

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Jiřina Dlabalová

© 2021
ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jiřina Dlabalová

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

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 02. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27.3.2021

Poděkování

Děkuji touto cestou Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D., vedoucímu závěrečné diplomové práce, za poskytnou pomoc, znalosti, odborné vedení a za velkou podporu při zpracování závěrečné práce.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení prvků manažerské komunikace samotnými manažery obchodní společnosti. Vymezuje prvky manažerské komunikace, její formy a komunikační toky, jejichž významnost je dále analyzována a vyhodnocovat v rámci šetření provedeném mezi manažery.

Důvodem zpracování tohoto tématu je skutečnost, že správnost dodržování pravidel a využívání prvků manažerské komunikace je pro fungování firmy nesporně velmi důležitá. Je třeba zdůraznit zejména to, že pouze komunikace, která funguje bez problémů napříč celou organizační strukturou firmy, lze označit za efektivní. Efektivní manažerská komunikace se velkou měrou podílí na úspěších organizace a na plnění jejích cílů.

Diplomová práce se dělí na dvě části. První část tvoří literární rešerše vymezující teoretický rámec zvoleného tématu. V této části jsou vymezeny základní používané pojmy. Je to část věnovaná specifikaci prvků manažerské komunikace, formám komunikace a komunikačním tokům.

Druhá část diplomové práce je praktická a zaměřuje se na významu, jaký je prvkům manažerské komunikace přikládán v praxi. Stěžejní pro tuto část práce je kvantitativní dotazníkové šetření, jehož výsledky budou po zpracování převedeny v závěry a doporučení.

Klíčová slova:

Management, manažer, manažerská komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační dovednosti.

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The thesis has been focused on evaluation of manager communication by managers of trading companies themselves. It defines elements of manager communication, its forms and flows of communication, whose importance will be analysed and evaluated farther in terms of enquiries undertaken among managers.

There is a reason for writing about this topic because the accuracy for rules keeping and elements of manager communication using are very essential for company's functioning. It is necessary to emphasize mainly the fact, that communication which works without any problems within the whole organisation chart can be indicated as effective. The effective manager communication participates on the success of organisation and fulfil its goals.

The thesis is divided into 2 parts. The first part is formed by a literary recherche, which specifies a theoretical framework of the chosen topic. There are designated the basic, used terms there. It is the part which is dedicated to specification of the elements of manager communication, forms of communication and communication flows.

The second, theoretical part of the thesis has been specialized to the significance, which is given to the elements of the manager communication. A quantitative questioner enquiry is crucial for this part of the thesis. Its results will be made over conclusions and recommendation after the processing.

Keywords:

Management, manager, managerial communication, form of communication, communication channels, effective communication, managerial skills.

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika.....	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická východiska	15
3.1	Management	15
3.1.1	Historický vývoj managementu	16
3.1.2	Procesy a funkce managementu.....	17
3.2	Manažer.....	24
3.2.1	Vlastnosti úspěšného manažera	25
3.2.2	Styly manažerského řízení	27
3.2.3	Manažerské role	29
3.2.4	Manažer a krizová situace.....	31
3.3	Komunikace	33
3.3.1	Historie komunikace	33
3.3.2	Co je komunikace?.....	34
3.3.3	Komunikace jako proces.....	35
3.3.4	Funkce komunikace	37
3.3.5	Formy komunikace	37
3.3.5.1	Verbální komunikace.....	39
3.3.5.2	Neverbální komunikace.....	44
3.3.5.3	Metakomunikace	50
3.3.5.4	Principy efektivní komunikace.....	51
3.3.5.5	Bariéry a poruchy komunikace.....	52
3.3.5.6	Komunikace uvnitř organizace.....	54
3.3.5.7	Krizová komunikace.....	55
4	Vlastní práce.....	56
4.1	Představení objektu výzkumu	56
4.1.1	Hlediska pro výběr zkoumaného objektu	56
4.1.2	Historie a současnost společnosti	57
4.1.3	Organizační struktura.....	58
4.2	Představení respondentů.....	59
4.2.1	Složení respondentů z hlediska pohlaví.....	60
4.2.2	Složení respondentů z hlediska věku	60

4.2.3	Složení respondentů z hlediska dosaženého vzdělání.....	61
4.3	Praxe respondentů manažerů ve zkoumané společnosti	62
4.3.1	Délka praxe u současného zaměstnavatele	62
4.3.2	Délka praxe v pozici manažera	63
4.3.3	Stupeň managementu	63
4.3.4	Přímo podřízení zaměstnanci.....	64
4.4	Kvantitativní analýza zjištěných dat	66
4.4.1	Význam komunikace pro praxi manažerů	67
4.4.2	Verbální komunikace	67
4.4.3	Neverbální komunikace	70
4.4.4	Upřednosňovaný způsob komunikace	72
4.4.5	Pracovní schůzky – neverbální prvky	73
4.4.6	Prvky komunikačního procesu z hlediska srozumitelnosti obsahu komunikace.....	76
4.4.7	Komunikační dovednosti	77
4.4.8	Principy efektivní komunikace	79
4.4.9	Formální a neformální komunikace v manažerské praxi.....	81
4.4.10	Spokojenost manažerů s komunikací ve zkoumané společnosti	81
4.4.11	Návrh manažerů s na zlepšení komunikace ve zkoumané společnosti.....	82
5	Zhodnocení a doporučení.....	84
6	Závěr	89
7	Seznam použitých zdrojů	91
7.1	Seznam odborné literatury	91
7.2	Seznam internetových zdrojů.....	94
8	Přílohy.....	95
8.1	Dotazník: Hodnocení prvků manažerské komunikace.....	95

Seznam tabulek

Tabulka 1	Motivační působení manažerů na uspokojování lidských potřeb.....	22
Tabulka 2	Složení respondentů z hlediska pohlaví.....	60
Tabulka 3	Složení respondentů z hlediska věku	61
Tabulka 4	Složení respondentů z hlediska vzdělání	61
Tabulka 5	Čtyřstupňová hodnotící škála.....	66
Tabulka 6	Významnost prvků verbální komunikace	68
Tabulka 7	Významnost prvků neverbální komunikace	70
Tabulka 8	Upřednostňovaný způsob komunikace	72
Tabulka 9	Vliv celkového vzhledu, oblečení a prostředí ve vztahu k pracovní schůzce.....	74
Tabulka 10	Hodnocení prvků komunikačního procesu z hlediska obsahu.....	76
Tabulka 11	Hodnocení významnosti komunikačních dovedností	78
Tabulka 12	Hodnocení principů efektivní komunikace.....	80

Tabulka 13	Celkové shrnutí významnosti prvků komunikace v manažerské praxi.....	85
------------	--	----

Seznam schémat

Schéma 1	Rozpětí řízení a počet stupňů řízení – Úzké pojetí	20
Schéma 2	Rozpětí řízení a počet stupňů řízení – Široké pojetí	20
Schéma 3	Řetězec motivačního procesu	22
Schéma 4	Motivační chování	23
Schéma 5	Struktura osobnosti pracovníka	26
Schéma 6	Proces komunikace se zpětnou vazbou.....	36

Seznam obrázků

Obrázek 1	Gesto napětí, gesto bariéry.....	46
Obrázek 2	Otevřené dlaně směrem k partnerovi, upřímné gesto	46
Obrázek 3	Základní obličejové formule: překvapení, strach, hněv, znechucení, smutek, štěstí, zájem	47
Obrázek 4	Často používané symboly – Vítězství a Vše v pořádku (OK)	49
Obrázek 5	Ukázka prodejního komplexu Mountfield a.s.....	57
Obrázek 6	Organizační struktura společnosti Mountfield a.s.	59

Seznam grafů

Graf 1	Délka praxe u současného zaměstnavatele	62
Graf 2	Počet let na manažerské pozici	63
Graf 3	Stupeň managementu	64
Graf 4	Počet přímo podřízených pracovníků.....	65
Graf 5	Význam komunikace v praxi manažerů.....	67
Graf 6	Významnost celkového vzhledu	74
Graf 7	Významnost výběru vhodného oblečení	75
Graf 8	Významnost výběru vhodného prostředí	75
Graf 9	Preferovaný způsob komunikace z hlediska formálnosti.....	81
Graf 10	Spokojenost s komunikací ve firmě	82
Graf 11	Návrh na zlepšení komunikace ve firmě	82

1 Úvod

Komunikace tvoří nedílnou součást našeho života a po celý náš život nás provází takřka na každém kroku. Již od narození se musíme učit komunikovat v prostředí různých sociálních skupin, ve kterých se postupem života pohybujeme, jejichž členy se stáváme, ať již přirozeně, či z vlastního rozhodnutí, ať již se s jejich cíli ztotožňujeme více, méně nebo vůbec, případně chceme na procesu dosažení stanoveného cíle dané skupiny něco změnit.

K existenci v každé sociální skupině potřebujeme komunikaci, a to komunikaci efektivní. Tuto skutečnost zjistí každý z nás již jako novorozeně, které ve své základní skupině, v rodině, je nuceno využívat svých vrozených komunikačních dovedností, k zajištění svých potřeb. Postupně zjišťujeme, že v různých skupinách je nutno komunikovat různými způsoby, přičemž také v rámci jedné skupiny komunikujeme s některými členy jiným způsobem než s členy jinými. V zaměstnání například používáme jiné komunikační prostředky při komunikaci s kolegy, jinak probíhá komunikace s nadřízeným pracovníkem, dokonce jinak mnohdy komunikujeme se svým přímým nadřízeným a s pracovníkem ve vedení společnosti. Při komunikaci s ostatními lidmi je také potřeba přihlížet k rozdílnosti osobnostních vlastností partnerů, situaci a prostředí, kde ke komunikaci dochází. Způsob komunikace, který nám v některých případech funguje, nemusí zdaleka fungovat obecně. Komunikace také bývá velmi silně ovlivněna kulturou společnosti, což je důležité zohlednit při komunikaci se zahraničními partnery. Způsob komunikace je v posledních letech také v nemalé míře podřízen používání mnoha tzv. nových komunikačních technologií (např. datové schránky, sociální sítě, portál občana), které s sebou přinášejí potřebu tyto moderní způsoby komunikace si osvojit.

Manažerská komunikace ve firmách je procesem, který je přesně strukturovaný, jeho jednotlivé kroky a prvky jsou vymezeny. Komunikační proces v organizaci není jen nedílnou součástí práce manažera, ale všech zaměstnanců. V komunikačním procesu je třeba využívat všech jeho prvků, aby byla zajištěna úspěšnost tohoto procesu. Proces komunikace je procesem zpracování informací. Informace vstupující do procesu je prostřednictvím komunikačních toků postupně zpracovávána. Na výstupu informace nemůže být nijak zkreslena či změněna, proto je třeba také myslet na to, že do komunikace vstupuje množství bariér a šumů, které je třeba maximálně omezit. Velký důraz je proto kladen na zpětnou vazbu.

Je známou skutečností, že dnešní doba je založena zejména na ekonomice a obchodu. Pro úspěch obchodní firmy je významná správně zvolená strategie, znalosti o situaci na trhu a konkurenci, správně vybraní loajální zaměstnanci s odpovídajícím vzděláním, úspěšné navázání vztahů uvnitř organizace i s vnějším prostředím a mnoho dalších aspektů. K tomuto všemu je důležitá efektivní manažerská komunikace, která je prostředkem nejen ke stanovení, ale také k dosažení cílů organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit, jaký význam mají prvky manažerské komunikace pro vlastní práci manažerů v jejich praxi, jaká důležitost je přikládána komunikačním formám, sdělovanému obsahu a komunikačním kanálům, a jaká je možnost jejich využití.

Dílčím cílem práce je vytvoření a formulace otázek respondentům z hlediska zkoumané problematiky.

Teoretická část vede k dosažení stanoveného cíle závěrečné práce.

2.2 Metodika

Na podporu dosažení stanoveného cíle bude provedeno zjišťování prostřednictvím dotazníkového šetření mezi manažery, kteří budou jednotlivé prvky manažerské komunikace posuzovat na základě praktických zkušeností.

Byly stanoveny následující kroky metodického postupu:

- 1) vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci – teoretický rámec je vypracován v literární rešerši. Literární rešerše je podkladem pro samotnou výzkumnou část závěrečné práce.
- 2) určení způsobu zjišťování prvotních údajů – prvotním podkladem pro provedení samotného výzkumu je ochota a spolupráce, poskytnutí interních informací a kontaktů manažerů pro dotazníkové šetření.
- 3) charakteristika objektu zkoumání – objektem zkoumání je společnost Mountfield, a.s. V této části jsou ve stručnosti představeny činnosti společnosti a její historie.
- 4) určení souboru respondentů – charakteristika respondentů je popsána v praktické části závěrečné práce. Tato charakteristika vychází z analytické části dotazníkového šetření.

- 5) způsob zpracování zjištěných dat – zjištěná vstupní data jsou zpracována pomocí jejich analýzy. Výsledky jsou zpracovány zejména graficky, tabulkách a jsou slovně interpretovány.
- 6) zobecnění a závěry – v závěru práce jsou zjištěné výsledky shrnuty, zobecněny a zpracovány do konečných výsledků a doporučení.

Stanovené kroky metodologického postupu budou provedeny postupně ve dvou částech, z nichž sestává diplomové práce.

První část je teoretická, zpracovaná formou literární rešerše, jejímž základem je vymezení teoretického rámce dané problematiky, objasnění teoretických pojmů a vysvětlení vzájemných souvislostí.

Druhá část je praktická. Pro tuto část je určen způsob zjišťování vstupních informací, které budou zpracovávány a vymezen soubor respondentů. Samotný způsob zjišťování vstupních dat bude kvantitativní a bude proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Nejprve se uskuteční sběr dat a poté bude provedena jejich analýza a v samotném závěru diplomové práce budou po zpracování výsledků analýzy provedena zobecnění a uvedeny závěry.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management se pojí s mnoha výklady a definicemi. Původně anglický termín management jako název pro řízení organizace, se stal termínem celosvětovým a jeho význam je chápán v širších souvislostech.

Management vnímáme jako soubor činností, kterými jsou vedení lidských zdrojů, řízení činností v organizaci, organizování, plánování, kontrolování, přičemž tyto činnosti jsou systematickým procesem. Celý proces je uskutečňován za účelem dosažení cílů organizace.

Management lze chápat jako skupinu lidí působících v organizaci v řídicích funkcích. Tato skupina, označovaná jako „management“ vykonává řídicí činnosti v organizaci. Řídicí pracovníci se snaží prostřednictvím manažerských činností dosáhnout co nejefektivnějších výsledků práce podřízených zaměstnanců, což opět směřuje k naplnění cílů organizace.

„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, Gibson, Ivancevich, 1997, s 24)

Všechny činnosti managementu jsou provázány manažerskou komunikací. Pomineme-li běžnou neformální komunikaci mezi zaměstnanci na pracovišti, zjistíme, že při řízení je velmi důležitý systém komunikace manažerské, která musí mít stanovená svá pravidla, a to jak uvnitř organizace, interní komunikace, tak i navenek s ostatními subjekty, komunikace externí.

Management se stává nezbytnou součástí organizace. K vykonávání manažerských činností je třeba určitých znalostí a vědomostí. Proto se management stává také vědní disciplínou a studijním oborem. Pokud se jedinec ocitne v manažerské pozici, je třeba pečlivě a permanentně management studovat a zdokonalovat se v manažerských technikách.

Management lze také označit jako umění. Řídit organizaci, řídit lidi, je třeba umět. Osvojováním si teoretických znalostí, oporou v managementu jako vědní disciplíně, se manager v organizaci učí umět řídit. Zdokonalováním teoretických přístupů a principů se

management stává uměním. Není to vůbec jednoduché, protože manažerská činnost je velmi rozmanitá, zahrnuje mnoho specifických činností, a tím se stává složitou.

Management se objevuje ve všech organizacích bez rozdílu, v malých a velkých organizacích, v nemocnicích, obchodních společnostech i neziskových organizacích, v soukromých podnicích, školách atd. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.1.1 Historický vývoj managementu

Z historického hlediska můžeme počátky managementu, chápeme-li jej jako činnost řízení a vedení lidí, se setkáváme od dávné minulosti. Vedení je jednou z činností lidí směřující k dosažení cílů při vzniku a organizování skupin.

Vznik managementu je spojen s organizováním činnosti lidí od prvopočátku zakládání lidských komunit. Objevuje se již v dobách otrokářských, při vzniku sociálních skupin, měst, církví, vojsk atd.

V moderní době nabývá význam managementu stále větších rozměrů a jeho vývoj je neoddělitelně spjat s rozvojem komunikačních technologií.

V tomto ohledu můžeme rozvoj managementu rozdělit do čtyř etap vývoje.

Za klasické období managementu označujeme konec 19. a začátek 20. století. Jako představitele toho období můžeme uvést Frederika Winslowa Taylora, Maxe Webra, či Henryho Forda.

V 50. až 70. letech 20. století se manažeři v organizacích začali stávat iniciátory dynamického vývoje změn, byli považováni za kreativní a tvůrčí zaměstnance. Úloha manažera byla striktně oddělena od úlohy vlastníků podniku. Manažer je zaměstnanec nikoliv majitel.

Podílnictví na zisku a na spoluvlastnictví podniku se začalo rozvíjet až na konci 20. století. V této době se začínají v organizacích rozvíjet partnerské vztahy, zaměstnanci se mohou podílet na řízení v rámci interní spolupráce.

S počátkem 21. století se oblast managementu začíná značně rozvíjet, vznikají jiné koncepce a metody řízení, na práci managerů jsou kladeny velké nároky. Řízení podniků je orientováno z největší části na trh, na zákazníka, konkurenceschopnost. Nastupuje zásadní rozvoj komunikačních technologií, současně do řízení vstupují vlivy jiných kultur a vlivy globalizace. (Hron, 2011)

3.1.2 Procesy a funkce managementu

Jako hlavní funkce managementu jsou v odborné literatuře uváděny tyto základní procesy:

- Plánování
- Organizování
- Vedení
- Kontrola

Jedná se o činnosti typické pro vykonávání funkce manažera vedoucí k dosažení stanovených cílů společnosti.

Těmto činnostem předchází významný krok, a to procesní fáze analytická, kdy si management společnosti nejdříve zanalyzuje možnosti zdrojů společnosti, provede analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, zhodnotí své možnosti (technické, finanční apod.). Na základě této komplexní analýzy zahájí firma fázi plánování a další navazující fáze řízení.

Pomocí analýzy je nutné zjistit situaci na trhu. Pokud jde o firmu nově vstupující na trh, je zvláště důležité zanalyzovat své možnosti, zjistit poptávku trhu po produktech, které plánuje vyrábět a nabízet zákazníkům, zjistit kam poptávka směřuje a jaký typ produktu (výrobku, služby) na stávajícím trhu schází. V pozadí také nesmí zůstat otázka konkurenceschopnosti.

Firmu již působící na trhu analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy může navést k inovaci, ke změně produktu, stažení určitého výrobku z trhu nebo naopak zavedení výrobku nového. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

➤ Plánování

Plánování je procesem, který uskutečňuje výsledky předchozích analýz. Jedná se o proces zaměřený do budoucnosti. Plán určuje, jakých cílů chce společnost dosáhnout a jakým způsobem. Plánování zahrnuje určité procesní prvky, výsledkem procesu plánování je plán – finální písemný dokument, který uvádí činnosti, které musí společnost vykonat za účelem dosažení předem stanovených cílů.

Prvky plánování:

- Cíle:
stanovení cílů pro celou společnost, současně stanovení cílů pro jednotlivé organizační složky. Je nutné přesně specifikovat hlavní cíl, který určuje budoucí

rozvoj společnosti. Hlavním cílem může být dosažení vyššího zisku ve stanoveném časovém horizontu, rozšíření výroby, zlepšení kvality výroby apod. Podporou dosažení hlavního cíle jsou cíle vedlejší, jako jsou personální zdroje, pracovní podmínky, zdroje informací, finanční úspory nebo naopak investice a mnoho dalších.

- Akce:

soubor manažerských činností, které v souladu s plánovacím procesem, směřují ke splnění stanoveného cíle. Na této cestě k dosažení cíle je vhodné navrhnout více alternativních postupů u nichž jsou posuzovány jejich výhody a nevýhody a na základě hodnocení je vybrána nejefektivnější varianta.

- Zdroje:

představují prostředky k dosažení cíle, současně jsou i určitým omezením. Plánování nezbytně zahrnuje také specifikaci zdrojů a jejich efektivní alokaci.

- Implementace:

zahrnuje vymezení úkolů a způsoby realizace plánu. Bez zavedení do praxe by plánování nebylo užitečné. K realizaci dochází pomocí lidských zdrojů na základě motivace a stimulace manažerů. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

➤ **Organizování**

„Každá organizační struktura je tvořena organizačními jednotkami, které jsou tvořeny určitým počtem pracovníků podřízeným jednomu vedoucímu pracovníkovi.“ (Hron, 2011, s 61)

Organizování představuje proces upravující systém možností organizace vedoucí k dosažení stanovených cílů. Cíle mají být naplněny v co nejkratších lhůtách s předpokladem minimalizace nákladů. Organizování přispívá k efektivnímu vynaložení prostředků.

Zároveň slouží i k úpravě vztahů a vazeb mezi lidmi uvnitř organizace, přičemž přihlíží k jejich funkcím, kompetencím a způsobům, jakým se podílejí na plnění cílů. Uvnitř organizací tak vznikají různé vztahy. Tyto vztahy mohou být neformální, jež vznikají spontánně na základě podobnosti společenských zájmů, podobnosti pracovních i mimopracovních aktivit nebo čistě z osobních sympatií. Vzniká neformální organizační struktura chápána jako síť osobních vztahů vytvářených napříč organizací, nejsou formálně vyžadovány, ale vznikají přirozeně a spontánně. Pro plnění úkolů organizace jsou velmi

významné vztahy formální. Formální vztahy jsou upravovány formální organizační strukturou organizace. Tato formální struktura musí být vytvořena zcela účelově a fungovat pružně a efektivně.

Při tvorbě organizační struktury se setkáváme s tvorbou struktury vztahů a struktury procesů. Organizační struktura je jakousi páteří, která tvoří základ fungování firmy.

„Pod pojmem vytváření struktury procesů chápeme cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat dané práce.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 257)

Organizační struktury členíme podle hierarchie, druhu činnosti, organizačního kritéria a transformace procesu.

Podle hierarchie označujeme organizační strukturu jako jednostupňovou, dvoustupňovou, třístupňovou. Jednostupňová organizační struktura je tvořena podnikem, který dále není dělen na jiné, nižší či vyšší, organizační stupně. Dvoustupňovou organizační strukturu představuje podnik dále členěný na provozy. Třístupňovou organizační strukturu tvoří podnik, provoz a závod. (Hron, 2011).

Základní typy řídicích struktur:

- Útvarové řídicí organizační struktury:

vhodné je pro menší organizace, nejběžnějším typem je liniově štábní organizační struktura.

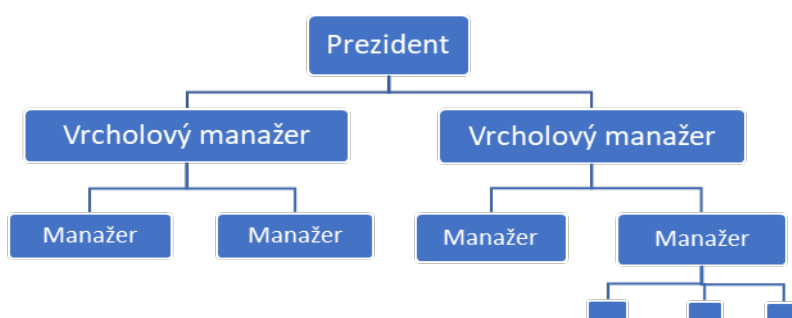
- Věcné řídicí organizační struktury:

vhodné pro organizace členěné dle jiných věcných aspektů, než je specializace. Tyto struktury jsou vhodné pro větší organizace. Příkladem může být Divizionální typ organizační struktury v praxi používaný u firem, které mají více poboček v různých regionech. Kromě území se mohou divize jednoho podniku odlišovat druhem produktu nebo poskytovaných služeb. (Hron, 2011).

Za účelem vytváření organizačních struktur dochází k vytváření organizačních úrovní managementu. Toto nabývá významu ve větších organizacích. Je třeba si uvědomit, že manažer může efektivně řídit jen určitý počet podřízených pracovníků. Počet řízených pracovníků také záleží na dané pozici manažera a situaci v podniku. Můžeme pozorovat vztah mezi rozpětím managementu a organizačními úrovněmi (schéma č. 1).

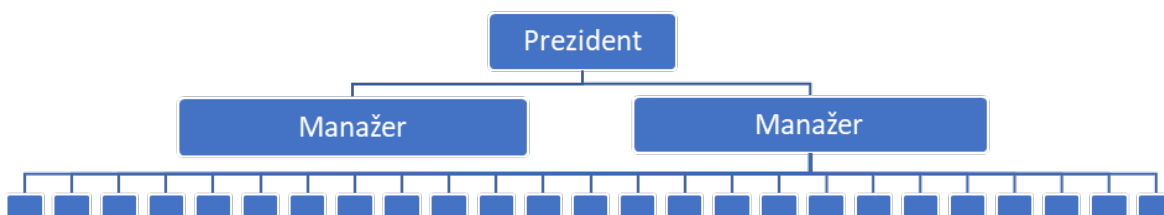
- Úzké rozpětí managementu: se vyznačuje úzkým vedením a kontrolou, rychlou komunikací mezi vedením a podřízenými. Nevýhodou je, že se řídicí pracovníci snaží často podílet na práci podřízených.
- Široké rozpětí managementu: zde jsou podřízení pracovníci velmi pečlivě vybíráni, neboť řídicí pracovníci jsou nuceni delegovat své pravomoci. Nevýhodou je, že manažeři bývají přetížení, odkládají z tohoto důvodu některé úkoly a je zde hrozba, že mohou ztratit přehled. (Koontz, Weihrich, 1993)

Schéma 1 Rozpětí řízení a počet stupňů řízení – Úzké pojetí



Zdroj: Vlastní zpracování podle Donnelly, Gibson, Ivancevich, Management, 1997

Schéma 2 Rozpětí řízení a počet stupňů řízení – Široké pojetí



Zdroj: Vlastní zpracování podle Donnelly, Gibson, Ivancevich, Management, 1997

➤ **Vedení**

Vedení lidí zařazených do organizace a vykonávajících činnosti nezbytné pro fungování organizace a její konkurenceschopnost, je důležitou manažerskou činností. Schopnost a umění vést pracovníky patří k významným vlastnostem manažera.

Definovat pojem vedení není jednoduché. Chybou by bylo domnívat se, že vedení rovná se řízení, management. Je třeba rozlišovat mezi vedoucími a vůdci. Vedení se člověk může naučit, může získat dovednosti, samozřejmě za předpokladu určitých vrozených vlastností. Vůdci se naopak nenacházejí pouze v manažerských funkcích, ale i v neformálně vznikajících skupinách pracovníků.

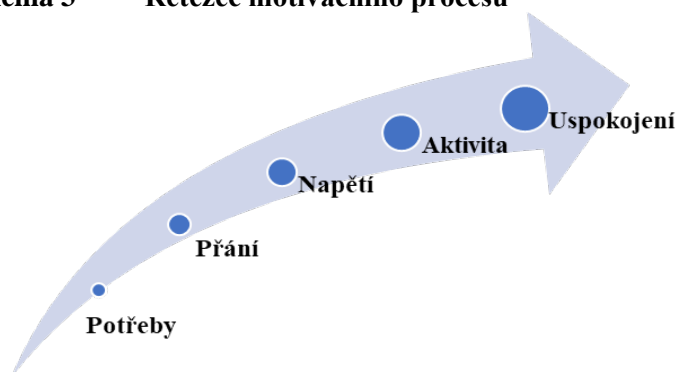
Vedení je jednou ze součástí řízení, nikoliv celé řízení. Je to schopnost působit na jiné lidi a povzbuzovat je a motivuje je ke snaze vedoucí k dosažení cílů. Organizace by měla usilovat o to, aby měla ve své formální struktuře vzdělané manažery, kteří jsou současně výbornými vůdci. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Lidské zdroje jsou označovány za nejcennější jmění firmy. Stylem svého vedení manažer utváří profily zaměstnanců, od kterých očekává kvalitně odvedenou práci. Lidé přispívají individuálně i kolektivně k dosažení cílů společnosti. Aby tomu tak bylo, manažer využívá motivační a stimulační prostředky.

Stimulace představuje vnější podněty v podobě nejrůznějších vnitropodnikových benefitů a systémů odměn, jakými mohou být např. poskytovaný příspěvek na stravování, na dovolenou, podpora vzdělávání, indispoziční volno atd. Z pohledu zaměstnance, zejména ve fázi nástupu ke konkrétnímu zaměstnání, se bývají stimuly vítané a zdají se významné. Z dlouhodobého hlediska může dojít k tomu, že není-li zaměstnanec současně motivován, zaměstnavatele opustí a může přejít k jiné, často konkurenční firmě, protože zjistí, že nabízí benefity, které mu více vyhovují.

Úkolem manažera je zaměstnance především motivovat. Prostřednictvím vytvoření pozitivního vnitropodnikového klimatu, způsobem vedení a vlastním působením, má dobrý manažer přimět zaměstnance, které vede, přesvědčit, že perfektně odvedená práce a loajalita, je dobrá nejen pro firmu, ale i pro něho samotného (Schéma č. 2). Každý splněný dílčí cíl, k jehož zaměření zaměstnanec svou prací přispěje, bude přiměřeně odměněn. S motivací souvisí možnost získání vlastního prostoru podílet se na rozhodování, uplatnit své nápady a možnost kariérního růstu.

Schéma 3 Řetězec motivačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Koontz, Weihrich, Management, 1993

Motivace úzce souvisí s přirozenou potřebou uspokojování potřeb a rozvoje osobnosti. Asi nejznámější teorii motivace vytvořil Abraham Harold Maslow, (1908-1970), který hierarchii lidských potřeb shrnul do pyramidy, podle pořadí, v jakém je člověk získává v průběhu lidského vývoje. (Robins, Coulter, 2004).

Ze základních lidských potřeb vyplývají oblasti, ve kterých mají manažeři za úkol efektivně působit na zaměstnance.

Tabulka 1 Motivační působení manažerů na uspokojování lidských potřeb

Potřeby	Motivační působení manažerů
Seberealizace	Příležitosti ke kariérnímu postupu, prostor pro kreativitu, iniciativu a tvořivost
Potřeba uznání a ocenění	Věřejné uznání, dobré pracovní zařazení, svěřeni odpovědnosti
Společenské a sociální jistoty	Týmová práce, stabilita týmu, sociální interakce
Potřeba bezpečí a jistoty	Jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, bezpečnost práce
Fyziologické potřeby	Odměna, vhodné pracovní podmínky

Zdroj: vlastní zpracování podle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Motiv představuje důležitý faktor ovlivňující naše chování (Schéma č. 3). Na základě motivu lidské chování směřuje k dosažení osobních cílů. Motivace představuje proces směřující k dosažení cílů organizace. Podaří-li se vytvořit rovnováhu mezi potřebami organizace a potřebami pracovníků, dochází ke „spravedlivé sociální směně“. (Haberleitner, a další, 2009)

Schéma 4 Motivační chování



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron, *Teorie řízení*, 2011

➤ **Kontrola**

Kontrola je jednou ze základních velmi významnou funkcí a procesem, který je součástí činností managementu. Sleduje průběh a kvalitu činností vedoucích k plnění cílů organizace, poskytuje zpětnou vazbu – jedná se o zpětnovazební činnost. Prostřednictvím prováděním kontroly během uskutečňovaného procesu lze včas odhalit chyby systému a navrhnout prostředky pro zvýšení efektivity činností.

„Pod pojmem kontrola rozumíme proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací.“ (Hron, 2011, s. 31)

Kontrola má důležitou funkci na všech úrovních řízení. Manažeři vykonávají kontrolní činnosti na úsecích, které spadají do jejich kompetence průběžným monitorováním práce podřízených pracovníků.

Organizace také mohou zřizovat zvláštní orgány, které se specializují na provádění kontrolní činnosti. Tyto orgány provádějí interní audit v organizaci. Firma si za účelem kontroly konkrétních úseků činnosti může její provedení zajistit prostřednictvím externí certifikované společnosti – externí audit.

Kontrola současně plní funkci preventivní, některé chyby a nedostatky můžeme odhalit a identifikovat dříve, než mohou způsobit negativní důsledky. Významem kontroly je nasměrování vývoje společnosti správným směrem. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Ze zjištění kontroly je nutné vyhotovit výstupy, zpracovat závěr. Součástí závěru by, v případě shledání chyb a nedostatků, měla být navržena doporučení a opatření vedoucí k nápravě. (Robbins, Coulter, 2004)

Neprovádění kontrol může mít za následek, že případné nedostatky a chyby nebudou včas odhaleny. Tyto se pak mohou projevit na prosperitě celé společnosti. Může dojít k poklesu zájmu zákazníků, k poklesu tržeb, ztrátě konkurenceschopnosti a dalších souvisejících problémům. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Základními funkcemi kontroly jsou inspekční funkce, preventivní funkce a eliminační funkce.

Proces kontroly sestává z těchto fází: Určení předmětu → Sběr informací → Ověřování správnosti informací → Hodnocení → Závěry, opatření → Zpětná kontrola.

(Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010)

Management pracující efektivně provádí kontrolování pravidelně a pravidelně vyhodnocuje dosažené výsledky. Hodnocení sleduje, zda se dosažené výsledky významně neodlišují od plánovaných hodnot. Pokud ano je třeba přistoupit k již zmiňovaným opravným opatřením a přemýšlet o zavedení alternativního řešení nebo zvážit, zda stanovený cíl je pro společnost reálný. Proto cíle společnosti musí být stanoveny tak, aby byly měřitelné a umožňovaly průběžnou kontrolu a vyhodnocování procesu za účelem jeho konečné implementace do provozu. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

3.2 Manažer

Definovat pojem manažer, stejně jako management, není vůbec jednoduché. V anglosaských zemích tento pojem sloužil k označení osoby, která má zodpovědnost za provoz organizace, a to jak v podnikání, tak i ve veřejné správě a také ve službách a neziskových organizacích. Výkladů a definic je v odborné literatuře možno nalézt mnoho.

„Manažer přeměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech“ (Horník, 2008, s. 10)

Manažer většinou není sám podnikatelem, či vlastníkem podniku, ale řídí podnik tak, aby to odpovídalo představám a cílům vlastníků. Manažer je také osobou, která pomocí komunikačního procesu směřuje k dosažení stanovených cílů, přičemž vedení organizace od něho očekává velký výkon a klade na něho značné nároky. (Folwarczná, 2010, s. 28)

Manažerovi je svěřen tým zaměstnanců, jejichž prostřednictvím plní svěřené úkoly a naplňuje stanovené cíle. Manažer nemusí být specialistou, odborníkem, v oboru, kde pracuje, spíše je důležité, aby se vyznačoval silnou osobností, autoritou a oplýval určitými vrozenými i získanými vlastnostmi, které jej předurčují k výkonu manažerské funkce. Manažer svou aktivitou, pozitivitou a nadšením vytváří tvůrčí náladu v týmu, který mu byl svěřen a který řídí. (Khelerová, 2006)

„Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace“ (Robbins, Coulter 2004, s. 22)

Svou energii manažer musí vynakládat účelně, aby ve spolupracovnících vzbuzoval důvěru. Manažer jako vedoucí pracovník musí ovládat umění stanovení reálných cílů s ohledem na schopnosti a ambice svých podřízených. Významnou vlastností je tedy empatie. Zbytečné je přijít o dobrého zaměstnance z důvodu ukládání úkolů na které nestačí, nebo naopak neuspokojují jeho ambice a zaměstnanec nemá pocit seberealizace.

Manažer si musí vždy najít dostatek času, aby se svým týmem dostatečně komunikoval, mluvil s nimi, vnímal jejich potřeby, názory a snažil se své lidi chápat. K tomuto je třeba využívat nejen tzv. formální autoritu, ale důležité je vytvořit si autoritu neformální, přirozenou. (Khelerová, 2006)

O kariéru manažera, pokud chce být úspěšný, by měl usilovat člověk připravený na vysoké nároky na jeho pracovní výkon, odolný proti stresu. Přestože některé výzkumy prokazují, že úspěšná kariéra manažera je do určité míry ovlivněna také určitou dávkou štěstí, je zřejmé, že je nutné, aby člověk na manažerské pozici byl nositelem individuálních vlastností, které jej předurčují k úspěchu. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

3.2.1 Vlastnosti úspěšného manažera

„Superšéf má charakter, je osobnost. Jeho osobnost se projevuje v tom, jak jedná s lidmi. Projevuje se v drobných výstřednostech, za které ho mají lidi rádi. Jeho osobnost dodává jejich všednímu pracovnímu životu na barvitosti.“ (Freemantle, 1985, s. 110)

Svou osobností se úspěšný manažer odlišuje od ostatních zaměstnanců. Svým jednáním se vymyká běžnému průměru. Schopný manažer je pro společnost, ve které pracuje, velmi cenný. Je vyrovnanou osobností, svou energii vynakládá efektivně. Ve své funkci je zodpovědný nejen za sebe, ale za celý svěřený tým zaměstnanců, což vyžaduje psychickou vyrovnanost osobnosti. (Khellerová, 2006)

Osobnost manažera je tvořena:

- Znalostmi – především odborné znalosti, lze je získat učením.
- Zkušenostmi – získávají se výhradně praxí.
- Dovednostmi – jsou získávány praxí, jsou podloženy zkušenostmi. Dovednosti zakládají praktické jednání. U manažera rozlišujeme dovednosti osobní

(sebereflexe), koncepční (příležitosti, způsob rozhodování), technické (zahrnují zejména odbornost), a lidské (řízení, motivace, komunikace).

- Vlastnostmi – představují způsob chování, s vlastnostmi úzce souvisejí schopnosti.
- Schopnostmi – předpoklady, které se vyvíjejí z vrozených vlastností učením, praxí, a podobně. Schopnosti jsou spojovány s inteligencí jedince (rozumové schopnosti), související např. s pružností a rychlostí úsudku. (Horváthová, 2017)

Schopnosti jsou tvořeny charakterovými vlastnostmi a osobními postoji. Rozeznáváme schopnosti primární (např. emocionální vnímání, prostorová orientace) a z nich se rozvíjejí schopnosti sekundární (učení se psaní, čtení apod.). (Cimbálníková, 2009)

Zvláště důležitými vlastnostmi manažera jsou:

- Vůle řídit – touha a potřeba mít vliv na jiné lidi a ovlivňovat jejich výkon. Představuje soutěživost a přináší vedoucímu pracovníku uspokojení. Některé průzkumy (např. John Miner) prokazují, že vůli řídit lze zvyšovat vzděláním.
- Schopnost kontrolovat – je vlastnost oddělující úspěšné a neúspěšné manažery. Ti úspěšní umí prostřednictvím efektivní kontrolní činnosti usměrňovat činnost pracovníků v týmu.
- Schopnost odhadnout vlastní potenciál – obvykle jedinec sám dokáže rozpoznat, zda práci manažera dokáže zvládnout, zda má pro tuto práci dispozice. Za tímto účelem mohou potencionální i stávající manažeři využívat pomoci odborných poradců nebo koučů.

Schéma 5 **Struktura osobnosti pracovníka**



Zdroj: vlastní zpracování podle Cimbálníková, 2009, s.12

Aby manažer mohl efektivně využít svůj potenciál a potenciál pracovníků ve svém týmu, musí mít k tomu vytvořené vhodné podmínky.

V souvislosti s vnitřními předpisy organizace jsou manažerovi vymezeny jeho pravomoci. Svými pravomocemi může ovlivňovat své podřízené pracovníky. Současně má manažer odpovědnost vůči ostatním, tzn. vůči vlastníkům a vedení společnosti, svým podřízeným a ostatním zaměstnancům, partnerům společnosti apod. Míru odpovědnosti určuje rozsah pravomocí. (Horváthová, 2017)

3.2.2 Styly manažerského řízení

Existuje množství různých lidských povah, mnoho druhů a způsobů komunikace, proto existuje také mnoho typů manažerů a ti se odlišují svými vlastnostmi a styly řízení. Jako základní typy řízení označujeme styl autokratický, demokratický a liberální. (Robbins, Coulter, 2004)

Stylů řízení ve smyslu vedení lidí je však mnohem více, a i přes vymezení stylu řízení je obtížné přiřadit manažera k jednomu konkrétnímu typu stylu řízení. Manažer uplatňující osobní přístup k zaměstnancům může využívat v různých situacích jiné styly nebo jednotlivé styly kombinovat.

✓ Styl autokratický

Manažer autokrat chce rozhodovat sám, podřízeným rozdává příkazy a úkoly, které pravidelně kontroluje. Je velmi pragmatický. Příkazuje i způsob, jakým mají být úkoly plněny, podřízeným neponechává prostor pro iniciativu, nebere v úvahu jejich tvůrčí nápady a podněty. Autokratický manažer si také většinou chrání informace a neposkytuje je ostatním. Jistí si tak svou pozici. Autokratický styl má výhodu v rychlém rozhodování, přísné kontrole, proto je využíván v oblastech, kde je rychlé rozhodování zásadní. (Khelerová, 2006)

✓ Styl demokratický

Demokratický manažer je opakem autokratického, je vstřícný a přístupný iniciativě podřízených, všímá si jejich návrhů a podnětů. Je ochoten diskutovat a naslouchat. Samozřejmě i demokratický manažer má při rozhodování poslední slovo a kontrola plnění úkolů je nezbytná. Tento styl vyhovuje ambiciózním zaměstnancům s aktivním přístupem ke svěřeným úkolům. (Robbins, Coulter, 2004)

✓ Styl Liberální

V kolektivech, kde pracují převážně tvůrčí a kreativní, vysoce motivovaní zaměstnanci se nejlépe uplatní manažer liberál. V takovém kolektivu podřízeným záleží na výsledcích práce, na výkonech, uložené úkoly jsou pro ně výzvou a mají zájem na jeho rychlém a bezvadném splnění. Týká se například různých výzkumných a vývojových pracovišť. Úkolem manažera je především vytvoření vhodných pracovních podmínek pro práci zaměstnanců a podpora týmu. Manažer s liberálním přístupem by se naopak nemohl uplatnit v organizaci, kde je vyžadováno rychlé rozhodování, přesné řešení úkolů, např. v armádě. (Robbins, Coulter, 2004)

Dalšími styly manažerského řízení jsou například styly participativní a konzultativní.

✓ Styl participativní

Podřízení se mohou podílet na rozhodování, což přináší kvalitní, inovativní výsledky. Mezilidské vztahy na pracovišti fungují, zaměstnanci jsou spokojení. Manažer zaměstnancům poskytuje informace a své názory zdůvodňuje. Většinou nejsou používány sankce. (Khelerová, 2010)

Některé zdroje staví styl participativní na roveň stylu demokratickému. (Koontz, Weihrich, 1993)

✓ Styl konzultativní

Manažer akceptuje znalosti zaměstnanců, ptá se na jejich názory, po jejich zvážení rozhodne. Na pracovišti to může vnést uvolněnou atmosféru, bohužel se často stává, že manažer naslouchá pouze určitým zaměstnancům, jejichž názory přijímá, což naopak na ostatní spolupracovníky působí negativně. (Khelerová, 2006)

Používání a výběr stylů vedení (vůdcovství) je závislý na okolnostech a je spojen se situací. Manažer může volit volnější styl a přístup k zaměstnancům, při plnění určitých přesně stanovených cílů však tento styl nemusí být vhodný ani možný. I demokratický manažer musí být mnohdy autokratický. (Koontz, Weihrich, 1993)

Využívání stylu řízení se částečně odvíjí také z lidské povahy manažera.

„Těžko si můžeme představit velitele hasičů, který se svými podřízenými dlouho dobu diskutuje o tom, jak nejlépe uhasit požár.“ (Koontz, Wehrich, Management, 1993, s. 469)

Je také rozdíl, zda je manažerem muž nebo žena. Ženy ve svém přístupu uplatňují více interpersonální dovednosti, využívají motivace k tomu, aby pracovníkův zájem se transformoval na zájem organizace. Více využívají inspirace podřízených k práci. Muži manažeři více využívají kontrolní prostředky a své pravomoci. Ale i toto v určitých situacích nemusí platit a styly se prolínají. (Koontz, Wehrich, 1993)

3.2.3 Manažerské role

Manažer je pověřen zabezpečením fungování jemu svěřené společnosti, či její pobočky nebo daného úseku činností. K tomu jsou mu svěřeny pravomoci, s jejichž využitím vykonává své manažerské činnosti. Svě činnosti manažer zajišťuje prostřednictvím podřízených pracovníků (týmu), které dostatečně motivuje a vede je ke splnění cíle společnosti. (Amstrong, Stephens, 2005)

Kromě svěřených pravomocí, zodpovědnosti a kompetencí, manažer zastává i tzv. manažerské role: interpersonální, informační, rozhodovací.

✓ Interpersonální role

Vyplývá z postavení manažera a jeho autority v pracovním kolektivu.

V interpersonálních vztazích manažer vystupuje jako:

- Vůdčí osobnost – vyplývá ze základních funkcí manažerské práce, reprezentuje společnost vně i uvnitř firmy, figuruje především ve formálních firemních vztazích.
- Vedoucí – nejvýznamnější role pro poslání manažera, vedení lidí, řízení personálních zdrojů.
- Propojovatel – propojení organizace s jejím vnitřním i vnějším prostředím.

✓ Informační role

Úkolem manažera je získávání informací, také jejich ukládání a poskytování ostatním spolupracovníkům. V této roli je manažer:

- Dohlížitelem – sleduje zdroje, získává informace, které dále zpracovává a pracuje s nimi.
- Šiřitelem – manažer zprostředkovává šíření informací v organizaci, a to jak směrem dolů k podřízeným, tak i k nadřízeným pracovníkům směrem nahoru. To se týká informací vnitrofiremních i informací o celkové situaci na daném trhu s ohledem na konkurenci atd.
- Mluvčím – aby manažer mohl získané informace šířit musí být zdatným řečníkem a ovládat komunikační dovednosti. Také musí umět posoudit, komu jaké informace sdělit.

✓ Rozhodovací role

Z výše uvedených manažerských rolí vyplývá role rozhodovací. Manažer na základě znalosti vztahů a informací činí strategická rozhodnutí. Manažer se tak dostává do role:

- Podnikatele – svou činností usiluje o zlepšování fungování organizace, snaží se ve své činnosti využít možné příležitosti ke zlepšení postavení podniku na trhu.
- Napravovatelem poruch – manažer reaguje na vzniklé problémy, snaží se o jejich řešení a nápravu.
- Rozdělovatelem zdrojů – manažer zajišťuje rozdělení zdrojů, které má organizace k dispozici (zdroje finanční, síly lidského kapitálu, zásob podniku, pracuje s fondem času atd.), současně kontroluje správnost výstupů.
- Jednatelem – účastní se různých jednání společnosti, zde využívá své vyjednávací schopnosti. Role jednatele manažerovi vyplývá z dalších jeho vlastností a schopností, jakými jsou autorita, odpovědnost, přístup k informacím.

(Cejthamr, Dědina, 2010)

Manažerské role souvisí s místem výkonu práce, vyplývají z rozsahu činnosti manažera, jeho pravomocí a kompetencí. Tyto role se mohou překrývat a vzájemně se doplňují. Jiní autoři výše uvedené členění rolí ještě rozšiřují o roli

- Administrativní – manažer je také administrátorem, správcem a zpracovatelem nejrůznějších administrativních činností organizace, např. správcem rozpočtu, zpracovatelem návrhů. (Váchal, Vochozka, 2013)

3.2.4 Manažer a krizová situace

Manažer musí při plnění svých pracovních činností zvládat také krizové situace. Práce manažera je provázena vysokou dávkou stresu a manažer musí být připraven na krizové situace, a musí umět zvládat stres. Často se manažer ocitá pod časovým tlakem, na splnění úkolu, a tedy i na realizaci potřebných činností má minimum času. Stres je spojen i s jinými příčinami, mohou vyplývat z nejistoty, přílišného tlaku vedení společnosti, jednání jiných lidí.

Následkem nezvládnutí krizové situace může být zmatek a rezignace, což může vyústit nesplněním úkolů. Stres vyvolává emoce, které ovlivňují lidské chování, rozrušení a emoce ovlivňují výsledky práce. Pro manažera je přítěží získat pověst někoho, kdo nezvládá krizové situace velmi zatěžující a znamená ztrátu osobní prestiže. Zachování klidu a rozvahy je naopak osobní kvalitou.

Priměřená dávka stresu může být i užitečná, stává se stimulem k vyšší výkonnosti, vyvolává aktivitu. (Bělohlávek, 2007)

Nejllepší je krizovým situacím předcházet. Ke zvládnutí krizových situací patří:

- Schopnost oprostít se od vnitřního zmatku, zbavit se prvotního návalu stresu a uklidnit se. Důležité je rozhodovat pomocí rozumu nikoliv emocí.
- Schopnost připustit si, že nelze zvládnout všechno.
- Stanovení priorit. Při zpracování úkolů postupujeme od toho, který má nejvyšší prioritu.
- Snaha případný neúspěch vnímat, pokud možno, pozitivně – chybami se člověk učí.
- Ovládnutí emocí, emoce sice mohou aktivovat snahu a cílevědomost, přílišná dávka negativních emocí se stane naopak brzdou pracovního úsilí. Nejlépe pomáhá fyzická aktivita, sport, soustředění na jiné hodnoty než ty pracovní.

Manažer je ten, kdo je zodpovědný v případě nastalého konfliktu v pracovním týmu, tento konflikt řešit. V každém, i v tom sebelepším, dochází občas ke konfliktním až krizovým situacím. Konflikty a krizové situace nastávají zejména při velmi náročných situacích, kdy hrozí nedodržení termínu, úkol se zdá nesplnitelný nebo převyšuje možnosti pracovníků apod. Konflikt často nastává vlivem špatné komunikace, špatného složení pracovní skupiny, což lze konstatovat jako chyby manažera. (Khelerová, 2006)

Konflikt v týmu může na zúčastněné působit pozitivně nebo naopak destruktivně.

✓ Pozitivní konflikt

- Přednese různé možnosti řešení problému, dochází k výměně názorů a výběru nejlepšího řešení.
- Při řešení problému se často jasně vymezí mocenské vztahy a rozdělení rolí jednotlivých členů týmu. Do popředí vystoupí vůdce, který prosazuje své názory. Proti němu se zviditelní oponent, který na každém návrhu hledá nedostatky.
- Odkryjí se dlouhodobé neshody, ventiluje se napětí. Vyřešení problému společným úsilím „vyčistí vzduch“ a uklidní vztahy.

✓ Destruktivní konflikt

- Může skupinu rozdělit. Členové pracovní skupiny stojí proti sobě, případně i proti ostatním skupinám. Na společném řešení se nedohodnou.
- Hlavní cíl může být rozmělněn na více dílčích cílů, roztříští ses soustředěnost, problém se nevyřeší, protože unikne to podstatné.
- Neustálým dohadováním jsou členové pracovní skupiny znechuceni a ztrácejí chuť do práce.
- Destruktivní konflikt je projevem a současně také příčinou špatné komunikace. Manažer nepředává pracovníkům informace, využívá je pouze pro sebe.
- Ve skupině se objevují jedinci, kteří se uchylují k pomluvám, lžím a překrucování skutečností. Mezi členy týmu se projevuje skrytá soutěž.

(Khelerová, 2006, s. 87-88)

„O problémech je třeba diskutovat dříve, než přerostou v krizi.“ (McLaganová, Krembs, 1998)

Ke krizovým situacím může docházet zbytečně. Nejlépe je krizím přecházet. Prevencí je systematický přístup, plánování, neodkládání úkolů „na potom“ a správná delegace úkolů a následná kontrola. (Bělohlávek, 2007)

3.3 Komunikace

Tato kapitola se zabývá procesem komunikace, prvky komunikace a způsoby jejich využívání. Uveden bude význam, druhy a formy komunikace. Na samém počátku je vymezen pojem komunikace.

Kapitola je orientována na manažerskou komunikaci, průběh komunikace v organizaci, zabývá se komunikační strategií a komunikačními bariérami a jejich odstraňováním.

Komunikační dovednosti jsou základní dovedností, kterou ovládá každý člověk a manažer si musí osvojit znalost a získat dovednosti využívat efektivně prvky a techniky komunikace a moderní technologické prostředky.

Nelze opomenout vlivy globalizace na komunikaci, neboť v dnešní době manažeri v mnoha organizacích pracují na mezinárodní úrovni, a to mnohdy nejen v rámci Evropské unie. Komunikaci tak ovlivňují také vlivy kulturní, vyplývající z kultur a zvyklostí různých národů. Manažerská práce vyžaduje tudíž také jazykovou vybavenost a všeobecný kulturní rozhled.

3.3.1 Historie komunikace

Již v antickém Řecku vznikla nauka zabývající se řečnictvím – „rétorika“. Jejím účelem bylo v té době především přispět ke vzdělání, umožnit člověku uplatnění ve veřejných jednáních a politice. Řečnické umění bylo orientováno na společenské události. Aristoteles rozlišoval řeči soudní, poradní a oslavné. (Žantovská, 2008)

Prvními učiteli rétoriky byli učitelé už v 5. století před naším letopočtem. Hlavními představiteli byli Sokrates, Platón. Základem Sokratova učení byla myšlenka objektivní pravdy. Každou myšlenku lze rozumově zdůvodnit. Platón opíral nauku rétoriky o filozofii. Dalším známým představitelem nauky o řečnictví byl Platónův žák Aristoteles. (Žantovská, 2008)

Když po punských válkách ovládli oblast středomoří Římané, ztratili Řekové svobodu slova. Stali se z nich otroci, kteří dále šířili své znalosti v římských domácnostech. Známým římským řečníkem byl Cicero. (Žantovská, 2008)

Ve středověku až novověku se řečnickým uměním zabývala zejména církev. Naším představitelem řečnictví byl Jan Amos Komenský.

3.3.2 Co je komunikace?

„Komunikace je předávání a porozumění významu sdělení“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 264)

Komunikace je základním nástrojem pro dorozumívání mezi lidmi. Člověk je společenský tvor a žije ve společenství lidí, se kterými se musí dorozumívat právě proto, aby mohl být součástí lidského společenství. To, že se dorozumíváme, tedy komunikujeme s okolím, nám připadá zcela přirozené a normální. Komunikaci člověk potřebuje k životu ve společnosti. V různých společenských skupinách využíváme různých komunikačních způsobů.

Komunikujeme od okamžiku zrození. Přestože v raném věku člověk neovládá řeč, pomocí křiku, gest a mimiky se snaží vyjádřit své pocity a jejich prostřednictvím dosáhnout uspokojení základních potřeb. Současně se vyvíjí schopnost naslouchání a snímání potřeb ostatních. (Fiedler, Horáková, 2005)

Uvést přesnou a jedinečnou definici vystihující pojem komunikace je nejen nesnadné, ale zřejmě to není ani možné. Definic pojmu komunikace existuje celá řada. Chápeme-li komunikaci jako proces, lze ji vnímat, jako proces obousměrný, při kterém jedna strana předává informace straně druhé a ta je přijímá. Pokud druhá strana odmítá naslouchat, přijímat a zpracovávat předávané informace, dochází k přerušení komunikačního procesu. (Donnelly, 1997)

Charakteristickými vlastnostmi komunikace jsou její nutnost, nevyhnutelnost, potřeba, neopakovatelnost. Komunikace má mnoho funkcí.

- ✓ Funkce zjevné – informativní, přesvědčovací, instruuující, i zábavnou,
- ✓ Funkce skryté – zvyšuje sebevědomí a pocity vlastní významnosti a důležitosti. (Horváthová, 2017)

Každý jedinec je nositelem určitého osobitého projevu, vyjadřuje se o komunikuje osobitým způsobem. Komunikaci nepřikládáme do určitého věku a v určitých situacích zvláštní význam, komunikace probíhá samozřejmě a přirozeně. V průběhu života spolu se získáváním zkušeností, znalostí a dovedností shledáváme, že záleží na výsledku komunikace. Zájmu na výsledku je nutné přizpůsobit způsob komunikace a přizpůsobit projev. Nestačí jen volit správná slova, je nutné věnovat pozornost celkovému způsobu

vystupování, chování, volbě vhodných gest, vhodného oděvu. Podcenit nelze volbu vhodného prostředí. (Fiedler, Horáková, 2005)

Nelze nekomunikovat a nelze se netvářit. (Doubravová, 2008) Vždy svým projevem něco sdělujeme.

Komunikace jako pojem vychází z latinského *communicare*. Význam tohoto výrazu je spojování něčeho s něčím, dělat něco společně. Komunikaci nelze vnímat pouze jako sdělovací proces, neboť má nejen obsahovou, ale také vztahovou stránku. Sdělení, které jsme přijali, musíme porozumět. Pokud sdělení neporozumíme, o komunikaci se nejedná. (Armstrong, 1999)

3.3.3 Komunikace jako proces

Jak již bylo uvedeno, komunikace je dvousměrný proces. Jedná se o proces dynamický. Probíhá mezi dvěma nebo více lidmi. K přenosu informací dochází mezi účastníky komunikace. Základními prvky procesu komunikace jsou:

- Komunikátor - (odesílatel informace), může informace předávat neúplné, zkreslené, nenaslouchá, pouze mluví. Informace je ovlivněna osobností komunikátora.
- Komunikant - (příjemce informace), také on je při příjmu ovlivněn svou osobností.
- Zakódování informace – závisí na znalosti jazyka, z hlediska kultury, odbornosti apod.
- Dekódování informace – stejně jako kódování záleží na schopnosti porozumět, problematické je dekodování u odlišných kultur či profesí.
- Informační šum – (také komunikační šum), je vše, co narušuje správné porozumění informace, dochází ke zkreslení významu.
- Zpětná vazba – (odpověď), při komunikaci je zpětná vazba velmi důležitá, komunikant potvrzuje komunikátorovi přijetí informace a sděluje, jak jí porozuměl.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Dalšími prvky komunikačního procesu jsou:

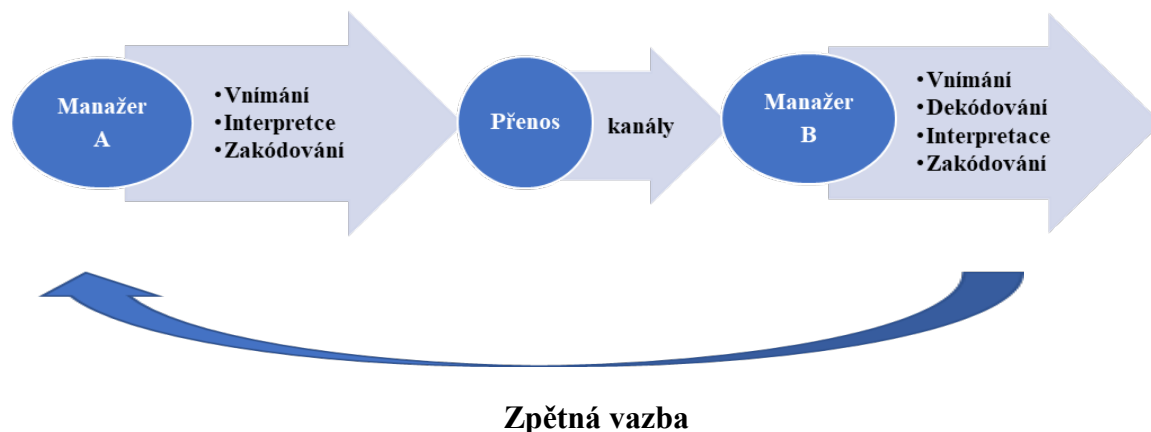
- Sdělení – (sdělovaná, předávaná informace), zpráva vyslaná jedním člověkem druhému. Má podobu verbální i neverbální.
- Komunikační kanál – způsob posílání informace, může se jednat o osobní komunikaci, kde hlavním komunikačním kanálem jsou zvuk, neverbální

komunikace, nebo o komunikaci, která neprobíhá v osobním kontaktu (tváří v tvář).

Zde jsou informačním kanálem média, např. telefon, e-mail, internet apod.

(Pechačová, Natovová, 2015)

Schéma 6 Proces komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj: Vlastní zpracování podle Donnelly, Gibson, Ivancevich, Management, 1997

Abychom dosáhli účinné komunikace, je třeba dodržet tyto předpoklady:

- Uvědomovat si účel sdělení a jeho obsah,
- Poznat své partnery v komunikaci,
- Překonat překážky, komunikační bariéry,
- Vybrat vhodný typ komunikace a vhodný komunikační styl,
- Sdělit (předat) informaci,
- Využít zpětné vazby.

(Bownová, Bradyová, 1996)

Tím, jak komunikujeme vyjadřujeme více než jen obsah informace. Vyjadřujeme také svůj postoj ke sdělovanému obsahu i vztah ke svému partnerovi, případně partnerům, v komunikaci.

- o Sdělujeme svůj postoj k posluchači
- o Sdělujeme druhému své sebepojetí
- o Sdělujeme si kvalitu našeho vzájemného vztahu
- o Sdělujeme si pravidla našeho vzájemného styku
- o Sdělujeme si žádosti

(Pechačová, Natovová, 2015, s. 19)

3.3.4 Funkce komunikace

Komunikace plní určité funkce. Může plnit jednu funkci nebo více funkcí současně. V každém případě by měla být přínosem pro účastníky komunikačního procesu, zejména pro komunikanta – příjemce informace.

- Funkce komunikace jsou:
 - Informativní – přenos informací,
 - Instruktivní – předané informace poskytují návod pro určitou činnost,
 - Přesvědčovací – znamená úsilí o změnu něčího názoru,
 - Posilovací a motivující – pokud jsme v komunikaci úspěšní, zvyšuje nám to sebevědomí, cítíme se potřební a úspěšní,
 - Zábavná – cílem zábavné komunikace je pobavit partnery v komunikaci, vyplňuje volný čas,
 - Vzdělávací a výchovná – tato funkce je prosazována především institucemi, např. školami a středisky vzdělávání,
 - Socializační a společensky integrující – komunikace vytváří vztahy, sblížuje, vyplývá ze společenského postavení člověka,
 - Osobní identity – komunikace pomáhá s utřídit si své názory a postoje,
 - Poznávací – komunikace je nástrojem, který popisuje a vypráví každodenní příběhy, zážitky, vzpomínky, interpretuje naše plány atd.
 - Svěřovací – umožňuje sdílení pocitů, čím snižuje vnitřní napětí,
 - Úniková – prostřednictvím komunikace se člověk odreaguje od běžných starostí, tím, že vede tzv. neutrální komunikaci, zaměřenou na různá témata, která neřeší žádný problém. (Řehoř, 2012)

3.3.5 Formy komunikace

Ke komunikaci je využíváno různých komunikačních prostředků a komunikačních technologií. Přestože dnešní době komunikační technologie vládou, stále největší role v komunikaci náleží dvěma základním formám komunikace a to jsou:

1. Verbální komunikace
2. Neverbální komunikace (Veber, 2009)

Mimo tyto dvě formy komunikace některé zdroje uvádějí ještě další formu komunikace, kterou je:

3. Metakomunikace (Pechačová, Natovová, 2015).

Ve svém dopadu je neúčinnější osobní komunikace, tzv. tváří v tvář. Důležité je si uvědomovat, pokud tímto způsobem s někým komunikujeme, nevyužíváme pouze verbální formu komunikace v podobě vyřčených slov, ale současně i formu neverbální komunikace, která mluvený projev neoddělitelně provází. Na partnera se při vzájemné komunikaci nejen díváme, sledujeme jeho reakce, také používáme různá gesta, zaujímáme nějaký celkový postoj, mění se výraz tváře vzhledem k diskutovanému tématu.

„Je to tzv. celostní komunikace (obsahuje slovní i mimoslovní komunikaci).“
(Střížová, 2006, s. 29)

Během komunikace by se měly verbální a neverbální forma doplňovat, měly by být v souladu. Mnohdy se tak neděje, neboť prolíná se nejen verbální a neverbální. V naší komunikaci se prolíná také vědomé, uvědomělé a nevědomé a prozrazuje mnohé o nás i o našem vztahu k okolí. (Doubravová, 2008, s. 29)

Při komunikaci o problému (např. obchodní nebo jiná komunikace v organizaci) nepostačuje být jen odborníkem a znalcem v dané oblasti. Je třeba být na komunikaci také dostatečně připraven, mít promyšlenou strategii postupu. Velký význam hraje také právě to, jak na ostatní zapůsobíme, jak dokážeme ovlivnit jejich názor, jakým způsobem komunikaci navážeme, přimějeme ke komunikaci partnera a jaký s partnerem navážeme vztah. Kromě odborných znalostí dobrý manažer musí být dobrým řečníkem a ovládat určité komunikační dovednosti. (Khelerová, 1995)

Ke komunikačním dovednostem patří:

- aktivní naslouchání,
- technika kladení otázek,
- neverbální komunikace,
- empatie. (Khelerová, 1995, s. 16)

V knize „Jak získávat přátele a působit na lidi“ uvádí americký psycholog a manažer Dal Carnegie, jak se stát ve společnosti oblíbeným (Khelerová, 1995, s.15):

- Zajímejte se upřímně o lidi.
- Usmívejte se.
- Pamatujte si jména lidí a oslovujte je.

- Buďte pozornými posluchači. Přimějte druhého k tomu, aby hovořil o sobě.
- Hovořte o všem, co zajímá druhého.
- Upřímně vzbud'te v partnerovi pocit, že je důležitou osobou.

(Khelerová, 1995, s.15)

3.3.5.1 Verbální komunikace

„Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových a grafických znaků.“ (Jiřincová, 2010, s. 23)

Při verbální komunikaci využíváme slovního projevu. Ze slov tvoříme věty, jejichž pomocí umíme vyjádřit potřeby, předat informace. Název verbální komunikace získala z latinského „verbum“ – slovo, což znamená, že komunikujeme pomocí řeči, jazyka dané kultury, či sociální skupiny. (Řehoř, 2012)

Jaké funkce může mít řeč? Může být informativní, týkat se přítomnosti, minulosti nebo budoucnosti, zabývat se okolím. Může vyjadřovat postoj nebo vztah či náladu: To je její prastará funkce. Existuje i mluva nesdělující – ritualizovaná, jako např. zdravení, řeči o zdraví a o počasí, mimořádně důležité pro navození a udržení kontaktu (fatická funkce). (Doubravová, 2008, s. 121)

Je důležité uvědomovat si potřebu logiky projevu. Komunikace musí obsahovat projev srozumitelný, přehledný. Fakta, která prezentujeme se nesmí navzájem popírat. Na srozumitelnost má vliv kvalita přednesu, důkladná příprava a znalost problematiky.

Na efektivitu komunikace má nesporný vliv osvojení si techniky správného kladení otázek. Pomocí otázek komunikaci lze korigovat. Podle toho, co od komunikace očekáváme klademe otázky:

- ✓ Otevřené – otevřené otázky komunikaci rozvinou, otázkou pobídneme partnera k širší diskusi.
- ✓ Uzavřené – uzavřené otázky komunikaci urychlí. Otázky vyžadují jednoznačné odpovědi. Mnohdy je pro dokončení jednání nutné položit jasnou otázku s možnostmi odpovědi typu ano – ne, dnes – zítra apod.

Kladení otevřených otázek bývá v komunikaci citlivější a efektivnější, jejich prostřednictvím získáme více informací.

Uzavřené otázky, jdou-li rychle za sebou, neotevřou diskusi a mnohdy mohou partnera odradit. Kdo se neptá, nic se nedozví. Správné kladení otázek je umění. Mnohdy se cítíme seznámeni s problémem, přicházíme na jednání připraveni a až pomocí kladení správných otázek ostatním aktérem jednání můžeme získat na problém jiný pohled. (Khelerová, 2006)

Otázky dělíme i dle dalších hledisek. Tento druh dělení otázek zohledňuje určité citové zabarvení a projevuje zájem tazatele. Druhy okruhů otázek:

- ✓ Sugestivní – Určitě se domníváš, že ...
- ✓ Zaměřená – Zúčastnil jsi se té konference?
- ✓ Reflektující – Takže si myslíš, že původní řešení bylo lepší?
- ✓ Otevřená – Jak jsi se měl na dovolené?
- ✓ Ujišťující – Chceš, aby se porada konala v zasedačce nebo u tebe v kanceláři?

(Pechačová, Natovová, 2015)

Verbální komunikace je nezbytná a její prvky jsou významné. Pomocí prvků verbální komunikace můžeme vést rozhovory, diskutovat. Význam verbální komunikace se promítá také do manažerské komunikace a komunikace organizací. Za pomoci slov a vět může manažer diskutovat na různých jednáních, mluvit na poradách, využívat telefonních hovorů apod.

3.3.5.1.1 Diskuse

„Diskuse je nemožná s někým, kdo předem dává najevo, že pravdu nehledá, ale už ji má. Romain Rolland.“ (Střížová, 2006, s. 55)

Diskuse představuje debatu, rozhovor mezi zúčastněnými stranami. Vede k vyjasnění diskutovaného problému prostřednictvím vlastního vyjádření, názorové výměny mezi diskutujícími. Diskuse všem stranám poskytuje potřebný prostor vyjádřit názor, souhlas i nesouhlas. Nesouhlas ovšem nesmí být projevován nevhodným chováním a vyjadřováním. Nepřípustné je překřikování, zdůrazňování vlastního vlivu moci, či pocitu nadřazenosti. Na místě nejsou nevhodné výrazy, natož vulgarity.

Do diskuse bývá zapojeno více účastníků. Účastníkův diskuse jsou přiděleny role:

- Vedoucí – sleduje, aby diskuse stále směřovala k požadovanému cíli.
- Zapisovatel – v průběhu diskuse zapisuje poznámky, po ukončení vytváří zápis.
- Facilitátor – vede diskusi, vyznačuje se neutralitou a jeho úkolem je zakročit, spatruje-li nepřiměřené, nevhodné vystupování účastníků.
- Účastníci – v diskusi vyslovují a prezentují své názory, předkládají argumenty.

(Střížová, 2006)

Na příspěvek do diskuse jsou kladeny určité požadavky. Měl by být věcný, stručný, podnětný a přednesen v pořadí určeném facilitátorem nebo vedoucím diskuse. (Pechačová, Natovová, 2015)

3.3.5.1.2 Porady

Porady jsou dalším nástrojem komunikace v organizaci, kde je využívána verbální komunikace. Porady se pořádají za účelem předávání informací v rámci organizační struktury podniku, a to jak na vertikální, tak horizontální úrovni struktury.

Plán porad je většinou v organizaci předem stanoven na určité, např. roční, období, ovšem i mimo předem stanovený plán manažer může svolat tzv. operativní poradu, v okamžiku, kdy je třeba předat nové informace, řešit nastalý problém či neočekávanou změnu. Porada poskytuje také prostor pro předání informací mezi zaměstnanci. Na poradách obvykle probíhá kontrola plnění uložených úkolů.

Porada je pořádána za určitým účelem a má předem stanovený cíl. S cílem porady jsou účastníci seznámeni předem. Zaslání programu porady předem je důležité pro včasnou a důkladnou přípravu na poradu všech pozvaných účastníků.

Zcela bezúčelné a neefektivní je pořádat poradu, pouze z důvodu, že je její termín stanoven plánem porad. Poradu, která nemá svůj důvodný obsah, je lépe odvolat a čas, který by jí byl věnován, využít k jiné pracovní činnosti. (Střížová, 2006)

Porady lze pořádat pravidelně podle plánu, nebo nepravidelně podle potřeby. Z tohoto hlediska porady označujeme jako:

- Operativní: svolané za účelem potřeby, co nejrychlejšího předání informací, z důvodu, jejich naléhavosti a potřebnosti pro všechny členy týmu. I operativní porady se mohou konat pravidelně i nepravidelně. Pravidelné jsou určeny určeným skupinám pracovníků, většinou vedoucím a řídicím pracovníkům, kdy je třeba předat informace pružně. Pravidelná operativní porada je většinou časem omezena na několik minut, jejich konání je časté. Nepravidelné operativní porady bývají určeny spíše pro podřízené pracovníky a svolávají jsou podle potřeby. (Střížová, 2006)

- Pravidelné: „*Pravidelné porady k řešení zásadních problémů apod. jsou zpravidla hierarchicky uspořádány.*“ (Střížová, 2006, s. 45)

Pro tyto porady je zpracován plán porad, který obsahuje termíny konání. Obvykle tento plán bývá zpracováván na delší časové období, většinou na roční období. Na pravidelných poradách jsou informace sdělovány v souladu s hierarchií organizace směrem shora dolů.

- Nepravidelné: Svolávány jsou jednorázově, může to být i jednou ročně. Většinou se týkají setkávání vyššího managementu s vedením společnosti, se statutárním orgánem. Bývají striktně formální. Mnohdy jsou tyto porady naopak využity k odbourání bariér a slouží spíše k neformálními setkání manažerů různého postavení v organizaci.

Nepravidelné porady se mohou někdy konat i častěji, přičemž termíny nejsou stanoveny předem. Termíny častých, opakujících se, nepravidelných porad jsou spojeny s činností pracovních skupin, vycházejí ze strategických cílů organizace a dlouhodobého plánování. (Střížová, 2006)

3.3.5.1.3 Telefonování

Telefonní přístroj, v dnešní době spíše mobilní telefon než pevná telefonní linka, je prostředkem umožňující verbální komunikaci. Komunikace prostřednictvím telefonu je součástí běžného dne. Telefonní přístroj nás provází každodenním životem, soukromým i pracovním.

Se vstupem mobilního telefonu do života člověka se mnohdy vytrácí rozhraní mezi pracovním a soukromým způsobem života. Při vykonávání manažerské funkce se tato situace mnohdy stává stresující. Manažer má pocit, že musí být vždy k zastižení a mnohdy i jeho pracovní okolí to od něho očekává, naopak soukromý život bývá ochuzen.

Každý jsme zvyklí používat telefon, neznamená to, že všichni umíme telefonovat. Telefonická manažerská komunikace má jistá pravidla. Pravidla telefonní komunikace bývají v organizaci upravena vnitřními předpisy, je přesně specifikováno, jak dlouho může telefon zvonit, sofistikovaně bývá stanoveno zejména, jak se má zaměstnanec do telefonu po přijetí hovoru představit, může být časově omezen čas na hovor s jedním klientem, určeno, jakým způsobem volajícímu odpovídat a jaké informace mohou být po telefonu sdělovány.

Při telefonní komunikaci je vhodné vyjadřovat se věcně, efektivně, úsporně, asertivně a mít příjemně naladěný hlas. Způsob telefonní komunikace ovlivňuje také skutečnost, zda mluvíme s kolegou, nadřízeným pracovníkem, zákazníkem, dodavatelem, odběratelem, potenciálně možným novým odběratelem nebo dodavatelem, stěžovatelem, problémovým klientem atd. (Střížová, 2006)

Plánujeme-li realizaci zásadního telefonního hovoru, popř. očekáváme-li důležitý hovor, na jehož výsledku nám záleží, je dobré se na takový telefonát předem připravit. Je vhodné zaznamenat si na co se chceme zeptat, předpřipravit si otázky. Současně si připravíme seznam bodů, které chceme projednat, poznamenejme si své argumenty, odpovědi na očekávané otázky apod., abychom uměli pružně reagovat na partnerovy námítky. U telefonu bychom tedy měli mít poznámkový blok, bloček lístků na rychlé poznámky a kvalitní psací potřeby (při jednání, a to nejen telefonním, nás vždy vyruší a rozruší, když nám nečekaně dopíše tužka a nemáme po ruce náhradu). Volající by měl vzít v úvahu, že tempo telefonní komunikace přizpůsobujeme příjemci hovoru. Příjemce volajícího nejdříve vyslechne. Obě strany, volající a příjemce hovoru, si musí porozumět. Za tímto účelem klademe volajícímu doplňující otázky. Telefonická komunikace probíhá profesionálně, samozřejmostí je vyvarování se zvyšování tónu hlasu, osobních invektiv, vulgarit. (Střížová, 2006)

Dnes se někdy více než telefonování setkává s oblibou psaní zpráv, chatování, a hlavně využití komunikace e-mailové. Je to proto, že průběh takovéto komunikace je zaznamenán, v případě sporu lze takovou komunikaci dohledat a na základě toho argumentovat. Ve prospěch telefonování hovoří však rychlost, pružnost (myšlenky rychleji vyslovíme, než je zaznamenáme písemně). Hlavní výhodou a kladem je to, že slyšíme hlas druhé strany (volajícího nebo příjemce), dokážeme rozpoznat lépe jeho pocity a z reakce na náš návrh lépe vycítíme reakci a postoj druhé strany. (Střížová, 2006)

Dle jiných zdrojů, (např. Khelerová, 2006), tón hlasu, síla a citové zabarvení hlasu patří již k prvkům neverbální komunikace. Tato skutečnost nám opět potvrzuje, že obě formy, verbální a neverbální komunikace se významně doplňují a fungují společně.

3.3.5.1.4 Písemná komunikace

Písemná komunikace mnohdy doplňuje komunikaci osobní. Oba způsoby mají svá pro a proti. Bývají používány společně, a ještě doplňovány vizuálními prostředky. Tato kombinace způsobů komunikace zvyšuje její efektivitu, vede k lepšímu zapamatování a porozumění získávaných informací. Manažer volí takový komunikační prostředek, jaký mu vyhovuje, anebo, lépe vyhovuje situaci. Je také známo, že zaměstnanci mnohé písemné dokumenty nečtou, v tomto případě je lépe sdělovat informace ústně. (Koontz, Weihrich, 1993)

Písemnou komunikaci lze využívat ve formálním i neformálním styku. Výhodou písemné komunikace je její schopnost uchování záznamů a výstupů, které se mohou stát podklady pro další kroky práce manažera i zaměstnanců. Písemná komunikace nejlépe sjednocuje taktiku, postupy. Písemné sdělení je připraveno s pečlivostí a obvykle kontrolováno dříve, než je rozšířeno mezi velké množství zaměstnanců. (Koontz, Weihrich, 1993)

Nevýhodou písemného projevu je bezesporu vnikající množství papírových dokumentů. Neexistuje zpětná vazba, která by měla následovat bezprostředně po přijetí informace. Může se stát, že písemně předané informaci není správně porozuměno (sdělení není dobře dekodováno), protože manažer neumí přesně vyjádřit své myšlenky. (Koontz, Weihrich, 1993)

Mezi formy písemné komunikace náleží např. vydávání vnitropodnikového tisku, zápisy z jednání, písemně zpracované oběžníky nesoucí vnitropodnikové aktuální informace, směrnice, nařízení, nástěnné informace apod. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.3.5.2 Neverbální komunikace

„To, co říkáte, často vede k úspěchu či neúspěchu daleko méně než to, jak to říkáte.“ (Lewis, 2015, s. 8)

Neverbální komunikace je významnou složkou komunikace a je také její velmi zajímavou složkou. Podíl neverbální komunikace na celkové komunikaci je vysoký, různými autory je uváděn v rozmezí 65 % až 93 %.

Pomocí neverbální komunikace se ve svém životě každý člověk snaží dorozumět mnohem dříve než pomocí komunikace verbální. Mezilidské vztahy v základní sociální skupině, kterou je obvykle rodina, navazujeme prostřednictvím prvků neverbální komunikace. První slova a věty se naučíme tvořit mnohem později.

Projev neverbální komunikace je bohatý. Celkový dojem z neverbálního projevu ovlivňuje mnoho prvků. Později, když už to jedinec sám dokáže ovlivnit, hraje velkou roli celková úprava zevnějšku a výběr oblečení odpovídající situaci. (Doubravová, 2008)

„V komunikaci je nejdůležitější rozumět tomu, co nebylo vyřčeno.“ (Sperandio, 2008, s. 67)

K úspěšnému navázání kontaktu za účelem dosažení efektivní komunikace směřující k požadovanému cíli využíváme dobře volená slova, ale také množství mimoslovních (neverbálních) prostředků. Mezi prostředky neverbální komunikace patří i signály, které vysíláme mnohdy nevědomky. Neverbální projevy dodávají verbálnímu projevu přesvědčivost. Ze způsobu neverbální komunikace poznáme i sebevědomí a rozhodnost partnera v komunikaci. (Khelerová, 2006)

Pro úspěšnou komunikaci má rozhodující význam soulad neverbálních projevů se s verbálně sdělovaným obsahem. (Střížová, 2006)

„V zásadě – nezaujmeme-li prostředky beze slov, k řeči se dostaneme už jen obtížně.“ (Střížová, 2006, s. 71).

Často nastane situace, že obsah sdělovaného obsahu prostřednictvím mluveného slova není v dokonalém souladu s projevy prvků neverbální komunikace. Vlivem tohoto nesouladu vznikají pochybnosti, zda je mluvčí přesvědčen o tom, co říká, zda se nesnaží zatajit či zkreslit informace, mlžit, nebo dokonce lhát. (Khelerová, 2006)

Neverbální komunikace zahrnuje mnoho prvků, především to jsou:

- gesta, postoje a pozice

Gesta, pohyby rukou a celých paží jsou průvodci skoro veškeré verbální komunikace. (Obrázek č. 1). Při komunikaci ruce různými způsoby spojujeme, proplétáme prsty. Ruce zaťaté v pěst během komunikace jsou považovány za gesto hněvu, spojené ruce do tvaru střechy vyjadřují nadřazenost (manažery bývá toto gesto poměrně hodně využíváno), lokty opřené o stůl se spojenými rukami ve výšce brady upozorňují na napětí, naopak spojené ruce s položenými lokty na stole značí přítomnost komunikační bariéry. (Khelerová, 1995)

Obrázek 1 Gesto napětí, gesto bariéry



Zdroj: Khelerová V., 2008, *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, s. 21

Upřímný člověk má při neverbální komunikaci otevřené dlaně směřující k partnerovi (Obrázek č. 2). Toto gesto je spontánní, pokud je předstírané, neupřímné to je snadno poznatelné. (Khelerová, 1995)

Obrázek 2 Otevřené dlaně směrem k partnerovi, upřímné gesto



Zdroj: Khelerová V., 1995, *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, s. 19

Při zahájení komunikace bývá prvotním kontaktem podání ruky. Způsob podání ruky a způsob jakým podání ruky přijmeme zanechává v člověku pocit vyvolávající reakci, buď pozitivní nebo negativní. Při podávání ruky nejvíce vnímáme sílu stisku. Stisk ruky nemá být ledabylý (tzv. leklá ryba), takovéto podání ruky je projevem nejistoty, ostychu a malého sebevědomí. Příliš silný stisk ruky používají dominantní lidé, kteří pouze předstírají vřelost, srdečnost a chtějí na sebe upozornit. Zanedbat nelze ani vzhled ruky, hmatový vjem, teplota, vlhkost podávané ruky (při nárůstu stresu se zvyšuje nepříjemná vlhkost ruky), styl uchopení. (Lewis, 2010)

„Filozof Immanuel Kant nazýval ruku „viditelnou částí mozku“ a dr. Bronovski ji označil za „ostří intelektu“. (Lewis, 2010, s. 124)

- mimika obličeje

Oko je okno do lidské duše. Tímto oknem však není pouze oko, ale obličej celkově. V obličejí se odrážejí naše pocity. (Obrázek č. 3) Mimiku obličeje není snadné ovládnout. Z tváře lze snadno vyčíst rozpoložení jedince a emocionální stav. (Střížová, 2006)

Obrázek 3 Základní obličejové formule: překvapení, strach, hněv, znechucení, smutek, štěstí, zájem



Zdroj: Doubravová J., 2008, *Sémiotika v teorii a praxi*, s. 123

- kontakt pohledem

Navázání očního kontaktu je v komunikaci významné. Pro některé lidi ovšem představuje udržení přímého pohledu do očí partnera problém. Záleží i na tom, s kým komunikujeme. Oční kontakt můžeme vnímat jako příjemný, ale i jako nepříjemný. Obvykle se raději dívám do očí lidem blízkým, a i nám je příjemnější pohled blízkých osob než cizích. Lidem, kterých si vážíme, představují pro nás určitou autoritu obvykle věnujeme delší pohled. Někomu může činit problém snést pohled jiné osoby, proto během hovoru klopí zrak k zemi nebo do dálky mimo partnera. Bývá to projevem ostychu a nízkého sebevědomí. (Střížová, 2006)

„Pohledy mohou být obdivné, významné, smyslné, opovrhlivé, posměšné či ponížené.“ (Střížová, 2006, s. 73)

- síla hlasu

Hlas je nástrojem verbální komunikace. Jeho tón, síla a rychlost jsou prvky komunikace neverbální. Zejména při veřejných projevech, například při přednáškách, na poradách, je důležitá dovednost ovládnutí intenzity hlasu. Síla hlasu dodává projevu na dynamice a ovlivňuje pozornost posluchačů. (Khelerová, 1995)

- rychlost mluvy

Pro srozumitelnou komunikaci je významná rychlost mluvy. Když mluví při projevu teprve hledá vhodná slova, v mysli si třídí informace, tempo řeči se zpomalí a

posluchač ztrácí koncentraci. Překotná rychlost projevu mívá za následek špatnou výslovnost, posluchač nemá časový prostor, aby informacím porozuměl a uložil do paměti.

- interpersonální zóny

Komunikující osoby mezi sebou udržují vzdálenost vyjadřující intenzitu jejich vztahu (blízkost, intimnost, vztah přátelský nebo naopak neosobní a vzdálený). K dalším faktorům ovlivňujícím velikost interpersonálních zón patří skutečnost rozdílného vnímání zón dle různých lidských povah, je také prokázáno, že jinak vnímají velikost interpersonální zóny muži a ženy. Dalším ovlivňujícím faktorem je i prostředí, jiné interpersonální zóny udržují lidé žijící ve městech, na venkově, vliv má i kultura, národní zvyky, zalidněnost oblasti apod. (Khelerová, 1995)

Rozlišujeme čtyři interpersonální zóny:

1. Intimní do 50 cm, narušení intimního prostoru má za následek negativní pocity.
2. Osobní od 50 cm do 1,5 m, tato zóna je určena přátelům a blízkým lidem, jejichž přítomnost je nám příjemná.
3. Sociální od 1,5 m do 3,5 m, je využívána obvykle ve formálním styku s lidmi, se kterými se příliš neznáme, ve styku s autoritami.
4. Veřejná nad 3,5 m, zóna určená pro veřejná vystoupení a veřejné prostory.

(Khelerová, 1995, s. 18–19)

S udržením správné míry interpersonální zóny může nastat problém v některých životních situacích, jako jsou přeprava ve veřejných dopravních prostředcích, fronty v obchodě, tlačenice u vstupu na sportovní utkání. V těchto situacích je důležité zachovat pravidla slušného chování. Vyvarujeme se projevů netrpělivosti či agresivity.

V odborné literatuře se běžně setkáváme s členěním neverbální komunikace využívající pojmů:

- Kinezika (zahrnuje všechny pohyby těla během komunikace, pro každého jsou typické určité pohyby těla, mnohdy si ani neuvědomujeme, že je používáme)
- Gestika (zahrnuje gesta, která významným způsobem provázejí verbální komunikaci)
- Mimika (zahrnuje výraz ve tváři, vrásky, pohyb koutků úst, souvisí s prožitkem emocí)
- Vizika (řeč očí – udržení očního kontaktu, délka pohledu do očí, pohyb obočí)
- Haptika (obsahuje doteky, zejména intenzitu stisku ruky a jeho délku)

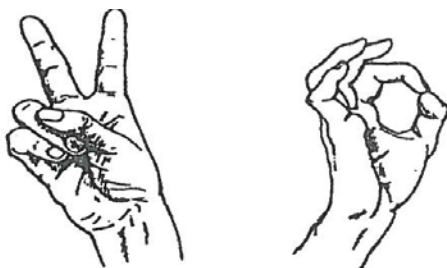
- Proxemika (označuje vzdálenost osob od sebe, každému z nás je příjemná jiná vzdálenost, což je ovlivněno zejména sympatiemi k druhé osobě)
- Posturologie (způsob postoje, celkové držení těla)

(De Vito, 2001)

K prvkům neverbální komunikace náleží dále signály, které představují jakousi abecedu neslyšitelné řeči. (Lewis, 2010, s. 26). Signály (Obrázek č. 4) se dělí do čtyř skupin:

- Symboly – jsou signály, snadno rozpoznatelné a přeložitelné do slov. Jejich význam je známý většině populace, při komunikaci je pochopíme jejich význam. (Obrázek č. 4) Bývají používány ve skupinách lidí, kteří se pohybují např. ve stejné profesi, mají stejnou kulturu. Mimo typickou kulturní oblast mohou být interpretované nesprávně. Použití symbolu může posloužit ke vstupu do společenské skupiny. (Lewis, 2010)

Obrázek 4 Často používané symboly – Vítězství a Vše v pořádku (OK)



Zdroj: Lewis, 2010, *Tajná řeč těla*, s. 27

- Ilustrátory – jsou gesta doprovázející mluvené slovo. Slova zdůrazňují a podporují jejich význam. Jsou to například pohyby rukou a jiných částí těla vztahující se k verbálnímu projevu, např. gesto naznačující úchop. (Lewis, 2010)
- Regulátory – signalizují změnu v průběhu komunikace, vyjadřují vztahy. Jsou-li použity v pravou chvíli mohou hovor obrátit ve prospěch toho, kdo je použil. Dotýčný může převzít slovo, vstoupit do hovoru, dát najevo, že nehodlá ustoupit z pozice řečníka (např. lehkým dotekem partnerovy paže, vztyčeným prstem). (Lewis, 2010)
- Adaptéry – používají se v situaci představující pro nás nějaký stres. Jedná se o gesta a pohyby mimoděk používané ve stresové situaci a slouží k jejímu zvládnutí. Často

si v takových situacích člověk sahá do vlasů, upravuje oděv, mne si ruce. Použitím adaptérů dáváme najevo, že se cítíme nejistí, nervózní, což partner může využít ve svůj prospěch. (Lewis, 2010)

Z uvedeného vyplývá, že dobrý manažer by měl umět symboly správně používat, ale také v nich umět správně číst a rozeznávat je.

Hovoříme-li o prvcích neverbální komunikace, nemůže zůstat zapomenuta její významná složka, a to je oblékání a oblečení. Šaty byly od nepaměti v každé kultuře výrazem společenského postavení s definovaly příslušnost k určité sociální skupině. (Doubravová, 2008).

Oblečením a jeho doplňky se člověk stylizuje do role, kterou má zastávat. Šaty a celkový vzhled je třeba přizpůsobit prostředí, příležitosti a konkrétní situaci. Důležité je vytvořit celkově sladěný vhodný dojem. Šaty, které oblékneme, si vyžadují doladění dalšími doplňky, např. šperky, kabelky, klobouk, šátek apod.

K dojmu z celkového vzhledu osobnosti neodmyslitelně náleží také pachy, které člověka provázejí.

„Pachová (čichová, olfaktorická) komunikace patří k nejpřírodnějším kódům vůbec.“ (Doubravová, 2008, s.129)

Máme-li před sebou důležitou schůzku, jednání apod., vyvarujeme se například určitých potravin, které by celkový vzhled, mohly ovlivnit negativně.

3.3.5.3 Metakomunikace

Metakomunikaci některé zdroje (Plaňava, 2005) uvádějí jako synonymum pro neverbální komunikaci.

Jiné zdroje metakomunikaci uvádějí jako třetí formu komunikace, která je rozhraní verbální a neverbální komunikace. Pro tento typ komunikace jsou využívány tzv. metasignály (někdy je používán název metakomunikační klíče).

Jako prostředek metakomunikace je uváděn například tón řeči. Metakomunikace posouvá průběh komunikace kupředu, nebo naopak popírá a mění význam sdělení, které probíhá prostřednictvím verbální komunikace.

Aspektem metakomunikace je řečový registr. Řečový registr vyplývá z toho, že při dorozumívání využíváme jiný vyjadřovací styl v různých situacích. Jiný styl používáme při neformálním projevu a jiný při formálním. (Pechačová, Natovová, 2015)

Rozeznáváme 5 řečových registrů:

- Deklamační: věcný typ používaný při formálním projevu,
- Formální: využíván při styku s autoritami, klade důraz na gramatiku,
- Informativní: využíváme při rozhovoru s cizími lidmi, má neformální charakter,
- Familiární: přátelská konverzace, komunikace se známými, může obsahovat slang, či gramatické vyjádření ve formálním styku nepřipustné,
- Intimní: používá se při komunikaci s blízkou rodinou a intimními přáteli.

(Pechačová, Natovová, 2015, s. 20)

3.3.5.4 Principy efektivní komunikace

Manažer musí umět komunikovat stručně, jasně, srozumitelně. Jako u všech svých činnostech, i při komunikaci musí zohledňovat práci s časem, což znamená, že manažerská komunikace musí být efektivní. Neměla by být příliš ovlivněna rušivými vlivy, momentální náladou, emocemi. Není možné, aby komunikace manažera byla zcela spontánní, musí být záměrně vedena a směřována k předem stanovenému cíli.

Efektivní manažerskou komunikaci vystihují tyto vlastnosti:

- Přímost
Přímostí se má vyznačovat zejména komunikátor, který by své myšlenky měl formulovat své myšlenky, hovořit by měl otevřeně, informace nezkrášlovat, či dokonce lhát.
- Respekt
Komunikátor vyjadřuje své názory, měl však také respektovat názory ostatních účastníků.
- Odpovědnost
Ke komunikaci mají všechny zúčastněné strany přistupovat odpovědně. Jedině odpovědným přístupem ke komunikaci lze dosáhnout společného cíle.

- Cílovost

Cíl, k němuž komunikace směřuje, musí být předem určen. Komunikující musí vědět, čeho chtějí dosáhnout a kam je komunikace směřována. (Fiedler, Horáková, 2005)

Klíčovým prvkem efektivní komunikace je dohoda o cílech. Dohoda vzejde pouze z efektivní komunikace za využití komunikačních prvků, a je-li komunikace smysluplná.

Cíl je stanoven přesně, je jasně formulován a specifikován. Nepostačuje obecné nastínění cíle ve smyslu „asi tak nějak bychom to mohli udělat“.

V této souvislosti je třeba počítat s tím, že v průběhu procesu mohou nastat změny vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Zejména u dlouhodobých cílů si existenci možnosti změn musí manažer uvědomovat. Manažer musí být na případné změny připraven. Změny stanovené cíle usměrňují, korigují, ale mohou je také zcela změnit. (Fiedler, Horáková, 2005)

3.3.5.5 Bariéry a poruchy komunikace

Poruchy komunikace bývají různými zdroji označovány také jako bariéry nebo šumy. Z komunikace se je snažíme odstranit, nicméně se v každé komunikaci objevují a my se jen musíme snažit o to, aby se objevovaly v co nejmenší míře. K poruchám dochází ve verbální i neverbální komunikaci. Ve verbální komunikaci můžeme nedopatřením použít nevhodné slovo, neobratně zařadit určitý pojem, což naruší její srozumitelnost a efektivitu. I nevhodně zvolené gesto, grimasa, či špatně zvolené prostředí, může vyústit v nedorozumění a negativní reakce ostatních. Žádná komunikace neprobíhá úplně bez problémů a manažeři často musí komunikačním poruchám čelit. (Střížová, 2006)

Ke poruchám v komunikaci dochází vlivem mnoha faktorů. Komunikaci může ovlivnit např. nesprávná argumentace (z důvodu neznalosti, nezkušenosti i navyklých stereotypů), mylné informace a nepotvrzené informace (polopravdy, neověřené informace nebo informace z neověřených zdrojů). Negativně komunikaci ovlivňuje také skákání do řeči, špatně ovládané emoce, pasivita apod. Komunikaci může ovlivnit i zdravotní stav, či momentální indispozice některého z aktérů. (Střížová, 2006)

Poruchy neboli bariéry vznikají na obou stranách, u mluvčího i příjemce. Bariéry mohou být typu:

- Technického: souvisejí s využíváním různých typů komunikačních technologií, a jejich odstranění je obvykle závislé na činnosti týmu odborníků.
- Jazykového: nastávají, jak v případě komunikace, kdy komunikují lidé hovořící různými jazyky, tak i v komunikaci ve stejném jazyce. Mezi aktéry hovořícími stejným jazykem dochází k bariérám, když není předem vymezena používaná terminologie mezi odborníky z různých oborů, mezi lidmi s různým postavením a různým pohledem na problém. Ve velkých společnostech, kde se mísí zaměstnanci z různých států, samozřejmě dochází k jazykové bariéře způsobené používáním rozdílného jazyka v různých zemích. Kromě rozdílného jazyka mohou bariéru způsobit také odlišnosti národních kulturních zvyklostí.
- Sociálního a mentálního: Souvisí s mírou autority, s postavením osob, s komunikačními schopnostmi, vychází ze zkušeností. (Střížová, 2006)

Poruchy komunikace se nevyhnou ani velkým ani malým organizacím. Velikost organizace má však vliv na vznik a druh komunikačních bariér.

V malých (mnohdy rodinných firmách) se lidé mezi sebou lépe znají, komunikace je spíše neformální, a to může vést k neefektivitě komunikace a práce s časem.

Středně velká společnost má více zaměstnanců a může mít i více poboček. V tomto případě bývají komunikační bariéry způsobovány i vzdálenostmi. Komunikace mezi jednotlivými pobočkami je mnohdy podceňována.

Ve velkých společnostech efektivitu komunikace ovlivňuje anonymita. Vzhledem k tomu, že např. v nadnárodních korporacích jsou pobočky umístěny v různých zemích, objevují se zde vlivy jazykové, kulturní. (Střížová, 2006)

K eliminaci komunikačních bariér a k jejich překonávání slouží zejména nástroj zpětné vazby. Pro efektivitu komunikace a proto, aby fungovala účelně zpětná vazba, je významný komunikační prvek – aktivní naslouchání. (Schéma č. 6). Aktivní naslouchání slouží k tomu, aby komunikace byla pro všechny srozumitelná. (Fiedler, Horáková, 2005)

Aktivní naslouchání je technikou, jejímž účelem je sluchem přijmout informaci. Sdělovaná informace je přijímána bez ohledu na to, zda s ní souhlasíme, či nesouhlasíme.

Řečníka nejprve vyslechneme, neskáčeme mu do řeči a maximálně se soustředíme na obsah sdělované informace. (Fiedler, Horáková, 2005)

3.3.5.6 Komunikace uvnitř organizace

Vnitřní komunikace v organizaci propojuje funkce organizace. Chce-li organizace dosáhnout vytčených cílů, cíle společnosti musí být totožné s cíli zaměstnanců. Vedoucí představitelé organizace své zaměstnance musí přimět k tomu, aby se jejich vlastní cíle co nejvíce shodovaly s cíli celé organizace. Organizace i zaměstnanci směřují stejným směrem. V tomto případě jsou zaměstnanci spokojeni, pracují spolehlivě. Proto zaměstnanci musí být o plánech a strategických organizačních změnách včas informováni. Není-li tomu tak, mohou se zaměstnanci domnívat, že zaměstnavateli na nich příliš nezáleží. Tento pocit mnohdy vede ke snížení výkonnosti, ztrátě zájmu o plnění pracovních úkolů, snížení pracovní morálky a loajality. (Dědina, Odcházal, 2007)

K tomu, aby se těmto problémům předešlo, plní důležitou funkci efektivní komunikace. Organizace by měla mít vypracovaný kvalitní vnitropodnikový komunikační systém, zahrnující veškeré vazby a komunikační prostředky. V komunikačním systému jsou přesně specifikovány komunikační sítě a toky uvnitř organizace. K tomu organizace vydá dokument závazný pro všechny zaměstnance. Dokument má formu např. vnitropodnikové směrnice, ve které jsou vymezena veškerá pravidla komunikace vyplývající ze vztahů dle organizační struktury podniku. Protože je předpis závazný musí s ním být všichni zaměstnanci vhodnou formu včas seznámeni, obvykle hned po nástupu do zaměstnání. Přesně stanovená pravidla specifikují formální stránku vnitropodnikové komunikace.

Pro dobře fungující vnitropodnikové vztahy je také důležité, aby v organizaci byly podporovány i neformální vztahy a neformální komunikace. Neformální komunikace rozvíjí a upevňuje zaměstnanecké vztahy, a to nejen mezi zaměstnanci, kteří se běžně setkávají na pracovišti, ale také mezi různými organizačními složkami organizace, které musí spolupracovat.

Komunikační toky proudí všemi směry napříč celou organizací. Komunikace probíhající shora dolů vychází od vedení společnosti a směřuje k zaměstnancům zastávajícím nižší pozice. Seznamuje zaměstnance s plány organizace. Komunikace směrem zdola nahoru naopak vychází od podřízených zaměstnanců a směřuje k nadřízeným manažerům. Tento tok manažerům poskytuje informace o tom, jak zaměstnanci reagují na fungování organizace, na nařízení vedení a plánovanou strategii.

Dalším komunikačním tokem je komunikace mezi zaměstnanci pracovně zařazenými na stejné úrovni, tzv. komunikace laterální. Proti tomu komunikace diagonální probíhá mezi zaměstnanci na různých pozicích. (Robins, Coulter, 2004)

Komunikační síť má za cíl, co nejpřesněji přenášet potřebné informace. Informace se tak dostávají k příslušným zaměstnancům a skupinám pracovníků. Informace jsou předávány srozumitelným způsobem. Cílem efektivní komunikace v organizaci je vytvořit pracovní tým, jehož členové vnímají svou vlastní důležitost v organizaci. (Střížová, 2006)

3.3.5.7 Krizová komunikace

Krizová komunikace je obzvláště náročnou stránkou komunikačního procesu. Období, kdy se organizace nachází v krizi je pro firmu složité a efektivní přenos informací je zásadní. Krize může postihnout každou organizaci nehlédě na zaměření a hlavní činnost. Krizová situace vzniká z různých příčin, může ji způsobit požár, porucha na výrobním zařízení, zpožděná dodávka zboží či materiálu, selhání informačního systému, nedostatek odborníků apod. Krizi mohou způsobit lidé (lidé nacházející se uvnitř organizace, ale také konkurence) i přírodní živly (sucho, povodeň, požár). Pro zvládnutí nenadálé krizové situace je nutné, aby organizace měla zpracovaný krizový plán, kterým se zaměstnanci budou v tomto období řídit a postupovat podle něho. V krizovém plánu musí být přesně stanovená pravidla komunikace, každý zaměstnanec musí vědět, na koho se obrátit. Nezvládnutá krizová situace může zpomalit, ohrozit nebo zcela zastavit chod organizace. (Chalupa, 2012)

„Promyšlený plán přináší vítězství, nedostatečný plán znamená porážku. Co teprve, kde žádný plán nebyl! Mistr Sun.“ (Chalupa, 2012, s. 11)

Efektivní komunikace je nástrojem protikrizového opatření. Manažer zaměřený na krizové řízení, rozhoduje operativně, vydává jasná *„správná rozhodnutí ve správný čas“*. (Chalupa, 2012, s. 11)

Zásadami krizové komunikace jsou efektivita a rychlost, včasná informovanost všech zaměstnanců. Jedině tak lze zabránit šíření fámy a paniky. Komunikační iniciativu organizace projevuje i navenek, nebude-li veřejnost o svém stavu informovat společnost sama, budou informace poskytovat jiní (např. média), což mnohdy nebývá pro organizaci postiženou krizí přínosné. (Chalupa, 2012)

4 Vlastní práce

Praktická část závěrečné práce si klade za cíl zjistit, jakou míru důležitosti manažeři ve své praxi přikládají jednotlivým prvkům komunikace v praxi manažera.

Pro sběr dat bylo použito metody kvantitativního výzkumu. Vstupní data byla získána pomocí dotazníkového šetření. Dotazník obsahuje otázky, jejich obsah byl sestaven na základě teoretických znalostí uvedených v teoretické části závěrečné práce, vycházejících ze studia odborné literatury. Dotazník byl zcela anonymní, oslovení respondenti byli manažeři pracujících na různých pozicích jedné společnosti.

Sebraná vstupní data byla analyzována a byla statisticky zpracována, výsledky byly vyjádřeny graficky, resp. seřazena v tabulkách. V závěru práce je uvedeno vyhodnocení.

Na samém počátku vlastní práce bude představena organizace z řad jejíchž zaměstnanců ve vedoucích pozicích byli vybráni respondenti dotazníkového šetření.

4.1 Představení objektu výzkumu

4.1.1 Hlediska pro výběr zkoumaného objektu

Zkoumaným objektem byla zvolena firma Mountfield a.s. Společnost byla vybrána z několika důvodů.

Hlavním důvodem je skutečnost, že se jedná o tzv. „živou firmu“. Společnost Mountfield se na trhu pohybuje již od roku 1991. Stále je prosperující společností, která se vyvíjí a rozrůstá. Za bezmála 30 let svého působení na trhu se stala největším českým prodejcem zahradní techniky a dalšího souvisejícího sortimentu. Stejně tak se společnosti Mountfield a.s. daří na trhu slovenském. Svoji prosperitu firma opírá o širokou nabídku kvalitního sortimentu, který vychází z nabídky výrobků a služeb zákazníkům.

Na samém počátku stála jedna prodejna poblíž Prahy. V současnosti společnost provozuje 74 poboček celých prodejních center (Obrázek č. 5).

(<https://www.mounfield.cz/o-spolecnosti/historie-firmy>)

Z uvedeného vyplývá, že tato firma má značné zkušenosti s komunikací a musí ovládat umění efektivní komunikace, neboť efektivní komunikaci si bezvadný chod organizace, její prosperita a konkurenceschopnost žádá.

V takto velké společnosti lze také sledovat více komunikačních toků, než u malých firem. Také s ohledem na množství zaměstnanců, lze předpokládat i větší množství pracovníků na manažerských pozicích. Tato skutečnost byla nezbytná pro získání potřebného množství respondentů pro kvantitativní výzkum.

Jako významné se ukázalo hledisko vstřícnosti společnosti spolupodílet se na tvorbě této závěrečné práce a umožnit autorovi oslovení několika manažerů. Časová dotace na vyplnění dotazníku sice nebyla nijak náročná, nicméně v situaci nouzového stavu vyhlášeného v souvislosti s pandemií tzv. koronaviru, který oslaboval činnost a prosperitu mnoha firem, bylo velmi obtížné nalézt organizaci přístupnou vzájemné komunikaci a spolupráci.

Obrázek 5 Ukázka prodejního komplexu Mountfield a.s.



Zdroj: www.mountfield.cz

4.1.2 Historie a současnost společnosti

Kořeny společnosti sahají do roku 1991. Byla založena první prodejna zahradních sekaček. Místo dalších malých prodejen začala vznikat prodejní centra poskytující zejména servisní služby. Během dalších pěti let společnost již provozovala 14 prodejen.

Firma v dalších letech více rozvíjela komunikaci se zákazníky. K reklamě začala využívat veřejná média (vznikl „Béda Trávníček“, „Kolo štěstí“). Do roku 2000 se péče o zákazníky zlepšila natolik, že servis byl poskytován u každé prodejny, cílem společnosti bylo vybudovat síť prodejen s dostupností do 30 km.

Po roce 2000 firma zahájila také prodej formou e-shopu. Nadále pokračovala v rozšiřování reklamní kampaně, zdokonalování služeb pro zákazníky a zákaznické bonusy. Kromě zákaznické základny společnost rozšiřovala také dodavatelskou síť.

V současné době se Mountfield zaměřil na revitalizaci obchodní center za účelem zvýšení zákaznického komfortu. Prodejny mají mít shodný design interiéru a vznikají v nich také samoobslužné zóny. (<https://www.mounfield.cz/o-spolecnosti/historie-firmy>)

Kromě péče o zákazníka tato společnost také dbá o své zaměstnance. Má vypracovaný náborový systém nových lidských zdrojů, který zahrnuje důkladné seznámení se společností, jejím chodem, pravidly. Nově příchozím zaměstnancům je poskytnuto důsledné zaudčení a samozřejmě i seznámení s principy firemní komunikace.

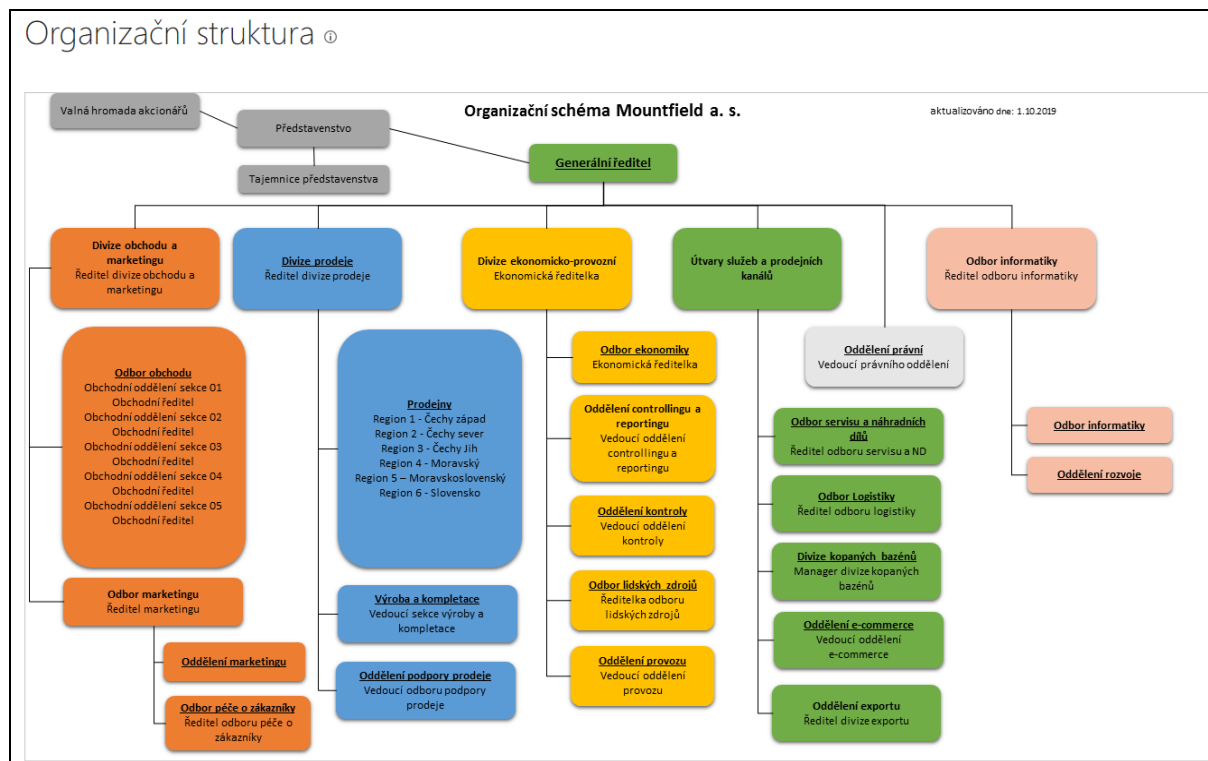
4.1.3 Organizační struktura

Společnost Mountfield a.s. používá vícestupňovou a věcně řídicí organizační strukturu (Obrázek č. 6).

V čele společnosti stojí Valná hromada akcionářů. Valné hromadě je zodpovědné představenstvo, tj. generální ředitel a tajemnice představenstva. Generální ředitel řídí jednotlivé útvary společnosti (Divize obchodu a marketingu, Divize prodeje, Divize ekonomicko-provozní, Útvary služeb a prodejních kanálů, Odbor informatiky, Oddělení právní). Jednotlivé útvary společnosti jsou dále členěny a jsou řízeny svými manažery, kterými jsou ředitelé konkrétních útvarů. V souvislosti s dalším členěním jednotlivých útvarů se také rozšiřuje management společnosti.

Ve společnosti Mountfield a.s. je zastoupen nejvyšší, střední, nižší management.

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Mountfield a.s.



Zdroj: Mountfield a.s., poskytnuto společností

4.2 Představení respondentů

Dotazník v úvodu svými otázkami směřuje k identifikaci manažerů, kteří se zúčastnili výzkumu a podrobili se dotazníkovému šetření.

Výzkum byl uskutečněn v různých pobočkách vybrané společnosti mezi manažery na různých stupních managementu. Osloveni byli manažeři z oblasti prodeje, servisu, kontroly, ekonomiky, informatiky, lidských zdrojů, výroby, péče o zákazníky, propagace, exportu apod. napříč společností a sítí poboček v České republice a na Slovensku.

Dotazníkové šetření probíhalo zcela anonymně s tím, že anonymita byla předem respondentům zajištěna. K identifikaci respondentů nejsou použita jména ani jiné citlivé údaje.

Dotazník byl ve spolupráci s vedením společnosti rozeslán 30 manažerům. Manažeři byli osloveni formou e-mailové komunikace. Na dotazník odpovědělo 27 manažerů, což představuje 90 % vysokou návratnost. V průběhu zpracování byly vyřazeny 3 odpovědi

z důvodu nedodržení formálních náležitostí, např. nedodržení včasného termínu odevzdání, neúplnosti odpovědí na všechny otázky apod.

Celková návratnost úspěšně odevzdaných dotazníků vhodných pro další zpracování je 24 dotazníků, tedy 80 % ze všech rozeslaných. Tuto úspěšnost lze považovat za vysokou a dostačující.

4.2.1 Složení respondentů z hlediska pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnili ženy a muži různých věkových kategorií pracující v manažerských pozicích uvedené společnosti. (Tabulka č. 2)

Z celkových 24 (100 %) vyhodnocovaných dotazníků odpovědělo 9 žen (37,5 %) a 15 mužů (62,5 %).

Tabulka 2 Složení respondentů z hlediska pohlaví

Odpověď	Počet responzí	Podíl
Muž	15	62,5
Žena	9	37,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Z uvedeného vyplývá, že v manažerských pozicích pracují více muži, kteří mají převahu nad ženami manažerkami.

4.2.2 Složení respondentů z hlediska věku

Další otázka byla zaměřena na rozdělení respondentů z hlediska jejich věku. Pro toto rozdělení byla stanovena škála o pěti věkových kategoriích v rozmezí do 29 let, od 30 do 39 let, od 40 do 49 let, od 50 do 59 let a 60 a více let. (Tabulka č. 3)

Jak ukazuje tabulka, ve vybrané společnosti pracují v manažerských pozicích nejčastěji lidé ve věku mezi 30 až 39 roky věku, kteří tvoří téměř 42 % manažerů. Velké zastoupení 25% mezi manažery společnosti mají mladí lidé do 29 let. O něco méně 16,7

procenty jsou zastoupeni manažeři ve věku od 40 do 49 let. Šetření prokázalo, že mezi oslovenými manažery bylo 16,7 % ve věku nad 50 let, z toho jeden ve věku 60 a více let.

Tabulka 3 Složení respondentů z hlediska věku

Odpověď	Počet responzí	Podíl
< 29 let	6	25 %
30 - 39 let	10	41,7 %
40 - 49 let	4	16,7 %
50 - 59 let	3	12,5 %
60 <	1	4,2 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Z těchto výstupů vyplývá, že společnost dává možnost uplatnění mladým lidem. V manažerských pozicích se zde uplatňují lidé do 40 let z více než poloviny, přesně 66,7 %.

4.2.3 Složení respondentů z hlediska dosaženého vzdělání

Otázka zjišťující nejvyšší dosažené vzdělání u manažerů zkoumané společnosti (Tabulka č. 4) předpokládala, že manažeři mají minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Jednou z možných odpovědí byla možnost uvést jiné vzdělání než vysokoškolské – bakalářského typu, vysokoškolské – magisterského typu, střední s maturitou vyšší odborné. Tuto odpověď však žádný z respondentů nevyužil.

Tabulka 4 Složení respondentů z hlediska vzdělání

Odpověď	Počet responzí	Podíl
Vysokoškolské bakalářské	10	41.7 %
Střední s maturitou	9	37.5 %
Vysokoškolské magisterské	3	12.5 %
Vyšší odborné	2	8.3 %
Jiné, uveďte jaké	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Ze zpracovaných odpovědí je zřejmé, že manažerské pozice zastávají vysokoškolsky vzdělaní lidé, celkem 13 respondentů, což představuje 54,2 %. Z počtu vysokoškolsky vzdělaných manažerů má většina vzdělání bakalářského stupně. Střední

vzdělání s maturitou má 9 z dotázaných respondentů (37,5 %) a vyšší odborné vzdělání mají 2 respondenti (8,3 %). Tuto skutečnost lze dát do souvislosti se zjištěním v předchozí kapitole, kdy bylo zjištěno, že v řadách manažerů jsou převážně mladí lidé. Lze předpokládat, že na rozvoji svého vzdělání dále pracují a jejich kvalifikace se bude zvyšovat.

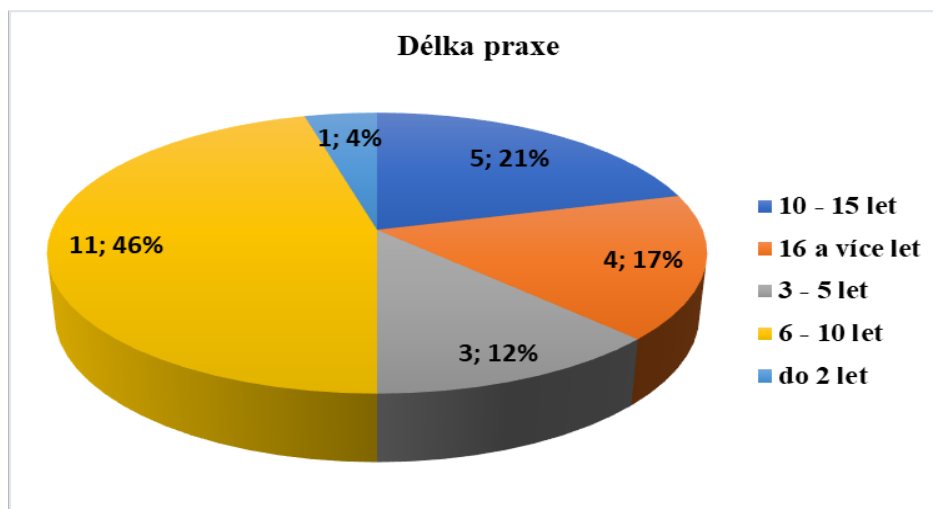
4.3 Praxe respondentů manažerů ve zkoumané společnosti

4.3.1 Délka praxe u současného zaměstnavatele

Respondentům bylo v dotazníku nabídnuto pět možností odpovědí na otázku týkající se délky jejich praxe ve zkoumané společnosti. (Graf č. 1)

Možnosti byly vymezeny délkou časového období (do 2 let, od 3 do 5 let, od 6 do 10 let, od 11 do 15 let a více než 16 let).

Graf 1 Délka praxe u současného zaměstnavatele



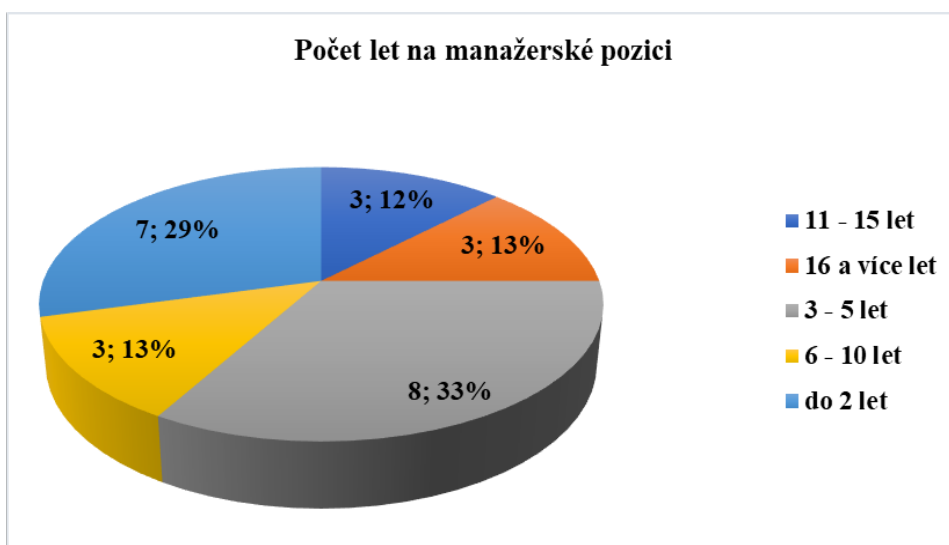
Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Mezi respondenty, kteří odpověděly na tuto otázku, zastávají manažerské pozice nejvíce zaměstnanci s délkou praxe od 6 do 10 let (46%). Na druhém místě jsou zaměstnanci s délkou praxe od 10 do 15 let 21%, dále je kategorie 16 a více let (17%). Tři manažeři zde pracují 3 až pět let (12%). Pouze jeden manažer má praxi nižší než dva roky (4%).

4.3.2 Délka praxe v pozici manažera

Ve zkoumané společnosti mohou být zaměstnanci přijímáni přímo na manažerské pozice nebo se na pozici manažera musejí tzv. vypracovat, získat svou předchozí praxí potřebné zkušenosti a dovednosti. Jak dlouho zastávají oslovení manažeři svou pozici ukazuje následující graf (Graf č. 2).

Graf 2 Počet let na manažerské pozici



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

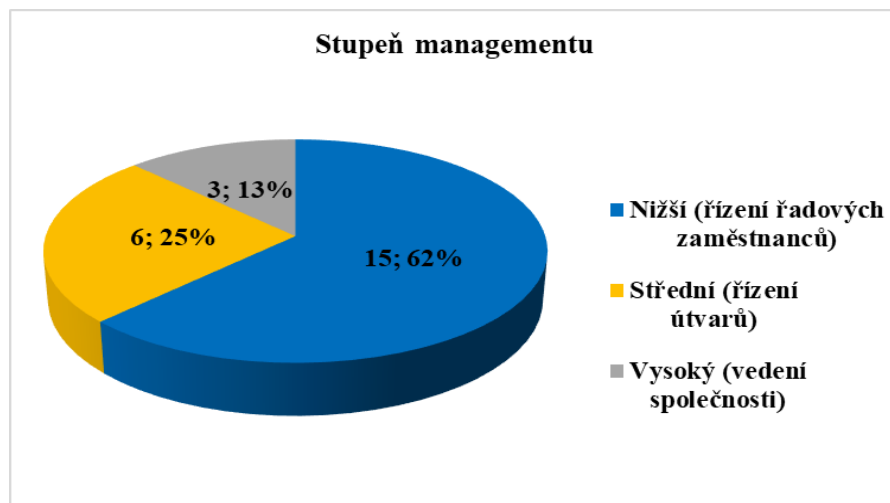
Z grafu lze vyčíst, že nejvíce z odpovídajících manažerů (8, tj. 33%) zastává tuto pozici 3-5 let. Na druhém místě jsou zastoupeni manažeři, kteří jsou v manažerské pozici méně než 2 roky (7, tj. 29%). Stejným počtem jsou zastoupeny skupiny 6 -10 let, 11 – 15 let a 16 a více let. Tyto tři skupiny jsou zastoupeny třemi respondenty.

4.3.3 Stupeň managementu

Z oslovených respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se více než polovina nachází na nižší úrovni managementu.

Ze 24 respondentů je to 15 osob, což představuje 62,5 %. Na střední úrovni managementu působí 6 respondentů (25 % z dotázaných). Nejmenší počet dotazovaných zastává funkci vysokého managementu, jen 3 řídicí pracovníci z dotazovaných (12,5 %).

Graf 3 **Stupeň managementu**



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Nižší počet zastoupení vysokého managementu je zřejmě dán tím, že v dané společnosti jsou více zastoupeni manažeři nižší a střední úrovně související s podstatou potřeb společnosti a jejího řízení. Ve vysokém managementu společnosti působí nepoměrně menší počet osob než na nižších úrovních vedení.

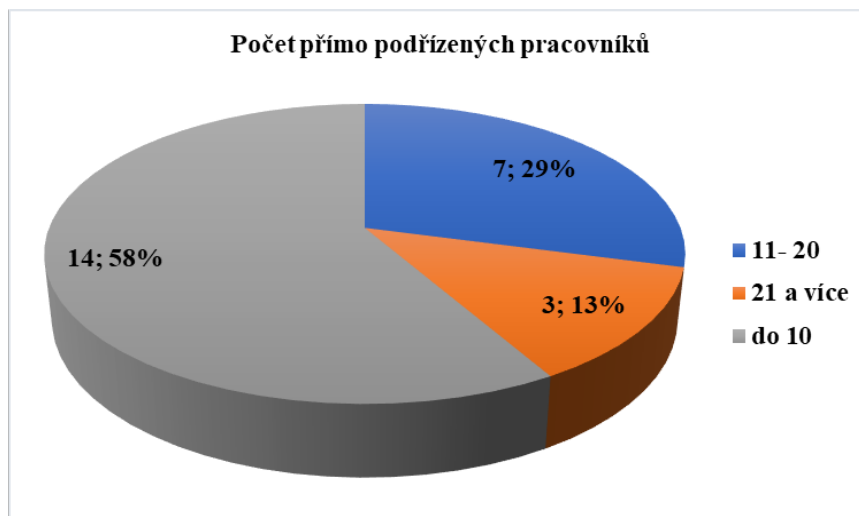
Výsledek šetření může také ovlivnit skutečnost, že pracovníci vysokého managementu vzhledem ke své vytíženosti nebyli ochotni ke spolupráci na výzkumu.

4.3.4 Přímo podřízení zaměstnanci

Dalším dotazem bylo zjišťováno, kolik mají manažeři z řad respondentů přímo podřízených pracovníků (Graf č. 4).

Na první pohled je z grafu patrné, že největší počet manažerů (14, tj. 58 %) přímo řídí méně než 10 pracovníků. Menší pracovní skupiny představují pro manažera lepší podmínky pro řízení, komunikaci, kontrolu. Lépe funguje i informační přenos. Další zastoupenou skupinou jsou manažeři přímo řídící 11 -20 podřízených (29%). Poslední skupina řídící 21 a více zaměstnanců je zastoupena třemi manažery. Zde se jedná již o poměrně velké pracovní skupiny, kde komunikace již může probíhat obtížně, zvyšuje se nebezpečí komunikačního šumu, prodlužování termínů apod.

Graf 4 Počet přímo podřízených pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Na první pohled je z grafu patrné, že největší počet manažerů (14, tj. 58 %) přímo řídí méně než 10 pracovníků. Menší pracovní skupiny představují pro manažera lepší podmínky pro řízení, komunikaci, kontrolu. Lépe funguje i informační přenos. Další zastoupenou skupinou jsou manažeři přímo řídící 11-20 podřízených (29%). Poslední skupina řídící 21 a více zaměstnanců je zastoupena třemi manažery. Zde se jedná již o poměrně velké pracovní skupiny, kde komunikace již může probíhat obtížně, zvyšuje se nebezpečí komunikačního šumu, prodlužování termínů apod.

4.4 Kvantitativní analýza zjištěných dat

Otázky v další části dotazníku byly zaměřeny na zjištění významu komunikačních prvků pro manažerskou práci. Pro vyjádření důležitosti, jakou přiřkládají různým prvkům komunikace byla respondentům poskytnuta čtyřstupňová hodnotící škála (Tabulka č. 5).

Čtyřstupňová hodnotící škála je v praxi vhodnější než třístupňová, při které mají respondenti tendenci většinou volit střední hodnotu. Také rozlišení úrovní je u třístupňové škály nízké. (Hroník, 2006).

Tabulka 5 Čtyřstupňová hodnotící škála

Hodnotící škála	
Významnost	Míra významnosti
1	Malá
2	Průměrná
3	Velká
4	Zásadní

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Pro zpracování analýzy a pro vyhodnocení sebraných dat bylo využito těchto statistických ukazatelů:

Relativní četnost (f_i): udává, jaký podíl četnosti má určitý znak (n_i) na celkovém souboru (n), uveden je v procentech (%).

Vzorec: $f_i = n_i / n$

Vážený aritmetický průměr: vypovídá o významnosti určitého prvku.

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

Směrodatná odchylka (s): vyjadřuje míru statistické variability.

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

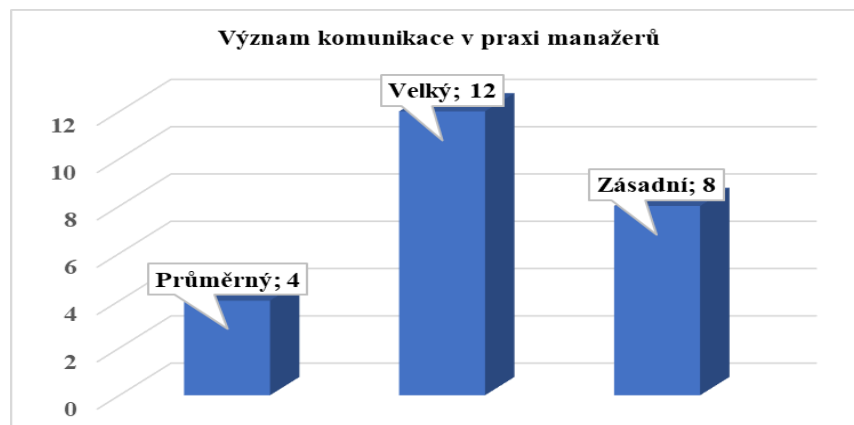
Variační koeficient (v): vyjadřuje podíl směrodatné odchylky (s) a váženého aritmetického průměru (x), uveden je v procentech (%).

Vzorec: $v = (s / x) * 100$

4.4.1 Význam komunikace pro praxi manažerů

První otázka této části dotazníku směřovala ke zjištění, jaký význam přiřkládají respondenti komunikaci jako takové, bez ohledu na to, zda se jedná o komunikaci verbální či neverbální a bez ohledu na používané prvky komunikačního procesu.

Graf 5 Význam komunikace v praxi manažerů



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Nejvíce respondentů odpovědělo na tuto otázku, že má pro ně efektivní komunikace v jejich praxi velký význam. Odpovědělo tak 12 respondentů, což představuje 50 % ze všech. Zásadní význam přiřkládá komunikaci 8 respondentů představujících 33,3 %. Ostatní respondenti byly toho názoru, že má pro jejich práci komunikace význam pouze průměrný. Odpověděli tak čtyři respondenti, tj. 16,7 %. Žádný z respondentů nezvolil odpověď, že komunikace má pro ně význam malý. Dokazuje to dříve uvedené konstatování, že bez vzájemné komunikace manažerskou činnost vykonávat nelze.

4.4.2 Verbální komunikace

Další otázka se týkala hodnocení významnosti prvků verbální komunikace. Verbální komunikace je uskutečňována za pomoci řeči, jedná se o zvykový projev prostřednictvím jazyka.

Jaké prvky byly hodnoceny a jakou významnost jednotlivým prvkům respondenti přiřadili ukazuje tabulka č. 6.

Tabulka 6 Významnost prvků verbální komunikace

Prvky verbální komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Pořadí významnosti
Hlasitost projevu	1	10	12	1	2,542	0,644	25,334	4-5
Rychlost řeči	17	5	2	0	1,375	0,633	46,037	8
Artikulace	8	8	3	5	2,208	1,117	50,588	6
Plynulost projevu	0	2	10	12	3,416	0,640	18,735	1
Gramatická úroveň	6	4	8	6	2,583	1,115	43,167	4-5
Pochopení – sémantická shoda	0	3	9	12	3,375	0,696	20,622	2
Vyvarování se vulgarismů	4	7	6	7	2,667	1,067	40,007	3
Vyvarování se expletiv	5	11	7	1	2,167	0,799	36,871	7

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

- **Vhodná hlasitost projevu:**

Hlasitost projevu bezesporu ovlivní vnímání a soustředění posluchače. Mluvčí proto při svém projevu musí umět zvolit vhodnou hlasitost. Hlasitost projevu vypovídá i o vlastnostech mluvčího. Tichý projev může prozradit nejistotu mluvčího, či jeho nesmělost. Projev přespříliš hlasitý může naopak působit na posluchače nepříjemně a mluvčí si sympatie nezíská.

Tabulka č. 6 ukazuje, že manažeři z řad respondentů vhodné hlasitosti projevu přikládají velkou významnost (12, 50 %) a 10 (41,7 %) respondentů přiřadilo významnost průměrnou. Shodně malou a zásadní významnost přiřadil vždy 1 (4,2 %) respondent.

- **Rychlost řeči:**

Stejně jako hlasitost i rychlost či tempo řeči ovlivňuje vnímání posluchačů a porozumění sdělení. Přesto tomuto prvku respondenti přiřadili pouze malou významnost 17 (70,8 %). 5 (20,8 %) respondentů se přiklonilo k významnosti průměrné a pouze 2 (8,3 %) zvolili významnost velkou. Zásadní významnost nepřidil žádný z respondentů.

- **Artikulace:**

Artikulace, nebo-li správná a srozumitelná výslovnost je pro pochopení přijímaných informací důležitá. Zásadní významnost artikulaci připsalo 5 (20,8 %) respondentů a 3 (12,5 %) významnost velkou. Shodně se domnívalo 8 (33,3, %) respondentů, že artikulaci náleží malá a průměrná významnost.

- **Plynulost projevu:**

V mluveném projevu je třeba dbát na plynulost řeči, vhodně volené pauzy. Mluvčí by se měl vyvarovat např. zadržávání, hledání vhodných slov apod. Plynulosti projevu přiřadilo 12 (50 %) respondentů zásadní význam, a 10 (41,7 %) velký význam. Pouze 2 (8,3 %) respondenti přiřadili průměrný význam, malý význam nepřičadil žádný z respondentů.

- **Gramatická úroveň:**

Nejen písemný projev, ale také projev mluvený se řídí gramatikou. Od manažera jakožto vedoucího pracovníka se znalost používaného jazyka a gramatiky zcela přirozeně očekává. Velký význam gramatické úrovni projevu přiřadilo 8 (33,3 %) respondentů a 6 (25 %) se domnívá, že má význam zásadní. Naopak také 6 (25 %) se domnívá, že gramatická úroveň má jen malý význam a 4 (16,7 %) se přiklonilo k významu průměrnému.

- **Pochopení sdělení – sémantická shoda:**

Pochopení sdělení příjemcem souvisí se srozumitelností s jakou informací předává odesílatel. Za zásadní sémantickou shodu považuje 12 (50 %) respondentů a za velmi významnou 9 (37,5 %). Pouze 3 (12,5 %) považuje sémantickou shodu za průměrně důležitou, malou významnost ne zvolil nikdo.

- **Vyvarování se vulgarismů:**

Používání neslušných vulgárních výrazů je nevhodné v jakémkoliv verbálním projevu, tím spíše ve formálním projevu vedoucích pracovníků. Jako prvek zásadního významu v komunikaci označilo 7 (29,2 %) respondentů. Shodně 7 (29,2 %) respondentů označilo tento prvek za průměrně významný. Velký význam přiřadilo 6 (25,0%) a malý význam 4 (16, %) respondentů.

- **Vyvarování se expletiv:**

Expletiva jsou prázdná, zbytečná slova bez obsahu, která se nijak nevztahují k tématu komunikace. Používají se většinou z důvodu nejistoty, rozpačitosti. Mnoho lidí má návyk používat během řeči expletiva typu „prostě“, „jako“, „no“ apod. Potřebu vyvarování se mluveném projevu těchto pomocných slov označilo jako významnou 7 (29,2 %) respondentů, jako zásadně významnou 1 (4,2 %) respondent. Naopak za průměrně významný tento prvek považuje 11 (45,8 %) a za málo významný 5 (20,8%) respondentů.

4.4.3 Neverbální komunikace

Tato otázka byla zaměřena na hodnocení významnosti prvků neverbální komunikace. Neverbální komunikace představuje komunikaci beze slov. Zahrnuje celkové vystupování jedince, vypovídá o jeho temperamentu, emocích, sebevědomí, vlastnostech i společenském postavení. Hodnocené prvky a významnost jakou jim respondenti přiřadili znázorňuje tabulka č. 7.

Tabulka 7 Významnost prvků neverbální komunikace

Prvky verbální komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Pořadí významnosti
Oční kontakt	1	7	4	12	3,125	0,971	31,072	1
Mimika	11	9	3	1	1,750	0,829	47,371	5
Stisk ruky	12	8	4	0	1,667	0,745	42,571	6
Gestika	8	13	3	0	1,792	0,644	35,938	4
Haptika	21	3	0	0	1,125	0,331	29,422	7
Posturika	1	10	13	0	2,500	0,577	23,080	2-3
Proxemika	5	8	5	6	2,500	1,081	43,240	2-3

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

- **Oční kontakt:**

Oční kontakt provází verbální komunikaci a jeho navázání je pro efektivní komunikaci zřejmé. Ne marně jsou oči označovány jako okno do duše člověka. Zásadní význam navázání očního kontaktu přiřadilo 12 (50 %) respondentů. Velký význam má oční kontakt pro 4 (16,7 %) respondenty, průměrný význam má pro 7 (29,2 %) respondentů a 1 (4,2 %) respondent považuje oční kontakt za málo významný.

- **Mimika:**

Zdrojem mnoha informací vypovídající o člověku je mimika jeho obličeje. Mimické svaly v obličeji mohou být řízeny vědomě, či nevědomě. Přes nesporný význam mimiky ji za zásadně významnou označil pouze 1 (4,2 %) respondent a za velmi významnou 3 (12,5 %) respondenti. Za málo významnou v komunikaci považuje 11 (45,8 %) a za průměrně významnou 9 (37,5 %) respondentů.

- **Stisk ruky:**

Skutečnost, že podávání ruky a její stisk je důležitým prvkem neverbální komunikace, je všeobecně známá. Přesto žádný z respondentů neoznačil stisk ruky jako zásadně významný prvek, oproti tomu 12 (50 %) respondentů označilo stisk ruky jako málo významný. Průměrnou významnost stisku ruky přisoudilo 8 (33,3 %), jako prvek velkého významu jej označili 4 (16,7 %) respondenti.

- **Gestika:**

Gesta jsou velmi častým doplňkem verbální komunikace, mnohdy jsou používána nevědomky, některá gesta se naopak používají vědomě a slouží k podpoře verbálního projevu a ke zdůraznění vysloveného obsahu. Jak vyplývá z tabulky č. 7 žádný z respondentů používání gest nepovažoval za zásadně významné, velký význam přiřadili pouze 3 (12,5 %) respondenti. Průměrný význam gestice přisuzuje 13 (54,2 %) a malý význam 8 (33,3 %) respondentů.

- **Haptika:**

Dalším prvkem neverbální komunikace je komunikace prostřednictvím dotyků, nebo-li haptika. Převážná většina respondentů označila fyzický kontakt při komunikaci za málo významný 21 (87,5 %) a 3 respondenti považují haptiku za průměrně významný prvek. Velký či zásadní význam haptice nepřiděl žádný z respondentů.

- **Posturika:**

Pojmem posturika označujeme postoj a držení celého těla. Více než polovina respondentů 13 (54,2%) přiřadila posturice velký význam, zásadní význam nepřiděl žádný z respondentů. Průměrný význam tomuto znaku neverbální komunikace přiřadilo 10 (41,7 %) respondentů a malý význam 1 (4,2 %) respondent.

- **Proxemika:**

Proxemika se zabývá prostorovým rozmístěním účastníků komunikačního procesu. Vzdálenost mezi partnery ovlivňuje do značné míry jejich vzájemný vztah. Zásadní význam proxemiky vyjádřilo 6 (25 %) a velký význam 5 (20,8 %) respondentů. Pro 8 (33,3 %) respondentů je proxemika průměrně významným a pro 5 (20,8 %) respondentů málo významným prvkem.

4.4.4 Upřednostňovaný způsob komunikace

Způsob komunikace představuje komunikační kanál, jehož pomocí je uskutečňován proces komunikace mezi komunikantem a komunikátorem. Během vzájemné komunikace můžeme využívat i více způsobů. Tabulka č. 8 ukazuje jakou významnost přiřkládají respondenti zkoumaným prvkům.

Tabulka 8 Upřednostňovaný způsob komunikace

Způsob komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Pořadí významnosti
Osobní komunikace	0	0	2	22	3,917	0,276	7,046	1
Telefonický kontakt	1	3	12	8	3,125	0,781	24,992	2
Písemný styk	17	5	2	0	1,375	0,633	46,036	4
Elektronická komunikace	2	1	14	7	3,083	0,666	21,602	3

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

- **Osobní komunikace:**

Osobní komunikace má oproti ostatním způsobům mnohé výhody, např. možnost okamžité reakce, rychlosti přenosu informací, jedná se o operativní způsob komunikace. Oproti tomu nevýhodou je to, že neexistuje písemný záznam, v případě sporu se špatně dokazuje skutečnost argumentace. Ve své praxi osobní komunikaci upřednostňuje, jak dokazuje tabulka č. 8, naprostá většina 22 (91,7 %) respondentů, kteří jí přiřadili zásadní význam. Dva respondenti (8,3 %) usuzují na velký význam osobní komunikace. Žádný z respondentů neoznačil odpověď malý či průměrný význam.

- **Telefonický kontakt:**

Telefonování je v dnešní době hojně využívaným způsobem komunikace v každodenním životě lidí, tedy i v manažerské praxi se bez něho nelze obejít. Manažer je tak pro své okolí k dosažení kdekoliv a kdykoliv, otázkou je, zda je to vždy pro manažera přínosné a není tím omezován v prožívání svého soukromého života.

Většina respondentů se domnívala, že telefonická forma komunikace má velký význam 12 (50 %), 8 (33,3 %) respondentů se domnívá, že má dokonce význam zásadní. Malý

význam v manažerské praxi telefonování přikládá 1 (4,2 s%) respondent, 3 (12,5 %) respondenti se přiklonili k významu průměrnému.

- **Písemný styk:**

Oproti osobní komunikaci a telefonnímu kontaktu má písemná komunikace výhodu právě v situacích, kdy je třeba obsah komunikace zaznamenat a obsah informace uchovat. Překvapivě většina, 17 respondentů (70,8 %), se shodla, že písemný způsob komunikace má malý význam, průměrnému významu se přiklonilo 5 (20,8 %) respondentů. Pouze 2 respondenti (8,3 %) si myslí, že písemná forma komunikace má velký význam, možnost zásadní význam nezvolil žádný z respondentů.

- **Elektronická komunikace:**

Elektronický působ komunikace se v současné době těší velké oblibě. Uskutečňuje se prostřednictvím e-mailové korespondence, komunikujeme na sociálních sítích, pomocí veřejné datové sítě (datová schránka) apod. Elektronická komunikace je rychlá, flexibilní, spolehlivá a z hlediska nákladů nenáročná. Jak ukazuje tabulka č. 8, elektronickou komunikaci pokládá 14 (58,3 %) respondentů za velmi důležitou a 7 (29,2 %) za zásadně důležitou. Za málo významnou považují elektronickou komunikaci 2 (8,3 %) respondenti a jeden respondent (4,2 %) se domnívá, že má průměrný význam.

4.4.5 Pracovní schůzky – neverbální prvky

Tato otázka zjišťovala, jaký význam manažeři přisuzují prvkům neverbální komunikace, které se netýkají ani tak obsahu a způsobu sdělení, spíše tomu, jak se při pracovní schůzce cítíme. Hodnoceno bylo, jakou významnost respondenti přikládají celkovému vzhledu, volbě vhodného oblečení a v neposlední řadě také volbě vhodného prostředí, ve kterém se má pracovní setkání konat. Jak respondenti odpovídali ukazuje tabulka č. 9.

Tabulka 9 Vliv celkového vzhledu, oblečení a prostředí ve vztahu k pracovní schůzce

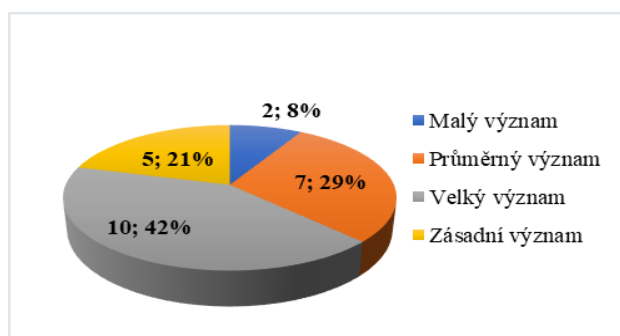
Prvky neverbální komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Pořadí významnosti
Celkový vzhled	2	7	10	5	2,750	0,878	31,927	1
Oblečení	2	8	10	4	2,667	0,849	31,834	2
Vliv prostředí	7	8	9	0	2,083	0,812	38,982	3

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Z tabulky vyplývá, že těmto prvkům přisuzují manažeři velký význam. Tyto prvky do značné míry ovlivňují průběh pracovního setkání a jeho výsledek. Aby manažer mohl na pracovní schůzce prosazovat své zájmy a dosáhnout tak stanoveného cíle, musí se na jednání připravit nejen z hlediska odborného. Důležitý je i pocit osobního komfortu. Je významné cítit se pohodlně a dobře, což zvyšuje sebejistotu, naopak případný pocit nekomfortu narušuje soustředění a pozornost.

Graf č. 6 znázorňuje jakou významnost přikládali respondenti celkovému vzhledu při pracovních jednáních. Zásadní význam přikládá tomuto prvku 5 respondentů (21 %), velký význam mu přikládá 10 respondentů (42 %). Naopak malý význam tomuto prvku přikládají pouze 2 respondenti (8 %) a průměrný význam 7 respondentů (29 %).

Graf 6 Významnost celkového vzhledu

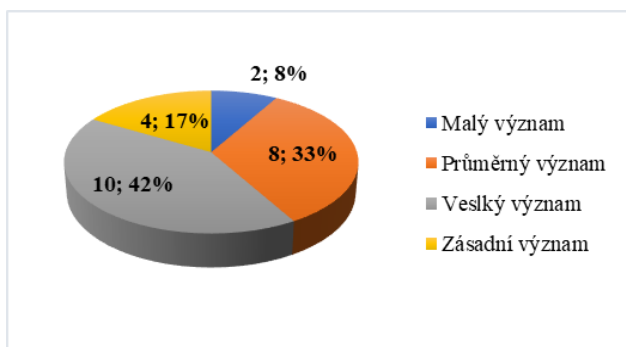


Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

K dobrému celkovému vzhledu přispívá zejména výběr vhodného oblečení odpovídající dané příležitosti, viz Graf č. 7. Velký význam vhodnému oblečení přikládá většina respondentů (10, 42 %), přímo zásadní význam mu přisuzují 4 respondenti (17 %).

Naopak malý význam přiřkládají oblečení 2 respondenti (8%) a průměrný význam 8 respondentů (33 %) z dotázaných.

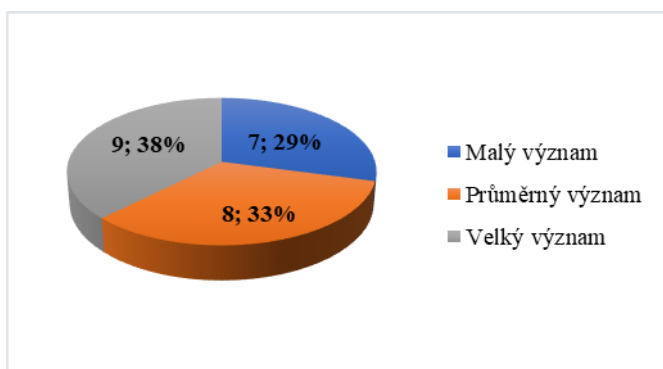
Graf 7 Významnost výběru vhodného oblečení



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Plánujeme-li organizování pracovní schůzky je důležité vybrat pro tuto příležitost i vhodné prostředí pro její konání. Všichni účastníci jednání by se v daných prostorách cítili dobře, místo by mělo být pro všechny účastníky pokud možno stejně dostupné. Samozřejmostí je potřebná vybavenost (např. technikou pro použití prezentací apod.).

Graf 8 Významnost výběru vhodného prostředí



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Velký význam výběru vhodného prostředí pro jednání přiřadilo 9 respondentů (38%). Průměrný význam volilo 8 (33%) a malý význam volilo 7 (29%) respondentů. Zásadní význam tomuto prvku nepřiděl žádný z respondentů.

4.4.6 Prvky komunikačního procesu z hlediska srozumitelnosti obsahu komunikace

V otázce směřující na hodnocení prvků komunikačního procesu z hlediska obsahu byla hodnocena významnost relevantnosti obsahu komunikace, forma předání informace, srozumitelnost sdělení, zpětné vazby a absence komunikačních šumů. O pořadí významnosti těchto prvků vypovídá Tabulka č. 10.

Tabulka ukazuje, že tyto hodnocené prvky jsou pro praxi manažerů významné. Největší význam je přisuzován srozumitelnosti sdělení, jak sdělení příjemce porozuměl. Jako druhý nejvýznamnější byl hodnocen význam obsahu informace. Podobných hodnot dosahuje zpětná vazba a forma sdělení. Nejnižší význam přikládají respondenti z řad manažerů nutnosti absence komunikačních šumů.

Tabulka 10 Hodnocení prvků komunikačního procesu z hlediska porozumění obsahu

Prvky komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Pořadí významnosti
Obsah informace	0	1	8	15	3,583	0,571	15,936	2
Forma předání informace	1	4	12	7	3,042	0,789	25,936	4
Srozumitelnost sdělení	0	0	1	23	3,958	0,200	5,053	1
Zpětná vazba	2	1	14	7	3,083	0,812	26,338	3
Absence komunikačních šumů	5	8	7	4	2,417	0,997	41,249	5

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

- **Obsah informace:**

Tabulka č. 10 sděluje, že obsah informace je významným prvkem komunikace. Za zásadně významný považuje obsah sdělované informace 15 (62,5 %) respondentů, za velmi významný jej považuje 8 (33,3 %) respondentů. Pouze 1 respondent (4,2 %) usuzuje, že obsah sdělení má průměrný význam. Možnost malého významu neoznačil žádný z respondentů.

- **Forma předání informace:**

Forma předání informace má vliv na srozumitelnost a pochopení obsahu sdělení. Jakou formou je informace sdělována považuje za velmi významné 12 (50 %) respondentů a 7

z dotázaných (29,2 %) si myslí, že forma sdělení má zásadní význam. Průměrný význam tomuto prvku přiřadili 4 (16,7 %) respondenti. Jeden respondent (4,2 %) se domnívá, že volba vhodné formy sdělení má pouze malý význam.

- **Srozumitelnost sdělení:**

Srozumitelnost souvisí s formou sdělení, se správným kódováním a dekodováním přenášené informace. Kódování si vyžaduje odstranění rušivých elementů, které by mohly obsah informace zkreslit. Jak již bylo dříve uvedeno, je třeba se oprostít od prázdných, slangových, či přímo nevhodných slov. Tabulka č. 10 jednoznačně uvádí, že srozumitelnost sdělované informace má v komunikačním procesu zásadní význam. Toto stanovisko vyjádřilo 23 (95,8%) manažerů z řad oslovených respondentů. Jeden manažer (4,2 %) zvolil možnost velkého významu tohoto prvku.

- **Zpětná vazba:**

Zpětná vazba představuje reakci příjemci na obdrženou informaci. Tato reakce by stejným způsobem měla být odeslána zpět původnímu odesilateli, který se tak má možnost dozvědět o tom, jak příjemce jeho sdělení porozuměl. Většina respondentů vyjádřila zpětné vazbě zásadní (12, 50 %) a velký význam (11, 45,8 %). Zbývající 1 respondent (4,2 %) vyjádřil významnost průměrnou.

- **Absence komunikačních šumů:**

Komunikačních šumů se v komunikaci může objevit celá řada. Tyto elementy omezují zejména srozumitelnost obsahu sdělení, mohou omezit nebo znemožnit i vlastní přenos informace. Za zásadně významnou považují absenci komunikačního šumu 4 (16,7 %) respondenti, za velmi významný tento prvek považuje 7 (29,2 %) respondentů. Průměrnou významnost tomuto prvku komunikace přikládá 8 (33,3 %) respondentů. Celkem 5 manažerů z oslovených se domnívá, že se jedná o málo významný komunikační prvek.

4.4.7 Komunikační dovednosti

Komunikačních dovedností je celá škála sestávající z prvků verbální i neverbální stránky komunikace. Schopný manažer na svých komunikačních dovednostech soustavně pracuje, snaží se je zlepšovat za účelem dosažení maximální efektivity své práce i výsledků pracovní skupiny. Jaké manažerské dovednosti byly hodnoceny a jak je hodnotili oslovení manažeři ukazuje tabulka č. 11.

Tabulka 11 Hodnocení významnosti komunikačních dovedností

Komunikační dovednosti	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Pořadí významnosti
Navázání kontaktu	0	0	5	19	3,791	0,406	10,710	2-3
Udržení pozornosti	0	0	5	19	3,791	0,406	10,710	2-3
Empatie	0	8	14	2	2,750	0,595	21,636	7
Řešení konfliktu	0	2	8	14	3,500	0,645	18,429	5
Aktivní naslouchání	1	1	11	11	3,333	0,745	22,352	6

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

- **Navázání kontaktu:**

Pro zdárný průběh komunikace a zejména pro dosažení společného cíle je v samém počátku podstatné správné navázání kontaktu. Manažer musí být schopen navazovat kontakty jak s nadřízenými, tak i podřízenými pracovníky. Výsledky dotazníkového šetření vypovídají, že převážná většina respondentů navázání kontaktu v počátku komunikace přikládá zásadní význam, odpovědělo tak 19 (79,2 %) respondentů, 5 (20,8 %) respondentů uvedlo význam velký. Možnost malého či průměrného významu nevybral žádný z respondentů.

- **Udržení pozornosti:**

Schopnost při komunikaci udržet pozornost a maximální soustředění bývá často ovlivněna mnoha faktory, v jejichž důsledku dochází k rozptýlení a nesoustředěnosti. Důsledkem nedostatečného soustředění mohou být chybné závěry a špatná rozhodnutí. Z tabulky č. 11, která shrnuje statistické výsledky šetření vyplývá, že významnost udržení pozornosti považuje za zásadní 19 (79,2 %) respondentů, a za významný zbývajících 5 respondentů (20,8 %). Tento prvek nikdo nepovažoval za málo nebo průměrně významný.

- **Empatie:**

Pojmem empatie označujeme dovednost vcítit se do emocí druhé osoby. Empatie je základem vzájemných mezilidských vztahů, vytváření důvěry mezi partnery a je tudíž významná i pro navázání efektivní komunikace. Nadpoloviční většina respondentů 14 (58,3 %) přikládá schopnosti empatie velký význam, 2 (8,3 %) vyjádřili význam zásadní.

Žádný z respondentů empatii neoznačil jako málo významnou, 8 (33,3 %) ji považují za průměrně významnou.

- **Umění řešení konfliktu:**

Konflikty se vyskytují ve všech mezilidských vztazích, tedy i ve vztazích pracovních. Úspěšný manažer by měl umět konfliktům předcházet a pokud ke konfliktu dojde, musí je umět řešit způsobem, kterým zajistí příznivou pracovní atmosféru a efektivnost činností pracovního týmu. Toto si dle výsledků zobrazených v tabulce č. 11 myslí většina manažerů z řad respondentů, z nichž 14 (58,3 %) považují umění řešit konflikty za zásadně významný prvek a 8 (33,3 %) za prvek velkého významu. Pouze 2 respondenti (8,3 %) jej považuje za prvek průměrné významnosti. Možnost malého významu neoznačil žádný z respondentů.

- **Aktivní naslouchání:**

Aktivní naslouchání je v komunikaci bezesporu velmi významným prvkem. Úzce souvisí s již uvedenými prvky, jakou jsou eliminace šumů, soustředění, pozornost. Této skutečnosti zcela odpovídají statistické výsledky shrnuté v tabulce č. 11, ze které je patrné, že většina respondentů přikládá aktivnímu naslouchání podstatnou významnost. K významnosti zásadní i významnosti velké se přiklonilo v obou případech 11 respondentů (45,8 %). Ze všech dotazovaných přikládá aktivnímu naslouchání malou významnost 1 (4,2 %) respondent a stejně tak 1 (4,2 %) respondent považuje tento prvek za průměrně významný.

4.4.8 Principy efektivní komunikace

Tato otázka měla vyjádřit, jak respondenti hodnotili hlavní principy efektivní komunikace (Tabulka č. 12). Komunikace je efektivní, pokud sdělení odesílatele příjemce správně porozuměl a prostřednictvím komunikačního procesu bylo dosaženo společného cíle.

Tabulka 12 Hodnocení principů efektivní komunikace

Principy efektivní komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Pořadí významnosti
Přímost	0	1	1	22	3,875	0,439	11,329	1
Respekt	0	3	8	13	3,462	0,692	19,988	3
Odpovědnost	0	1	6	17	3,667	0,553	15,080	2
Cílovost	0	3	7	14	3,458	0,706	20,416	4

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

- **Přímost:**

Naprostá většina respondentů 22 (91,7 %) odpovědělo, že přímost v komunikaci má zásadní významnost. K dosažení společných cílů vede pouze přímá efektivní komunikace. Předpokladem je, že všichni účastníci jednají upřímně, nezatajují nebo nijak nezkrslují získané informace, které dále předávají.

- **Respekt:**

Vzájemný respekt je pro efektivní komunikaci nezbytný, mají-li se partneři mezi sebou domluvit, musí vzájemně respektovat své názory. Z řad respondentů 13 (54,2 %) označilo respekt jako zásadně důležitý, 8 manažerů (33,3 %) mu přikládá velký význam a 3 (12,5 %) význam průměrný. Žádný z respondentů neoznačil odpověď „malý význam“.

- **Odpovědnost:**

Všichni aktéři komunikačního procesu nesou společnou odpovědnost za průběh i výsledek. Jako zásadně důležitou označilo odpovědnost 17 (70,8 %) respondentů, 6 (25 %) označilo velký význam a 1 (4,2 %) považuje odpovědnost za průměrný význam. Žádný z respondentů neoznačil odpověď „malý význam“.

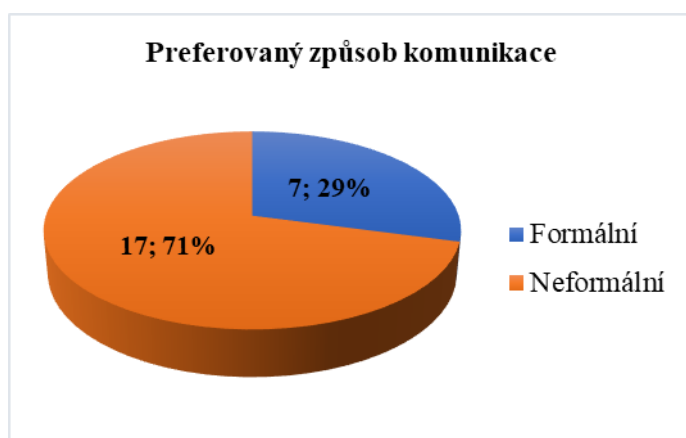
- **Cílovost:**

Dohoda o společných cílech je v efektivní komunikaci nutná. Má-li manažer efektivně komunikovat musí předem znát celkové cíle organizace. Všechny dílčí cíle stanovené v rámci procesu musí zapadat do cíle celkového. Z tabulky je patrné, že všichni respondenti jsou si důležitosti dohody o cílech vědomi a malý význam nepřihodil nikdo. Zásadní význam vyjádřilo 14 (58,3 %), 7 (29,2 %) přiřadilo tomuto prvku velkou významnost a 3 (12,5 %) manažeři se domnívají, že dohoda o cílech je průměrně významná.

4.4.9 Formální a neformální komunikace v manažerské praxi

V této otázce měli manažeři vyjádřit svůj postoj ke komunikaci ve své praxi vůči podřízeným pracovníkům z hlediska formálnosti projevu. Formální komunikace je obvykle řízena jasnými pravidly, se kterými jsou všichni obeznámeni. Oproti tomu komunikace neformální není řízena a vzniká spíše spontánně. V interpersonální a skupinové komunikaci má neformální komunikace rozhodně své místo. Může sloužit k odstranění určitých bariér a zlepšení vztahů.

Graf 9 Preferovaný způsob komunikace z hlediska formálnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

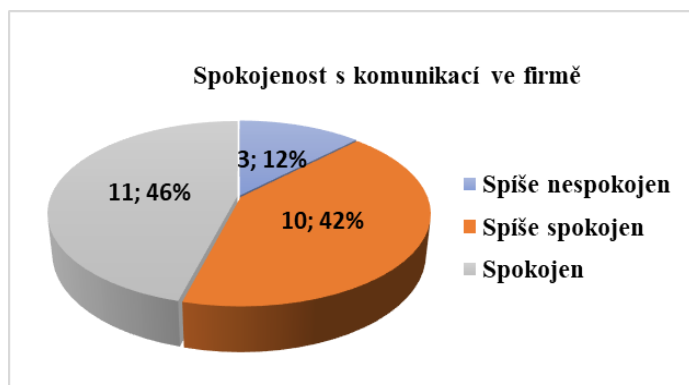
Z grafu č. 9 vyplývá, že většina manažerů z řad respondentů (17, 71 %) upřednostňuje neformální způsob komunikace. Formálnímu způsobu komunikace dává přednost 7 respondentů (29 %). Lze uzavřít, že volba mezi formálním a neformálním přístupem souvisí se stupněm řízení, na kterém se manažer nachází.

4.4.10 Spokojenost manažerů s komunikací ve zkoumané společnosti

V dotazníku měli respondenti také možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s průběhem komunikačního procesu ve firmě, kde pracují. Jejich odpovědi ukazuje graf č. 10.

Z grafu je patrné, že spokojeno s procesem komunikace je 11 (46 %) z dotázaných manažerů. Spíše spokojeno je 10 (42 %) respondentů. Spíše nespokojeni jsou 3 (12 %) respondenti, nespokojenost nevyjádřil žádný z respondentů.

Graf 10 Spokojenost s komunikací ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

4.4.11 Návrh manažerů s na zlepšení komunikace ve zkoumané společnosti

Poslední otázka dotazníku zjišťovala, zda by manažeři z řad respondentů navrhli v nějaké oblasti vnitropodnikové komunikace nějaká zlepšení. Tento návrh měli možnost vyjádřit vlastními slovy, možnosti zlepšení nebyly v dotazníku předepsány.

Graf 11 Návrh na zlepšení komunikace ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Z grafu č. 11 vyplývá, že naprostá většina respondentů je s průběhem komunikace ve firmě spokojena a nenavrhl by žádná zlepšení, toto stanovisko vyjádřilo 22 (92 %) respondentů. Určitou změnu by navrhli 2 (8 %) z dotázaných. Oba tyto respondenti by navrhli zvýšení frekvence porad a lepší informovanost o připravovaných změnách. Lze předpokládat, že se jedná o manažery na nižším stupni managementu, kteří musí například na prodejnách zajistit označení snížení cen produktů z důvodu marketingových tahů směrem k zákazníkovi, jako jsou různé slevové akce, úprava prodejních prostor.

5 Zhodnocení a doporučení

Výzkum byl uskutečněn prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven tak, aby vyhověl potřebám sběru dat vypovídajících o hodnocení významnosti prvků komunikace v praxi manažerů v konkrétní zkoumané společnosti. Výzkum proběhl ve známé společnosti Mountfield a.s.

Komunikace je nedílnou součástí každodenní práce manažera, bez komunikace se nelze obejít ani v běžném životě. Na manažerské úrovni musí také komunikace mezi účastníky dosahovat určité úrovně, neboť tato komunikace musí být ve svém výsledku maximálně efektivní.

Otázky obsažené v dotazníku byly pomyslně rozděleny do tří částí. Otázky v první části dotazníku se týkaly zjištění údajů charakterizujících respondenty, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Stěžejní část dotazníku byla zaměřena na hodnocení významnosti prvků komunikačního procesu. Poslední tři otázky byly spíše doplňující a týkaly se hodnocení komunikace ve zkoumané společnosti.

V rámci dotazníkového šetření bylo formou e-mailové komunikace osloveno 30 manažerů. Na dotazník reagovalo a odpovědi poskytlo 27 z nich. Návratnost dotazníku byla 90 %. Ze zpracování byly vyřazeny 3 dotazníky z důvodu nedodržení požadovaných formálních náležitostí. Zpracovány byly odpovědi 24 respondentů.

Na dotazník odpovídali manažeři různého pohlaví, věku a stupně vzdělání. Z výzkumu vyplynulo, že odpovídali ve většině muži, ve věku 30-39 let, s vysokoškolským vzděláním.

Jak účastníci dotazníkového šetření odpovídali na jednotlivé otázky a jak hodnotili významnost komunikačních prvků je souhrnně uvedeno v Tabulce č. 13. V tabulce jsou uvedeny statistické veličiny, kterých bylo k hodnocení prvků komunikace použito. Těmito statistickými ukazateli jsou vážený aritmetický průměr, směrodatná odchylka, variační koeficient. Na základě těchto ukazatelů bylo sestaveno pořadí významnosti jednotlivých prvků v každé skupině dle jednotlivých kapitol praktické části této práce. Z těchto výsledků bylo sestaveno celkové pořadí vyjádřené významnosti z pohledu respondentů.

Hodnoty váženého aritmetického průměru se pohybují v rozmezí hodnot 1,125 až 3,958. Vyšší než číslo 3 byla hodnota u 20 prvků, což z celkového počtu 38 zkoumaných, což představuje 52,63 %. Pouze u pěti hodnocených prvků byla hodnota váženého aritmetického průměru nižší než 2, vyjádřeno v procentech 13,16 %. Tyto hodnoty

vyjadřují, že manažeři zúčastnění na výzkumu si významnost jednotlivých komunikačních prvků uvědomují a přikládají jim ve většině spíše velkou až zásadní významnost.

Hodnoty váženého průměru dosahují hodnot od 5,05 % do 50,59 %. Nejčastěji se hodnoty variačního koeficientu pohybují v rozmezí od 5,05 % do 38,98 % a to ve 29 případech. V devíti případech hodnota variačního koeficientu mírně překračuje hodnotu 40 % a více méně se blíží kritické hranici 50 %, kterou v jednom případě i překračuje. Tato skutečnost ukazuje na mírnou nesourodost statistického souboru vyplývající zřejmě ze skutečnosti, že na výzkumu se podíleli manažeři na různých stupních řízení. Vzhledem k tomu, že většinou variační koeficient nabývá nižších hodnot, mohou být výsledky hodnocení považovány za relevantní.

Tabulka 13 Celkové shrnutí významnosti prvků komunikace v manažerské praxi

Prvky komunikace	Vážený aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient v %	Pořadí významnosti ve skupině	Celková významnost
Hlasitost projevu	2,542	0,644	25,334	4-5	26
Rychlost řeči	1,375	0,633	46,037	8	36
Artikulace	2,208	1,117	50,588	6	30
Plynulost projevu	3,416	0,640	18,735	1	13
Gramatická úroveň	2,583	1,115	43,167	4-5	25
Sjednocení terminologie	3,375	0,696	20,622	2	14
Vyvarování se vulgarismů	2,667	1,067	40,007	3	23
Vyvarování se expletiv	2,167	0,799	36,871	7	31
Oční kontakt	3,125	0,971	31,072	1	16
Mimika	1,750	0,829	47,371	5	34

Stisk ruky	1,667	0,745	42,571	6	35
Gesta	1,792	0,644	35,938	4	33
Haptika	1,125	0,331	29,422	7	38
Posturika	2,500	0,577	23,080	2-3	27
Proxemika	2,500	1,081	43,240	2-3	28
Osobní komunikace	3,917	0,276	7,046	1	2
Telefonický kontakt	3,125	0,781	24,992	2	17
Písemný styk	1,375	0,633	46,036	4	37
Elektronická komunikace	3,083	0,666	21,602	3	18
Celkový vzhled	2,750	0,878	31,927	1	21
Oblečení	2,667	0,849	31,834	2	24
Vliv prostředí	2,083	0,812	38,982	3	32
Obsah informace	3,583	0,571	15,936	2	9
Forma předání informace	3,042	0,789	25,936	4	20
Srozumitelnost sdělení	3,958	0,200	5,053	1	1
Zpětná vazba	3,083	0,812	26,338	3	19
Absence komunikačních šumů	2,417	0,997	41,249	5	29
Navázání kontaktu	3,791	0,406	10,710	2-3	5-6

Udržení pozornosti	3,791	0,406	10,710	2-3	5-6
Empatie	2,750	0,595	21,636	7	22
Řešení konfliktu	3,500	0,645	18,429	5	10
Aktivní naslouchání	3,333	0,745	22,352	6	15
Vyjednávací schopnosti	3,625	0,484	13,352	4	8
Porozumění závěrům	3,875	0,331	8,542	1	3-4
Přímost	3,875	0,439	11,329	1	3-4
Respekt	3,462	0,692	19,988	3	11
Odpovědnost	3,667	0,553	15,080	2	7
Cílovost	3,458	0,706	20,416	4	12

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Prvkem nejvyšší významnosti byla shledána srozumitelnost sdělení. Druhý nejvýznamnější prvek je druh osobní komunikace. Zde můžeme pro manažerskou praxi spatřovat souvislost ve smyslu, že osobní komunikace se poskytuje informace nejsrozumitelněji. Osobní komunikace má svůj význam zejména v navázání prvních kontaktů, ve vyřizování záležitostí prioritního a operativního významu.

Na 3-4 místě v hodnocení se shodně umístili prvky porozumění závěrům a přímost v komunikaci. Za nimi na 5-6 místě jsou shodně navázání kontaktu a udržení pozornosti. I tyto výsledky stále ukazují na spojitost s významností osobní komunikace.

Na dalších místech největší významnosti prvků komunikace se objevují odpovědnost, vyjednávací schopnosti, obsah informace a schopnost řešení konfliktu. V této skupině odpovědí je hodno upozornit na významnost schopnosti řešení konfliktů, kterou si ve své praxi manažeři uvědomují. Dobrý manažer ve své praxi prostřednictvím

komunikace musí umět předcházet konfliktům, dojde-li ke konfliktu musí být schopen jej řešit.

Za povšimnutí stojí zjištění, že na předposledním 37. místě v celkovém hodnocení se umístila písemná komunikace. Ve významnosti ji předstihla osobní komunikace na 2. místě, telefonická komunikace na 17. místě a e-mailová komunikace na 18. místě.

Jako nejméně významné komunikační prvky byly hodnoceny haptika, stisk ruky, mimika, gesta, volba prostředí pro konání pracovní schůzky.

Z výsledků je zřejmé, že význam oblasti komunikace si jsou manažeři ve své praxi vědomi a její prvky umějí využívat. Některé významné komunikační prvky jsou však upozaděny jejich pozornosti a považují je za průměrně či málo významné.

Na základě výsledků hodnocení jednotlivých prvků komunikace je vhodné manažerům této společnosti doporučit zaměřit se na zdokonalení v oblasti neverbální komunikace. Za tímto účelem lze doporučit absolvování seminářů či kurzů na tuto problematiku zaměřených. Neverbální komunikace může do značné míry podpořit význam verbálně sdělovaných informací, vyzdvihnout důležitost informací a zlepšit komunikaci uvnitř organizace i komunikaci se zákazníky a obchodními partnery.

Dalším doporučením je uvědomění si většího významu empatie. Prostřednictvím empatie se lze lépe vcítit do způsobu uvažování druhých osob, vnímat jejich potřeby a požadavky. Umění empatie lze uplatnit ve vztahu k nadřízeným, podřízeným, kolegům na horizontální úrovni, zákazníkům a podobně. Ve všech těchto vztazích je umění empatie velmi významné pro další spolupráci.

6 Závěr

Od počátku svého bytí jsme nuceni v rámci skupiny, ve které se nacházíme, dorozumívat, a to podle svých schopností, dovedností a znalostí. Dorozumíváme se za účelem uspokojení potřeb a za účelem získat si své místo ve skupině. K dorozumění využíváme prostředků a prvků komunikace. Osvojení si znalosti a schopnosti využívání prvků komunikace vede ke zdokonalování komunikačního umu, k lepšímu porozumění si s partnery v komunikačním procesu. Během komunikačního procesu si lidé mezi sebou předávají nejen informace, ale také pocity a emoce vypovídající o jejich osobnosti.

Cílem této závěrečné práce bylo zjistit význam různých prvků komunikace v praxi manažerů. Pro splnění cíle a provedení výzkumu byl nejprve v literární rešerši vymezen širší teoretický rámec zkoumané problematiky. Praktická část závěrečné práce následně využila výsledků průzkumu uskutečněného za pomoci dotazníkového šetření. Dotazníkového výzkumu se zúčastnili manažeři společnosti Mountfield, a.s. Z oslovených 30 manažerů společnosti se dotazníkového šetření zúčastnilo 27, z toho 24 poskytlo plnohodnotné a relevantní odpovědi.

Dotazník, rozeslaný manažerům prostřednictvím e-mailové komunikace ve spolupráci s vedením společnosti, oslovil manažery na působícím na různých úrovních managementu společnosti. Získaná primární data byla vyhodnocena za využití uvedených statistických metod. Následně byly výsledky celkově vyhodnoceny a byla navržena doporučení pro zdokonalení komunikace v konkrétní společnosti.

Závěrem lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn, neboť výzkumem bylo prokázáno, jakou významnost manažeři ve své praxi přisuzují jednotlivým prvkům komunikace. Dílčí výsledky šetření jsou průběžně interpretovány pomocí tabulek a grafů. Tyto jsou dále okomentovány.

Výsledky výzkumu poukázaly na mírnou nesourodost statistického souboru. K dosažení přesnějších výsledků, které by bylo možné zobecnit, by bylo potřeba rozšíření souboru, tedy většího množství respondentů.

Provedený výzkum prokázal, že manažeři si ve své praxi význam komunikace uvědomují a dovedou využít prvků komunikace k její efektivnosti a prostřednictvím efektivní komunikace směřovat ke společně stanoveným cílům.

Výsledky ukázaly, že nejvíce si manažeři cení osobní komunikace a s ní spojených prvků verbální komunikace. Doporučením bylo zaměřit se na zdokonalování využití prvků neverbální komunikace.

Za účelem zefektivnění komunikace by měli manažeři zaměřit svou pozornost na empatický přístup ke svým kolegům a obchodním partnerům.

V obchodní společnosti je kvalita manažerů hlavní devizou. Lidské zdroje představují pro tuto společnost zdroj nejcennější, jak z hlediska přístupu k zákazníkům, vztahům k obchodním partnerům, tak zejména k udržení konkurenceschopnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Seznam odborné literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 08-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *A Handbook of Management a Leadership*. London: Kogan Page, 2005. ISBN: 0-7494-4344-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera, to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. 1. vyd., Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-858-3945-8.

BOWNOVÁ, Geraldine a Catherine BRADYOVÁ. *Úspěšná manažerka: Jak si plánovat a budovat kariéru*. Praha: Motto management, 1996. ISBN 80-85872-23-4.

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

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

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

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 164 s. ISBN:80-213-1295-5.

- FIEDLER, Jiří. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005, 123 s. ISBN 80-213-1380-3.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FREEMANTLE, David, *Superšéf. O úspěšném řízení lidí od A do Z*. Praha: Management Press, 1985. 279 s. ISBN 80-85603-72-1.
- Hroník, František, *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 .
- HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB – TUO Ostrava, 2017. 2. vyd. 266 s. ISBN 978-80-248-4102-1.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011, 135 s. ISBN není
- HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.
- CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
- JÍŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

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

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Bondy, 2010, 255 s. ISBN 978-809-0447-172.67

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.

PECHAČOVÁ, Zdeňka a Ludmila NATOVOVÁ. *Komunikace pro ekonomy*. 1. vyd., 1. rozšíř. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2009, 205 s. ISBN 978-80-213-1740-6.

ROBBINS, Stephen P. a Mary, COULTER. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ŘEHOŘ, Petr. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-394-3.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace: část I a II*, 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 160 s. ISBN 80-245-1134-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, *Podnikové řízení*, Praha: Grada Publishing, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

ŽANTOVSKÁ, Irena. *Rétorika teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 120 s. ISBN 978-80-86723-57-0.

7.2 Seznam internetových zdrojů

<https://www.mounfield.cz>
Mountfield – specialista č.1 pro vaši zahradu | Mountfield

<https://www.mounfield.cz/o-spolecnosti>
O společnosti | Mountfield

<https://www.mounfield.cz/o-spolecnosti/historie-firmy>
O společnosti – Historie firmy | Mountfield

8 Přílohy

8.1 Dotazník: Hodnocení prvků manažerské komunikace

Dobrý den,

jmenuji se Jiřina Dlabalová, studuji na České zemědělské univerzitě v Praze, na Provozně ekonomické fakultě obor Veřejná správa a regionální rozvoj.

Dovoluji si Vás požádat o spolupráci v souvislosti s výzkumným šetřením na téma manažerské komunikace. Dotazník bude hlavním podkladovým materiálem pro zpracování mé diplomové práce, která nese téma "Hodnocení prvků manažerské komunikace".

Cílem diplomové práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace manažerů pro jejich práci, a jakou důležitost přisuzují manažeři různým komunikačním formám.

Dotazník obsahuje 19 otázek, jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 10–15 min.

Prohlášení o zachování anonymity:

Následující dotazník je zcela anonymní, nebudou uvedena žádná osobní data dotazovaných subjektů. Získané informace budou využity pouze pro zpracování diplomové práce.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

- 1) Jakého jste pohlaví?
 - Muž
 - Žena

- 2) Kolik je Vám let?
 - do 29 let
 - 30–39 let
 - 40-49 let
 - 50-59 let
 - 60 a více let

- 3) Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?
 - Střední s maturitou
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské bakalářského stupně
 - Vysokoškolské magisterského stupně

- 4) Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?
 - Do 2 let
 - 3-5 let
 - 6-10 let
 - 10-15 let
 - 16 a více let

- 5) Jak dlouho zastáváte manažerskou pozici?
 - Do 2 let
 - 3-5 let
 - 6-10 let
 - 11-15 let
 - 16 a více let

- 6) Na jakém stupni managementu se nacházíte?
 - Nižší management (řízení řadových zaměstnanců)
 - Střední management (řízení útvarů)
 - Vysoký management (vedení společnosti)

- 7) Kolik přímo podřízených pracovníků v současné době řídíte?
 - Do 10 přímo podřízených pracovníků
 - 11-20 přímo podřízených pracovníků
 - 21 a více přímo podřízených pracovníků

- 8) Jaký význam ve své praxi přikládáte komunikaci?
 - Malý význam
 - Průměrný význam
 - Velký význam
 - Zásadní význam

9) Verbální komunikace – jak hodnotíte význam jednotlivých prvků?

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Hlasitost projevu				
Rychlost řeči				
Artikulace				
Plynulost projevu				
Gramatická úroveň				
Sjednocení terminologie				
Vyvarování se vulgarismů				
Vyvarování se expletiv				

10) Neverbální komunikace – jak hodnotíte význam jednotlivých prvků?

Prvky neverbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Oční kontakt				
Mimika				
Stisk ruky				
Gesta				
Haptika				
Posturika				
Proxemika				

11) Jaký způsob komunikace ve své praxi upřednostňujete?

Způsob komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Osobní komunikace				
Telefonický kontakt				
Písemný styk				
Elektronická komunikace				

12) Jaký význam přikládáte následujícím prvkům neverbální komunikace při pracovní schůzce?

Prvky komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Celkový vzhled				
Oblečení				
Volba vhodného prostředí				

13) Jaký význam přikládáte následujícím prvkům komunikačního procesu?

Prvky komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Obsah informace				
Forma předání informace				
Srozumitelnost sdělení				
Zpětná vazba				
Absence komunikačních šumů				

14) Jaký význam přikládáte následujícím komunikačním dovednostem?

Komunikační dovednosti	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Navázání kontaktu				
Udržení pozornosti				
Empatie				
Řešení konfliktu				
Aktivní naslouchání				

15) Jaký význam přikládáte následujícím principům efektivní komunikace?

Principy efektivní komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Přímost				
Respekt				
Odpovědnost				
Dohoda o cílech				

16) Jaký způsob komunikace ve své praxi více používáte?

- Formální
- Neformální

17) Jak jste spokojen(a) s komunikací ve Vaší společnosti?

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

18) Navrhl(a) byste v komunikace Vaší společnosti nějaká zlepšení

- Ne
- Ano
- V případě „Ano“ uveďte, jaká zlepšení navrhuje