

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerská komunikace**

**Bc. Lukáš Boubal**

© 2019 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lukáš Boubal

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Manažerská komunikace**

Název anglicky

**Communication in management**

---

### Cíle práce

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

Dílčím cílem je, na základě zpracování literární rešerše, vymezit zkoumané téma v kontextu managementu a formulovat relevantní výzkumné otázky.

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran A4

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

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

DOUBRAVOVÁ, Jarmila. Sémiotika v teorii a praxi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3674-939.

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

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

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

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 28.11.2019

---

*Lukáš Boubal*

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi za ochotu, trpělivost, odborné dodatky a cenné rady, které mi poskytoval během vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji manažerům vybraných společností za jejich laskavost a čas, který si našli na vyplnění mého dotazníku.

# Manažerská komunikace

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zjištěním míry důležitosti jednotlivých prvků komunikace z pohledu manažerů vybraných společností, jejich obsahu a forem, využití komunikačních kanálů, komunikačních dovedností a principů efektivní komunikace. Diplomová práce je složena ze dvou primárních částí, a to části teoretické a části praktické.

Teoretická část se zabývá průzkumem a vymezením konkrétní problematiky za pomoci nastudovaných materiálů a odborné literatury. V teoretické části je přiblížen pojem management, charakterizován manažer a následně je popsána komunikace samotná včetně jednotlivých forem. Poslední dvě kapitoly jsou zaměřeny na komunikaci v organizacích a komunikaci s jednotlivými subjekty v rámci veřejnosti.

Praktická část je uskutečněna na základě dotazníkového šetření v rámci kvantitativního výzkumu. Dotazníkového šetření se aktivně zúčastnilo 32 manažerů. Dotazovaní respondenti odpovídali na čtyři identifikační otázky a třicet tři uzavřených otázek, prostřednictvím kterých bylo zjišťováno, jakou důležitost přisuzují jednotlivým komunikačním prvkům. V závěru dotazníku jsou ještě tři otevřené otázky zaměřené na osobní kontakt, písemnou a elektronickou komunikaci. Vyhodnocování proběhlo za pomoci statistických metod.

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

# Communication in management

## **Abstract**

The diploma thesis deals with finding out the importance of individual elements of communication from the perspective of managers of selected companies, their content and forms, use of communication channels, communication skills and principles of effective communication. The diploma thesis consists of two primary parts, the theoretical part and the practical part.

The theoretical part deals with the research and delimitation of a particular issue with the help of studied materials and professional literature. In the theoretical part the concept of management is described, the manager is characterised and the communication itself is also described, including the individual forms of communication. The last two chapters are focused on communication in organizations and communication with individual subjects within the public.

The practical part is based on a questionnaire survey in the framework of quantitative research. Thirty-two managers actively participated in the questionnaire survey. The participants responded to four identification questions and thirty-three questions with multiple choice answers to determine the importance they attribute to each communication element. At the end of the questionnaire there are three open questions focused on personal contact, written and electronic communication. The evaluation was carried out using statistical methods.

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

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Management .....	14
3.1.1 Manažer .....	14
3.1.1.1 Manažerova osobnost .....	14
3.1.1.2 Manažerské role.....	16
3.1.2 Manažerské úrovně .....	17
3.1.3 Vedení lidí.....	17
3.1.3.1 Ovlivňování zaměstnanců manažery .....	18
3.2 Základy sociální komunikace.....	20
3.2.1 Komunikační proces .....	20
3.2.2 Formy komunikace .....	23
3.2.3 Verbální a neverbální komunikace .....	25
3.2.4 Asertivita, agrese a pasivita .....	29
3.2.5 Komunikační styly .....	30
3.3 Komunikace v organizacích.....	32
3.3.1 Formy komunikace využívané ve firmách.....	33
3.3.1.1 Komunikace tváří v tvář .....	33
3.3.1.2 Komunikace skrze média .....	36
3.3.2 Směry komunikace .....	40
3.4 Komunikace s veřejností .....	41
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>45</b>
4.1 Technika sběru dat .....	45
4.2 Popis dotazníkového šetření.....	45
4.3 Charakteristika jednotlivých společností .....	47
4.4 Charakteristika respondentů.....	49
4.4.1 Pohlaví dotazovaného vzorku manažerů .....	49
4.4.2 Věk dotazovaného vzorku manažerů.....	50
4.4.3 Úroveň (stupeň) managementu.....	51
4.4.4 Rozpětí řízení .....	52
4.5 Analýza zjištěných údajů .....	53
4.5.1 Obsah komunikace.....	53



4.5.2	Verbální komunikace .....	56
4.5.3	Neverbální komunikace .....	62
4.5.4	Komunikační kanály .....	67
4.5.5	Komunikační dovednosti .....	73
4.5.6	Principy efektivní komunikace .....	78
4.5.7	Otevřené otázky v rámci dotazníkového šetření.....	80
<b>5</b>	<b>Výsledky dotazníkového šetření a možná doporučení.....</b>	<b>84</b>
5.1	Souhrnný přehled pořadí jednotlivých prvků komunikace .....	89
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>94</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>96</b>
8.1	Dotazník .....	96

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Osobnost člověka .....	15
Obrázek 2: Proces komunikace.....	21

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Obsah komunikace .....	53
Tabulka 2: Verbální komunikace.....	56
Tabulka 3: Neverbální komunikace .....	62
Tabulka 4: Komunikační kanály .....	67
Tabulka 5: Komunikační dovednosti .....	73
Tabulka 6: Principy efektivní komunikace .....	78
Tabulka 7: Souhrnný přehled pořadí jednotlivých prvků z pohledu důležitosti .....	89

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	49
Graf 2: Věk respondentů.....	50
Graf 3: Úroveň managementu.....	51
Graf 4: Počet podřízených zaměstnanců.....	52
Graf 5: Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu.....	54
Graf 6: Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy .....	54
Graf 7: Podřízení svého sdělení sémantické shodě.....	55
Graf 8: Správná artikulace .....	57
Graf 9: Vhodná rychlost řeči .....	57
Graf 10: Hlasitost řeči.....	58
Graf 11: Přestávky v řeči .....	58
Graf 12: Nepoužívání expletiv.....	59
Graf 13: Nepoužívání barbarismů.....	59
Graf 14: Formulace písemných sdělení .....	60
Graf 15: Gramatická úroveň písemných sdělení.....	61
Graf 16: Podání ruky, hmatový vjem.....	63

Graf 17: Oční kontakt .....	63
Graf 18: Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji .....	64
Graf 19: Gesta jako doprovodný prvek sdělení .....	65
Graf 20: Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání .....	65
Graf 21: Převýšení očí při komunikaci .....	66
Graf 22: Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému.....	68
Graf 23: Relevantní obsah daného sdělení .....	69
Graf 24: Volba formy daného sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti .....	69
Graf 25: Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě .....	70
Graf 26: Nefiltrovaná přímá zpětná vazba.....	71
Graf 27: Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni .....	71
Graf 28: Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni .....	72
Graf 29: Pozorování při komunikaci .....	74
Graf 30: Schopnost naslouchání .....	74
Graf 31: Schopnost empatie.....	75
Graf 32: Přijímání závěrů na základě komunikace .....	76
Graf 33: Vyjednávací schopnosti.....	76
Graf 34: Aktivní přístup k řešení konfliktů .....	77
Graf 35: Shoda v oblasti cílů .....	79
Graf 36: Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných.....	79
Graf 37: Respekt v rámci komunikace .....	80

# 1 Úvod

Management je věda, která využívá poznatky převážně praktické a čerpá z rozsáhlého množství vědních disciplín, jimiž jsou např. statistika, ekonomie nebo matematika. Moderní management má své počátky na přelomu 19. a 20. století. Pojem management pochází z anglického slova „*to manage*“, které v překladu znamená spravovat, řídit, zvládnout, zařídit, ovládat, dosáhnout. Řízení ve společnosti funguje již dlouho řadu let napříč historií. Řízení je pro organizaci stejně důležité jako např. pro armádu, jelikož bez něho by nemohla efektivně fungovat a pokud by ho firmy postrádaly, nastal by chaos a zmatek. Výraz management v sobě však nezahrnuje pouze samotné řízení podniku. Může také označovat jak jednotlivce, tak i skupinu vedoucích pracovníků, kteří v dané organizaci působí. Tyto osoby se označují pojmem manažeři. Manažer je vedoucí pracovník, který se v organizaci zabývá zejména vykonáváním manažerských funkcí. Manažeři by mimo jiné měli také dobře ovládat umění komunikace. Žádný manažer se bez komunikace neobejde, jelikož právě komunikace představuje při řízení podniku základní článek, který spojuje lidi mezi sebou. Plyne napříč celou hierarchií podniku a umožňuje propojovat jednotlivá oddělení (sekce) v každé organizaci. Během komunikace by měl manažer vystupovat zejména sebevědomě a přesvědčivě, aby dokázal ovlivnit nejen pracovníky ve firmě, ale i širokou veřejnost např. sponzory, zákazníky, média apod.

Prostřednictvím komunikace mohou manažeři nejen poskytovat, ale také získávat důležité informace, bez kterých by nemohli například provádět s větší jistotou různá rozhodnutí či zavádět různé změny v organizaci nebo na trhu. Velmi důležité je v dnešní době získávat informace (týkající se zejména zákazníků a situace na trhu) rychleji než konkurenční firmy, jinak by také mohlo dojít k tomu, že nás v našich krocích konkurenti předstihnou a mohlo by to mít na firmu různé negativní dopady a neblahé následky.

Jestliže má být komunikace efektivní a úspěšná, je nutné pečlivě naslouchat osobě, která informace sděluje. Původce zprávy (sdělující) by neměl být přerušován a nemělo by se mu skákat do řeči. Neméně důležité je též porozumět osobě, která něco sděluje a pochopit správně samotné sdělení a jeho účel.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jaká je důležitost prvků komunikace z pohledu manažerů, jejich obsahu a forem, využití komunikačních kanálů, komunikačních dovedností. Dílčím cílem diplomové práce je, na základě zpracování literární rešerše, vymezit zkoumané téma v kontextu managementu a formulovat relevantní výzkumné otázky.

### **2.2 Metodika**

Metodický postup představuje několik následných kroků:

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

Jednotlivé kroky jsou rozvrženy do dvou primárních částí, ze kterých se diplomová práce skládá. První část je teoretická, zabývá se průzkumem a vymezením konkrétní problematiky za pomoci nastudovaných materiálů a odborné literatury. Teoretická část je složena ze čtyř kapitol. V kapitole první je přiblížen pojem management, charakterizován manažer a jsou v ní popsány jednotlivé manažerské funkce. Důraz je zde kladen zejména na funkci vedení lidí, která je s manažerskou komunikací spjata v největší míře. Kapitola druhá především charakterizuje komunikaci samotnou a uvádí bližší popis jednotlivých forem komunikace. Třetí kapitola je zaměřena na komunikaci v organizacích, přičemž jsou zde popsány i směry, jimiž může komunikace plynout a čtvrtá kapitola se týká komunikace s jednotlivými subjekty v rámci veřejnosti.

Druhou část diplomové práce tvoří praktická část, která je složena ze tří hlavních sekcí. Na samotném úvodu byly nejprve respondentům předloženy dotazníky v rámci kvantitativního výzkumu, což probíhalo především osobním doručením. Pokud nebylo osobní doručení z nějakého důvodu možné, dotazník byl na žádost respondenta zaslán elektronicky

prostřednictvím e-mailu. První sekce v praktické části se týká charakteristiky respondentů. Dotazovaní manažeři zde odpovídali na čtyři identifikační otázky, s jejichž pomocí byly zjišťovány a následně vyhodnoceny základní údaje. Druhá sekce v sobě zahrnuje analýzu údajů, jenž jsou spojeny se třiceti třemi uzavřenými otázkami. Prostřednictvím těchto otázek bylo zjišťováno, jakou důležitost manažeři přisuzují jednotlivým komunikačním prvkům. Posléze byly veškeré odpovědi respondentů statisticky vyhodnoceny a převedeny do grafů a tabulek. V tabulkách výsledky zaujímají podobu váženého aritmetického průměru (VAP), rozptylu (R), směrodatné odchylky (SO) a variačního koeficientu (VK). Na základě statistických údajů se určilo taktéž pořadí důležitosti jednotlivých prvků komunikace. Součástí třetí sekce jsou tři otevřené otázky, které se týkají osobního kontaktu, písemné komunikace a elektronické komunikace. Dotazovaní manažeři zde uváděli vlastní názory a příklady využití z praxe.

V kapitole, jenž nese název Výsledky dotazníkového šetření a možná doporučení jsou zhodnoceny veškeré dosažené výsledky z průzkumu, jsou navržena určitá doporučení pro manažery a je zde také uvedena tabulka se shrnutým celkovým pořadím všech komunikačních prvků podle důležitosti. V závěru je celá práce stručně shrnuta.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

*„Management je chápán jako „věda a umění“ řídit, „umění“ je považováno spíše za věc intuice, která strohou teorií nepotřebuje (Blažek, 2011, s. 27).“ Řízení je specializovaná činnost, bez níž se v dnešní době žádná společnost či firma neobejde. Pojem management však není spojován pouze se samotným řízením organizací a podniků jako celku, ale charakterizuje také výkonné řídicí pracovníky v daných organizacích, kteří plní požadavky zřizovatelů (vlastníků) společnosti. „Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly a kol., 1997, s. 24).“ Pojem management může získávat i různé přívlastky dle toho, v jaké podnikatelské sféře je uplatňován (využíván) např. management kvality, personální management, projektový management, rizikový management či finanční management.*

#### 3.1.1 Manažer

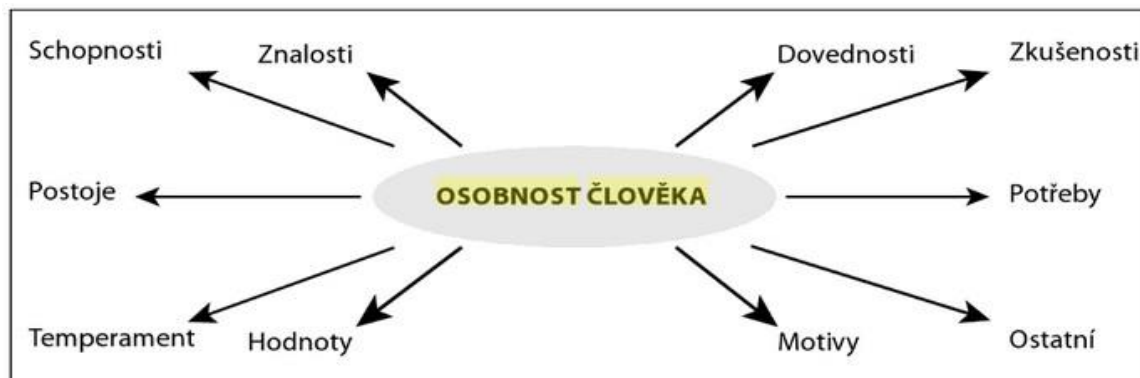
Manažer je osoba, která vykonává management. *„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků (Armstrong, 2008, s. 38).“* Vedoucí pracovník (manažer) vykonává na své pracovní pozici jednotlivé manažerské funkce, jimiž jsou plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. V rámci plánování manažer provádí různá rozhodnutí, která se týkají především cílů organizace a způsobu jejich dosažení. Organizování se týká zejména toho, že vedoucí pracovník rozdělí práci (úkoly) mezi zaměstnance a následně je koordinuje. Personalistika zahrnuje získávání, výběr a rozmisťování nových pracovníků na daná pracovní místa ve firmě. V rámci vedení lidí manažer ovlivňuje a přesvědčuje pracovníky k tomu, aby vykonávali určité pracovní činnosti. Kontrola slouží především k tomu, aby manažer ověřil, zda jde vše podle plánu, nedochází k různým odchylkám a zda zaměstnanci dodržují např. stanovená pravidla.

##### 3.1.1.1 Manažerova osobnost

*„Osobnost z hlediska psychologického je souhrn psychických rysů, procesů a činností, které jsou jedinečné u každého člověka a které mají svou dynamiku a vývoj (Mikuláščík,*

2010, s. 45).“ Do osobnosti manažera lze zahrnout nejen jeho znalosti, schopnosti a dovednosti, ale také jeho chování, vlastnosti, postoje, uznávané hodnoty či zájmy apod.

**Obrázek 1: Osobnost člověka**



Zdroj: Lojda, 2011, s. 11

Dle Khelerové (1995) může manažer získat autoritu u podřízených pracovníků dvěma způsoby. Jednak na základě jeho osobnosti nebo na základě jeho znalostí. Autorita na základě znalostí vychází především z toho, že podřízení zaměstnanci vnímají onoho manažera jako skvělého odborníka. Daný manažer tedy bez problému dokáže vytyčit jasné cíle a nedělá mu problém ani plánování či formulace strategie v rámci společnosti apod. Dle studií však mnoho odborníků nebylo v řídicí funkci příliš úspěšných. Důvodem byl např. špatně zvolený či nepřilíživý způsob komunikace, nedostatečný zájem o zaměstnance nebo značný individualismus. Autorita na základě vůdčí osobnosti má výrazný vliv nejen na atmosféru, ale i na výkon zaměstnanců na pracovišti. Manažer s vůdčí osobností většinou dává zřetelně najevo jednak zájem o plnění cílů organizace a také věnuje jistou pozornost zaměstnancům samotným. Zaměstnanci ho vnímají jako svého vůdce. Svým výkonem a horlivostí pro určitou věc (cíl) dává daný manažer pracovníkům příklad a oni nemají jinou možnost, než jít v jeho stopách. Onen manažer by měl také dokázat vytyčit reálný cíl, který bude možné uskutečnit.

Jelikož by se manažeři měli zajímat o své pracovníky, nemělo by jim dělat problém dokázat zhodnotit a určit schopnosti a ambice podřízených zaměstnanců. Důležité je to především z toho důvodu, aby se nestávalo, že pracovníci dostanou přidělené značně obtížné úkoly, které nezvládnou nebo si s nimi neporadí. Nemělo by docházet ani k tomu, že zaměstnanci obdrží úkoly příliš lehké, protože tyto úkoly nemusí naplnit jejich potřebu dalšího odborného růstu. Pracovníci, jež okusí neúspěch z přidělených úkolů mohou

snadno přijít o sebedůvěru a následně nebudou chtít přijímat jiné, než rutinní úkoly. Vedoucí pracovník by měl vynaložit veškeré úsilí na to, aby svým podřízeným zaměstnancům zajistil vše, co budou ke splnění úkolů potřebovat. Manažer by měl mimo jiné také zvládnout řádně motivovat pracovníky, jinak by se mohlo stát, že v případě stupňující se nespokojenosti začnou zaměstnanci přecházet do jiných organizací nebo se nechají konkurenční firmou snadno přesvědčit.

Schopnost empatie čili vcítění se do druhého člověka je pro manažera taktéž velmi podstatná, jelikož právě s její pomocí dokáže vedoucí pracovník odhadnout (určit) motivy a potřeby dotyčných osob. „*Je to proces bytí s druhým člověkem, snaha odložit své vlastní vnímání, hodnoty, významy a vidět svět jeho očima (Šiffelová, 2010, s. 62).*“ U každého člověka se čas od času vyskytnou určité problémy nebo jeho vlastní názory na konkrétní věci a právě to je třeba vycítit, zjistit podstatu a včasně reagovat. I velice vytížený vedoucí pracovník by si měl dokázat najít ve svém rozvrhu čas na to, aby si promluvil se svými podřízenými zaměstnanci. Pokud si manažer najde chvíli a občas zavítá za zaměstnanci do terénu, ukáže tak svou vstřícnost, zájem a zpravidla je tak podřízenými pracovníky přijímán mnohem lépe.

Úspěšný manažer by tedy měl zvládnout prosadit si respekt a úctu v očích zaměstnanců, úkoly by měl rozdávat s rozmyslem a musí umět rozvrhnout svůj čas tak, aby vše bez komplikací zvládal.

### **3.1.1.2 Manažerské role**

Výraz role je spojený především s uskutečňováním aktivit, plněním určitých povinností, které daný člověk má např. na konkrétní pracovní pozici. „*Pojem (pracovní) role vyjadřuje úlohu, kterou lidé při vykonávání práce hrají (Kocianová, 2010, s. 41).*“ „*Role, zejména manažerské role, tedy mohou být něco proměnlivého a manažeři se musejí rychle přizpůsobovat - nemohou setrávat v přísně vymezených hranicích předepsaného souboru povinností (Armstrong, Stephens, 2008, s. 41).*“ Role by neměla být zaměňována s pojmem pracovní místo. Pracovní místo je spojeno pouze s výčtem úkolů a povinností jako takových (seznam věcí, které je na dané pozici potřeba provést, musí se udělat). Výraz role je tedy mnohem více spjat zejména s lidmi, osobami, než s pracovním místem.



### 3.1.2 Manažerské úrovně

Dle Vebera a kol. (2009) lze rozlišit tři úrovně, do kterých se manažeři rozdělují a to na vrcholové manažery, střední manažery a manažery nižší úrovně.

**Vrcholoví manažeři** jsou velmi často nazýváni také jako top manažeři. Tuto nejvyšší úroveň zastávají zejména zástupci vlastníků společnosti či generální ředitelé apod. Zaměřují se především na koordinaci veškerých činností, vytváří organizační strategie a strategické plány.

**Střední manažeři** neboli manažeři střední úrovně nesou odpovědnost za řízení manažerů první linie a za větší organizační jednotky (celá oddělení). Příkladem je stavbyvedoucí či vedoucí prodeje. Sestavují taktické plány, zabývají se zejména koordinací podřízených manažerů a jimi vykonávaných úkolů v rámci plnění plánů a vytyčených cílů organizace.

**Manažery nižší úrovně** zastupují např. mistři v jednotce výroby apod. Sestavují operativní plány, zabývají se především vedením výkonných pracovníků a dohlíží, kontrolují správné vykonávání jejich každodenních pracovních činností. Řeší také různé konflikty, které na pracovišti nastanou.

### 3.1.3 Vedení lidí

Vedení lidí je jednou z manažerských funkcí a charakterizuje činnost v rámci které vedoucí pracovník (manažer) udává směr, kterým by se podřízení zaměstnanci měli vydat, aby bylo dosaženo stanovených cílů a požadavků organizace. „*Lidé obecně potřebují nadřizené, aby mohli pracovat na úkolech, na které by si sami netroufli a mnohdy by je ani nenapadlo, že by je mohli dělat* (Lojda, 2011, s. 62).“ Jelikož manažeři pracují ve firmách s lidskými zdroji (zaměstnanci), tak hraje při vedení lidí nejdůležitější roli právě komunikace. Bez komunikace by nebylo možné pracovníky vést, protože by nikdo z nich nevěděl, co má vlastně vykonávat, ani jak to má správně vykonávat.

Dle Laufera (2008) je možné rozlišovat tři styly vedení lidí, a to autokratický, demokratický a tzv. laissez-faire.

#### Autokratický styl vedení lidí

Vedoucí pracovníci, kteří používají autokratický styl vedení lidí uplatňují zejména formální autoritu a moc, jež souvisí s jejich pracovní pozicí ve firmě. Manažer

zaměstnancům jasně zadá určitý úkol a očekává jeho okamžité plnění bez jakýchkoli dalších otázek. Po splnění úkolu provede manažer kontrolu, zda se vykonalo vše tak, jak řekl. Veškerá rozhodnutí provádí manažer sám a nemá potřebu vyslechnout si názory ostatních zaměstnanců. Komunikace je v rámci autokratického stylu vedena spíše jedním směrem, jelikož příkazy, názory, pokyny a veškeré informace sděluje manažer a zaměstnanci jsou v roli posluchačů.

### **Demokratický styl vedení lidí**

V rámci demokratického stylu vedení lidí uplatňuje manažer především svou osobní moc, která se netýká jeho pracovní pozice ve firmě, ale jeho osobnosti či odborných znalostí a dovedností. Manažer dává zaměstnancům prostor, aby se mohli podílet na různých rozhodnutích tak, že přispějí svými nápady. Vedoucí pracovník následně sám vydá (provede) až konečné rozhodnutí. Manažer uplatňující demokratický styl vedení zaměstnancům také pečlivě naslouchá a v případě potřeby různě povzbuzuje a podporuje pracovníky při výkonu jejich pracovních činností. Komunikace je tedy v rámci demokratického stylu vedena oběma směry.

### **Laissez-faire styl vedení lidí**

Manažer, který uplatňuje tento styl vedení je spíše vedlejší postavou a hlavní roli mají jemu podřízení pracovníci. Manažer přenechává veškeré rozhodování i s tím spojené problémy pracovníkům. Zaměstnanci si tedy sami rozdělují různé pracovní úkoly, které následně vykonávají podle sebe. Komunikace v rámci tohoto stylu vedení probíhá především mezi zaměstnanci bez různých konzultací s vedoucím pracovníkem, jelikož ten nemá potřebu se do záležitostí příliš vměšovat.

#### **3.1.3.1 Ovlivňování zaměstnanců manažery**

Manažer může v rámci vedení lidí přimět zaměstnance k určité činnosti nebo ke zvýšení jejich výkonu především ovlivňováním a z části i přesvědčováním. Dle Khelerové (1995) lze rozeznávat čtyři možné styly ovlivňování podřízených zaměstnanců manažery.

##### **1) Styl odměny a trestu**

Manažer, jenž upřednostňuje tento styl, využívá k ovládnutí zaměstnanců různé formy donucovacích prostředků a pobídek. Vedoucí pracovníci, kteří používají tento styl ovlivňování lidí, většinou zcela jasně zaměstnancům řeknou, co se od nich očekává a jak

budou průběžně či ve výsledku ohodnoceni. Daní manažeři si tedy zakládají na přesných instrukcích a detailní komunikaci. Zaměstnanci také většinou téměř ihned po vykonání určité činnosti pocítí ze strany manažera buď kritiku a případný trest nebo jeho spokojenost. Pokud je vedoucí pracovník s výkonem zaměstnance nadměru spokojen, může dojít i k tomu, že ho obdaruje určitou odměnou. Daná odměna však nemusí být vždy taková, jakou by si ji zaměstnanec představoval (např. pouze pochvala).

## **2) Styl spolupráce a důvěry**

Manažeři, jenž uplatňují styl spolupráce, většinou dávají podřízeným pracovníkům možnost podílet se a vyjádřit se k přijímání určitých rozhodnutí. Cílem vedoucích pracovníků je naplnit zaměstnance pocitem, že jejich návrhy, poznámky byly opravdu vyslyšeny a prodiskutují se. Počítá se s tím, že pokud se na přijetí rozhodnutí budou podílet všichni zaměstnanci daného oddělení či firmy, nemělo by následně docházet k různým nespokojenostem či odporu z jejich strany. V případě, kdy se manažeři uchýlí k tomuto stylu by rozhodně neměli postrádat či opomínat dostatečnou pozornost, kterou by měli věnovat hovořícím jedincům a rovněž schopnost porozumění jim. V rámci důvěry je důležitá především ochota vedoucího pracovníka převést (delegovat) určité pravomoci na své podřízené zaměstnance. Na pracovišti a v týmu by tedy měla převládat spíše důvěra, než obavy z neustálé kontroly.

## **3) Styl společné vize**

Vedoucí pracovníci, kteří si zvolí tento styl, mají jasnou představu o uskutečnění strategie rozvoje firmy. Onu svou představu (vizi) sdílí s podřízenými zaměstnanci, kterým tak dávají možnost podílet se na ní. Všichni jsou přesvědčeni o její správnosti a snaží se tuto vizi uskutečnit. Tento styl sází na silné stránky všech pracovníků, jenž se angažují. Účelem je probudit u podílejících se zaměstnanců naději a víru v to, že jako společný celek sestavují společnou budoucnost firmy. Manažer by měl mít značné charisma proto, aby o své vizi budoucnosti dokázal podřízené pracovníky úspěšně přesvědčit.

## **4) Styl asertivního přesvědčování**

Manažeři, kteří uplatňují tento styl, téměř vždy přijdou s určitým návrhem či nápadem na scénu jako první. Svou pravdu a přesvědčení o jeho správnosti podstrkují za každou cenu ostatním zaměstnancům. Schopnost, kterou většinou tito vedoucí pracovníci postrádají, je umění dostatečně naslouchat svému okolí. Pokud dojde k tomu, že návrhy podřízených

zaměstnanců vyslechnou, tak na nich hledají nedostatky, slabá místa a snaží se je většinou zpochybnit. V rámci diskuze jsou daní manažeři značně aktivní a energičtí. Rádi se často přou ohledně vlastních názorů s ostatními. Tento styl vychází především z logiky a zkušeností daných manažerů.

## **3.2 Základy sociální komunikace**

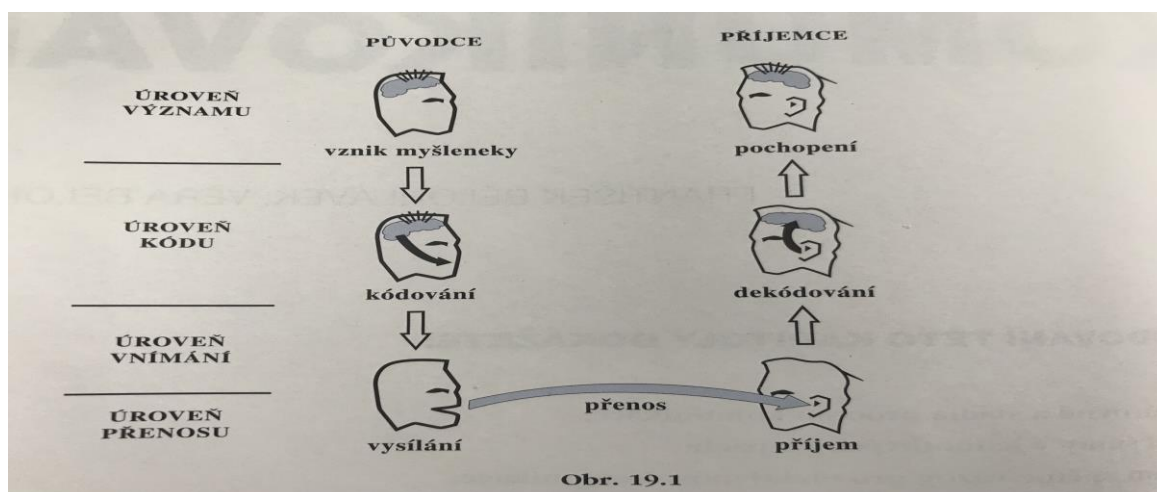
*„Komunikace je specifickou formou spojení mezi lidmi, a to prostřednictvím předávání a přijímání významů (Výrost, 2008, s. 217).“* Komunikace probíhá nejčastěji mezi dvěma a více lidmi a má dva hlavní významy. První představuje dorozumívání se lidí mezi sebou, sdělování různých informací druhým lidem nebo naopak nám samotným druhými lidmi. Druhý význam poukazuje na komunikaci jako na prostý rozhovor mezi lidmi, přičemž se společně radí, domlouvají, a tím se zprostředkovávají určité informace.

*„Prostřednictvím komunikace tedy sdělujeme informace, vyjadřujeme své názory, přání, nápady, očekávání a někdy také požadavky (Tureckiová, 2007, s. 63).“* Komunikace zahrnuje také umění přesvědčit lidi, aby jednali tak, jak si přejeme. V jejich mysli utvoříme určitý obraz, který následně ovlivňuje jejich chování a jednání. Umění komunikovat však není vůbec jednoduché, jelikož je nutné dávat pozor, abychom druhou osobu či skupinu osob, jež nám naslouchá, příliš nenudili zbytečnými informacemi. Proto je velmi důležité především umět vytrdit podstatné informace, které se chystáme někomu sdělit. Nejlepší možností je tedy vyčlenit si odpovědi na otázky typu co přesně chceme sdělit, komu informaci chceme sdělit, kdy ji chceme sdělit a proč ji dotyčné osobě chceme sdělit.

### **3.2.1 Komunikační proces**

*„Mluví-li dva spolu, něco se děje mezi nimi i uvnitř každého z nich – tomuto dění říkáme komunikační proces (Plaňava, 2005, s. 32).“* Komunikační proces se týká zejména přenosu sdělení od původce zprávy až k samotnému příjemci zprávy. Mezi odesílatelem zprávy a příjemcem či příjemci zprávy dochází během komunikace k určité sociální interakci. Dle Příkrylové a Jahodové (2010) se komunikační proces skládá z osmi prvků, jimiž jsou zdroj komunikace (subjekt), zakódování, sdělení, přenos, dekodování, příjemce (objekt), zpětná vazba a komunikační šumy.

Obrázek 2: Proces komunikace



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 520

**Zdroj komunikace (subjekt)** bývá často označován též jako komunikátor či původce zprávy. Představuje osobu (v organizacích např. manažera) či skupinu lidí, kteří vysílají určitou zprávu druhým lidem (např. pracovníkům). Z pohledu původce zprávy je nejdůležitější především vytvořit zprávu tak, aby dávala příjemci smysl a odeslat ji ve vhodný moment.

K procesu **zakódování** musí u odesílatele zprávy (u komunikátora) dojít vždy. Pomocí zakódování původce zprávy převádí své myšlenky do určité řady symbolů, které představují či vyjadřují jeho úmysl. Kódování tedy slouží především k tomu, aby veškeré myšlenky a úmysly byly převedeny do samotného sdělení. V rámci kódování je nejdůležitější složkou jazyk.

**Sdělení** je výsledkem procesu kódování. Oznamuje určité zprávy či informace, které plynou od odesílatele zprávy k příjemci zprávy. Sdělení je závislé na komunikačním kanálu čili médiu, jenž se využívá pro jeho přenos. Sdělení by mělo být jednoduché a mělo by se skládat zejména z krátkých vět a známějších slov. Taktéž by mělo být logicky uspořádáno z důvodu přehlednosti. Velmi důležité je také získat si (přesvědčit) prostřednictvím sdělení posluchače či čtenáře.

**Přenos**, též označován také jako komunikační kanál či médium, je způsob, kterým je sdělení přenášeno, předáváno od jedné osoby ke druhé. Sdělení je možné předávat např. tak, že druhé osobě něco řekneme do očí, napíšeme něco na papír nebo pošleme e-mailem zprávu, kterou si dotyčný následně přečte. Důležitou roli však hraje i komunikační

prostředí, jež představuje prostor, v němž se komunikace odehrává, uskutečňuje. Komunikační prostředí ovlivňuje samotnou komunikaci. Příkladem může být osvětlení nebo věcné uspořádání místnosti apod.

**Dekódování** se týká především příjemce zprávy. Tímto termínem se označuje proces myšlení osoby, pro kterou je zpráva či informace určena. Znamená to tedy, jak danou zprávu příjemce chápe. Odesílatel zprávy by se měl snažit podat zprávu co nejpřesněji a nejjasněji, aby ji příjemce pochopil správně a komunikace tak mohla být efektivní. Pokud např. manažer vykládá určité sdělení pouze odbornými termíny, nemusí mu všichni zaměstnanci správně porozumět. Efektivní komunikace by v tomto případě tedy neexistovala.

**Příjemce (objekt)** je osoba, bez které se běžná komunikace neobejde. Příjemcem zprávy může být pouze jediný člověk (ve firmě např. pracovník) nebo větší skupina lidí. U příjemce zprávy je nejpodstatnější to, aby pečlivě naslouchal tomu, co odesílatel zprávy sděluje. Pokud příjemce nebude dávat dostatečný pozor, může se snadno stát, že přeslechne důležité informace, bez kterých např. při vykonávání určité pracovní činnosti neuspěje.

**Zpětná vazba** slouží k tomu, aby se co nejvíce eliminovaly možné chyby v komunikaci mezi odesílatelem a příjemcem zprávy. Může mít podobu signálu, kterým dává příjemce zprávy najevo, že sdělení od odesílatele převzal např. kýváním hlavy nahoru a dolu. Příjemce zprávy by měl taktéž odesílateli sdělit, jak danou přijatou zprávu vnímá a jak jí rozumí. Původce zprávy má díky těmto krokům následně možnost jednak odsouhlasit, že příjemce zprávy pochopil vše správně nebo má příležitost sdělení opravit a podat jiným, lepším způsobem. Odesílatel zprávy může pro ověření správnosti také např. poprosit posluchače, aby zopakoval to, co právě slyšel, pochytil z daného sdělení.

**Komunikační šum** je termín, kterým se označují veškeré negativní činitele, jenž brání tomu, aby byla komunikace efektivní, nebo různě zkreslují či omezují správný význam sdělení. Zpráva musí na své cestě od odesílatele až k příjemci překonat velké množství překážek. Čím je tato cesta delší, tím více problémů se vyskytuje. Komunikační šum je také úzce spjat s prostředím, ve kterém komunikace probíhá. Pokud se v daném prostředí nachází např. dalších dvacet lidí a ti se vzájemně překřikují, není vůbec jednoduché dotyčné osobě něco sdělit takovým způsobem, aniž by nic nepřeslechla. Občas je možné

setkat se i se situací, kdy se odesílatel zprávy snaží u příjemců sdělení vyvolat dojem lepšího osobního hodnocení takovým způsobem, že o sobě šíří např. nepříliš pravdivé informace. V tomto případě by se jednalo o komunikační šum, který je záměrně zkreslený ze strany odesílatele zprávy z toho důvodu, aby dosáhl určitých výhod.

### **3.2.2 Formy komunikace**

Dle Vebera a kol. (2009) lze rozeznávat především komunikaci ústní, písemnou, telefonickou a elektronickou.

**Ústní komunikace** je nejstarší a nejrozšířenější forma komunikace. Lidé ji používají již řadu let a díky ní dochází např. k běžné konverzaci, předávání různých informací, vyjednávání nebo poučení o tom, jakých chyb se daný člověk dopustil apod. Ústní komunikace může být doprovázena i mimoslovními projevy. Velmi důležité je v průběhu ústní komunikace sledovat a vnímat především to, jak člověk, kterému jsou sdělovány určité informace, chápe jejich význam. Pokud dotyčný reaguje způsobem, který naznačuje, že sděleným informacím moc nerozumí, měly by být upřesněny či pozměněny tak, aby je lépe pochopil.

**Písemná komunikace** je po ústní komunikaci druhou nejstarší formou komunikace. Písemnou komunikaci představují např. ručně psané dopisy, plakáty nebo noviny, kde si lidé mohou daná sdělení přečíst. Velkou výhodou je oproti ústní komunikaci zejména to, že obsah sdělení je možné archivovat, uložit na určité místo a kdykoli se k němu dle potřeby vrátit a projít si ho znovu. Další výhodou může představovat to, že písemná sdělení mohou být poměrně rozsáhlá a mohou v sobě zahrnovat řadu informací (např. manuály a příručky - větší počet stran). V rámci písemné komunikace má odesílatel taktéž možnost zprávu pečlivě a důkladně promyslet před jejím odesláním, což lze považovat také za pozitivum. Naopak nevýhodou písemné komunikace může být delší časová náročnost nebo riziko, že příjemce obdrženou zprávu špatně dekóduje (pochopí). Negativum představuje také to, že odeslaná sdělení se velice těžce pozměňují.

Písemná komunikace nebývá doprovázena mimoslovními projevy těla, jelikož by je osoba, jež si pročítá v písemné podobě sdělení, stejně neviděla. Při přípravě písemného sdělení je potřeba být opravdu pečlivý a obezřetný. Sdělení zakomponované např. v podobě dopisu totiž není ihned po odeslání možné nijak dovysvětlit či přeformulovat, jako je tomu u ústní komunikace.

**Telefonická komunikace** se již řadí spíše do moderní doby. Nejprve se dorozumívalo (šířilo sdělení) skrze telefonní zařízení pouze hlasem. V dnešní době však existují mobilní telefony, které umožňují šířit informace nejen hlasem, ale mohou se na nich psát např. i SMS zprávy či odesílat různé obrázkové MMS zprávy. Značnou výhodou představuje oproti písemné komunikaci to, že informace bez problému dorazí k určené osobě během pár vteřin. Komunikace skrze mobilní telefony je tedy flexibilní, rychlá a také poměrně levná. Nevýhodou může být např. chybějící fyzický (osobní) kontakt s druhými.

**Elektronická komunikace** je v dnešní době jednou z nejvyužívanějších forem dorozumívání se lidí mezi sebou. V elektronické komunikaci má zásadní postavení internet. Umožňuje např. šířit informace v podobě webových stránek, vést komunikaci prostřednictvím elektronické pošty, facebooku či vedení rozhovoru prostřednictvím webkamer apod.

Odcházel (2007) **mezi výhody** elektronické komunikace **řadí**:

- vysokou rychlost přenosu dat
- možnost komunikace ze vzdálenějších míst (např. prostřednictvím notebooku)
- značné množství informací, jež jsou snadno dostupné (internet)
- poměrně nízké náklady na komunikaci oproti ostatním typům komunikace (např. e-mail)
- možnost přiložit k elektronickému textu např. video či zvuk
- možnost komunikace a spolupráce pracovních týmů virtuálně
- možnost zasílání informací (zpráv) více subjektům naráz

naopak **mezi nevýhody** **řadí**:

- možné přetížení velkým počtem dat a informací, přičemž většina z nich nemusí být významných (relevantních)
- jistou míru odcizení, zcela se vytrácí fyzický kontakt s ostatními
- případné dopouštění se chyb ze strany pracovníků, kteří na tento způsob komunikace nejsou zvyklí
- bezpečnost (v dnešní době výskyt značného počtu virů, hackerů apod.)
- možnost zahálení ze strany zaměstnanců, jelikož mohou na internetu navštěvovat všelijaké webové stránky, které s jejich prací vůbec nesouvisí



### 3.2.3 Verbální a neverbální komunikace

„*Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka (Vymětal, 2008, s. 112).*“ Na každý jazykový znak se váže určitý význam. Manažeři verbálně komunikují např. s různými odděleními ve firmě nebo s jednotlivými pracovníky. S verbální komunikací je i velmi úzce spjat pojem paralingvistika, jenž zahrnuje veškeré doprovodné rysy verbálního projevu.

Typickým příkladem paralingvistických rysů je zejména tón hlasu, který bývá nejčastěji silný nebo slabý (tichý). Dle psychologů silný hlas může značit nadřazenost či sebejistotu mluvčího, ale občas se také stává, že se za silným hlasem dotyčný snaží skrývat svou nejistotu nebo dokonce strach. Tichý hlas může naopak značit to, že dotyčný člověk nemá příliš velkou sebedůvěru nebo si není svým sdělením moc jistý. Častý problém v rámci tichého hlasu představuje např. větší pravděpodobnost přeslechnutí toho, co mluvčí sděluje. Manažeři však mohou také svůj běžný tón hlasu při jednání s pracovníky zvýšit, pokud chtějí zaměstnance varovat, upozornit na to, že dělají nějakou pracovní činnost špatným způsobem, dopouští se opakovaných chyb apod. Ke snížení či zjemnění tónu hlasu z pohledu manažerů dochází většinou v případě, pokud chtějí zaměstnanci udělit například pochvalu za dobře odváděnou pracovní činnost.

Řeč vedoucích pracovníků může být vedena rychle nebo pomalu. Pomalá řeč může naznačovat, že mluvčí se snaží vyhnout různým přeréknutím a zvažuje důkladně každou svou větu. Pokud vedoucí pracovník hovoří naopak rychlým tempem řeči, může to vyjadřovat např. to, že se snaží sdělit co nejvíce informací za co nejkratší dobu a nemá v úmyslu příliš zdržovat zaměstnance od jejich pracovních činností. Nevýhodou rychlého tempa řeči je oproti pomalejšímu tempu především to, že pracovníci si nezapamatují a nepochytí mnoho informací.

**Neverbální komunikace** je komunikace, která probíhá bez užití jakýchkoli slov. Neverbální neboli nonverbální komunikaci tedy představují např. různé pohyby obličejových svalů, těla, ale i přisunutí židle blíže k příjemci, příjemcům sdělení nebo dokonce i styl oblékání určité osoby. Neverbální signály se velmi často užívají společně s verbální komunikací. Zdůrazňují nebo doplňují přednesenou větu či vyřčené slovo. Na základě této mimoslovní komunikace si nejčastěji utváříme dojmy o druhých lidech.

Dle Jiřincové (2010) se do neverbální komunikace řadí gestika, mimika, zraková komunikace, proxemika, haptika a posturologie.

**Gestika** zahrnuje především pohyby (gesta) rukou, jež jsou považovány za nejvýraznější, dále prstů, ale i hlavy nebo nohou. Tyto pohyby bývají většinou uskutečňovány záměrně. Gesta odesílatel informace užívá zejména za tím účelem, aby zjednodušil či podpořil, zdůraznil své sdělení. „*Gestem lze rozumět jakýkoli pohyb těla, jež plní expresivní a sdělovací funkci (Kulka, 2008, s. 228).*“ Manažer může např. ukazováčkem ve vzduchu promítnout tvar, jež by měl nový produkt nést nebo vztyčit ukazováček a zamávat s ním, čímž dá najevo varovný signál. Dalším velmi užívaným gestem je vztyčení palce směrem vzhůru, jež v naší zemi charakterizuje úspěch nebo něco pozitivního např. skvěle odvedenou práci. Palec směrem dolů značí přesný opak. Při používání gest je dobré být velmi obezřetný, jelikož v jiné zemi mohou vyjadřovat úplně rozdílný význam. Typickým příkladem je Řecko, kde palec vzhůru v zaťaté pěsti znamená urážku. Další z gest rukou, s nimiž je možné se setkat, jsou pohyby dlaněmi. U manažerů je možné nejčastěji zaznamenat jednak natočení dlaní směrem vzhůru nebo směrem dolů. Dle názorů psychologů jsou dlaně směrem vzhůru většinou vnímány kladně, tudíž bývají spojeny s pozitivním sdělením. Značí např. upřímnost či laskavost. Dlaně otočené opačným směrem bývají vnímány spíše negativním způsobem. Značí např. dominanci nebo nadřazenost nad druhými.

V rámci gest prováděných pomocí hlavy je možné projevit souhlas nebo nesouhlas s určitým výrokiem. Pokud manažer kýve hlavou nahoru a dolů, dá tak zaměstnanci najevo např. to, že souhlasí s tím, aby uskutečnil onu činnost. V případě, že by manažer kýval hlavou z jedné strany na druhou, mohl by tak pracovníkovi dát znamení, že nesouhlasí s tím, jakým způsobem danou činnost vykonal.

Velmi zajímavým faktem je, že právě nohy jsou tou částí těla, podle níž se nejlépe pozná, že daný člověk neříká tak úplně pravdu. V momentě, kdy se člověk cítí nepříjemně nebo si není něčím zcela jistý, tělo se začne stahovat. Příklad může představovat překřížení kotníků, které doprovází většinou i omezený pohyb rukou.

**Mimika** vyjadřuje především to, jak se člověk v daný moment cítí. „*Mimika zřejmě jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie, zatímco ostatní části těla v tomto směru nepřidávají mnoho dalších informací (DeVito, 2008, s. 158).*“ Dává tedy

průchod lidským emocím. Pomocí pohybů obličeje je možné dát najevo pocit radosti, smutku, strachu z něčeho, vzteku, ale i překvapení či znechucení. Pokud je manažer např. šťastný a má dobrý pocit z práce, kterou odvádí, zazáří na jeho tváři nejspíše úsměv. V tomto případě by byl manažerův úsměv skutečný. Nic by tedy neskrýval a dával by najevo to, jak se skutečně cítí. Naopak falešný úsměv značí určitou přetvářku. Člověk se tváří, že je vše v pořádku a nic se neděje. Pod tímto falešným úsměvem se však snaží skrývat pocit smutku a zoufalství. Tento typ úsměvu manažeři praktikují většinou v případě, kdy nechtějí dát najevo svou zranitelnost nebo ony nešťastné pocity. Za běžných okolností člověk vyjadřuje pocit, kdy se něčeho obává nebo se cítí nešťastně tím způsobem, že se kupříkladu mračí. Pocit překvapení bývá vyjádřen např. pohybem obočí vzhůru a někdy tento pohyb obočí doprovází i mírné pootevření úst.

**Zraková komunikace (vizika)** se týká především pohledu očí. Nejvíce informací o nás samotných nebo o lidech, s nimiž přijdeme během komunikace do kontaktu, odhalují právě oči. Očima komunikujeme do značné míry více než jakoukoli jinou částí našeho těla. Při vytváření důvěry a navazování vztahu mezi manažerem a pracovníky je oční kontakt velice důležitý. Zrak by měl směřovat převážně na osobu, jež sděluje informace a nemělo by docházet k častému odklánění zraku jinam i přesto, že dotyčného posluchače sdělení příliš nezajímá. V případě, kdy posluchač neprojevuje dostatečný oční kontakt, by mohl hovořící např. usoudit, že dotyčný člověk není příliš důvěryhodný nebo by mohl předčasně zprávu, kterou sděluje ukončit během přednesu z důvodu nezájmu. Příjemce onoho sdělení by tak přišel o zbylé informace, jež by se mu mohly v budoucnu hodit. Dlouhá intenzita pohledu bez přerušení ze strany posluchače může však kromě zájmu značit také např. agresivitu či nepřátelství. Dalším příkladem je pohled směřující směrem dolů do země. Ten bývá využíván v situacích, kdy se dotyčný snaží z komunikace uniknout v případě, že začne být poněkud nepříjemná.

Z očního kontaktu je také možno vyčíst to, zda nám druhá osoba lže či nikoli. Rozpoznat však pravdu a lež ze zrakového kontaktu není vůbec jednoduché, jelikož je možné se snadno splést. Často je uváděn jako jeden ze znaků toho, že nám dotyčný lže uhýbání očí směrem vlevo nahoru.

**Proxemika** se zabývá vzdáleností, kterou si lidé mezi sebou udržují v rámci komunikace. V případě, že dojde k narušení osobního prostoru jedince a tato situace pro něho bude nepříjemná, začne si své teritorium (prostor) většinou bránit. Dle Lepilové (2008)

komunikace probíhá ve čtyřech vzdálenostech. Vzdálenosti intimní, osobní, společenské a veřejné.

**Vzdálenost intimní** je dle psychologů do 45 cm. Do této zóny si jedinec pouští např. velmi dobré přátele či děti. Komunikace, která probíhá v tomto prostoru, nenesení příliš často formu běžného hovoru.

**Vzdálenost osobní** psychologové uvádí v rozmezí od 45 cm do 120 cm. Nejčastěji uváděným příkladem komunikace v tomto prostoru jsou pracovní jednání nebo firemní večírky, kde se spolu zaměstnanci organizace lépe seznamují apod.

**Vzdálenost společenskou** uvádí v rozmezí 1,2 m až 3,7 m. Uskutečňuje se zde především komunikace s lidmi, které známe pouze velmi málo nebo vůbec. Jde např. o obchodní jednání.

**Vzdálenost veřejná** podle psychologů přesahuje 3,7 m. V tomto prostoru jsou si většinou jedinec a skupina lidí naprosto cizí. Typickým příkladem je prostor mezi přednášejícími na různých konferencích a jejich publikem.

**Haptika** vyjadřuje komunikaci skrze dotyk. Za základní dotyk v rámci haptiky je považováno zejména podání ruky. Ruka se podává nejčastěji na samotném začátku a konci různých jednání nebo také např. při seznámení se s novým členem pracovního týmu. Psychologové rozlišují různé styly podání ruky. Mezi nejznámější se řadí takzvaná „leklá ryba“, jenž většinou může charakterizovat např. nejistotu, strach či nízké sebevědomí dotyčného člověka. Silný stisk obvykle značí pravý opak. Při podání ruky značí silný stisk sebejistou osobnost. Někdy je však možné narazit i na příliš silný stisk při podání ruky, který bývá charakterizován jako znak dominance nebo dokonce agrese vůči druhému. Ruka by se běžně měla tedy podávat spíše po kratší dobu a s průměrnou silou stisku, což ale není vůbec jednoduché správně odhadnout. Pokud manažer zvolí správný dotyk ve vhodnou chvíli, např. položí-li ruku na zaměstnancovo rameno a dodá pár kladných slov v momentě, kdy je na pracovníkově tváři viditelný pocit smutku a zklamání, může tak pracovníka dokonce značně podpořit a motivovat.

**Posturologie** se zaměřuje na držení celého těla. Především na to, jak se tělo různě naklání a natáčí v momentě, kdy člověk např. sedí nebo stojí. Zahrnuje také polohy všech končetin. Postoje člověka probíhají jednak vědomě tedy záměrně nebo nevědomě. Člověk může stát

např. vzpřímeně nebo shrbeně. Vzpřímený postoj je obvykle brán kladně a shrbený naopak negativně, jelikož může vyjadřovat např. fyzickou nemoc apod. Tělo v záklonu vyjadřuje dle názoru psychologů spíše odmítání a naopak tělo v předklonu zájem o určitou věc. Dalším příkladem může být i to, že pokud jedinec sedí na židli neklidným způsobem, obvykle tak dává najevo svou nervozitu.

### **3.2.4 Asertivita, agrese a pasivita**

*„Asertivita vám umožňuje vyjádřit vaše potřeby jasně a žádat po ostatních, aby je vzali na vědomí (Pottsovi, 2014, s. 17).“* Asertivita je z pohledu komunikace brána jako neutrální vystupování, jenž se nachází mezi agresivním a pasivním jednáním. Umožňuje dotyčné osobě (manažerovi) sdělit své přání a potřeby tak, aniž by jednal bezohledně a někomu mohl slovně ublížit nebo by naopak nedostatečně hájil své vlastní názory. Účelem asertivního jednání bývá dosažení kompromisu, na který obě strany bez problému přistoupí. Asertivní chování manažera také značně ovlivňuje vztah s podřízenými pracovníky. Manažer, který jedná asertivně, umí např. sdělit podřízeným pracovníkům činnost, jenž musí za určitý čas vykonat takovým způsobem, aniž by pracovníci pocíťovali, že jsou do této činnosti nuceni.

Asertivitu však manažeři neuplatňují pouze v roli původce zprávy, ale i jako příjemci sdělení v momentě, kdy poskytují zpětnou vazbu hovořícímu. Příklad může představovat situace, kdy je na manažera vyvíjen slovní nátlak ze strany podřízeného. Asertivní jednání by v tomto případě sloužilo manažerovi jako ochrana před možnou manipulací a útlakem ze strany onoho pracovníka. Manažer při svých odpovědích zůstává v klidu a nenechá se jen tak vyvést z míry.

Člověk (manažer) uplatňující asertivní jednání vystupuje především sebevědomě, nemá strach z převzetí odpovědnosti, jelikož je toho názoru, že chybovat je lidské a ze svých chyb se poučí do budoucna. K nepravdivé kritice se staví s chladnou hlavou a při svých výrocích a odpovědích nedává průchod svým emocím.

Pokud by manažer vystupoval vůči podřízeným pracovníkům agresivně, nebyl by příliš oblíbený a zaměstnanci by se snažili komunikaci s ním vyhýbat za každou cenu. *„Agresivně jednající člověk se prosazuje na úkor jiných. Nedbá na jejich práva a oprávněné požadavky (Novák, Capponi, 2012, s. 36).“* Agresivní jednání nejen že ponižuje osobu, na niž je směřováno, ale také např. sráží její sebedůvěru. Pokud by docházelo

k agresivnímu jednání ze strany manažera příliš často, mohlo by to u dotyčného zaměstnance vyvolat dokonce i demotivaci a nechuť danou prací nadále vykonávat. Typickým znakem agresivního jednání je zejména křik, urážky a odmítání naslouchat, které se projevuje zejména neustálým přerušováním dotyčného, jenž se snaží obhájit své chování či vykonanou činnost.

Manažer, který jedná pasivně, nemá u podřízených zaměstnanců příliš velký respekt a během komunikace s okolím vystupuje převážně nejistě. „*Pasivním lidem chybí sebejistota v projevu, nedokážou se prosadit, stále se omlouvají, vysvětlují, vciťují se do přání druhých (Prašková, 2007, s. 23).*“ V případě, kdy podřízení pracovníci přijdou za pasivním manažerem s určitou žádostí či prosbou, onen manažer jim téměř vždy ustoupí a dá jim za pravdu. Snaží se zaměstnancům vyhovět za každou cenu, čímž se chce vyhnout případné kritice z jejich strany.

### **3.2.5 Komunikační styly**

Dle Plamínka (2012) lze rozlišit čtyři komunikační styly. Kazatelský styl komunikace, soudcovský styl komunikace, programátorský styl komunikace a moderátorský styl komunikace. Tyto zmíněné komunikační styly se nejčastěji projevují v rámci skupinové komunikace např. v situaci, kdy se seje více vedoucích pracovníků či výkonných zaměstnanců a vedou společně rozhovor.

#### **Kazatelský styl komunikace**

Kazatelé jsou popisováni jako osoby, jež mají na věci zcela jasný názor a tento svůj názor se snaží prosadit a vstřípit ostatním posluchačům za každou cenu. Kazatele tedy téměř nelze přehlédnout a lze je poznat poměrně snadno. Při komunikaci ve větší skupině lidí se snaží mít dominantní postavení a často na sebe záměrně upozorňují. V případě, že se ve stejné skupině nachází více osob, jež praktikují kazatelský styl komunikace, tak o dominanci začnou soupeřit. Ten kazatel, který onu dominanci nezíská, nese porážku velice těžce. Ve většině případů se tak poražený kazatel stáhne a vytvoří si nebo najde skupinu novou, ve které si prosadí ono dominantní postavení. Jelikož kazatelé moc často nepřijímají názory ostatních a snaží se ovládat skupinu, tak nebývají příliš oblíbenými u ostatních členů této skupiny. Někteří kazatelé se proto snaží získat si oblíbenost např. humorem apod. Kazatelé vybírají (zaměřují se) z komunikace s ostatními pouze ty informace, které se jim dle jejich názoru hodí a ostatní informace nevnímají nebo zpochybňují.

### **Soudcovský styl komunikace**

Soudci mají stejně jako kazatelé zcela jasné názory na věc. Od kazatelů se však liší tím, že si tyto názory nechávají většinou spíše sami pro sebe a nemají takovou potřebu je za každou cenu vštěpovat ostatním lidem. Tato varianta může být o to záladnější, jelikož u soudce si tak není možné být zcela jistý tím, co si v danou chvíli myslí o názorech dotyčného a zda s nimi souhlasí či nikoli. Soudci jsou tedy ve většině případů popisováni jako uzavřené osoby, které vyčkávají na vhodnou příležitost k určitému činu. Svě činy a názory si před vyřčením pečlivě promýšlí. Jejich reakce tak bývají pro ostatní členy skupiny celkem překvapivé. Soudci jsou v rámci skupiny oproti kazatelům více oblíbení, jelikož pokud sdělí svůj názor, bývá velice významný. Soudci totiž preferují na rozdíl od kazatelů kvalitu svých názorů před kvantitou. Pokud se stane, že jejich vyřčený názor u ostatních členů skupiny neobstojí, tak se většinou odmlčí a mlčet vydrží velmi dlouhou dobu. Jelikož soudci hovoří spíše zřídka, tak nezaujímají ve skupině z hlediska komunikace dominantní postavení jako kazatelé. Soudce tedy zejména usměrňuje skupinu a snaží se vyvarovat novým změnám, protože představují určitá rizika a pravděpodobně by nepřinesly nic dobrého. Preferují ověřené a konzervativní hodnoty, metody.

### **Programátorský styl komunikace**

Programátoři se velmi snadno přizpůsobují probíhající komunikaci a jsou velice otevření změnám. Nedělá jim problém přijímat nové myšlenky a názory ostatních členů skupiny. Ony popsané procesy však probíhají zejména v jejich nitru, jelikož programátoři jsou popisováni většinou jako osoby nemluvné, ale velmi pečlivě naslouchající ostatním. Z toho co vyslechnou, si následně dokážou snadno vyvodit konkrétní závěry. Programátoři stejně jako soudci nemají potřebu své názory příliš vnucovat a navíc i zveřejňovat před ostatními členy skupiny. Nechávají si je hlavně sami pro sebe. Svě závěry a myšlenky sdělují ostatním většinou pouze tehdy, pokud se jich některý z členů zeptá či je vybídne ke sdělení.

### **Moderátorský styl komunikace**

Moderátoři jsou popisováni jako mluvné a otevřené osoby. Nezabývají se však příliš nápady, návrhy ostatních členů, ale zaměřují se především na proměny vztahů mezi členy skupiny a na to, aby samotná komunikace ve skupině probíhala bez jakýchkoli problémů. Pokud se ve skupině rozhoří konflikt mezi jednotlivými členy, právě moderátor je tou osobou, která chce ostatním pomoci. Vstoupí do komunikace a snaží se onen konflikt

vyřešit tak, aniž by někomu slovně ublížil či ukřivdil. Moderátoři se tedy umí snadno v pravou chvíli chopit slova a tento svůj vpád do komunikace si dokážou velmi dobře obhájit, jelikož ho považují za nutný.

### **3.3 Komunikace v organizacích**

*„Úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou komunikace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 519).“* Komunikace v podnicích je velmi důležitá, jelikož bez ní a bez přístupu k novým informacím by se firma neobešla. *„Interní komunikaci chápeme jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky (akcionáři) firmy a managementem, dále mezi managementem a zaměstnanci a konečně mezi zaměstnanci navzájem (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 115).“*

Podstatný vliv na komunikaci v organizaci má zejména manažerova osobnost. Od té se odvíjí např. to, zda manažer provádí obtížná rozhodnutí sám nebo mu nedělá problém vyslechnout kolegy a následně jednat na základě jejich doporučení. Osobnost manažera však může ovlivnit i samotný vztah se zaměstnanci firmy, jelikož odráží manažerovo jednání a vystupování. Manažer by měl se zaměstnanci jednat především upřímně, tudíž by jim měl sdělovat pouze pravdivé informace i přesto, že se pracovníkům nemusí zrovna líbit. Měl by zaměstnance respektovat z hlediska jejich vlastních názorů a pocitů. Vedoucí pracovník (manažer) by měl také zachovávat k účastníkům komunikace určitou nestrannost.

Za základ komunikace v organizacích je považováno to, aby manažer uměl svým podřízeným zaměstnancům vysvětlit a podat veškeré potřebné informace tak, aby vše ihned pochopili a nemuseli se vedoucího pracovníka ptát na onu věc stále dokola. Vedoucí pracovník by měl dokázat svým podřízeným také pozorně naslouchat, jelikož občas se mohou v rámci pracovního prostředí objevit různé problémy, stížnosti nebo konflikty mezi zaměstnanci. Pokud tyto nežádoucí situace nastanou, manažer by neměl ony problémy přehlížet, ale měl by se je pokusit efektivně vyřešit. Nejlepší možností, jak se dostat nejen k samotnému jádru problému či konfliktu, ale např. i k různým novým informacím, je kladení správných a vhodných otázek ze strany manažera. Pokud by manažeři ony problémy a konflikty na pracovišti neřešili, mohly by se neustále hromadit a rozrůstat, což by mohlo nakonec vést až k samotné demotivaci pracovníků. V rámci jejich demotivace by



mohlo následně dojít ke snížení jejich pracovního výkonu a výsledky jejich práce by se značně zhoršily.

Komunikaci ve firmě značně ovlivňuje také vzájemná důvěra. Manažer s největší pravděpodobností nebude svěřovat zásadní informace tomu člověku, k němuž nechová dostatečnou důvěru. Nedůvěryhodný jedinec by např. mohl tyto informace roznést po celé firmě.

### **3.3.1 Formy komunikace využívané ve firmách**

Holá (2006) rozlišuje interní komunikaci ve firmě na dva základní typy, a to na komunikaci tváří v tvář a na komunikaci skrze média. Není možné zcela jasně určit, který typ je efektivnější, jelikož každý má v určitých situacích své klady a zápory. Záleží především na vedoucích pracovnících, kterou z těchto dvou základních forem komunikace za určitých podmínek zvolí, či kterou více preferují.

#### **3.3.1.1 Komunikace tváří v tvář**

V rámci komunikace tváří v tvář se nejvíce využívá komunikace ústní, poněvadž umožňuje manažerovi okamžitou interakci s podřízenými zaměstnanci. Vedoucí pracovníci mohou prostřednictvím ústní formy komunikace např. zadat zaměstnancům nové pracovní úkoly či objasnit stávající. Jelikož mezi manažerem a jeho podřízenými dochází při tomto typu komunikace k úzkému kontaktu, riziko informačního šumu je nízké. Ústní komunikace je upřednostňována zejména v situacích, kdy je zapotřebí pracovníkům něco detailněji vysvětlit nebo je o něčem přesvědčit apod. Do komunikace tváří v tvář, jež využívá osobního kontaktu lze zařadit např. pracovní porady, firemní mítinky, manažerské pochůzky, ale i konzultace nebo různé firemní akce.

#### **Pracovní porady**

*„Porada je zaměřena na společnou práci jakékoliv skupiny lidí, kteří řeší operativní záležitosti, průběžně přicházející úkoly, přípravu zadání, projektu, setkání skupiny týmů obchodníků, prodejců, klientů apod. (Kaňáková, 2008, s. 9).“* Za nejdůležitější kroky bývá považováno zejména vyjasnění si cíle a samotného smyslu porady a dále určení okruhu pracovníků, kteří budou na danou poradu pozváni. Hlavním účelem porady je většinou nalézt nějaká konkrétní řešení. Jestliže má být porada efektivní, je důležité si vše řádně předem připravit a promyslet si i její průběh. Porady mohou být svolávány z důvodu

vyřešení určitých problémů týkajících se organizace, popřípadě stížností ze strany zaměstnanců. Další důvod může představovat potřeba sdělení důležitých (zásadních) informací ostatním členům organizace apod.

Poradu by měl vždy řídit neboli moderovat pouze jeden člověk, protože občas je nutné nejen utnout nevyžádané projevy účastníků, ale také vést diskusi, která na poradě probíhá. Onen člověk, jenž většinou vede poradou, bývá právě manažer. V rámci porady by měl především korigovat neodchýlení se od tématu, poskytnout všem zúčastněným stejný prostor na jejich názory a být spravedlivý.

Dle Vymětala (2008) lze rozlišit tři základní typy porad, a to porady operativní, tvůrčí a řešitelské.

**Operativní porada** se většinou svolává jako reakce na určitou událost či na aktuální problém, kdy je potřeba najít takové způsoby, kterými by bylo možné onen problém vyřešit v co nejkratším časovém horizontu. Na operativních poradách se probírají např. různé nedostatky či překážky v rámci pracovního prostředí.

**Tvůrčí porada** se svolává především proto, aby se vymyslely různé varianty řešení určitých úkolů v rámci organizace. Cílem tvůrčí porady je tedy získat co největší počet možných řešení týkajících se daných úkolů.

**Řešitelská porada** je svolávána zejména z důvodu nashromáždění nových myšlenek, nápadů a nalezení nejlepšího možného řešení určitého problému.

Speciálním typem řešitelské porady je tzv. **Brainstorming**. „*Je postaven na předpokladu, že skupina dokáže vytvořit kreativní synergii a vymyslet více nápadů, než by vyprodukovali jednotlivci bez vzájemné interakce (Bělohlávek, 2008, s. 72).*“ Brainstorming je tedy jedna ze skupinových technik, během které se sejde větší počet lidí a společně se snaží vymyslet co největší množství nápadů na určité téma. Své nápady následně sdělují ostatním členům skupiny a zapisovatel tyto vyřčené nápady písemně zaznamenává. Brainstorming je možné uplatnit například v situaci, kdy manažer řeší určitý problém týkající se výrobku a má zájem si vyslechnout návrhy či nápady ostatních členů organizace. Výhodou této techniky je zejména to, že vyřčené nápady, návrhy mohou ostatní členové skupiny dále rozvíjet a zdokonalovat. Na vyřčené nápady by se mělo reagovat především pozitivním způsobem a neměly by být za žádnou cenu shazovány či kritizovány, jelikož každý nápad se zde počítá.

Účelem této speciální metody je tedy nashromáždit co nejvíce myšlenek (názorů), aby měl manažer následně možnost čerpat z velkého výběru při závěrečném vyhodnocení a rozhodování.

### **Firemní mítinky**

Mítink je shromáždění, na němž se většinou sejdou zaměstnanci z celé firmy. Na firemních mítincích vedení podniku např. oznamuje všem zúčastněným pracovníkům změny, jež firmu v blízké době čekají, nebo se probírají významné úspěchy, kterých společnost dosáhla za současné období. Vedení podniku však využívá firemní mítinky i k odměňování těch nejvýkonnějších a nejhodlivějších pracovníků, nebo jako prostor, kde veřejně poděkují pracovníkům, kteří firmu na trvalo opouští za jejich dobře odvedenou práci. Na konci mítinku se také většinou koná společenská akce neformálního charakteru.

### **Firemní akce**

Vedení firmy by mělo vždy promyslet a stanovit, zda se bude jednat o akci společenskou či sportovní. Rovněž by se měl pečlivě zvážit také program dané akce. Firemní akce jsou dobrý způsob, jak např. stmelit kolektiv a zároveň posílit vztahy, nebo na nich manažeři mohou blíže poznat své podřízené zaměstnance, popřípadě jejich rodinu apod. Na těchto akcích dochází také k neformálním rozhovorům, z nichž se může manažer ledacos dozvědět. Po skončení firemní akce rozhodně není na škodu získat od všech zpětnou vazbu týkající se hodnocení dané akce.

### **Konzultace**

Všichni vedoucí pracovníci by si měli dokázat najít ve svém pracovním rozvrhu čas vhodný ke konzultaci s jejich zaměstnanci. Konzultace se většinou účastní pouze dvě osoby, a to manažer a jeho podřízený pracovník. V rámci konzultací dochází tedy k velmi úzkému komunikačnímu kontaktu tváří v tvář, neboli při nich probíhá diskuze tzv. z očí do očí. Konzultace slouží např. ke zjištění a vyslechnutí problémů pracovníků či zodpovězení jejich otázek, které je trápí apod. Dobu trvání určuje manažer.

### **Manažerské pochůzky**

V rámci manažerské pochůzky vyrazí manažer osobně na pracoviště mezi své zaměstnance. Pochůzky umožňují manažerům otevřeně komunikovat s pracovníky, naslouchat jejich problémům, osobně je kontrolovat nebo je i pozitivně motivovat a

podpořit. Prostřednictvím pochůzek získávají vedoucí pracovníci také zpětnou vazbu názorů a postojů od svých zaměstnanců. Podstatnou roli hrají zejména komunikační schopnosti a dovednosti vedoucího pracovníka. Pokud manažer občas zavítá na pracoviště za svými pracovníky, projeví tak o ně jistý zájem. Manažerské pochůzky by se měly provádět pravidelně, ohlášeně a v pozitivním duchu, protože v opačném případě by mohly u zaměstnanců vyvolat nejistotu, znepokojení a obavy.

### **3.3.1.2 Komunikace skrze média**

Komunikace prostřednictvím médií umožňuje šířit informace či sdělení nejen mezi jednotlivými zaměstnanci, ale také napříč celou firmou. Do tohoto typu komunikace lze zahrnout především komunikaci písemnou a tištěnou, elektronickou, telefonickou, vizuální a audiovizuální.

#### **Písemná a tištěná komunikace ve firmách**

Komunikace písemná a tištěná má využití zejména v případech, kdy chce manažer podat důležitá hromadná sdělení, podstatné informace většímu počtu zaměstnanců naráz v co nejkratším čase. Důležité je vždy předem promyslet nejen obsah či formu samotného sdělení, ale také jeho vhodné umístění tak, aby ho měli všichni pracovníci stále na očích nebo po ruce. V takovém případě mohou zaměstnanci kdykoli v momentě potřeby opětovně do oznámení (sdělení) nebo na vyvěšené informace nahlédnout a ujistit se, že si např. vše správně zapamatovali. Písemná forma má uplatnění také při uchovávání podstatných informací např. v podobě výsledků z různých porad nebo jednání. Do písemné a tištěné komunikace lze zařadit manuály čili pracovní postupy, příručky, letáky a plakáty, firemní časopisy, noviny, nástěnky apod.

**Manuály (pracovní postupy), příručky** napomáhají pracovníkům v jejich práci. Zahrnují popis práce vykonávané na konkrétních pracovních pozicích, návody k obsluze určitého zařízení, přehled jednotlivých činností, které se dané pozice týkají a jejich zodpovědnosti s tím spojené atd.

Dle Hurstové (1994) by manuály a příručky mimo jiné měly:

- školit zaměstnance
- napomáhat pracovníkům porozumět, co přesně firma dělá

- napomáhat zaměstnancům vyvarovat se možných nedorozumění či případných chyb
- objasňovat hierarchii a rozložení (strukturu) společnosti
- objasňovat samotnou strategii společnosti
- popisovat bezpečnost při výkonu práce (zejména při práci s určitými zařízeními, stroji)
- vytyčovat pravidla a požadavky, které společnost stanovila a trvá na nich

Všechny tyto informace uvedené v manuálech napomáhají zaměstnancům lépe se na dané pozici orientovat a adaptovat se.

**Letáky a plakáty** mohou sdělovat např. informace ohledně události, jenž se bude v organizaci v blízké době konat nebo stručné bodové pokyny, pravidla pro zaměstnance, které musí dodržovat (řídit se dle nich). Zpravidla čím má plakát zajímavější design a strukturu, tím spíše zaujme větší počet osob.

**Firemní časopisy a noviny** bývají z pohledu pracovníků velmi oblíbeným komunikačním kanálem. Nejdůležitější je pro čtenáře obsah. Zaměstnanci si mnohem raději přečtou, kdo má zásluhy za určité úspěchy organizace, než zdlouhavý výčet ve výroční zprávě. Vhodným obsahem firemních časopisů a novin jsou také informace týkající se toho, co kdo o společnosti napsal a jaké o ní kolují zvěsti. Ve firemních novinách a časopisech se mohou také mimo jiné objevit články za účelem seznámení se s novým vedením společnosti, přiblížení vykonávaných činností (práce) jednotlivých týmů v organizaci nebo udělení ocenění jako např. zaměstnanec měsíce apod. Své místo by ve firemních časopisech a novinách mohly najít i příspěvky či otázky ze strany zaměstnanců, a s tím související odpovědi od managementu firmy na jejich nejčastější dotazy.

Firemní tiskoviny musí vždy obsahovat informace pravdivé, aktuální a takové, které zaměstnanci jinde nenajdou. Firemní tiskoviny se zpravidla využívají u velkých firem s izolovanějšími pracovišti, jelikož zaměstnanci tak mohou získat větší přehled o tom, co všechno se v organizaci děje.

**Nástěnky** mohou firmám posloužit jako dobře dostupný a nepříliš drahý komunikační prostředek. *„Nástěnky jsou nejzřetelnějším a nejznámějším prostředkem komunikace, ale také mohou být snadno přeplněny nadbytečnými informacemi (Armstrong, Taylor, 2015, s.*

503). “ V momentě, kdy se k nástěnce přidá schránka sloužící na dotazy a různé názory pracovníků, vytvoří se tak oboustranný komunikační kanál mezi vedením firmy a zaměstnanci. Výhodu oproti firemním časopisům, novinám představuje především to, že informace a sdělení visící na nástěnce se dají snadno aktualizovat (vyměnit za nová) nebo se dají vyvěsit např. každodenní pracovní plány konkrétních týmů či osob. Nevýhodu může představovat např. potřeba fyzických úkonů, jež se týkají častého obnovování obsahu na nástěnce či věci s tím spojených.

### **Elektronická komunikace ve firmách**

Nejčastěji probíhá ve firmách elektronická komunikace prostřednictvím počítačů. Písemné dokumenty tak nabývají stále častěji elektronickou formu, čímž se předchází např. neustálému hromadění stohů papíru apod. Díky elektronické formě je taktéž poměrně snadné a rychlé sdílení či archivace různých dokumentů. Do elektronické komunikace, jež probíhá ve firmách spadá např. intranet nebo mailing.

**Intranet** je soukromá elektronická síť, která se používá uvnitř organizací, podniků a mají k ní přístup pouze zaměstnanci či oprávněné osoby dané společnosti. „*Intranet používá stejné protokoly jako Internet a může mít stejné typy obsahu (Procházka, 2010, s. 44).*“ Největší využití má intranet především ve firmách, kde mají všichni nebo alespoň většina pracovníků přístup k počítači (popř. mají alespoň notebook). Velký význam má tato soukromá elektronická síť zejména v organizacích, kde jsou pracovníci rozptýleni do většího počtu oddělení, nachází se v terénu nebo pokud má firma více poboček. Management organizace by měl pravidelně dohlížet na správný chod intranetu z toho důvodu, aby náklady, které do něho byly vynaloženy, přinesly očekávaný efekt. „*Intranety mohou obsahovat nejrůznější diskusní fóra, informační nástěnky, knihovny či firemní databáze, je na něm možné vytvářet složky, do kterých mají přístup určité skupiny zaměstnanců, a podobně (Kovaříková, 2016, s. 53).*“ Prostřednictvím intranetu vedení organizace předává různé informace a data svým zaměstnancům. Pracovníci na této elektronické síti mohou tedy nalézt a získat veškeré dokumenty, informace a údaje, které potřebují v rámci firmy vědět. Manažerům intranet poskytuje např. prostor pro řízení určitých projektů, akcí nebo umožňuje sledovat různé úkoly apod. Manažeři mohou tuto síť využít také k vedení on-line diskuze s podřízenými pracovníky nebo k jejich rychlému informování.

**Mailing** se v dnešní době ke komunikaci uvnitř firem využívá velice často. Pokud chtějí manažeři komunikovat se svými zaměstnanci prostřednictvím e-mailu, nutností je, aby měli všichni dotyční přístup k počítači, notebooku či mobilnímu telefonu s internetem (popř. intranetem). Prostřednictvím e-mailu může manažer zaměstnancům např. zadávat určité úkony a úkoly, nebo s nimi řešit problémy či nejasnosti týkající se jejich práce apod. Problém pro manažera v rámci komunikace skrze elektronickou poštu (e-mail) může představovat např. zahlcení elektronickými sděleními. Uživatelé používající e-mail občas rozesílají zprávy více, než je potřeba. Zprávy jsou někdy zbytečně příliš dlouhé a ve výsledku z toho vznikne velký počet zpráv, které následně nikdo nečte nebo u nich naopak stráví spoustu promarněného času. Pokud bude vedoucí pracovník zahlcen velkým množstvím e-mailů, může se snadno stát, že důležité zprávy nechtěně přeskočí nebo na některé zapomene odpovědět. Z tohoto důvodu je občas lepší vyřešit některé věci osobně a neřešit úplně vše přes e-maily. Firemní e-maily by se měly zpravidla posílat z jedné adresy, na kterou jsou pracovníci již zvyklí. V případě, že by tomu tak nebylo, by mohlo dojít k tomu, že někteří zaměstnanci nebudou elektronické zprávy z cizí adresy číst nebo je rovnou hodí do koše. Výhodou elektronické pošty je především její jednoduchost a rychlost jakou se zprávy doručí, odesílají. Další výhodou představuje možnost přiložení přílohy k elektronickému textu, do níž je možné vkládat různá videa, obrázky, plány či dokumenty. Negativum e-mailu představují tzv. spamy čili nevyžádaná pošta. Obsahem spamu jsou většinou různé obchodní nabídky, ale mohou to být i nebezpečné viry nebo programy, které z nic netušícího uživatele vymaní osobní údaje, popřípadě různá data.

### **Telefonická komunikace ve firmách**

Manažeři nejčastěji komunikují prostřednictvím mobilního telefonu v případě, kdy se nachází mimo firmu. Mobilní telefon umožňuje manažerům uskutečňovat důležité hovory s pracovníky, zasílat různá sdělení či informace prostřednictvím SMS zpráv nebo obrázky (fotky) skrze MMS zprávy. Internet v mobilním telefonu dává manažerům nejen možnost vyřizovat kdykoli elektronickou poštu, ale i získávat různé informace nebo data. Pozitivum mobilního telefonu představuje např. telefonní záznamník, na kterém může pracovník, jenž nezastihne svého šéfa nechat hlasovou zprávu. Jakmile bude mít manažer čas, má možnost si zprávu přehrát a poslechnout.

Existují však i různé mobilní aplikace jako je například WhatsApp, který mohou jednotlivá oddělení ve firmách ke komunikaci využívat. Tato mobilní aplikace umožňuje velice

rychlou a snadnou komunikaci prostřednictvím zpráv, případně umožňuje také zasílání multimediálních souborů. V rámci této mobilní aplikace existuje též možnost vytvořit určitou pracovní skupinu. Do této skupiny je možné přidat konkrétní osoby, se kterými lze následně vést hromadnou konverzaci. Pro správné fungování aplikace je vyžadováno připojení k internetu. Značnou výhodou WhatsAppu je okamžité ohlášení obdržených zpráv.

### **Vizuální a audiovizuální komunikace ve firmách**

Vizuální a audiovizuální komunikace se ve firmách nejčastěji používá zejména k různým školením pracovníků nebo jako určitá forma instruktáže. Dříve zastával tuto úlohu televizor a video. V dnešní době se stále více prosazují videa na počítačích a dataprojektory, nebo počítačově vytvořené prezentace, které v sobě mohou zahrnovat různá statistická schémata, grafy či obrázky. Pro elektronické prezentace mají manažeři využití také na různých pracovních poradách, podnikových akcích. Prostřednictvím prezentací mohou vedoucí pracovníci zaměstnancům sdělovat určité údaje či nové informace, které mohou doplnit i osobním výkladem. Videa nebo audio nahrávky získané z porad je též možné umístit např. na soukromou elektronickou síť firmy (intranet), kde si je zaměstnanci mohou z jakéhokoli důvodu zpětně přehrát. Do audiovizuální komunikace lze také zařadit videokonference. Videokonference zprostředkovávají nejen přenos obrazu a zvuku, ale také umožňují přenos konkrétních dat. Zpravidla se využívají např. ke komunikaci mezi vedoucími pracovníky z různě vzdálených poboček jedné společnosti. Organizace mají také možnost požádat a zaplatit si různé specialisty a experty, kteří mohou prostřednictvím videokonferencí (video přednášek) poskytnout širší vzdělání pro zaměstnance dané společnosti v určitém oboru. Videokonference většinou probíhají mezi dvěma nebo více účastníky. Výhodou videokonference je zejména ušetření nákladů za cestovné.

### **3.3.2 Směry komunikace**

Dle Donnellyho a kol. (1997) lze rozlišit čtyři směry komunikace v podnicích. Sestupnou komunikaci, vzestupnou komunikaci, horizontální komunikaci a diagonální komunikaci.

**Komunikace vedená sestupně**, jak již samotný název napovídá, má počátek u osob na vyšších stupních řízení organizace, které představují zejména vrcholový (top) manažeři - ředitelé. Dále plyne k manažerům na středních úrovních řízení, což mohou být např.



manažeři financí, prodeje apod. Poté se informace dostávají k manažerům na nižších úrovních řízení tzv. liniovým manažerům, kteří se soustředí zejména na vedení výkonných pracovníků. Nakonec ony informace obdrží i samotní výkonní pracovníci organizace. Typickým a nejčastěji uváděným příkladem jsou různé pracovní instrukce nebo prohlášení. Problémem tohoto směru komunikace bývá především to, že výkonní pracovníci nemusí vždy obdržet dostatečné informace nebo sdělením pocházejícím z vrchu příliš nerozumí. Nevýhodou může dále představovat např. i to, že na vyšších stupních řízení se stanoví určité plány či cíle společnosti a následně se na nižších stupních řízení přijde na to, že ony stanovené cíle, plány není možné realizovat či splnit, jelikož je to z nějakého důvodu momentálně nemožné.

**Komunikace vedená vzestupně** je přesným opakem komunikace sestupné. Sdělení tedy plyne od výkonných pracovníků, kteří se snaží určité informace protlačit až na vyšší stupně řízení v organizaci. Tento typ komunikace bývá velmi obtížný zejména ve větších společnostech. Čím více je v organizaci článků, přes které musí daná informace projít, tím je menší šance úspěchu či obdržení sdělení v takovém znění, které obsahovalo na počátku. Příkladem vzestupné komunikace jsou různé pracovní schůze a porady, které se týkají i stížností či žádostí, jež chtějí zaměstnanci podniku sdělit vedení.

**Komunikace vedená horizontálně** probíhá mezi útvary (odděleními) v jedné organizaci, které se nachází na stejné úrovni řízení. Příkladem může být, když manažer prodeje probírá konkrétní obdržené finanční částky s manažerem finančního útvaru, přičemž jsou oba manažeři součástí střední úrovně řízení v podniku. Výhodou horizontální komunikace je především to, že upevňuje spolupráci vedoucích pracovníků na dané úrovni a zajišťuje tak efektivnější fungování organizace.

**Komunikace vedená diagonálně** nebere v úvahu organizační strukturu podniku. Znamená to tedy, že spolu vzájemně komunikují manažeři z různých útvarů společnosti. Tento typ komunikace se v organizacích příliš nevyužívá, ačkoli značně urychluje tok informací.

### **3.4 Komunikace s veřejností**

Komunikace s veřejností je pro firmu velice důležitá, jelikož odráží zejména to, jak okolní svět na organizaci pohlíží a utváří image dané firmy. „*Pokud by podnik nekomunikoval s okolím, nemohl by prosperovat, neměl by komu prodávat, neměl od koho nakupovat,*

*nemohl by s nikým spolupracovat (úřady, instituce, široká veřejnost), nemohl by se s nikým srovnávat, neměl by zpětnou vazbu, nemohl by se rozvíjet (Mikuláščík, 2010, s. 123).“* Osoby, které zastupují společnost (firmu) při jednání s externími subjekty, jsou většinou právě manažeři. Manažer by měl být zejména člověk zodpovědný, tudíž na smluvená setkání např. s médii, obchodními zástupci dorazí vždy včas. Při jednání s veřejností by se měl chovat slušně a kultivovaně, působit sympaticky a měl by dobře ovládat minimálně jeden cizí jazyk. Pro efektivní vykonávání této profese je velice nezbytná také psychická odolnost a schopnost improvizace v momentě, kdy se manažer dostane pod tlak ze strany široké veřejnosti.

Zástupce organizace (manažer) v rámci veřejnosti komunikuje především se zákazníky, dodavateli, sponzory či médii.

### **Komunikace se zákazníky**

Zákazníky organizace mohou představovat větší či menší firmy nebo samotní jednotlivci, kteří mohou být i konečnými spotřebiteli. Manažer komunikuje se zákazníky nejčastěji o věcech, týkajících se výrobku či produktu, který daná organizace nabízí. Manažer tedy poskytuje podrobnější informace o produktu, řeší se zákazníky prodej a to např. dobu dodání, počet kusů, cenu, místo dodání apod. Někdy se však stane, že vedoucí pracovník musí řešit se zákazníky také např. různé stížnosti týkající se zboží nebo konkrétních pracovníků a jejich přístupu.

Pokud se jedná o zákazníka v podobě jiné společnosti, manažer s ním vede většinou obchodní jednání. Manažer se osobně setká se zástupcem dané společnosti a snaží se ho přimět a ovlivnit pádnými argumenty k uzavření obchodní dohody mezi oběma stranami. Na obchodní jednání by se měl manažer vždy pečlivě předem připravit, jelikož v jeho průběhu musí dát jasně najevo, že výrobku či produktu, který společnost prosazuje plně důvěruje a nechová k němu žádné pochybnosti. Zástupce firmy (manažer) musí být také schopen během obchodního jednání efektivně zdolávat, reagovat na různé námitky ze strany klienta. V závěru jednání musí manažer rozpoznat, zda je vhodnější nechat věcem volný průběh či přitlačit na klienta, aby se rozhodl právě pro daný výrobek (produkt), který manažer jednající jménem společnosti nabízí.

### **Komunikace s dodavateli**

Zástupce firmy (manažer) komunikuje s dodavateli např. o dodávkách materiálu, kancelářských potřeb či různých zařízeních sloužících k výrobě. Manažer však musí také komunikovat s různými přepravními společnostmi, pokud firma nemá zajištěnou svou vlastní dopravu. Dohodu o spolupráci s dodavateli může manažer uzavřít dlouhodobě či krátkodobě dle situace firmy na trhu.

### **Komunikace se sponzory**

Zástupce firmy (manažer) se snaží přesvědčit sponzory o spolupráci především proto, aby firma měla dlouhodobou finanční podporu. Naopak sponzorům jde zejména o co největší zviditelnění v očích široké veřejnosti. Manažer komunikuje se sponzory zejména o výši finančního obnosu. Dále se komunikace týká např. konkrétního využití obdržené finanční částky na různé projekty či prostoru, kde všude bude umístěno logo (značka) sponzora apod.

### **Komunikace s médii**

*„Média představují potencionální bezplatnou, ale zato velice účinnou platformu propagace (Bednář, 2011, s. 62).“* Prostřednictvím médií má firma možnost vést komunikaci a zároveň ovlivnit široké spektrum skupin. Rozhovory s médii by však organizace neměla brát na lehkou váhu. Pokud manažer zastupující organizaci udělá chybu, např. vyřkne pod tlakem médií něco, co neměl, pověst firmy může v očích veřejnosti náhle výrazně utrpět. Manažer (zástupce firmy) by měl vždy to, co si přeje sdělit médiím řádně promyslet předem, aby k případným chybám nedošlo.

Pokud chce být manažer (zástupce firmy) úspěšný, měl by splňovat tyto jednotlivé body:

- být oddaný firmě, kterou zastupuje z hlediska názorů a postupů
- naslouchat pozorně otázkám, jež média pokládají
- odpovědi by měly být vedeny jasně a srozumitelně
- pečlivá příprava sdělení a zvážení situací, které by mohly v průběhu komunikace s médii nastat
- pozitivní a vstřícné vystupování před médii i jednání s nimi z důvodu navázání dlouhodobých přátelských vztahů
- měl by se držet hlavního tématu, kterého se rozhovor týká a neměl by se od něho příliš odchylovat

Manažer (zástupce firmy) by v rámci komunikace s médii naopak neměl:

- šířit nepravdivé informace
- chovat se agresivně a zvyšovat svůj hlas
- mluvit příliš rychle nebo říkat dokola stále jedno a to samé
- používat slova či odborné výrazy, kterým by veřejnost neporozuměla
- odmítat odpovídat či se odklánět od otázek ohledně problémů, jež se týkají dané firmy
- sdělovat své vlastní názory, pokud neodpovídají nebo se neshodují s názory dané organizace

## 4 Vlastní práce

Vlastní výzkum byl uskutečněn na základě podkladů z teoretické části a nastudované literatury. Vlastní práce je založena na zjištění míry důležitosti jednotlivých prvků komunikace z pohledu manažerů vybraných společností, jejich obsahu a forem, využití komunikačních kanálů, komunikačních dovedností a principů efektivní komunikace.

### 4.1 Technika sběru dat

Veškerá data byla od respondentů získána prostřednictvím dotazníkového šetření v rámci kvantitativního výzkumu. Dotazníky byly respondentům předkládány k vyplnění osobním doručením nebo případně zaslány elektronicky prostřednictvím e-mailu. Instrukce týkající se vyplnění dotazníku a podrobnější vysvětlení některých složitějších otázek byly taktéž sděleny osobně či zaslány elektronickou poštou s dotazníkem. V rámci dotazníkového šetření byla zohledňována anonymita všech dotazovaných.

### 4.2 Popis dotazníkového šetření

Dotazník se skládá ze tří částí a obsahuje celkem 40 otázek. První část dotazníku se skládá ze čtyř identifikačních otázek. Ty se týkají zejména pohlaví a věku manažerů, jejich úrovně řízení a počtu podřízených zaměstnanců. Poté následuje druhá část dotazníku, jenž se skládá z šesti okruhů. Dané okruhy se týkají: obsahu komunikace, verbálních forem komunikace, neverbálních forem komunikace, komunikačních kanálů, komunikačních dovedností a principů efektivní komunikace. Těchto šest okruhů zahrnuje třicet tři otázek na bodové ohodnocení. Manažeři v této části tedy přidělovali body (v rozmezí 1-4 body) konkrétním otázkám dle důležitosti jednotlivých prvků při komunikaci (**1b - nedůležité, 2b - méně důležité, 3b - poměrně důležité, 4b - velmi důležité**). Třetí část dotazníku představují tři otevřené otázky týkající se osobního kontaktu, písemné komunikace a elektronické komunikace. Vedoucí pracovníci zde uváděli vlastní názor na danou formu komunikace a příklady využití z vlastní praxe.

Součástí bodově ohodnocených otázek z druhé části dotazníku je i výpočet statistických ukazatelů, konkrétněji váženého aritmetického průměru, rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu.

Vážený aritmetický průměr určuje podíl součtu hodnot znaku a jejich počtu (rozsah souboru). Dále uveden pod zkratkou **VAP**.

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

Rozptyl definuje průměr druhých mocnin odchylek od aritmetického průměru (průměrná čtvercová odchylka od aritmetického průměru). Dále uveden pod zkratkou **R**.

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

Směrodatná odchylka je druhá odmocnina z rozptylu. Výhodou směrodatné odchylky je, že charakterizuje variabilitu hodnot znaku v měřicích jednotkách znaku. Dále uvedena pod zkratkou **SO**.

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

Variační koeficient je podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Vyjadřuje se v procentech. Jedná se o charakteristiku variability, rozdělení pravděpodobnosti veličiny nebo nesourodosti dat. Dále uveden pod zkratkou **VK**.

$$v_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \cdot 100$$

### **4.3 Charakteristika jednotlivých společností**

Předložený dotazník vyplnilo celkem 32 respondentů ze šesti společností. Ze společnosti Metrostav vyplnilo dotazník 12 manažerů, ze společnosti Porsche 5 manažerů, ze společnosti DECATHLON 8 manažerů, ze společnosti Medial 3 manažerů, ze společnosti ProCeram 2 manažerů a ze společnosti Belmont také 2 manažerů.

#### **Metrostav a.s.**

Metrostav je největší společnost v České republice, která se zabývá stavebnictvím a inženýrstvím. Tato společnost působí zejména v oblasti dopravních, podzemních a občanských staveb. Metrostav poskytuje své služby jak na domácím trhu, tak i v patnácti zemích Evropy. Služeb, které tato společnost nabízí, mohou využít nejen soukromí investoři, ale i veřejní. Metrostav a.s. působí aktivně na trhu již téměř 50 let a snaží se své stavby, technologie neustále zdokonalovat. V roce 2018 získala tato společnost od veřejné správy zakázku v hodnotě pěti miliard korun. V rámci České republiky má společnost nejvíce svých poboček v Praze.

#### **Porsche**

Společnost Porsche se zabývá výrobou a prodejem špičkových sportovních vozidel. Do sportovních vozidel lze začlenit i různé závodní modely. Společnost vznikla roku 1931 v Německu a byla založena Ferdinandem Porsche. V roce 2006 Porsche obdrželo ocenění Institutem Luxus v New Yorku za nejprestižnější luxusní automobilovou značku. Od roku 2009 je společnost Porsche součástí koncernu Volkswagen. V současné době jezdí po silnicích stále více než 70% vozů Porsche, a to z toho důvodu, že společnost klade vysoké nároky na kvalitu svých vyrobených vozů. V České republice se nachází 11 poboček společnosti Porsche. V Praze se nachází pobočky tři.

#### **DECATHLON**

DECATHLON je francouzská společnost, která se zabývá prodejem sportovního oblečení a veškerého vybavení pro různé sporty. Tato společnost je největším světovým prodejcem v tomto odvětví. Mimo jiné společnost DECATHLON prodává také např. různé proteiny, energetické gely, cereální a energetické tyčinky či instantní jídla. Svým zákazníkům nabízí také v rámci svých služeb prodej trofejí, medailí apod. DECATHLON založil roku 1976

Michel Leclercq a v současné době má okolo 1 500 obchodů ve 49 zemích. V České republice má tato společnost 20 poboček, přičemž v Praze se nachází pobočky 4.

### **ProCeram a.s.**

Společnost ProCeram jsou specialisté na dlažby a obklady (vnitřní/vnější), na různé mozaikové dekorace, sanitární keramiku a veškeré vybavení koupelen včetně příslušenství. V rámci svých služeb společnost také nabízí profesionální grafické 3D návrhy a mají k dispozici pro své zákazníky vlastní on-line internetový obchod. Společnost ProCeram a.s. působí aktivně na trhu od roku 2010. V současnosti je ProCeram svými dodávkami pro developerské projekty na trhu číslem 1. Svě pobočky má celkem na pěti místech. V České republice má pobočky v Praze, Plzni, Brně a Karlových Varech. V zahraničí má pobočku na Slovensku v Bratislavě.

### **MEDIAL spol. s.r.o.**

Společnost MEDIAL je dodavatelem zdravotnických přístrojů a speciálních zdravotnických materiálů. Společnost se specializuje na materiál dodávaný především na oddělení gastroscopie, endoskopie, urologie a na další specializovaná oddělení a je i výhradním dovozcem těchto materiálů. MEDIAL tedy spolupracuje s nejvýznamnějšími zdravotnickými centry a nemocnicemi. Má také kvalifikované prodejce, kteří mohou lékařům nabídnout kvalitní informační servis týkající se nejen daných produktů, ale i konkrétních zdravotnických přístrojů. Tato společnost byla založena v roce 1991 a působí pouze na území České republiky. Za dobu své existence se vypracovala z malé společnosti o třech zaměstnancích na středně velkou společnost. MEDIAL má celkem 3 provozovny, a to v Praze, v Hradci Králové a v Ústí nad Labem. Vedení společnosti má sídlo taktéž v Praze, kde má svůj vlastní objekt.

### **Belmont spol. s.r.o.**

Belmont je malá společnost, která působí na trhu od roku 1995. Společnost Belmont provozuje svou činnost v oblasti autooprávenství všech značek vozidel. Specializuje se na osobní a užitková vozidla do 3,5 tuny. Společnost zároveň také nabízí široký sortiment značkových náhradních dílů, které lze na pobočce zakoupit. Mezi nabízené služby pro zákazníky patří také např. odtah vozidla, měření emisních systémů vozidel, vyřizování pojistných událostí nebo zabezpečení vozidel proti krádežím apod.

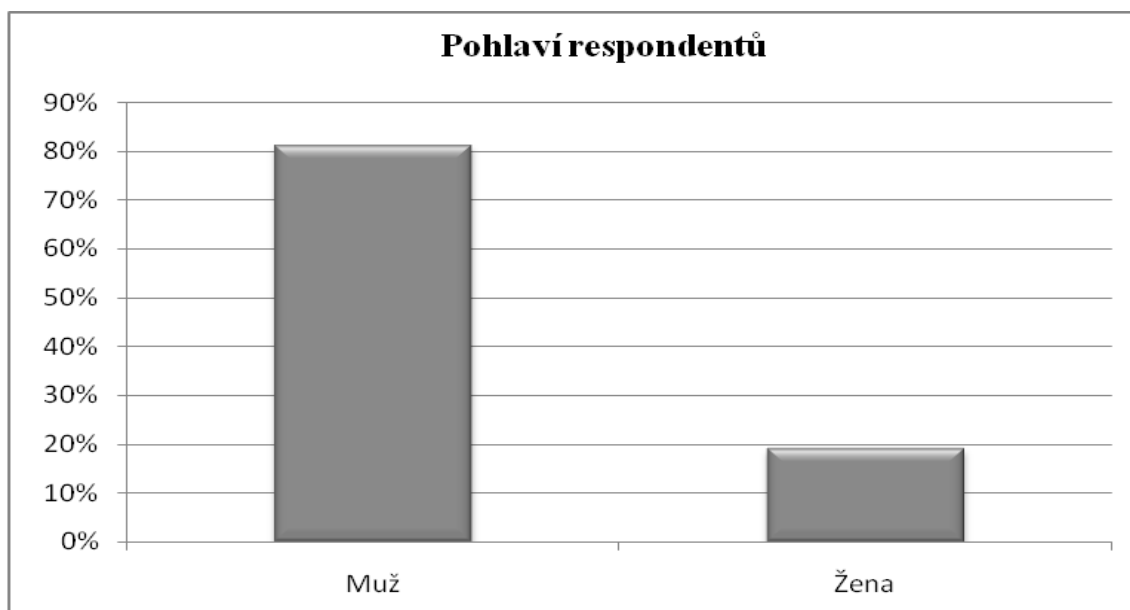


## 4.4 Charakteristika respondentů

Celkově bylo předloženo a rozesláno respondentům 53 dotazníků. Návratnost vyplněných dotazníků činila 60%, což je tedy 32 dotazovaných. Respondenty představují manažeři z pražských poboček šesti jmenovaných společností. Respondenti jsou charakterizováni prostřednictvím čtyř identifikačních otázek.

### 4.4.1 Pohlaví dotazovaného vzorku manažerů

Graf 1: Pohlaví respondentů

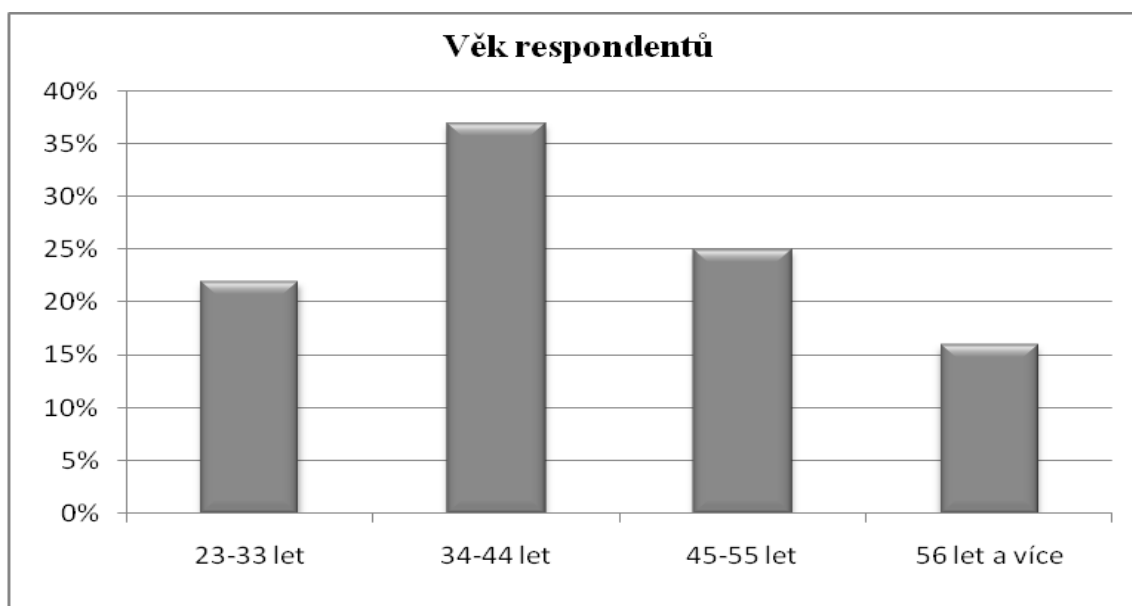


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 1 zobrazuje, že z dotazovaného vzorku 32 respondentů je 26 mužů (81%) a 6 žen (19%). Na vedoucích pozicích ve vybraných společnostech mají ženy tedy výrazně nižší zastoupení než muži.

#### 4.4.2 Věk dotazovaného vzorku manažerů

Graf 2: Věk respondentů

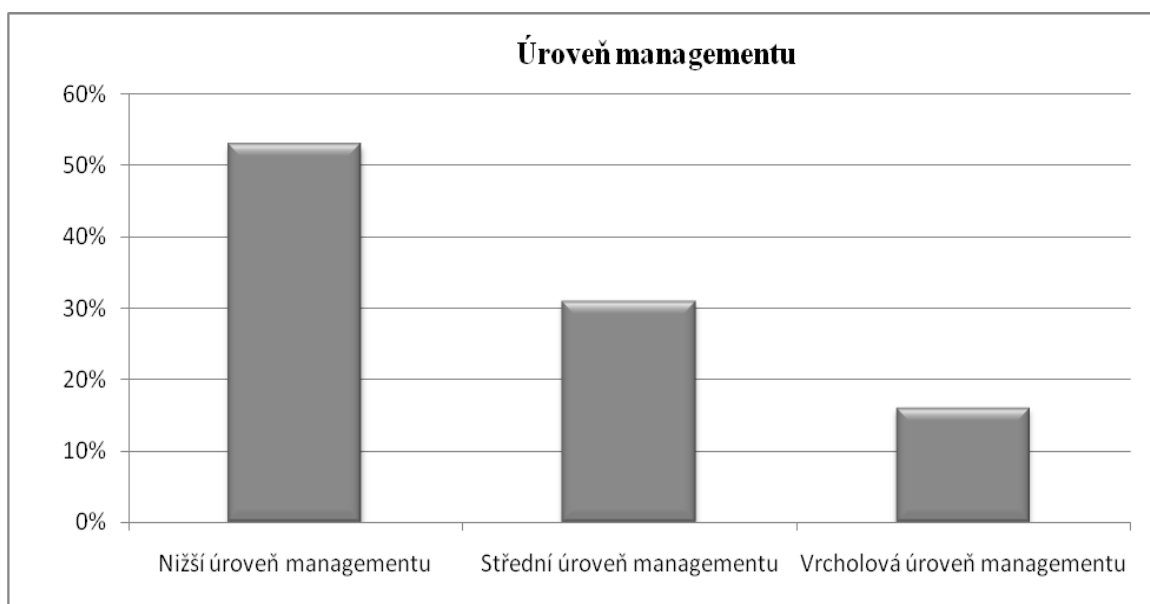


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 2 uvádí rozdělení dotazovaných respondentů do čtyř skupin dle jejich věku. Největší zastoupení mají vedoucí pracovníci, jejichž věk se pohybuje v rozmezí věkové hranice 34-44 let. Manažerů v tomto věkovém rozmezí se nachází na vedoucích pozicích v daných firmách celkem 12 (37%). Následuje 8 (25%) vedoucích pracovníků ve věku 45-55 let. Téměř stejný počet zaujímají i manažeři ve věkovém rozmezí 23-33let, kterých je na vedoucích pozicích 7 (22%). Nejmenší zastoupení má kategorie 56 let a více, jenž zahrnuje pouze 5 (16%) manažerů.

### 4.4.3 Úroveň (stupeň) managementu

**Graf 3: Úroveň managementu**

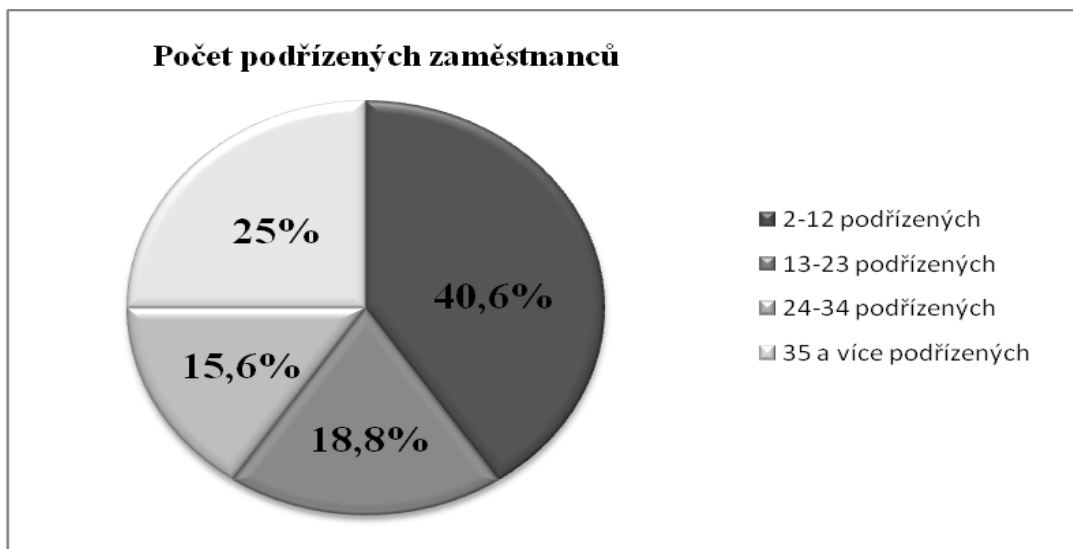


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 3 je zjevné, že více jak polovina z celkového počtu manažerů spadá do liniové (nižší) úrovně managementu. Na této úrovni managementu se nachází 17 (53%) respondentů z daných společností. Manažery nižší úrovně představují v tomto případě nejčastěji vedoucí týmu. Na střední úrovni managementu vykonává svou činnost celkem 10 (31%) manažerů, jež jsou zejména vedoucí oddělení. Nejmenší zastoupení zauímají vrcholoví manažeři, kterých je pouze 5 (16%). Respondenty na vrcholové úrovni managementu představují především ředitelé v daných společnostech.

#### 4.4.4 Rozpětí řízení

**Graf 4: Počet podřízených zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 4 znázorňuje, kolik mají dotazovaní manažeři podřízených zaměstnanců. Manažerů, jež mají v rozmezí 2-12 podřízených zaměstnanců, je celkem 13 (40,6%). Manažerů, kteří mají pod sebou 35 a více podřízených zaměstnanců, je 8 (25%). V rozmezí 13-23 podřízených zaměstnanců má pod sebou 6 (18,8%) manažerů. Nejméně manažerů, tedy 5 (15,6%), má v rozmezí 24-34 podřízených zaměstnanců.

## 4.5 Analýza zjištěných údajů

### 4.5.1 Obsah komunikace

Tabulka 1: Obsah komunikace

Obsah komunikace	1b	2b	3b	4b	VAP	R	SO	VK (%)	Pořadí
Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu	0	3	13	16	3,41	1,37	1,17	34,39%	1.
Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy	4	12	10	6	2,56	2,79	1,67	65,15%	3.
Podřízení svého sdělení sémantické shodě	2	6	13	11	3,03	2,5	1,58	52,13%	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním okruhem v rámci 2. části dotazníkového šetření je obsah komunikace složený ze tří otázek. Tyto tři otázky se týkají toho, jakou důležitost představuje pro dotazované manažery sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu, sdělení svého vztahu k příjemci zprávy a podřízení svého sdělení sémantické shodě.

Z uvedených statistických údajů lze odvodit, že v pořadí na 1. místě se umístilo sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu s nejvyšším váženým aritmetickým průměrem 3,41. Rozptyl společně se směrodatnou odchylkou nabývá hodnoty nejnižší, tedy 1,37 a 1,17. Variační koeficient činí 34,39%.

Jako druhé je vyhodnoceno podřízení svého sdělení sémantické shodě, přičemž hodnota váženého aritmetického průměru činí 3,03, rozptyl dosahuje hodnoty 2,5 a variační koeficient vychází v tomto případě 52,13%. Statistická data u této otázky výrazně kolísají. Manažeři se tudíž ve svých odpovědích názorově příliš neshodují.

Třetí místo zaujímá sdělení svého vztahu k příjemci zprávy, z čehož lze usoudit, že tento komunikační prvek považují vedoucí pracovníci za nejméně podstatný.

Variabilita obsahu komunikace je značně nesourodá, jelikož se zde variační koeficient pohybuje nejčastěji nad hodnotou 50%. Pouze v případě sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu má hodnotu o něco nižší. Celkově se aritmetický průměr v tomto okruhu přibližuje k hodnotě 3, což charakterizuje, že vedoucí pracovníci považují tyto tři komunikační prvky převážně za poměrně důležité.

**Graf 5: Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 5 se zabývá otázkou, jak je pro manažery důležitý vztah ke sdělovanému obsahu, čili jak je pro manažery podstatné chápat jeho důležitost. Z grafu je zřetelné, že přesně polovina dotazovaných respondentů, tedy 16 (50%) zvolilo v této otázce možnost velmi důležité. Celkem 13 (41%) vedoucích pracovníků se přiklonilo k odpovědi, že vztah ke sdělovanému obsahu je pro ně poměrně důležitý. Tento komunikační prvek hodnotí jako méně důležitý 3 (9%) respondenti. Žádný z manažerů nevybral možnost nedůležité.

**Graf 6: Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy**

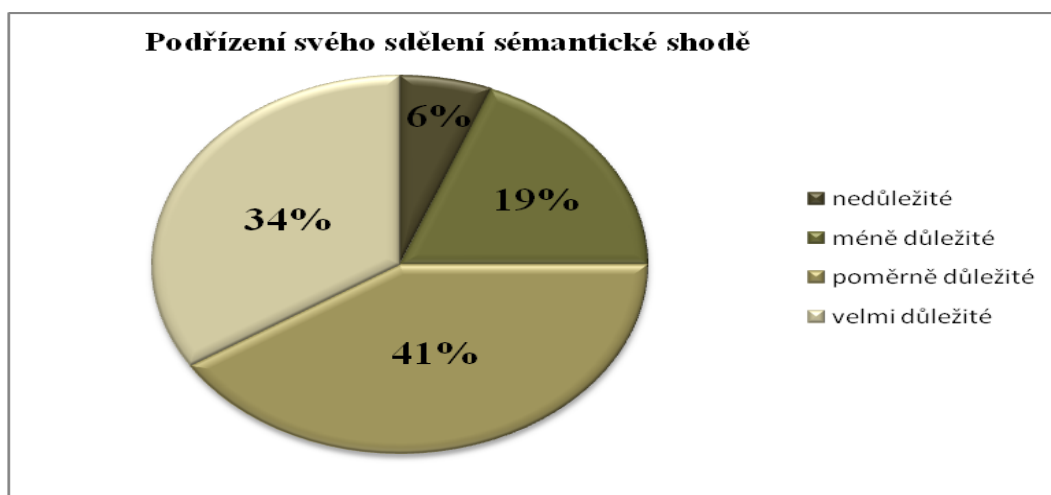


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 6 se zabývá tím, jakou důležitost manažeri přisuzují vztahu k příjemci zprávy neboli zda je pro manažery důležité, jak nahlíží na jedince s nímž komunikaci vedou. Nejvíce respondentů, tedy 12 (37%) usoudilo, že vztah k příjemci zprávy je pro ně méně

důležitý. O něco menší skupina, kterou představuje 10 (31%) manažerů vybrala v této otázce možnost poměrně důležité. Pro 6 (19%) vedoucích pracovníků je vztah k příjemci zprávy velmi důležitý. Jen 4 (13%) dotazovaní manažeři zastávají názor, že je pro ně vztah k příjemci zprávy nedůležitý.

**Graf 7: Podřízení svého sdělení sémantické shodě**



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka podřízení svého sdělení sémantické shodě vyjadřuje, zda je pro manažery důležité podřídit (podat) své sdělení tak, aby ho stejným způsobem chápali i jejich zaměstnanci či jejich okolí. Pouze 2 (6%) manažeři uvedli, že podřízení svého sdělení sémantické shodě je pro ně nedůležité. Pět (19%) respondentů se shodlo na odpovědi méně důležité. Celkově 13 (41%) vedoucích pracovníků je toho názoru, že podřízení svého sdělení sémantické shodě je poměrně důležité. Značný počet dotazovaných manažerů, konkrétněji 11 (34%), zvolilo v rámci této otázky odpověď velmi důležité.

## 4.5.2 Verbální komunikace

**Tabulka 2: Verbální komunikace**

Verbální komunikace	1b	2b	3b	4b	VAP	R	SO	VK (%)	Pořadí
Správná artikulace	0	4	10	18	3,44	1,59	1,26	36,65%	2.
Vhodná rychlost řeči	1	7	15	9	3,0	2,0	1,41	47,14%	7.
Hlasitost řeči	2	5	13	12	3,09	2,47	1,57	50,82%	5.
Přestávky v řeči (umožnit partnerovi účastnit se diskuze)	0	6	12	14	3,25	1,8	1,34	41,28%	4.
Nepoužívání expletiv (prázdných slov)	4	10	11	7	2,66	2,92	1,71	64,35%	8.
Nepoužívání barbarismů (cizích slov, termínů)	2	5	14	11	3,06	2,39	1,55	50,45%	6.
Formulace písemných sdělení	1	4	12	15	3,28	2,05	1,43	43,60%	3.
Gramatická úroveň písemných sdělení	0	5	7	20	3,47	1,8	1,34	38,64%	1.

Zdroj: Vlastní zpracování

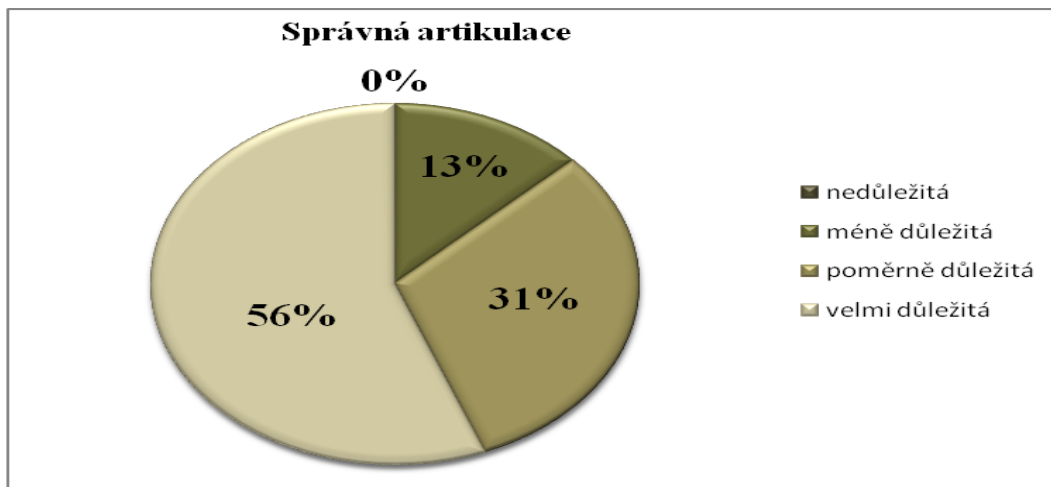
Druhý okruh se skládá z osmi otázek. Dotazovaní manažeři zde přiřazovali důležitost jednotlivým formám verbální komunikace. Respondenti tedy zhodnocovali jednotlivé verbální prvky a určovali, jak je pro ně v rámci jejich profese důležité vyjadřování prostřednictvím slov a řeči samotné. Z tabulky číslo 2 lze vydedukovat, že odpovědi vedoucích pracovníků se pohybují nejčastěji mezi možnostmi poměrně důležitá a velmi důležitá.

Výše uvedená statistická data vypovídají o tom, že největší důležitost má pro vedoucí pracovníky v oblasti verbální komunikace gramatická úroveň písemných sdělení následovaná správnou artikulací. Hodnoty váženého aritmetického průměru a variačního koeficientu se u těchto dvou souborů příliš neliší.

Poslední místo dle vyhodnocených odpovědí respondentů náleží nepoužívání expletiv (prázdných slov). Tento prvek má nejnižší aritmetický průměr, což je 2,66. Rozptýlenost odpovědí u tohoto souboru je jednoznačně nejvyšší. Variační koeficient nabývá taktéž velmi vysoké hodnoty 64,35%, což vyjadřuje značnou statistickou nesourodost.



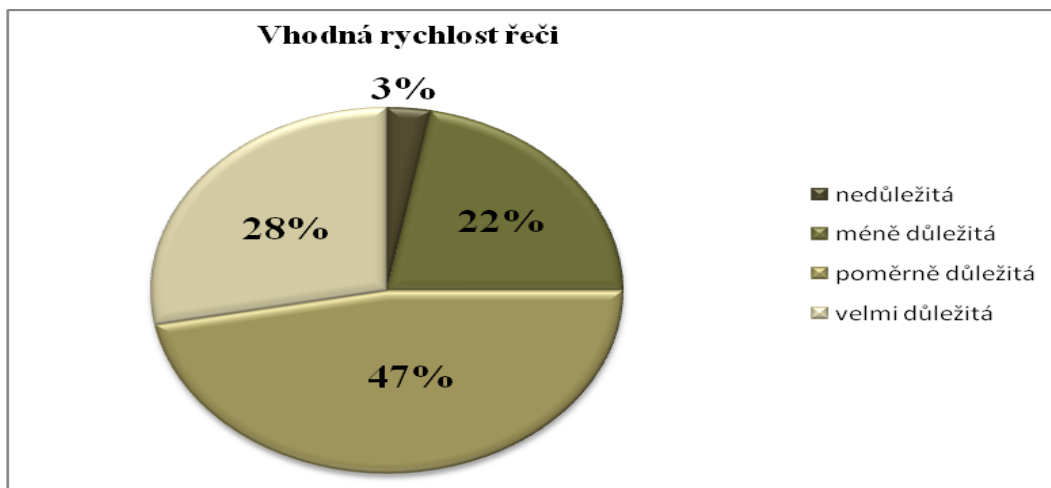
**Graf 8: Správná artikulace**



Zdroj: Vlastní zpracování

Správná artikulace neboli správná výslovnost v rámci komunikace je velmi důležitá pro 18 (56%) dotazovaných manažerů. Výrazně méně manažerů, tedy 10 (31%) uvedlo, že je pro ně správná artikulace poměrně důležitá. Méně důležitá je správná výslovnost pro 4 (13%) manažery a žádný z dotazovaných respondentů nezvolil možnost nedůležitá.

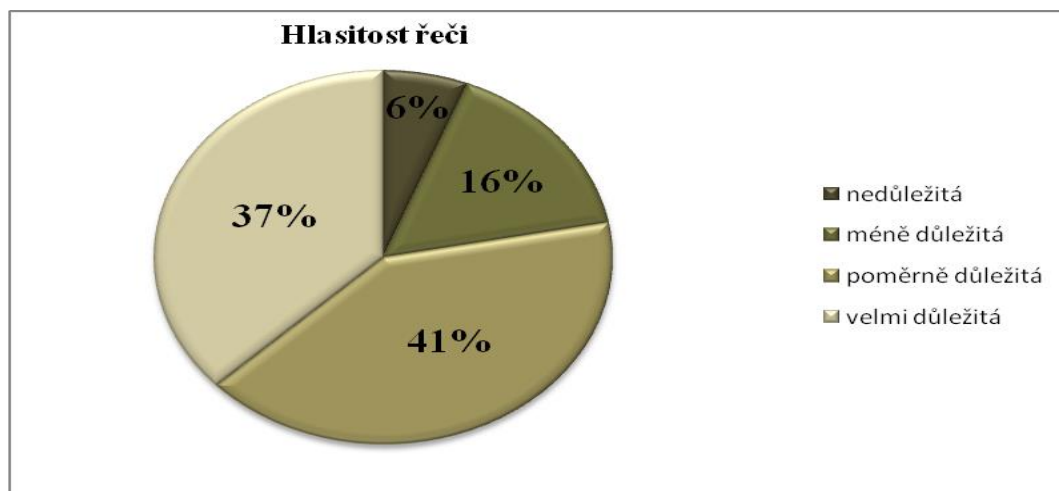
**Graf 9: Vhodná rychlost řeči**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 9 je zřejmé, že vhodná rychlost řeči při komunikaci je velmi důležitá pro 9 (28%) vedoucích pracovníků. Nejvíce vedoucích pracovníků, tedy 15 (47%) hodnotilo vhodnou rychlost řeči jako poměrně důležitou. Celkem 7 (22%) respondentů ji považuje za méně důležitou. Jen jeden (3%) manažer zvolil možnost, že je pro něho rychlost řeči v rámci komunikace nedůležitá.

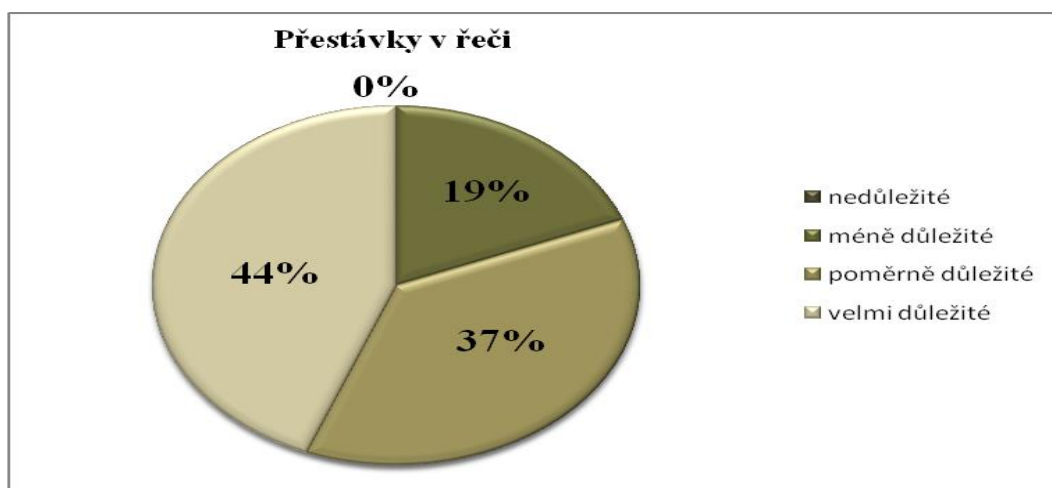
**Graf 10: Hlasitost řeči**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 10 znázorňuje, jak je pro manažery důležitá hlasitost řeči jakožto prvek komunikace. Nejnižší počet respondentů, což jsou v tomto případě 2 (6%) uvedli, že je pro ně hlasitost řeči nedůležitá. Pro 5 (16%) manažerů je hlasitost řeči v rámci komunikace méně důležitá. Nejvíce manažerů, tj. 13 (41%) ji považuje za poměrně důležitou a 12 (37%) vedoucích pracovníků ji ohodnotilo jako velmi důležitou.

**Graf 11: Přestávky v řeči**



Zdroj: Vlastní zpracování

Přestávky v řeči jsou důležité zejména z toho důvodu, aby měl komunikační partner možnost účastnit se diskuze (dostat se ke slovu, něco poznamenat). Celkem pro 12 (37%) vedoucích pracovníků jsou přestávky v řeči poměrně důležité. O něco vyšší počet respondentů, tedy 14 (44%) uvedlo, že jsou pro ně přestávky v řeči velmi důležité. Za

méně důležité je považuje 6 (19%) manažerů. Možnost, že přestávky v řeči během komunikace jsou nedůležité, nevolil nikdo z dotazovaných.

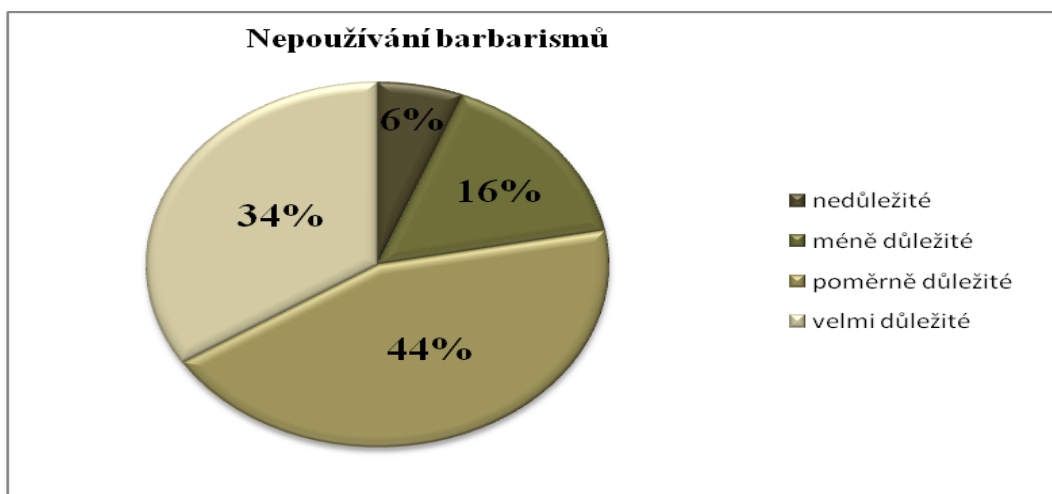
**Graf 12: Nepoužívání expletiv**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 12 zachycuje odpovědi na otázku, jak je pro manažery důležité nepoužívat během komunikace expletiva („prázdná slova“) neboli výplňková slova, parazitická slova. Celkově 7 (22%) respondentů uvedlo, že je pro ně nepoužívání expletiv při komunikaci velmi důležité. Pro 11 (34%) vedoucích pracovníků je nepoužívání expletiv poměrně důležité. O něco nižší počet manažerů, tedy 10 (31%) zvolilo v této otázce možnost méně důležité. Za nedůležité pokládají nepoužívání expletiv během komunikace 4 (13%) dotazovaní manažeri.

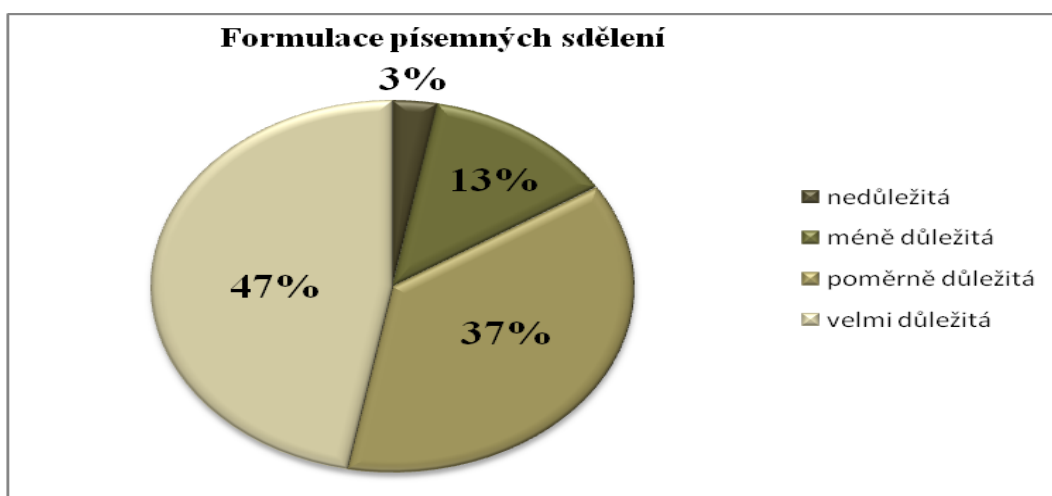
**Graf 13: Nepoužívání barbarismů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Nepoužívání barbarismů v rámci komunikace neboli slov přejatých z cizích jazyků, se kterými není seznámen příjemce sdělení, považuje za velmi důležité 11 (34%) dotazovaných manažerů. Celkově 14 (44%) vedoucích pracovníků vyhodnotilo nepoužívání barbarismů jako poměrně důležité. Výrazně nižší počet manažerů, tedy 5 (16%) vybralo odpověď méně důležité a 2 (6%) z dotazovaných respondentů uvedli možnost nedůležité.

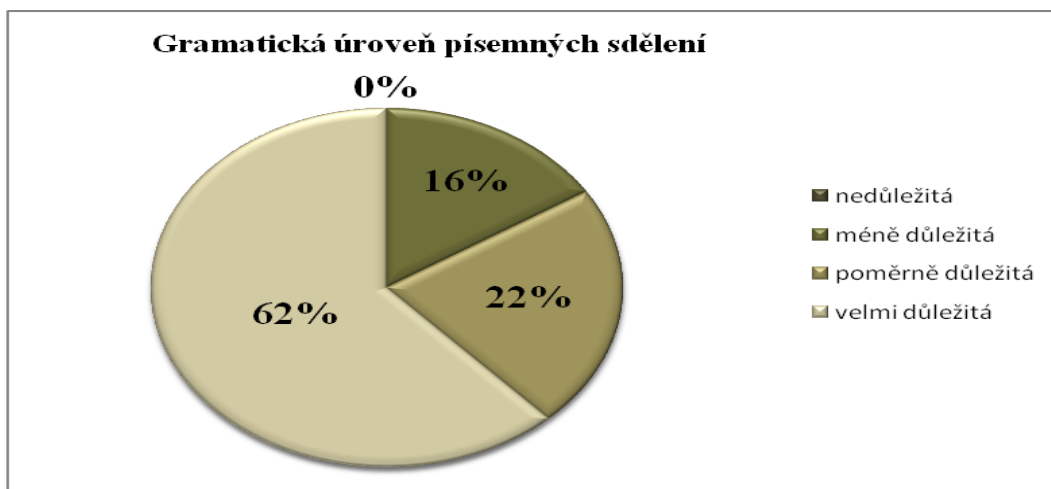
**Graf 14: Formulace písemných sdělení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Vhodná formulace písemných sdělení je podstatná především z toho důvodu, aby příjemci daných sdělení pochopili jasně a správně jejich obsah. Manažerů, kteří zvolili možnost, že je pro ně formulace písemných sdělení poměrně důležitá je celkem 12 (37%). O něco větší skupina, kterou představuje 15 (47%) manažerů, vybrala v této otázce odpověď velmi důležitá. Za méně důležitou pokládají formulaci písemných sdělení 4 (13%) vedoucí pracovníci a jeden (3%) respondent se dokonce uchýlil k výběru možnosti nedůležitá.

**Graf 15: Gramatická úroveň písemných sdělení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Gramatická úroveň písemných sdělení o člověku ledacos prozrazuje. Může nám například přiblížit nejen úroveň vzdělání odesílatele daného sdělení, ale i jeho základní znalosti. Na grafu číslo 15 lze vidět, že pro nadpoloviční většinu, kterou představuje 20 (62%) manažerů, je gramatická úroveň písemných sdělení velmi důležitá. Výrazně méně manažerů, tedy 7 (22%) považuje gramatickou úroveň písemných sdělení za poměrně důležitou. Zbylých 5 (16%) respondentů uvedlo, že je pro ně gramatická úroveň v rámci písemné komunikace méně důležitá.

### 4.5.3 Neverbální komunikace

Tabulka 3: Neverbální komunikace

Neverbální komunikace	1b	2b	3b	4b	VAP	R	SO	VK (%)	Pořadí
Podání ruky, hmatový vjem	0	2	6	24	3,69	1,09	1,04	28,28%	1.
Oční kontakt	0	1	13	18	3,53	1,0	1,0	28,27%	2.
Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji	2	13	14	3	2,56	1,79	1,34	52,17%	4.
Gesta jako doprovodný prvek sdělení	3	14	11	4	2,5	2,2	1,48	59,33%	5.
Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání	0	5	12	15	3,31	1,69	1,3	39,22%	3.
Převýšení očí při komunikaci	5	13	11	3	2,38	2,35	1,53	64,55%	6.

Zdroj: Vlastní zpracování

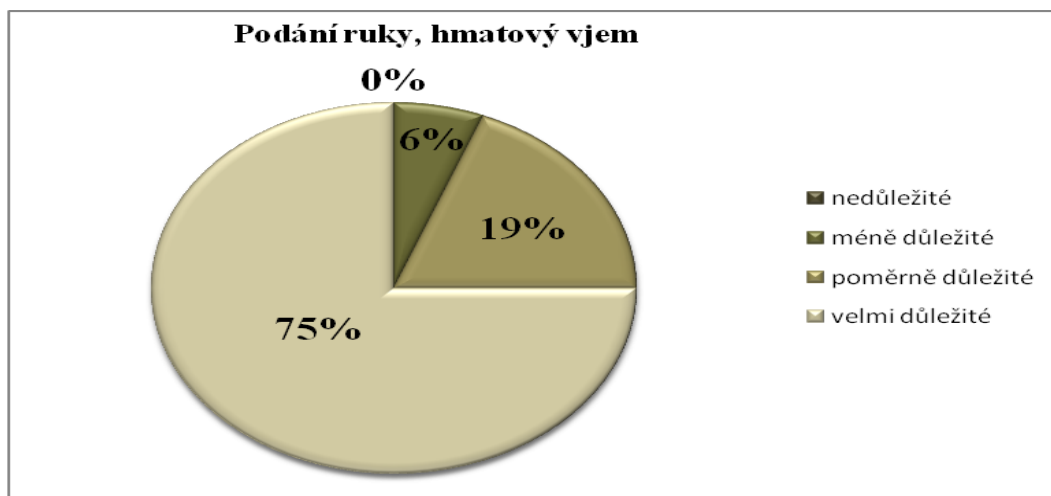
Neverbální komunikací rozumíme proces dorozumívání se mezi jednotlivými subjekty neslovními prostředky. Třetí okruh obsahuje 6 otázek, kterými je zjišťováno, jak jsou pro manažery podstatné jednotlivé prvky této komunikace.

Podání ruky, hmatový vjem a oční kontakt vykazují u rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu téměř totožné hodnoty. Tyto dva soubory se mírně odlišují pouze v oblasti váženého aritmetického průměru. U podání ruky, hmatového vjemu je aritmetický průměr nejvyšší, jelikož dosahuje hodnoty 3,69 a u očního kontaktu představuje hodnotu 3,53.

Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání je v pořadí třetí, poněvadž vážený aritmetický průměr vykazuje hodnotu 3,31 a variační koeficient nabývá hodnoty 39,22%. Dle statistických údajů, jenž vyplývají z tohoto dotazu, lze konstatovat, že rozptýlenost do určité míry kolísá.

Konečné místo náleží neverbálnímu prvku převýšení očí při komunikaci, a to z toho důvodu, že statistická data zde dosahují nejvyšší variability (proměnlivosti). Z aritmetického průměru 2,38 lze určit závěr, že pro manažery je tento komunikační prvek relativně méně důležitý.

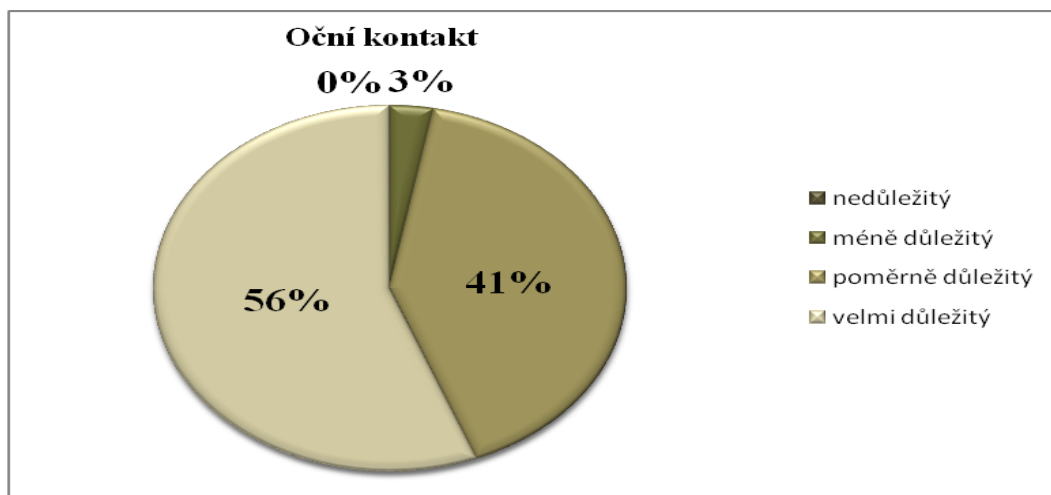
**Graf 16: Podání ruky, hmatový vjem**



Zdroj: Vlastní zpracování

Podání ruky, hmatový vjem odkrývá v daném okamžiku o komunikačním partnerovi mnoho informací. Správným podáním ruky je možné nejen např. podpořit první dojem, ale také prozrazuje o určité osobě, zda je obeznámena se základy etikety apod. Z grafu číslo 16 lze jasně vyčíst, že manažeři jsou si důležitosti podání ruky, hmatového vjemu dobře vědomi. Podání ruky, hmatový vjem je jakožto komunikační prvek velmi důležitý pro 75% (75%) vedoucích pracovníků. Za poměrně důležitý označilo tento komunikační prvek 19% (19%) manažerů. Dva (6%) respondenti se shodli na možnosti, že je pro ně méně důležité.

**Graf 17: Oční kontakt**

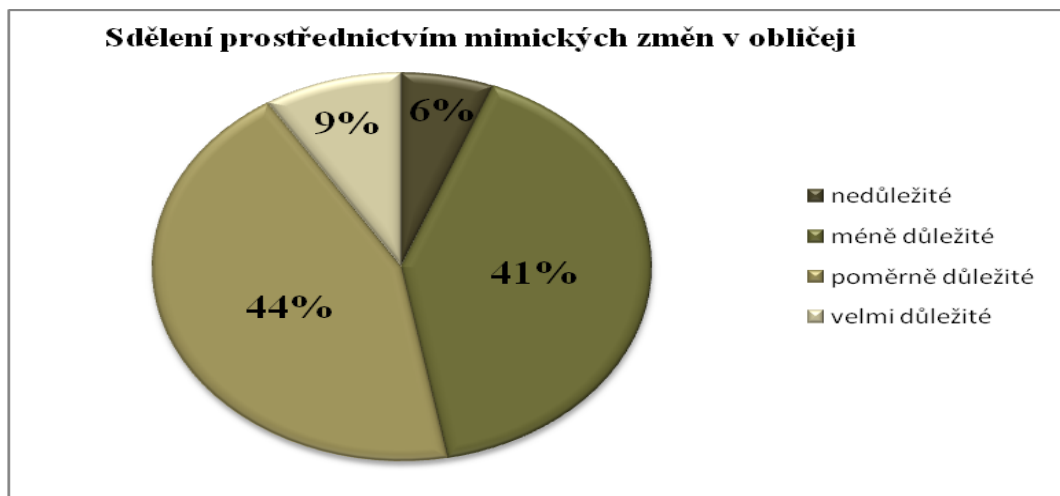


Zdroj: Vlastní zpracování

Při vytváření důvěry, navazování vztahu mezi manažerem a jeho podřízenými či jeho okolím hraje oční kontakt zásadní roli. Nedostatečný oční kontakt může do značné míry

poškodit naše sdělení. Mimo jiné může o dotyčné osobě např. vypovědět, zda hovoří upřímně a nic neskrývá, nebo zda projevuje o konverzaci zájem. Více než polovina manažerů, tedy 18 (56%) považuje oční kontakt během komunikace za velmi důležitý. Menší skupina vedoucích pracovníků, kterých je přesněji 13 (41%) hodnotí oční kontakt jako poměrně důležitý. Jeden (3%) z respondentů posoudil oční kontakt jako méně důležitý.

**Graf 18: Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 18 popisuje, jak jsou pro manažery důležité mimické změny v obličeji v momentě, kdy vedou s někým komunikaci. Mimika vyjadřuje zejména emoce a pocity konkrétního jedince. Nejvíce dotazovaných respondentů pokládá mimické změny v obličeji při komunikaci za poměrně důležité. Těchto respondentů je 14 (44%). Přibližně stejný počet vedoucích pracovníků, přesněji 13 (41%) zastává názor, že mimické změny v obličeji jsou pro ně méně důležité. Pouze 2 (6%) manažeři uvedli možnost nedůležité a 3 (9%) vedoucí pracovníci zvolili odpověď velmi důležité.



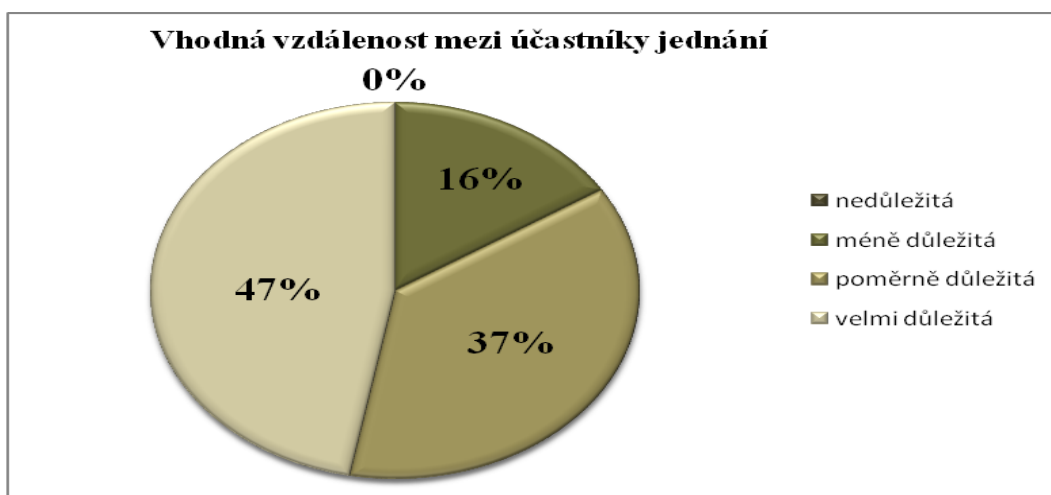
**Graf 19: Gesta jako doprovodný prvek sdělení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 19 zobrazuje, zda je pro manažery důležité využívání různých gest jakožto doprovodného či podpůrného prvku při sdělení. Manažerů, kteří považují gesta v rámci komunikace za méně důležitá je celkem 14 (44%). O něco nižší počet vedoucích pracovníků, konkrétněji 11 (34%) zvolilo možnost, že gesta jako doprovodný prvek sdělení jsou pro ně poměrně důležitá. Následující 4 (13%) vedoucí pracovníci ohodnotili tuto otázku čtyřmi body, což značí odpověď velmi důležitá. Nejmenší zastoupení má odpověď nedůležitá, kterou vybrali jen 3 (9%) dotazovaní respondenti.

**Graf 20: Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání**

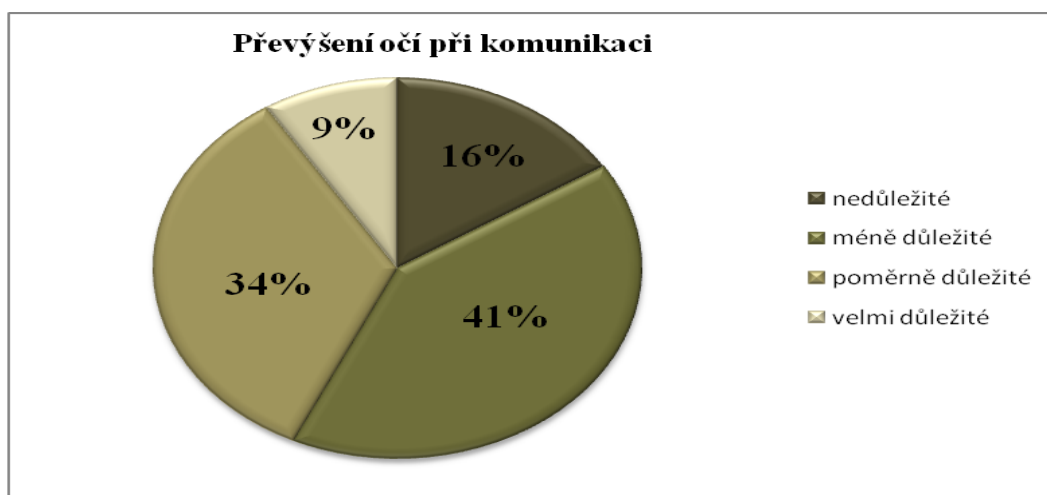


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 20 je zřejmé, že téměř polovina dotazovaných respondentů, tj. 15 (47%) hodnotí vhodnou vzdálenost mezi účastníky jednání jako velmi důležitou. Celkem 12

(37%) osob odpovědělo na tuto otázku výběrem možnosti poměrně důležitá. Zbylá část, kterou představuje 5 (16%) manažerů, se rozhodla, že je pro ně vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání méně důležitá. Žádný vedoucí pracovník se neuchýlil k výběru odpovědi nedůležitá.

**Graf 21: Převýšení očí při komunikaci**



Zdroj: Vlastní zpracování

Převýšení očí při komunikaci je velmi důležité pouze pro 3 (9%) manažery. Větší počet vedoucích pracovníků, tedy 11 (34%) uvedlo, že je pro ně převýšení očí poměrně důležité. Nejvíce dotazovaných respondentů, což je v tomto případě 13 (41%) se přiklonilo k výběru možnosti méně důležité a 5 (16%) jedinců uvedlo, že je pro ně převýšení očí při komunikaci nedůležité.

#### 4.5.4 Komunikační kanály

Tabulka 4: Komunikační kanály

Komunikační kanály	1b	2b	3b	4b	VAP	R	SO	VK (%)	Pořadí
Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému	0	1	4	27	3,81	0,69	0,83	21,75%	1.
Relevantní obsah daného sdělení (nic navíc)	1	6	16	9	3,03	1,9	1,38	45,44%	5.
Volba formy daného sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti	0	5	10	17	3,38	1,75	1,32	39,20%	3.
Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)	0	0	13	19	3,59	0,77	0,88	24,45%	2.
Nefiltrovaná přímá zpětná vazba	2	8	10	12	3,0	2,8	1,67	55,78%	6.
Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	1	3	15	13	3,25	1,8	1,34	41,28%	4.
Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	3	7	16	6	2,78	2,35	1,53	55,08%	7.

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtý okruh je složen ze sedmi otázek, které se týkají komunikačních kanálů. Manažeři zde uváděli, do jaké míry jsou pro ně důležité určité prvky týkající se sdělení v momentě, kdy je přenášeno mezi subjekty komunikace. Dotazovaní respondenti zhodnocovali v rámci tohoto okruhu také důležitost jednotlivých způsobů (forem) vedené komunikace.

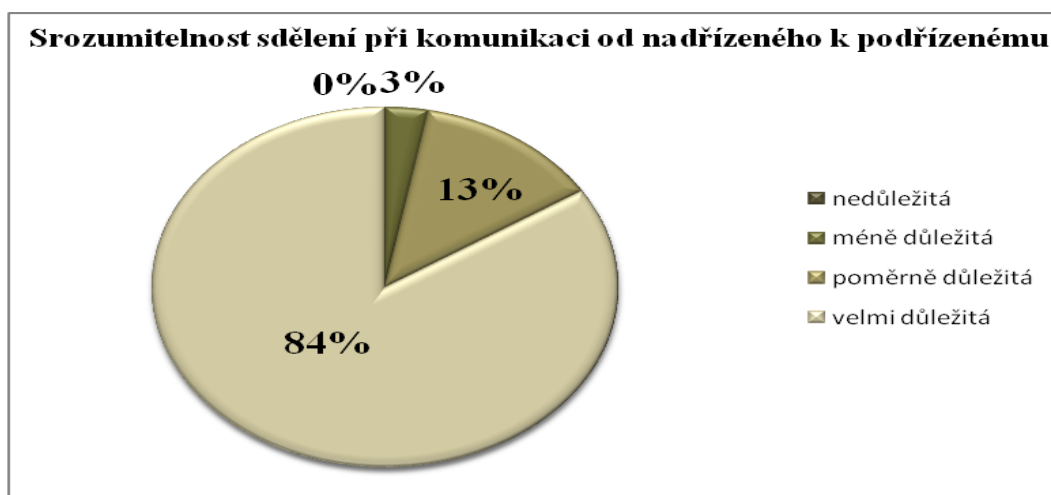
Dle statistických dat náleží 1. místo jednoznačně srozumitelnosti sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému. Vážený aritmetický průměr tohoto prvku dosahuje velmi vysoké hodnoty, tj 3,81. Nižší hodnota rozptylu a směrodatné odchylky charakterizuje nepříliš velkou odlišnost jednotlivých odpovědí.

Sedmé místo zaujímá neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni, z čehož lze usoudit, že tomuto komunikačnímu prvku dotazovaní respondenti přisuzují nejmenší význam.

V rámci shrnutí statistických údajů všech souborů v tomto okruhu lze konstatovat, že manažeři přikládají v největší míře většině těchto prvků poměrnou důležitost. Vážený aritmetický průměr fluktuuje okolo hodnoty 3. Srozumitelnost sdělení při komunikaci od

nadřízeného k podřízenému a obsah sdělení v přímé zpětné vazbě však respondenti považují spíše za velmi důležité. Aritmetický průměr těchto dvou souborů přesahuje hodnotu 3,50. V případě porovnání variačních koeficientů těchto dvou souborů se zbylými pěti soubory lze podotknout, že hodnoty 21,75% a 24,45% jsou poměrně variabilní.

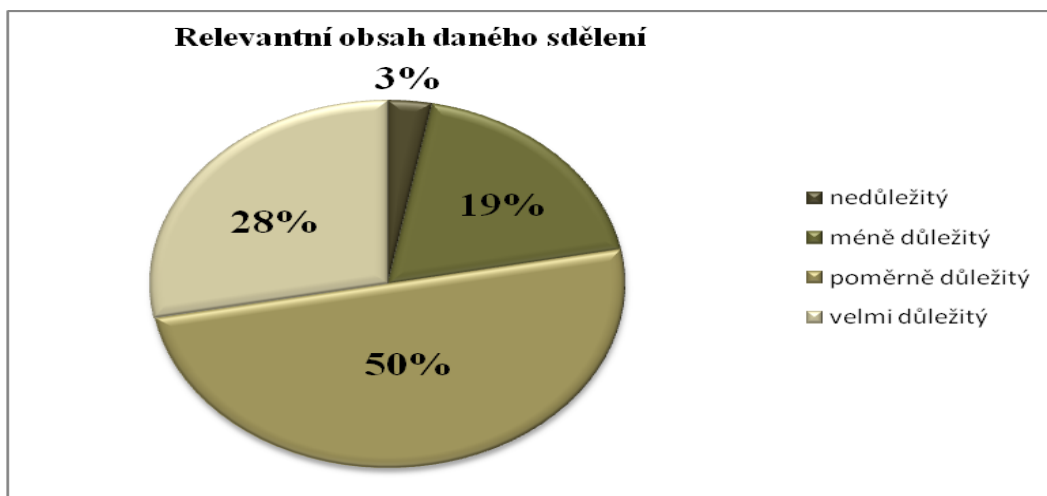
**Graf 22: Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému**



Zdroj: Vlastní zpracování

Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému je důležitá především v tom, aby podřízený zaměstnanec správně pochopil význam daného sdělení a mohl tak adekvátně uskutečnit to, co po něm nadřízený požaduje. Z grafu je zcela zjevné, že značná většina manažerů považuje srozumitelnost toho, co sdělují podřízeným pracovníkům za velmi důležité. Manažerů, jenž uvedli tuto možnost je 27 (84%). Čtyři (13%) manažeři se rozhodli zvolit možnost poměrně důležitá. Pouze 1 (3%) respondent se uchýlil k výběru odpovědi méně důležitá.

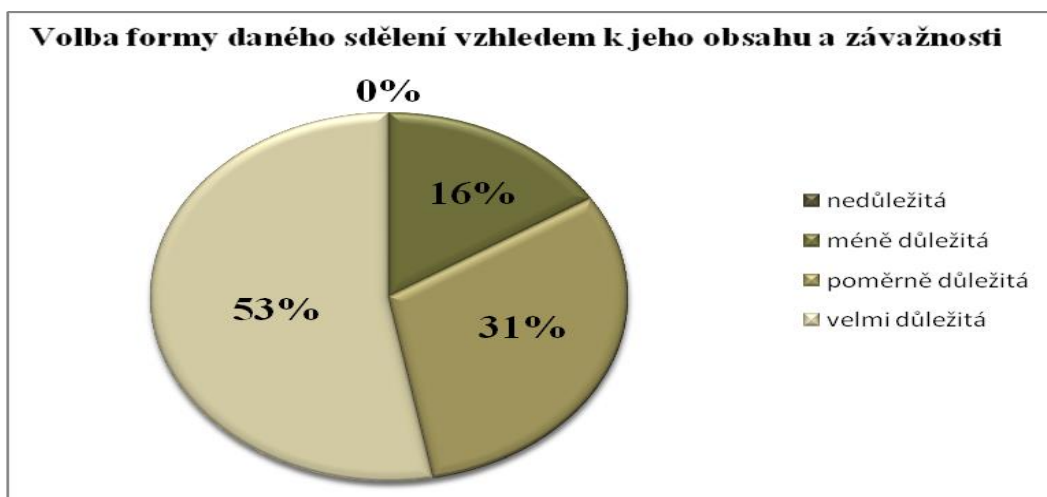
**Graf 23: Relevantní obsah daného sdělení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka navazuje na otázku předchozí a vyjadřuje, zda je pro manažery podstatné nepřidávat k jejich sdělení nic navíc (nadbytečné informace). Jeden (3%) dotazovaný respondent usoudil, že relevantní obsah daného sdělení je pro něho nedůležitý. O něco větší skupina, kterou představuje 6 (19%) manažerů, vybrala v této otázce možnost méně důležitý. Pro 9 (28%) respondentů je relevantní obsah daného sdělení velmi důležitý. Největší počet dotazovaných manažerů, tedy 16 (50%) zastává názor, že je pro ně nepřidávání nadbytečných informací k obsahu sdělení poměrně důležité.

**Graf 24: Volba formy daného sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti**

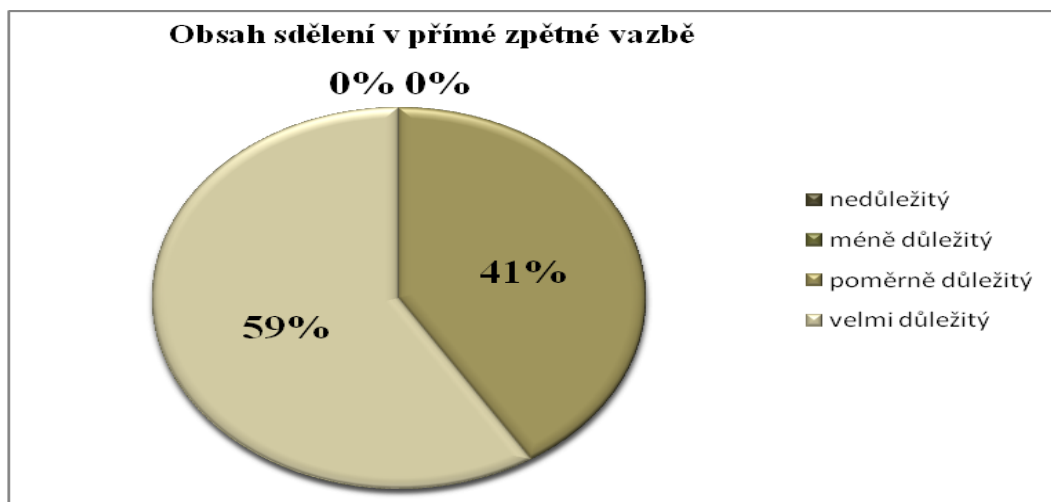


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka souvisí se dvěma předchozími otázkami a zabývá se tím, zda je pro manažery důležitá volba formy daného sdělení, pokud sdělují něco závažného či velmi podstatného

nebo naopak. Více než polovina manažerů, tj. 17 (53%) považuje volbu formy daného sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti za velmi důležitou. Celkově 10 (31%) vedoucích pracovníků ohodnotilo tuto otázku třemi body, což značí odpověď poměrně důležitá. Odpověď méně důležitá zvolilo 5 (16%) dotazovaných respondentů a žádný z vedoucích pracovníků nevybral možnost nedůležitá.

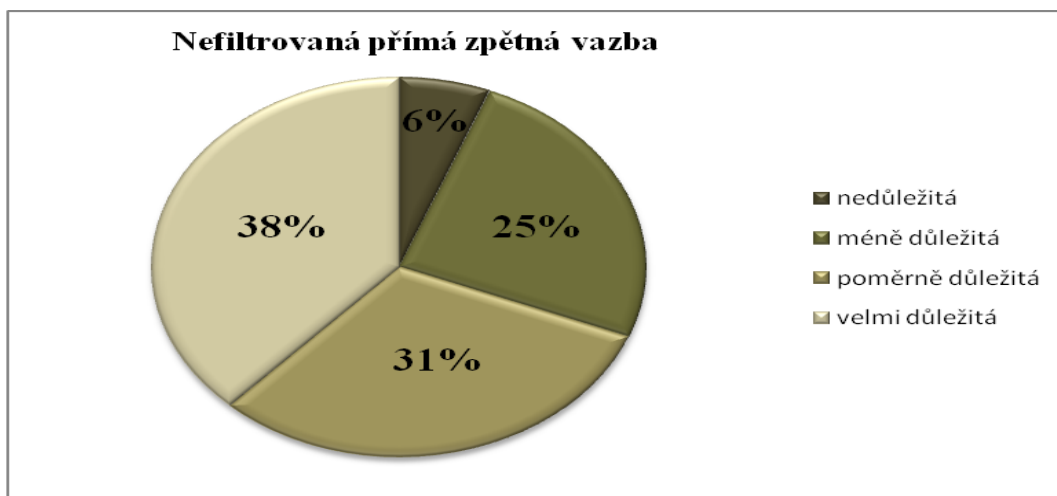
**Graf 25: Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 25 znázorňuje, jak je pro manažery jakožto příjemce důležitý obsah sdělení, který jim odesílají v podobě přímé zpětné vazby jejich podřízených zaměstnanců. Přímou zpětnou vazbu mohou představovat názory, námítky či vyřčené myšlenky podřízených pracovníků na manažerovo konkrétní sdělení. V rámci této otázky volili manažeři pouze 2 varianty odpovědí, a to velmi důležitý a poměrně důležitý. Manažerů, kteří pokládají obsah sdělení v přímé zpětné vazbě za velmi důležitý, je 19 (59%). Zbýlých 13 (41%) vedoucích pracovníků se přiklonilo k odpovědi, že obsah sdělení v přímé zpětné vazbě je pro ně poměrně důležitý.

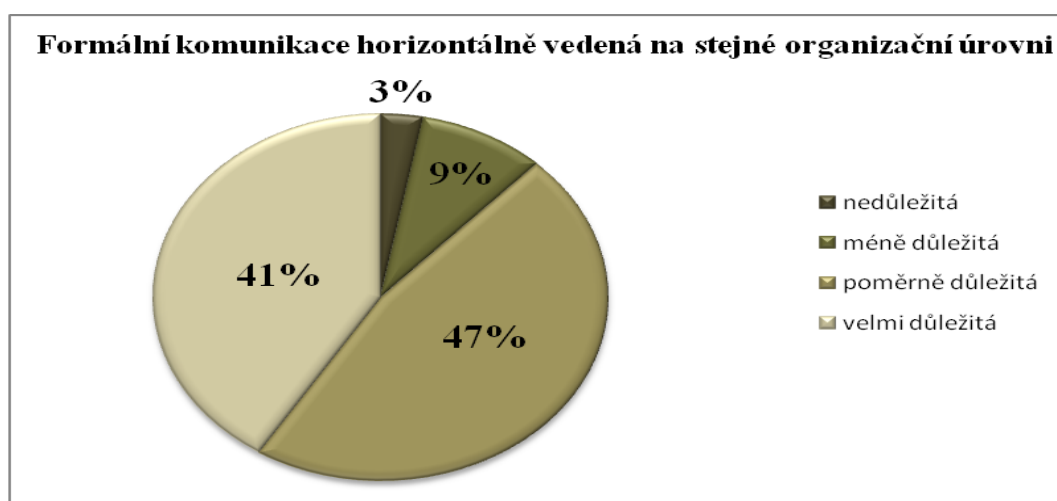
**Graf 26: Nefiltrovaná přímá zpětná vazba**



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce manažeři hodnotili, jak je pro ně důležitá nefiltrovaná přímá zpětná vazba. K filtraci přímé zpětné vazby může dojít v momentě, kdy podřízení zaměstnanci pocítují strach či obavy z toho, že musí svému vedoucímu sdělit něco nepříjemného. V takovém případě se může stát, že dojde ke zkreslení daného sdělení ze strany podřízených zaměstnanců. Nejvíce dotazovaných manažerů, což je v tomto případě 12 (38%) pokládá nefiltrovanou přímou zpětnou vazbu za velmi důležitou. Poměrně důležitá je nefiltrovaná přímá zpětná vazba pro 10 (31%) respondentů. Následujících 8 (25%) vedoucích pracovníků přiřadilo k této otázce odpověď méně důležitá. Nejmenší zastoupení má odpověď nedůležitá, kterou vybrali jen 2 (6%) dotazovaní respondenti.

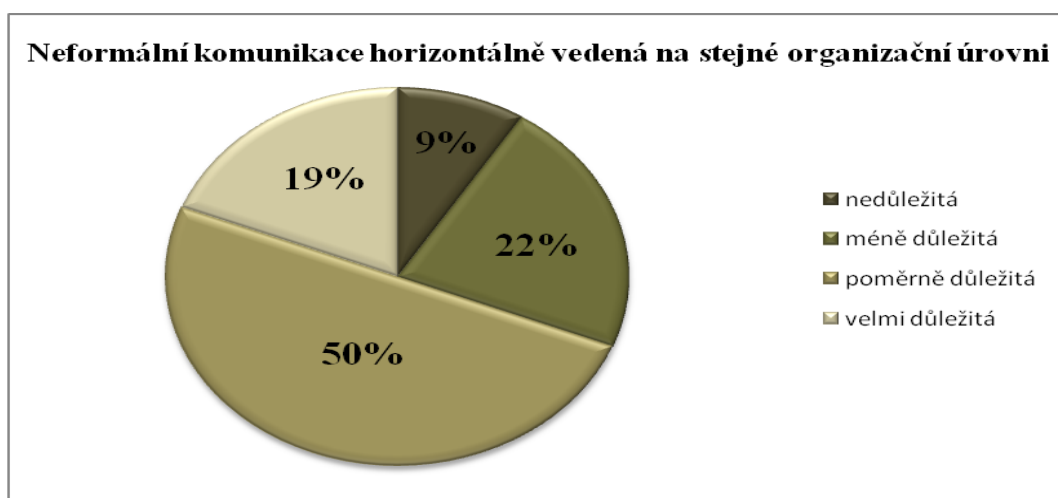
**Graf 27: Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni**



Zdroj: Vlastní zpracování

Formální komunikace je zpravidla oficiálnějšího charakteru. Probíhá dle určitých směrnic, předem stanovených pravidel a většinou je také plánovaná a náročnější na přípravu. Nejvíce manažerů pokládá formální komunikaci horizontálně vedenou na stejné organizační úrovni za poměrně důležitou. Možnost poměrně důležitá tedy zvolilo 15 (47%) manažerů. O něco nižší počet vedoucích pracovníků, přesněji 13 (41%) zastává názor, že formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni je velmi důležitá. Tři (9%) dotazovaní respondenti vybrali v rámci této otázky možnost méně důležitá a jen jeden (3%) vedoucí pracovník zvolil odpověď nedůležitá.

**Graf 28: Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni**



Zdroj: Vlastní zpracování

Neformální komunikace je komunikace neoficiální. Není náročná na přípravu, je více uvolněnější a probíhá nejčastěji ve formě nezávazné (přátelské) diskuze. Pro polovinu manažerů tj. 16 (50%) je neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni poměrně důležitá. Výrazně nižší počet respondentů, tedy 6 (19%) uvedlo, že je pro ně neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni velmi důležitá. Za méně důležitou ji považuje 7 (22%) vedoucích pracovníků. Možnost nedůležitá zvolili 3 (9%) vedoucí pracovníci.



#### 4.5.5 Komunikační dovednosti

Tabulka 5: Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti	1b	2b	3b	4b	VAP	R	SO	VK (%)	Pořadí
Pozorování při komunikaci	0	9	13	10	3,03	1,9	1,38	45,44%	5.
Schopnost naslouchání	0	0	8	24	3,75	0,6	0,77	20,66%	1.
Schopnost empatie	1	11	14	6	2,78	1,95	1,4	50,17%	6.
Přijímání závěrů na základě komunikace	0	1	11	20	3,59	0,97	0,99	27,43%	3.
Vyjednávací schopnosti	0	2	12	18	3,5	1,2	1,1	31,30%	4.
Aktivní přístup k řešení konfliktů	0	1	9	22	3,66	0,92	0,96	26,26%	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikační dovednosti lze označit za samotné umění komunikace. Do tohoto okruhu spadá šest otázek, které se týkají především schopností spjatých s jednotlivými komunikačními prvky.

Z tabulky číslo 5 vyplývá, že první místo zaujímá na základě statistických údajů schopnost naslouchání, která má nejvyšší aritmetický průměr a naopak nejnižší variační koeficient. Jelikož vážený aritmetický průměr zde dosahuje hodnoty 3,75, lze uvést, že schopnost naslouchání je pro manažery spíše velmi důležitá. Rozptyl s hodnotou 0,6 a směrodatná odchylka, jež má hodnotu 0,77 vyjadřují nižší kolísání v rámci odpovědí, které manažeři u této otázky volili.

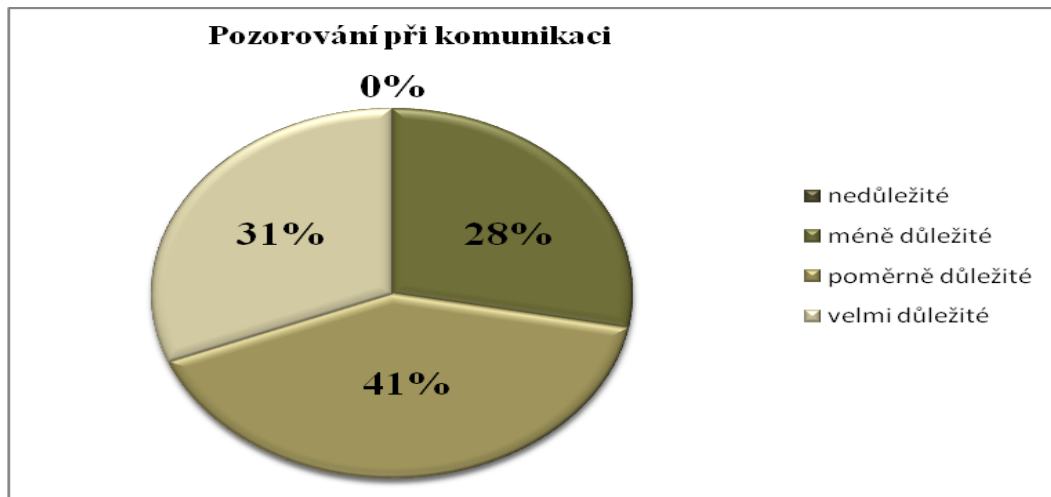
Aktivní přístup k řešení konfliktů, který se umístil na základě statistických dat na druhém místě a přijímání závěrů na základě komunikace, jež je na místě třetím se ve svých hodnotách příliš neliší. Aritmetický průměr u těchto dvou souborů vypovídá o tom, že jsou tyto prvky pro vedoucí pracovníky taktéž relativně velmi podstatné.

Čtvrté místo na základě odpovědí respondentů obsadily vyjednávací schopnosti. Hodnota váženého aritmetického průměru činí 3,5, rozptyl dosahuje hodnoty 1,2 a variační koeficient vychází v tomto případě 31,30%.

Dle statistických výsledků náleží poslední místo schopnosti empatie, poněvadž má oproti ostatním souborům v tomto okruhu výrazně nižší aritmetický průměr, tj. 2,78. Variační

koeficient nabývá hodnoty nejvyšší, tedy 50,17%, což charakterizuje statistickou nesourodost.

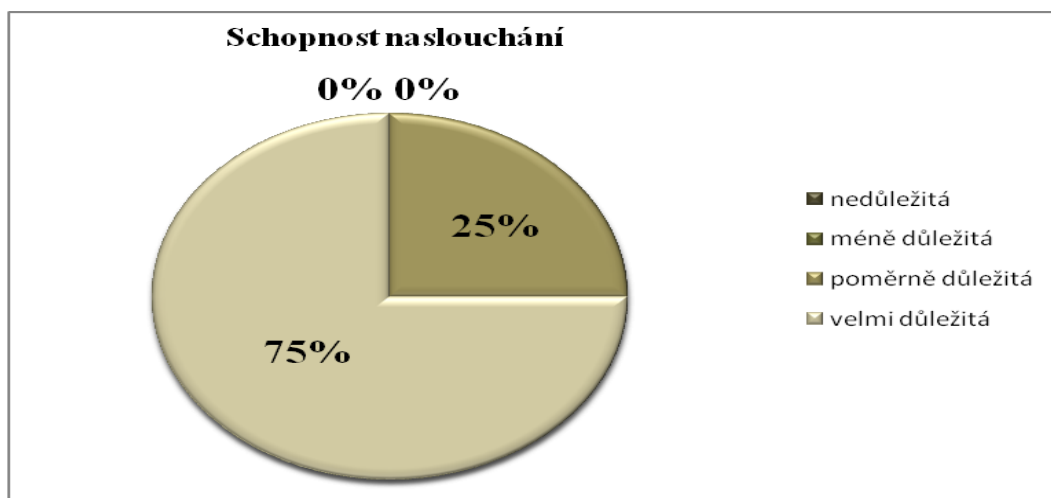
**Graf 29: Pozorování při komunikaci**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 29 lze spatřit, jakou důležitost manažeři přisuzují pozorování komunikačního partnera během diskuze či rozhovoru. Zda si při komunikaci všimají např. jeho jednání, chování apod. Největší část dotazovaných manažerů, což je v tomto případě 13 (41%) pokládá pozorování při komunikaci za poměrně důležité. Za velmi důležitý považuje tento prvek 10 (31%) respondentů a téměř stejný počet vedoucích pracovníků, tedy 9 (28%) zvolilo odpověď méně důležité. Možnost nedůležité nevybral žádný z manažerů.

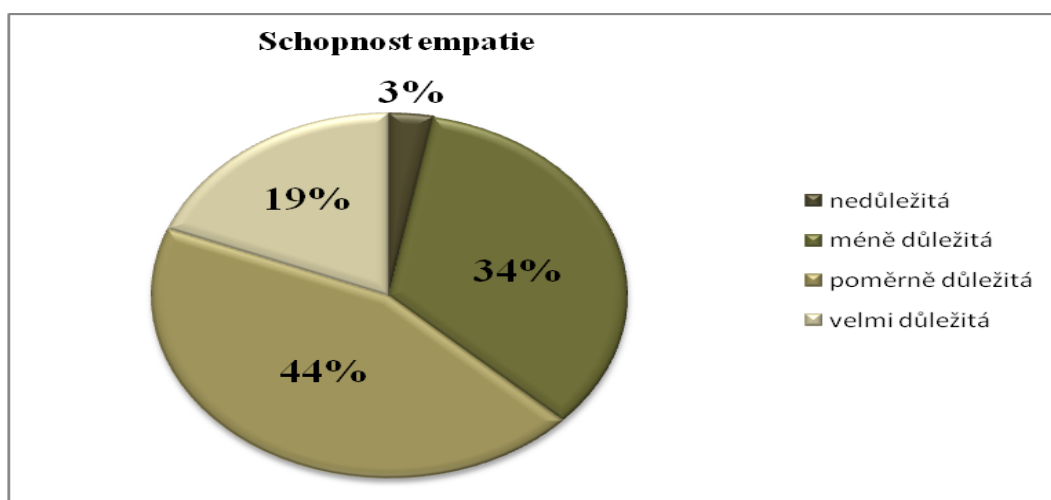
**Graf 30: Schopnost naslouchání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Schopnost naslouchat druhým by měla být pro manažery v rámci komunikace jedním z klíčových prvků. Z grafu číslo 30 lze zcela jasně určit, že tomu tak opravdu je. Značná většina manažerů, tj. 24 (75%) se přiklonilo k odpovědi, že schopnost naslouchání je pro ně velmi důležitá. Výrazně nižší počet dotazovaných respondentů se uchýlil k výběru možnosti poměrně důležitá. Vedoucích pracovníků, jež zvolili tuto možnost je celkem 8 (25%). Možnosti méně důležitá a nedůležitá neměli žádné zastoupení.

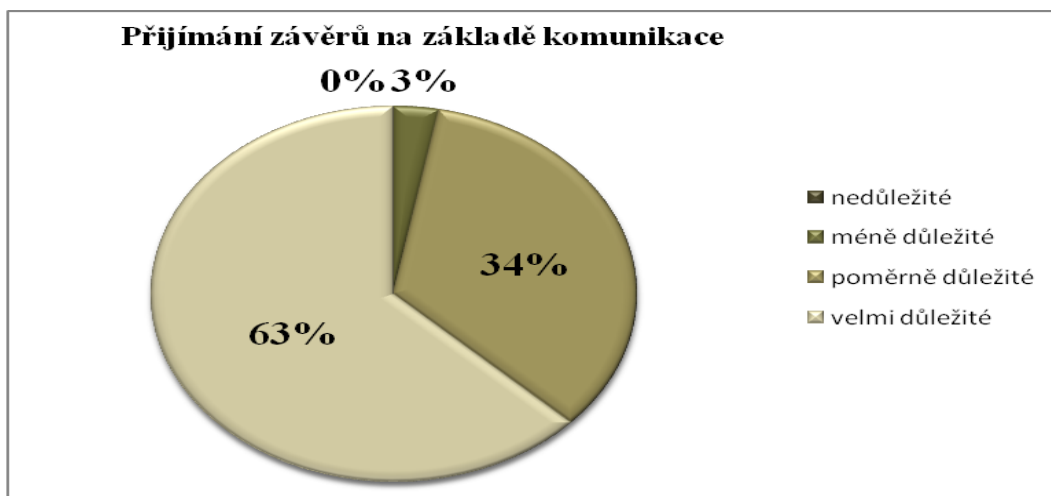
**Graf 31: Schopnost empatie**



Zdroj: Vlastní zpracování

Schopnost empatie neboli vcítění se do druhé osoby, porozumění jejím pocitům a motivům je pro 14 (44%) manažerů poměrně důležité. O něco méně vedoucích pracovníků, konkrétněji 11 (34%) uvedlo, že schopnost empatie je pro ně méně důležitá. Následujících 6 (19%) manažerů přiřadilo k této otázce odpověď velmi důležitá. Pouze jeden (3%) manažer uvedl, že schopnost empatie je pro něho nedůležitá.

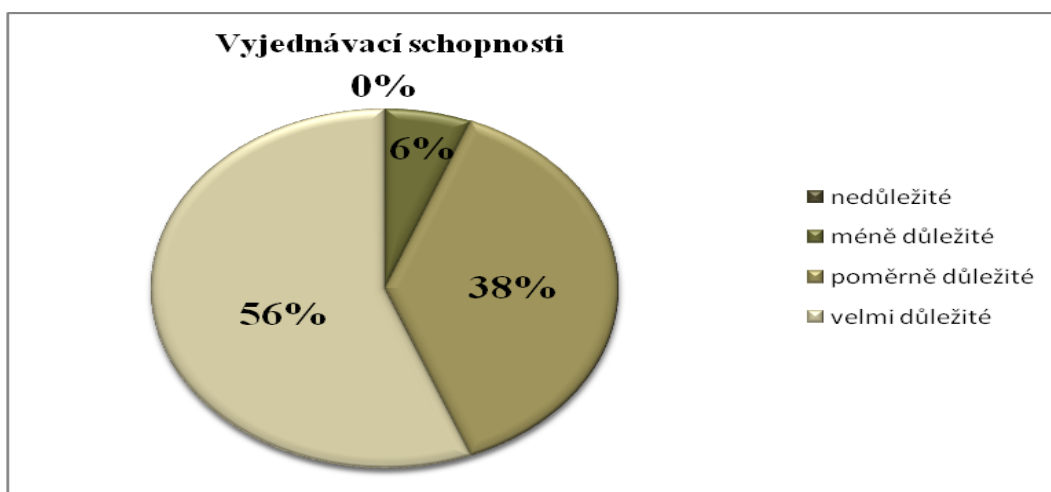
**Graf 32: Přijímání závěrů na základě komunikace**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 32 znázorňuje, jak je pro manažery důležité přijímání závěrů na základě komunikace. Žádný vedoucí pracovník se neuchýlil k výběru odpovědi nedůležité. Jeden (3%) manažer usoudil, že je pro něho přijímání závěrů na základě komunikace méně důležité. Pro 11 (34%) vedoucích pracovníků je přijímání závěrů na základě komunikace poměrně důležité. Nadpoloviční většina, kterou představuje v tomto případě 20 (63%) manažerů odpověděla na tuto otázku volbou odpovědi velmi důležité.

**Graf 33: Vyjednávací schopnosti**

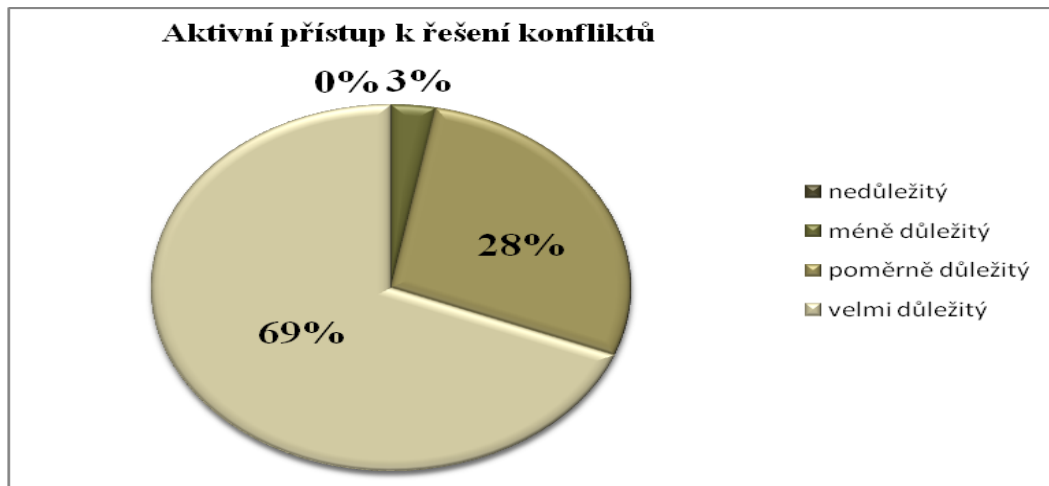


Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací schopnosti, jež zahrnují především umění přesvědčit a ovlivnit druhé považuje za velmi důležité 18 (56%) manažerů. Vedoucích pracovníků, kteří se v této

otázce přiklonili k výběru odpovědi poměrně důležité, je o něco méně, tedy 12 (38%). Dva (6%) manažeři dokonce usoudili, že vyjednávací schopnosti jsou pro ně méně důležité.

**Graf 34: Aktivní přístup k řešení konfliktů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 34 se zabývá tím, jakou důležitost manažeři přisuzují aktivnímu přístupu k řešení konfliktů. Aktivní přístup k řešení konfliktů je podstatný zejména z toho důvodu, aby se případné problémy, které mezi sebou mohou zaměstnanci mít, neprohloubily a nevyústily tak v různé nepokoje či chaos na pracovišti. Téměř všichni respondenti si důležitost tohoto prvku uvědomují. Největší část manažerů, přesněji 22 (69%) ohodnotilo aktivní přístup k řešení konfliktů jako velmi důležitý. Devět (28%) vedoucích pracovníků se rozhodlo vybrat odpověď poměrně důležitý. Jeden (3%) zbývajících manažer se přiklonil k názoru, že aktivní přístup k řešení konfliktů je méně důležitý.

#### 4.5.6 Principy efektivní komunikace

Tabulka 6: Principy efektivní komunikace

Principy efektivní komunikace	1b	2b	3b	4b	VAP	R	SO	VK (%)	Pořadí
Shoda v oblasti cílů	2	3	12	15	3,25	2,4	1,55	47,67%	2.
Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	1	7	11	13	3,13	2,35	1,53	49,06%	3.
Respekt v rámci komunikace (nepodceňování komunikačního partnera)	1	1	7	23	3,63	1,55	1,25	34,35%	1.

Zdroj: Vlastní zpracování

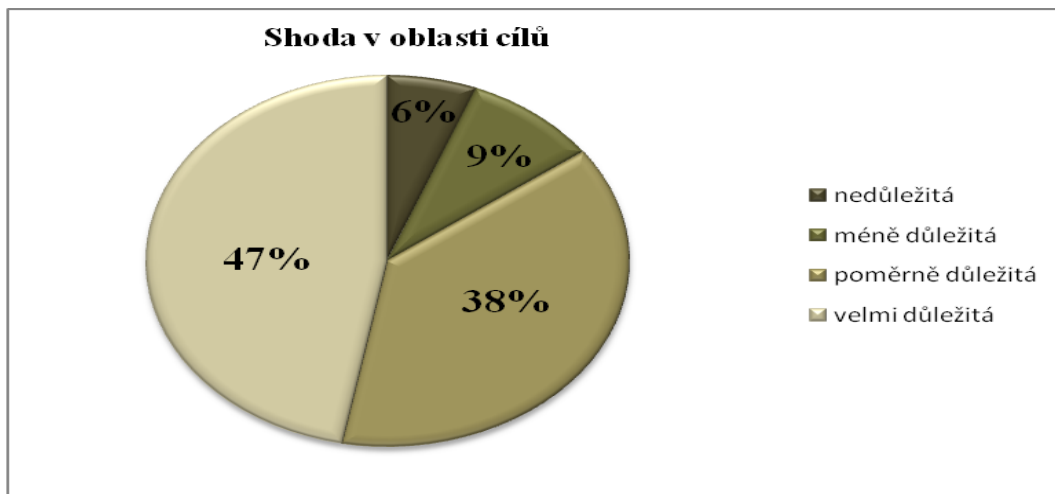
Principy efektivní komunikace jsou posledním okruhem z průzkumu, který jsem provedl. Tato sekce je tvořena třemi otázkami, pomocí kterých je zjišťována důležitost shody v oblasti cílů, společné odpovědnosti za komunikaci u všech zúčastněných a respektu v rámci komunikace.

Na základě vážených aritmetických průměrů, jenž překračují v tomto případě hodnotu 3 lze stanovit, že vedoucí pracovníci přisuzují většině souborů v tomto okruhu více než poměrnou důležitost. Výjimku však tvoří respekt v rámci komunikace s aritmetickým průměrem 3,63, přičemž z odpovědí manažerů je zřejmé, že na tento prvek kladou největší důraz.

Za nejméně důležitý prvek pokládají dotazovaní respondenti společnou odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných, přičemž variační koeficient nabývá nejvyšší hodnoty 49,06% a vážený aritmetický průměr má hodnotu naopak nejnižší 3,13.

Druhé místo obsadila shoda v oblasti cílů, u které je odlišnost jednotlivých odpovědí manažerů fluktuálně nejvyšší.

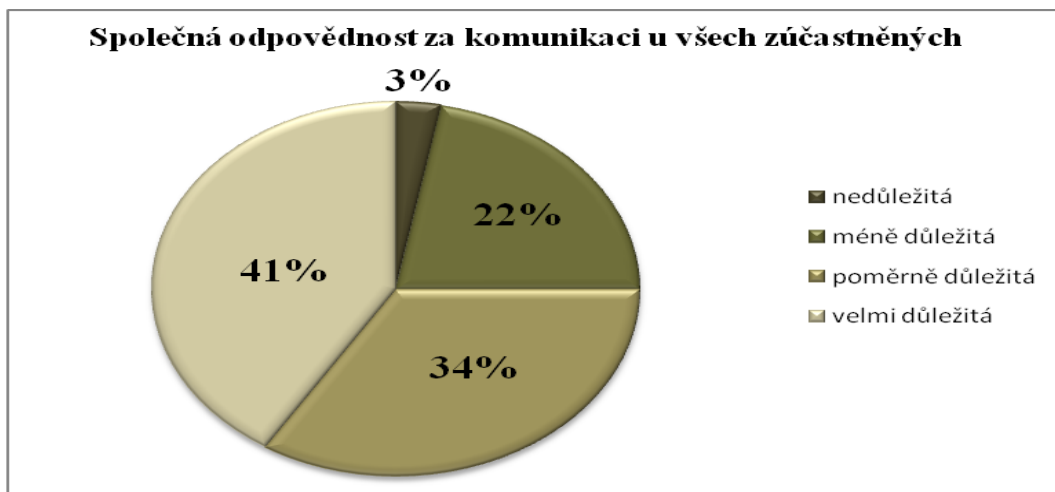
**Graf 35: Shoda v oblasti cílů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Formulace cíle pro nižší úroveň řízení je sice jiná, než pro vyšší úroveň řízení, ale do jisté míry by se měly shodovat, jelikož se cíle napříč všemi úrovněmi řízení vzájemně prolínají. Většina manažerů si důležitost tohoto principu uvědomuje. Nejvíce respondentů, tedy 15 (47%) ohodnotilo tuto otázku čtyřmi body, což značí odpověď velmi důležitá. O něco menší skupina, kterou představuje 12 (38%) vedoucích pracovníků považuje shodu v oblasti cílů za poměrně důležitou. Tři (9%) dotazovaní manažeři označili shodu v oblasti cílů za méně důležitou a 2 (6%) respondenti se shodli na možnosti, že je pro ně nedůležitá.

**Graf 36: Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných**

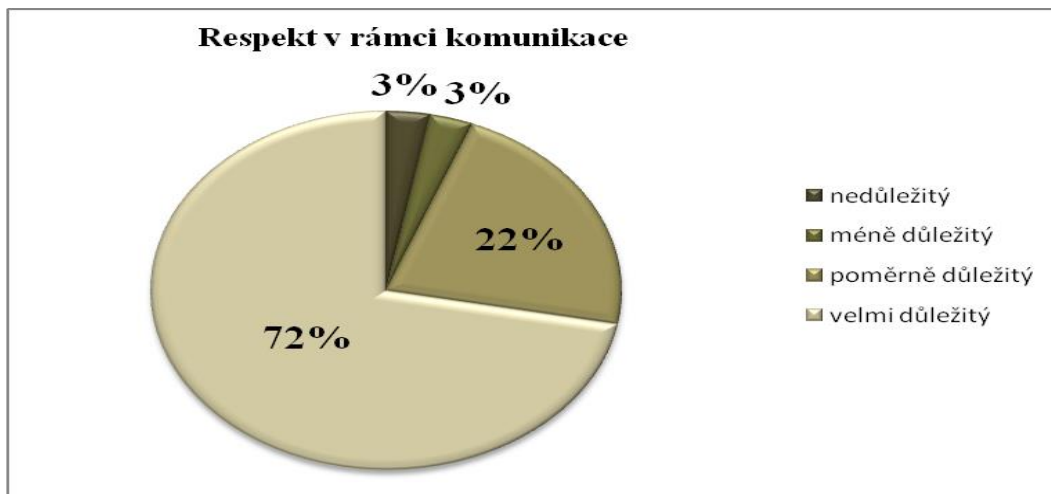


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 36 je zřejmé, že společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných je velmi důležitá pro 13 (41%) vedoucích pracovníků. Nižší počet manažerů, tj. 11 (34%)

zhodnotilo společnou odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných jako poměrně důležitou. Celkově 7 (22%) respondentů ji dokonce pokládá za méně důležitou. Jen jeden (3%) dotazovaný respondent se uchýlil k výběru možnosti nedůležitá.

**Graf 37: Respekt v rámci komunikace**



Zdroj: Vlastní zpracování

Respekt v rámci komunikace vyjadřuje, jak je pro manažery důležité nepodceňovat při komunikaci komunikačního partnera. Z grafu číslo 37 lze odvodit, že značná část manažerů nebere respekt v rámci komunikace na lehkou váhu. Značný počet dotazovaných manažerů, konkrétněji 23 (72%) uvedlo, že je pro ně respekt v rámci komunikace velmi důležitý. Sedm (22%) manažerů přiřadilo této otázce tři body, což značí odpověď poměrně důležitý. Možnost, že respekt v rámci komunikace je méně důležitý vybral jeden (3%) respondent a odpověď nedůležitý zvolil taktéž jeden (3%) vedoucí pracovník.

#### 4.5.7 Otevřené otázky v rámci dotazníkového šetření

**Otázka číslo 1: Jakou důležitost přikládáte osobnímu kontaktu v rámci komunikace ? Uved'te, prosím, příklad využití osobního kontaktu ze své praxe.**

Účel této otevřené otázky spočívá ve zjištění, do jaké míry je pro dotazované manažery důležitý osobní kontakt při komunikaci, která je vedena s podřízenými pracovníky nebo s veřejností. Manažeri zde uváděli také vlastní příklady z praxe, kdy popř. v jakých situacích využívají osobního kontaktu nejvíce.

Všichni respondenti bez výjimek uvedli, že osobní kontakt je při komunikaci velmi důležitý, klíčový nebo nenahraditelný. Nejčastěji uváděné příklady, kdy manažeri



využívají osobní kontakt jsou: porady, konzultace s podřízenými, prvotní jednání s potencionálními klienty, objasňování či vysvětlování náplně práce. Dle uváděných příkladů vedoucí pracovníci uplatňují osobní kontakt také při řešení konfliktních situací a problémů na pracovišti nebo při vyřizování případných reklamací. Někteří manažeři preferují osobní kontakt při přidělování úkolů podřízeným zaměstnancům nebo při koordinování jejich práce.

Zde je uvedeno několik odpovědí od respondentů:

*„Osobní kontakt je nenahraditelný především v počáteční fázi seznámení se se subjektem a vyjasnění jeho potřeb. Pro mě je velmi důležitý například při řešení konfliktních situací a při vyřizování případných reklamací.“*

*„Osobní kontakt je velice důležitý např. při objasňování věcí novému zaměstnanci, při poradách a jednáních. Při každotýdenní poradě s nadřízenými nebo podřízenými je nejvíce důležité, aby tón hlasu a jeho razance vyvolala zájem a porozumění vážnosti situace.“*

*„Osobní kontakt je velmi důležitý. Jednání s podřízenými (např. hodnocení jeho čtvrtletního konání) se vždy odehrává one to one -> prostor pro obě strany k vyjádření názoru.“*

**Otázka číslo 2: Jakou důležitost přikládáte písemné komunikaci ? Uved'te, prosím, příklad využití písemné komunikace ze své praxe.**

Prostřednictvím této otevřené otázky je zjišťováno, jakou důležitost manažeři přisuzují písemné komunikaci. Vedoucí pracovníci taktéž uvedli několik příkladů využití tohoto typu komunikace v praxi.

Písemná komunikace je pro značnou část respondentů spíše méně důležitá. Ve svých odpovědích velmi často poznamenali, že písemná komunikace je v dnešní době nahrazována komunikací elektronickou. Vedoucí pracovníci uváděli jako nejčastější příklad podepisování smluv. Mezi další zmíněné příklady využívání písemné komunikace patří: výpověď, upozornění na prohřešek/y, zanechání písemného vzkazu v momentě nepřítomnosti dotyčné osoby, nákresy, plány staveb apod. Vyskytla se i odpověď, že písemné dokumenty jsou zpětně doložitelné (dohledatelné) a průkazné. Někteří respondenti využívají písemné dokumenty jako důkazný materiál při řešení případných sporů nebo v rámci pracovních-právních vztahů.

Zde je uvedeno několik odpovědí od respondentů:

*„Písemná komunikace pro mě není příliš důležitá. S postupem let stále více upadá a já osobně se přikláním ke komunikaci elektronické. Písemným způsobem by mi mohla přijít na nejvýše omluva od podřízeného, proto, aby vzbudila větší vážnost.“*

*„V dnešní době již písemná komunikace ustupuje komunikaci elektronické. Písemná komunikace zůstává v naší společnosti pouze ve formě smluv.“*

*„Písemnou komunikaci považuji za méně důležitou. Využívám ji například pro předání informace (vzkazu), pokud se dotyčný pracovník nenachází zrovna v kanceláři.“*

**Otázka číslo 3: Jakou důležitost přikládáte elektronické komunikaci ? Uveďte, prosím, příklad využití elektronické komunikace ze své praxe.**

Poslední otevřená otázka zjišťuje, za jak důležitou považují dotazovaní respondenti komunikaci elektronickou. Opět následují příklady využití tohoto typu komunikace v praxi.

V odpovědích získaných od vedoucích pracovníků velice často stálo, že elektronická komunikace je pro ně velmi důležitá či důležitá. Manažeři uskutečňují elektronickou komunikaci v největší míře prostřednictvím elektronické pošty (e-mailu) nebo využívají mobilní telefony k hovorům či psaní SMS zpráv. Značný počet dotazovaných respondentů vyzdvihuje elektronickou komunikaci zejména díky její rychlosti, cenové dostupnosti, jednoduchosti, efektivitě, možnosti ukládání dat nebo možnosti sdělit informace více subjektům naráz. Nejčastěji uváděné příklady, kdy vedoucí pracovníci používají tento typ komunikace jsou: zadávání úkolů, požadavků podřízeným zaměstnancům, zasílání rozpisu směn, zasílání pozvánek či informací o schůzích, poradách, jednáních, školeních, informace o projektech, zakázkách. Další využití představuje komunikace s dodavateli (objednávky materiálu/zboží), s úřady, s partnery, nadřízenými, podřízenými s VIP klienty apod.

Zde je uvedeno několik odpovědí od respondentů:

*„Elektronická komunikace je velice důležitá a já ji používám téměř každý den. Zahrnuje komunikaci s partnerem, výrobcí, podřízenými, VIP klienty i nadřízenými. Např. přes e-*

*mailovou schránku oznamují jednání, porady, školení všem podřízeným manažerům, a ti následně uvědomí své podřízené.“*

*„Elektronická komunikace je důležitá. Máme zavedeny pracovní e-maily a díky nim se kontaktujeme téměř vždy -> menší požadavek nebo větší úkol.“*

*„Elektronická komunikace umožňuje rychle a plošně zaslat sdělení. Komunikace s nadřízenými, podřízenými mimo směnu.“*

## 5 Výsledky dotazníkového šetření a možná doporučení

Vyhodnocení dotazníkového šetření je rozřazeno do několika částí, které se týkají jednotlivých okruhů a kapitol. Dotazovaní respondenti zhodnocovali jednotlivé komunikační prvky a přidělovali jim dle vlastního uvážení míru důležitosti od jednoho do čtyř bodů (1b - nedůležité, 2b - méně důležité, 3b - poměrně důležité, 4b - velmi důležité).

Předložený dotazník vyplnilo celkem 32 respondentů (vedoucích pracovníků) ze šesti různých společností. Z pohledu dotazovaných respondentů představují muži více než tři čtvrtiny vzorku. Je tedy zcela zjevné, že na manažerských pozicích v daných společnostech působí výrazně více mužů, než žen. Z údajů, jež se týkají věku respondentů lze určit, že nejvíce dotazovaných manažerů, přesněji 12 je ve věkovém rozmezí 34-44 let. Nejméně vedoucích pracovníků, tedy pět spadá do kategorie 56 let a více. Věková kategorie 45-55 let zahrnuje 8 respondentů a manažerů ve věkovém rozmezí 23-33let je na vedoucích pozicích sedm. Do jisté míry jsou s věkem a zkušenostmi spojeny i úrovně managementu. Převážně většině vedoucích pracovníků na vrcholové úrovni managementu v daných společnostech je 56 let a více. Vrcholová úroveň managementu je v rámci dotazníkového šetření zastoupena nejnižším počtem manažerů. Respondenti ve věkovém rozmezí 23-33 let zastávají naopak spíše úroveň nižšího managementu. Manažerů, kteří spadají do nižšího stupně řízení, je v rámci dotazníkového šetření nejvíce. Na střední úrovni managementu se nachází celkově 10 respondentů. Poslední dotaz v identifikační části se týká počtu podřízených pracovníků. Nejvíce manažerů, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření, má pod sebou okolo dvou až dvanácti podřízených zaměstnanců. Zpravidla čím méně má vedoucí pracovník podřízených zaměstnanců, tím snažší je komunikace a jejich koordinace. S nižším počtem podřízených pracovníků většinou plynou informace rychleji, osobní kontakt je možné uskutečit ve větší míře a dochází méně často k miskomunikaci či zkreslení samotného sdělení.

### **Obsah komunikace**

První okruh v rámci průzkumu představuje obsah komunikace. Na základě statistických výsledků, které se týkají tří otázek v daném okruhu lze konstatovat, že největší důležitost respondenti přisuzují sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu. Pro vedoucí pracovníky je tedy velice podstatné uvědomovat si, za jakým účelem dané informace sdělují a jakou

váhu má pro ně obsah těchto informací. Odpovědi dotazovaných respondentů se u tohoto prvku lišili nejméně, čemuž napovídá nižší hodnota rozptylu, směrodatné odchylky a nejnižší variační koeficient. Na poslední pozici lze zařadit dle vyhodnocených odpovědí respondentů sdělení svého vztahu k příjemci zprávy s nejnižším váženým aritmetickým průměrem 2,56. Vedoucí pracovníci tedy považují za nejméně důležité to, jak nahlíží na osobu, se kterou komunikaci vedou. Prvku podřízení svého sdělení sémantické shodě přikládá 41% respondentů poměrnou důležitost a 34% respondentů zásadní důležitost. Je zjevné, že většina manažerů se snaží podat své sdělení tak, aby ho příjemce pochopil stejně jako ho chápe sám odesílatel.

### **Verbální komunikace**

Druhý okruh v sobě zahrnuje 8 otázek, které se týkají jednotlivých prvků verbální komunikace, a to jak ústních, tak i písemných. Z pohledu důležitosti náleží první pozice zcela zjevně gramatické úrovni písemných sdělení s váženým aritmetickým průměrem 3,47. Více než polovina dotazovaných manažerů (přesněji 62%) považuje tento prvek za velmi důležitý a 22% za poměrně důležitý. Lze tedy podotknout, že gramatika u elektronických, tištěných či ručně psaných písemností hraje při komunikaci, kterou manažeři vedou zásadní roli. Následuje správná artikulace, jejíž statistické hodnoty jsou téměř shodné s hodnotami gramatické úrovně písemných sdělení v oblasti váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Jako velmi důležitou ohodnotilo správnou artikulaci 56% respondentů a poměrnou důležitost jí přiřadilo 31% respondentů. Značný počet manažerů si tedy uvědomuje to, že pokud nebude výslovnost vedena správně, řeč bude nesrozumitelná. Třetí místo z hlediska důležitosti zaujímá formulace písemných sdělení a ihned po ní následuje prvek přestávky v řeči, který lze chápat tak, že manažer umožní komunikačnímu partnerovi účastnit se diskuze. Další pozice dle statistických dat v tomto okruhu patří hlasitosti řeči, šestá pozice náleží nepoužívání barbarismů nebo-li slov přejatých z cizích jazyků a na sedmé pozici se dle vyhodnocených údajů nachází vhodná rychlost řeči. Vedoucí pracovníci by měli brát v potaz, že pokud budou hovořit rychlým tempem řeči, tak jejich komunikační partner s největší pravděpodobností nepochytí všechny potřebné informace. Konečná pozice dle statistických dat patří verbálnímu prvku nepoužívání expletiv (prázdných slov) s nejnižším váženým aritmetickým průměrem 2,66. Manažeři by se měli pokusit vyvarovat využívání expletiv (prázdných slov) během komunikace. Pokud budou výplňková slova používat

příliš často, může to působit nejistým či nerozhodným dojmem. Jejich využívání ve větší míře by mohlo taktéž vyvolávat pocit neznalosti, popř. strhávat pozornost komunikačního partnera na tyto parazitické výrazy.

### **Neverbální komunikace**

Z pohledu šesti prvků neverbální komunikace, které v tomto okruhu manažeři hodnotili, stojí rozhodně za zmínku podání ruky, hmatový vjem. Vážený aritmetický průměr tohoto komunikačního prvku je jednoznačně nejvyšší, a to 3,69. Je možné tedy prohlásit, že manažeři považují podání ruky - hmatový vjem za nejdůležitější z prvků. Lze poznamenat, že vedoucí pracovníci jsou si plně vědomi toho, co všechno může podání ruky na komunikačního partnera prozradit. Na základě síly stisku či délky jeho trvání je možné vydedukovat, zda dotyčný jedinec skrývá určitou nejistotu či nízké sebevědomí nebo naopak poukazuje na svou sebejistotu, sílu a občas dokonce i nadřazenost. Jako další v pořadí následuje oční kontakt, jehož vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,53. Nadpoloviční většina vedoucích pracovníků usoudila, že oční kontakt je pro ně velmi důležitý a pro 41% respondentů je poměrně důležitý. Vedoucí pracovníci tedy tuší, že prostřednictvím očního kontaktu mohou nejen posílit význam samotného sdělení, ale také odhadnout, zda před nimi komunikační partner něco neskrývá. Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání je v pořadí důležitosti třetí. Její vážený aritmetický průměr nabývá hodnoty 3,31, což naznačuje, že větší část manažerů si během komunikace spíše potrpí na svůj osobní prostor. Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji zaujímá čtvrtou pozici. Gesta jako doprovodný prvek sdělení se umístila dle statistických výsledků na pozici páté. Odpovědi respondentů u těchto dvou prvků neverbální komunikace kolísají mezi možnostmi méně důležitá a poměrně důležitá, čemuž napovídá také vážený aritmetický průměr. Manažeři by neměli gesta opomínat, jelikož s jejich pomocí lze zvýšit důraz svého sdělení nebo mohou sloužit jako podpůrný prvek v momentě, kdy podřízeným zaměstnancům něco sdělují či vysvětlují. Za nejméně důležitý prvek manažeři pokládají převýšení očí při komunikaci.

### **Komunikační kanály**

Do tohoto okruhu spadá sedm prvků, kterým vedoucí pracovníci přidělovali určitou důležitost podle vlastního uvážení. Dle mého očekávání obsadil 1. pozici v rámci důležitosti prvek srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému,

jehož vážený aritmetický průměr nabývá hodnoty 3,81. Kromě pěti jedinců se všichni manažeři u tohoto prvku přiklání k rozhodnutí, že je pro ně velmi důležitý. Vedoucí pracovníci tedy plně chápou, že sdělení, které předávají svým podřízeným, musí být srozumitelné. V opačném případě se může stát, že zaměstnanci buď špatně porozumí nebo vůbec neporozumí např. úkolu, úkonu, který jim nadřízený pracovník zadá nebo po nich vyžaduje splnit. Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě je dle statistických dat na druhé pozici v pořadí důležitosti. Vážený aritmetický průměr tohoto prvku dosahuje hodnoty 3,59. Lze tedy poznamenat, že manažeři považují informace, které jim jejich podřízení pracovníci sdělují v podobě přímé zpětné vazby spíše za velmi důležité. Další místo v pořadí náleží na základě výsledků prvku volba formy daného sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti. Čtvrté místo zaujímá formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni. Dle vyhodnocených dat následují sestupně tyto tři zbylé prvky: relevantní obsah daného sdělení (nesdělovat nic navíc), nefiltrovaná přímá zpětná vazba a neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni. I přesto, že se tyto tři prvky umístily na nejnižších pozicích lze konstatovat, že vedoucí pracovníci je považují v největší míře za poměrně důležité. Jejich vážené aritmetické průměry kolísají okolo hodnoty 3. Je však možné podotknout, že vedoucí pracovníci by při komunikaci měli sdělovat pouze to, co je nutné a nezbytné. Pokud komunikačního partnera zahltní velkým množstvím informací navíc, dotyčný se v nich může snadno ztratit a nemusí pochopit hlavní smysl, účel daného sdělení.

### **Komunikační dovednosti**

Pátý okruh v rámci průzkumu zahrnuje šest otázek, které jsou spjaty s komunikačními dovednostmi. Největší důležitost vedoucí pracovníci přisuzují schopnosti naslouchání, jejíž vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty nejvyšší, a to 3,75. Rozptyl a variační koeficient tohoto prvku nabývají relativně nízkých hodnot, konkrétněji 0,6 a 20,66%. Lze tedy uvést, že odlišnost jednotlivých odpovědí respondentů je nižší a statistická nesourodost není příliš výrazná. Aktivní naslouchání je velmi důležité především z toho důvodu, že díky němu lze přesvědčit komunikačního partnera o tom, že je plně vnímán a pochopen. Je porozuměno tomu, co říká. Dle výsledků je zjevné, že si manažeři smysl aktivního naslouchání rozhodně uvědomují. Z hlediska důležitosti druhou pozici obsadil aktivní přístup k řešení konfliktů, který považují za velmi důležité téměř tři čtvrtiny dotazovaných respondentů. Třetí pozice náleží dle statistických výsledků prvku přijímání

závěrů na základě komunikace, kterému přisuzuje 63% vedoucích pracovníků velkou důležitost a k poměrné důležitosti se přiklonilo 34% manažerů. Na čtvrtém místě se nachází vyjednávací schopnosti a ihned po nich následuje prvek pozorování při komunikaci. Manažeři by se měli zaměřit na pozorování chování komunikačního partnera především při různých obchodních jednáních, jednáních s dodavateli apod. Ze samotné řeči těla je možné vyčíst jak pozitivní, tak negativní pocity emocionálního obchodního partnera nebo jeho zájem. Na neverbální signály, které komunikační partner tělem předává je potřeba dbát (především na negativní) a svou komunikaci tomu dokázat přizpůsobit. Poslední pozici na základě statistických údajů zaujímá schopnost empatie, jejíž vážený aritmetický průměr je nejnižší (2,78). I přesto, že se tento prvek umístil v pořadí poslední, tak nejvíce respondentů zastává názor, že schopnost empatie je spíše poměrně důležitá.

### **Principy efektivní komunikace**

Šestý okruh je složen ze tří otázek. První pozice dle statistických dat náleží prvku respekt v rámci komunikace, jelikož jeho vážený aritmetický průměr výrazně vykazuje nejvyšší hodnotu (3,63). Značný počet vedoucích pracovníků tudíž posuzuje tento prvek jako velmi důležitý. Manažeři tedy berou na vědomí, že není radno, ať již během jednání, rozhovoru či pouhé diskuze podceňovat komunikačního partnera. Druhá pozice v pořadí důležitosti patří shodě v oblasti cílů. Rozptyl tohoto prvku dosahuje hodnoty 2,4 a směrodatná odchylka má hodnotu 1,55. Lze poznamenat, že odpovědi vedoucích pracovníků u tohoto prvku nabývají největší odlišnosti oproti ostatním souborům v tomto okruhu. Poslední místo dle výsledků přísluší prvku společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných s nejnižším váženým aritmetickým průměrem 3,13. Vedoucí pracovníci považují tento prvek na základě statistických údajů za nejméně důležitý.

### **Otevřené otázky**

V případě shrnutí tří otevřených otázek lze konstatovat, že osobní kontakt považují dotazovaní manažeři za velmi důležitý. Snaží se ho ve značné míře uplatňovat nejen v rámci komunikace s veřejností, ale také s podřízenými zaměstnanci. V momentě, kdy jsou vedoucí pracovníci příliš ovlivňováni časovou tísňí či mnoha povinnostmi, jež jsou s jejich pozicí spjaty, se uchylují ke komunikaci elektronické. Elektronickou komunikaci hodnotí jako důležitou či velmi důležitou. Z hlediska této formy komunikace využívají nejčastěji e-mail, a to zejména k zasílání různých úkolů či informací svým podřízeným zaměstnancům.



Prostřednictvím elektronické pošty však komunikují i s externími subjekty. Někteří manažeři z dotazovaného vzorku využívají ke své komunikaci také mobilní telefon. Písemnou komunikaci vnímá většina dotazovaných manažerů spíše jako méně důležitou. Vedoucí pracovníci by mohli např. zvážit využívání nástěnek v rámci oddělení, na které lze umístit písemná sdělení a různé informace. Vynaložené finanční náklady jsou minimální a svá písemná sdělení je tak možné předat relativně rychle většímu počtu podřízených zaměstnanců najednou.

## 5.1 Souhrnný přehled pořadí jednotlivých prvků komunikace

V tabulce číslo 7 je shrnuto celkové pořadí jednotlivých prvků komunikace. Jako první v pořadí je prvek, jemuž manažeři přisuzují největší důležitost a naopak poslední v pořadí je prvek s důležitostí nejmenší.

**Tabulka 7: Souhrnný přehled pořadí jednotlivých prvků z pohledu důležitosti**

Celkové vyhodnocení jednotlivých komunikačních prvků z hlediska důležitosti										
		1b	2b	3b	4b	VAP	R	SO	VK (%)	Pořadí
<b>1. okruh - obsah komunikace</b>	Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu	0	3	13	16	3,41	1,37	1,17	34,39%	<b>12.</b>
	Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy	4	12	10	6	2,56	2,79	1,67	65,15%	<b>30.-31.</b>
	Podřízení svého sdělení sémantické shodě	2	6	13	11	3,03	2,5	1,58	52,13%	<b>22.-24.</b>
<b>2. okruh - verbální komunikace</b>	Správná artikulace	0	4	10	18	3,44	1,59	1,26	36,65%	<b>11.</b>
	Vhodná rychlost řeči	1	7	15	9	3,0	2,0	1,41	47,14%	<b>25.-26.</b>
	Hlasitost řeči	2	5	13	12	3,09	2,47	1,57	50,82%	<b>20.</b>
	Přestávky v řeči (umožnit partnerovi účastnit se diskuze)	0	6	12	14	3,25	1,8	1,34	41,28%	<b>16.-18.</b>
	Nepoužívání expletiv (prázdných slov)	4	10	11	7	2,66	2,92	1,71	64,35%	<b>29.</b>
	Nepoužívání barbarismů (cizích slov, termínů)	2	5	14	11	3,06	2,39	1,55	50,45%	<b>21.</b>

	Formulace písemných sdělení	1	4	12	15	3,28	2,05	1,43	43,60%	<b>15.</b>
	Gramatická úroveň písemných sdělení	0	5	7	20	3,47	1,8	1,34	38,64%	<b>10.</b>
<b>3. okruh - neverbální komunikace</b>	Podání ruky, hmatový vjem	0	2	6	24	3,69	1,09	1,04	28,28%	<b>3.</b>
	Oční kontakt	0	1	13	18	3,53	1,0	1,0	28,27%	<b>9.</b>
	Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji	2	13	14	3	2,56	1,79	1,34	52,17%	<b>30.-31.</b>
	Gesta jako doprovodný prvek sdělení	3	14	11	4	2,5	2,2	1,48	59,33%	<b>32.</b>
	Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání	0	5	12	15	3,31	1,69	1,3	39,22%	<b>14.</b>
	Převýšení očí při komunikaci	5	13	11	3	2,38	2,35	1,53	64,55%	<b>33.</b>
<b>4. okruh - komunikační kanály</b>	Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému	0	1	4	27	3,81	0,69	0,83	21,75%	<b>1.</b>
	Relevantní obsah daného sdělení (nic navíc)	1	6	16	9	3,03	1,9	1,38	45,44%	<b>22.-24.</b>
	Volba formy daného sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti	0	5	10	17	3,38	1,75	1,32	39,20%	<b>13.</b>
	Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)	0	0	13	19	3,59	0,77	0,88	24,45%	<b>6.-7.</b>
	Nefiltrovaná přímá zpětná vazba	2	8	10	12	3,0	2,8	1,67	55,78%	<b>25.-26.</b>
	Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	1	3	15	13	3,25	1,8	1,34	41,28%	<b>16.-18.</b>
	Neformální komunikace hor. vedená	3	7	16	6	2,78	2,35	1,53	55,08%	<b>27.-28.</b>

<b>5. okruh - komunikační dovednosti</b>	Pozorování při komunikaci	0	9	13	10	3,03	1,9	1,38	45,44%	<b>22.-24.</b>
	Schopnost naslouchání	0	0	8	24	3,75	0,6	0,77	20,66%	<b>2.</b>
	Schopnost empatie	1	11	14	6	2,78	1,95	1,4	50,17%	<b>27.-28.</b>
	Přijímání závěrů na základě komunikace	0	1	11	20	3,59	0,97	0,99	27,43%	<b>6.-7.</b>
	Vyjednávací schopnosti	0	2	12	18	3,5	1,2	1,1	31,30%	<b>8.</b>
	Aktivní přístup k řešení konfliktů	0	1	9	22	3,66	0,92	0,96	26,26%	<b>4.</b>
<b>6. okruh - principy efektivní komunikace</b>	Shoda v oblasti cílů	2	3	12	15	3,25	2,4	1,55	47,67%	<b>16.-18.</b>
	Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	1	7	11	13	3,13	2,35	1,53	49,06%	<b>19.</b>
	Respekt v rámci komunikace (nepodceňování kom. partnera)	1	1	7	23	3,63	1,55	1,25	34,35%	<b>5.</b>

## 6 Závěr

Vykonávat funkci manažera není vůbec jednoduchá záležitost. Manažeři musí vždy odhadnout správnou míru svého jednání a konání. Jestliže bude vedoucí pracovník neustále jednat příliš striktně, dominantně, u podřízených zaměstnanců může začít převládat nespokojenost či strach a komunikaci s dotyčným nadřízeným se budou spíše vyhýbat. Manažeři by však taktéž neměli být ani příliš přecitlivělí a neměli by dávat velký průchod emocím, protože by toho mohli podřízení zaměstnanci začít využívat ve svůj prospěch. Mohl by tak navíc poklesnout i respekt vedoucího pracovníka z pohledu jeho podřízených.

Více než polovina činností manažerů je na komunikaci závislá. Pokud manažeři něco vyžadují, musí umět své okolí přesvědčit a dokázat vysvětlit svůj požadavek tak, aby ostatní pochopili, o co se jedná nebo co mají vykonat. Proto, aby byli manažeři ve své profesi úspěšní, rozhodně by neměli komunikaci nijak podceňovat a brát na lehkou váhu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jaká je důležitost prvků komunikace z pohledu manažerů, jejich obsahu a forem, využití komunikačních kanálů, komunikačních dovedností. Dílčím cílem bylo, na základě zpracování literární rešerše, vymezit zkoumané téma v kontextu managementu a formulovat relevantní výzkumné otázky.

Dotazníkového šetření se aktivně zúčastnilo celkově 32 respondentů, přičemž výraznou většinu tvořili muži. Početně největší skupinu v rámci průzkumu představovali vedoucí pracovníci ve věku 34-44 let. Nejvíce respondentů provozuje svou činnost na nižší (liniové) úrovni managementu. Největší počet manažerů z dotazovaného vzorku vede v rozmezí 2-12 podřízených pracovníků.

Manažeři považují za jedny z nejdůležitějších prvků komunikace především: srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému, schopnost naslouchání, podání ruky - hmatový vjem, aktivní přístup k řešení konfliktů, respekt v rámci komunikace (nepodceňování komunikačního partnera). Naopak gesta jakožto doprovodný prvek sdělení a převýšení očí při komunikaci berou jako nepříliš podstatné. Z hlediska důležitosti jednotlivých okruhů jsou pro manažery zcela jasně nejpodstatnější komunikační dovednosti. Na základě otevřených otázek bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci v dnešní době spíše upouští od standardů písemné komunikace, kterou nahrazují

komunikací elektronickou nebo komunikují spíše prostřednictvím mobilních telefonů. Osobní kontakt však zůstává pro všechny manažery nenahraditelným a klíčovým.

Diplomová práce prokázala, že manažeři si podstatu komunikace zcela uvědomují a plně rozumí tomu, že bez ní by se prostě neobešli. Vedoucí pracovníci považují přinejmenším za důležité všechny komunikační prvky kromě převýšení očí při komunikaci, na které nekladou takový důraz.

## 7 Seznam použitých zdrojů

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

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.

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

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0858-4.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

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

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.

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

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

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

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Robert ŠPAČEK, přeložil Jindřich KUČERA. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

BORG, James. *Řeč těla: jak poznat, co kdo doopravdy říká*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4474-2.

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.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

ŠIFFELOVÁ, Daniela. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století: vybraná témata z historie a současnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2938-1.

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

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

PROCHÁZKA, David. *První kroky s internetem*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Snadno a rychle (Grada). ISBN 978-80-247-3255-8.

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

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

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

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.

KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2329-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3629-7.

POTTS, Conrad a Suzanne POTTS. *Asertivita – umění být silný v každé situaci*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9313-9

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

## 8 Přílohy

### 8.1 Dotazník

Zdravím Vás vážení respondenti,

mé jméno je Lukáš Boubal a jsem studentem České zemědělské univerzity v Praze. Fakulta Provozně ekonomická. Rád bych Vás požádal, zda byste si ve svém drahocenném čase nenašli pár minut na vyplnění mého dotazníku na téma „*Hodnocení prvků manažerské komunikace.*“ Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze jako podkladový materiál pro mou diplomovou práci. Cílem je zjistit, za jak důležité považují manažeři při výkonu své profese jednotlivé komunikační prvky. Každou otázku prosím důkladně zhodnoťte a označte u daných prvků takovou důležitost, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Předem děkuji za Váš čas a úsilí

Lukáš Boubal

#### A) 1. část

**Pohlaví: .....**

**Věk: .....**

**Úroveň (stupeň) managementu:**

- nižší (liniová) úroveň managementu
- střední úroveň managementu
- vrcholová (TOP) úroveň managementu

**Počet podřízených pracovníků:**

- 2-12
- 13-23
- 24-34
- 35 a více



## B) 2. část

### Stupnice jednotlivých možností:

1 bod => nedůležité

2 body => méně důležité

3 body => poměrně důležité

4 body => velmi důležité

Dotazník: „Hodnocení prvků manažerské komunikace.“	1b	2b	3b	4b
<b>Obsah komunikace</b>				
<b>Jak je pro Vás, jakožto komunikační prvek důležité:</b>				
Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu ? (jak chápu jeho důležitost)				
Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy ? (jak nahlížím na příjemce zprávy)				
Podřízení svého sdělení sémantické shodě ? (jak chápu sdělení já a jak komunikační partner)				
<b>Verbální formy komunikace</b>				
<b>Jak je/jsou pro Vás během komunikace důležitá/důležité:</b>				
Správná artikulace ?				
Vhodná rychlost řeči ?				
Hlasitost řeči ?				
Přestávky v řeči ? (umožnění partnerovi účastnit se diskuze)				
Nepoužívání expletiv ? (prázdných slov, výplňkových slov)				
Nepoužívání barbarismů ? (cizích slov - termínů, s nimiž není komunikační partner obeznámen)				
Formulace písemných sdělení ?				
Gramatická úroveň písemných sdělení ?				
<b>Neverbální formy komunikace</b>				
<b>Jakou důležitost přisuzujete při komunikaci:</b>				
Podání ruky, hmatový vjem ?				
Očnímu kontaktu ?				
Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji ?				
Gestům, jakožto doprovodnému prvku sdělení ?				
Vhodné vzdálenosti mezi účastníky jednání ?				
Převýšení očí při komunikaci ?				
<b>Komunikační kanály</b>				

<b>Jak je pro Vás v rámci komunikace důležitá/důležitý:</b>				
Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému ?				
Relevantní obsah daného sdělení ? (nic navíc)				
Volba formy daného sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti ?				
Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě ? (od podřízeného k nadřízenému)				
Nefiltrovaná přímá zpětná vazba ? (není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepříjemného)				
Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni ?				
Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni ?				
<b>Komunikační dovednosti</b>				
<b>Za jak důležité/důležitou/důležitý považujete:</b>				
Pozorování při komunikaci ?				
Schopnost naslouchání ?				
Schopnost empatie ?				
Přijímání závěrů na základě komunikace ?				
Vyjednávací schopnosti ?				
Aktivní přístup k řešení konfliktů ?				
<b>Principy efektivní komunikace</b>				
<b>Jak je pro Vás důležitá/důležitý:</b>				
Shoda v oblasti cílů ? (formulace cíle pro nižší úroveň řízení je jiná, než pro vyšší úroveň, ale je jeho součástí)				
Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných ?				
Respekt v rámci komunikace ? (nepodceňování komunikačního partnera)				

### C) 3. část

Doplňující otevřené otázky:

Otázka číslo 1: **Jakou důležitost přikládáte osobnímu kontaktu v rámci komunikace ?**

**Uved'te, prosím, příklad využití osobního kontaktu ze své praxe.**

Otázka číslo 2: **Jakou důležitost přikládáte písemné komunikaci ? Uved'te, prosím, příklad využití písemné komunikace ze své praxe.**

Otázka číslo 3: **Jakou důležitost přikládáte elektronické komunikaci ? Uved'te, prosím, příklad využití elektronické komunikace ze své praxe.**