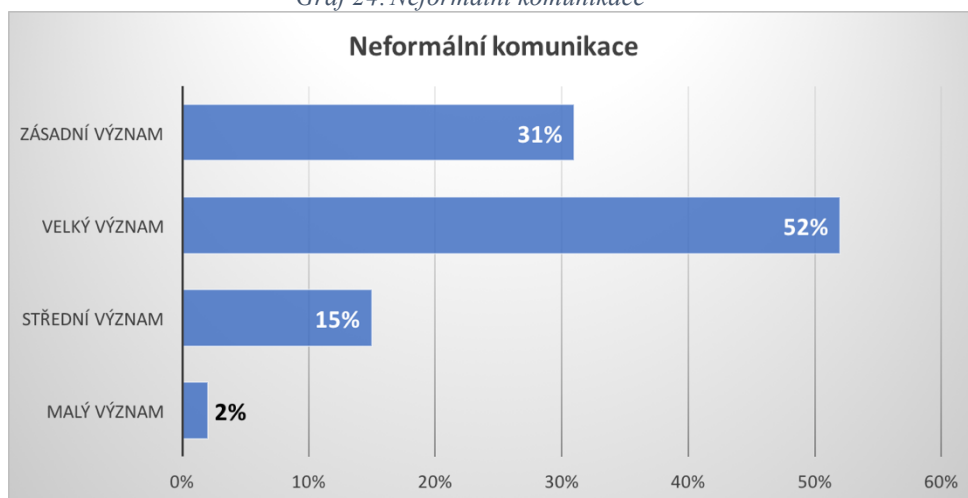
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Neformální komunikace*

Jako u formální komunikace ani u neformální komunikace tomu není jinak a většina odpovědí se opět drží v horní polovině grafu. Celkem 24 manažerů je přesvědčeno o velké významnosti neformální komunikace a 14 respondentů její

význam dokonce považuje za zásadní. Střední význam se v odpovědích objevil 7 krát a malý význam pouze 1 krát.

Graf 24: Neformální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 12 jsou vypočteny základní statistické ukazatele, díky kterým je možné důkladněji zkoumat odpovědi manažerů. Při porovnání typů komunikace je z hlediska váženého aritmetického průměru pro manažery významnější neformální komunikace s hodnotou 3,11. Zároveň nízké hodnoty ostatních ukazatelů značí, že se manažeři v důležitosti neformální komunikace relativně shodovali. Naopak vysoký variační koeficient 31,08 % poukazuje na vyšší variabilitu odpovědí týkajících se formální komunikace. Jelikož hodnoty aritmetického průměru nejsou od sebe příliš odlišné a obě dosahují hodnot 3, lze říci, že oba typy komunikace jsou pro manažery bezesporu důležité. Zároveň jsou si vědomi, že neformální komunikace je v organizaci nezbytným prvkem, který přináší zaměstnancům vítané uvolnění a zpestření.

Tabulka 4: Typy komunikace

TYPY KOMUNIKACE	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK	Pořadí
Formální komunikace	4	8	18	16	3,00	0,87	0,93	31,08%	2.
Neformální komunikace	1	7	24	14	3,11	0,53	0,73	23,46%	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

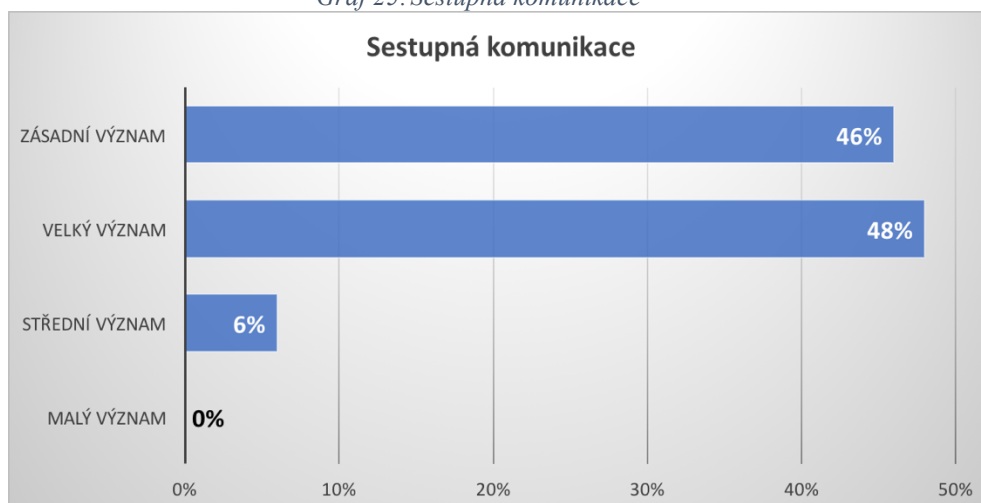
V. Směry komunikace

V organizaci probíhá komunikace hned v několika směrech. Pátý tematický okruh se zabývá čtyřmi základními komunikačními směry, jejichž významnost posuzovali dotazovaní manažeři.

- *Sestupná komunikace*

Sestupná komunikace probíhající od vedoucích pracovníků k podřízeným je důležitý směr komunikace, který napomáhá úspěšnému řízení společnosti. Důležitost sestupné komunikace potvrdilo 94 % účastníků šetření, z nichž se pro nejvyšší ohodnocení rozhodlo 21 osob a dalších 22 osob zvolilo velkou významnost. Zbývající 3 hlasující se přiklonili ke střednímu stupni.

Graf 25: Sestupná komunikace

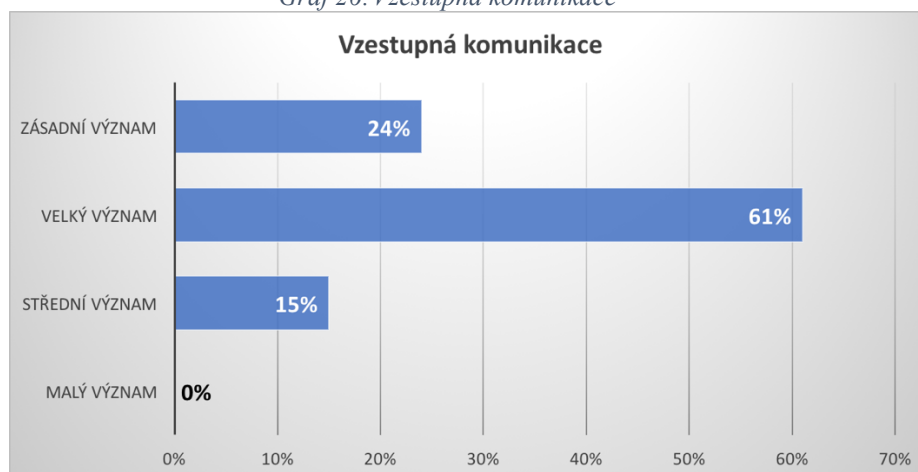


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Vzestupná komunikace*

Vzestupná komunikace zprostředkovává tok informací od podřízených k vedoucím pracovníkům. Zásadní význam v tomto směru komunikace označilo 11 manažerů. Pro 28 respondentů má komunikace směrem nahoru velký význam a pro 7 manažerů význam střední.

Graf 26: Vzestupná komunikace

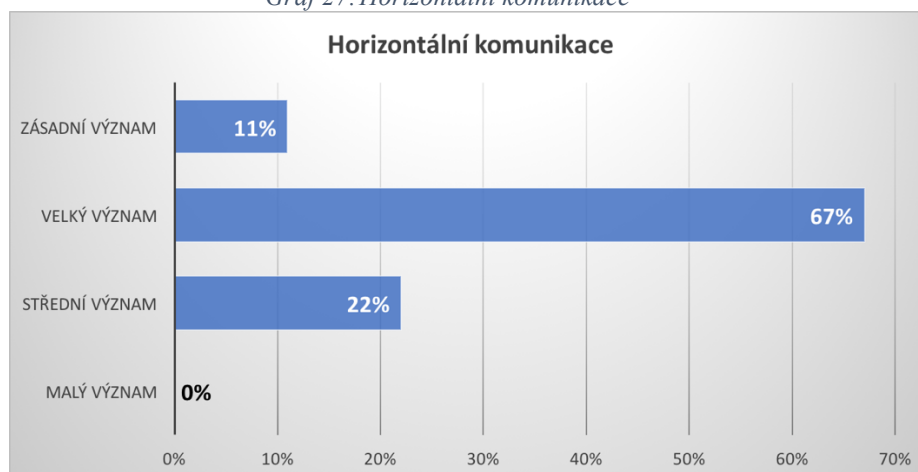


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Horizontální komunikace*

K horizontální komunikaci dochází mezi pracovníky na stejné organizační úrovni. Jako u předchozích směrů komunikace se i u horizontální komunikace drží většina odpovědí v horní části grafu. Nejvyšší škálový stupeň zvolilo 5 respondentů a pro druhý nejvyšší stupeň se rozhodlo 31 manažerů. Střední význam se v odpovědích vyskytl 10 krát.

Graf 27: Horizontální komunikace

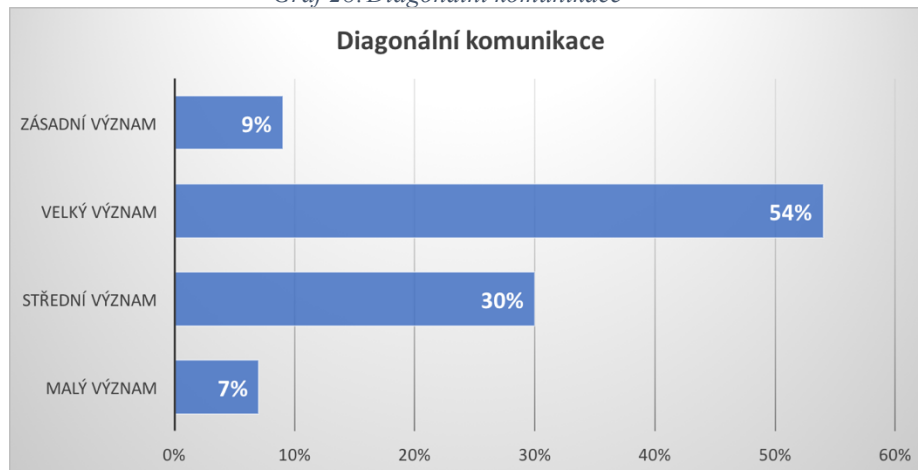


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Diagonální komunikace*

Poslední prvek v rámci komunikačních směrů je diagonální komunikace, která probíhá mezi pracovníky na různých úrovních řízení a nerespektuje tak organizační strukturu. Celkem 29 respondentů je přesvědčeno o velké či zásadní důležitosti tohoto směru. Pro střední ohodnocení se rozhodlo 14 manažerů a zbývajících 3 hlasujících se přiklonili k malé významnosti.

Graf 28: Diagonální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 5 analyzuje a vyhodnocuje celý tematický okruh komunikačních směrů pomocí vybraných statistických ukazatelů. Ze čtyř komunikačních směrů dopadla z hlediska váženého průměru nejlépe komunikace shora dolů a následovala komunikace zdola nahoru. Průměrná hodnota 3,39 a 3,09 dokazují důležitost předávání informací od manažerů k podřízeným a naopak. Sestupná komunikace vykazuje nejnižší variační koeficient, tzn. že dotazovaní se v odpovědích ohledně tohoto směru shodovali. Vážený průměr 2,65 získala diagonální komunikace a umístila se tak na nejnižší pozici z hlediska významnosti. Diagonální komunikace zároveň dosáhla nejvyšší hodnoty variačního koeficientu (27,48 %), což potvrzuje, že názory manažerů byly poměrně nejednoznačné a obsahovaly všechny kategorie odpovědí. Tento fakt prokazuje i směrodatná odchylka ve výši 0,73.

Tabulka 5: Směry komunikace

SMĚRY KOMUNIKACE	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK	Pořadí
Sestupná komunikace	0	3	22	21	3,39	0,37	0,61	17,90%	1.
Vzestupná komunikace	0	7	28	11	3,09	0,38	0,62	20,07%	2.
Horizontální komunikace	0	10	31	5	2,89	0,31	0,56	19,39%	3.
Diagonální komunikace	3	14	25	4	2,65	0,53	0,73	27,48%	4.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

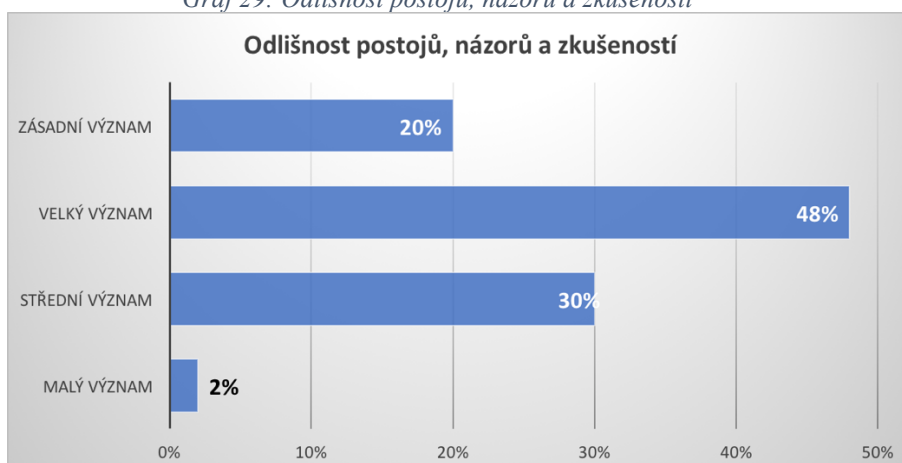
VI. Bariéry komunikace

Pátý odborný blok dotazníkového šetření se zabývá bariérami v komunikaci. V tomto okruhu je vyjmenováno 8 nejčastějších překážek, s kterými se manažeři v průběhu své komunikace mohou setkat, a které je třeba překonat, aby komunikace byla co nejefektivnější.

- *Odlíšnost postojů, názorů a zkušeností*

První bariéru v tomto tematickém okruhu představuje odlišnost postojů, názorů a zkušeností. Dle výsledků dotazníkové šetření 22 manažerů je toho názoru, že odlišnosti postojů mají na průběh komunikace vliv velmi významný a dalších 9 manažerů se dokonce přiklání k vlivu zásadnímu. Střední významnost zvolilo 14 respondentů a pouze 1 hlasující se rozhodl pro nepatrnou významnost.

Graf 29: Odlišnost postojů, názorů a zkušeností

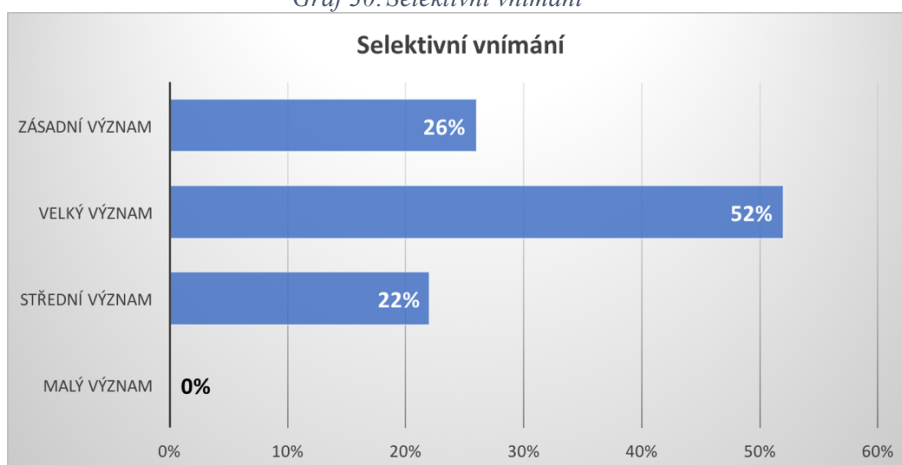


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Selektivní vnímání (zkreslení informací)*

Další překážku v komunikaci představuje selektivní vnímání neboli zkreslení informací. Nadpoloviční většina (52 %) je přesvědčena, že selektivní vnímání má na komunikaci velký význam. Zásadní význam spatřuje 12 manažerů a 10 účastníků šetření zvolilo význam průměrný.

Graf 30: Selektivní vnímání

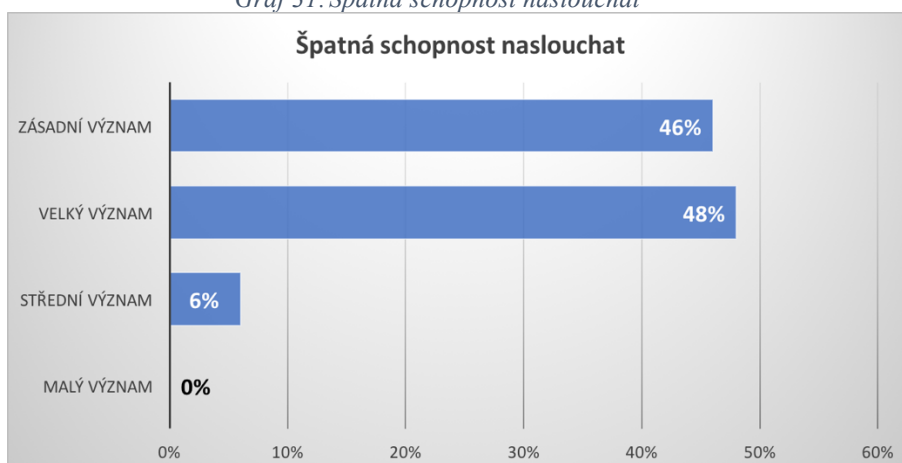


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Špatná schopnost naslouchat*

O důležitosti schopnosti naslouchání dle prvního pohledu do grafu č. 31 přesvědčuje skutečnost, že naprostá většina odpovědí se nachází v jeho horní polovině. Nikdo nezvolil nejnižší klasifikační stupeň a pouze 3 respondenti zvolili střední význam. Pro 94 % manažerů je schopnost naslouchat klíčová pro překonání bariér v komunikaci.

Graf 31: Špatná schopnost naslouchat

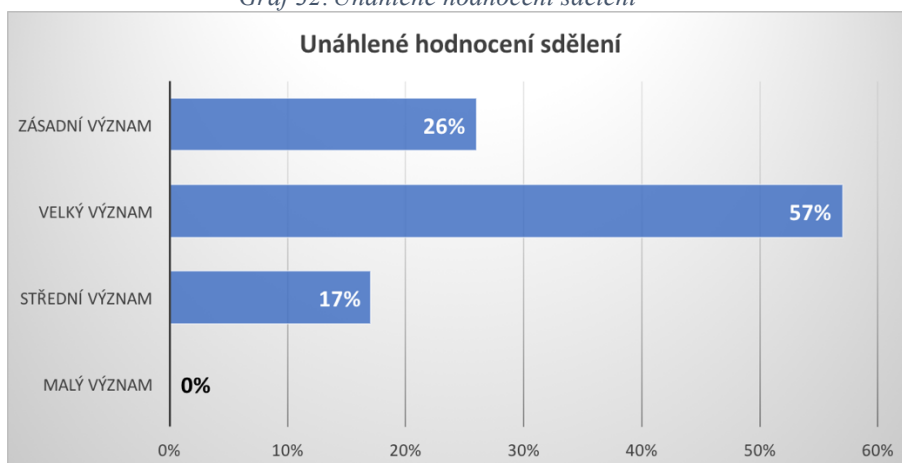


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Unáhlené hodnocení sdělení*

Následující graf znázorňuje významnost předčasného hodnocení daného sdělení. Velký význam tohoto prvku uvedlo 26 manažerů, tj. nadpoloviční většina 57 %. Dalších 12 manažerů je toho názoru, že unáhlené hodnocení zprávy má zásadní vliv na proces komunikace. Pro zbývajících 8 respondentů má tato bariéra průměrný význam.

Graf 32: Unáhlené hodnocení sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Věrohodnost zdroje (míra důvěry)*

Věrohodnost zdroje je dle zobrazených výsledků v grafu bezpochyby velmi důležitým aspektem. Celkem 44 respondentů přiřadilo míře důvěry dvě nejvyšší možná ohodnocení – 25 osob se rozhodlo pro zásadní význam a 19 osob pro velký význam. Pouze 2 manažeři uvedli pro tuto položku střední význam.

Graf 33: Věrohodnost zdroje

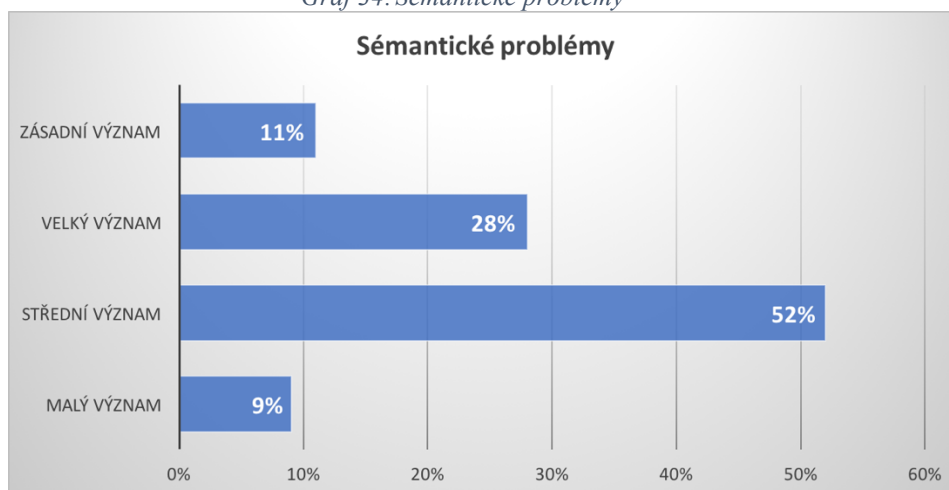


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Sémantické problémy (nadměrné užívání odborných termínů)*

Sémantické problémy souvisejí především s používáním abstraktních nebo odborných termínů. Zde se většina respondentů (24 osob) shoduje, že tato překážka má střední vliv na komunikaci. Velký a zásadní význam uvádí dohromady 18 manažerů. Zbývající 4 dotazovaní přidělují sémantickým problémům malou důležitost.

Graf 34: Sémantické problémy

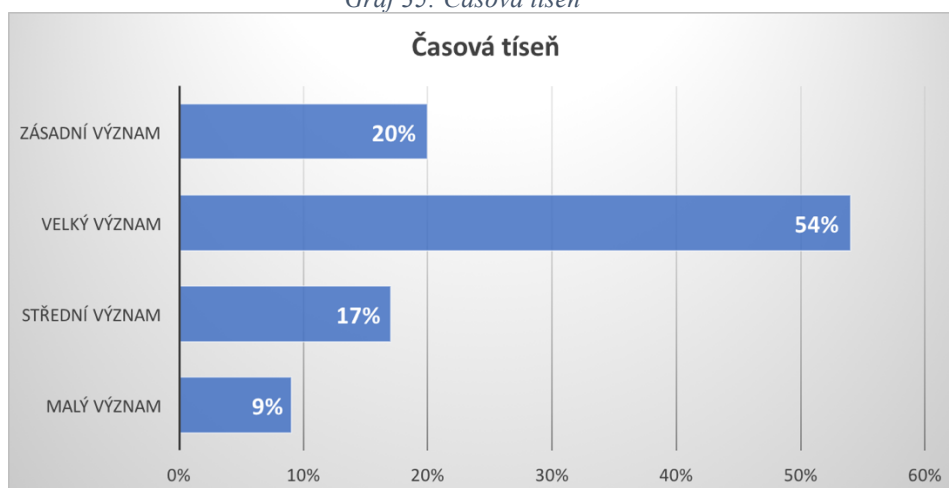


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Časová tíseň*

Nadpoloviční většina 25 osob shledala časovou tíseň jako velmi významnou bariéru komunikace a pro dalších 9 respondentů je její význam dokonce zásadní. Na druhou stranu 4 manažeři vnímají časovou tíseň jako málo důležitý prvek. Střední významnost se v odpovědích vyskytla 8 krát.

Graf 35: Časová tíseň

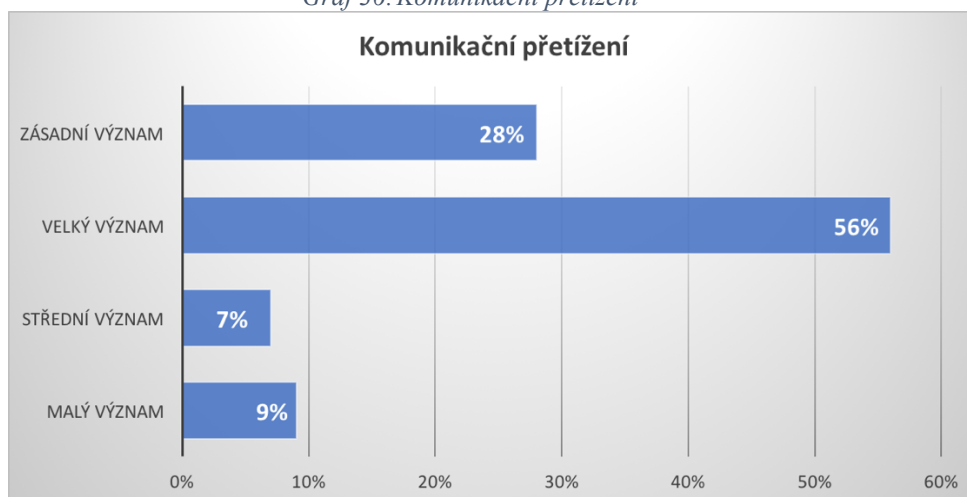


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- **Komunikační přetížení (zahlcení e-mailů)**

Problémy v komunikaci mohou vznikat také tím, že jsou manažeři zahlceni nadměrným množstvím informací. Většina odpovědí se nachází v horní části grafu, což značí velkou až zásadní významnost. Celkem se pro tyto dvě možnosti rozhodlo 39 manažerů, tj. 84 %. Naopak odpovědi v dolní polovině grafu zvolilo dohromady jen 7 respondentů, tj. 16 %.

Graf 36: Komunikační přetížení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Následující tabulka č. 6 shrnuje výsledky z bloku, jež se zabýval bariérami v komunikaci. S hodnotou 3,50 váženého průměru se na nejdůležitější příčce umístila věrohodnost zdroje. Manažeři přisuzují míře věrohodnosti největší důležitost a to, že se v odpovědích na tuto položku shodovali, dokazují i nejnižší hodnoty ostatních statistických ukazatelů jako např. hodnota variačního koeficientu 16,59 %. Špatnou

schopnost naslouchat a unáhlené hodnocení sdělení vnímají respondenti také jako podstatné překážky v komunikaci, kdy jejich vážený průměr přesahuje hodnotu 3,05. Naopak sémantické problémy, odlišnost postojů a časová tíseň mají hodnotu váženého průměru menší než 3 a respondenti je tedy považují za menší překážky komunikace. Vysoký variační koeficient přes 30 % vyšel u sémantických problémů, což značí vysokou variabilitu odpovědí a nesourodé preference manažerů.

Tabulka 6: Bariéry v komunikaci

BARIÉRY V KOMUNIKACI	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK	Pořadí
Odlišnost postojů a názorů	1	14	22	9	2,85	0,56	0,75	26,37%	6.-7.
Selektivní vnímání	0	10	24	12	3,04	0,48	0,69	22,68%	4.-5.
Špatná schopnost naslouchat	0	3	22	21	3,39	0,37	0,61	17,90%	2.
Unáhlené hodnocení sdělení	0	8	26	12	3,09	0,43	0,65	21,17%	3.
Věrohodnost zdroje	0	2	19	25	3,50	0,34	0,58	16,59%	1.
Sémantické problémy	4	24	13	5	2,41	0,63	0,80	32,99%	8.
Časová tíseň	4	8	25	9	2,85	0,69	0,83	29,26%	6.-7.
Komunikační přetížení	4	3	26	13	3,04	0,69	0,83	27,37%	4.-5.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

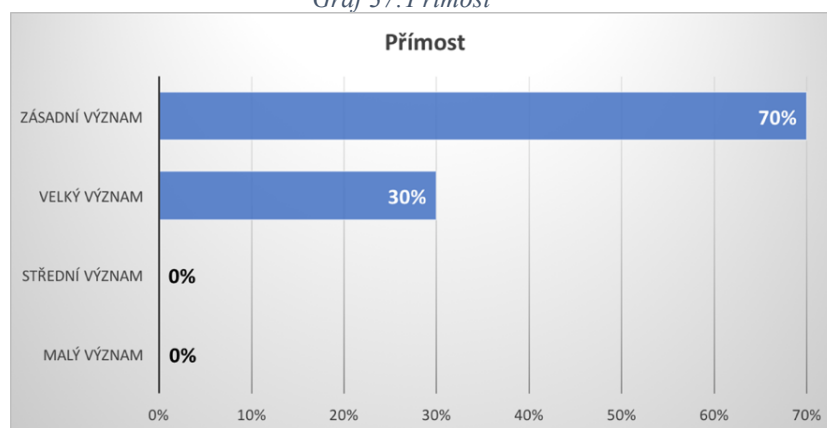
VII. Principy komunikace

Poslední odborný blok dotazníkového šetření se zabýval efektivní komunikací a jejími čtyřmi základními principy. Každý z těchto principů byl v dotazníkovém formuláři konkrétně specifikován, aby respondenti jeho významu lépe porozuměli.

- *Přímost*

Prvním předpokladem efektivní komunikace je přímost. Tento princip říká, že komunikace musí být čestná, konkrétní, informačně obsažná a nestranná. Všichni oslovení manažeři jsou přesvědčeni o důležitosti této zásady, a tudíž se jejich odpovědi objevují pouze v horní části grafu. Celkem 32 manažerů přiděluje přímosti zásadní význam a dalších 14 manažerů význam značný.

Graf 37: Přímost

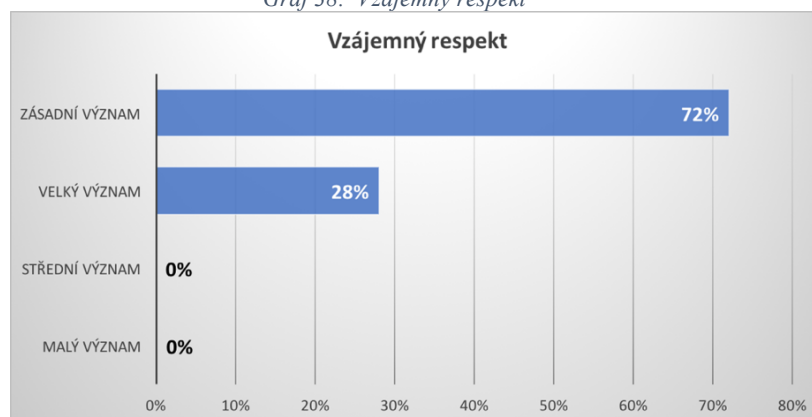


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Vzájemný respekt*

Vzájemný respekt spočívá v naslouchání a respektování jedinečného pohledu druhých lidí a jako předchozí princip i tento byl hodnocen velmi kladně. Odpovědi se opět pohybují jen v horní části grafu, kdy 33 respondentů přikládá vzájemnému respektu zásadní význam a zbylých 13 účastníků šetření význam velký.

Graf 38: Vzájemný respekt

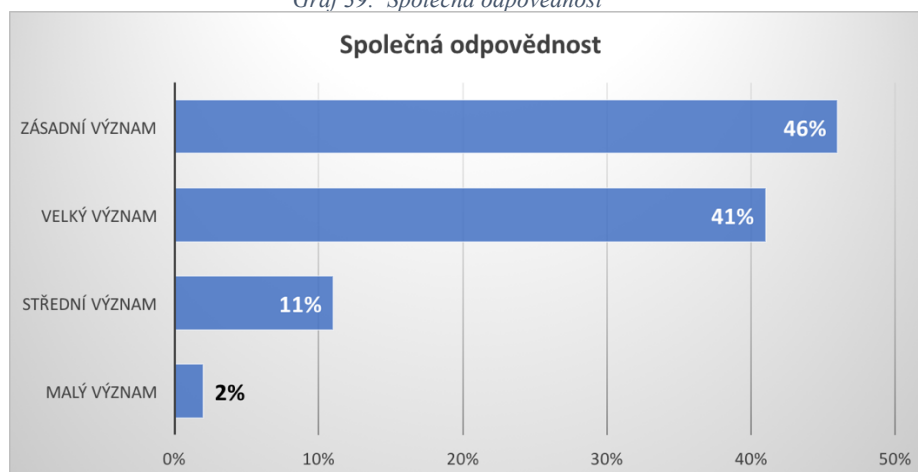


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Společná odpovědnost*

Za úspěch komunikace jsou zodpovědné obě komunikující strany, o čemž vypovídá princip společné odpovědnosti. S výše uvedenou definicí nesporně souhlasí 21 manažerů a přidělili jí zásadní význam. Nižší stupeň, tedy velký význam zvolilo 19 respondentů. Dalších 6 vedoucích pracovníků pokládá společnou odpovědnost za průměrně či málo významnou.

Graf 39: Společná odpovědnost

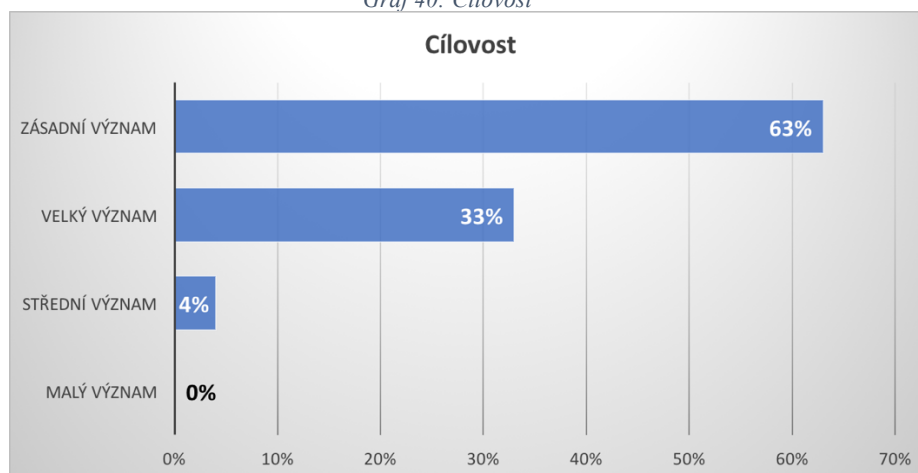


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Cílovost*

Aby byla komunikace efektivní, je potřeba identifikovat cíl, který bude jasný oběma komunikujícím partnerům. Je zřejmé, že s tímto principem se identifikuje naprostá většina účastníků šetření. Zásadní důležitost je názorem 29 dotazovaných a k nim se přiklání dalších 15 respondentů, kteří volili význam velký. Střední významnost se v odpovědích objevila 2 krát.

Graf 40: Cílovost



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 8 znázorňuje výsledky z posledního tematického bloku, který zkoumal vliv čtyř principů na efektivnost komunikace. Jelikož hodnoty vážených průměrů všech položek přesahují hodnotu 3, je zřejmé, že každý z těchto principů byl hodnocen pozitivně a pro efektivnost komunikace je důležitý. Nejvyšší hodnoty 3,72 váženého průměru ovšem dosáhl vzájemný respekt a jeví se tak jako prvek nejvýznamnější. Úzce za ním s hodnotou 3,70 následuje princip přímosti. Obě tyto položky mají nižší

směrodatnou odchylku i variační koeficient, je tomu tak proto, že v odpovědích se manažeři shodovali a volili pouze ze dvou možností (zásadní či velký význam). Naopak největší variabilita odpovědí se vyskytuje u principu společné odpovědnosti s hodnotou 22,64 %, jelikož zde respondenti měli různé preference a odpovědi volili ze všech čtyř možností.

Tabulka 7: Principy komunikace

PRINCIPY KOMUNIKACE	1	2	3	4	VAP	VR	SO	VK	Pořadí
Přímost	0	0	14	32	3,70	0,21	0,46	12,45%	2.
Vzájemný respekt	0	0	13	33	3,72	0,20	0,45	12,11%	1.
Společná odpovědnost	1	5	19	21	3,30	0,56	0,75	22,64%	4.
Cílovost	0	2	15	29	3,59	0,33	0,57	16,00%	3.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

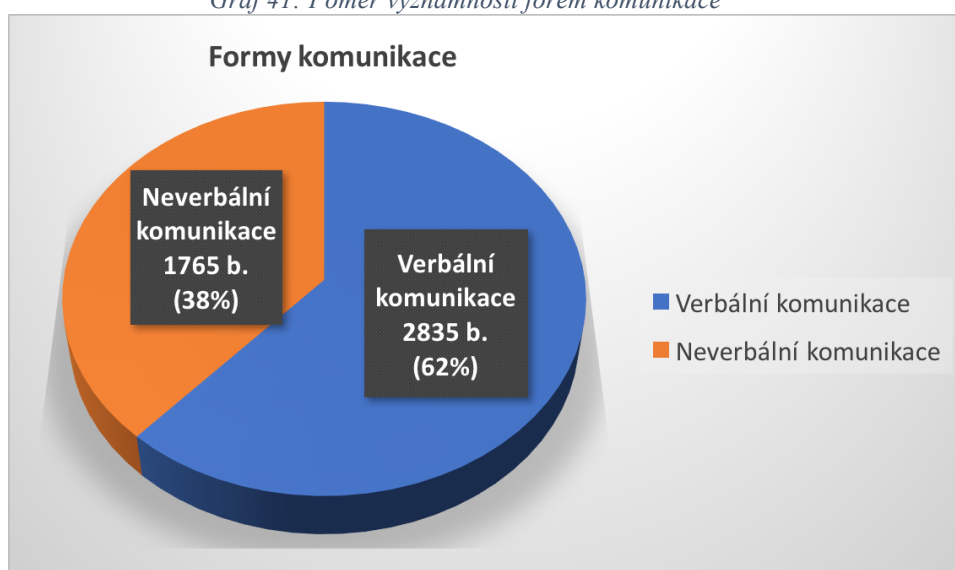
4.3.2 Poměrové otázky

V dalších třech otázkách měli respondenti za úkol rozdělit 100 bodů dle jejich subjektivní preference. Na základě svého uvážení manažeři přidělovali body mezi jednotlivé formy komunikace, typy komunikace a mezi používané komunikační směry v organizaci.

- *Formy komunikace*

Graf č. 41 zobrazuje analýzu první poměrové otázky, v které respondenti rozdělovali celkem 100 bodů mezi verbální a neverbální komunikaci na základě svého názoru. Z grafu je patrné, že manažeři přisuzují větší důležitost verbální komunikaci než neverbální, a to v poměru 2 835 bodů (62 %) ku 1 765 bodů (38 %).

Graf 41: Poměr významnosti forem komunikace

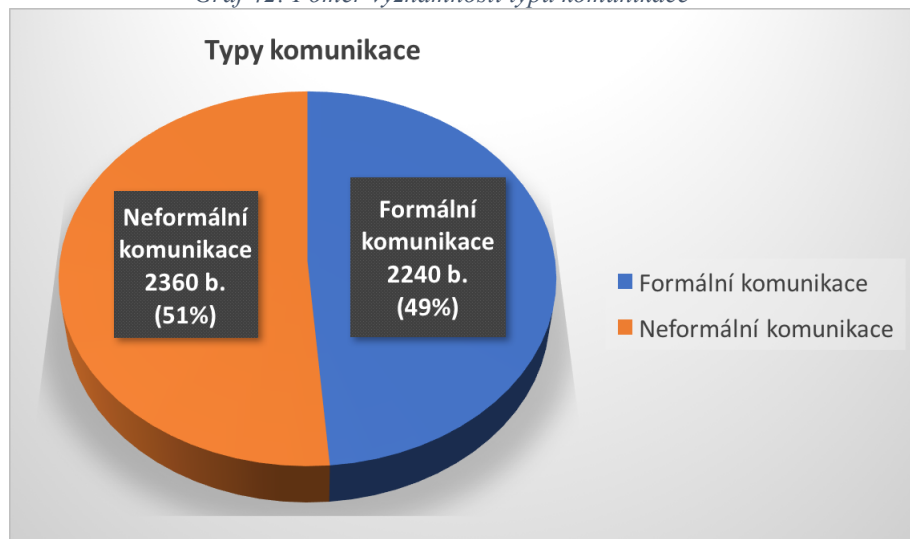


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Typy komunikace*

Analýzu druhé poměrové otázky zobrazuje graf č. 42. V této otázce měli respondenti za úkol rozdělit opět sto bodů mezi formální a neformální komunikaci podle jejich subjektivní preference. Graf je rozdělen na dvě téměř stejné poloviny s nepatrně silnější preferencí neformální komunikace, a to v poměru 2 360 bodů (51 %) ku 2 240 bodů (49 %). Tento výsledek vyplývá už i při porovnání grafů č. 23 a č. 24 týkající se typů komunikace včetně souhrnné tabulky č. 4. Lze tedy potvrdit, že pro oslovené manažery jsou bezesporu oba typy komunikace důležité a jsou si vědomi také důležitosti a nezbytnosti neformální komunikace v organizaci.

Graf 42: Poměr významnosti typů komunikace

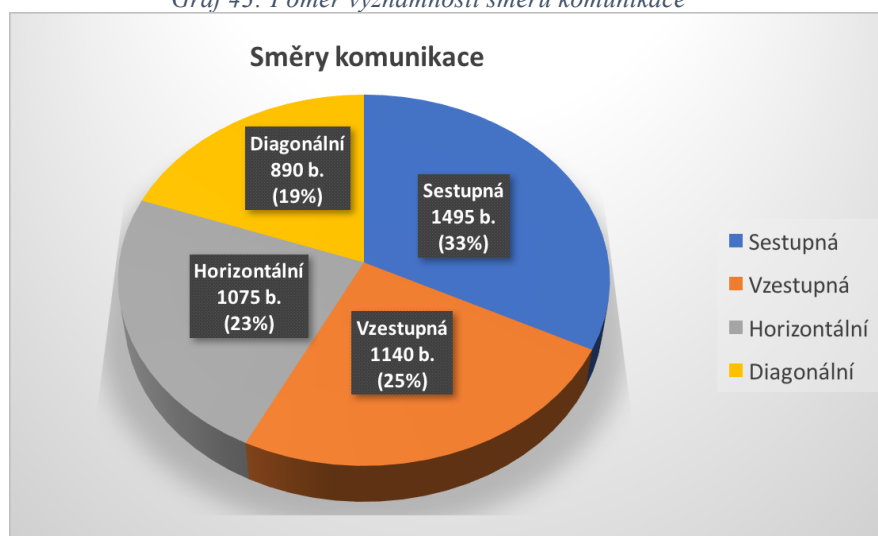


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Směry komunikace*

Graf č. 43 zobrazuje analýzu poslední poměrové otázky. V této otázce manažeři rozdělovali sto bodů mezi čtyři základní komunikační směry na základě toho, jak jsou tyto směry zastoupeny v jejich organizaci. Z grafu je patrné vedoucí postavení sestupné komunikace s 1 495 body, tj. 33 %. Zastoupení vzestupné a horizontální komunikace je vcelku vyvážené, a to v poměru 1 140 bodů (25 %) a 1 075 bodů (23 %). Čtvrtý směr komunikace diagonální od respondentů obdržel 890 bodů (19 %) a je tak v organizacích zastoupen nejméně. Nicméně rozdíly v poměrech směrů nejsou tak výrazné a potvrzují dosažené výsledky v pátém okruhu dotazníkového šetření (grafy č. 25 – 28) zabývajících se komunikačními směry.

Graf 43: Poměr významnosti směrů komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

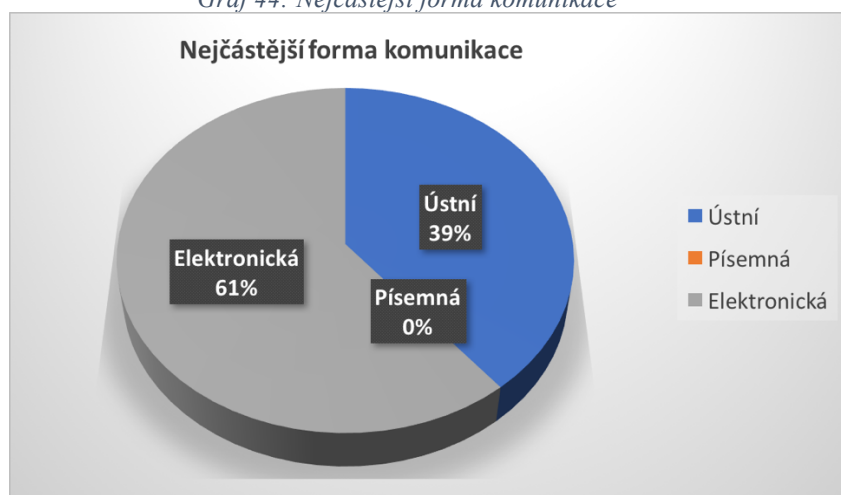
4.3.3 Uzavřené otázky

Následující dvě uzavřené otázky dotazníkového šetření se zabíraly nejpoužívanější formou komunikace a věnovanému času komunikaci v práci.

- *Kterou formu komunikace používáte v pracovním prostředí nejčastěji?*

Manažeři nejprve odpovídali na otázku, jakou formu komunikace používají v pracovním prostředí nejčastěji. Z nabízených tří možností tedy bylo možné vybrat pouze jednu odpověď. Mezi možnostmi byla komunikace ústní, písemná a elektronická. Většina manažerů (28 osob) nejčastěji při výkonu práce využívá komunikaci elektronickou, tj. 61 %. Ostatních 18 respondentů nejvíce uplatňují komunikaci ústní (39 %) a žádný z účastníků šetření nezvolil písemnou formu komunikace. V odpovědích na tuto otázku se také do jisté míry odráží zaměření a předmět činnosti podniku. Ve výrobních podnicích se uplatňuje zejména ústní forma komunikace a v podnicích poskytující služby naopak komunikace elektronická.

Graf 44: Nejčastější forma komunikace

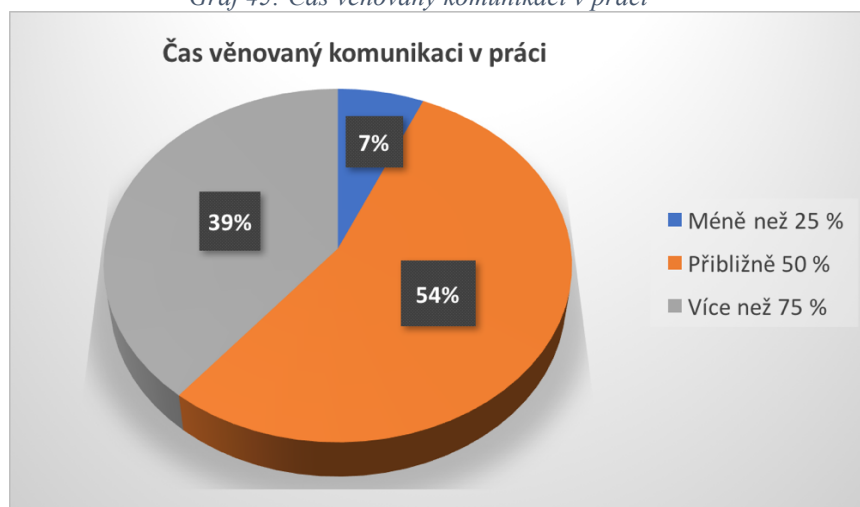


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- *Kolik času během pracovní doby věnujete komunikaci? (všem jejím formám)*

Druhá uzavřená otázka zjišťovala, kolik času věnují manažeři komunikaci v pracovní době. Na výběr měli ze tří možností – méně než 25 %, přibližně 50 %, více než 75 % – opět bylo možné zvolit jen jednu odpověď. Většina manažerů (celkem 25 osob) používá komunikaci v 50 % svého času v práci. Dalších 18 respondentů stráví komunikací více než 75 % své pracovní doby a pouze 3 manažeři věnují komunikaci méně než 25 %. Odpovědi na tuto otázku může ovlivňovat také úroveň managementu. Manažeři na střední a vrcholové úrovni řízení, jejichž úkolem je plánování, rozhodování a vedení, využívají komunikaci procentuálně více než manažeři nižší úrovně řízení, kteří zajišťují i výrobní činnosti přímo nesouvisející s komunikací.

Graf 45: Čas věnovaný komunikaci v práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3.4 Otevřené otázky

Závěrečný oddíl dotazníkového šetření obsahoval čtyři otevřené otázky, na které respondenti odpovídali svojí vlastní formulací. Účelem těchto otázek bylo získat osobní názor účastníků šetření a prozkoumat tak danou problematiku více do hloubky.

- *Uveďte příklady, kdy je podle Vás ústní komunikace nenahraditelná?*

Odpovědi na první otevřenou otázku byly různorodé a manažeři vyjmenovali velké množství příkladů, kdy je pro ně ústní komunikace nenahraditelná. Respondenti nejčastěji využívají ústní komunikaci při předávání zpětné vazby a při vyjádření spokojenosti či nespokojenosti s výkonem podřízeného (napomenutí či pochvala). Velmi často se objevovala odpověď, že ústní komunikace je nenahraditelná při řešení krizové situace nebo konfliktu, při vysvětlování komunikačního šumu či nesrovnalosti mezi kolegy, při předávání úloh složité povahy a při snaze navést zaměstnance ke správnému vykonání úkolu. Několikrát byla zmíněna důležitost ústní komunikace při zaškolení nebo zaučení nového pracovníka, při zdůraznění významu a při zlepšování vazeb mezi spolupracovníky. Tři respondenti se v rámci nezastupitelnosti ústní komunikace shodli na týmové spolupráci (potřeba dohodnout se na postupu), brainstormingu, vyjednávání či přesvědčování (získávání lidí na svoji stranu). Další odpovědi už měly spíše jednotkové zastoupení, jako např. uklidnění pracovníků v oddělení, utvrzení vzájemné důvěry, při finálním shrnutí úkolu a kontrole jeho následného plnění nebo při zjišťování postojů a názorů zaměstnanců za účelem zkvalitnění motivačního systému.

- *Uveďte příklady, kdy je podle Vás písemná komunikace nenahraditelná?*

V otázce ohledně nezastupitelnosti písemné komunikace se účastníci šetření shodovali více. Opakovaně se vyskytovala odpověď, že písemná komunikace je důležitá zejména při formálních pracovních záležitostech, jako jsou smlouvy, žádosti, potvrzení objednávky či stvrzení závazku. Dále také při nastavení a předávání pevně daných pravidel, závazných postupů a firemních předpisů. Několik respondentů využívá písemnou komunikaci k informování o organizační změně nebo při styku s úřady. Nezbytnost písemné komunikace byla zmíněna také při reportingu, tvorbě zápisů z porad, při pololetním hodnocení a když je potřeba mít možnost se ke zprávě vrátit a vidět ji tzv. „černou na bílém“.

- *Uved'te příklady, kdy je podle Vás elektronická komunikace nenahraditelná?*

Následující otevřená otázka se zabývala poslední formou komunikace, a to komunikací elektronickou. Odpovědi na tuto otázku byly znovu pestré, nicméně nejčastěji se v souvislosti s nenahraditelností elektronické komunikace objevovala dvě slova – rychlost a vzdálenost. Největší výhodou elektronické komunikace manažeři shledávají v komunikaci se vzdálenou osobou nebo organizací a v rychlém sdílení souborů, odkazů, nápadů i návrhů řešení. Elektronickou komunikaci formální i neformální používá většina dotazovaných manažerů na každodenní bázi. Díky ní si pracovníci upřesňují termíny plnění, časy schůzek i drobné detaily, které neproběhly v ústní komunikaci, či by po mluveném projevu mohly být zapomenuty. Několik manažerů také uvedlo, že nezastupitelnost elektronické komunikace pro ně vzrostla v covidové pandemii. Oslovení pracovníci využívají elektronickou komunikaci také pro zadání práce (např. i včetně ukázky požadovaného výstupu), pro dělbu úkolů a pro oslovení většího počtu osob najednou.

- *Jaké kroky podnikáte, pokud potřebujete zlepšit komunikaci se svými podřízenými?*

Závěrečná otázka dotazníkového šetření zjišťovala, jak manažeři postupují, pokud potřebují zlepšit komunikaci se svými podřízenými. V takovém případě si většina dotazovaných naplánuje s dotyčným osobní ústní pohovor nebo dokonce pravidelné schůzky (např. 1 krát týdně na 30 minut). Pokud nepomůže ani opakovaná, intenzivnější a častější komunikace, pak se manažeři snaží najít jinou formu komunikace, navázat neformální vztahy např. prostřednictvím teambuildingových aktivit a tím vytvořit uvolněnou atmosféru. Několikrát byla zmíněna také empatie a schopnost naslouchat potřebám zaměstnanců, zjistit, co jim vyhovuje nebo naopak vadí. Čtyři účastníci šetření se shodli na tom, že je důležité určit překážku v komunikaci (příčinu nepochopení) a společně nastavit kroky k nápravě. Další odpovědi už měly spíše jednotkové zastoupení, např. kurzy zaměřené na zlepšení komunikace, nastavení jasných pravidel komunikace v týmu, nebo konání otevřených diskuzí.

5 Vyhodnocení výsledků a doporučení

Dotazníkové šetření, které bylo sestaveno pro vedoucí pracovníky různých společností, se zabývalo tématem manažerské komunikace a hodnocením významnosti konkrétních prvků komunikace. Získané odpovědi respondentů byly znázorněny v grafech a vyhodnoceny pomocí tabulek se základními statistickými ukazateli. V této kapitole jsou shrnuty a charakterizovány nejdůležitější výsledky jednotlivých odborných okruhů. Následně jsou navržena doporučení, která by mohla vést k vyšší efektivitě manažerské komunikace.

5.1 Vyhodnocení výsledků

Výzkum se skládal ze dvou částí, kdy první část rozlišovala účastníky šetření dle identifikačních kritérií. Na průzkumu se podílelo celkem 46 manažerů v zastoupení 28 mužů a 18 žen. Nejpočetnější věkovou skupinu tvořili manažeři ve věku 46 – 55 let, ale vysokým počtem byly zastoupeny i skupiny v rozmezí 26 – 35 let a 36 – 45 let. Nejvíce dotazovaných vykonává manažerskou funkci na střední úrovni řízení, tj. 48 %. Posledním rozlišujícím faktorem byla velikost skupiny podřízených pracovníků. Nejčastěji manažeři vedou tým do 10 osob.

V druhé, zjišťovací části formuláře, dotazovaní posuzovali významnost jednotlivých prvků komunikace. V úvodním tematickém bloku manažeři hodnotili jednotlivé prvky obsahové stránky komunikace. Z výsledků vyplynulo, že respondenti přikládají největší význam srozumitelnosti sdělení, obsahu sdělení a zpětné vazbě. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovník zaměstnancům zprostředkovává důležité a informačně obsažné podklady, musí brát ohled na jejich smysluplnost a srozumitelnost tak, aby došlo ke správnému přijetí sdělení. Přijetí a pochopení zprávy si manažeři následně ověřují pomocí zpětné vazby od svých podřízených. Tyto tři prvky jsou tedy vzájemně provázené a jejich důležitost pro proces komunikace je nepochybná.

Druhý odborný blok se zabýval verbální komunikací a paralingvistikou. I když rozdíly v hodnocení jednotlivých prvků verbální komunikace nebyly příliš výrazné, tak první pozice v rámci důležitosti patřila nepoužívání výplňkových slov, druhá plynulosti řeči a třetí vyvarování se chybám v projevu. Aby si manažeři získali pozornost posluchačů, musejí dbát na svůj slovní projev. Výplňková slova a různé chyby v projevu (nesprávná artikulace či výslovnost) mohou rozhodit a narušit vnímání pracovníků. Naopak, pokud se manažer těmto

chybám vyvaruje a jeho projev bude plynulý, může posluchače upoutat a získat na svoji stranu, což je cílem každého manažera, který vede skupinu spolupracovníků.

Další odborný blok navazoval na verbální komunikaci šesti neverbálními prvky, kterým respondenti přidělovali významnost. Z hlediska mimoslovní komunikace dominoval oční kontakt, následovala proxemika a haptika. Navázání očního kontaktu je pro oslovené manažery nejdůležitější prvek, kterým doplňují či zdůrazňují význam verbálního sdělení. Délka očního kontaktu, styl podání ruky a udržování optimální vzdálenosti komunikujících stran tak, aby se všichni cítili komfortně, jistě napomáhá budovat důvěru mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými. Čím více budou podřízení manažerovi věřit, tím snáze jej budou následovat.

Aby bylo zřetelné, jak respondenti vnímají význam verbální komunikace v organizaci vůči neverbální, byla položena otevřená otázka, v které manažeri dle svých preferencí rozdělovali formám komunikace sto bodů. V tomto porovnání dopadla lépe komunikace verbální, a to v poměru 62 % ku 38 %. Verbální komunikace je nepochybně každodenní součástí manažerské práce a je na každém manažerovi, zda se rozhodne verbální projev doplnit nebo posílit neverbálními signály. Převaha verbální komunikace může značit také to, že neverbální projevy nepodléhají v takové míře sebekontrolé jako projevy verbální, a tudíž si jejich používání manažeri tolik neuvědomují.

Následující oddíl zkoumal významnost dvou typů komunikace v organizaci, a to komunikaci formální a neformální. Přestože by mnoho lidí očekávalo spíše převahu formální komunikace nad neformální, bylo tomu naopak. Jelikož převaha neformální komunikace byla opravdu nepatrná, je možné tvrdit, že manažeri vnímají důležitost a nezastupitelnost obou typů komunikace. Vyváženost formální a neformální komunikace podporuje pracovní výkonnost a upevňuje vnitřní vztahy ve firmě. Naopak silná převaha jednoho nebo druhého typu může být pro organizaci škodlivá. V otevřené otázce, která tento oddíl doplňovala, byli manažeri požádáni o rozdělení sta bodů mezi formální a neformální komunikaci. Dosavadní názory manažerů byly potvrzeny, jelikož po sečtení bodů byl poměr neformální komunikace 51 % ku formální komunikaci 49 %.

Pátý tematický blok se zabýval komunikačními směry v podniku. Organizační struktura by měla vytvářet prostor pro komunikaci ve čtyřech základních směrech – vzestupně, sestupně, horizontálně a diagonálně. Manažeri svými odpověďmi zajistili první pozici komunikaci sestupné a druhou pozici komunikaci vzestupné. Tyto dva směry tedy manažeri shledávají jako více významné a potvrzují tak důležitost pravidelného předávání

informací a úkolů podřízeným. Jediným způsobem, jak se manažeři mohou ujistit, že sdělení bylo pochopeno správně, je zpětná vazba od podřízených. Proto vedoucí pracovníci podporují také komunikaci vzestupnou, která zpětnou vazbu posiluje. Tento blok doplňovala také jedna otevřená otázka, v které manažeři rozdělovali mezi komunikační směry sto bodů na základě toho, jak jsou dle jejich názoru tyto směry v jejich organizaci zastoupeny. Bylo potvrzeno vedoucí postavení sestupné komunikace, která získala 33 % bodů. Využívání vzestupné a horizontální komunikace bylo poměrně rovnoměrné, a to v poměru 25 % ku 23 %. Na diagonální komunikaci tak zbylo 19 % bodů. Jelikož žádný ze směrů nezískal výrazně nižší počet bodů, lze vyhodnotit, že dle názoru manažerů se v organizacích používají všechny čtyři směry, nicméně větší důraz je kladen zejména na komunikaci sestupnou a vzestupnou.

V následující sekci dotazníkového šetření byla hodnocena významnost určitých bariér v komunikaci. Této kategorii výrazně dominovaly dva prvky – věrohodnost zdroje a špatná schopnost naslouchat. Vedoucí pozice věrohodnosti zdroje opět dokazuje, že čím větší míru důvěry manažer bude mít, tím lépe a snadněji se mu bude s podřízenými komunikovat. Důvěru si manažer může získat více způsoby, jedním z nich je jistě i empatie a schopnost naslouchat. Jestliže se vedoucímu pracovníkovi podaří bariéry v komunikaci odstranit a vytvoří vstřícné komunikační prostředí, podřízení ho budou poslouchat nejen na základě jeho formální funkce, ale také na základě uznání jeho osobní autority.

Poslední oddíl, v kterém manažeři využívali škálování, byl zaměřen na efektivitu komunikace a její 4 hlavní principy – přímost, vzájemný respekt, společnou odpovědnost a cílovost. I když všechny aspekty získaly kladné hodnocení, na přední pozici se umístil vzájemný respekt a následovala přímost. Tyto dva principy spolu úzce souvisí – aby mohlo dojít ke vzájemnému respektu, musí být komunikace přímá, tzn. čestná, konkrétní, informačně obsažná a nestranná. A právě toto vyhodnotili dotazovaní manažeři jako dva nejzásadnější předpoklady, které jsou zapotřebí k docílení efektivní komunikace.

Dotazníkový formulář obsahoval také dvě uzavřené otázky. První z nich zjišťovala, kolik času věnují manažeři komunikaci v pracovní době. Početnější skupina využívá komunikaci zhruba v 50 % svého pracovního času, nicméně více než jedna třetina všech dotazovaných stráví komunikací více než 75 % své pracovní doby. To je důkazem, že komunikace je podstatnou součástí práce manažerů a je důležité ji co nejefektivněji používat.

V druhé uzavřené otázce respondenti odpovídali na dotaz, jakou formu komunikace využívají v pracovním prostředí nejčastěji. Z třech nabízených možností si největší přízeň

získala komunikace elektronická, celkem 61 %. Ústní komunikaci využívá nejčastěji 39 % účastníků šetření a písemná komunikace neobdržela ani jeden hlas. Převaha elektronické komunikace je dána jednak dnešní moderní dobou, ale také její praktičností a rychlostí předání většího množství informací najednou. Aby bylo možné formy komunikace v organizaci prozkoumat a posoudit detailněji, byly položeny tři otevřené otázky. V těchto otázkách manažeři volně vyjadřovali svůj názor na to, kdy jsou podle nich jednotlivé formy komunikace nenahraditelné.

Nezastupitelnost ústní komunikace respondenti shledávají především při vyjádření spokojenosti i nespokojenosti s výkonem podřízených, při předávání zpětné vazby, při řešení krizových situací nebo konfliktů, při vysvětlování komunikačního šumu, při zaškolení nového pracovníka, při týmové spolupráci nebo při vytváření a zlepšování obchodních i pracovních vztahů. Bylo by možné pokračovat dál a dál, ale z rozmanitých odpovědí manažerů je zřejmé, že ústní komunikace je nenahraditelná v řadě situací a nelze se shodnout pouze na několika příkladech. Ústní komunikace je nejosobnější formou komunikace a právě díky ní může manažer vybudovat prostředí, v kterém se zaměstnanci budou cítit dobře a nebudou mít obavy ze sdělování pozitivních i negativních informací.

Při hodnocení nenahraditelnosti písemné komunikace se manažeři poměrně shodovali a odpovědi se opakovaly častěji. Písemná komunikace představuje pro respondenty oficiální formu komunikace, kterou využívají zejména při formálních pracovních záležitostech (smlouvy, žádosti, objednávky). Dále také při předávání základních pravidel, postupů a firemních předpisů. Nezbytnost písemné komunikace byla zmíněna také při reportingu a komunikaci s úřady. I když je klasická papírová forma písemné komunikace pomalu nahrazována jinými formami komunikace (zejména elektronickou), tak i přesto je při výkonu práce manažera kladen důraz na úroveň a kvalitu psaného sdělení.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole analýzy, přednost, která tlačí do popředí komunikaci elektronickou, je rychlost a vzdálenost. Největší přínos elektronické komunikace manažeři shledávají v rychlém sdělení souborů většímu počtu osob najednou, a to nehledě na vzdálenost, která komunikující strany dělí. Elektronická komunikace manažerům usnadňuje řešení formálních i neformálních záležitostí a může doplňovat, upřesňovat či obohacovat projev mluvený. Toto všechno jsou důvody, proč je elektronická komunikace v současné době nejen nenahraditelným, ale pro většinu firem také klíčovým zdrojem k získání konkurenční výhody.

Závěrečná otevřená otázka dotazníkového šetření zjišťovala, jak manažeři postupují, pokud potřebují zlepšit komunikaci se svými podřízenými. Nejčastěji si manažeři naplánují s dotyčným osobní ústní pohovor nebo pravidelné schůzky, na kterých se snaží najít příčinu nedorozumění a společně nastavit kroky k jejímu napravení. I v odpovědích na tuto otázku se často objevovaly již zmíněná slova jako naslouchání, empatie, navázání neformálních vztahů, uvolněná atmosféra. Za efektivnost komunikace mají odpovědnost všichni, kteří se jí účastní. A proto ke zlepšení komunikace musí přispět klidným, vstřícným a aktivním jednáním nejen vedoucí pracovník, ale také podřízený. Tak se v organizaci vybuduje otevřená komunikace, která bude jednotlivce motivovat k lepším výsledkům a k efektivnímu plnění cílů.

5.2 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou v této kapitole navržena určitá doporučení pro zvýšení efektivity a kvality komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

V rámci verbální komunikace respondenti nepřikládali některým prvkům až tak velký význam. Nicméně správná rychlost a hlasitost projevu jsou aspekty, které by manažeři neměli podceňovat. Příliš rychlé sdělování informací může způsobit nepřesné zachycení zprávy a nevhodně zvolená hlasitost projevu může vyvolat pokles vnímání či dokonce úplnou ztrátu pozornosti. Naopak adekvátní hlasitost a rychlost projevu zajistí nejen efektivnější příjem sdělení, ale také pozvedne profesionální dojem manažera.

Většina oslovených manažerů z hlediska neverbální komunikace přikládá největší význam očnímu kontaktu a proxemice. Avšak neměli by opomínat také další formy neverbální komunikace, jako jsou mimika a gestikulace. Správné pracování s tělem v rámci gestikulace provází verbální sdělení a gesta mohou mít i vlastní tvořivou sílu, kterou slova nemají. Výrazy obličeje jsou prvotním poskytovatelem zpětné vazby a nejvýraznějším sdělovačem emocí.

Z průzkumu bylo také zjištěno, že účastníci šetření přisuzují značně větší důležitost verbální komunikaci oproti neverbální. Manažeři by měli klást větší důraz i na komunikaci mimoslovní, jelikož dle odborné literatury neverbální signály ovlivňují vnímání komunikace až z 55 %. Rozpor mezi neverbálním a verbálním sdělením komunikátora může uvádět posluchače do rozpaků a je pravděpodobné, že příjemce uvěří spíše neverbálnímu signálu.

Pokud se manažeři více zaměří i na neverbální komunikaci mohou dosáhnout lepšího pochopení celého sdělení a i vyššího úspěchu v samotném procesu komunikace.

Většina účastníků šetření se shodla, že velkou bariéru v komunikaci představuje věrohodnost zdroje, a proto se další návrhy na zlepšení budou ubírat tímto směrem. Ochota přijmout sdělení bez ohledu na daného komunikátora a způsob komunikace je většinou velmi nízká. Pokud tedy příjemce sdělení komunikátora nezná, pak sama komunikace slouží jako základ pro hodnocení důvěryhodnosti. Jestliže je záměr osoby, která danou myšlenku prezentuje, vnímána jako snaha o přesvědčování, tak je příjemce předem vůči komunikátorovi velmi ostražitý až nedůvěřivý. Naopak, pokud si manažer získá důvěru tak, že bude dobře zastupovat svůj tým u vyššího vedení, bude mít na zaměstnance čas, bude jejich vzorem a zároveň jim nechá dostatečný prostor pro vlastní iniciativu. Spolupracovníci začnou věřit jeho schopnostem a úsudku, což usnadní přijetí všech sdělení a vykonání úloh, které vedou k dosažení cíle.

6 Závěr

Hlavním úkolem manažera je naplňovat vize a záměry vyššího vedení organizace. To ovšem manažer nemůže zvládnout sám. Potřebuje schopný tým spolupracovníků, které k vytyčenému cíli nasměřuje. Jedním z nejdůležitějších nástrojů, který propojuje všechny manažerské funkce a přispívá k budování vztahu s podřízenými, je komunikace v mnoha různých formách. Cílem této práce bylo jednotlivé prvky komunikace vymezit a zjistit jejich důležitost z pohledu manažerů.

Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že oslovení manažeři disponují vysokou úrovní znalostí a zkušeností v oblasti komunikace a obecně její význam při výkonu práce shledávají jako důležitý. Komunikace je úspěšná a úplná pouze tehdy, pokud příjemce sdělení pochopí. Proto je pro manažery důležitá zpětná vazba, díky které se mohou o správném porozumění přesvědčit. Manažeři také velmi dbají na obsah daného sdělení a jeho srozumitelnost. Oslovení manažeři věnují komunikaci minimálně 50 % svého pracovního času a nejčastěji využívají elektronickou nebo ústní formu komunikace. Větší význam přiřkládají komunikaci verbální. Nicméně neměli by podceňovat ani neverbální stránku komunikace, která je při osobním setkání mnohdy více významná než samotné slovní sdělení. V organizaci probíhá komunikace ve všech čtyřech směrech, ale respondenti pokládají sestupný a vzestupný směr za nejvíce důležitý a rovněž kladou velký důraz na neformální komunikaci, díky které lze mnoho problémů každodenní praxe vyřešit snáze a rychleji než cestou formální.

Manažeři si také uvědomují, že v jejich vztahu s podřízenými hraje klíčovou roli oboustranná důvěra. Vedoucí pracovník musí věřit svým spolupracovníkům, že dokáží kvalitně odvést svou práci a dopřát jim tak akorát velký prostor pro vlastní iniciativu. Zaměstnanci zase musí vědět, že manažer jim dokáže naslouchat a že se na jeho úsudek mohou spolehnout. Pokud v týmu panuje důvěra, vytvoří se i pohodová atmosféra, soudržnost, motivace a tím pádem i lepší výsledky.

Komunikace je mnohem více než pouhá výměna informací, zahrnuje i pocity a emoce, které jsou základem mezilidských vztahů. Komunikace má jedinečný význam pro budování prostředí, které pracovníky inspiruje a motivuje ke splnění firemních cílů a zároveň jim dává možnost dosáhnout cílů osobních. Obchodní ředitel, vrcholový manažer, řadový zaměstnanec, zkrátka každý člověk pracující v organizaci a usilující o společné cíle, nese odpovědnost za efektivní komunikaci.

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.

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

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

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

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

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-811-2.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti : vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.

MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

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

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

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

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

8 Přílohy

8.1 Dotazník, použitý pro sběr dat od respondentů

Čeština

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Dobrý den,
jmenuji se Tereza Zemánková a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude základním východiskem praktické části mé diplomové práce na téma "Hodnocení prvků manažerské komunikace". Cílem práce je zjistit, jakou důležitost manažeři přisuzují prvkům jejich komunikace v organizacích.

Dotazník je zcela anonymní a obsahuje 20 otázek. Jeho vyplnění Vám zabere zhruba 10 minut, otázky prosím vyplňujte dle Vašich názorů a zkušeností.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu.

* Povinné

A. Identifikační část

1. Jakého jste pohlaví? *

Muž

Žena

2. Jaký je Váš věk? *

do 25 let

26 - 35 let

36 - 45 let

46 - 55 let

56 a více let

3. Na jaké úrovni managementu se nyní nacházíte? *

- manažer na nižší (provozní) úrovni managementu (vedoucí provozu, dílny)
- manažer na střední úrovni managementu (vedoucí úseku, oddělení)
- manažer vrcholové úrovně managementu (vedení podniku, výkonný ředitel)

4. Jaký je počet Vašich přímých podřízených? *

- Do 10 osob
- 11 - 20 osob
- 21 a více osob

B. Zjišťovací část

5. Jaký význam přikládáte níže uvedeným prvkům komunikace? *

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
obsah sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vlastní postoj ke sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
srozumitelnost sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stručnost sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vlastní postoj k příjemci sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zpětná vazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jaký význam přikládáte níže uvedeným prvkům verbální komunikace? *

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
vhodná hlasitost projevu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vhodná rychlost projevu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plynulost řeči, frázování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
barva hlasu, intonace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nepoužívání slovní vaty (výplň mezi slovy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyvarování se chyb v projevu (špatná výslovnost či artikulace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jaký význam přikládáte níže uvedeným formám neverbální komunikace? *

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
gestikulace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mimika obličeje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vizika (oční kontakt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haptika (podání ruky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
proxemika (vhodná vzdálenost komunikujících)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
posturologie (držení těla)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jaký význam přikládáte níže uvedeným typům komunikace v organizaci? *

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
formální komunikace (komunikace plyne přes formálně stanovené kanály)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neformální komunikace (vychází z osobních kontaktů a náhodných setkání mezi zaměstnanci)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jaký význam přikládáte níže uvedeným směrům komunikace v organizaci? *

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
sestupná (od nadřízeného k podřízenému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzestupná (od podřízených k nadřízenému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
horizontální (mezi pracovníky na stejné organizační úrovni)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
diagonální (mezi pracovníky na různé org. úrovni - nerespektuje org. strukturu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jaký význam přikládáte níže uvedeným bariérám, které se mohou vyskytnout v procesu Vaší komunikace? *

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
odlišnost postojů, názorů a zkušeností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
selektivní vnímání (zkreslení informací)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
špatná schopnost naslouchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unáhlené hodnocení sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
věrohodnost zdroje (míra důvěry)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sémantické problémy (nadměrné užívání odborných termínů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
časová tíseň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikační přetížení (zahlcení e-mailu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jaký význam pro efektivnost komunikace přikládáte těmto prvkům? *

	malý význam	střední význam	velký význam	zásadní význam
přímost (komunikace je čestná, konkrétní, informačně obsažná a nestanná)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzájemný respekt (naslouchání a respektování jedinečného pohledu druhých lidí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
společná odpovědnost (za úspěch komunikace jsou zodpovědné obě komunikující strany)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cílovost (identifikace cíle, který bude jasný oboum stranám)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jak velkou důležitost přisuzujete verbální a neverbální komunikaci v organizaci? Dle vašeho názoru rozdělte 100 bodů mezi tyto formy komunikace.

A) Verbální

B) Neverbální *

Zadejte svoji odpověď.

13. Jak velkou důležitost přisuzujete formální a neformální komunikaci v organizaci? Dle vašeho názoru rozdělte 100 bodů mezi tyto typy komunikace.

A) Formální

B) Neformální *

Zadejte svoji odpověď.

14. Jak velkou částí jsou jednotlivé směry komunikace ve Vaší organizaci zastoupeny? Dle Vašeho názoru rozdělte 100 bodů mezi tyto směry.

A) Sestupná

B) Vzestupná

C) Horizontální

D) Diagonální *

Zadejte svoji odpověď.

15. Kterou formu komunikace používáte v pracovním prostředí nejčastěji? *

ústní

písemná

elektronická

16. Kolik času během pracovní doby věnujete komunikaci? (všem jejím formám) *

- méně než 25%
- přibližně 50%
- více než 75%

17. Uveďte příklady, kdy je podle Vás, ústní komunikace nenahraditelná? *

Zadejte svoji odpověď.

18. Uveďte příklady, kdy je podle Vás, písemná komunikace nenahraditelná? *

Zadejte svoji odpověď.

19. Uveďte příklady, kdy je podle Vás, elektronická komunikace nenahraditelná? * 

Zadejte svoji odpověď.

20. Jaké kroky podnikáte, pokud potřebujete zlepšit komunikaci se svými podřízenými? *

Zadejte svoji odpověď.