

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vliv prvků komunikace na manažerské chování**

**Michaela Janoušková**

© 2016 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michaela Janoušková

Provoz a ekonomika

Název práce

**Vliv prvků komunikace na manažerské chování**

Název anglicky

**Influence of communication elements on manager behaviour**

---

## **Cíle práce**

Cílem práce je zjistit význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

## **Metodika**

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

---

## **Doporučené zdroje informací**

ADAIR, John Jak

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Grada Publishing, 1999

FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. Komunikace v řízení, skriptá ČZU, Praha 2000

HORÁKOVÁ, I. Strategie firemní komunikace. Management Press. 2009.

KHELEROVÁ, Vladimíra, Komunikační a obchodní dovednosti manažera, Grada, 2006.

MC LAGAN, P., KREMBS, P. Komunikace na úrovni. 1998

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, Grada, 2010

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. Management. Praha, East Publishing, 1998

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30. března 2016

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, PhD za odborné vedení a cenné připomínky ke zpracování této diplomové práce.

# Vliv prvků komunikace na manažerské chování

## Souhrn

O komunikaci v organizaci je nezbytné pečovat, její vysoká kvalita patří k významným hodnotám organizace. Utváření kvalitní interní komunikace ve firmě je hlavní úlohou řídicích pracovníků, propojuje veškeré činnosti podniku. Umění komunikovat je klíčovým nástrojem manažerů k naplňování podnikových cílů.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické části jsou vymezeny a popsány základní pojmy související s problematikou komunikace v organizaci a managementu. Charakterizuje význam, specifika a prvky manažerské komunikace. Obsahem praktické části je výzkum, který proběhl formou dotazníkového šetření. V závěru jsou shrnuty výsledky výzkumné části a zhodnocení vlivu jednotlivých komunikačních prvků na manažerské chování.

**Klíčová slova:** management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model

# **Influence of Communication Elements on Manager Behaviour**

## **Summary**

The thesis titled Influence of Communication Elements on Manager Behaviour mapping and evaluation the managerial communication. Communication as one of the most important skill of each successful manager.

The work is divided into 2 parts, the theoretical and practical part. The theoretical part includes the introduction into the field of the management and the managerial communication. Subsequently is analyzed the communication, management, also forms of communication and last but not least elements of communication. Through this questionnaire survey has been examined, how managerial behavior is influenced by the communication elements and also with compare between each manager's levels.

**Keywords:** internal communication, leads, management, manager, communication process, forms of communication, communication lines, communication model

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Cíl práce .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Metodika.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Management.....</b>	<b>13</b>
3.1.1	Manažer.....	13
3.1.2	Role manažera.....	15
<b>3.2</b>	<b>Komunikace .....</b>	<b>15</b>
3.2.1	Komunikace a informace .....	20
<b>3.3</b>	<b>Komunikace v organizaci .....</b>	<b>20</b>
<b>3.4</b>	<b>Proces komunikace.....</b>	<b>21</b>
<b>3.5</b>	<b>Komunikační prvky .....</b>	<b>22</b>
<b>3.6</b>	<b>Vnitřní komunikační systémy .....</b>	<b>24</b>
3.6.1	Komunikační kanály .....	24
3.6.2	Komunikační směry .....	25
3.6.3	Verbální komunikace .....	26
3.6.4	Neverbální komunikace .....	29
<b>3.7</b>	<b>Komunikační bariéry .....</b>	<b>30</b>
3.7.1	Dotazování .....	32
<b>3.8</b>	<b>Manažerská komunikace .....</b>	<b>34</b>
3.8.1	Verbální komunikace .....	34
<b>3.9</b>	<b>Vnější komunikační systémy .....</b>	<b>34</b>
3.9.1	Komunikační síť .....	35
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Analýza a interpretace dat.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Charakteristika respondentů .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3</b>	<b>Vyhodnocení hlavní části .....</b>	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>62</b>
<b>5.1</b>	<b>Zhodnocení.....</b>	<b>62</b>
<b>5.2</b>	<b>Doporučení a návrhy.....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>67</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>68</b>
<b>7.1</b>	<b>Tištěné zdroje.....</b>	<b>68</b>
<b>7.2</b>	<b>Elektronické zdroje .....</b>	<b>69</b>



<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>70</b>
<b>8.1</b>	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>70</b>
<b>8.2</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>70</b>
<b>8.3</b>	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>70</b>
<b>8.4</b>	<b>Dotazník .....</b>	<b>72</b>

# 1 Úvod

O komunikaci v organizaci je nezbytné pečovat, její vysoká kvalita patří k významným hodnotám organizace. Utváření kvalitní interní komunikace ve firmě je hlavní úlohou řídicích pracovníků, propojuje veškeré činnosti podniku. Umění komunikovat je klíčovým nástrojem manažerů k naplňování podnikových cílů.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické části jsou uvedeny pojmy související s problematikou komunikace v organizaci. Charakterizuje význam, specifika a prvky manažerské komunikace. Obsahem praktické části je výzkum, který proběhl formou dotazníkového šetření. V závěru jsou shrnuty výsledky výzkumné části a zhodnocení vlivu jednotlivých komunikačních prvků na manažerské chování.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. V teoretické části práce jsou shrnuty teoretické přístupy k problematice manažerské komunikace. V návaznosti na dostupné teoretické podklady byl proveden vlastní výzkum. Shrnutí dosažených výsledků výzkumu a jejich zhodnocení je uvedeno v závěrečné části práce.

### 2.2 Metodika

Metodika vychází ze stanovených cílů, kterými je hodnocení vlivu komunikačních prvků jako celku, význam jeho jednotlivých prvků. Výsledná data jsou srovnávány mezi jednotlivými úrovněmi řízení, na liniové, střední a vrcholové manažerské úrovni. V teoretické části jsou vymezena teoretická východiska zabývající se problematikou manažerské komunikace.

#### *Metody sběru informací*

Data pro zpracování teoretické části byla čerpána z dostupných literárních zdrojů, následně byla utříděna pro jejich další využití v praktické části práce.

Vzhledem k povaze výzkumu byla pro praktickou část práce zvolena metoda dotazníkového šetření. Výhodou této metody je přímá vazba na zkoumané cíle.

Pro účely práce byl dotazník rozdělen do několika částí.

#### *Oblasti zaměření otázek*

- základní údaje o respondentech
- komunikační formy
- informace a směry komunikace
- verbální a neverbální komunikační prvky

#### *Dotazník*

Metoda empirického výzkumu založená na výpovědích dotázaných neboli respondentů. Jednotlivé dotazovací techniky je možné odlišit podle několika kritérií.

### *Soubor respondentů*

Jako technika výběru respondentů byl zvolen záměrný výběr. Při zpracování této práce byly dále využity metody indukce, dedukce, komparace a pro nalezení vzájemných souvislostí také metoda syntézy.

### *Stupeň standardizace*

Použity byly dva typy otázek. Polytomické výběrové otázky, které nabízí výběr jedné možnosti z předložených alternativ a polytomické výčtové s možností výběru několika variant z předložených odpovědí, které nejvíce odpovídají preferencím respondenta. Dalším typem otázek jsou stupnicové (komparativní). Zohledňují subjektivní postoj prostřednictvím výběru z rozsahu nabízených hodnot. Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím emailové pošty, zčásti osobně.

Dalším postupem bylo shromažďování získaných dat a ověřování důvěryhodnosti zdrojů bylo. Následovalo zpracování, vyhodnocení a interpretace výsledků s využitím následujících metod.

### *Vážené průměry*

Další metodou byl výpočet pomocí vážených průměrů. Jednotlivým tvrzením byly přiřazeny hodnoty podle významnosti. Rozsah stupnice byl zvolen od 1 do 4. Nejvyšší významnost má hodnotu 4 a nejmenší hodnotu 1. Varianty možných odpovědí obsahovaly zpravidla čtyři možnosti z důvodu snížení pravděpodobnosti výskytu neutrální výpovědi.

### *Výpočet váženého průměru*

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

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

*„Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných. Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“* P. F. Drucker

Management zahrnuje plánování, organizování, kontrolování a vedení lidí. Tyto aktivity jsou řízeny manažerem, který k vykonávání těchto činností potřebuje mít odpovídající schopnosti a dovednosti. Komunikační dovednost je jedna z nejdůležitějších pro práci manažera, neboť propojuje veškeré podnikové činnosti a zároveň ovlivňuje chování pracovníků v organizaci. (Bělohávek, 2001)

Úkoly managementu se v každém podniku liší, záleží na jeho zaměření, poslání, velikosti, formě a dalších faktorech. Základní činnosti lze však shrnout do následujících bodů. Definice poslání a účelu, zajištění produktivity práce a efektivního výkonu zaměstnanců a také dohled nad sociálními důsledky činností podniku. (Drucker, 2012)

#### 3.1.1 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, který dosahuje stanovených cílů podniku prostřednictvím druhých. Zlepšování komunikačních dovedností manažerů je základním předpokladem dobře fungující komunikace. Každá organizace by měla mít ustálený soubor pravidel a komunikačních kanálů, kterým vytváří standard využívaný všemi zaměstnanci podniku.

*Manažerské funkce* podle Koontze a Weihricha:

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmísťování pracovníků
- Vedení lidí
- Kontrola

### *Paralelní manažerské funkce*

- Analyzování řešených problémů
- Rozhodování
- Realizace (Koontz; Weihrich, 1993)

*Plánování* slouží k zajištění všech činností podniku.

*Organizování* zahrnuje vytváření vhodného pracovního prostředí, které umožňuje fungování podnikových procesů. Zahrnuje například volbu vhodné organizační struktury, vytváření pozitivní atmosféry umožňující spolupráci členů organizace. V rámci této činnosti je nutné stanovit odpovědnost za svěřené úkoly na jednotlivých pracovních pozicích a v neposlední řadě zajištění odpovídající rozhodovací a komunikační podnikové sítě.

*Výběr a rozmisťování zaměstnanců* je procesem získávání pracovníků, jejichž schopnosti odpovídají požadavkům pro danou pracovní pozici. (Personální řízení zahrnuje výběr zaměstnanců, adaptaci v rámci podniku, hodnocení výkonu a vytváření stabilního prostředí zohledňující prospěch zaměstnanců i firemních cílů.)

*Vedení* lze definovat jako proces ovlivňování lidí za účelem dosažení podnikových cílů. Smyslem kontroly je porovnat dosažené výsledky s vytyčenými cíli. Popřípadě náprava jednotlivých procesů tak, aby směřovaly k dosažení požadovaných výsledků.

*Dovednosti manažera:*

- Rychlá reakce
- Zhodnocení rizik
- Analytický způsob myšlení

Zhruba 80% náplně práce manažera tvoří komunikace. (Armstrong, 2008)

## **Úrovně managementu**

### *Liniový management*

Má na starosti běžné úkoly řízení podniku, řešení problémů denního provozu a vedení zaměstnanců.

### *Střední management*

Vyznačuje se vyšší odpovědností za aktivity podniku, koordinuje podnikové činnosti a v jeho kompetenci je také odpovědnost za dosažení cílů.

### *Vrcholový management*

Jedná se o nejužší skupinu pracovníků managementu. Nese největší odpovědnost za výsledky a plnění cílů. Kromě vedení lidí a kontrolováním také definuje firemní cíle a strategie k jejich dosažení. (Bělohlávek, 2001)

### **3.1.2 Role manažera**

Náplň pracovních činností manažera se odlišuje v mnoha aspektech. Odlišnosti mohou být dány například zaměřením organizace, jejím typem, organizační strukturou a samozřejmě i velikostí. Kompetence a odpovědnosti budou v nadnárodním typu organizace rozdílné oproti menší výrobě. Neopomenutelný vliv na fungování podniku má také jeho vnější okolí. V závislosti na účelu a směru komunikace manažer volí adekvátní role. (Armsrong, 2008)

*Interpersonální* – Tato role je využívána v mezilidských vztazích, kde manažer působí jako představitel, vedoucí nebo vykonává roli spojovatele.

*Informační* – Informace získané manažerem především z interpersonálních zdrojů jsou dále předávány. Patří sem pozorovatel, šířitel, mluvčí.

*Rozhodovací* – manažer využívá informací pro rozhodování o strategických plánech podniku. Rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče. (Bělohlávek, s. 27)

## **3.2 Komunikace**

Komunikace v sociálním pojetí je setkání, předání informace, při kterém probíhá vzájemná percepce účastníků a vytváření vztahů. (Janoušek, 2015)

V užším pojetí lze komunikaci chápat jako přenos informace od zdroje k příjemci. Důraz je kladen na rychlost a kvalitu v závislosti na médiu přenosu.

Lze ji definovat také jako výměnu informací. Jedná se o interaktivní proces, jeho prostřednictvím lze vyjadřovat i přijímat informace emocionální i kognitivní povahy.

„Lidé uznávají potřebu komunikovat, ale považují to za obtížné.“ (str. 59 cit. Armstrong)

Výměnu informací v mezilidském pojetí lze rozčlenit na dvě roviny vzájemných vztahů, a to na společenskou a interpersonální. Ani jedné z nich nelze přikládat menší význam.

Komunikace je součástí sociálního styku, který je realizací celého systému vztahů člověka.

### *Systém vztahů*

- Sociální vztah
- Individuální vztah
- Sociální styk
- Sociální komunikace
- Sociální interakce
- Sociální percepce
- Očekávání vnímání poznávání

Sdělování znamená tok informací ze zdroje k příjemci. Jedná se o jednostranné informační působení.

### *Sdělení*

Rozlišujeme dvě roviny sdělení.

Obsah – Názor, postoj a emoce.

Forma – Například vysvětlení, dotaz, žádost, hodnocení, přesvědčování.

### *Obsah sdělování*

- Zprávy a informace
- Jak chápat to, co říkáme
- Jak nám je a jak se cítíme
- Postoj k věci, o níž se vyjadřujeme
- Postoj k adresátovi našeho sdělování
- Své sebepojetí, tj. za koho se považujeme
- Ratifikace, tj. za koho považují partnera



- Náznak dalšího průběhu vzájemných vztahů
- Žádoucí pravidla dalšího setkání
- Žádosti, přání (Fiedler, 2009)

### *Formy sdělování*

Dle použitých prostředků rozlišujeme tři základní roviny sdělování.

- Verbální vyjadřování
- Neverbální vyjadřování
- Sdělování činy

### *Cíle komunikace*

- Výměna informací
- Ovlivňování chování lidí
- Ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě (Vymětal, 2008)

### *Druhy komunikace*

- Ústní
- Písemná
- Vizuální (Vymětal, 2008)

### **Funkce komunikace**

- Informativní  
Smyslem je předání informací jedinci nebo skupině.
- Poznávací  
Zjišťování faktů o sobě samých či o druhých.
- Instruktivní  
Podávání informací, předávání znalostí nebo instruování činností.
- Přesvědčovací  
Smyslem je ovlivnit komunikačního partnera.
- Zábavná  
Zahrnuje pobavení či rozptýlení posluchačů.
- Vzdělávací a výchovná  
Zahrnuje funkce informativní, instruktivní, poznávací.

- Úniková

Smyslem je odreagování jedince od všedních starostí.

*Další funkce komunikace*

- Socializační a společensky integrující
- Osobní identity
- Souvztažnost
- Funkce osobní identity
- Poznávací
- Svěřovací
- Posilující a motivující (Mikuláščík, 2003)

### **Chyby v sociální percepci**

Zdrojem informací je pro nás pozorovatelné chování druhých. Vnímány jsou informace o těchto skutečnostech: o fyzickém vzhledu a upravenosti, vůni, verbálním a neverbálním projevu, sociálním postavení a o podobnosti a odlišnosti s námi.

Vnímání druhých podléhá mnoha faktorům zkreslení osobnosti. Pro zlepšení kvality komunikativních dovedností je vhodné znát tato rizika. (Jiřincová, 2010)

*Kauzální atribuce*

Dle vzorce chování a zkušeností druhé osobě je připisován motiv, který bychom předpokládali u sebe

*Sklon uvažovat o druhém kontrastním způsobem*

Pokud si o druhém člověku utváříme negativní obraz, často o sobě uvažujeme pozitivním způsobem.

*Haló efekt*

Většinou způsobený současně s prvním dojmem, projev určitého výrazného rysu ovlivní, jakým způsobem vnímáme jeho osobnost. Může být drobností a zastínit ostatní reálné charakteristiky.

### *Efekt prvního dojmu*

Vytvoření názoru na člověka, dle kterého pak zpracováváme další informace tak, aby byly v souladu s vytvořenými charakteristikami.

### *Efekt novosti*

Poslední, aktuální informace působí zajímavějším, silnějším dojmem. Negativní projev může zastínit původní dobré skutečnosti

### *Analogizace*

Vytváření schémat vzorců osobnosti, podle kterých přisuzujeme vlastnosti ostatním. Určitý projev způsobí to, že je člověku přisuzován charakter osobnosti, na který jsme zvyklí u někoho s podobným projevem. Zařazení (škatulkování) osobností provádíme mechanicky.

### *Stereotypizace*

Zobecnění charakteristik skupiny lidí, jejíž vlastnosti jsou pak připisovány všem jejím členům. Považujeme dotyčného za reprezentanta konkrétní dané skupiny bez jakékoliv předešlé zkušenosti.

### *Předsudky*

Závěry vznikající z negativních zkušeností, které přisuzujeme nějaké osobě bez jakýchkoliv pravdivých důkazů.

### *Podezření*

Předpoklad vyvolávající pochybnosti a nedůvěru.

### *Tradice*

Hodnocení vyvolané zkušenostmi či rčením. Například lidé s brýlemi jsou pokládáni za inteligentní.

### *Figura a pozadí*

Psychologické zákonitosti vnímání, kdy nepříjemné prostředí vyvolá negativní dojem o dané osobě.

*Aktuální psychický stav*

Podle nálady či tělesného stavu vnímáme druhé. (Jiřincová, 2010)

### **3.2.1 Komunikace a informace**

Informace je nutné analyzovat, sdílet je, předávat a šířit. Tyto aktivity lze shrnout jako komunikování. Komunikace je nedílnou součástí každodenních pracovních aktivit. Komunikace znamená očekávání, vnímání, klade požadavky a závisí na informacích. (Donnelly, 1997)

## **3.3 Komunikace v organizaci**

*Manažerská komunikace*

Vzájemné sdílení a přenos informací mezi členy organizace za účelem naplňování organizačních cílů. Zahrnuje schopnost přijímat, tvořit, sdělovat a předávat informace. Řídit komunikace ve smyslu usměrňování komunikačních toků, selekce informací významných pro potřeby podniku a jejich předávání podřízeným. Vytváření prostoru pro využívání efektivních prostředků kvalitní komunikace.

V širším pojetí má však mnohem hlubší význam. Propojuje jednotlivé články celého podniku, umožňuje koordinovat jejich činnosti a dosáhnout tak stanovených cílů.

Vzhledem k proměnlivému prostředí a nepředvídatelným okolnostem, které charakterizují současné prostředí v organizacích, jsou vyžadovány odpovídající schopnosti a dovednosti manažerů.

Přesvědčování za účelem řízení lidí v pracovních procesech. Je prostředkem k vytváření povědomí o cílech společnosti, o její vizi a dlouhodobých záměrech, které jsou nezbytné ke sdílení firemních hodnot.

„Lidé se neřídí.

Úkolem je lidi vést.

A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“ (Donnelly, 1997).

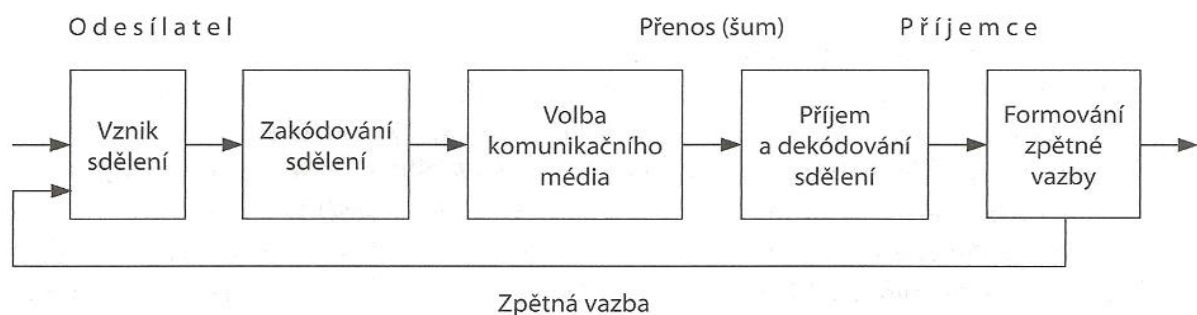
Podle hranic podniku rozlišujeme vnitřní (interní) a vnější (externí) komunikaci. Vnější zahrnuje vnější prostředí, jakým způsobem působí na širokou veřejnost, interní komunikace probíhá mezi pracovníky uvnitř podniku.

### 3.4 Proces komunikace

Pro snazší orientaci z hlediska fungování komunikačních procesů v podniku můžeme tyto procesy rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní komunikační systémy umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku a představují tak rozhodující podmínku pro jeho existenci, vnější komunikační systémy umožňují realizovat propojení podniku s jeho okolím.

Základní proces komunikace jak jej uvádějí H. Donnelly J. L. Gibson, J. M. Ivancevich aj.: Jedinec či skupina (komunikátor) svůj nápad, zprávu nebo informaci předává jinému jedinci či skupině (příjemci). Nápad nebo informace musí být převedena do smysluplné formy (kódování) a poslána jako sdělení pomocí verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků (médií, kanálů). Sdělení je přijato příjemcem a následně převedeno do formy pro příjemce smysluplné (dekódováno). Příjemce dává najevo, zda porozuměl prostředkům nonverbální komunikace např. kývnutím hlavy, výrazem tváře apod. (zpětná vazba). Sdělení může být zkresleno v každém procesním prvku (šum).

**Obr. 1 Schéma komunikačního modelu**



Zdroj: Vymětal (str. 30)

### 3.5 Komunikační prvky

#### *Komunikátor*

Původce přenášené informace. Zpráva bývá subjektivně ovlivněna osobností, která informaci vysílá. Vlastními názory a postoji, vlastním způsobem myšlení, zkušenostmi a záměry. Nejobektivnější informace je ta, která je od těchto vlivů ‚očistěna‘.

#### *Komunikant*

Příjemce vysílané zprávy. Je třeba brát ohled na jeho osobnost, jeho vnímání je ovlivňováno stejným způsobem jako u původce zprávy.

#### *Komuniké*

Zpráva, která je vysílána mezi komunikátorem a komunikantem.

#### *Kód*

Nejčastěji to je přirozený jazyk, ale také znaky a symboly (dopravní značky, morseovka).

#### *Kódování a dekodování*

Způsob převádění informace do komunikačního jazyka a naopak. Odvíjí se od slovní zásoby, schopnosti komunikovat a sociálního citění s partnerem, se kterým jednání probíhá.

#### *Komunikační kanál*

Cesta, kterou jsou informace předávány. Přímá komunikace je přenášena zvuky, ale i mimoslovním vyjádřením (postoj těla, vůně, oblečení). Nepřímým způsobem lze komunikovat například prostřednictvím telefonu, televize, rozhlasu, internetu.

#### *Zpětná vazba (Feedback)*

Kontrola vnímání sdělované zprávy. Ověření, jakým způsobem příjemce interpretuje sdělovanou zprávu. Může mít regulativní, podpůrnou, sociální nebo poznávací funkci. Využití zpětné vazby je nezbytné pro získávání nových informací, neměla by být proto nikdy opomíjena.

#### *Komunikační prostředí*

Prostor, kde se nacházejí účastníci dané komunikace.

### *Kontext*

Kontextem rozumíme situaci, při které se komunikace odehrává. Zahrnuje vnější složku, stimuly působící zvenčí. Vnitřní složkou je naše osobnost, vnímání a zkušenosti.

### *Šum*

Negativní činitel ovlivňující kvalitu přenosu. Cestou k příjemci od zdroje dochází ke zkreslení výsledného sdělení. Rozeznáváme několik základních typů narušení komunikace prostřednictvím šumu – fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. (Mikuláščík, 2003)

**Tab. 1 Základní typy šumu**

<b>Typy šumu</b>	<b>Popis</b>	<b>Příklady</b>
<b>Fyzické</b>	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličej, poruchy telekomunikační sítě.
<b>Fyziologické</b>	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu.
<b>Psychologické</b>	Poznávací nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o odesílateli nebo příjemci, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek).
<b>Sémantické</b>	Rozdílně chápané významy.	Odlišné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí.

Zdroj: Mikuláščík (s. 34)

## *Zakódování sdělení*

Při kódování je nutné dodržovat následující pravidla:

- Jasně definovaný záměr
- Konkrétnost sdělení
- Srozumitelnost podání
- Dávkování (přiměřená velikost sdělení)
- Jednoznačnost sdělení
- Otevřenost komunikace (dodržování zásad etikety, sdělování pocitů)
- Forma komunikace
- Verifikace sdělení (ověření pomocí zpětné vazby) (Mikuláščík, 2003)

## **3.6 Vnitřní komunikační systémy**

Nejvýznamnější pro fungování vnitřních procesů jsou:

### *Formy komunikace*

- Ústní
- Písemná

### *Komunikační kanály*

- Oficiální (formální)
- Neoficiální (neformální)

### **3.6.1 Komunikační kanály**

Při sdělování bez ohledu na jeho formu musíme využívat určitých komunikačních kanálů.

Uvnitř podniku můžeme tyto cesty komunikace rozdělit na formální

a neformální. Formální komunikační kanály plynou z organizační struktury podniku.



## Formální komunikační kanály

Měly by být jasně formulovány v interních předpisech každé organizace a měl by s nimi být seznámen každý nově příchozí pracovník.

## Druhy komunikace

*Jednosměrná* – komunikace jedné osoby k další, další osoba se neúčastní, pouze naslouchá.

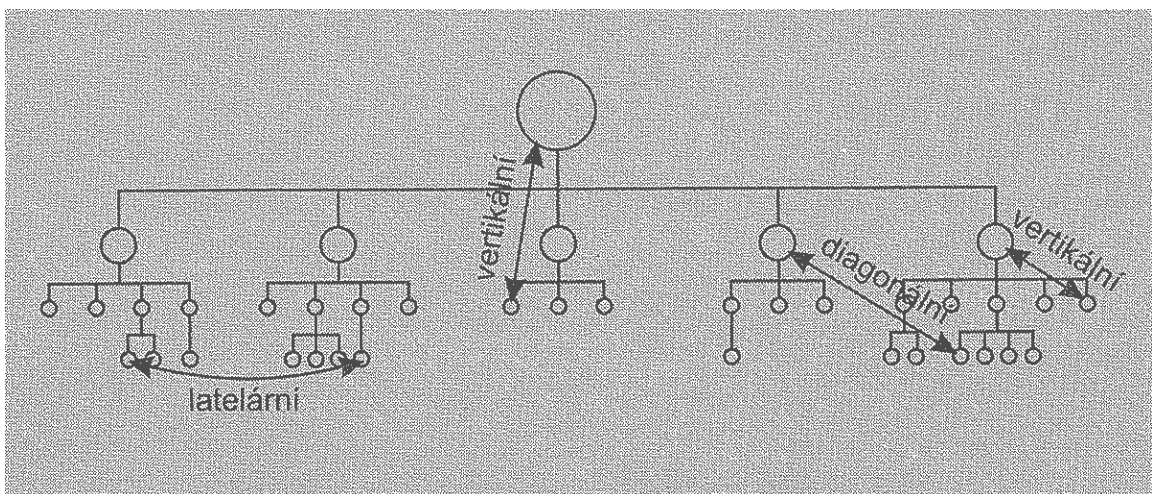
*Dvousměrná* – lze ji definovat jako výměnu informací mezi dvěma zúčastněnými subjekty.

*Vícesměrná* – výměna informací mezi více než dvěma subjekty. např. diskuze.

### 3.6.2 Komunikační směry

- Komunikace vertikální (směrem dolů)  
příkazy směrem shora dolů (od manažerů k řadovým pracovníkům)
- Komunikace vertikální (směrem nahoru)  
sdělení podřízených o výkonech, problémech manažerům nebo také zpětná vazba pro komunikaci směrem dolů
- Horizontální komunikace  
komunikace mezi jednotlivými útvary podniku na stejné řídicí úrovni
- Diagonální komunikace  
mezi místy na různých úrovních organizační struktury

Obr. 2 Kanály komunikace



Zdroj: Bělohlávek (Management, s. 471)

## Neformální komunikační kanály

Neoficiální komunikace založená na náhodných osobních kontaktech, prostřednictvím kterých se šíří informace. Rychlost a dostupnost patří mezi výhody tohoto přenosového kanálu. Mnoho zaměstnanců dává přednost neformální komunikaci, v podniku navozuje uvolnění atmosféry, podporuje tak kreativitu a vytváří prostor pro seberealizaci členů organizace.

**Tab. 2 Rozdíl mezi formální a neformální komunikační sítí**

Rozdílnost	Formální síť	Neformální síť
<i>Komunikační kanál</i>	Převažuje písemná forma	Převaha verbální komunikace
<i>Komunikační řetězec</i>	Pevně vymezené komunikační vztahy	Není řízena formálními komunikačními pravidly
<i>Přirozenost komunikace</i>	Nepřímá písemná komunikaci	Verbální s neverbálními prvky
<i>Záznamy o komunikaci</i>	Záznamy o komunikaci jsou uchovávané	Nejsou uchovávané záznamy o komunikaci
<i>Vztahy</i>	Založena na kompetencích svěřených zaměstnancům	Založena na vztazích mezi zaměstnanci
<i>Pravděpodobnost nedorozumění a nepodložených sdělení</i>	U psané formy není hrozba rozšiřování nepodložených informací	Verbální forma umožňuje přenos nepodložených sdělení
<i>Směry komunikace</i>	Vzestupná, sestupná, horizontální a diagonální	Nelze uplatňovat směry

*Zdroj: Kushal*

### 3.6.3 Verbální komunikace

Výhodou je okamžitá zpětná vazba, rychlost, účinnost. Součástí ústní komunikace je i zabarvení hlasu, zámlky, výrazy obličeje, gesta.

**Tab. 3 Verbální komunikace ve firmě**

<b>Verbální komunikace</b>
Projev (řečník a auditorium; diskuse je možná, ale není pravidlem)
Porada (skupina pracovníků, tým; řízená diskuse je pravidlem)
Rozhovor při řešení problému (nadřízený versus podřízený)
Rozhovor při oznámení rozhodnutí (nadřízený versus podřízený)
Pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků
Pohovor za účelem pokárání (mezi čtyřma očima)

Zdroj: Fiedler, Horáková (vlastní úprava)

### *Vyjednávání*

Jedná se o druh rozhovoru probíhající mezi dvěma i více rovnocennými partnery, přičemž úlohy tazatele a dotazovaného se průběžně, plynule a spontánně mění. Cílem vyjednávání může být snaha najít optimální řešení nebo snaha o získání výhody.

### *Projev*

Projev by měl být účelově strukturovaný výstižný, koncentrovaný a časově vyvážený. Při projevu se doporučuje používat kratší věty, vyhýbat se cizím slovům a specializované nomenklatuře, preferovat používání podkladů, přirovnání apod.

### *Aktivní naslouchání*

Naslouchání je nezbytnou podmínkou, ke které by mělo docházet při vyjednávání. Platí zásada, že kdo chce přesvědčit, musí umět naslouchat.

### *Kladení otázek*

Při vyjednávání je jednou z významných dovedností. Doporučuje se neklást cílené otázky. Klást otázky tak, aby tázaný mohl svůj názor a postoje prezentovat bez bariér a omezení. Otázky by měly být krátké a srozumitelné. Vystupování diplomatické, nikoliv dominantní a agresivní.

### *Prezentace*

Jedná se o plánovanou pravidelnou organizační komunikaci, obvykle svolávanou manažerem. Mají být svolávány s předstihem. Zásadou je také předem stanovený cíl, seznam pozvaných účastníků a pozvánky by měly mít odpovídající styl dle formulářů organizace. Porady mají být sjednávány v pravidelných termínech například každé dva týdny, tyto termíny by se neměly rušit.

### *Porada*

Cílem porady je obvykle řešení problémů ovlivňujících efektivnost činnosti organizační jednotky, předávání informací a získání zpětné vazby, předávání instrukcí pro realizaci nových věcí, projednávání a řešení stížností a problémů, vytváření kreativních myšlenek a tvůrčí diskuze. (Vymětal, 2008)

## **Nedostatky verbální komunikace**

### *Nedostatky na straně sdělujícího:*

- neurovnání si myšlenek před sdělením
- nepřesné vyjadřování
- rozsáhlé prezentování informací
- zařazení myšlenek, které spolu nesouvisejí, do jednoho sdělení

### *Nedostatky na straně příjemce:*

- nedostatečné soustředění při přijímání sdělení
- soustředění se na detail místo na podstatu sdělení
- soustředění se na odpověď již po úvodní informaci, aniž by bylo vyslechnuto celé sdělení

### *Verbální komunikační akt zahrnuje.*

- motivaci mluvčího
- intenci čili záměr mluvčího
- smysl sdělení pro mluvčího
- rozhodování mluvčího o podobě zprávy spjaté s jejím kódováním
- promluvu s věcným obsahem sdělení

- rozhodování příjemce o přijetí zprávy spjaté s jejím dekódováním
- smysl sdělení pro příjemce
- odhad intence či záměru, případně motivace mluvčího příjemcem
- efekt sdělení na příjemce včetně jeho motivace (Janoušek, s. 21)

### 3.6.4 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení předávaných člověkem jiné osobě vědomě či nevědomě. Jedná se o vývojově nejstarší formu komunikace. Dekódování bývá často složité vzhledem k tomu, že nemá stanovený systém komunikačních norem. Prostřednictvím neverbální komunikace si s druhými lidmi předáváme informace o tom, jak vnímáme sami sebe nebo svého partnera, své postoje či emoce. Neverbální signály bývají vnímány podvědomě.

**Tab.4 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace	
Mimika	výraz obličeje
Proxemika	oddálení lidí od sebe - sympatická vzdálenost komunikujících osob
Haptika	doteková komunikace - dotyk, pohlazení, působení tlaku, tepla, chladu, bolesti či chvění
Posturologie	postoje lidí při vzájemné komunikaci - držení těla, fyzický postoj
Kinezika	pohybová komunikace - informace pomocí bezděčných pohybů těla - končetin, krku, hlavy
Gestika	pohyby rukou při komunikaci - pohybové projevy, symboly a znaky vypovídající o emocích komunikujících
Pohledy	oční kontakt s komunikujícím partnerem či posluchači
Paralingvistické projevy	akustické projevy řeči - síla, výška, hlouba, tempo, rytmus, protahování a zkracování slov.
Úprava zevnějšku	image, první dojem

Zdroj: Horáková, Fiedler, 2005 (vlastní úprava)

### 3.7 Komunikační bariéry

Problémů způsobujících neefektivní komunikaci je mnoho. Tendence zjednodušovat komunikační procesy patří k těm nejčastěji vyskytovaným. *„Komunikování se týká emocionálních, psychologických a mentálních charakteristik jedinců a také technických charakteristik prostředků použitých ke komunikování. To, co chtěl řečník sdělit, může být dosti vzdáleno od toho, co bylo skutečně posluchačům sděleno.“* (Donnelly, 2002)

Manažerské komunikační dovednosti by měly být rozvíjeny prostřednictvím školení či jiných vzdělávacích programů, neboť význam komunikace v organizaci stále roste. (Donnelly, 2002)

#### *Účel komunikace*

- Stanovení a sdělování cílů podniku
- Zpracování plánů směřujících k cílům
- Efektivní a výkonné organizování všech zdrojů (materiálních i lidských)
- Výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků
- Vedení, přikazování a tvorba pracovního prostředí
- Kontrolování (Koontz, s. 508)

#### *Konverzační nástroje úspěšné komunikace dle Carnegieho*

- Držte se faktů. (Věcné vyjádření)
- Sdělte druhým, jaké pocity ve vás fakta vyvolala. (Pochyby o správnosti postupu.)
- Sdělte, co se vám přihodilo. (Interpretace přání, potřeby, vzpomínky či představy, které mohou podpořit naše pocity. V pracovním prostředí se jedná o výčet zkušeností)
- Jasně definujte, co chcete. (Jakou akci, informaci nebo závazek očekáváme.)
- Svůj proslov zakončete výčtem výhod.

Těchto pět komunikačních nástrojů přispěje efektivně k asertivní komunikaci. Nástroje, které vyvolají v příjemci stejný obraz vysílané skutečnosti. Manažeři často přeskakují rovnou k druhému nástroji, což může působit nepatřičným dojmem. (Carnegie)

Obr. 3 Vizuální komunikace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>- přímý prostředek komunikace</li><li>- fyzická blízkost, vidění, slyšení</li><li>- průběžná zpětná vazba na sdělení</li><li>- možnost přesvědčování</li><li>- možnost komunikace více osob v najednou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ztěžuje prosazení názorů za přítomnosti oponentů</li><li>- těžká kontrola při účasti většího množství lidí</li><li>- nedostatek času k promyšlení sdělení</li><li>- žádný stálý písemný záznam</li><li>- vyvolání další diskuze</li></ul>

Zdroj: Bělohlávek (s. 124)

Obr. 4 Psaná komunikace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>- evidence o odeslání a přijetí</li><li>- zachycení složitých myšlenek</li><li>- potvrzení a objasnění ústních myšlenek</li><li>- přesné zachycení (smlouvy, dohody)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- pracnost, časová náročnost</li><li>- větší formálnost</li><li>- nemožnost průběžné zpětné vazby</li><li>- možné interpretační problémy</li><li>- nemožnost do datečných úprav po odeslání</li><li>- nemožnost výměny názorů a postojů</li></ul>

Zdroj: Bělohlávek (s. 124)

Obr. 5 Ústní komunikace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>- přímý prostředek komunikace</li><li>- fyzická blízkost, vidění, slyšení</li><li>- průběžná zpětná vazba na sdělení</li><li>- možnost přesvědčování</li><li>- možnost komunikace více osob v najednou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ztěžuje prosazení názorů za přítomnosti oponentů</li><li>- těžká kontrola při účasti většího množství lidí</li><li>- nedostatek času k promyšlení sdělení</li><li>- žádný stálý písemný záznam</li><li>- vyvolání další diskuze</li></ul>

Zdroj: Bělohlávek (s. 124)

Obr. 6 Elektronická komunikace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>- rychlý přenos</li><li>- přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu</li><li>- přesnost</li><li>- možnost průběžné zpětné vazby</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- velký rozsah dat a jejich čas na zpracování</li><li>- možná vysoká cena</li><li>- možnost technických problémů</li></ul>

Zdroj: Bělohávek, s. 124

### 3.7.1 Dotazování

Správná technika kladení otázek může být vhodným nástrojem manažera, jehož mocí můžeme dosáhnout těchto funkcí:

#### *Získávání informací*

Doporučuje se klást otevřené i uzavřené otázky a zjišťovací.

#### *Budování vztahů*

Pomáhá rozvinout a udržet otevřený dialog. V případě otázky na práci nebo názor vyvolávají kladné reakce.

#### *Při vedení lidí*

Rétorické i návodné otázky vedou k zamyšlení, zavazují pracovníka vykonat navrhované činnosti. (Nebylo by dobré, kdybyste získal vyšší kvalifikaci?)

#### *Pro zamezení nedorozumění*

Volíme zejména zjišťovací otázky, pomáhají vyjasnit skutečnosti.

#### *Pro zklidnění konfliktů*

Uklidnění zákazníka nebo kolegy lze dosáhnout kladením otázek formou trychtýře. Pomáhá eliminovat emoce a zjišťovat podrobnosti.

#### *Přesvědčování druhých*

Názor je lépe akceptován, pokud jej sdělíte formou otázek namísto poučování a udělování rad. (Co si myslíte o tom, že bychom...?) (Carnegie)



*Mezi komunikační dovednosti manažera patří:*

- aktivní naslouchání,
- technika kladení otázek,
- neverbální komunikace,
- schopnost vcítit se do partnera (empatie),
- odstraňování bariér (Khelerová, 2006)

*Zásady efektivní komunikace lze shrnout do následujících bodů:*

- Je potřeba udělat vše proto, aby byly naše myšlenky pochopeny.
- Snaha pochopit, co se nám snaží sdělit partner.

*Pravidla pro správnou komunikaci*

1. při zadávání instrukcí buďte rozhodní, pokyny zadávejte přímo, při vyžadování úkolů buďte důslední
2. podporujte otevřenou komunikaci, je zdrojem zpětné vazby, kolektivního rozumu, buďte přístupní i ke stížnostem a problémům
3. ve vztahu k podřízeným dbejte na jejich informovanost
4. odstraňte z pracoviště strach, nejistoty, které potlačují komunikaci směrem nahoru
5. respektujte názor partnera, neříkejte přímo, že nemá pravdu, na nedostatky upozorňujte nepřímě
6. začínejte jednat přátelsky, nechte hovořit více svého partnera, projeďte sympatie k jeho názorům
7. povzbuzujte každé zlepšení

### **3.8 Manažerská komunikace**

- Pozitivní přístup (tolerance, ochota, vstřícnost)
- Svobodné vyjadřování pocitů (spontaneita)
- Otevřená výměna názorů (bez obav z postihů a nepochopení)
- Konkrétní vyjadřování (věcné, bez neadresných obecností)
- Mluvit s ostatními, ne o nich (za zády nepomlouvat)
- Poskytovat zpětnou vazbu (chválit i kritizovat)
- Přijímat zpětnou vazbu (zejména kritiku)
- Možnost odmítnout to, co vadí (ale ne opakovaně říkat ne)
- Přednostně řešit problémy (s citlivostí pro jejich existenci)
- Nevynášet informace (záležitosti důvěrné povahy)

#### **3.8.1 Verbální komunikace**

##### *Projev*

proti sobě stojí řečník a auditorium, diskuse je možná, ale není pravidlem,

##### *Porada*

skupina pracovníků - vedoucí a podřízení, kolegové, hosté – řízená diskuse je pravidlem,

##### *Rozhovor*

řešení problému – oznámení, rozhodnutí nadřízený versus podřízený (skupina),

##### *Pohovor*

hodnocení pracovních výsledků za účelem pokárání – mezi čtyřma očima

### **3.9 Vnější komunikační systémy**

Komunikace s okolím podniku, uskutečňují se prostřednictvím spojové komunikace - poštovní, telekomunikační, telefaxové, radiokomunikační, rozhlasové, televizní, počítačové, internetové. Podmínkou efektivnosti komunikací je komunikační gramotnost manažera a schopnost této techniky využívat. Základem vnější komunikace jsou komunikační kanály-média, jejich volbě je proto přisuzován velký význam.

### 3.9.1 Komunikační síť

Pro zefektivnění předávání informací v organizaci je nutné vytvořit strukturovaný systém komunikačních vztahů, komunikační síť

#### *Modely komunikace v závislosti na počtu účastníků*

Vztahové diagramy pomáhají vyjasnění závislosti a návaznosti spolupráce při používání různých komunikačních forem. Jsou prostředkem prevence proti komunikačním potížím. Dle diagramu lze specifikovat odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic, předcházíme tak nedorozumění z nevyjasněných kompetencí.

Typy komunikačních struktur vychází z topologií počítačových sítí.

*Řetězová* struktura neumožňuje propojení všech článků, hrozí zde proto zkreslení sdělení.

*Kruhová* umožňuje zapojení jednotlivých členů do rozhodování. Uplatnění této struktury bývá na firemních poradách, kde očekáváme vyjádření názoru všech zúčastněných.

*Hvězda* představuje centralistickou strukturu. Vyžaduje direktivní příkazy od nadřízeného, který je centrálním prvkem. V případě selhání manažera může být ohrožena funkčnost celé sítě.

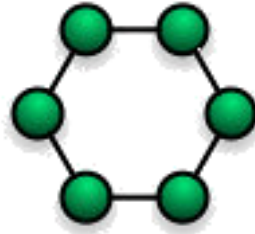
*Plná* struktura přispívá k prosazení týmové práce, výhodou je propojenost všech členů, to umožňuje vzájemnou komunikaci. Nevýhodou je naopak časová náročnost při přijímání rozhodnutí.

Obr. 7 Typy komunikačních sítí

*Řetězová*



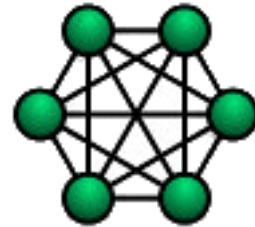
*Kruhová*



*Hvězdicová*



*Úplná*



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Vlastní práce

Vědecký výzkum se opírá o poznatky zjištěné z literatury zabývající se danou problematikou. Shrnutí teoretických východisek je podkladem pro zpracování vlastní části práce. Výzkum navazuje na bakalářskou práci „Význam manažerské komunikace“, kdy byla hodnocena komunikace obecně a analyzuje ji podrobněji ve zvolených oblastech výzkumu. Rozšiřuje výzkum do hlubších detailů, v návaznosti na východiska bakalářské práce. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno s využitím absolutních a relativních četností.

### 4.1 Analýza a interpretace dat

Cílem výzkumu je zhodnocení vlivu jednotlivých komunikačních prvků na chování manažerů. Pro tento účel bylo zvoleno dotazníkové šetření. Objektem výzkumu jsou manažeři všech úrovní řízení, bude tak možné zhodnotit jednotlivé vlivy komunikačních prvků ve vztahu k různým úrovním řízení. Na jednotlivých manažerských úrovních jsou vyžadovány odlišné schopnosti a dovednosti, samozřejmě i kompetence a rozsah odpovědnosti a s tím se liší běžné pracovní činnosti jednotlivých pracovníků. Proto je vhodné porovnat vliv ze všech možných hledisek působení na daný proces v podniku.

Objektem výzkumu jsou pracovníci liniové, střední i vrcholové manažerské úrovně řízení předem vybrané společnosti.

Fincentrum je finanční poradenskou společností, působící zejména ve střední a východní Evropě. Poskytuje finanční poradenství ohledně bydlení, pojištění, spoření či investic.

Charakteristickým rysem společnosti je dynamický vývoj, ať už jednotlivých týmů, či neustálé obměně portfolio produktů. Dokazuje to i aktuální počet pracovníků, který čítá přes 2 600 osob.

V neustále se měnícím pracovním prostředí je efektivně fungující komunikace důležitější než kdekoliv jinde, důvodem pro volbu této společnosti je návaznost na předchozí výzkum, který byl předmětem mé bakalářské práce.

Oblast zkoumání je zaměřena na hodnocení vlivu prvků komunikačního procesu na práci manažera. Detailněji jsou pak zkoumány komunikační formy, jejich význam, frekvence a využití.

V dotazníku nalezneme několik typů otázek. Uzavřené s možností zvolit pouze jednu odpověď, některé nabízí možnost označení více odpovědí. V některých jsou respondenty hodnoceny preference pomocí bodové škály.

Jde o pracovníky, kteří se dají zařadit do nižšího, středního a vrcholového managementu.

Obsahem otázek jsou témata, která se vztahují k významu komunikačních prvků v práci manažera, forem komunikace a komunikačních kanálů. Po vyhodnocení by měly přinést objasnění významu prvků manažerské komunikace.

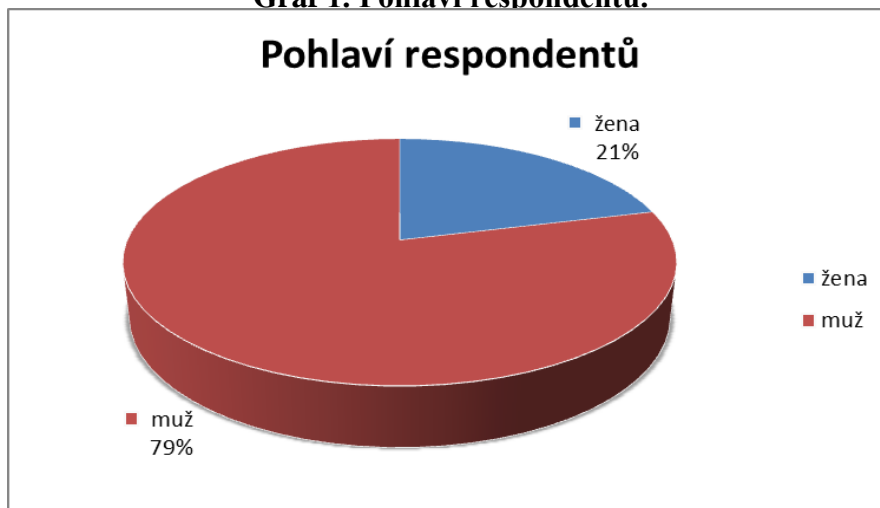
Dotazník je anonymní, respondenti mají možnost vždy vybrat jednu odpověď nebo z několika tvrzení zvolit ty, které nejvíce vystihují jejich preference. Další otázky obsahují hodnotící škálu. Nejvyšší bodová hodnota má vždy vysokou kladnou vypovídající hodnotu. Na jejím základě je stanoven výsledný koeficient. Srovnání probíhá i mezi jednotlivými stupni řízení.

Celkový význam zkoumaného prvku je zjišťován metodou váženého průměru. Základní informace o respondentech, kteří tvoří základní soubor zkoumání, byly získány, s ohledem na ochranu osobních údajů, prostřednictvím úvodní části dotazníku. Cílem bylo získat poznatek o zastoupení respondentů podle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a úrovní manažerského zařazení.

## **4.2 Charakteristika respondentů**

Z celkového počtu 100 dotazníků se vrátilo 58 vyplněných, z nichž jeden byl pro neúplnost vyřazen. Návratnost činila 58%, Konečný počet respondentů činí 57. Jedná se o 8 vrcholových manažerů, 22 manažerů střední a 27 liniové úrovně. Reprezentativní vzorek byl tvořen 79% muži a 21% ženami. V kvantitativním vyjádření to je 45 mužů a 12 žen.

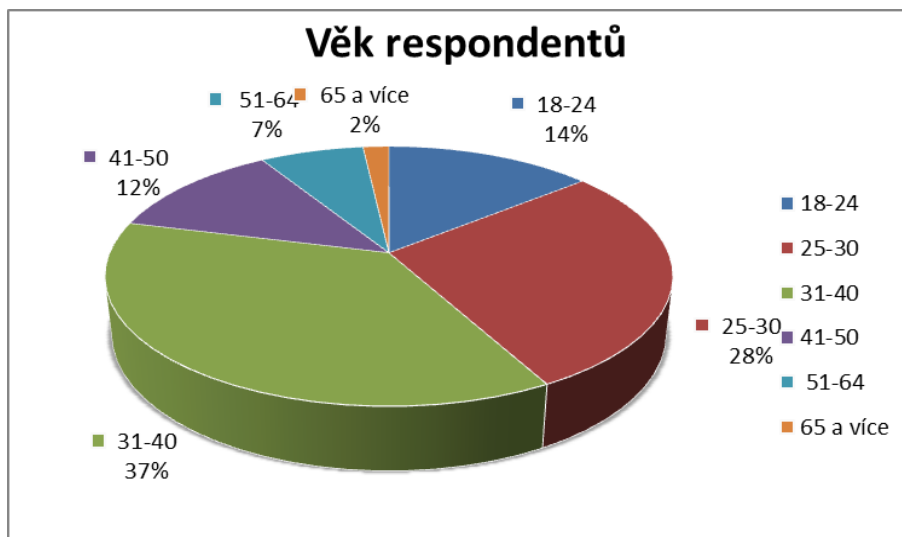
**Graf 1. Pohlaví respondentů.**



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je zachycena věková struktura dotazovaných. 37% respondentů je ve věku 31-40 let. Ve věku mezi 25-30 lety se nachází 28 % dotazovaných a nad hranicí 41 let je to jen 12 % manažerů. Do nejmladší věkové kategorie patří celkem 14% respondentů.

**Graf 2. Věkové rozmezí**

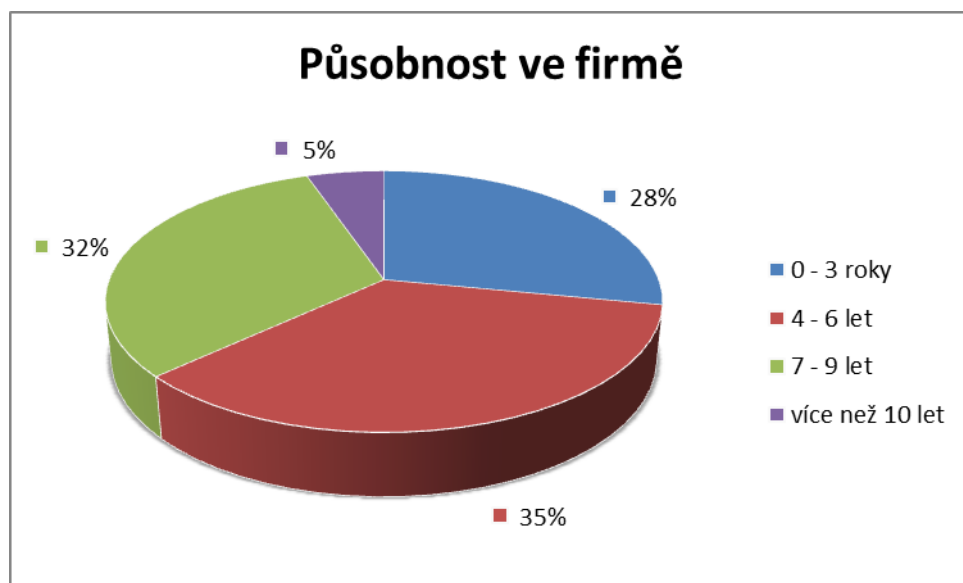


Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost působí na trhu od roku 2002, tudíž maximální stanovenou hranicí pro délku praxe je 14 let, na základě předvýzkumu byly časové intervaly rozděleny do čtyř kategorií s tříletou dobou působnosti.

Nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci, kteří jsou ve společnosti na manažerské pozici čtyři až šest let, jedná se o 35% dotázaných. Jen s 3% rozdílem je druhá nejpočetnější skupina respondentů, kterou tvoří 32% dotázaných, s délkou praxe ve společnosti od 7 do 9 let. Lze tedy usuzovat, že nedochází k zásadním změnám v personálním obsazení. Stabilita pracovního týmu je pozitivním znakem, vytváří tak dobré podmínky pro dosahování firemních cílů.

**Graf 3. Délka praxe v současné pozici.**



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza respondentů z hlediska řídicí úrovně zahrnuje:

8 vrcholových manažerů

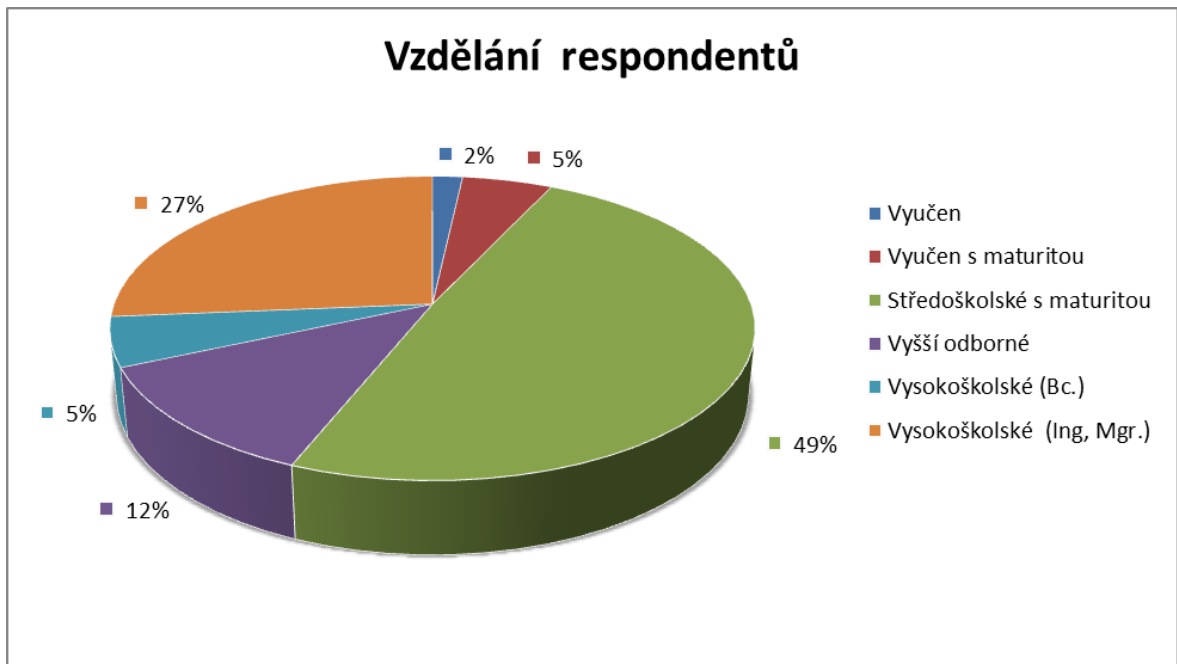
22 pracovníků středního managementu,

27 pracovníků nižšího managementu

Při porovnání skladby respondentů byl zjištěn největší podíl středoškolsky vzdělaných pracovníků, téměř 70% z nich se nachází ve věkové skupině 31 – 40 let. Vysokoškolské vzdělání bylo zjištěno u všech dotazovaných s nejvyšší úrovní řízení.

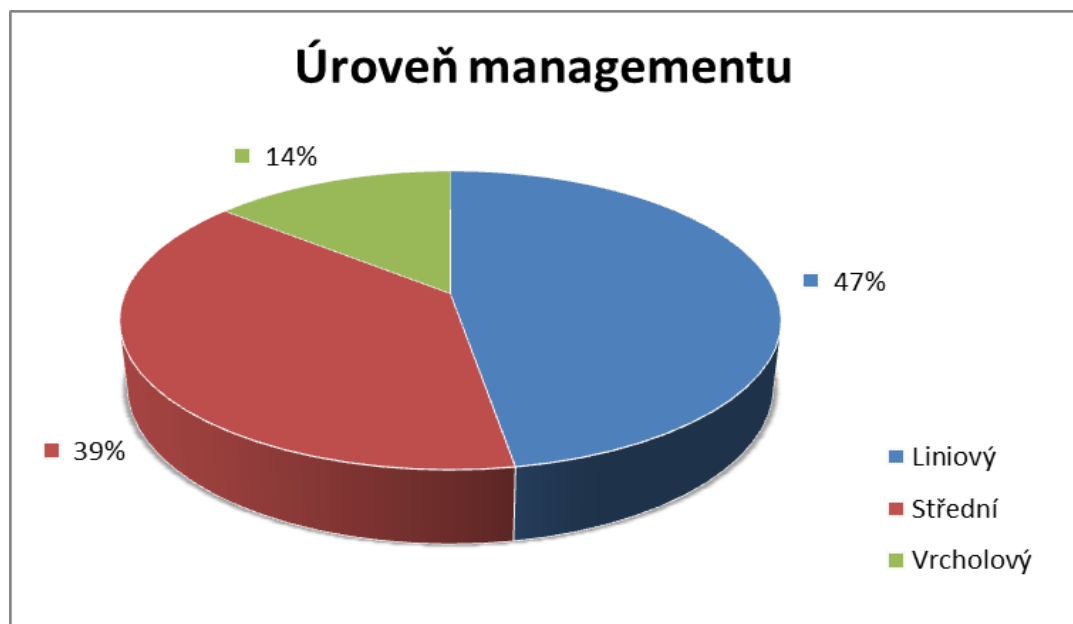


Graf č. 4 Vzdělání pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5 Úroveň managementu řídicích pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 Vyhodnocení hlavní části

#### Komunikační nástroje

Způsob komunikace dle formy a dle frekvence užití jednotlivých prostředků. Volba komunikačního prostředku je zásadní pro efektivitu interní komunikace. Výběr vždy ovlivňuje konkrétní situace a důležitost informace, v neposlední řadě také preference komunikátora.

*Otázka 1. Jakému způsobu komunikace přiřadíte největší význam?*

Podle zjištěné hodnoty VAP 3,56 je přisuzován největší význam jednoznačně osobní formě komunikace. S malým odstupem lze vyhodnotit jako velmi významnou i elektronickou formu s hodnotou 3,51.

**Tab. 7 Způsob komunikace dle významu**

Odpověď	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Osobní kontakt	39	11	7	0	<b>3,56</b>	1.
Telefonicky	27	19	9	2	3,25	3.
Elektronická (e-mail)	35	18	2	2	3,51	2.
Písemná (dopis, oběžník)	15	31	10	1	3,05	4.

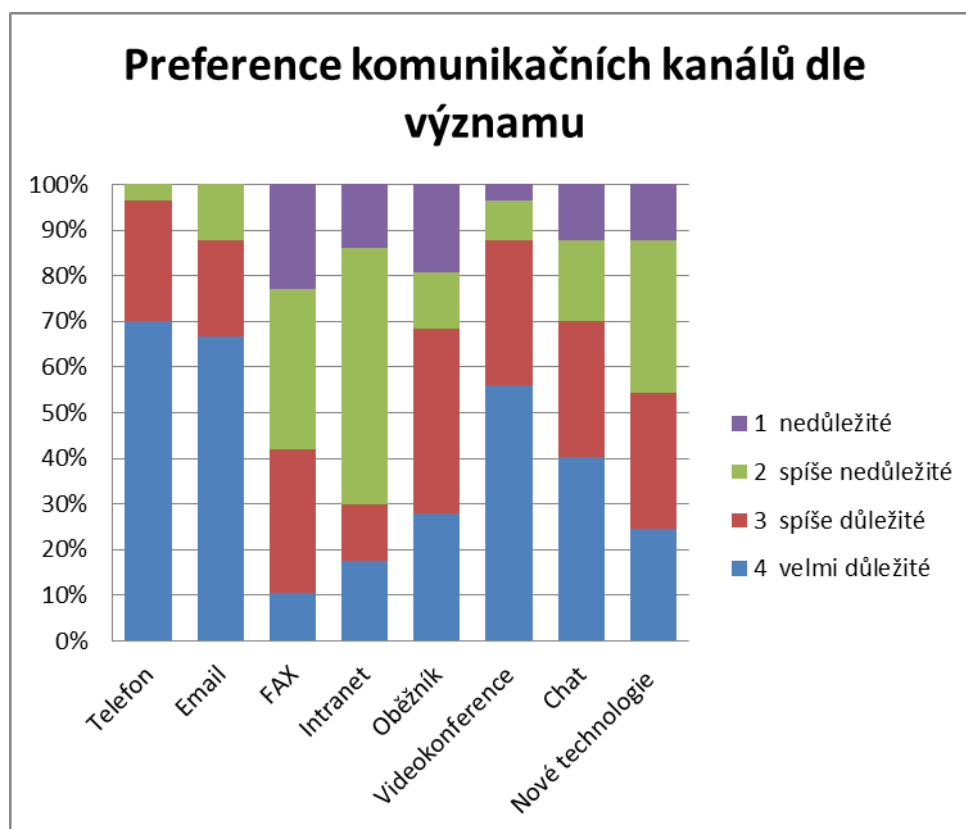
Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 2. Jak důležité jsou dle významu následující komunikační kanály*

Za nejvíce významnou pokládají manažeři osobní formu komunikace s VAP 3,67. Na druhém místě je dle výsledků elektronická pošta. Emaily shledává jako významný prostředek komunikace ve firmě více jak polovina respondentů, hodnota VAP 3,54

Další prostředky jsou hodnoceny jako méně významné, chat s průměrem 2,98 a oběžník s hodnotou VAP 2,77, které nejsou příliš vysokými hodnotami. Intranet a moderní technologie nejsou využívány téměř vůbec.

**Graf 6 Preference jednotlivých komunikačních forem dle významu**



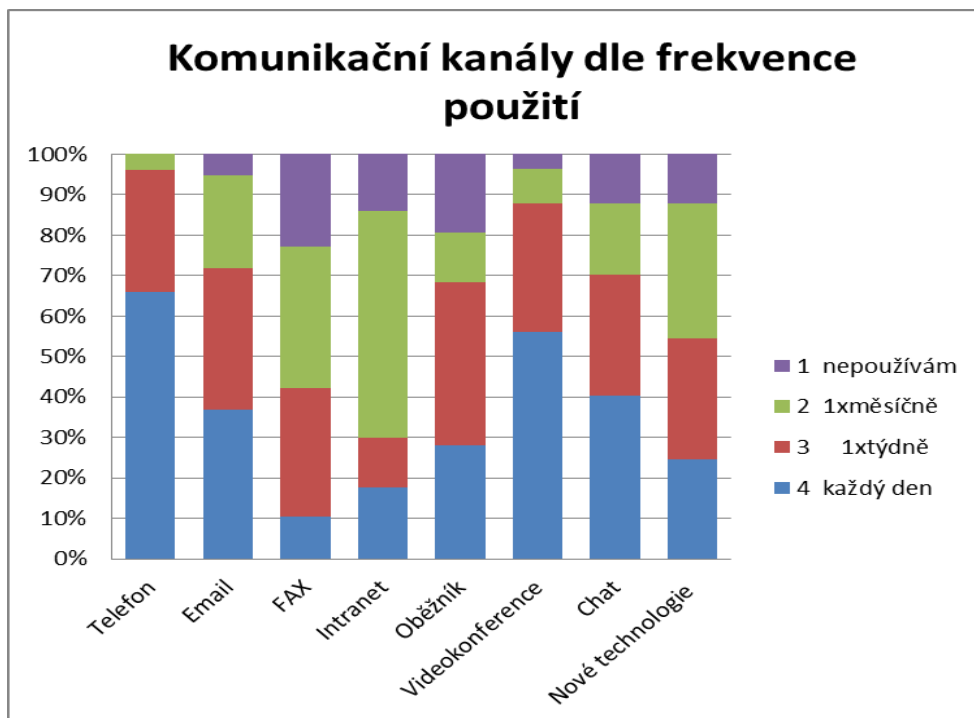
Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 3. Jaké komunikační formy běžně používáte ke komunikaci ve firmě?*

Nejčastější formou komunikace je osobní rozhovor, druhou nejpoužívanější formou je telefonický hovor a neopomíjená je i elektronická pošta. Videokonference je třetím nejvyužívanějším komunikačním prostředkem. Naopak oběžník a intranet jsou nejméně využívanými formami.

Moderní technologie nejsou využívány téměř vůbec s výjimkou videokonferencí, které pravidelně využívá 15% zúčastněných.

**Graf 7 Komunikační kanály dle frekvence použití**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Tok informací ve firmě (směry komunikace)**

*Otázka 4. Jaký význam pro Vás mají uvedené formy komunikace při předávání informací podřízeným?*

Nejčastější formou při komunikaci s podřízenými je osobní komunikace (3,63). Písemnou formou pokládají za druhou nejdůležitější. Význam klasických forem písemnosti je zřejmý, elektronickou formu považuje za významnou menší část dotázaných.

Druhým nejpreferovanějším prostředkem je pro komunikaci shora dolů telefon, hodnota VAP 2,70 je poměrně vysoká, ale oproti osobní formě je zde značný rozdíl.

**Tab. 5 Formy komunikace vertikální (směrem nahoru)**

Odpověď	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Osobní kontakt	37	19	1	0	<b>3,63</b>	1.
Telefonicky	16	13	23	5	<b>2,70</b>	2.
Elektronická (e-mail)	14	19	14	10	<b>2,65</b>	4.
Písemná (dopis, oběžník)	18	16	10	13	<b>2,68</b>	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 5. Jaký význam pro Vás mají uvedené formy komunikace při přijímání informací od nadřízeného?*

Dle statistiky jde nejvíce preferovanou formou komunikace s nadřízeným osobní kontakt, hodnota VAP 3,21 je velmi vysoká. Hodnotou VAP, která u elektronické formy činí 3,04, lze považovat za poměrně vysokou. Písemná komunikace jsou jen s malým rozdílem na posledním místě.

**Tab.6 Formy komunikace vertikální (směrem dolů)**

Odpověď	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Osobní kontakt	28	18	6	5	<b>3,21</b>	1.
Telefonicky	13	21	16	7	<b>2,70</b>	4.
Elektronická (e-mail)	24	16	12	5	<b>3,04</b>	2.
Písemná (dopis, oběžník)	19	17	8	13	<b>2,74</b>	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 6. Co je podle Vás důležité při volbě médií?*

Nejvíce zásadním kritériem pro volbu komunikačního kanálu je přenosová rychlost médií, uvedlo to 30% dotazovaných. Velmi důležitý je i obsah přenášených informací, a to pro 26% respondentů. Spolehlivost médií při přenosu shledává významnou 23% dotázaných. Celkovou dostupnost označilo 21% manažerů.

**Graf 8 Volba komunikačních nástrojů**

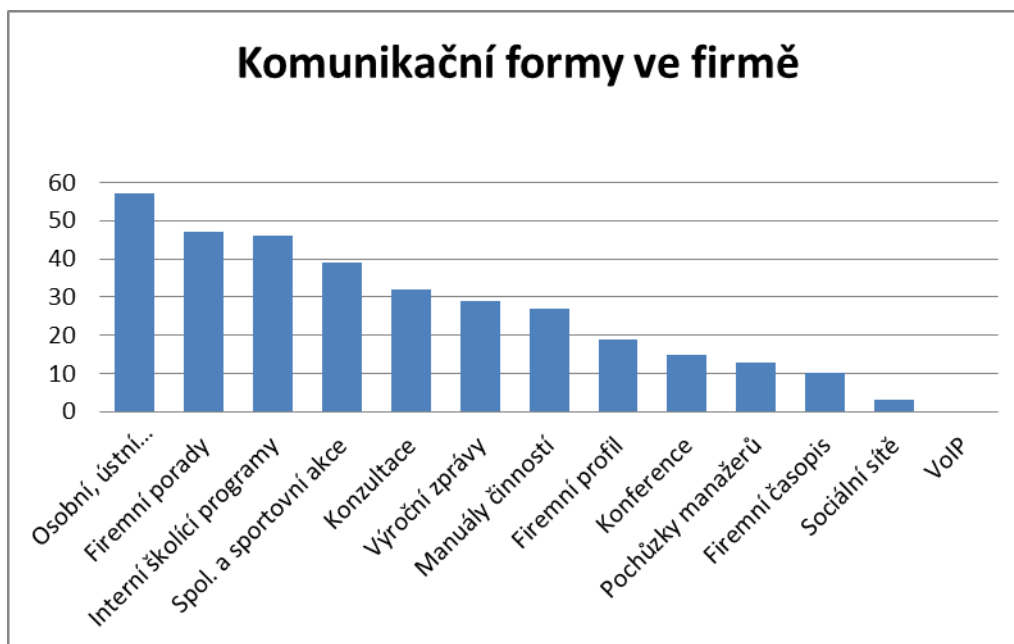


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 7. Které další formy komunikace využíváte ke komunikaci ve firmě?*

Dle očekávání lze jednoznačně uvést osobní kontakt jako nejvíce preferovaný. Další často používanou formou jsou firemní porady, které bez mála respondentů využívají všichni. Společenské a sportovní akce byly uváděny více jak 50%. Ostatní položky byly označeny méně než 50%, VoIP není používán vůbec.

**Graf 9 Komunikační formy**

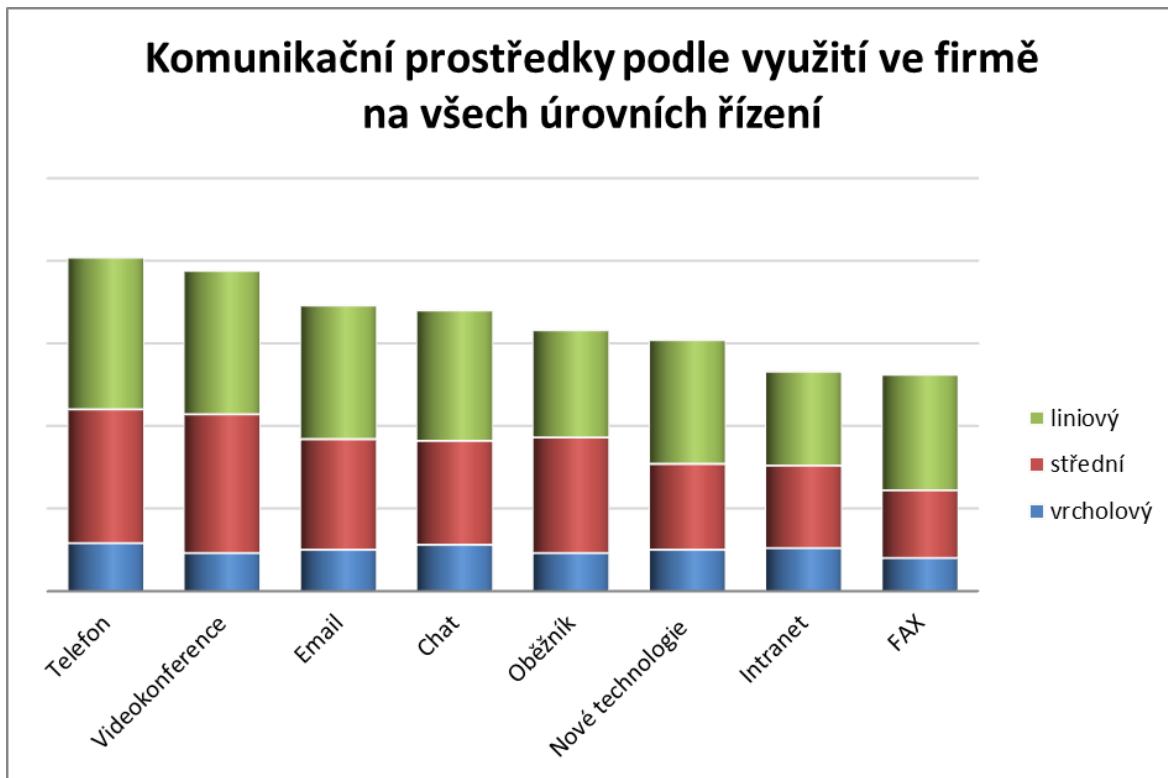


Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím grafu jsou zobrazeny preference jednotlivých komunikačních forem rozdělena podle úrovně řízení dotazovaných manažerů. Osobní rozhovor je nejvíce využíván vrcholovým vedením, označen byl všemi respondenty vrcholové a střední řídicí úrovně kromě. Linioví manažeři jej hodnotili bez jednoho respondenta také 100%. Druhým nejvýznamněji hodnoceným je telefon, který volilo 100% manažerů vrcholové úrovně. Nižší úroveň naopak volila bez výjimky email jako běžně používaný prostředek.

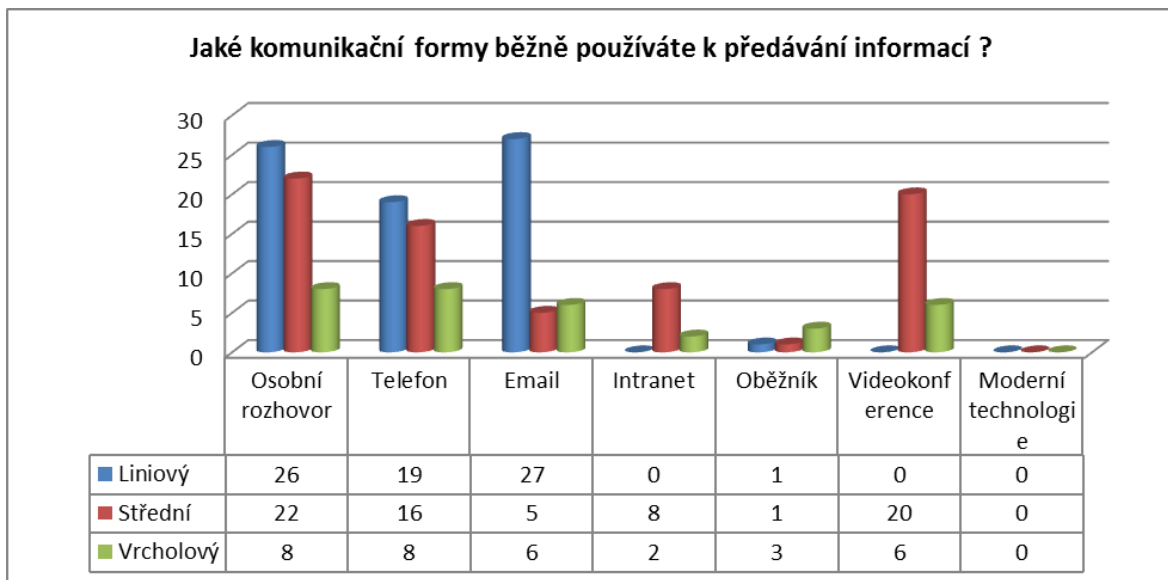
Z výsledků je zřejmé, že moderní technologie jsou používány převážně manažery střední úrovně. V případě konference je preferována 90% pracovníků a 75% vrcholovými manažery.

Graf 10 Komunikační prostředky



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11. Komunikace s podřízenými ve srovnání s úrovní řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8. Která kritéria dle významu jsou zásadní při volbě komunikačního kanálu?

Předání ihned je volbou s prvním místem, hodnotou VAP 3,53, která značí vysokou úroveň.

Druhým kritériem dle pořadí formát média a následně bezpečnost přenášených dat.

Pro výběr komunikačního kanálu je

**Tab. 7. Kritéria pro výběr komunikačního kanálu - souhrnně**

Odpověď	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Formát	28	16	4	9	<b>3,11</b>	2.
Rychlost	37	13	7	0	<b>3,53</b>	1.
Přesnost	17	24	9	7	<b>2,89</b>	5.
Množství informací které přenáší	12	16	15	14	<b>2,46</b>	6.
Kontrola (možnost zpětné vazby)	19	23	7	8	<b>2,93</b>	4.
Věrohodnost, bezpečnost přenosu	17	21	19	0	<b>2,96</b>	3.
Možnost uchování informací	12	17	10	18	<b>2,40</b>	7.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 8 Kritéria výběru komunikačních prostředků dle vrcholového managementu**

Vrcholový	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Formát	7	1	0	0	<b>3,88</b>	1.
Rychlost	7	0	1	0	<b>3,75</b>	2.
Přesnost	3	4	1	0	<b>3,25</b>	5.
Množství informací které přenáší	2	4	1	1	<b>2,88</b>	6.
Kontrola (možnost zpětné vazby)	6	2	0	0	<b>3,75</b>	3.
Věrohodnost, bezpečnost přenosu	5	2	1	0	<b>3,50</b>	4.
Možnost uchování informací	3	0	4	1	<b>2,63</b>	7.

Zdroj: Vlastní zpracování



**Tab. 9 Kritéria výběru komunikačních prostředků dle středního managementu**

Střední	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Formát	15	6	0	1	<b>3,59</b>	2.
Rychlost	18	4	0	0	<b>3,82</b>	1.
Přesnost	9	3	8	2	<b>2,86</b>	5.
Množství informací které přenáší	2	4	7	9	<b>1,95</b>	7,00
Kontrola (možnost zpětné vazby)	8	8	3	3	<b>2,95</b>	3. - 4.
Věrohodnost, bezpečnost přenosu	8	5	9	0	<b>2,95</b>	3. - 4.
Možnost uchování informací	5	1	6	10	<b>2,05</b>	6

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 10 Kritéria výběru komunikačních prostředků dle liniových manažerů**

Liniový	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Formát	6	9	4	8	<b>2,48</b>	7.
Rychlost	12	9	6	0	<b>3,22</b>	1.
Přesnost	5	17	0	5	<b>2,81</b>	2. - 3.
Množství informací které přenáší	8	8	7	4	<b>2,74</b>	4.
Kontrola (možnost zpětné vazby)	5	13	4	5	<b>2,67</b>	5.
Věrohodnost, bezpečnost přenosu	4	14	9	0	<b>2,81</b>	2. - 3.
Možnost uchování informací	4	16	0	7	<b>2,63</b>	6.

Zdroj: Vlastní zpracování

### Zpětná vazba

*Otázka 9. Domníváte se, že poskytování zpětné vazby má vliv na efektivitu práce?*

Význam zpětné vazby pro respondenty.

Pro nadpoloviční většinu manažerů má zpětná vazba vliv na efektivitu práce. Odpověď „spíše ano“ označilo u této otázky 32% zúčastněných. Dle 11% respondentů nemá zpětná vazba zásadní vliv na pracovní výkony a 2% respondentů ji nepovažuje za důležitou vůbec.

**Tab. 11 Význam zpětné vazby pro respondenty.**

Odpověď	Počet hlasů	Četnost v %
Ano	32	56%
Spíše ano	18	32%
Spíše ne	6	11%
Určitě ne	1	2%
Celkem	57	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 10. Ověřujete vždy, když zadáte úkol, zda byl správně pochopen?*

Správné chápání zadaných úkolů je kontrolováno téměř vždy podle 35% vedoucích manažerů. Vždy úkoly ověřuje 39% dotázaných. Jen 7% respondentů nekontroluje své podřízené vůbec. A „spíše ne“ uvedlo 14% dotázaných.

**Tab. 12 Ověření, zda bylo správně porozuměno svěřeným úkolům**

Odpověď	Počet hlasů	Četnost v %
Ano	22	39%
Spíše ano	20	35%
Spíše ne	8	14%
Určitě ne	7	12%
Celkem	57	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 11. Dostává se Vám od Vašich podřízených zpětné vazby na Vaše sdělení?*

Pouze 26% nemusí vůbec své podřízené motivovat k poskytování zpětné vazby. Celkem 39% respondentů uvedlo „spíše ne“. Převládá tedy zřejmě pasivní postoj zaměstnanců, manažeři je potom musí ke zpětné vazbě na jejich sdělení motivovat.

**Tab. 13 Zpětná vazba**

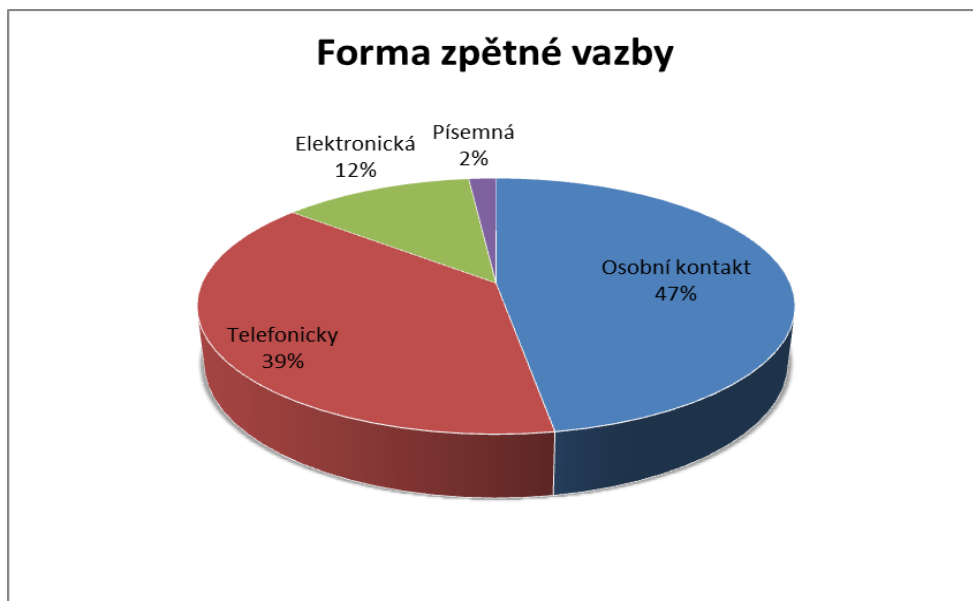
Odpověď	Počet hlasů	Četnost v %
Ano	15	26%
Spíše ano	10	18%
Spíše ne	22	39%
Určitě ne	10	18%
Celkem	57	100%

Zdroj: Vlastní zpracování.

*Otázka 12. Jakou formou Vám poskytují podřízení zpětnou vazbu?*

Otázka č. 12 se týkala prostředků, které jsou využívány k reakci na návrhy či připomínky podřízených. Téměř většina dotazovaných dává přednost ústní komunikaci. Osobní formou je informováno 47% vedoucích pracovníků a 39% telefonicky.

**Graf 12 Forma zpětné vazby**



Zdroj: Vlastní zpracování.

*Otázka 13. Poskytujete pravidelně svým podřízeným zpětnou vazbu*

Více než polovina (51%) manažerů poskytuje zpětnou vazbu pravidelně. Reakci dostane téměř vždy 32% dotázaných. Jen příležitostně vyjádření zpětné vazby, které reprezentuje

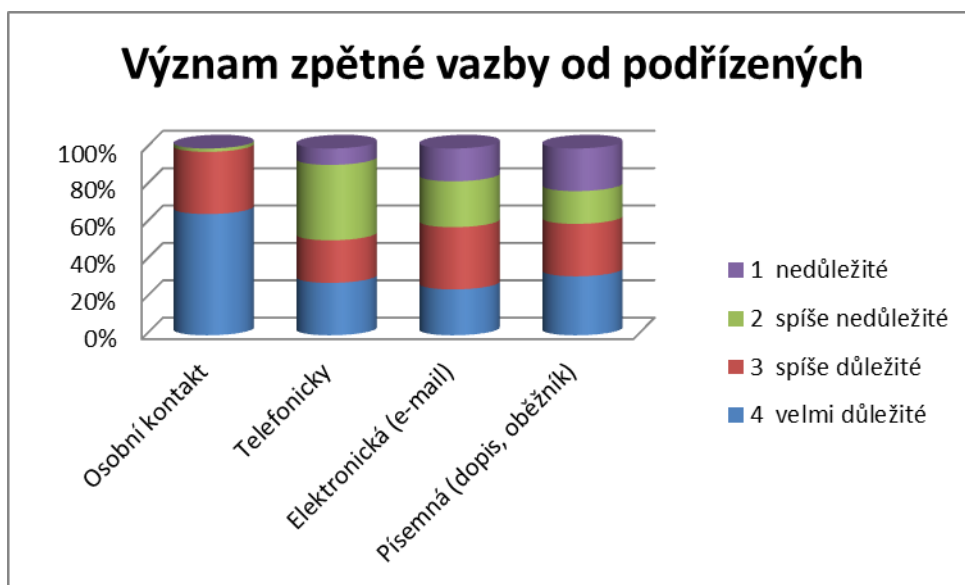
odpověď „spíše ne“ označilo 18% respondentů. Nikdo neuvedl negativní odpověď, zpětnou vazbu tedy v jisté míře poskytují všichni dotazovaní.

**Tab. 14 Poskytování zpětné vazby**

Odpověď	Počet hlasů	Četnost v %
Ano	29	51%
Spíše ano	18	32%
Spíše ne	10	18%
Určitě ne	0	0%
Celkem	57	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 13 Význam zpětné vazby**



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 14 Jaký význam přisuzujete jednotlivým složkám verbálního projevu?*

Jako nejvýznamnější složku hodnotí respondenti obsah sdělení, druhá je dle preferencí plynulost projevu. Hlasitost a stručnost jsou dle četností na třetím místě. Přesto u středního managementu se ukazuje, že všechny nastíněné paralingvistické prvky jsou plus mínus v souladu. U nižších manažerů vyčnívá hodnocení kvality řeči, následovaná hlasitostí projevu a barvou hlasu. Ostatní prvky jsou v rozmezí 10 až 17 %.

Nejvýznamněji hodnotí respondenti obsah sdělení, VAP 3,39, a hlasitost projevu s hodnotou 3,25. Považují tedy za důležité spíše věcně hovořit. Mezi významné prvky lze zahrnout plynulost projevu, která jedle pořadí na třetím místě (3,21), intonaci, která má hodnotu průměru 3,05 a stručnost s průměrem 2,95.

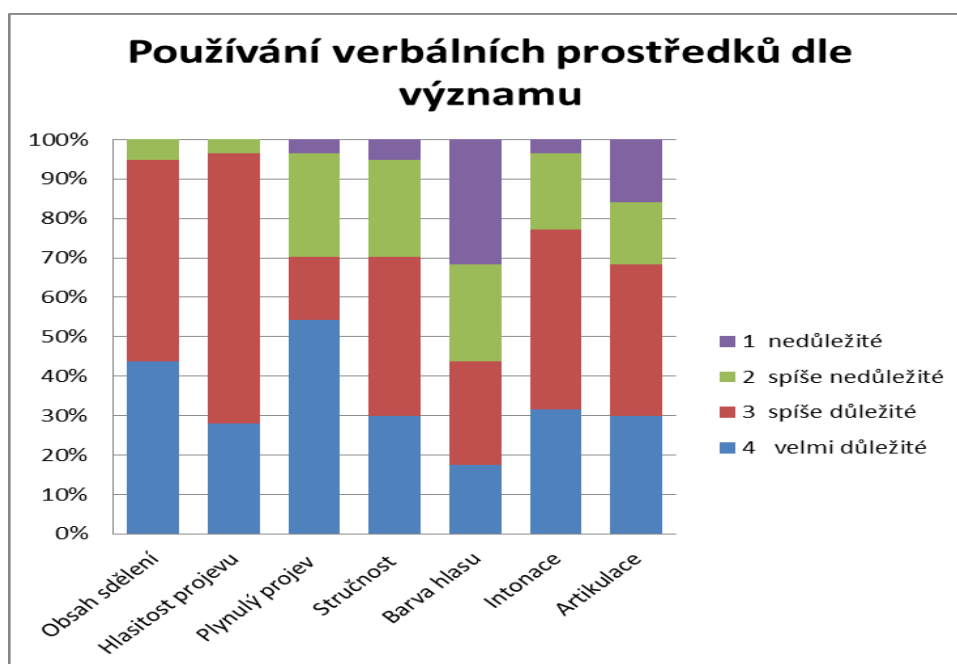
Dávají tedy přednost věcnému obsahu a ne stručnosti na úkor kvality. (raději obsáhlejšímu sdělení) Artikulace a barva hlasu jsou pro respondenty méně významné. VAP pro artikulaci činí 2,82 a barva hlasu má průměr 2,30.

**Tab. 15 Složky verbálního projevu**

Význam	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Obsah sdělení	25	29	3	0	<b>3,39</b>	<b>1.</b>
Hlasitost projevu	16	39	2	0	<b>3,25</b>	<b>2.</b>
Plynulý projev	31	9	15	2	<b>3,21</b>	<b>3.</b>
Stručnost	17	23	14	3	<b>2,95</b>	<b>5.</b>
Barva hlasu	10	15	14	18	<b>2,30</b>	<b>7.</b>
Intonace	18	26	11	2	<b>3,05</b>	<b>4.</b>
Artikulace	17	22	9	9	<b>2,82</b>	<b>6.</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Graf 14 Používání verbálních prostředků**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

*Otázka 15. Jak je pro vás při komunikaci důležité používání těchto neverbálních prvků?*

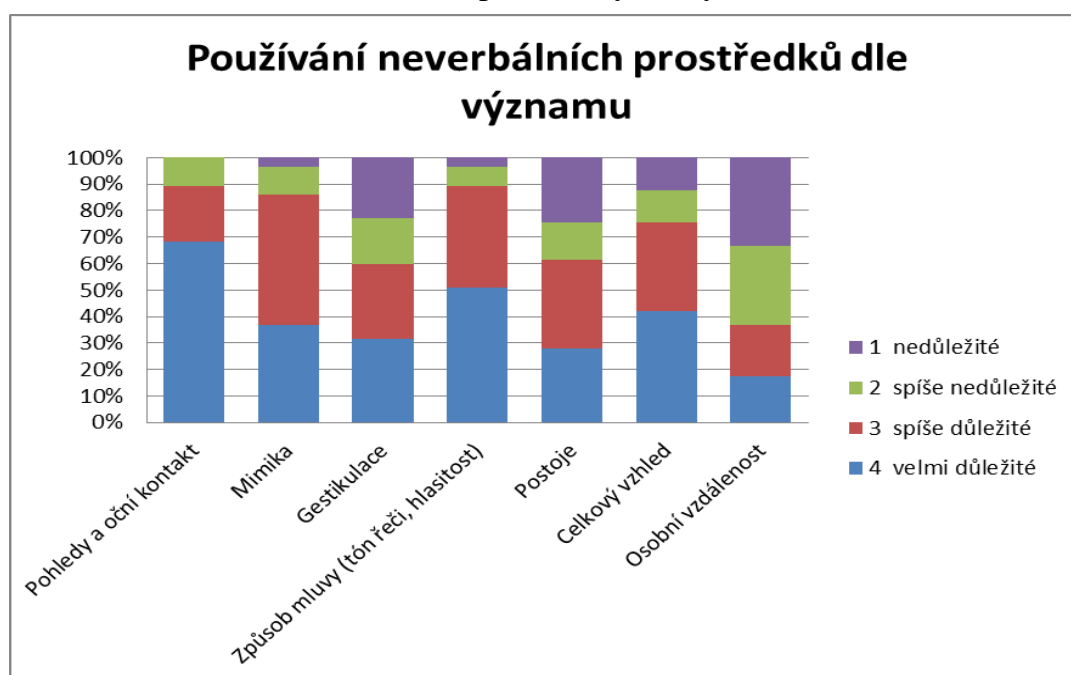
Za nejvýznamnější složku je považován oční kontakt. Hodnota VAP pro tuto odpověď dosáhla 3,58 bodu. Za velmi významný je posuzován tón řeči a hlasitost, který má hodnotu 3,37. Třetí místo v pořadí významnosti obsadila mimika s průměrem 3,19. Celkový vzhled je hodnocen jako čtvrtý nejvýznamnější, průměrná hodnota VAP je 3,05. Mezi významnými prvky byla často uváděna i gestikulace, jejíž vážený průměr je 2,68. Postoj s průměrem 2,65 a osobní vzdálenost s hodnotou VAP 2,21, jsou dle respondentů méně významnými faktory.

**Tab. 16 Neverbální složky komunikace**

Odpověď	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
Pohledy a oční kontakt	39	12	6	0	<b>3,58</b>	<b>1.</b>
Mimika	21	28	6	2	<b>3,19</b>	<b>3.</b>
Gestikulace	18	16	10	13	<b>2,68</b>	<b>5.</b>
Způsob mluvy (tón řeči, hlasitost)	29	22	4	2	<b>3,37</b>	<b>2.</b>
Postoje	16	19	8	14	<b>2,65</b>	<b>6.</b>
Celkový vzhled	24	19	7	7	<b>3,05</b>	<b>4.</b>
Osobní vzdálenost	10	11	17	19	<b>2,21</b>	<b>7</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 15 Neverbální prostředky dle významu**



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 16. Při sdělování informací podřízeným je nejdůležitější, aby informace byly předány*  
 Faktor času hraje důležitou roli při přenosu informací podnikem. Toto si uvědomuje 25 respondentů, hodnota VAP 3,39 je také nejvyšší hodnotou. Dle průměru dosažených hodnot je úplnost informace na druhém místě – 3,25. Jako nejméně důležitá je stručnost poskytovaných informací. To potvrzuje i fakt, že přesně formulované zprávy jsou důležité pro 31 respondentů. Informace jsou vysvětlovány raději důkladně, poskytují také zaměstnancům větší množství informací, je tedy pochopitelné nižší hodnocení stručných sdělení.

**Tab. 17 Faktory ovlivňující předávání informací**

Odpověď	4 velmi důležité	3 spíše důležité	2 spíše nedůležité	1 nedůležité	VAP	Pořadí
včas	25	29	3	0	<b>3,39</b>	<b>1.</b>
úplné	16	39	2	0	<b>3,25</b>	<b>2.</b>
srozumitelné, přesně formulované	31	9	15	2	<b>3,21</b>	<b>3.</b>
stručné	17	23	14	3	<b>2,95</b>	<b>4.</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*17. Je pro Vás výhodné nechávat si některé informace pro sebe?*

Pouze 7% dotázaných považuje za výhodné udržovat některé informace v tajnosti. Zatajování informací může vést ke komunikačním bariérám, proto je potřeba zvažovat, zda je takovéto jednání výhodné. Naopak 78% dotázaných zadržování informací hodnotí záporně.

**Tab.18 Zatajování informací**

Odpověď	Počet hlasů	Četnost v %
Ano	4	7%
Spíše ano	9	16%
Spíše ne	26	46%
Ne	18	32%
Celkem	57	100%

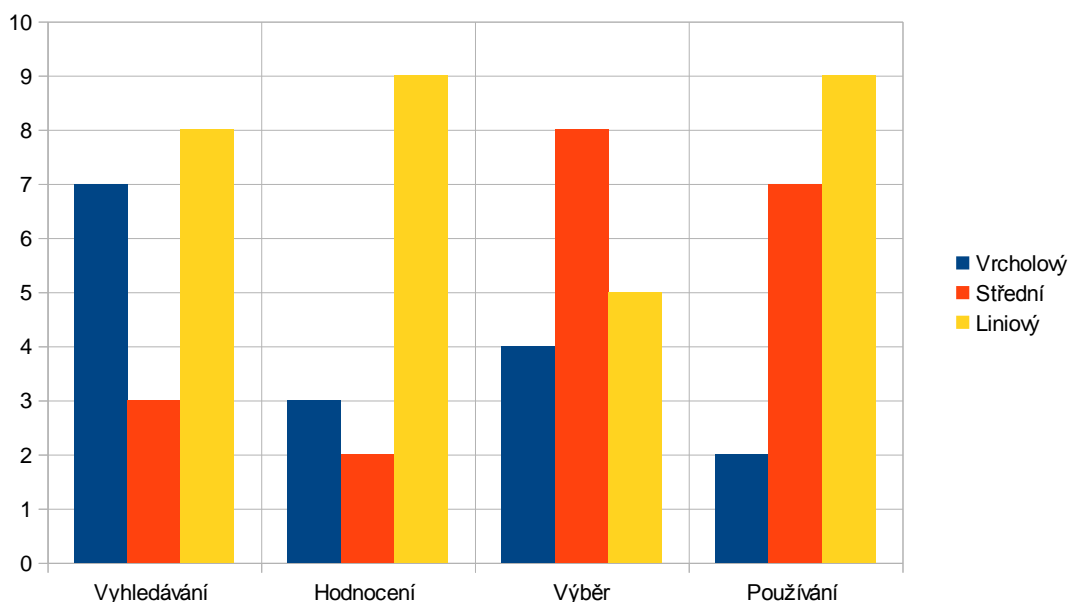
Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 18. Co je nejvíce obtížné při získávání informací pro rozhodování a řízení?*

Největším problémem je selekce důležitých informací, uvedlo to 33% dotázaných. Na druhém místě je dle obtížnosti vyhledávání (28%) a s malým rozdílem hodnocení (25%). Jako nejméně obtížné je manažery vnímáno používání informací.

V porovnání mezi jednotlivými úrovněmi lze vidět výrazné odlišnosti. Vrcholové vedení managementu shledává jako nejvíce problematické vyhledávání informací a také jejich výběr. Manažeři střední úrovně vidí jako nejnáročnější výběr a používání informací. Manažeři liniový považují za nejvíce náročné hodnocení a používání informací.

**Graf 16 Faktory ovlivňující práci s informacemi**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab.19 Práce s informacemi**

Odpověď	Počet hlasů	Četnost v %
Vyhledávání (Nalezení relevantních informací)	16	28%
Hodnocení (Vhodný způsob použití)	14	25%
Výběr potřebné informace	19	33%
Používání (Identifikace škodlivých informací)	8	14%
Celkem	57	100%

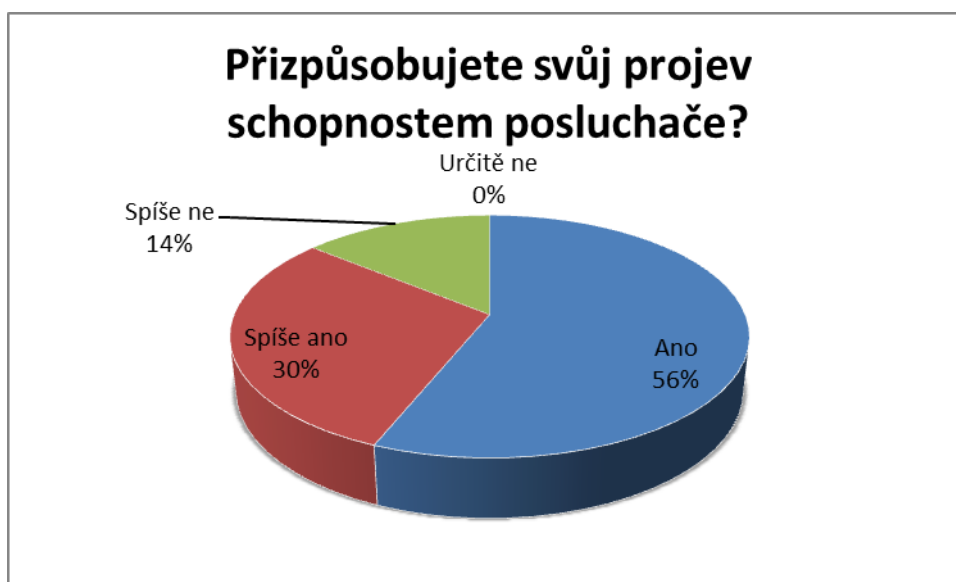
Zdroj: Vlastní zpracování



*Otázka 19 Snazíte se přizpůsobit svůj projev dané situaci a konkrétním schopnostem posluchače?*

Svůj projev většina manažerů přizpůsobuje. Pokud se nadřízení nesnaží přizpůsobit svůj projev, může to vést ke zkreslení informací. Zaměstnanci mají mnohdy nižší formu vzdělání nebo neznají souvislosti a nemusí tak sdělovaným informacím zcela porozumět. Přizpůsobovat svá sdělení je tak prevencí proti chybně pochopeným úkolům či jiným požadavkům. Důležitost vhodné interpretace si uvědomuje 56% manažerů. Spíše ano označilo 30% dotázaných a pouze 14% nebere zřetel na způsob vyjadřování.

**Graf 17 Přizpůsobování projevu**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Otázka 20 Činí Vám problémy veřejná prezentace nebo projev?*

Veřejně hovořit nečiní žádný problém pro 32% a téměř žádný problém nemá 33% manažerů. S veřejným vystupováním má naopak problém 12% a zbytek dotazovaných se v takovýchto situacích necítí dobře, ale není to pro ně problémem.

**Tab.20 Umění prezentovat**

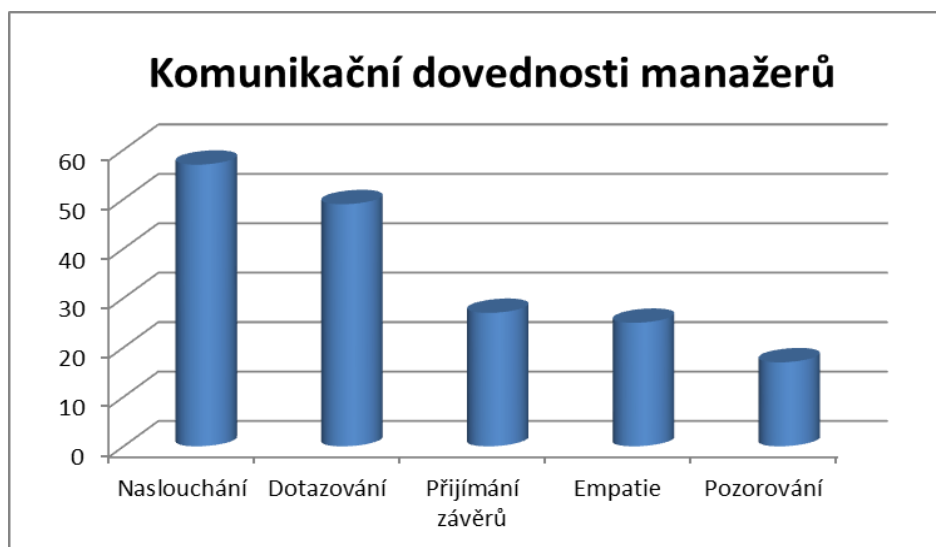
Odpověď	Počet hlasů	Četnost v %
Ano	7	12%
Spíše ano	13	23%
Spíše ne	19	33%
Ne	18	32%
Celkem	57	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

*Otázka 21a. Kterou z dovedností využíváte při komunikaci ve firmě?*

Naslouchat svým zaměstnancům se snaží všichni, odpovědělo tak 100% respondentů. Téměř většina manažerů využívá ke zpětné vazbě kladení otázek. Dle počtu odpovědí ovládají manažeři následující odpovědi v tomto pořadí: přijímání závěrů, empatie, pozorování.

**Graf 18 Komunikační dovednosti**

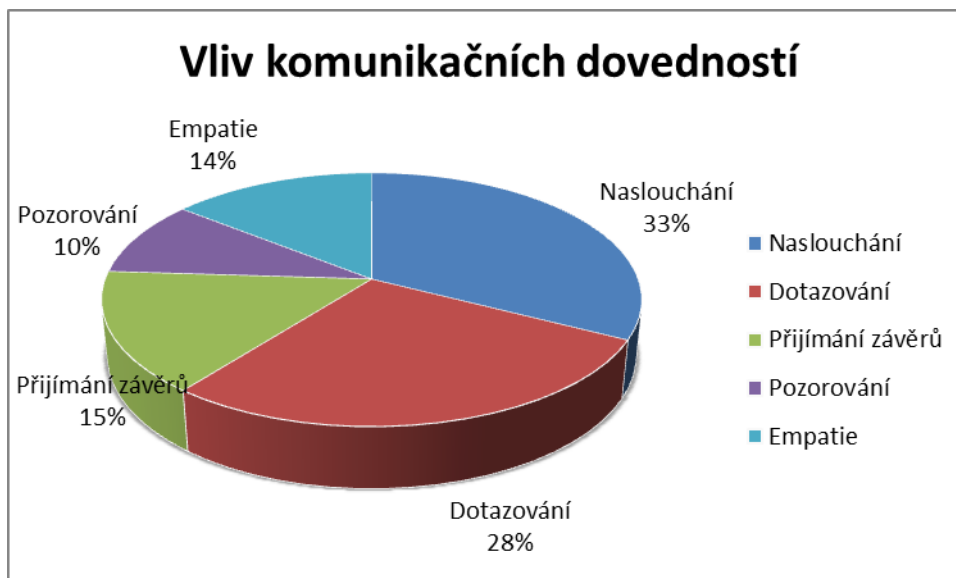


*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Otázka 21b) Kterou z uvedených dovedností pokládáte za nejdůležitější?*

Otázka na nejvýznamnější dovednost koresponduje s dovednostmi, které manažeři nejlépe ovládají. Naslouchání je nejvýznamnější dle 33% dotazovaných. Dotazování shledává významným 28% manažerů. Schopnost vcítit se do druhých pokládá za důležité 14 respondentů, pozorování 10% a umět přijímat závěry je důležité pro 15% manažerů.

**Graf 19 Význam jednotlivých dovedností**

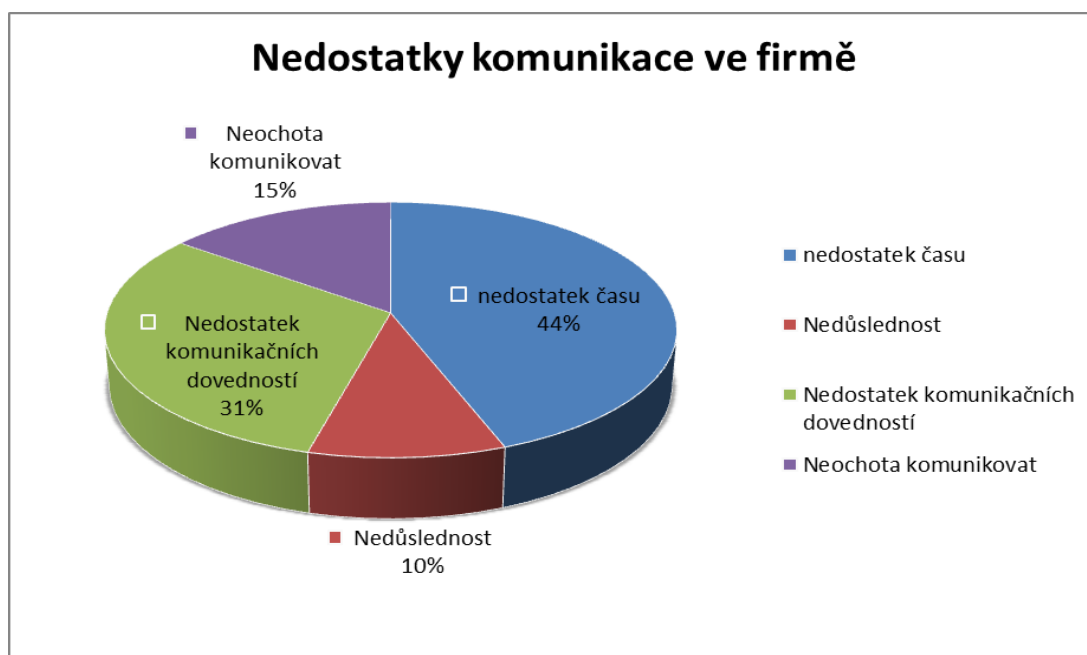


Zdroj: Vlastní zpracování.

*Otázka 22. Se kterými nedostatky komunikace v týmu se ve firmě se setkáváte?*

Největším bariérou týmové komunikace je podle 44% nedostatek času. Dalších 31% vidí jako hlavní problém nedostatek komunikačních dovedností členů týmu. Dalších 15% vidí jako problém neochotu komunikovat a podle 10% je problémem nedůslednost spolupracovníků v týmu.

**Graf 20 Nedostatky komunikace**

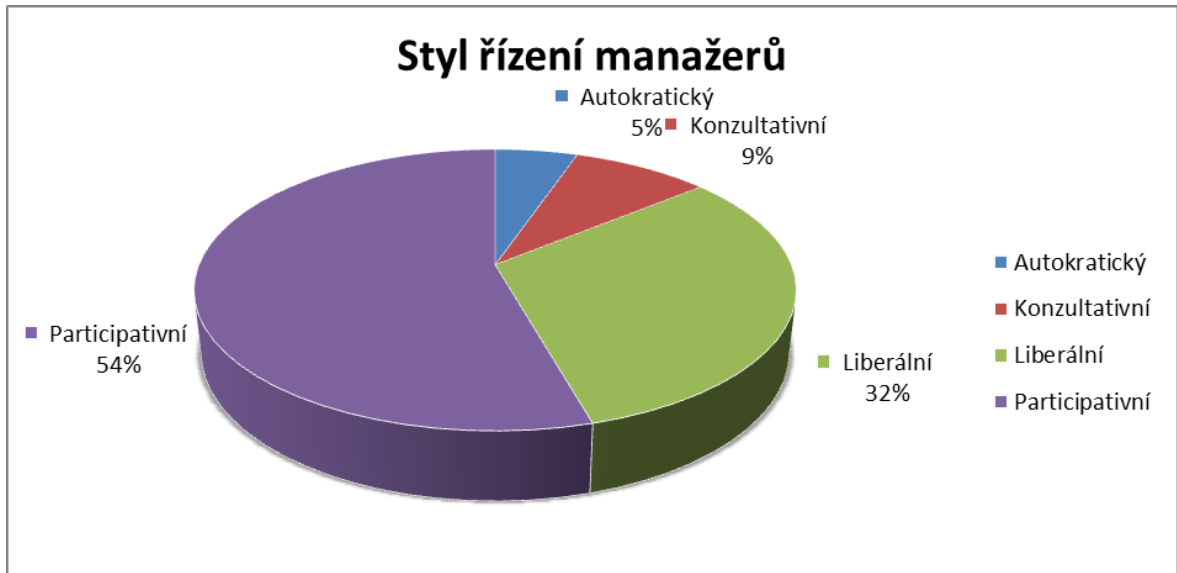


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka 23 Jaký styl vedení lidí upřednostňujete?*

Jako participativní svůj styl řízení uvedlo 54% manažerů. Liberální styl řízení zvolilo 32% dotázaných. Podle odpovědí uvádí jako konzultativní styl řízení 9% respondentů a 5% zvolilo autokratický styl řízení zaměstnanců.

**Graf 21. Styl řízení**

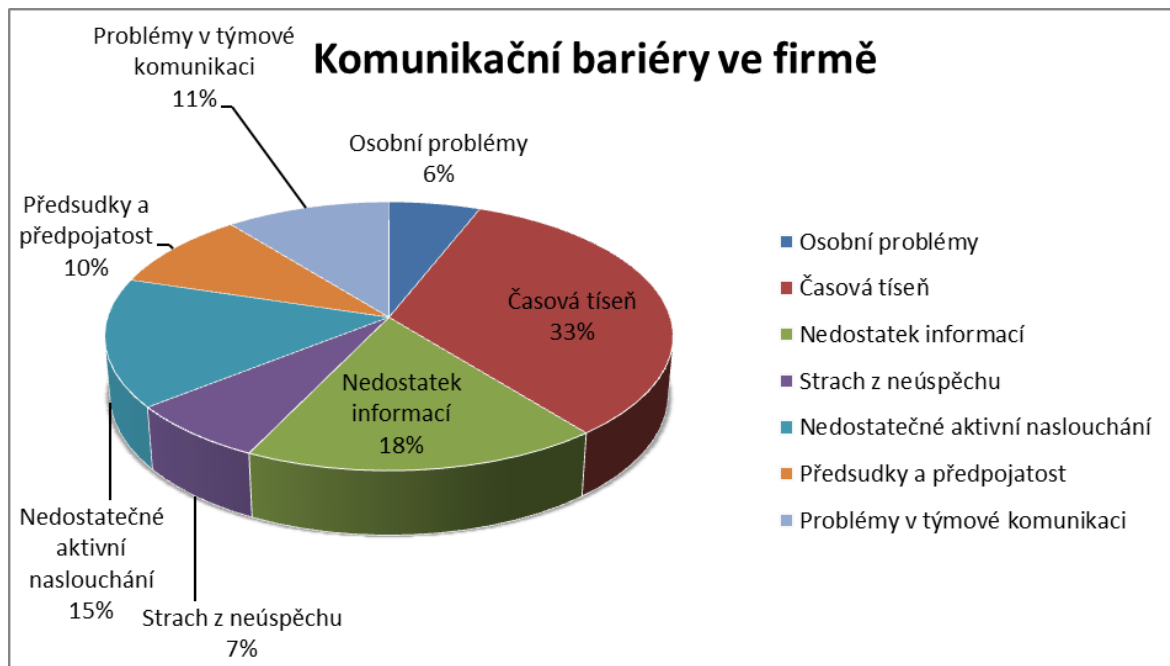


*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Otázka 24 S Jakými bariéry se nejčastěji potýkáte?*

Dle výpovědí respondentů je největší komunikační bariérou na pracovišti nedostatek času, uvedlo to 33%. Dalším nedostatkem je dle 18% dotazovaných nedostatek informací. Nedostatečné naslouchání je vnímáno jako další překážka, odpovědělo tak 15% dotázaných. Problémy týmové komunikace označilo 11% zúčastněných. Předsudky a předpojatost jsou nedostatky, které uvedlo 11% respondentů. Osobní problémy a strach z neúspěchu byly uváděny jako problém nejméně, jedná se bariéry spíše individuálního charakteru.

**Graf 22 Komunikační bariéry**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Otázka 25. Informujete své podřízené o chystaných/probíhajících změnách ve firmě?*

Na otázku, zda obvykle informují své zaměstnance o plánovaných změnách, 42% manažerů odpovědělo kladně a 33% „spíše ano“. Pouze 5% manažerů neinformuje své podřízené vůbec a 19% odpovědělo „spíše ne“. Informují je tedy zřejmě jen o velmi zásadních změnách, které mají dopad na celou společnost.

**Tab.21. Informace o změnách**

Odpověď	Počet hlasů	Četnost v %
Ano	24	42%
Spíše ano	19	33%
Spíše ne	11	19%
Určitě ne	3	5%
Celkem	57	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Oblasti zaměření otázek

- Komunikační nástroje. (Které formy jsou používány a ve kterém směru.)
- Verbální a neverbální složky komunikace.
- Komunikační dovednosti.
- Zpětná vazba
- Komunikační bariéry.
- Styl řízení.

### 5.1 Zhodnocení

Nejvyšší význam je jednoznačně přisuzován osobnímu způsobu výměny informací, a to ve všech komunikačních směrech. Pro předávání informací podřízeným je používán telefonní hovor. Při přijímání nařízení shora, po osobním kontaktu, je druhým nejpoužívanějším prostředkem email. Dále jsou využívány firemní porady, školení, sportovní a kulturní akce, osobní konzultace a výroční zprávy. Dalším prostředkem používaným ve firmě je videokonference, výhradně jej používá střední úroveň managementu. Ke komunikaci je využíván také chat a to zejména mladší generací (spadají do kategorie respondentů 18-24 let). Osobní kontakt je nejběžnější formou poskytování zpětné vazby. Tato forma je během pracovního procesu časově méně náročná a poskytuje manažerům dostatek informací o probíhajících procesech ve firmě. Můžou tak přímo kontrolovat progres jednotlivých zaměstnanců a pohotově reagovat v případě potřeby.

Dalšími prostředky formální i neformální komunikace jsou porady, pravidelná školení a společensko-kulturní akce, které se konají pravidelně. Často jsou zaměstnanci využívány osobní konzultace, to může někdy vést k časové prodlevě. Téměř nevyužívané jsou moderní technologie jako je například Skype, ICQ, VoIP a podobně.

Sestupná komunikace ze strany nadřízených směrem dolů je důležitá pro plnění manažerských funkcí a vedení lidí.

Vzestupná komunikace je naopak komunikace ze strany podřízených směrem k vedení. Její význam spatřujeme zejména ve zpětné vazbě. Zaměstnanci se nebojí otevřeně komunikovat se svými nadřízenými, což přispívá k utváření dobré atmosféry na pracovišti.

Komunikace mezi organizačními jednotkami na stejné úrovni probíhá bez problémů. Nejčastěji je pro tento směr komunikace využíván osobní kontakt a email, méně využívány jsou prostředky moderní technologie. Jedinou výjimkou jsou konferenční hovory.

Další část dotazníku byla zaměřena na získávání informací. Častým problémem při získávání informací je podle výpovědí manažerů vyhledávání a výběr. Selektace relevantních informací od těch nepotřebných je častým jevem. Pro řešení tohoto problému je vhodné zajistit nápravu například ve formě školení nebo prostřednictvím kurzů, které manažerům umožní se ve svých komunikačních dovednostech vzdělávat a zdokonalovat.

Při volbě jednotlivých komunikačních médií jsou patrné značné rozdíly. Volba jednotlivých médií vždy závisí na osobních preferencích manažera, na vlivu okolí a významu či naléhavosti dané zprávy. Největší vliv na rozhodování má dle průzkumu rychlost přenosu, na tom se shodla většina manažerů. Neméně zásadními faktory ovlivňující výběr média jsou formát a možnost zpětné vazby.

Další část dotazníku byla zaměřena na využití zpětné vazby. Zpětná vazba je jako nástroj pro kontrolu a motivaci zaměstnanců považována celkově za velmi důležitou. Ale téměř polovina manažerů od svých podřízených zpětnou vazbu pravidelně nedostává. Problémem je údajně pasivní přístup ze strany zaměstnanců.

Mezi verbální složky komunikace, které nejvíce ovlivňují manažery při práci, patří obsah sdělení, hlasitost a plynulost projevu, v neposlední řadě také intonace.

Svůj neverbální projev manažeři vnímají. Neverbální složky projevu, které mají největší vliv na komunikaci ve firmě, jsou pohledy a oční kontakt, způsob mluvy a celkový vzhled. Nejméně věnují pozornost osobním zónám, vzdálenost hodnotilo jako velmi významnou pouze 10 respondentů.

Dle srovnání výsledků na jednotlivých úrovních řízení jsou názory na práci s informacemi značně rozdílné. Výběr a používání informací činí největší potíže střední úrovni manažerů. Největším problémem při hodnocení informací mají linioví manažeři. Ve vyhledávání a výběru správných informací shledávají největší obtíže manažeři vrcholové úrovně řízení.

Mezi dovednosti, které ovlivňují komunikaci manažera při práci, patří naslouchání, dotazování a empatie.

Jako hlavní příčina problémů je uváděn nedostatek času, další bariéru představuje nedostatek komunikačních schopností. Pro odstranění těchto problémů byl připraven návrh na zlepšení komunikační situace ve firmě, který je shrnut v následující části práce.

## **5.2 Doporučení a návrhy**

### **Doporučení k překonání překážek komunikace**

- Zavedení pravidelného komunikačního auditu.

Vlastní interní audit komunikace, který se bude konat pravidelně, například jednou za rok. Popřípadě lze audit zajistit externí firmou.

- Vhodné uspořádání organizační struktury

Dobře strukturovaná organizační struktura vypovídá o postavení v hierarchii a přínosy jsou - znalost svých rolí a kompetencí, odpovědností a pravomocí.

- Udržování neformální komunikace

Pořádat akce, sportovní dny apod., kde mohou zaměstnanci navazovat kontakty s ostatními, které mohou využít i při plnění pracovních úkolů.

- Posílení důvěry a dobrých vztahů

Znat své zaměstnance, jejich potřeby a přání, pro podporu lepšího vedení týmů. Postoje a hodnoty zaměstnanců zjistíme, pokud získáme jejich důvěru.

Znalost hodnot, postojů a názorů podřízených může pozitivně ovlivnit jeho chování a pomůže vyvarovat se konfliktům.

- Zpětná vazba směrem k zaměstnancům

Zpětná vazba od podřízených formou připomínek a nápadů může zlepšit rozhodování, zvýšit motivaci zaměstnanců k lepším výkonům



*Zavedení nových komunikačních kanálů*, které zajistí zkrácení doby přenosu.

Zavedení komunikačních kanálů v oblasti elektronických komunikačních technologií.

Výhodou moderních technologií je jejich dostupnost, většinou bez nutnosti volby a nastavování konkrétního prostředku.

- *Školení*

Zlepšení komunikačních schopností znamená lepší vedení týmu, zlepšení atmosféry v týmu, soulad s podnikovými hodnotami a cíli.

- *Využití interaktivních nástrojů pro šíření informací*

- Videokonferenční zařízení
- Brainstorming
- Skype
- Interaktivní tabule

Firemní Skype je služba poskytující konferenční hovory, instant messaging, hlasový chat a one-to-one telefonní hovory.

Přínosem je zvýšení výkonnosti pracovníků v důsledku vizualizace. Individuální i týmové výsledky jsou pod kontrolou, zaměstnanci tak budou lépe motivováni. Dalším přínosem je sdílení informací a zamezení výskytu chyb díky vzájemné kontrole.

- *Sociální síť*

Umožňuje komunikaci formální i neformální.

Formální - oficiální prezentace firmy nebo komunikační kanál se zaměstnanci.

Neformální - osobní profily zaměstnanců.

Dalšími přínosy využití sociálních sítí je podpora zákazníků, získávání zaměstnanců., sdílení událostí,

Mezi další přínosy využívání sociálních sítí patří

- snadné a efektivní sdílení informací
- Snížení časové zátěže v přístupu ke znalostem
- Pokles náklady na komunikační rozvoj
- Zlepšení přístupu k specialistům všech oddělení podniku

- Zlepšení neformální komunikace a spokojenosti zaměstnanců
  
  - o Zavedení Intranetu jako nástroje firemní komunikace
- Výhody
- Nízké náklady
  - Kontrola plnění povinností
  - Úložiště dokumentů
  - Využitelný všemi členy podniku

Komunikace pomáhá vytvářet firemní identitu. Zásadním způsobem ovlivňuje efektivitu procesu celého podniku.

Navrhovaná doporučení pomůžou zlepšit efektivitu vnitrofiremní komunikace. Cílem optimalizace vnitrofiremní komunikace je zajistit pozitivní vývoj fungování společnosti.

## 6 Závěr

Efektivní komunikace je v každé firmě velmi důležitá a ovlivňuje její úspěch. Obsahem výzkumu byla analýza komunikačního procesu ve zvoleném subjektu. Efektivní komunikace lze dosáhnout při uvědomění si všech faktorů, které její utváření ovlivňují.

Dobře fungující komunikace vyžaduje určité schopnosti a dovednosti manažerů. Patří mezi ně schopnost porozumět svým podřízeným a současně vytvářet takové podmínky pro fungování komunikace. Manažer musí umět naslouchat, sdělovat a v neposlední řadě pracovat s informacemi. Umět získat a zvolit potřebné informace a předávat je dál zaměstnancům v rámci celé sítě organizační struktury. Komunikační toky potom přenáší relevantní informace ve správný čas a správným směrem. Měl by být schopný zvolit odpovídající komunikační prostředky a vytvářet otevřené prostředí, kde je podporováno sdílení informací mezi jednotlivci ale i spolupráce týmů, a to všemi komunikačními směry. Správný manažer by měl znát své zaměstnance, měl by mít schopnost empatie, aby vytvořil příjemné pracovní prostředí a vyvolal pocit sounáležitosti s podnikem. Umět řešit konfliktní situace, motivovat své podřízené a sám být příkladem. Cílem manažera je vytvářet pozitivní systém hodnot. Komunikaci je třeba soustavně kontrolovat, dohlížet nad jejím správným fungováním, zlepšovat a rozvíjet ji.

Komunikační proces je ovlivňován mnoha faktory. Základem je vhodné organizační uspořádání, které zajistí volný průchod informací celou sítí organizační struktury. Vhodné prostředí umožňující dostupnost informací, motivace zaměstnanců a vytváření pocitu jejich sounáležitosti s podnikovými hodnotami, vizí a cíli. Manažerská komunikace je nástrojem k dosahování cílů organizace.

Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel a systém komunikačních kanálů. Nezbytné je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Tištěné zdroje

ALDAG, Ramon J.; STEARNS, Timothy. *Management*. Cincinnati, Ohio: South Western, 1987. 960 s. ISBN 978-0538077026.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. 945 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTĀN, Pavol; ŠULER, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DONNELLY, James, H., jr.; GIBSON, James, L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, Peter F.. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-242-0.

EVANS, Desmond. *People, Communication and Organisations*. London: Longman, 200. 368 s. ISBN 978-0273032694.

FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. 2. vyd. (1. dotisk). Praha: PEF ČZU, 2005. 168 s. ISBN 978-80-213-1295-1.

JANOŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha.: Grada Publishing a. s. , 2015. 384 s.. ISBN 978-80-247-4295-3.

JIŘINCOVÁ Božena.. *Efektivní komunikace pro manažery*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a. s. 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOONTZ, Herold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

MAŇÁK Josef, Vlastimil Švec. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido – edice pedagogické literatury., 2004. ISBN 80-7315-078-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing a. s. , 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

ROS, Ray, TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha, 1. vydání: Grada Publishing, a. s., 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Příbram: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-86946-49-8.

VEBER, Jaromír, a kol. *Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

## **7.2 Elektronické zdroje**

KUSHAL, Sri Jin; AHUJA, Sunitti. *Business Communication*. Delhi : V.K. (India) Enterprises, 2009. 250 s. Dostupné z WWW:  
<<http://books.google.com/books?id=4r02SHqh8JAC>>. ISBN 93-80006-64-0.

## **8 Přílohy**

### **8.1 Seznam obrázků**

- Obr. 1 Schéma komunikačního modelu 22
- Obr. 2 Kanály komunikace 26
- Obr. 3 Vizuální komunikace 32
- Obr. 4 Písaná komunikace 33
- Obr. 5 Ústní komunikace 33
- Obr. 6 Elektronická komunikace 33
- Obr. 7 Typy komunikačních sítí 37

### **8.2 Seznam tabulek**

- Tab. 1 Základní typy šumu 24
- Tab. 2 Rozdíl mezi formální a neformální komunikační sítí 27
- Tab. 3 Verbální komunikace ve firmě 28
- Tab. 4 Neverbální komunikace 31
- Tab. 5 Formy komunikace vertikální (směrem nahoru) 46
- Tab. 6 Formy komunikace vertikální (směrem dolů) 46
- Tab. 7. Kritéria pro výběr komunikačního kanálu – souhrnně 50
- Tab. 8 Kritéria výběru komunikačních prostředků dle vrcholového managementu 50
- Tab. 9 Kritéria výběru komunikačních prostředků dle vrcholového managementu 51
- Tab. 10 Kritéria výběru komunikačních prostředků dle liniových manažerů 51
- Tab. 11 Význam zpětné vazby pro respondenty. 52
- Tab. 12 Ověřování, zda bylo správně porozuměno svěřeným úkolům 52
- Tab. 13 Zpětná vazba 53
- Tab. 14 Poskytování zpětné vazby 54
- Tab. 15 Složky verbálního projevu 55
- Tab. 16 Neverbální složky komunikace 57
- Tab. 17 Faktory ovlivňující předávání informací 58
- Tab. 18 Zatajování informací 58
- Tab. 19 Práce s informacemi 60
- Tab. 20 Umění prezentovat 61
- Tab. 21. Informace o změnách 65

### **8.3 Seznam grafů**

- Graf 1. Pohlaví respondentů. 40
- Graf 2. Věkové rozmezí 40
- Graf 3. Délka praxe v současné pozici. 41
- Graf č. 4 Vzdělání pracovníků 42
- Graf č. 4. Úroveň managementu řídicích pracovníků 42

Graf č. 5 Úroveň managementu řídicích pracovníků	42
Graf 6 Preference jednotlivých komunikačních forem dle významu	44
Graf 7 Komunikační kanály dle frekvence použití	
Graf 8 Volba komunikačních nástrojů	47
Graf 9 Komunikační formy	48
Graf 10 Komunikační prostředky	49
Graf 11. Komunikace s podřízenými ve srovnání s úrovní řízení	49
Graf 12 Forma zpětné vazby	53
Graf 13. Význam zpětné vazby	54
Graf 14 Používání verbálních prostředků	56
Graf 15 Neverbální prostředky dle významu	57
Graf 16 Faktory ovlivňující práci s informacemi	59
Graf 17 Přizpůsobování projevu	60
Graf 18 Komunikační dovednosti	61
Graf 19 Význam jednotlivých dovedností	62
Graf 20 Nedostatky komunikace	62
Graf 21. Styl řízení	63
Graf 22 Komunikační bariéry	64

## 8.4 Dotazník

# DOTAZNÍK

Dobrý den,

dovoluji si Vás touto cestou poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty ČZU Praha a tento dotazník bude sloužit jako podklad výzkumné části mé diplomové práce. Tématem mého výzkumu je *Vliv komunikačních prvků na manažerské chování*. Vámi poskytnuté informace budou použity výhradně pro účely této práce.

Dotazník je zcela anonymní. Jeho vyplnění Vám zabere max. 5 minut.

**Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a za Vaši ochotu a pomoc spolupracovat!**

*Michaela Janoušková*

*V dotazníku jsou následující typy otázek:*

*Výběr pouze jedné odpovědi (pokud není uvedeno jinak)*

*Otázky s hodnocením dle významu, důležitosti nebo preferencí - Bodová škála*

*(Dle preferencí ohodnoťte u dané odpovědi: od 1 (nejméně významné) do 4 (nejvíce významné))*



### 1. Jakému způsobu komunikace přiřadíte největší význam?

	1 - nedůležité	2 - spíše nedůležité	3 - spíše důležité	4 - velmi důležité
Osobní kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonicky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronická (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Písemná (dopis, oběžník)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Jak důležité jsou dle významu následující komunikační kanály?

	1 - nedůležité	2 - spíše nedůležité	3 - spíše důležité	4 - velmi důležité
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FAX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oběžník	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videokonference	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nové technologie (Skype, Twitter, ICQ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Jaké komunikační formy běžně používáte ke komunikaci ve firmě?

	nevyžívám nikdy (nebo výjimečně)	1x za měsíc	1x týdně	každý den
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FAX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oběžník	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videokonference	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nové technologie (Skype, Twitter, ICQ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Jaký význam pro Vás mají uvedené formy komunikace při předávání informací podřízeným?**

1 - nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

	1	2	3	4
Osobní kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonická	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronická (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Písemná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Jaký význam pro Vás mají uvedené formy komunikace při přijímání informací od nadřízeného?**

1 - nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

	1	2	3	4
Osobní kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonická	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronická (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Písemná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Co je podle Vás důležité při volbě médií?**

1 - nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

	1	2	3	4
Včasnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolehlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Které další formy komunikace využíváte ke komunikaci ve firmě?**

(označte jednu nebo více možností, dle skutečnosti)

- Osobní, ústní komunikace
- Firemní porady
- Konference
- Interní školící programy
- Konzultace
- Pochůzky manažerů
- Společenské a sportovní akce
- Výroční zprávy
- Firemní profil
- Manuály činností
- Firemní časopis

- Sociální sítě
- VoIP

**8. Která kritéria dle významu jsou zásadní při volbě komunikačního kanálu?**

1 - nedůležité 2 - spíše nedůležité 3 - spíše důležité 4 - velmi důležité

	1	2	3	4
Formát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přesnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Množství informací které přenáší	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrola (možnost zpětné vazby)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věrohodnost, bezpečnost přenosu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost uchování informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Domníváte se, že poskytování zpětné vazby má vliv na efektivitu práce?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**10. Ověřujete vždy, když zadáte úkol, zda byl správně pochopen?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**11. Dostává se Vám od Vašich podřízených zpětné vazby na Vaše sdělení?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12. Jakou formou Vám nejčastěji poskytují podřízení zpětnou vazbu?**

- Osobní kontakt
- Telefonickou
- Elektronickou (e-mail)
- Písemnou

**13. Poskytujete pravidelně svým podřízeným zpětnou vazbu?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**14. Jaký význam přisuzujete jednotlivým složkám verbálního projevu?**

	1 - nedůležité	2 - spíše nedůležité	3 - spíše důležité	4 - velmi důležité
Obsah sdělení	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Hlasitost projevu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plynulý projev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stručnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Barva hlasu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intonace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Artikulace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Jak je pro vás při komunikaci důležité používání těchto neverbálních prvků?**

	1 - nedůležité	2 - spíše nedůležité	3 - spíše důležité	4 - velmi důležité
Pohledy a oční kontakt	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Mimika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestikulace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Způsob mluvy (tón řeči, hlasitost)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkový vzhled	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní vzdálenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Při sdělování informací podřízeným je nejdůležitější, aby informace byly předány**

	1 - nedůležité	2 - spíše nedůležité	3 - spíše důležité	4 - velmi důležité
Včas	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Úplné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelné (přesně formulované)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stručné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Je pro Vás výhodné nechávat si některé informace pro sebe?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**18. Co je nejvíce obtížné při získávání informací pro rozhodování a řízení?**

- Vyhledávání (Nalezení relevantních informací)
- Hodnocení (Vhodný způsob použití)
- Výběr potřebné informace
- Používání (Identifikace škodlivých informací)

**19. Snažíte se přizpůsobit svůj projev dané situaci a konkrétním schopnostem posluchače?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**20. Činí Vám problémy veřejná prezentace nebo projev?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**21. Který z prvků běžně používáte při komunikaci ve firmě?  
(označte jednu nebo více možností, dle skutečnosti)**

- Naslouchání
- Dotazování
- Přijímání závěrů
- Pozorování
- Empatie

**22. Se kterými nedostatky komunikace v týmu ve firmě se setkáváte?**

*(označte jednu nebo více možností, dle skutečnosti)*

- Nedostatek času
- Nedůslednost
- Nedostatek komunikačních dovedností
- Neochota komunikovat

### 23. Jaký styl vedení lidí upřednostňujete?

- Autokratický

(preferuje využívání pravomoci bez konzultace s ostatními, sám nejlépe ví, co a jak)

- Konzultativní

(tento styl řízení podporuje oboustrannou komunikaci, i když zásadní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni)

- Liberální

(manažer je v roli konzultanta, svůj názor prezentuje pouze tehdy, je-li tázán, nechává věcem volný průběh)

- Participativní

(při užití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování, manažeři plně důvěřují podřízeným)

### 24. S jakými bariéry se nejčastěji potýkáte?

*(označte jednu nebo více možností, dle skutečnosti)*

- Osobní problémy  
 Časová tíseň  
 Nedostatek informací  
 Strach z neúspěchu  
 Nedostatečné aktivní naslouchání  
 Předsudky a předpojatost  
 Problémy v týmové komunikaci

### 25. Informujete své podřízené o chystaných/probíhajících změnách ve firmě?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

### 26. Uveďte pohlaví.

- Muž  
 Žena

### 27. Do jaké věkové kategorie náležíte?

- Do 25

- 26-35
- 36-45
- 46-55

**28. Délka praxe v současné pozici managementu?**

- 0-3
- 4-6
- 7-9
- Více než 9 let

**29. Označte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.**

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (Bc)
- Vysokoškolské (Ing, Mgr. Aj..)

**30. Uveďte, na jaké manažerské pozici pracujete.**

- Liniový management
- Střední management
- Vrcholový management