

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Tibor Vintr

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tibor VINTR

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance of communication elements for management

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.
KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.
MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jířímu Fiedlerovi, Ph.D. za vedení této práce. Dále chci poděkovat všem dotazovaným manažerům a ředitelům za jejich čas.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Práce se zabývá významem prvků komunikace pro práci manažera. Tyto prvky zahrnují komunikační kanály, sdělení, zpětnou vazbu apod. Do tohoto tématu jsou rovněž zahrnuty druhy komunikace a formy komunikace, u kterých je zkoumána jejich důležitost a využití dotazovanými manažery. Do empirického výzkumu byly zařazeny rovněž i další východiska, které s danou problematikou korelují. Byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření ve společnosti Fincentrum, kde odpovídali jednotliví manažeři z různých stupňů úrovní řízení. Na základě těchto odpovědí bylo zjištěno, jak skutečně jednotliví manažeři upřednostňují některé prvky komunikace před ostatními prvky komunikace. Dále bylo zjištěno, jak manažeři využívají druhy komunikace pro svou práci.

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

Importance of communication elements for management

Abstract

The thesis deals with the importance of communication elements for manager's work. These elements include communication channels, messages, feedback, etc. This topic also includes the types of communication and forms of communication where their importance and use by the interviewed managers is examined. Empirical research also included other starting points that correlate with the issue. Quantitative research was conducted using a questionnaire survey at Fincentrum, where individual managers from different levels of management responded. Based on these responses, it was found out how individual managers really prefer some elements of communication over other elements of communication. Furthermore, it was found out how managers use types of communication for their work.

Keywords: management, manager, communication in organization, leadership, communication process, forms of communication, communication directions, communication model.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management	13
3.1.1 Charakteristika managementu.....	13
3.1.2 Vývoj managementu	14
3.1.3 Prostředí managementu.....	15
3.1.4 Organizační úrovně managementu	17
3.2 Manažer.....	19
3.2.1 Pojem manažer.....	19
3.2.2 Manažerské funkce	19
3.2.3 Manažerské role.....	20
3.3 Komunikace	23
3.3.1 Definice komunikace	23
3.3.2 Proces a prvky komunikace	24
3.3.3 Komunikační dovednosti	26
3.3.4 Funkce komunikace	28
3.3.5 Druhy komunikace.....	30
3.3.6 Formy komunikace	32
3.3.7 Komunikace v organizaci	40
4 Vlastní práce	44
4.1 Základní informace o zkoumaném podniku.....	44
4.2 Forma výzkumu	45
4.3 Charakteristika zkoumaného vzorku.....	45
4.3.1 Obecné informace o respondentech	46
4.4 Dotazníkové šetření a analýza dat.....	47
4.5 Celkové zhodnocení výsledků analýzy	77
5 Závěr.....	79
6 Seznam použitých zdrojů	80
7 Přílohy	82

Seznam schémat

Schéma 1 Organizační úrovně managementu.....	18
Schéma 2 Komunikační proces.....	25
Schéma 3 Struktura.....	46

Seznam grafů

Graf 1 Pozice ve firmě	47
Graf 2 Jaké je Vaše pohlaví	48
Graf 3 Dosažené vzdělání	49
Graf 4 Věk	50
Graf 5 Roky strávené ve firmě.....	51
Graf 6 Komunikační kanál pro sdělení důležité informace	52
Graf 7 Komunikační kanál pro sdělování běžné informace	53
Graf 8 Zpětná vazba od podřízeného	54
Graf 9 Zpětná vazba nadřízenému	55
Graf 10 Chválení podřízených	56
Graf 11 Jak sdělujete pochvalu	57
Graf 12 Jak sdělujete nepříjemné informace podřízenému	58
Graf 13 Sdělování pozitivní informace podřízenému	59
Graf 14 Sdělení kritiky podřízenému.....	60
Graf 15 Zatajení podřízenému některé informace	61
Graf 16 Využití skupinové komunikace	62
Graf 17 Nejvyšší efektivnost formy komunikace	63
Graf 18 Modulace hlasu.....	64
Graf 19 Dobrý řečník.....	65
Graf 20 V jakých případech komunikace se cítíte nejpřirozeněji.....	66
Graf 21 V jakých případech komunikace se cítíte nejistě	67
Graf 22 V jakých situacích se musíte připravit na komunikaci s podřízeným	68
Graf 23 Kterého neverbálního prvku si všímáte při komunikaci s podřízeným nejvíce	69
Graf 24 Ovlivňuje Vás první dojem	70
Graf 25 Změna názoru	71

Graf 26 Nepochopení požadavku	72
Graf 27 V jakém oblečení se cítíte v práci nejlépe	73
Graf 28 Jak často se Vám stane, že si nerozumíte s nadřízeným.....	74
Graf 29 Které dvě složky verbální komunikace považujete za nejdůležitější	75
Graf 30 Které dvě složky neverbální komunikace považujete za nejdůležitější	76

1 Úvod

Komunikace je pro manažera klíčová, pokud by neuměl správně komunikovat a nevěděl by, jak prezentovat své sdělení, tak by jako manažer selhal. Je právě na manažerovi, aby uměl správně předávat informace od majitele směrem k podřízeným, a zároveň podněty od zaměstnanců směrem k majiteli. Komunikace není jen prostým slovem, skrývá se za ní mnoho prvků.

Tyto prvky je zapotřebí definovat, protože korelují s výslednou komunikací manažera. Komunikace odráží naši osobnost a správné komunikaci je zapotřebí se učit a neustále se v ní zdokonalovat. Proto jsou manažeři lépe placení než zaměstnanci, musí se učit novým věcem, čelit novým výzvám a překonávat překážky. Manažer je také jenom člověk a může mít mnoho nedostatků, na těch není nic špatného. Je dobré o nich vědět a pracovat na nich, a to v čem manažer vyniká, to umět správně prodat. Komunikace je klíčová pro práci manažera, komunikuje s podřízenými, komunikuje se zákazníky a komunikuje s nadřízenými. Někdo má dar od narození a má natolik vyvinuté sociální cítění, že je mistrem komunikace, pak jsou tu další, kteří se mohou snažit celý život a stejně jejich vyjadřování je krkolomné a lidé k nim nevzhlíží jako k leaderovi. Vhodnou komunikací umí manažer motivovat podřízeného k lepším výkonům, a to, jak ji sdělí je právě klíčové. Na výběr má mnoho možností, jak může sdělit podřízenému pochvalu, žádná možnost není špatná, ale přesto je jen jedna nejlepší. Někdy je potřeba podat neúplné informace, které zajistí hladší chod firmy a je na manažerovi, jaké zaujme k dané situaci stanovisko. On je pánem komunikace, má na výběr nepřeberné množství komunikačních forem, které může libovolně kombinovat s verbální komunikací a neverbální komunikací.

Komunikace manažera nesvazuje, dává mu neskutečnou moc a je jen na jeho taktice, jak bude v různých situacích postupovat. Může manipulovat, předstírat, chválit, kritizovat nebo se jen dívat. To vše je komunikace a každý manažer je v tomto ohledu unikátní.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jaký je význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci. Do těchto prvků spadá například komunikátor, komunikant a sdělení, které může mít nejrůznější obsah. Manažer má nepřeberné možnosti, jak komunikovat, to ovlivňují nejrůznější prvky, které je nutné popsat a komparovat. Dalším cílem je zjistit důležitost a způsoby využití komunikačních forem verbální a neverbální komunikace, které jsou podrobně popsány. Dále zjištění důležitosti sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Do tohoto cíle spadají i druhy komunikace, které mohou být pozitivní i negativní. Poté je provedena analýza odpovědí 65 respondentů v kvantitativním dotazníkovém šetření. Výsledkem celé práce je zhodnocení celého výzkumu a závěr.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části proběhne komparace knižních zdrojů, kde se jednotliví autoři vyjadřují k problematice komunikace. Je potřeba tyto myšlenky analyzovat ve smyslu daného tématu a vhodně vymezit základní pojmy spojené s tímto tématem. Definuje se management a jeho historie, pojem manažer, jeho funkce a role. Hlavním předmětem zájmu je komunikace, do které spadají procesy a prvky, komunikační dovednosti, funkce, druhy a formy komunikace. Všechna tato fakta jsou parafrázována harvardskou citační normou, která je přehledná.

Ve vlastní části je popis zkoumané společnosti, kterou je Fincentrum, informace o formě výzkumu a stručný popis zkoumaného vzorku. Poté je provedeno dotazníkové šetření u 65 manažerů ze tří úrovní managementu. K dotazníku je zpracováno 30 uzavřených otázek ve formě kvantitativního elektronického dotazníku, otázky odpovídají poznatkům v teoretické části. Následně probíhá analýza s přesným grafickým výstupem získaných odpovědí a příslušným komentářem. Výsledkem této části je zhodnocení odpovědí a závěr celé práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

3.1.1 Charakteristika managementu

Samotné slovo „management“ pochází z anglického slova „manage“ což v překladu znamená vedení, ovládání, řízení či spravování. Toto slovo se objevuje takřka ve všech jazycích. V současné době se slovo management používá, aniž by bylo překládáno. Nicméně definovat samotný pojem je nelehkým úkolem. Existuje velké množství názorů, co tento význam vlastně představuje.

„Výklad pojmu management je zvlášť nesnadný. Především jde o pojem specifický a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“ (Drucker, 2016)

Management není jen funkce, ale jsou to především lidé, kteří vědí, jak vést společnost. Úkolem managementu je podpořit schopnosti v lidech a plně je využít pro kolektivní výkonnost a dosažení efektivní práce. Současně je žádoucí potlačit slabé stránky. (Drucker, 2016)

„Management jako vědní disciplína vyzdvihuje ústřední faktory. Tyto faktory mají za úkol vystihnout manažerské činnosti. Existuje v nich určité riziko, které by nemělo být podceněno. Nejdůležitější význam těchto činností je provedení změn ve spojení s žádoucími efekty.“ (Veber, 2009)

Dle Gibbona je definice toho to pojmu velice jednoduchá. *„Management je proces, který je tvořen řadou činností, aktivit nebo operací, které vedou k nějakému cíli.“*

Management je souhrn všech nezbytných činností, které jsou nutné pro správný chod organizace. Tyto činnosti provádějí manažeři nebo skupiny vedoucích pracovníků. Na management se pohlíží ze třech směrů. Za prvé je to specifická profese, která v sobě nese manažerské činnosti a je velkým přínosem růstu podniku. Management je brán jako vědní disciplína, ve které jsou zakomponovány i jiné disciplíny, jako je psychologie, sociologie, matematika a jiné. A třetí východisko jsou samotní manažeři, z nichž vyvstává samotná podstata pojmu management. (Veber a kol., 2000)

3.1.2 Vývoj managementu

Management má stoletou historii a za celou dobu jeho existence prošel značným vývojem. S jeho počátky se můžeme setkat již při zakládání států, měst nebo náboženství. Prakticky při jakékoliv činnosti související s organizováním lidské činnosti. Postupem času se management zdokonaloval s praxí a teorií.

Vývoj managementu členíme na následující čtyři časová stadia. (Veber a kol., 2000)

- Klasický management – konec 19. století až 30. let 20. století
- Management 40. až 70. let 20. století
- Management konce 20. století
- Management na počátku 21. století

Klasický management

Období klasického managementu lze situovat na konec 19. století až do 30. let 20. století. Hlavními centry rozvoje, tehdejšího managementu, považujeme USA a Evropu. Významnými představiteli amerického managementu patří Frederick. W. Taylor (1856 - 1915), Henry L. Gantt (1861 - 1919), Henry Ford (1863 - 1947). Mezi představitele evropského managementu patří Henri Fayol (1841 - 1925), Max Weber (1864 - 1920) a český podnikatel Tomáš Baťa (1876 – 1932). (Veber a kolektiv, 2000)

Management čtyřicátých až sedmdesátých let

Tato etapa vývoje managementu rozvíjela různé názorové přístupy. Sociální přístupy, procesní přístupy, systémové přístupy a empirické neboli pragmatické přístupy. Mezi významné představitele tohoto období patří Alfred P. Sloan (1875 - 1966), Chester I. Barnard (1886 - 1961), Peter F. Drucker (1909 - 2005). (Veber a kolektiv, 2000)

Management konce dvacátého století

V období konce 20. století se management zaměřuje na společensko-ekonomický vývoj. Znalost (zkušenost, dovednost) se dostala do popředí před hmotnou aktivitou (vlastnictví nemovitostí, pozemků, strojů atd.) Konkurence se stala silným podnětem pro utváření spolupráce mezi podniky. Představiteli této etapy jsou Philip Kotler (1931) a Michael E. Porter (1947). (Veber a kolektiv, 2000)

Management na počátku 21. století

Jedná se období současnosti, které disponuje především neustálým vývojem v technologiích. V podnikatelských aktivitách nabývá na významu znalost neboli know-how, inovace a investice (Veber a kolektiv, 2000). Důležitý je osobní rozvoj manažerů, který vede k efektivitě jejich práce. Zájem o zákazníka a jeho potřeby, konkurenci na trhu a globalizaci. (Hron, 2011)

3.1.3 Prostředí managementu

Vliv prostředí na management je více než důležitý. Manažeři zde plní své manažerské funkce a manažerské role. Základním rozdělením prostředí, dle Vebera a kolektivu (2000), je na vnitřní a vnější podmínky organizace.

Vnitřní podmínky organizace

Jednotlivé vnitřní podmínky organizace jsou rozdílné a dělí se do dvou skupin faktorů, hmotné a nehmotné. V současné době společnost preferuje měkké (nehmotné) prvky před tvrdými (hmotnými). (Veber a kol., 2000)

Tvrdé prvky – představují především hmotné veličiny (výrobky, zásoby, budovy, pozemky, finance, technické vybavení atd.). S tvrdými prvky lze manipulovat, či je napodobovat. (Veber a kol., 2000)

Měkké prvky – jedná se o nehmotné akty při vystupování a chování lidí ve společnosti, jednání s obchodními partnery či investory, vystupování na veřejnosti (znalosti, dovednosti, nápady, praxe). Nelze s nimi manipulovat a prakticky je nelze napodobit. (Veber a kol., 2000)

Vnější podmínky organizace

Vnější podmínky představují působení okolí, ve kterém konkrétní organizace funguje. Rozdělení těchto podmínek nazýváme zkratkou PEST analýza, někdy se můžeme setkat se zkratkou PESTE. (Drucker, 2002)

- Politické a právní prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociální, demografické a kulturní prostředí
- Technické a technologické prostředí
- Ekologické prostředí

Politické a právní prostředí – je vytvářeno vládou, která navrhuje zákony a následně by měly být dodržovány. Ovlivňuje ji také vnitrostátní politické dění ale i mezinárodní. Manažeři musí ovládat znalost zákonů, vyhlášek, směrnic a jejich uplatnění v organizaci. V případě jejich nedodržování čeká manažery a samotnou organizaci postih. (Drucker, 2002)

Ekonomické prostředí – v tomto prostředí spolu spolupracují makroekonomie a mikroekonomie. Hlavními faktory ovlivňující manažery a organizace je státní rozpočet, míra inflace, kupní síla koruny vůči zahraničním měnám, HDP, fiskální a monetární politika, platební devizová bilance, zahraniční obchod, nezaměstnanost, úroveň, diference mezd aj. (Drucker, 2002)

Sociální, demografické a kulturní prostředí – úzce souvisí s životní úrovní společnosti. Následující faktory ovlivňují do značné míry rozhodnutí organizace, co bude vyrábět a komu bude poskytovat své služby či výrobky. Jedná se o věkovou strukturu obyvatelstva, vzdělanostní struktura obyvatelstva, národní struktura, míra porodnosti, míra dožití, životní styl, příjmy, výdaje aj. (Drucker, 2002)

Technické a technologické prostředí – manažeři a vlastníci organizací v tomto prostředí jsou nuceni sledovat neustálý vývoj techniky a nové technologie. Na základě vývoje jsou nuceni modernizovat výrobu, zboží a služby. Jedním z hlavních faktorů je čas, ten se stává důležitým pro konkurenci. Na základě obnovy a modernizaci výroby organizace zkracuje čas výrobního procesu. (Drucker, 2002)

3.1.4 Organizační úrovně managementu

Management je chápán jako nezbytná součást jakékoliv organizace. Na odváděné práci manažerů záleží směřování podniku, dosahované cíle, hospodářská situace, vnitřní uspořádání struktury. Běžně se manažeři člení do tří tříd, a to do nižší, střední a vrcholové třídy. Ve větších firmách se můžeme setkat i širším členěním, než jsou zmiňované třídy. (Blažek, 2014)

Manažer první linie – BASIC, LOWER

Do této nejnižší skupiny manažerů se řadí především pracovníci, kteří jsou na pozici přímých nadřízených řadových zaměstnanců. Patří sem zejména vedoucí oddělení, mistrové, vedoucí dílen, vedoucí prodejen nebo například vedoucí katedry. Hlavní náplní práce je každodenní dohled nad zaměstnanci, jejich vedení, kontrola odvedené práce a řešení problémových situací na pracovišti. Manažeři na této linii jsou v přímém kontaktu se svými podřízenými. (Blažek, 2014)

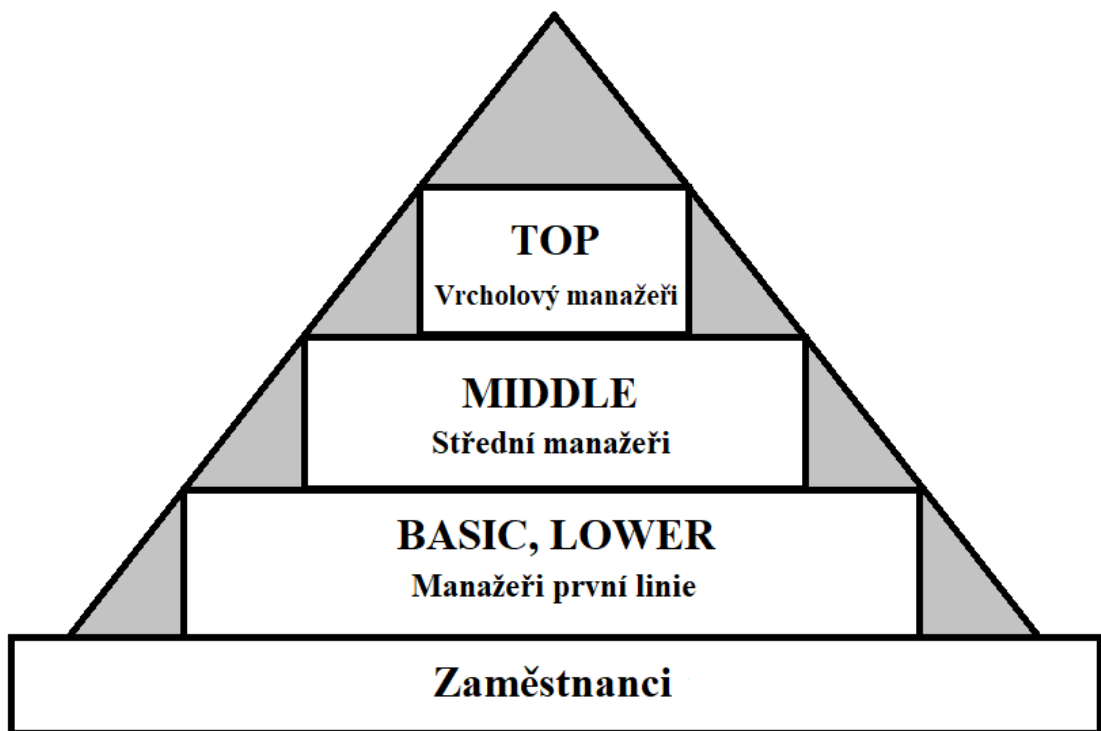
Střední manažeři – MIDDLE management

Manažeři středních tříd zastávají, oproti ostatním úrovním, nejpočetnější různorodou organizační skupinu. Do této skupiny náleží vedoucí útvarů, poboček, logistiky, výroby, personalistiky či stavbyvedoucí. Hlavním úkolem manažerů v této linii je především komunikace a předávání informací mezi první linií a vedením firmy. (Veber a kol., 2000)

Vrcholoví manažeři – TOP management

Tato třída manažerů patří mezi nejméně početnou organizační skupinu a zároveň do ní patří nejvýše postavení pracovníci. Mezi TOP manažery patří především prezidenti organizace, více prezidenti, ředitelé a jednatele společnosti. Hlavní náplní práce vrcholových manažerů je řízení, rozhodování, plánování, stanovení cílů a reprezentace samotné společnosti. Manažeři zodpovídají za řízení společnosti vlastníkům podniku. (Blažek, 2014).

Schéma 1 Organizační úrovně managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Manažer

3.2.1 Pojem manažer

Jedná se o pozici vedoucího, která je odpovědná za chod svěřeného týmu či útvaru, který vede k stanovenému cíli. Manažerská práce se liší podle úrovně, ve které se manažer nachází. Mezi základní kompetence manažera patří odborná znalost, praktické dovednosti (realizace znalostí z praxe) a sociální zralost (osobní vlastnosti manažera). Pozice manažera je velmi zodpovědná a jsou na ni kladeny vysoké nároky, především od vedení organizace. Úkolem manažerů je komunikování, motivování, řízení, rozhodování, plánování, organizování, kontrola. (Veber a kol., 2000)

3.2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce je pojem, který zahrnuje činnosti, které manažer musí umět účelně a úspěšně vykonávat při své práci s cílem zajištění dosažení cíle organizace. Henri Fayol je považován za zakladatele rozdělení manažerských funkcí do čtyř základních cílů.

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrola

Plánování

Jedná se o důležitou manažerskou aktivitu, od které se odvíjí budoucnost organizace. Obsahem plánování je ustanovení cílů a plánování cest, kterými má být vztyčených cílů dosaženo. Od plánování se odvíjí následující manažerské funkce organizování, vedení lidí a kontrola. Mezi plánování je zahrnuta široká škála oborů jako např. statistika, informatika, finance, ekonomika a marketing. (Veber a kol., 2000)

Organizování

Patří do základních manažerských činností a je nedílnou součástí plánování. Tato činnost zahrnuje vymezení vzájemných vztahů na pracovišti, dosažení cíle v co nejkratším čase s co nejnižšími náklady, přizpůsobení pracovních podmínek, aj. Cílem organizování je spojit kolektiv lidí za účelem dosažení efektivního pracovního výkonu. (Veber a kol., 2000)

Vedení lidí

Definice vedení lidí dle Johna Kottlera: „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.*“ Hlavním úkolem manažerského vedení lidí je komunikace s podřízenými a kolegy, jejich inspirace a motivace pro splnění zadaného úkolu či cíle, řešení problémů aj. (Hron, 2011)

Kontrola

Kontrola představuje zjištění skutečného stavu mezi plánovaným cílem podniku a skutečností, zda bylo stanoveného cíle dosaženo. Cílem kontroly je předání informací vedení organizace o činnostech podniku, a případném preventivním opatřením před ztrátami či jinými vážnými škodami. (Hron, 2011)

Kontrolní proces má pět fází, podle kterých by se měl podnik řídit. (Fiedler, 2012)

- Zisk a sběr informací
- Ověření správnosti získaných informací
- Hodnocení kontrolovaných jevů
- Návrhy na opatření
- Zpětná vazba

3.2.3 Manažerské role

Pojem manažerské role zachycuje předpokládané chování manažera v rámci své pracovní pozice v organizaci. Všechny manažerské role jsou vzájemně propojené a ovlivňují se. Manažer má tedy nelehký úkol, všechny níže uvedené role efektivně využít v praxi při dosažení vztyčených cílů organizace.

Nejčastěji se můžete setkat s rozdělením manažerských rolí podle Henryho Mintzberga do tří skupin, ty se dále rozdělují na další podskupiny.

- Interpersonální role
- Informační role
- Rozhodovací role

Interpersonální role

Neboli role pro mezilidské vztahy. Hlavním úkolem manažerů je každodenní komunikace s lidmi v organizaci a mimo ni. (Šuleř, 2008)

Reprezentant

Manažer reprezentuje organizaci, při různých setkání, kterých se zúčastní osobně. Proto je jeho vystupování a přítomnost ve společnosti velmi důležitá.

Vedoucí

Vedoucí je role, která vyžaduje komunikaci s podřízenými, jejich motivaci a kontrolu zadaných úkolů pro splnění cíle organizace. Tato role se vyskytuje na všech organizačních úrovních.

Koordinátor

Také se můžeme setkat s výrazem spojovatel. Udržuje a zajímá se o vztahy v organizaci mezi pracovníky a nadřízenými, okolní vztahy organizace jako jsou například jiné společnosti. (Šuleř, 2008)

Informační role

Jedná se o roli manažerů pro předávání, získávání, vytváření a využívání informací. Tyto informace následně manažer využije pro realizování vztyčených cílů a řízení organizace. (Šuleř, 2008)

Pozorovatel

Úkolem manažera je kontrola a pozorování činnosti organizace a získávání potřebných informací z prostředí společnosti např. porad, tisku ale i neformálních mimopracovních setkání.

Šířitel

Disponuje s informacemi, které získal formální či neformální cestou. Následně tyto informace šíří dál uvnitř organizace a předává je svým podřízeným i nadřízeným.

Mluvčí

Tato role obnáší reprezentování svého útvaru vůči jinému útvaru ve společnosti. Ale především reprezentování jménem organizace navenek a hájení jejich zájmů. Proto je také důležité jeho vystupování a působení na veřejnosti. (Šuleř, 2008)

Rozhodovací role

Na rozhodovacích rolích mnohdy závisí samotná existence organizace. Manažer v tomto případě rozhoduje o vyvíjení strategie podniku, o vztyčených cílech a o řešení problémů. Tato role je typická spíše pro manažery top managementu nežli pro manažery ostatních úrovní. (Šuleř, 2008)

Manažer podnikatel

Je hlavním iniciátorem změn, které sám vymýšlí a realizuje. Jeho cílem je zlepšení chodu společnosti a dosažení předem stanovených cílů.

Krizový manažer

Jeho úkolem je kontrola a řešení různých druhů krizových situací, které mohou nastat a ohrozit dosažení cílů, tak samotné fungování organizace (např. porucha ve výrobě). V této roli jsou pod velkým tlakem a musejí mnohdy překonávat samy sebe.

Alokátor zdrojů

Disponuje se zdroji společnosti, jako jsou peníze, lidé a čas. Jeho cílem je využití všech zdrojů. Je úzce svázán s rolí vyjednávače.

Vyjednávač

Tuto roli manažer nejčastěji zastává, využívá ji každodenně. Jedná s lidmi v různých oblastech vyjednávání např. s jinými organizacemi ale i s útvary uvnitř společnosti, ve které pracuje. Výjimkou nejsou ani zákazníci či dodavatelé. K této roli je zapotřebí role alokátoru zdrojů při úspěšném vyjednávání. (Šuleř, 2008)

3.3 Komunikace

3.3.1 Definice komunikace

„Komunikovat znamená mnoho dávat!“ (Veber a kol. 2000)

Komunikace pochází z latinského výrazu „communicare“, což znamená v překladu podílet se s někým na něčem společném. Pojem komunikace můžeme chápat jako nástroj pro výměnu či poskytování informací v jakékoliv formě. V českém jazyce má komunikace mnoho dalších významů, nemusí se nutně jednat o přenos informací ale také o dopravu a její značení, sdílení myšlenek či pocitů.

Od narození začínáme komunikovat, nejprve v podobě pláče, křiku a gest. Následně se naše komunikační schopnosti s věkem vyvíjejí. Jedná se tedy o zcela přirozenou činnost, pomocí které vyjadřujeme potřeby, myšlenky, postoje a pocity. (Fiedler, Horáková, 2005) Záleží také na prostředí, ve kterém se v dané fázi života nacházíme jako např. škola či práce.

Komunikace probíhá zejména mezi dvěma či více subjekty (sdělující a příjemce), může se jednat jak o lidi, tak o zvířata. Lidská komunikace spočívá v mluvené řeči, gestikulaci, mimice či pohybu těla. Do komunikace patří nespočet lidských činností, např. styl oblékání či chování. Zvířecí komunikace je značně omezená na signály, kterými se dorozumívají, například ve stavu nebezpečí. Je tedy nedílnou součástí základních životních potřeb. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

Existuje široká škála definic o pojmu komunikace, např.:

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

„Komunikace je přenos informací pomocí znakového systému, uskutečňování mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko – organizačních prostředků.“ (Musil, 2010)

3.3.2 Proces a prvky komunikace

Komunikační proces lze chápat jako proces přenosu informací, který probíhá mezi dvěma či více lidmi, kteří se účastní vzájemné komunikace. Každý komunikační proces má své prvky, mezi které patří komunikátor, komunikant, kódování, dekodování, sdělení, komunikační kanál, zpětná vazba a šum. Všechny komunikační prvky jsou na sobě závislé. (Donnelly a kol., 1997)

Komunikátor

Neboli odesílatel, jedná se o osobu, která vysílá (odesílá) zprávu. Svou osobnost promítá do odesílané zprávy. Důležitou rolí je nálada, zkušenosti nebo postoj komunikátora. Ve zprávě, kterou komunikátor odesílá se objevují jeho myšlenky, city, cíle, záměry a jiná skrytá fakta. Může se jednat o manažera nebo jiné členy společnosti. (Donnelly a kol., 1997)

Komunikant

Komunikantem je příjemce vyslané zprávy. Jeho osobnost ovlivňuje vnímání zprávy. S osobností souvisí například zkušenosti, zážitky, cíle aj. Správné pochopení zprávy je možné pouze s pomocí dekodování. (Donnelly a kol., 1997)

Sdělení

Jedná se o zprávu jako takovou jejímž obsahem je sdělení myšlenky či pocitu. Obvykle je sdělena od jedné osoby k osobě druhé. Podoba této zprávy může být verbální nebo neverbální symbolů (podání ruky). Zpráva může být i špatně pochopena za což může odlišné chápání osob. (Donnelly a kol., 1997)

Komunikační kanál

Je to cesta, po které je vyslaná zpráva odeslána. Nejčastěji se může setkat s formou tváří v tvář (face to face), jejím hlavním znakem jsou zvuky (tónina hlasu), gestikulace, mimika ale také dotyky nebo styl oblečení. Další komunikační kanály mohou být zprostředkované telefonicky, dopisem, nahrávkou, rádiem, televizí, internetem atd. (Donnelly a kol., 1997)

Kódování

Jde o kódovací proces, kdy je zpráva upravena do určité podoby. Hlavním kódem je jazyk ale také jeho znalost, použití signálů a slovní zásoba. Důležitým faktorem je přizpůsobení se protějšku, s kterým komunikujeme. (Donnelly a kol., 1997)

Dekódování

Jedná se o proces dekodování, při kterém komunikant musí dekodovat zprávu od komunikátora. Tento proces je značně ulehčen, pokud komunikátor používá kódování, které komunikant ovládá. (Donnelly a kol., 1997) Příkladem mohou být lékaři, kteří mezi sebou používají odborné termíny, ale také využívají znalosti a zkušenosti.

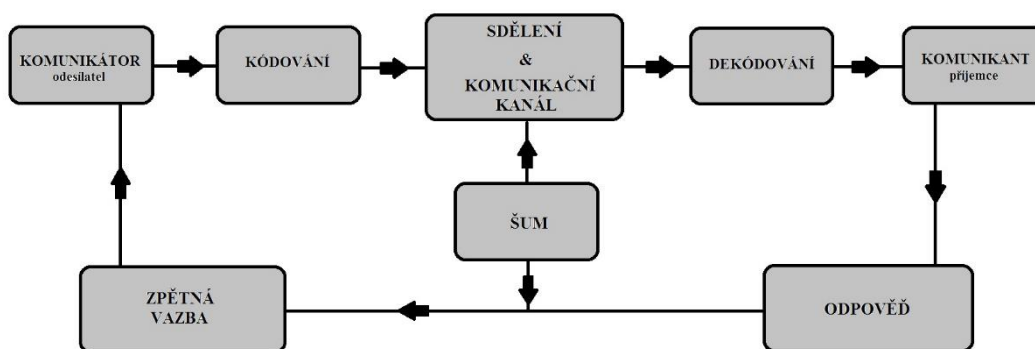
Zpětná vazba

Neboli feedback. Zpětná vazba představuje reakci na přijatou zprávu od komunikátora, v podobě interpretace. Patří mezi důležité součásti komunikace mezi lidmi. Hlavním úkolem je vyjádření způsobu přijetí a pochopení zprávy. K nejrychlejší zpětné vazbě dochází při osobním kontaktu. (Donnelly a kol., 1997)

Šum

Jedná se o narušení komunikace zapříčiněnou vnějšími nebo vnitřními faktory. Šum může být chápán jako narušení třetí stranou, hluk, slabý signál atd. Spad sem také psychologický šum např.: únava, nesoustředění, nesympatie osoby aj. (Donnelly a kol., 1997)

Schéma 2 Komunikační proces



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3 Komunikační dovednosti

Jedná se o dovednosti, kterých může člověk využívat při komunikaci a stát se tak dobrým vedoucím nebo manažerem. Cílem je správné a včasné řešení problémů. Komunikační dovednosti se rozdělují na dvě hlavní skupiny, receptivní a expresivní dovednosti. Mezi receptivní komunikační dovednosti patří pozorování, naslouchání a empatie. Do expresivních komunikačních dovedností spadá dotazování, popisování a přijímání závěrů. (Fiedler, Horáková, 2005)

Pozorování

Jedná se o děj, který probíhá mezi dvěma lidmi (pozorovatel a pozorovaný) kteří nepříjdu vzájemně do kontaktu. Pozorovaná osoba se chová přirozeně jelikož netuší, že je pozorována druhou osobou. Hlavním úkolem je intenzivním pozorováním zjistit, jak se osoba chová, o co se v danou situaci jedná, nalézt příklady specifického jednání a stanovit vzorce chování a výsledků. Důležité je neutvářet okamžité závěry. (Khelerová, 2008)

Naslouchání

Naslouchání je jednou z nejvíce využívanou komunikační dovedností, která vyžaduje úsilí. Cílem je porozumět druhé straně, vyslechnutí důležitých informací, jejich vyhodnocení a zaznamenání nejdůležitějších částí, následně ověření její správnosti a přesnosti. Velmi důležitá je role posluchače, kdy musí projevit zájem o rozhovor s druhou osobou, vnímat veškeré informace a ujistit se o jejich správném pochopení. Nejčastější chybou je nepozornost posluchače, přerušování řeči mluvčího nebo naopak absolutní nezájem. (Khelerová, 2008)

Empatie

Cílem efektivní komunikace mezi lidmi je empatie neboli vcítění se do situace druhé osoby. Empatii můžeme tedy chápat jako pochopení myšlenek, pocitů, názorů, hodnot druhé osoby a vyjádřit jim soucítění s nimi. Výsledkem vzájemné empatie lidí je důvěra, snížení napětí a stresu. Tato dovednost je velkou předností kteréhokoliv manažera. (Khelerová, 2008)

Dotazování

Je jednou z významných komunikačních dovedností, založenou na správné formulaci otázky. Cílem je pokládání vhodně formulovaných otázek za účelem získání důležitých informací, nových poznatků ale také ověření pozornosti druhé strany. Vhodnou formou otázek jsou otevřené otázky, které komunikaci více obohatí o užitečné informace. Důležitý je také tón hlasu a jeho výška. Prostřednictvím otázek můžeme lehce rozhovor ovlivňovat a vést ho cestou jakou my chceme. (Khelerová, 2008)

Popisování

Komunikační dovednost, která napomáhá s identifikací příkladů chování a následné důsledky chování lidí se nazývá popisování. Hlavním cílem je příklady a informace správně popsat, aby nedošlo k nedorozumění. Je také důležité využití vhodného času a rozsahu popisu k zajištění dodávání informací a příkladů. (Khelerová, 2008)

Přijímání závěrů

Hlavním cílem této komunikační dovednosti je dosažení konce závěru komunikace. Dalším úkolem je zpracování získaných informací, vyhodnocení celkového postoje a přijetí rozhodnutí. Důležité je vzájemné pochopení obou zúčastněných stran a potlačení předsudků. Přijímání závěrů je konečnou komunikační dovedností. (Fiedler, Horáková, 2005)

3.3.4 Funkce komunikace

Jednotlivé komunikační funkce se ve většině případů překrývají, tudíž mezi nimi nelze vytvořit hranice. Funkce slouží k pochopení komunikace jako takové. Existuje mnoho komunikačních funkcí, jako například. (Mikuláščík, 2010)

- Informativní funkce
- Instruktivní funkce
- Přesvědčovací funkce
- Posilující a motivující funkce
- Zábavná funkce
- Vzdělávací a výchovná funkce
- Sociální a společensky integrující funkce
- Poznávací funkce
- Svěřovací funkce
- Úniková funkce

Informativní funkce

Jedná se o funkci samotného přenosu faktů mezi dvěma či více subjekty. Informace můžou být v podobě pocitů, názorů či myšlenek. (Mikuláščík, 2010)

Instruktivní funkce

Svou charakteristikou připomíná výše zmiňovanou funkci. Hlavním rozdílem je vysvětlení daného přenosu informací a jak dosáhnout stanoveného cíle. Například popis postupu, návod aj. (Mikuláščík, 2010)

Přesvědčovací funkce

Podstatou této funkce je přesvědčení (manipulace) člověka, o změně jeho názoru či postoje a přiklonění se k názoru našemu. Jako příklad poslouží motivační přesvědčování nebo emocionální přesvědčování. (Mikuláščík, 2010)

Posilující a motivující funkce

Tato funkce úzce navazuje na funkci přesvědčovací. Jedná se o posilování přesvědčeného názoru, pocitu, vztahu k někomu či něčemu. (Mikuláščík, 2010)

Zábavná funkce

Jejím úkolem je pozvednou konverzaci, učinit ji zábavnou, rozesmát účastníky této konverzace. Může se také jednat o výplň času komunikováním právě v této formě. (Mikuláščík, 2010)

Vzdělávací a výchovná funkce

Tato funkce se využívá především ve vzdělávacích institucích, jako jsou například školy či kurzy. Do této funkce je zahrnuta celá řada funkce jako již zmiňované informativní funkce, instruktivní funkce aj. (Mikuláščík, 2010)

Sociální a společensky integrující funkce

Hlavním úkolem této funkce je vytváření mezilidských vztahů. Hlavním aspektem je také v jaké společenské úrovni se nacházíme a s jakým člověkem probíhá komunikace. Z toho vyplývá, že každá společenská úroveň má svůj vlastní způsob komunikace. (Mikuláščík, 2010)

Poznávací funkce

Úzce souvisí s informativní funkcí. Jedná se o pozici osoby, která poslouchá informace či fakta od osoby druhé. Úkolem je tedy předávání každodenních vzpomínek a zážitků posluchači. (Mikuláščík, 2010)

Svěřovací funkce

Slouží k vypovídání se z určité těžké či jinak psychicky náročné situaci ve které se svěřovaná osoba nachází. Cílem této funkce je předání informací o problémech další osobě, která jej vyslechne a v mnoha případech nabídne i pomoc, která může mít fyzickou či psychickou, morální podobu. (Mikuláščík, 2010)

Úniková funkce

V podstatě jde o funkci, která pomáhá člověku odreagovat se. Slouží tedy těm osobám, které potřebují uniknout od reality či problémů a nezávazně si pohovořit s osobou jim blízkým. Není tedy podmínkou mluvit o problémech ale brát konverzaci jako takovou za určitý únik od všedního života. (Mikuláščík, 2010)

3.3.5 Druhy komunikace

Existuje celá řada možností, druhů komunikace, které se navzájem prolínají. Záleží na každé osobě, který druh komunikace použije a v jakém kontextu. Dle docenta M. Mikuláščíka (2010) se můžeme v praxi setkat například s níže uvedenými druhy komunikace

- Komunikační záměrná
- Komunikace nezáměrná
- Vědomá komunikace
- Nevědomá komunikace
- Pozitivní komunikace
- Negativní komunikace
- Manipulativní komunikace
- Skupinová komunikace
- Masová komunikace
- Interkulturní komunikace

Komunikace záměrná

Tento druh komunikace je veden úmyslně na konkrétní téma nebo s konkrétními informacemi nebo fakty. Její obsah je tedy cíleně veden k posluchači, za účelem předání informací či faktů. (Mikuláščík, 2010)

Komunikace nezáměrná

Opak komunikace záměrné je nezáměrná komunikace. Ta může při záměrné komunikaci přejít plynule do nezáměrné, často aniž by si to vyprávějící subjekt uvědomil. Na vině může být například nervozita či tréma z komunikace samotné. (Mikuláščík, 2010)

Vědomá komunikace

Často zaměnitelná s komunikací záměrnou. Vypravěč neboli komunikátor si je plně vědom obsahu a způsobu sdělení informací. Není nutností, že tato komunikace musí být zcela záměrná. (Mikuláščík, 2010)

Nevědomá komunikace

Komunikátor nemá pod kontrolou zcela nebo pouze částečně svůj projev vůči posluchači. Taktéž se velmi často zaměřuje s komunikací nezáměrnou. (Mikuláščík, 2010)

Pozitivní komunikace

Hlavním úkolem této komunikace je pozitivně vyjádřit někomu obdiv nebo jej pochválit. Není to však podmínkou. Tato komunikace se hodí také pro manažery, kteří mají za úkol například sdělit nepříjemnou záležitost svým podřízeným. Lze tedy i tuto zprávu prezentovat pozitivně. (Mikuláščík, 2010)

Negativní komunikace

Cílem negativní komunikace je vyjádření nesouhlasu, odporu nebo kritiku. Může však také skrývat předstírání či zatajování faktů. Reakce na tento druh komunikace není nikdy pozitivní ze strany příjemce (posluchače). (Mikuláščík, 2010)

Manipulativní komunikace

Tato komunikace má za úkol zmanipulovat osobu či více osob k dosažení vlastních cílů. Jedná se o neférové jednání, které má za příčinu zatajování důležitých informací. Osoba, která používá manipulativní komunikaci je v nesouladu se svými vlastními argumenty. (Mikuláščík, 2010)

Skupinová komunikace

Ve skupinové komunikace dochází ke střetu s větším množstvím komunikátorů, ti chtějí předávat informace dalším subjektům. Ve většině případů vznikne intruze, která vede k slovním konfliktům a nedorozuměním. (Mikuláščík, 2010)

Masová komunikace

Jedná se o jednu z nejrozšířenějších druhů komunikací, se kterou se můžete setkat prakticky na každém kroku. Do masové komunikace patří tisk, internet, rádio, televize ale také propagační billboardy. Cílem této komunikace je předávání informací davu lidí. (Mikuláščík, 2010)

Interkulturní komunikace

Mezi hlavní cíle interkulturní komunikace je sblížení a překonávání hranic mezi lidmi z různých kultur. Za hranice se v tomto případě považuje například jazyková bariéra, zvyky a tradice, zákony, morálkou atd. (Mikuláščík, 2010)

3.3.6 Formy komunikace

Do základního rozdělení forem komunikace patří především verbální komunikace a neverbální komunikace. Tyto dvě formy komunikace jsou úzce spjaty a v mnoha případech se mohou vzájemně nahrazovat či doplňovat. A však i tyto dvě formy komunikace mohou být v rozporu. Jedná se o rozpor mezi chováním člověka a jeho slovy.

Verbální komunikace

Verbální komunikace je založena na vyjadřování se pomocí slov a jazyka. Rozlišujeme několik druhů verbální komunikace přímou, zprostředkovanou, psaná, mluvená, živá a reprodukováná. Jedná se o nezbytnou součást myšlení a sociálního života každého člověka. (Mikuláščík, 2010)

Pod pojmem verbální komunikace si může představit nejen samotný jazyk, jak je výše zmíněno ale také Braillovo písmo, znaková řeč neslyšících a další komunikace spojené se slovem. (Musil, 2010)

V použití verbální komunikace jsou výrazné rozdíly mezi pohlavími. Ženy ve své řeči často používají emoce, zdvořilost, jemné výrazy a popisný jazyk. Naopak muži více využívají razantnější, dominantnější jazyk např. rozkazy, nařízení aj. (Pechačová, Natovová, 2008)

Osobnostní rysy člověka ve velké míře ovlivňuje užívání verbální komunikace. Příkladem mohou být introverti, jejich komunikace je v mnoha případech bez emocí, tichá a klidná. Opakem je komunikace extroverta, který mluví často, upřímně a o jakémkoliv tématu v zápalu emocí. Egoisté do popředí komunikace staví sebe samotné a hovoří pouze o jejich potřebách, zážitcích, názorech atd. Submisivní lidé se přidávají k názoru ostatních, jsou konvenční. Liberál zastává postoj nestrannosti, názory nabízí jako jednu z možností. (Mikuláščík, 2010)

Komunikační jazyky fungují v konkrétním prostředí (pedagog hovořící ve škole, kněz hovořící v kostele aj.). Nastanou však situace, kdy jazyk vhodný v určitém prostředí není vhodný pro prostředí jiné. Určitým způsobem mluvíme se svými podřízenými, ale nebudeme tímto způsobem mluvit ke svému nadřízenému. (Mikuláščík, 2010)

Verbální komunikací se zabývají mnohé odborné disciplíny. Patří mezi ně např.:

- lingvistika (zkoumání jazyka)
- filologie (zkoumání jazyka, literatury a ústní lidové slovesnosti daného národa)
- sémiotika (zkoumání vlastností znaků)
- sémantika (zkoumání vztahů mezi formou a významem znaků)
- logika (věda o správném myšlení a jeho využití)
- stylistika (nauka o slohu)
- fonetika (zkoumání zvukových projevů)
- gramatika (mluvnická pravidla popisu)
- rétorika (nauka mluveného projevu)

Paralingvistické aspekty verbálního projevu

Charakteristika verbálního projevu je ovlivněna mnoha znaky. Paralingvistika se zabývá rysy, které doprovází verbální komunikaci, ty mohou ovlivňovat v značné míře význam a smysl komunikace. (Vymětal, 2008)

Existuje celá řada prvků jako např.: hlasitost verbálního projevu, výška tónu řeči, rychlost verbálního projevu, objem řeči, plynulost řeči, barva hlasu a emoční náboj, kvalita řeči, slovní vata a chyby v řeči.

Hlasitost verbálního projevu

Intenzita verbálního projevu je důsledkem, zda je přednášený projev pro posluchače příjemný či ne. Při delším projevu je důležité zaujmout a hlídat, zda hlas není monotónní. Ten působí tlumivě a vede posluchače k nepozornosti. (Mikuláščík, 2010)

Výška tónu řeči

Tón naší řeči ovlivňuje výška hlasu a zabarvení hlasu (čistý, ostrý, sametový, chraplavý aj.) Na základě tónu hlasu je vnímána zpráva od účastníka komunikace. Již dříve bylo prokázáno že hlubší hlas je důvěryhodnější a přesvědčivější, než hlas vyšší. (Mikuláščík, 2010)

Objem řeči

Jedná se o množství slov, které za určité období člověk průměrně vyprodukuje. U každého člověka je produkce slov odlišná. Bylo prokázáno že ženy produkují dvojnásobně více slov než muži. (Mikuláščík, 2010)

Barva hlasu a emoční náboj

Za emoční prožitek mluvího je považována intonace a proměnlivost hlasového zabarvení. Vztahuje se na krátkodobé emoční stavy (nálady) ale i dlouhodobé. Na základě barvy hlasu lze rozeznat vzdálenost člověka od nás, aniž bychom ho viděli. (Mikuláščík, 2010)

Kvalita řeči

Kvalita řeči určuje, v jaké míře je sdělení srozumitelné a věcné, nebo naopak neurčité, nepřesné a rozvláčné. Cílem je, aby sdělení bylo věcné a vypovídalo k projednávanému tématu. (Mikuláščík, 2010)

Slovní vata

Jedná se o slova, která neúmyslně používáme ve své řeči. Nejčastěji je používáme jako výplň mezi větami či slovy. Jedná se o citoslovce nebo adjektiva. (Mikuláščík, 2010)

Chyby v řeči

Chybou v řeči může být nesprávná výslovnost, přeřikávání, koktání, zadrhávání nebo přehnané artikulování. (Mikuláščík, 2010)

Druhy verbální komunikace

Formální komunikace

Tento druh komunikace bývá využívám například při přijímacích pohovorech či hodnotících pohovorech. Jedná se o předem plánovanou, kontrolovanou formu verbální komunikace jejíž cíle, formy a náležitosti jsou předem stanoveny. (Vymětal, 2008)

Neformální komunikace

Využívá se mnohem častěji, například při nezávazném rozhovoru s kolegy nebo přáteli. Je každodenní součástí našich životů. Tato komunikace nemá žádná pevná pravidla, která by ji korigovala. (Vymětal, 2008)

Typy rozhovorů

Běžný rozhovor

Neboli situační rozhovor. Úkolem tohoto rozhovoru je rozvinout komunikaci mezi účastníky. Jedná se především o každodenní komunikaci s rodinou, přáteli, v dopravních prostředcích aj. (Vymětal, 2008)

Pracovní rozhovor

Dle názvu se jedná o rozhovor vedený především v pracovní sféře, za použití odborných a speciálních termínů. Tento rozhovor je v mnoha případech zaměřený na problematiku a řešení zadaných úkolů. (Vymětal, 2008)

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je předem připraven. Důležité je sociální postavení osob jako např. lékař a pacient, profesor a student. (Vymětal, 2008)

Telefonický rozhovor

Tento rozhovor je zprostředkovaný pomocí telefonu. Jedná se o rozhovor bez neverbální komunikace. (Vymětal, 2008)

Vyprávěcí rozhovor

Jedná se o rozhovor, při kterém posluchači nebo posluchačům vyprávíme určité zážitky, dojmy nebo příhody. Tyto rozhovory vznikají nejčastěji v rodinném kruhu, při návštěvách přátel či jiných sešlostech. (Vymětal, 2008)

Dialog

Patří mezi nekvalitnější typy rozhovoru. Účelem je produktivní a aktivní komunikace mezi účastníky na stejné úrovni. Osoby se vzájemně ovlivňují a přesvědčují o daném tématu, které je předmětem řešení. Taktéž mají účastníci mezi sebou vzájemnou důvěru, respekt, otevřenost a úctu. Cílem dialogu je hledat a nalézt společné východisko a pravdu. (Vymětal, 2008)

Pohovor

Tento typ je využíván při náboru nových pracovníků, hodnocení pracovníků ale i odchodu. Při pohovoru každý z účastníků má svou roli, jejich vztah není rovnocenný, naopak. Pohovor vede nejčastěji manažer s osobou, která je na pohovor pozvaná. (Vymětal, 2008)

Komunikační styly

Slouží pro efektivní styl komunikace. Velmi důležitou roli hraje osobnost komunikujících stran, která ovlivňuje celou komunikaci. Běžně se rozlišuje čtyř až šesti základních stylů. Jedná se o styl konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací a osobní (intimní).

Konvenční

Jedná se o každodenní komunikaci lidí v podobě pozdravu, předání základních informací, faktů či formálních vět. Nejedná se o emoční komunikaci a nikdy se tato komunikace nepřemění na konverzaci. Nejčastější využití této komunikace nalezneme na pracovištích. (Plaňava, 2005)

Konverzační

Využívá se v běžném prostředí k získání či předání informací, názorů, emocí. Cílem této konverzace je vyplnění času za účelem pobavení. Důležité je vyvolání příjemných, pozitivních emocí. (Plaňava, 2005)

Operativní

Používá se ve vztahu asymetrickém, jako např.: nadřízený a podřízený, rodič a potomek. Úkolem tohoto stylu komunikace je dosáhnout předem stanoveného cíle. V pozici nadřízeného se jedná o kontrolu nad podřízenými. (Plaňava, 2005)

Vyjednávací

Vyjednávací styl se používá k řešení problémových situací. Jeho cílem je nalézt východisko z konfliktu a usměrnit všechny zúčastněné strany. (Plaňava, 2005)

Vylákávací

Cílem tohoto stylu je získání užitečných informací, které obvykle druhá strana nechce prozradit. K dosažení tohoto cíle se nejčastěji využívají emoce, ty jsou však falešné. (Vymětal, 2008)

Osobní

Neboli intimní styl komunikace, využívá se především s rodinné komunikaci. Jeho cílem je sdělení osobních záležitostí týkajících se vztahů, emocí aj. (Mikuláščík, 2010)

Neverbální komunikace

Z historického hlediska je neverbální komunikace mnohem starší než komunikace verbální. Člověk se snažil dorozumívat různými posunků či mimikou obličeje, i přes velké nedostatky tato komunikace splnila svůj účel a člověk vyjádřil vše potřebné. Již do dnešní doby se využívá neverbální komunikace. (Pech, 2009)

Pojem neverbální komunikace si lze představit komunikaci beze slov za pomoci řeči těla. Jedná se o přenos informací pomocí pohybu člověka, jeho mimiky, gestiky a mnoha jiných signálů. Všechny tyto signály utvářejí značnou část našeho přednášeného projevu. Mimoslovní složka je velmi důležitou součástí verbálního projevu a navzájem se doplňují nebo zastupují. Neverbální komunikace probíhá vědomě či nevědomě. (Pechačová, Natovová 2008)

K navázání úspěšného kontaktu je zapotřebí nejen již zmiňované verbální komunikace ale i neverbální neboli mimoslovní komunikaci. Tato komunikace přináší do naší řeči důraz a přesvědčivost. Neverbální projevy těla prozrazují, co chce určitá osoba sdělit. Pokud je její řeč v rozporu s mimoslovní komunikací pravděpodobně zatajuje některé informace. Na základě této komunikace lze poznat i míru sebevědomí dané osoby. (Khelerová, 2010)

Jedním z důležitých faktorů je vzhled přednášejícího. Ten se zaměřuje především na oblečení, úpravu zevnějšku, chování ve společnosti a samotné vystupování. Neverbální komunikace poukazuje i na člověka samotného, jeho psychiku, myšlení a vnitřním rozpoložení. Úspěšná komunikace závisí z 55 % na neverbální komunikaci (řeči těla), z 38 % na paralingvistice (hlasovém kontextu) a ze 7 % na obsahu verbálního projevu. Z výše uvedeného lze říct že schopnost mimoslovní komunikace je velmi důležitou součástí komunikace. (Vymětal, 2008)

Mezi formy mimoslovní komunikace patří mimika obličeje, gestika, posturika, kinezika, pohledy, proxemika, haptika, chronemika aj.

Mimika

Patří mezi jednu z forem mimoslovní komunikace. Jedná se o pohyby obličejových svalů, které nejvýrazněji vyjadřují emoce člověka. Úkolem mimiky je vyjádřit prožívané pocity, momentální psychický stav jedince a jeho stálý emoční výraz. Dále vyjadřuje, jaký je jeho vztah k samotnému objektu a jeho sdělení. Klamavá situace nastává tehdy kdy výraz není přiléhavý k prožitku. Například pokud se někdo usmívá i za situace kdy je naštvaný či vzteklý. Jedná se o individuální disonance. Tento druh neverbální komunikace je velmi jemnou formou komunikace, citlivější dovedou z těchto signálů velmi dobře číst. Mimika má několik základních signálů, které rozpozná každý. Patří mezi ně radost, smutek, strach, překvapení, vztek, spokojenost, nezáměr aj. (Mikuláščík, 2010)

Gestika

Jedná se o cílené pohyby rukou, hlavy po případě nohou. Gestika doplňuje verbální komunikace a může ji i zastoupit. Využívají se například při popisu tvarů, vzdálenosti či směru za účelem lepšího pochopení sdělení. Svá gesta si lidé často neuvědomují. Jde často o dvě až tři gesta, která používají opakovaně aniž by souvisely s jejich verbálním sdělením. (Mikuláščík, 2010)

Posturika

Posturika se vyznačuje držením těla. Například náklon, uvolnění nebo napětí, krčení se, poloha rukou, nohou, hlavy ale i směr natočení celé postavy. Všechny pohyby těla vyjadřují emoční stav, postoj k partnerovi či okolí a k obsahu sdělení. Důležitý je postoj účastníků komunikace, zejména jde o polohy, které zaujímají. Vyjadřují tím vztah, který mají mezi sebou, a k samotnému sdělení. (Mikuláščík, 2010)

Haptika

Tato forma je zaměřena na doteky, ty mají význam formální, neformální nebo přátelský a intimní. Záleží, jaké části se lidé vzájemně dotýkají a o jaký druh dotyku se jedná. Důležité je rozlišit tři doteková pásma těla, která jsou respektována a patří do dotekové komunikace. Pásmo společenské, profesionální a zdvořilostní (ruce a paže), osobní a přátelské (paže, ramena, obličej, vlasy) a pásmo intimní, erotické a sexuální (celé tělo). (Mikuláščík, 2010)

Interpersonální zóny

Vzdálenost mezi lidmi či partnery rozhovoru je také vyjádření neverbální komunikace. Vzdálenost, kterou zaujmete vůči ostatním prozrazuje, jaký vztah k nim máte, zda se jedná a blízký vztah či naopak vzdálený. Důležitou roli hrají také okolnosti, ve kterých se nacházíme. Například při komunikaci ve společnosti přátele či partnera stojí lidé podstatně blíže než při formální proslavu, kdy zaujímají postoj ve větší vzdálenosti vůči ostatním. Mezi interpersonální zóny řadíme prostředí, které nás obklopuje. Například lidé z přelidněných měst jsou zvyklí udržovat mezi sebou menší vzdálenosti než lidé z obcí. Ti naopak udržují větší vzdálenost vůči ostatním. (Khelerová, 2010)

Dle V. Khelerové (2010) existují čtyři typy interpersonálních zón.

1. Intimní zóna

Jedná se o zónu do 50 cm. Je to prostor, který je sdílen pouze s osobami blízkými (partner, rodič) či prostor kde chceme být pouze sami. Jeho narušení může způsobovat negativní emoce, které ovlivňují vztahy s okolím.

2. Osobní zóna

Jde o zónu od 50 cm do 1,5 m. Tato zóna je pouze pro přátele a osoby které známe a máme v jejich blízkosti příjemný pocit.

3. Sociální zóna

Jedná se o zónu od 1,5 m do 3,5 m. Tento prostor je určen pro osoby, které neznáme nebo jsme s nimi v pracovním vztahu, nejčastěji se jedná o nadřízeného. V tomto případě je odstup vyžádán. Tuto vzdálenost udržujeme i v neznámé společnosti.

4. Veřejná zóna

Jde o prostor, který si udržuje více než 3,5 m vzdálenost. Obvykle se jedná o vzdálenost při veřejném vystoupení.

3.3.7 Komunikace v organizaci

V každé organizaci dochází ke komunikaci a přenosu dostatečného množství užitečných informací. Úroveň a kvalita komunikace na pracovišti značně ovlivňuje funkci a rozvoj organizace. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

Každá organizace má svou komunikační síť, prostřednictvím které zajišťuje chod organizace a spolupráci. Komunikace v organizaci a mimo ni musí být systematicky organizovány a formalizovány. Podniková kultura by měla být obsažena v každém komunikačním prvku a měla by ovlivňovat komunikační procesy a aktivity, které se v organizaci nacházejí. (Veber a kol., 2000)

Pro úspěšnou organizaci je potřebné zachovat určité klima, které je zaměřeno na výkon ale i na neformální vztahy, zvládnání problémových situací, konfliktů a dodržování stanovených pravidel. Důležité je dělení rozhodnutí, jak využít nejčastější komunikační kanály a jak reagovat na podněty. (Mikuláščík, 2010)

Dle M. Mikuláščíka (2010) existuje pět základních funkcí, pro úspěšnou komunikaci v organizaci.

Úkolová pracovní funkce

Důležitá je oboustranná komunikace mezi manažerem a vedením. Vše se odvíjí na pravidelné komunikaci. Například dokončení úkolů a plnění termínů.

Sociálně podporující funkce

Zaměstnanci se v harmonické organizaci stávají součástí soukromého života. Taková organizace podporuje společné mimopracovní aktivity (zájezdy, sportovní akce aj.)

Motivační funkce

Existuje celá řada motivačních stimulů, mezi ně patří například plat.

Integrační funkce

Zaměstnanci musí mít pocit, že jsou součástí jedné organizace. Pokud tento pocit mají podávají vyšší výkon než zaměstnanci na odloučených pracovištích.

Inovační funkce

Spokojenost lidí zaručí poskytnutí prostoru pro inovaci.

Komunikační směry

V každé organizaci probíhá komunikace mnoha různými směry. Za základní čtyři komunikační směry jsou považovány následující: sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální. Na základě zkoumání těchto směrů může manažer zvážit veškeré překážky a příležitosti. (Fiedler, Horáková, 2005)

Sestupná

Sestupnou komunikací se rozumí komunikace, která probíhá směrem dolů od výše postavených osob v organizaci k níže postaveným osobám. Tato forma komunikace je velmi důležitá pro funkčnost celé organizace. Hlavní náplně této komunikace je zadávání úkolů podřízeným zaměstnancům v organizaci. Manažery tyto pokyny předávají svým podřízeným formou tváří v tvář (porady, rozhovory) nebo pomocí telefonátů či písemným dokumentem. Pro efektivní komunikaci manažera je důležité sdělovat pouze důležité informace. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

Vzestupná

Opakem sestupné komunikace je vzestupná. Ta probíhá směrem zdola nahoru. Jedná se o zpětnou vazbu pro manažery ale také od manažerů k vedení organizace. Touto cestou získávají manažeři informace o postupu práce a její efektivitě, o připomínkách a názorech svých podřízených. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

Horizontální

Spočívá na komunikaci mezi pracovníky nebo skupinami na podobné či identické komunikační úrovni. Jedná se o komunikaci, ve které není vztah podřízený a nadřízený. Tato komunikace je podstatná tam kde je potřeba spolupracovat při plnění stanovených společných úkolů. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

Diagonální

Tento komunikační směr je velmi podobný horizontální komunikaci. Zásadní rozdíl je v postavení osob, mezi kterými probíhá vztah nadřazenosti a podřazenosti. Příkladem může být komunikace manažera jednoho pracoviště s výkonným pracovníkem z pracoviště jiného. (Mládková, Jedinák a kol., 2009)

Komunikace manažera

Pokud se mluví o faktor úspěchu manažera, patří komunikační kompetence k jedním z nejdůležitějších. Velká část náplně práce manažera je založena na komunikačních dovednostech. Manažer musí získat důvěru svých podřízených jako odborník a jako člověk. Tehdy může uplatňovat výchovu svých podřízených a pedagogickou psychologii. Ideálním stavem na pracovišti je souhra manažera, který je na stejné komunikační úrovni se svými podřízenými. Cílem komunikace s podřízenými je vyvolání jejich aktivity, opakem je poučování a jasný projev nadřazenosti vůči ostatním. Moderní manažer není zaměřen sám na sebe (jeho cíle, prospěch, myšlenky a cíle) ale na ostatní lidi v jeho týmu, které podporuje a dává jim prostor. (Mikulaščík, 2010)

4 Vlastní práce

4.1 Základní informace o zkoumaném podniku

Volně navazují na své předchozí téma, které se zabíralo manažerským rozhodováním, abych dokázal, jak zásadní vliv mají různé aspekty a predispozice manažera na jeho výsledné rozhodnutí. Rozhovory probíhali ve společnosti M&M Reality, která je jednou z největších realitních kanceláří v ČR. Tento rok jsem se zaměřil na společnost Fincentrum, u které proběhla zajímavá akvizice pod společností Swiss Life Select, jejíž aktivity jsou finančně poradenského charakteru.

Výzkum proběhl ve firmě Fincentrum, která se specializuje na finanční poradenství v oblasti krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých investic. Dále zprostředkovává životní pojištění, pojištění majetku a pojištění odpovědnosti. Pomáhá žadatelům o dosažení na spotřebitelský úvěr či hypotéky.

Druhou divizí je Fincentrum reality, která se soustřeďuje na prodej a pronájem komerčních a nekomerčních nemovitostí. Společnost čítá přes 1200 poradců a 250 realitních makléřů, její roční obrat činí 1,6 miliardy Kč.

Společnost byla založena v roce 2000 Martinem Nejedlým a Petrem Stuchlíkem, zatímco Fincentrum reality byla založena v roce 2013. V dnešní době již oba zakladatelé ve společnosti nefigurují. V roce 2019 oba zakladatelé prodali své podíly firmě Swiss Life Select a stáhli se tak ze světa finančního poradenství. Martin Nejedlý se v současné době věnuje investicím do luxusních vín a pan Stuchlík se pokoušel, avšak neúspěšně, prosadit v politice za hnutí ANO.

4.2 Forma výzkumu

Byl zvolen kvantitativní výzkum se třiceti uzavřenými otázkami formou dotazníku. Sběr dat proběhl pomocí elektronické techniky sběru dat od společnosti Google Forms. Dotazník obsahoval 5 identifikačních otázek a 25 meritorních otázek na prvky komunikace, druhy komunikace a v závěru otázky na verbální a neverbální komunikaci.

Dotazník se skládal z uzavřených otázek, na které mohli respondenti zvolit nejvýše jednu odpověď. Výjimku tvořily pouze poslední dvě otázky, kde respondenti vybírali dvě možnosti. Vyplnění celého dotazníku zabere cca 3 min.

Na odpovědi bylo pohlíženo ze tří pohledů, právě jednou vrstvou managementu, které jsou barevně označeny od nejnižší vrstvy – manažer týmu, oblastní ředitel a regionální ředitel. Hodnoty v grafu jsou uváděny v procentech daného stupně managementu, pouze horizontálně, tzn. 100 % odpovědí je rovno všem lidem z daného stupně managementu, kteří odpověděli na danou otázku. Odpovědi jsou následně analyzovány a převáděny do oboru hodnot v celých číslech.

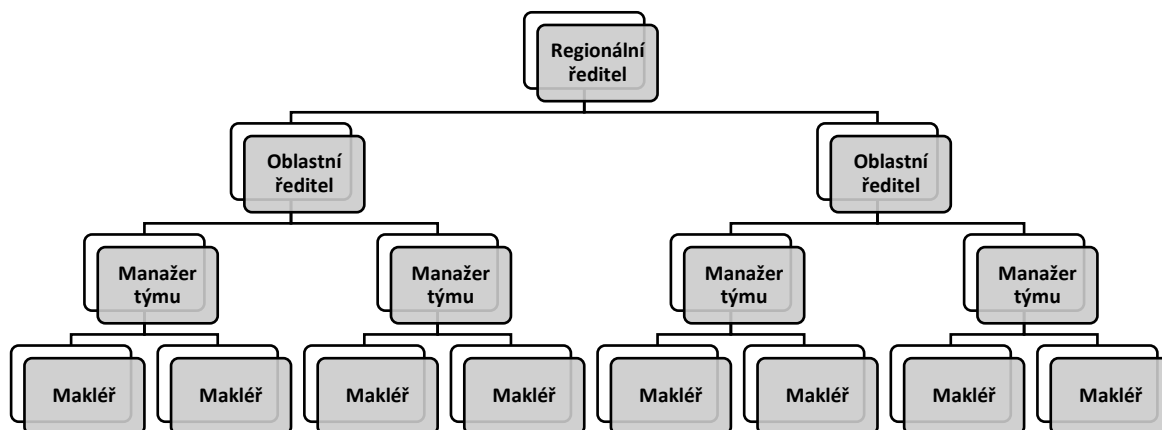
4.3 Charakteristika zkoumaného vzorku

Empirický výzkum proběhl v obou těchto divizích a bylo osloveno na 130 manažerů. Tyto manažery lze utřídít do následující hierarchie dle Vebera:

- 15 vrcholových manažerů – Regionální ředitelé
- 40 středních manažerů – Oblastní ředitelé
- 75 manažerů první linie – Manažeři týmu

Vybraný vzorek manažerů byl volen převážně z divize finančního poradenství. Rozdíly mezi manažery realitní a poradenské divize jsou téměř nulové. Je to dáno vizí společnosti a firemní kulturou, které jsou shodné pro obě odvětví. Na další stránce si uvedeme přehledné schéma manažerské struktury, které je identické pro poradenský i realitní sektor.

Schéma 3 Struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

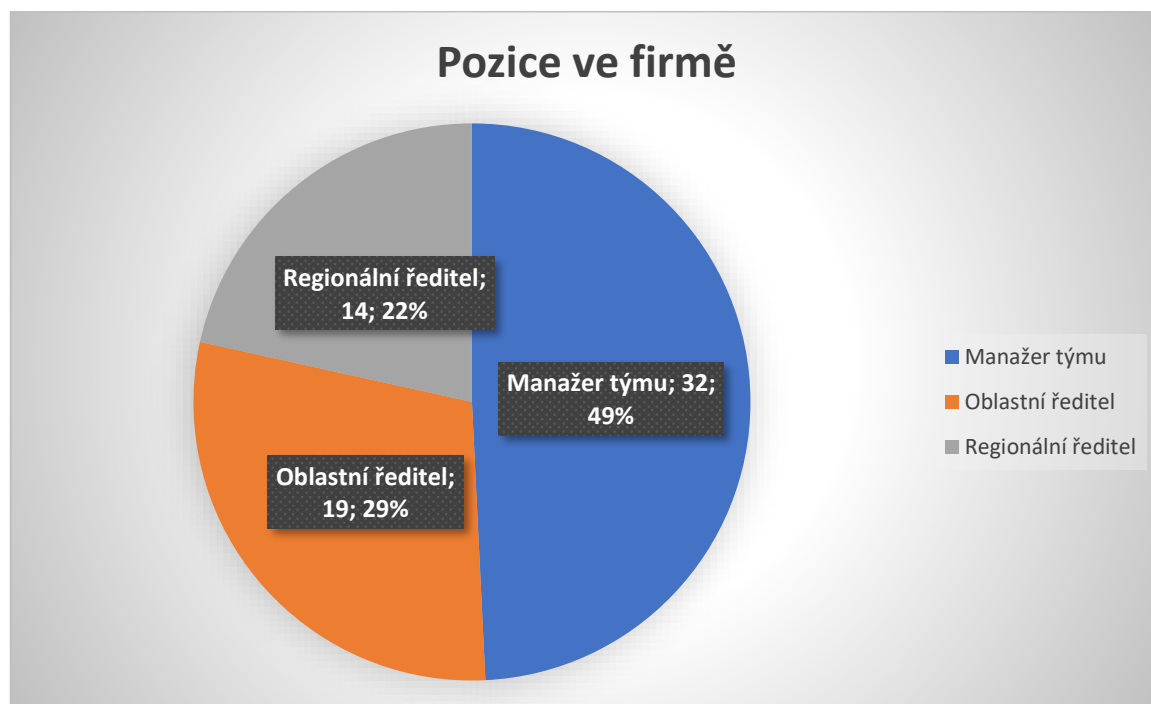
4.3.1 Obecné informace o respondentech

Regionální ředitelé podléhají generálnímu řediteli, v podstatě jeden regionální ředitel má na starost jeden kraj, ve kterém je několik oblastních ředitelů. Oblastní ředitel má v kompetenci pobočky v dané lokalitě. Na pobočkách pracují makléři a ti jsou pod vedením jednotlivých manažerů týmu. Počet těchto manažerů není limitován, je pouze nutné splnit kvóty na osobní obrat a mít své makléře.

4.4 Dotazníkové šetření a analýza dat

Otázka č. 1: Jaká je Vaše pozice ve firmě?

Graf 1 Pozice ve firmě

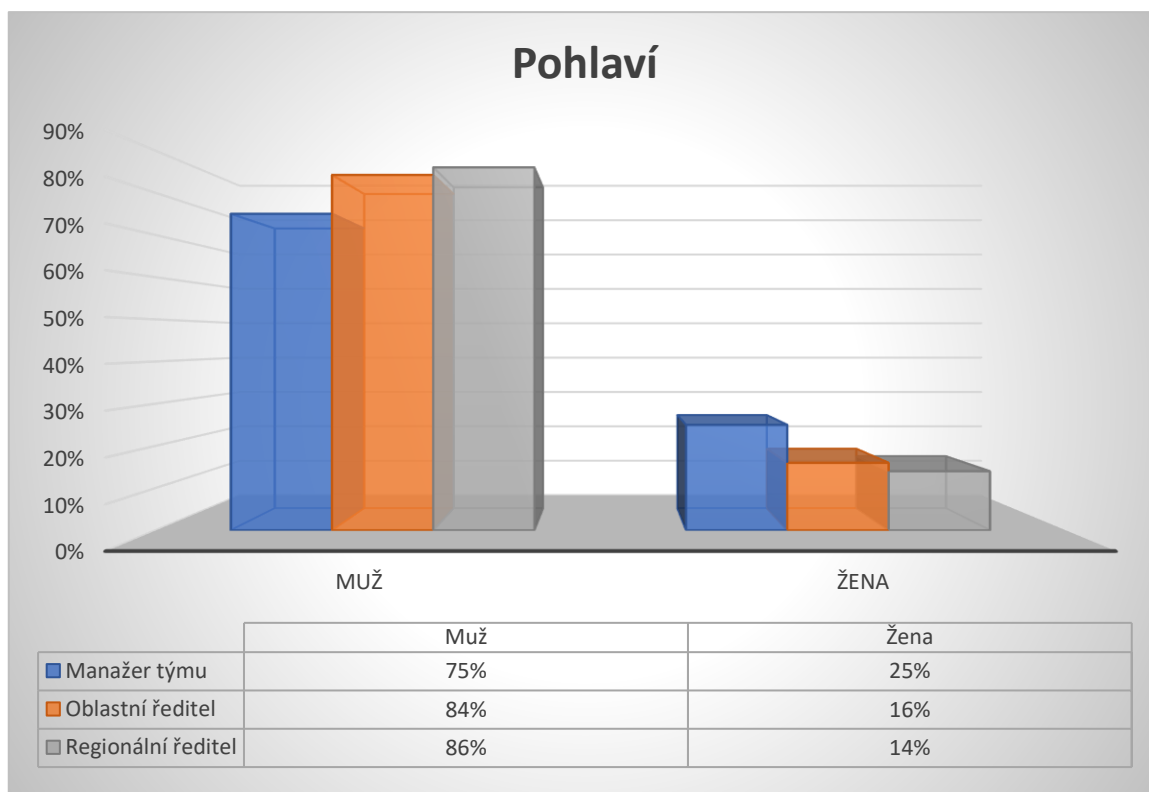


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka roztříдила účastníky dotazníku a v této práci tedy budeme pohlížet na otázky ze třech pracovních pozic. Nejvyšší vedoucí pozice je manažer týmu, osloveno bylo 75 těchto manažerů, ovšem odpovědělo 32, což je 43 % návratnost. Druhou nejvyšší pozicí je oblastní ředitel, těch bylo osloveno 40 a odpovědělo 19 z nich, 48 % dotázaných. Poslední oslovovanou skupinou byli regionální ředitelé, ti přistupovali k odpovědím zodpovědněji a z 15 dotázaných odpovědělo 14, přesně 93 %. Je překvapivé, že skupina regionálních ředitelů, kteří jsou časově nevytíženější, zaujali zodpovědný přístup k vyplnění dotazníku. Celkem je tedy návratnost přesně 50 %, 65 vedoucích pracovníků, kteří svědomitě vyplnili zasláný dotazník a na základě jejich odpovědí se dozvíme následující odpovědi.

Otázka č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 2 Jaké je Vaše pohlaví

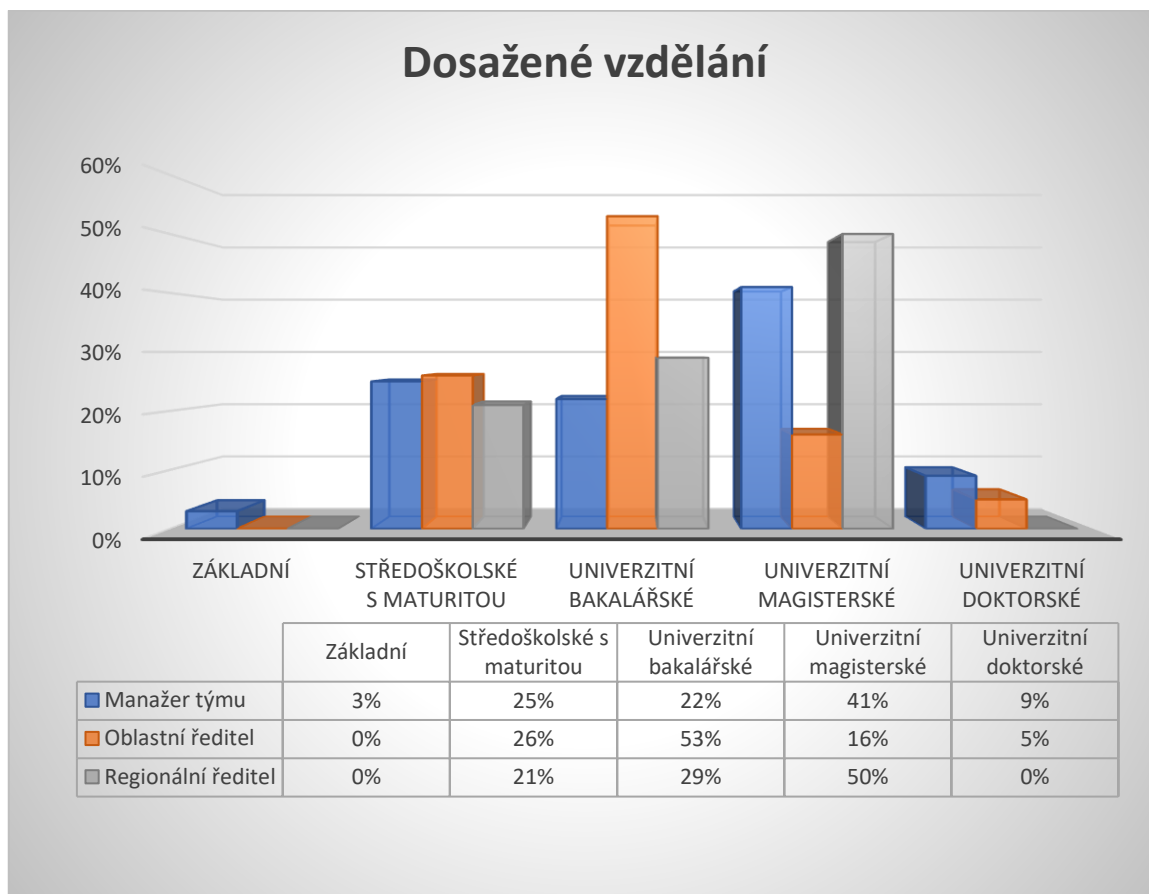


Zdroj: Vlastní zpracování

Další z elementárních otázek, z celkového počtu 65 respondentů tvoří 80 % muži a 20 % ženy. Není to velkým překvapením, protože svět financí je spíše doménou mužů, ale není to však pravidlem a ženy, které zde figurují jsou velice schopné a neexistují zde žádné výkonnostní rozdíly. Nevětší procentuální podíl mají s bezmála 25 % u celkového počtu manažerů týmu, poté s 16 % zastoupením na pozici oblastní ředitelka a 14 % regionální ředitelka.

Otázka č. 3: Vaše dosažené vzdělání?

Graf 3 Dosažené vzdělání

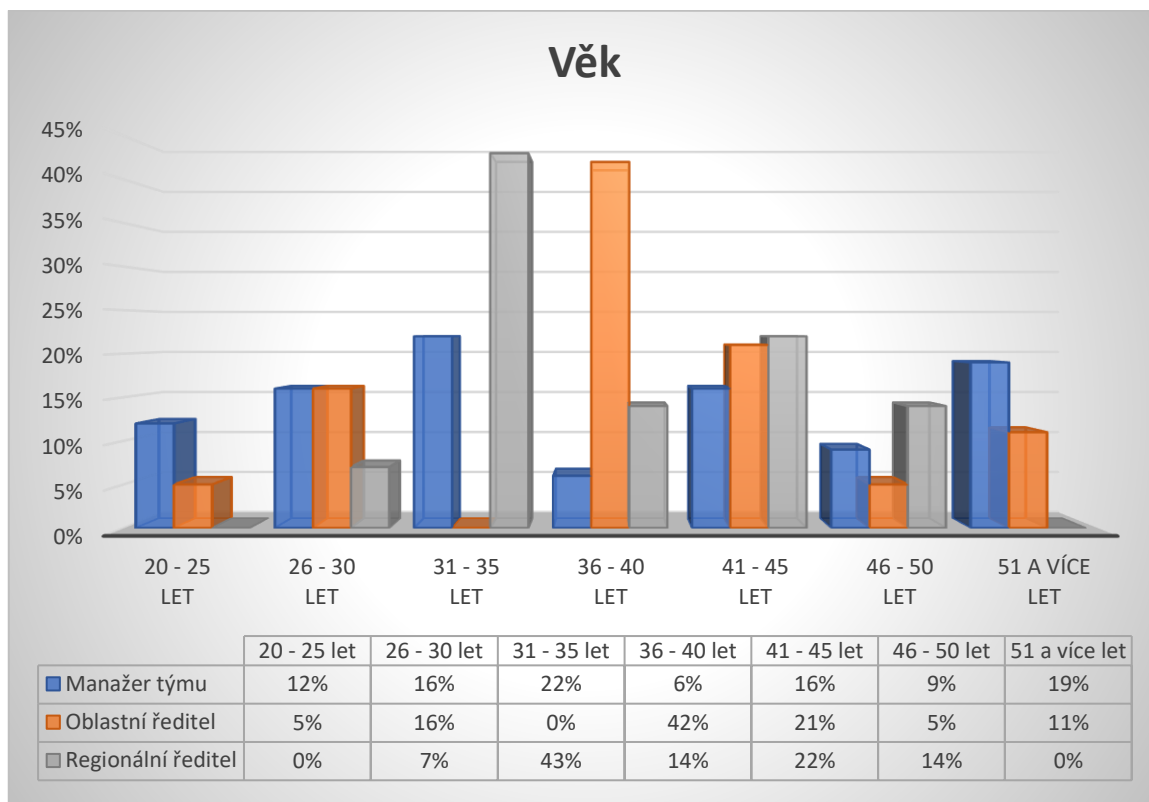


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka vzdělání ukázala, že 48 vedoucích pracovníků má vysokoškolské vzdělání přesně 74 %. Středoškolské vzdělání má 25 % a pouze 1 % má základní školu. Z tohoto zjištění se potvrzuje trend vysokoškoláků i u této společnosti. Platí zde, že lidé s vysokou školou obsazují nadpoloviční většinou napříč všemi stupni managementu.

Otázka č. 4: Vaše věková skupina?

Graf 4 Věk

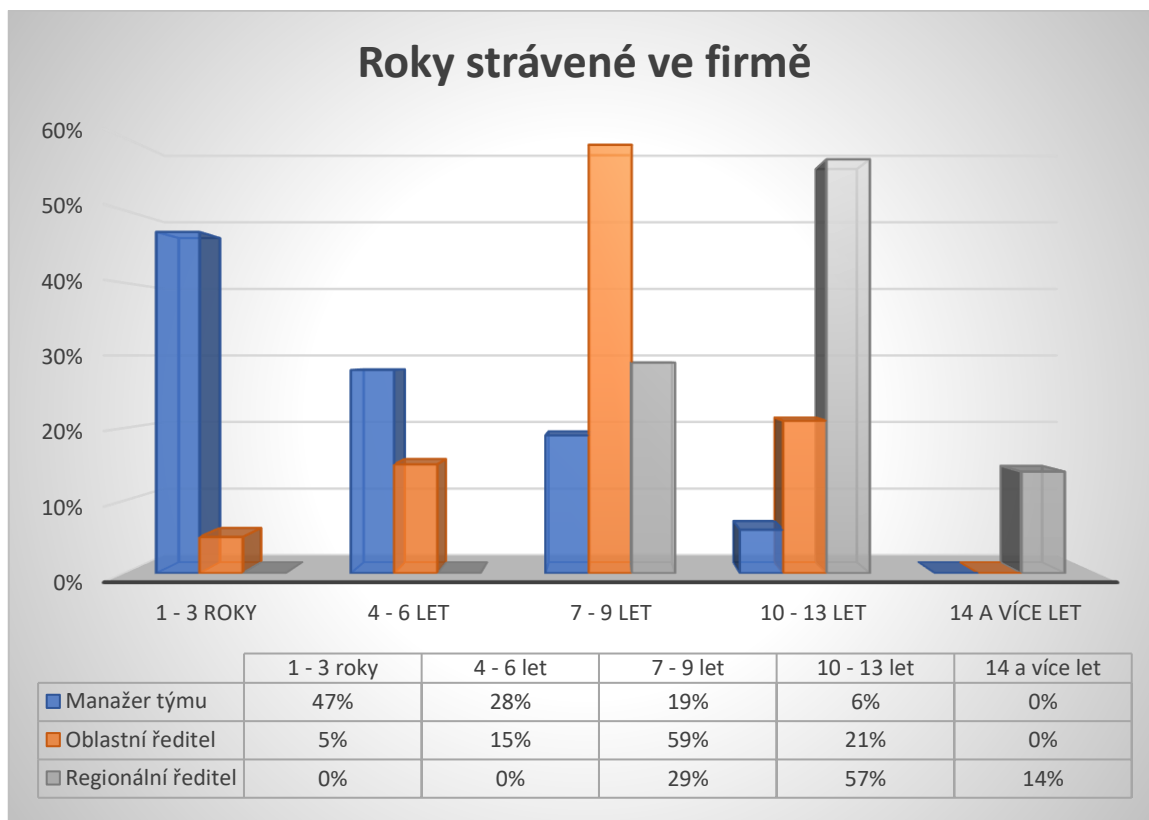


Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura manažerů je velice pestrá, a když se podíváme na konkrétní čísla, tak u této společnosti neplatí pravidlo, čím starší, tím vyšší pozice. Je to možná dáno vysokou fluktuací, se kterou se tento obor neustále potýká. Ve světě prodeje nemovitostí a spravování financí je zapotřebí dravosti, ale zároveň i dávka intelektu. Což může znamenat, že ambiciózní mladí lidé mají šanci kariérně růst. Z opačného pohledu vidíme, že v kategorii 51 a více let je 19 % z celkového počtu manažerů týmu. Bude to dáno dvěma důvody. Prvním je, že mnoho lidí po celý život tvrdě pracuje a potom si uvědomí, že chce změnu, že chtějí být pány svého času. Nastoupí tedy do společnosti, kde budují své pozice. Tím druhým důvodem je prosté setrvání na pozici, protože v této společnosti nemusíte povýšit, pokud nechcete, mnoho zkušených tedy raději setrvá na své pozici a rozvíjí svoji práci.

Otázka č. 5: Počet let strávených ve firmě?

Graf 5 Roky strávené ve firmě

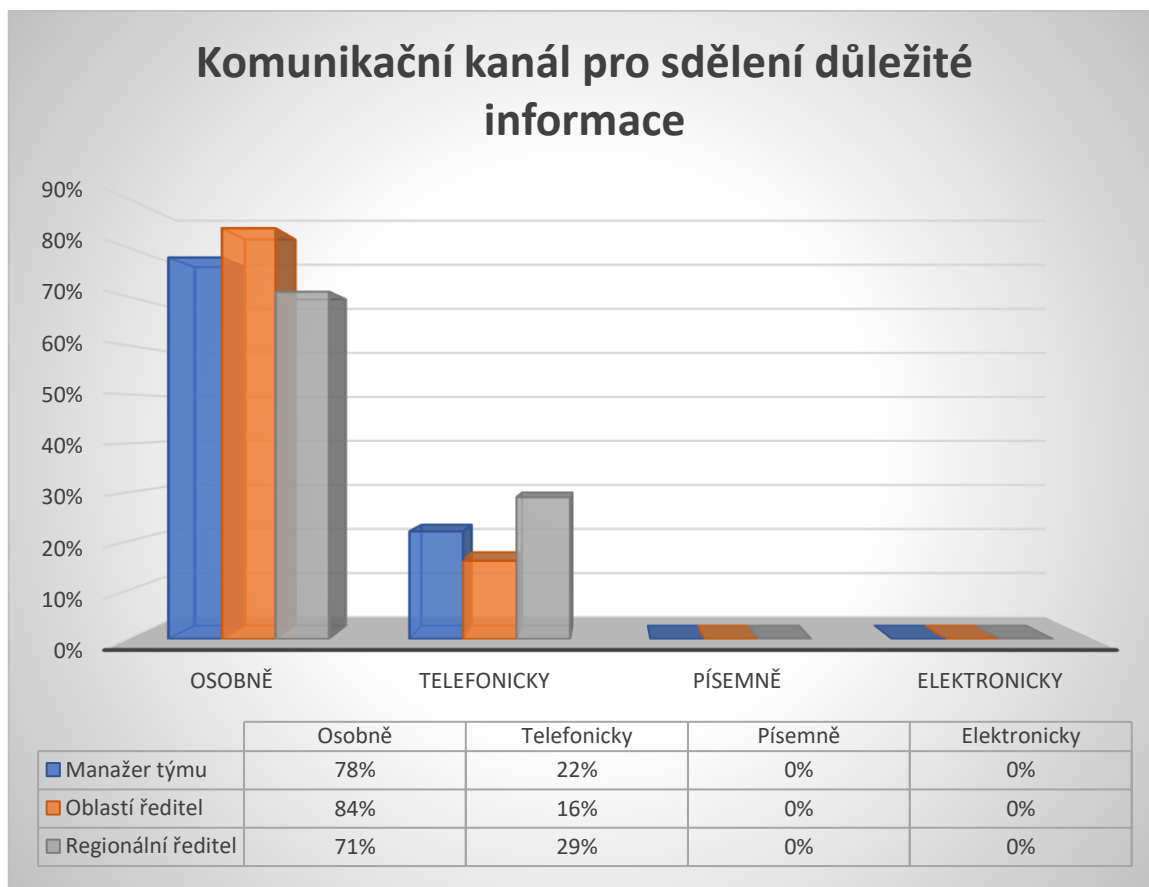


Zdroj: Vlastní zpracování

U tohoto faktoru si lze všimnout, že regionální ředitelé pracují v této firmě od sedmi let a výše. Největší podíl mají ředitelé mezi 10 až 13 rokem, konkrétně 8 ředitelů. Regionální ředitelé obsazují příčku působení mezi 7 a 9 rokem s necelými 60 % a déle jak 13 let u firmy nikdo z nich nepracuje. Manažeři týmu jsou ve všech kategoriích, kromě 14 a více let. Zajímavé je, že 2 manažeři jsou u firmy přes 9 let a jsou stále manažery týmu, toto souvisí s otázkou věku, kde bylo zmiňováno, že poradce nebo makléř může působit dlouho u společnosti, aniž by musel kariérně růst, pokud nechce. Nejvíce manažerů týmu je u společnosti do tří let, což je vcelku logické a dá se to považovat i za úspěch těchto lidí, kteří se dokáží za relativně krátkou dobu posunout směrem vpřed.

Otázka č. 6: Jaký volíte komunikační kanál pro sdělení důležité informace?

Graf 6 Komunikační kanál pro sdělení důležité informace

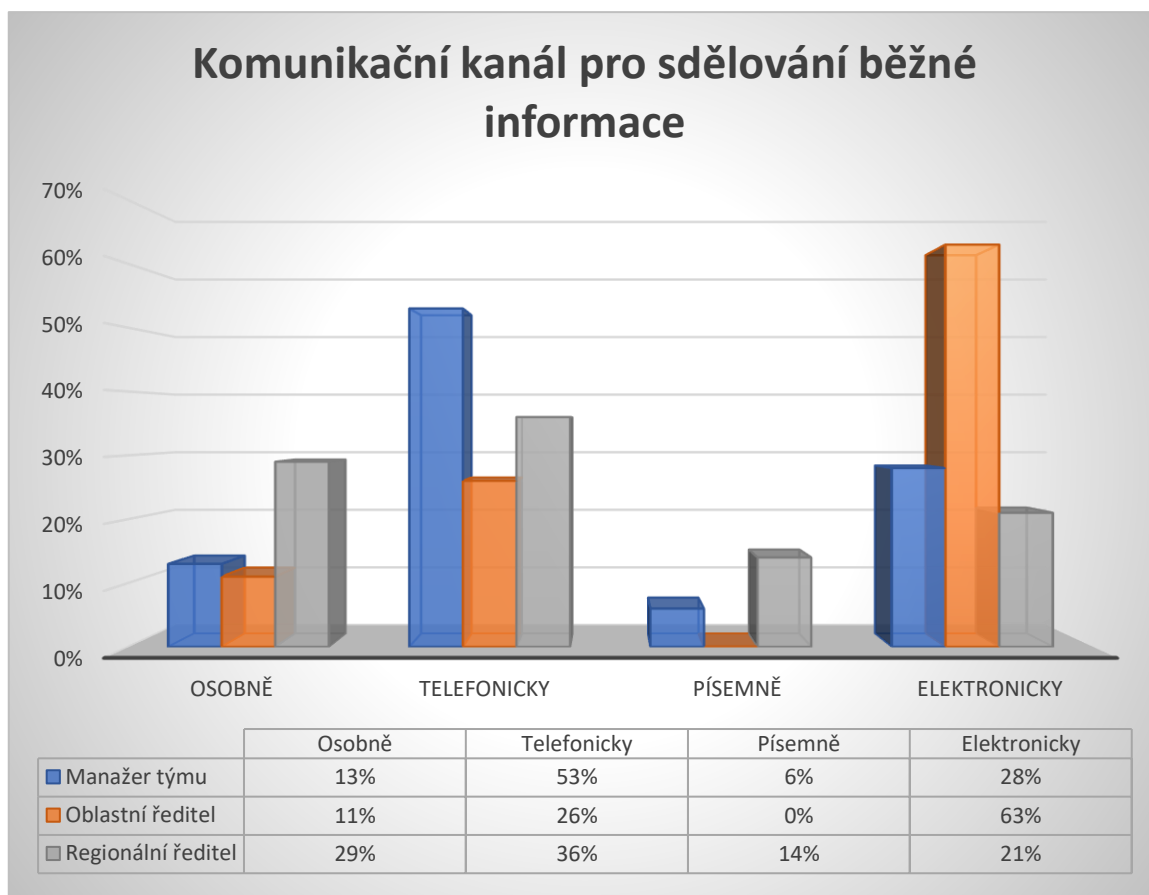


Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitá informace má podstatný vliv, proto musí být vyřizována včas a zároveň diskrétně. Mezi těmito body je zapotřebí zvážit povahu informace a zvolit vhodný kanál pro co nejlepší srozumitelnost a bez nežádoucího šumu. Dotazovaní manažeři byli v celku konkrétní, brali v úvahu v tomto případě pouze dvě možnosti, avšak 25 manažerů týmu předává informace důležitého charakteru osobně. 16 oblastních ředitelů a 10 regionálních ředitelů sdílelo stejnou volbu. Na celkový počet dotazovaných připadá 79 % v úvahu tato možnost předání informace. Telefonickou volbu volí pouze čtvrtina dotazovaných, a to napříč celým managementem. Možná vám to může připadat jako chybná odpověď, ale není tomu tak, pokud je sdělení natolik urgentní, je třeba volit právě tuto cestu. Písemně ani elektronicky tento druh informace nepředává ani jeden řídicí pracovník. U této otázky se respondenti shodli ve všech směrech.

Otázka č. 7: Jaký volíte komunikační kanál pro sdělování běžné informace?

Graf 7 Komunikační kanál pro sdělování běžné informace

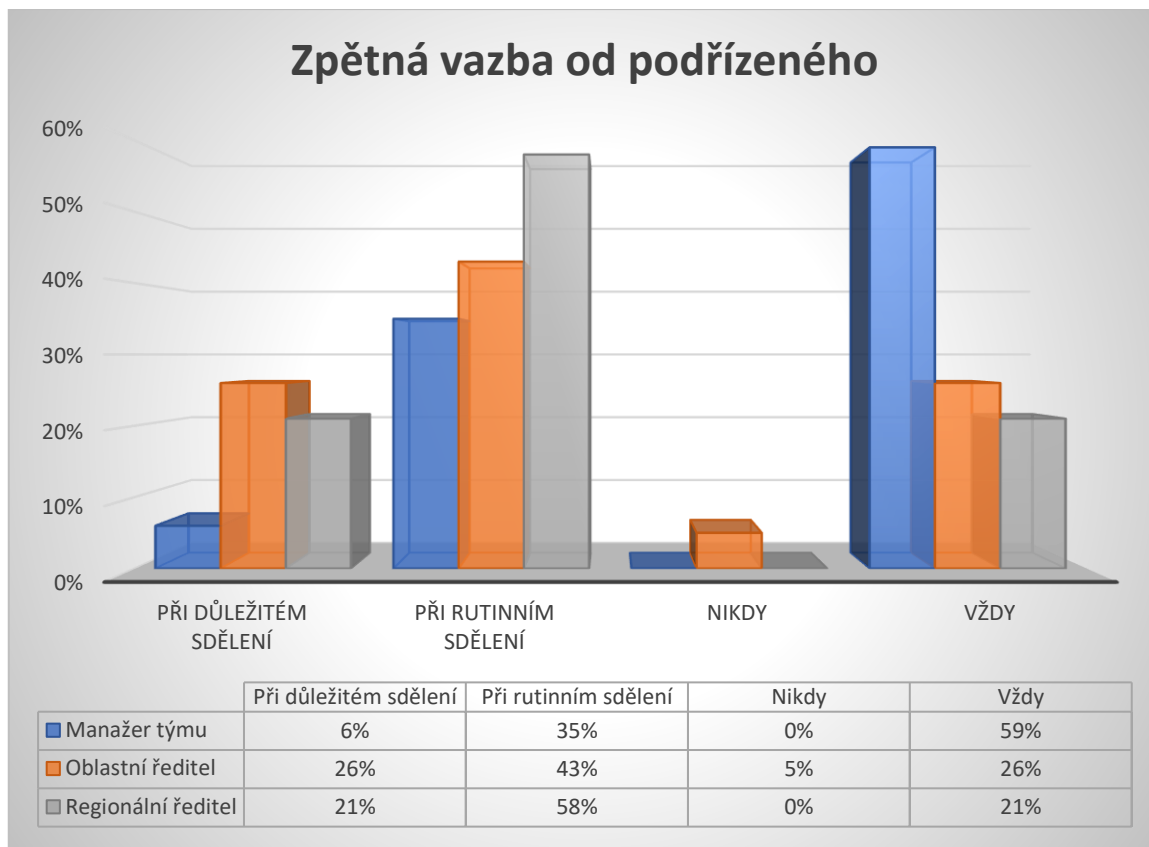


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky se názory liší, je to dáno principem a preferencemi jednotlivých manažerů. Zde neexistuje správná možnost. Je obecně známo, že makléři a poradci rádi využívají mobilní telefon a projevuje se to i této odpovědi, kde telefonickou cestou předávají instrukce svým podřízeným v týmu a dělá to tak 17 manažerů týmu. Jedná se o efektivní cestu, jak rychle předat informaci a zajistit si okamžitou zpětnou vazbu, která je opodstatněná a navazuje na ni i další otázka v tomto šetření. Elektronicky sděluje informace 12 oblastních manažerů, je to z důvodu existence regionálního ředitele ve vyšší sféře a manažerů týmu ve sféře nižší. Oblastní ředitel je právě mostem mezi těmito strukturami a musí selektovat informace a přiznejme si, nelze mít telefon u ucha celý den. Regionální ředitelé v zastoupení jedné třetiny preferují telefonický a jednou třetinou osobní kontakt.

Otázka č. 8: Kdy vyžadujete zpětnou vazbu od podřízeného?

Graf 8 Zpětná vazba od podřízeného

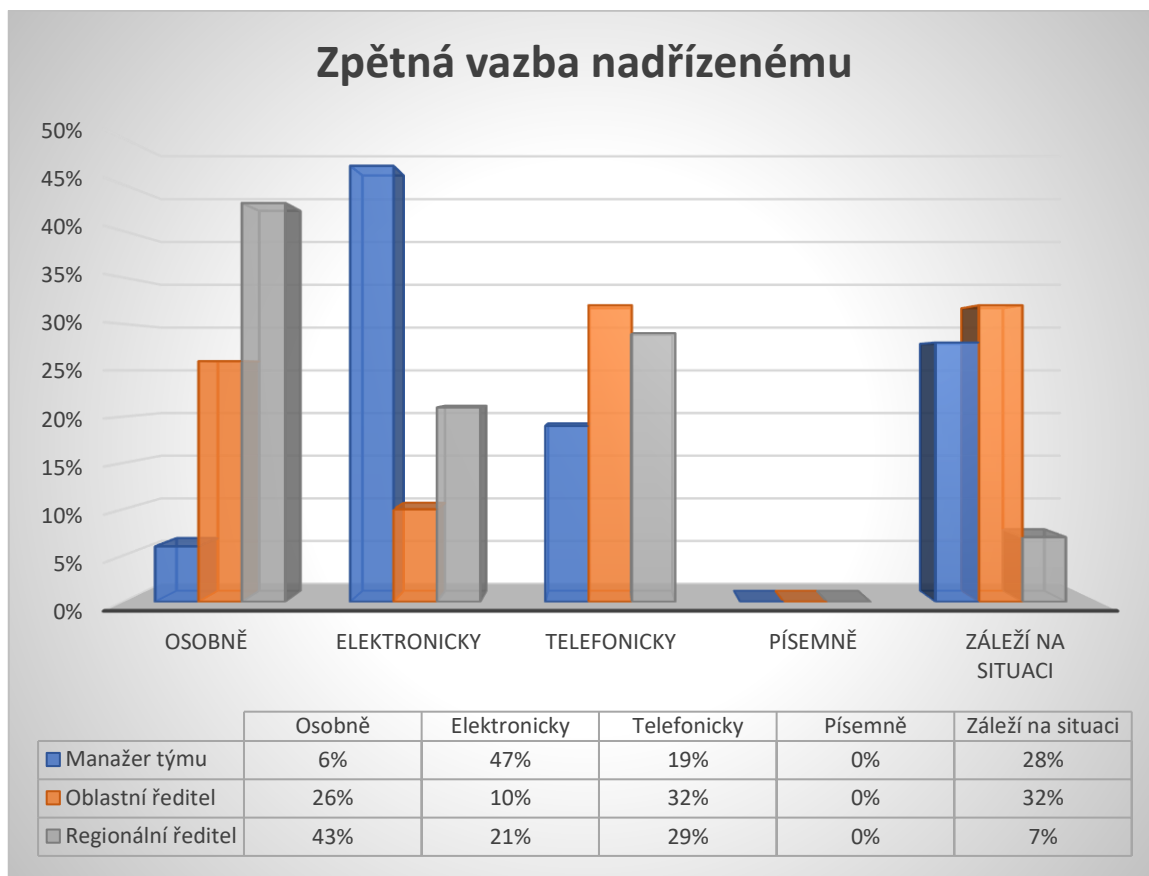


Zdroj: Vlastní zpracování

Po předání informace by měla mezi vrstvami managementu následovat od posluchače zpětná vazba a výzkum ukazuje, že nejen mezi managementem je to nutností. Začneme odchylkou od většiny, 1 oblastní ředitel se vyslovil, že nikdy nepožaduje zpětnou vazbu od podřízeného. Buď má naprosto symbiotické vztahy s manažery týmů, nebo nebere svou pozici dostatečně vážně. Při každé komunikaci požaduje zpětnou vazbu 19 manažerů týmu, je to z důvodu vedení podřízených, kteří se zároveň učí novým věcem, v tomto ohledu je to zodpovědná cesta. Při rutinním sdělení požaduje zpětnou vazbu 8 regionálních ředitelů a 8 oblastních ředitelů.

Otázka č. 9: Jakou formou požaduje Váš nadřízený zpětnou vazbu?

Graf 9 Zpětná vazba nadřízenému

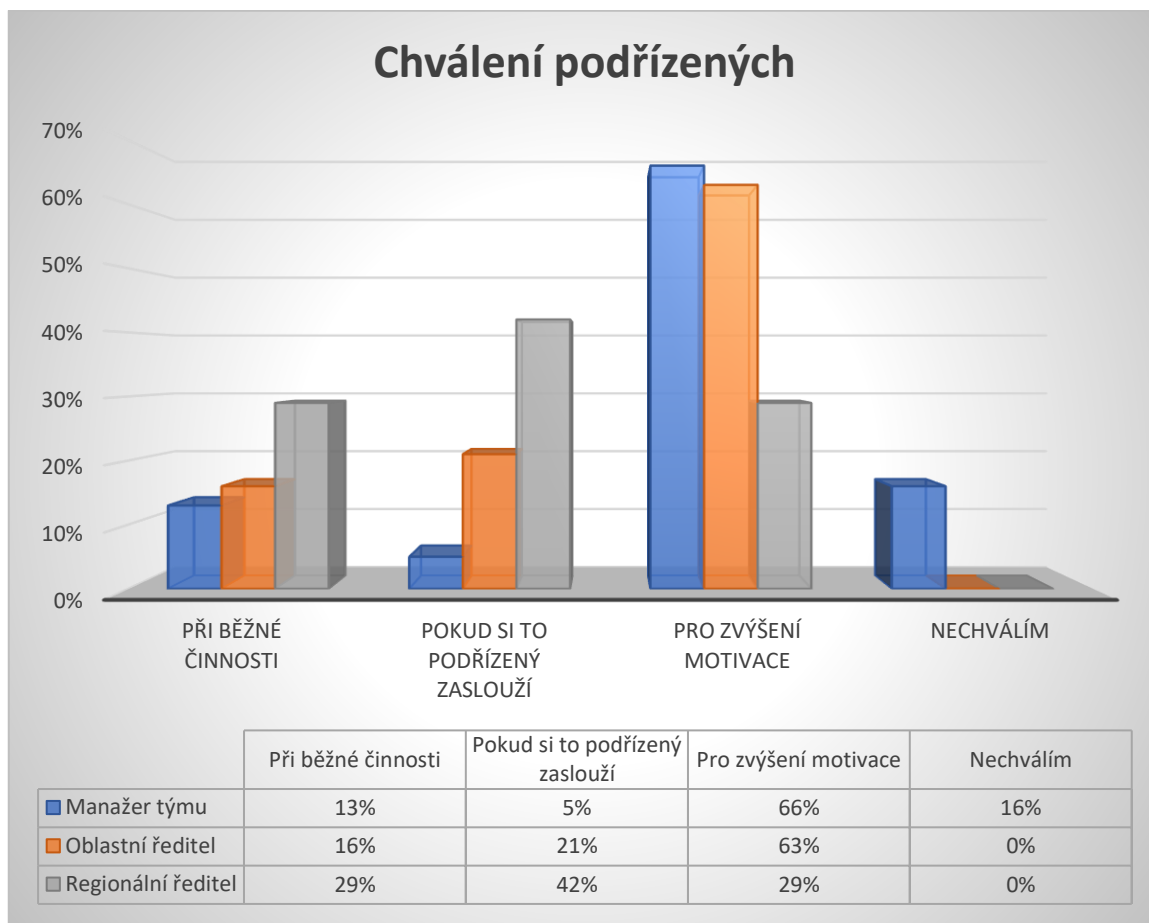


Zdroj: Vlastní zpracování

Samozřejmě i zpětná vazba má svůj komunikační kanál. Přímo pro písemnou formu se v tomto případě nevyslovila ani u jedna skupina respondentů. Zřejmě není oblíbená. 15 manažerů týmu podává zpětnou vazbu nejčastěji elektronickou formou, možná je to i z důvodu potvrzování školení a důležitých schůzek s oblastními řediteli. Celkem shodně okolo hranice 30 % je požadována zpětná vazba telefonickou cestou po oblastních ředitelích a regionálních ředitelích. Osobně je vyžadována zpětná vazba zejména po regionálních ředitelích vůči generálnímu řediteli.

Otázka č. 10: V jakých situacích chválíte podřízené?

Graf 10 Chválení podřízených

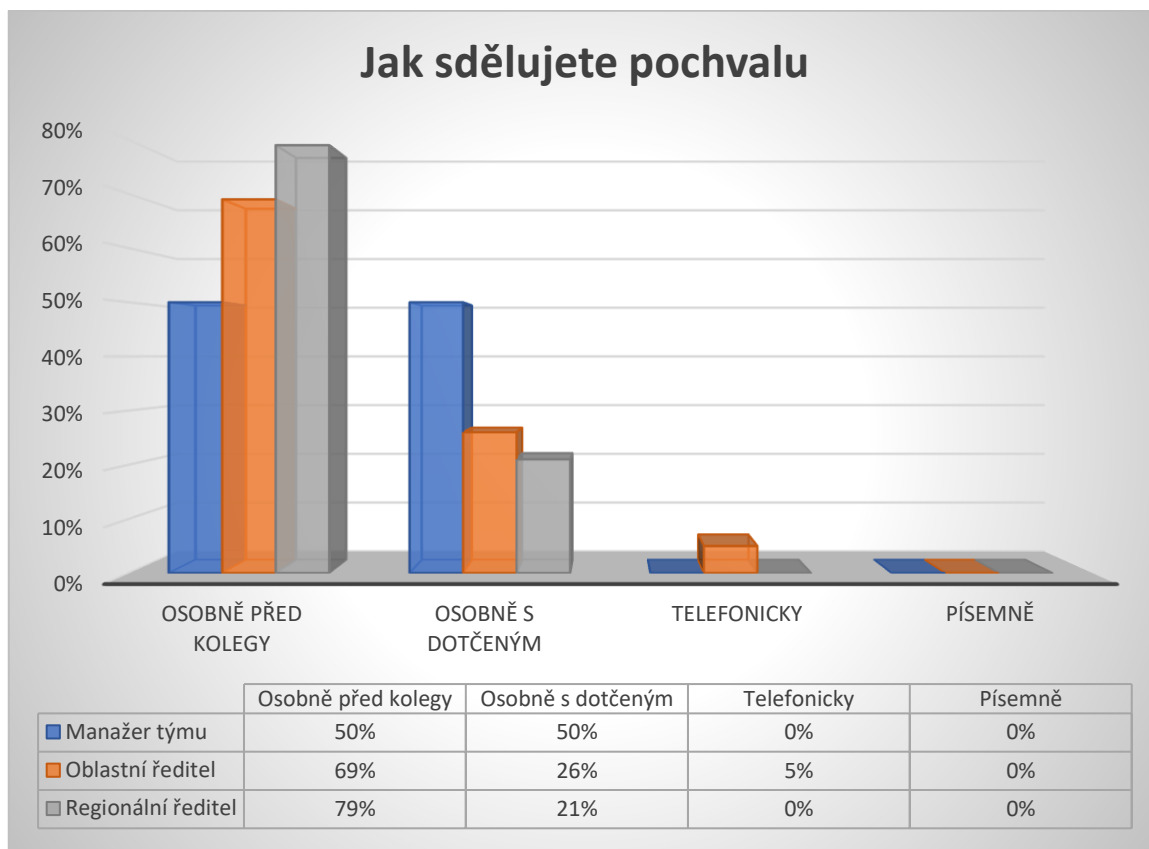


Zdroj: Vlastní zpracování

Pochvala podřízeného je důležitá z hlediska stimulace podřízeného k lepším výkonům. Pouze 5 manažerů týmu nechválí své podřízené, což může mít negativní následky ve formě ztráty nadšení pro svou práci a víru v sebe sama. Z dotazníků je patrné, že nadpoloviční většina manažerů týmů a oblastních ředitelů používá pochvalu jako motivační nástroj, což je vcelku správné využití tohoto nástroje a dobrý manažer ví, jak ho má používat. Regionální ředitelé upřednostňují pochvalu pouze, pokud si ji oblastní ředitel zaslouží, dělá to tak 6 ředitelů ze 14. Při běžné činnosti postrádá pochvala svůj potenciál, avšak třetina regionálních ředitelů ji takto používá. Je možné, že se s některými oblastními řediteli vídají méně často, tak proto volí tuto možnost.

Otázka č. 11: Jak tuto pochvalu sdělujete?

Graf 11 Jak sdělujete pochvalu

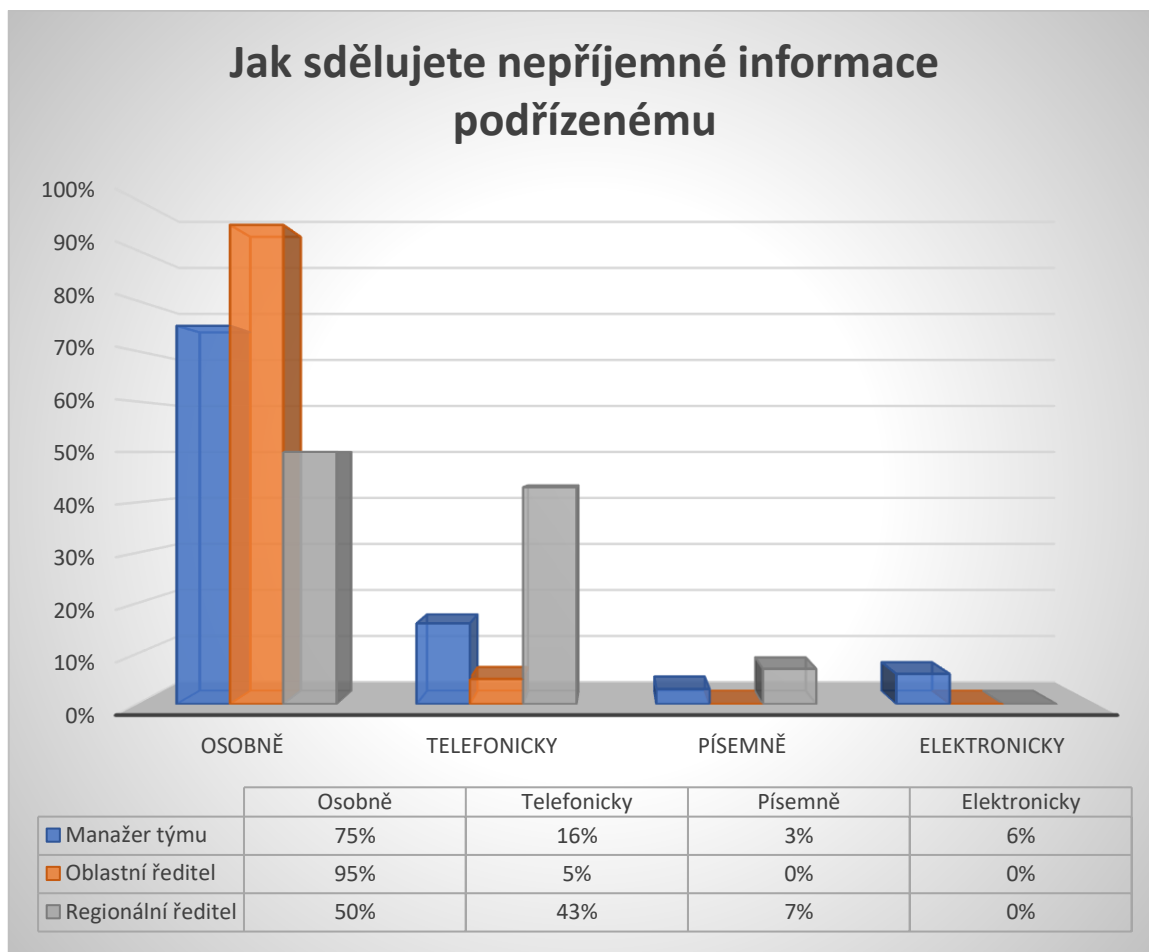


Zdroj: Vlastní zpracování

Pochvala nabírá na důležitosti, pokud je prezentována před ostatními spolupracovníky. Prakticky všichni se shodli na osobní formě, kromě jednoho oblastního ředitele. Pochvalu před kolegy volí většina managementu, nejvíce však regionální ředitelé, kteří sice chválí, pokud si to oblastní ředitel zaslouží, ale jejich pochvalu vyzdvihnou před ostatními. Pochvalu před kolegy hojně používají i oblastní ředitelé. Písemnou pochvalu nikdo z dotazovaných nevedl.

Otázka č. 12: Jak sdělujete nepříjemné informace podřízenému?

Graf 12 Jak sdělujete nepříjemné informace podřízenému

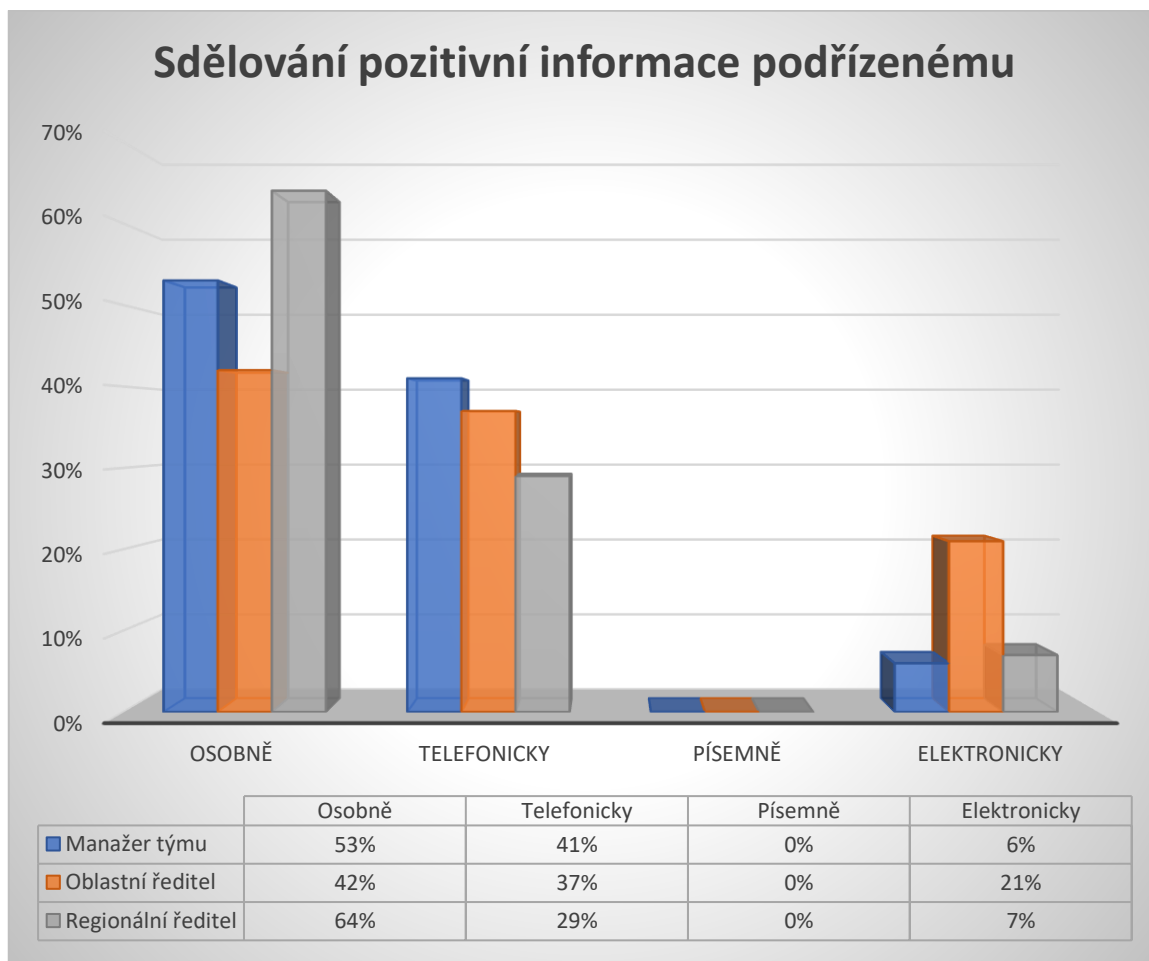


Zdroj: Vlastní zpracování

Nepříjemné informace musí čas o času sdělit každý člověk, respondenti k tomu přistupují čelem a nebojí se sdělit negativní informaci osobně, což můžeme považovat za férový přístup. Oblastní ředitelé jsou v tomto směru nejotevřenější a pouze jeden ředitel řeší takovou událost mobilním telefonem. Polovina regionálních ředitelů jde také touto cestou, druhá polovina, kromě jednoho, používá telefonickou komunikaci. Elektronickou komunikaci volí v tomto případě pouze 2 manažeři týmu a písemnou komunikaci pouze jeden manažer týmu jeden regionální ředitel.

Otázka č. 13: Jak sdělujete pozitivní informace podřízenému

Graf 13 Sdělování pozitivní informace podřízenému

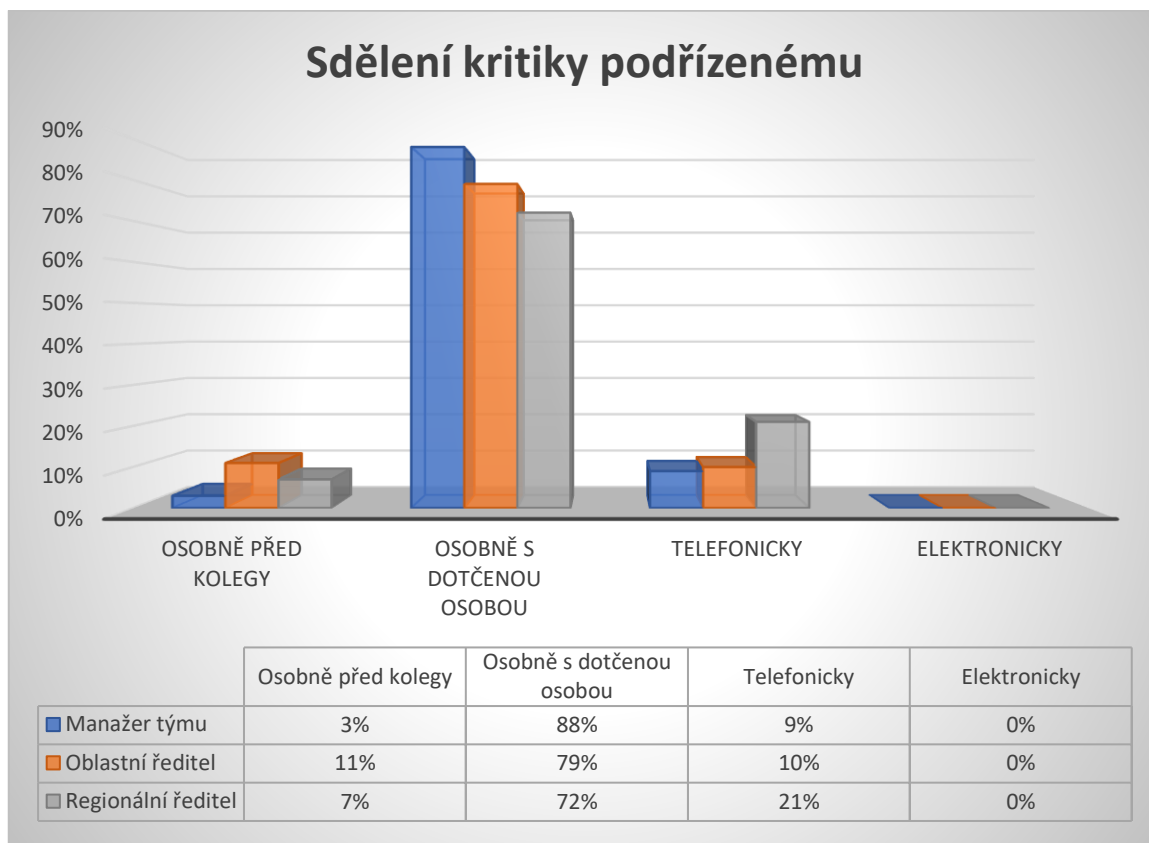


Zdroj: Vlastní zpracování

Podobný přístup volí dotazovaní i v případě, pokud se jedná o kladnou informaci, avšak s nárůstem využití telefonu, zejména u manažerů týmu s nárůstem o 25 % a oblastních ředitelů s nárůstem o 32 %. Naopak Regionální ředitelé v tomto směru spíše volí osobní podání s nárůstem o 14 %. Písemnou cestu nepoužívá nikdo z dotázaných. Elektronický kanál v tomto ohledu používají 4 oblastní ředitelé, jeden regionální ředitel a dva manažeri týmu.

Otázka č. 14: Jak sdělíte podřízenému kritiku?

Graf 14 Sdělení kritiky podřízenému

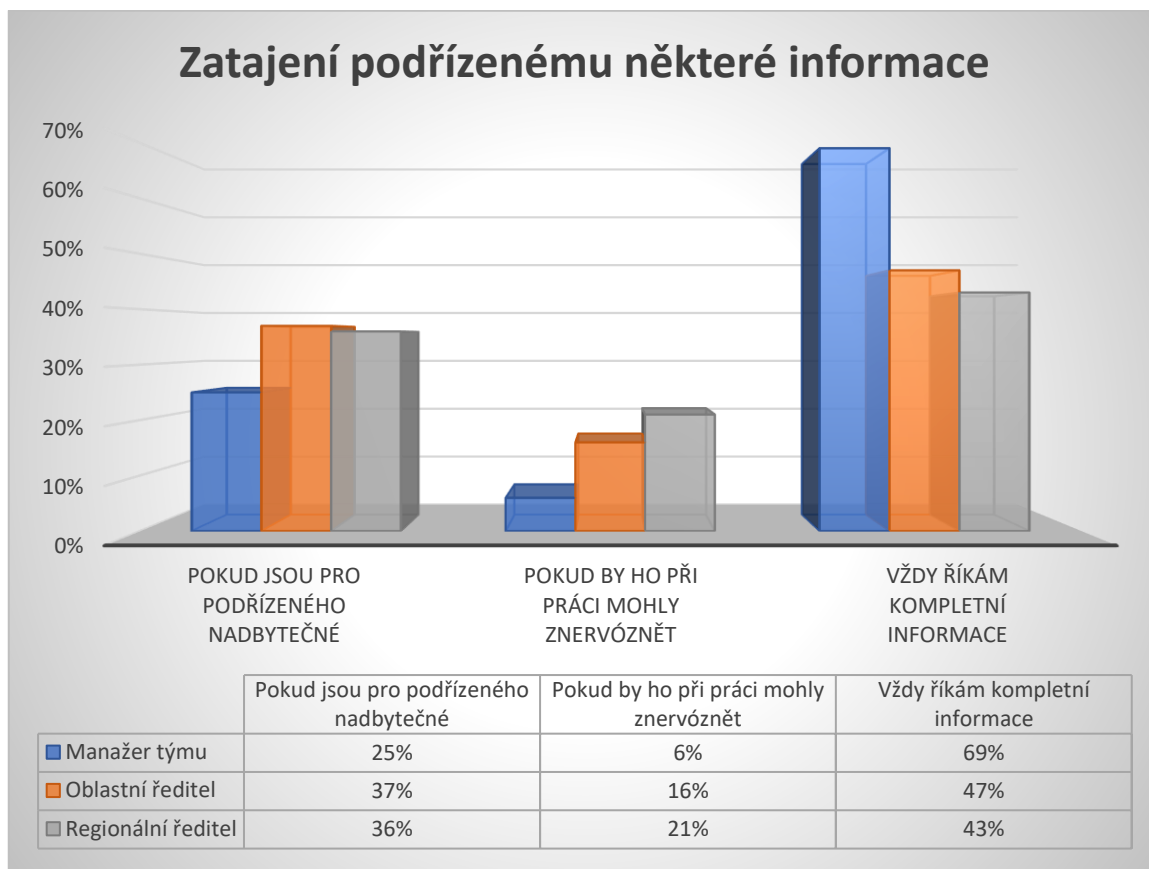


Zdroj: Vlastní zpracování

Dále Carnegie popisuje ve svém bestselleru *Jak získávat přátele a působit na lidi*, že s kritikou se musí nakládat opatrně a je lepší se jí vyhnout a pokud už kritizujeme druhého, tak nikdy ne před ostatními kolegy. Přesto v dotazníku uvedl jeden manažer týmu, dva oblastní ředitelé a jeden regionální ředitel, že kritizují před ostatními. Tím, že vystavujeme do takto nepříjemné situace dotčeného umocňuje efekt méněcennosti. Naštěstí většina managementu volí kritiku pouze mezi čtyřma očima. Telefonicky řeší kritiku necelá pětina managementu, zatímco elektronickou cestou nikdo nekritizuje.

Otázka č. 15: V jakých situacích zatajíte podřízenému některé informace?

Graf 15 Zatajení podřízenému některé informace

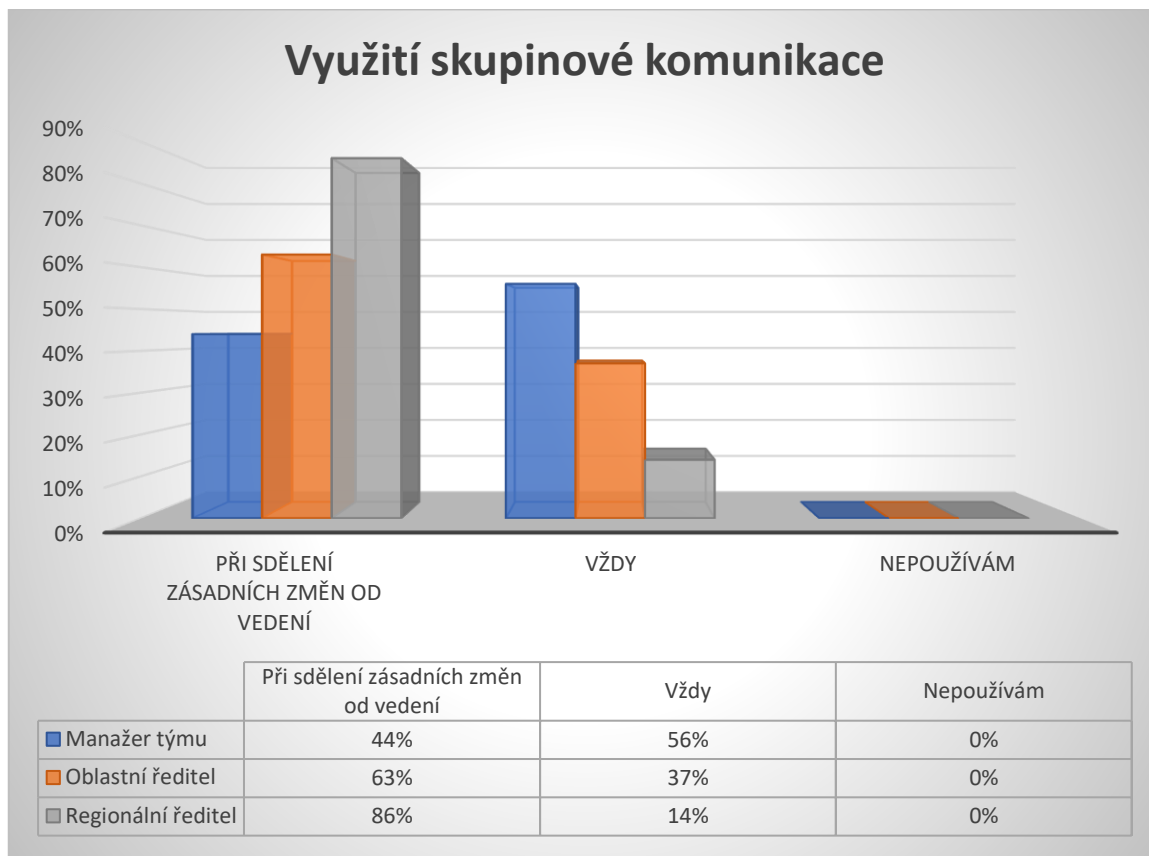


Zdroj: Vlastní zpracování

Znalost informací dokáže zvrátit všechny plány, zvláště pokud jsou to informace nesoucí negativní zprávy. Někdy je lepší pro chod společnosti některé informace nevědět a odpovědi jsou důkazem, že to tak občas ve firmě chodí. Polovina oblastních a regionálních ředitelů říká úplné informace podřízenému u manažerů týmu je tomu o 19 % víc. Při nadbytečnosti informace ji neřekne třetina oblastních a regionálních ředitelů a čtvrtina manažerů týmu.

Otázka č. 16: V jakých případech využíváte skupinovou komunikaci?

Graf 16 Využití skupinové komunikace

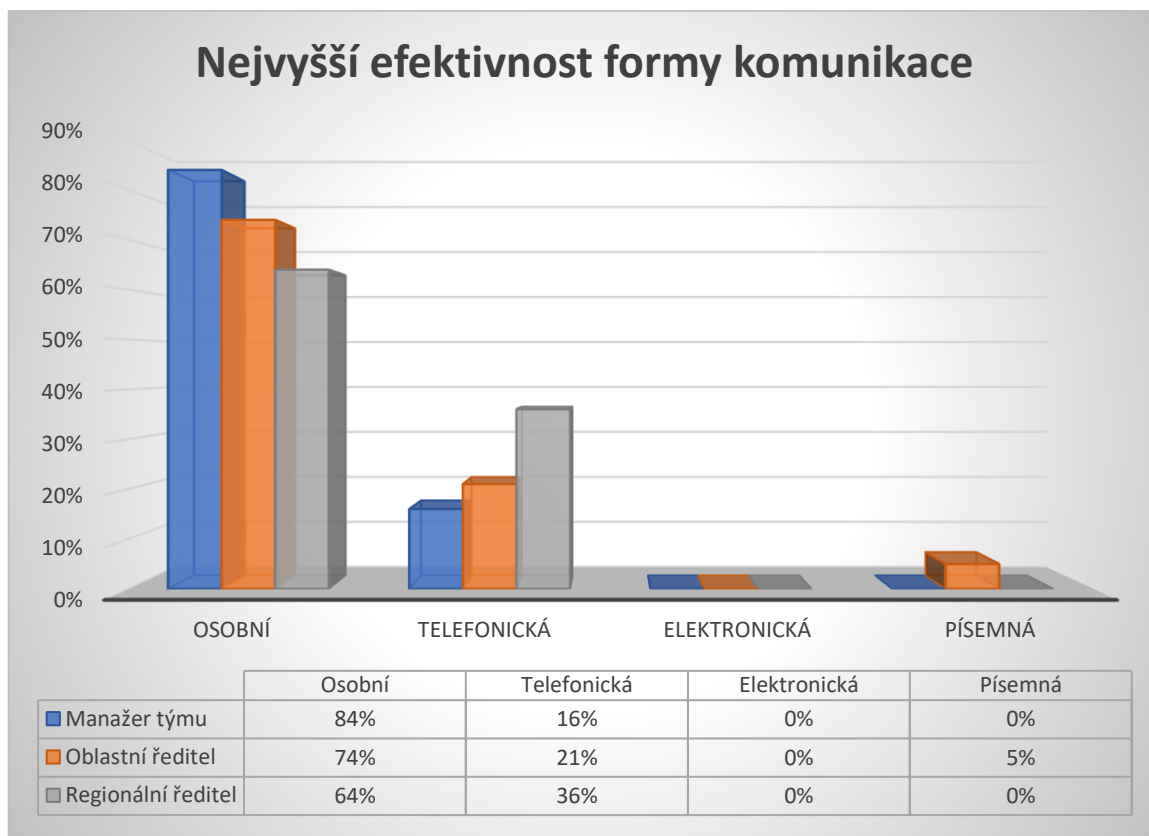


Zdroj: Vlastní zpracování

Management je ve firmách od toho, aby předával informace k podřízeným. Skupinová komunikace je velice důležitá a očekává se od manažerů i ředitelů. Všichni dotazovaní skupinovou komunikaci používají, polovina manažerů týmu ji používá vždy. Odpověď „vždy“ uvedlo nejméně regionálních ředitelů, kteří volí spíše skupinovou komunikaci pro sdělení důležité informace od vedení.

Otázka č. 17: Které formě komunikace přikládáte nejvyšší efektivnost?

Graf 17 Nejvyšší efektivnost formy komunikace

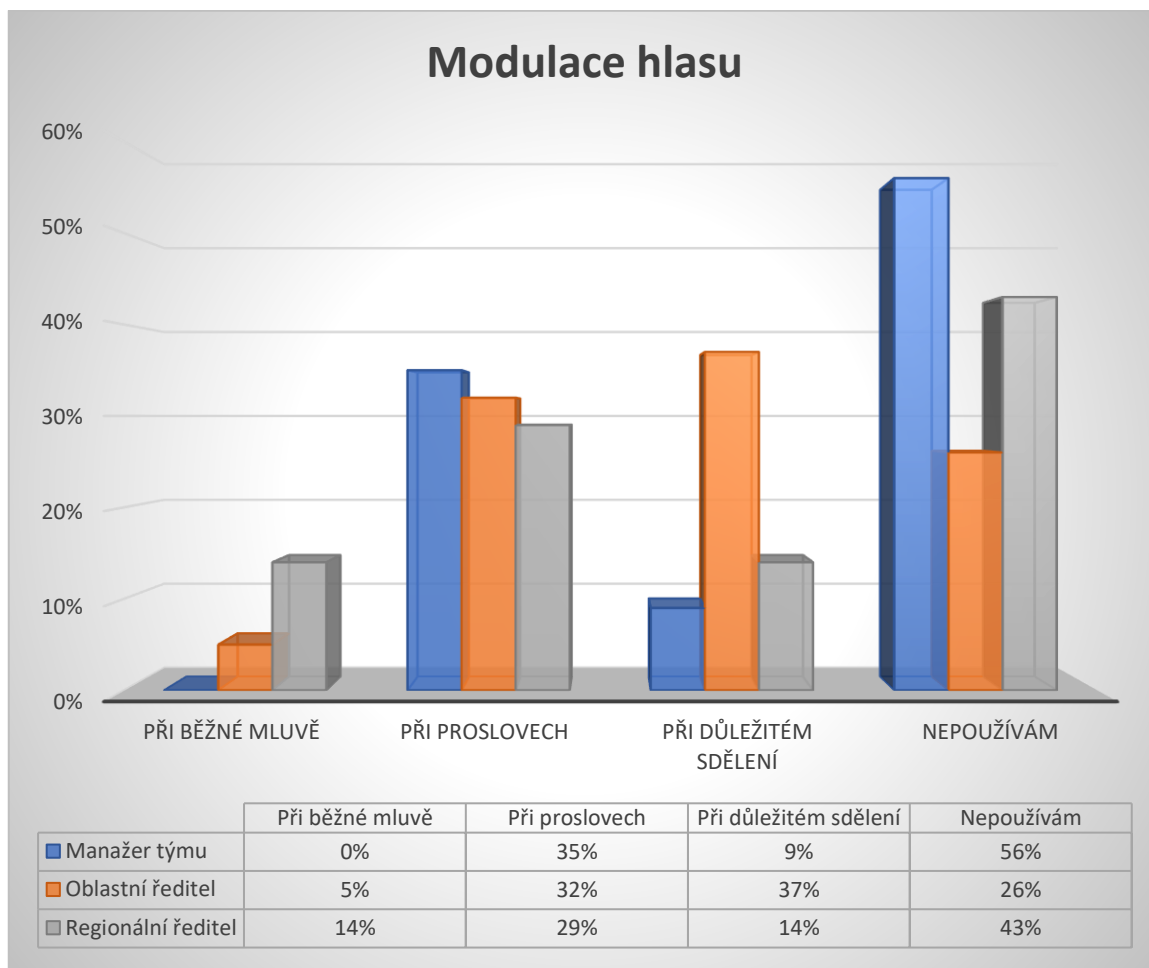


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky panuje shoda, nejvíce efektivní je osobní komunikace z čehož manažeři týmů mají největší podíl, druzí jsou oblastní ředitelé a na třetím místě jsou regionální ředitelé. Telefonickou komunikaci naopak považují za efektivní regionální ředitelé a nejméně potom manažeři týmů. Elektronická komunikace není z pohledu managementu významná a písemná pouze pro jednoho oblastního ředitele.

Otázka č. 18: V jakých případech využíváte modulaci hlasu?

Graf 18 Modulace hlasu

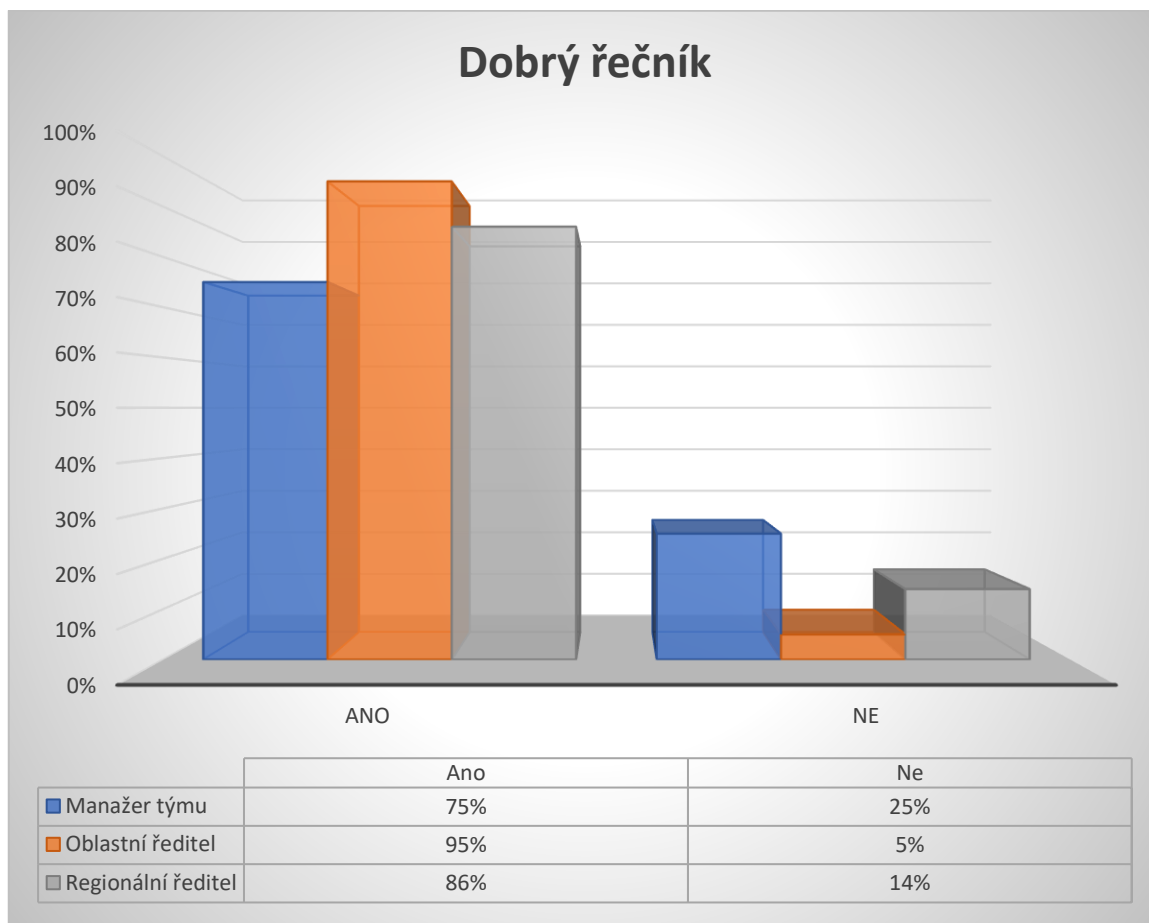


Zdroj: Vlastní zpracování

Dobrý řečník ovládá i svůj hlas, jeho změna připoutá pozornost ke sdělované informaci. Skoro polovina regionálních ředitelů a polovina manažerů týmu modulaci hlasu nepoužívá. Hojně ji využívá třetina dotazovaných při proslovu, kde se nejvíce respondenti shodli. Při běžné mluvě ji používá pouze jeden oblastní ředitel a dva regionální ředitelé.

Otázka č. 19: Považujete se za dobrého řečníka?

Graf 19 Dobrý řečník

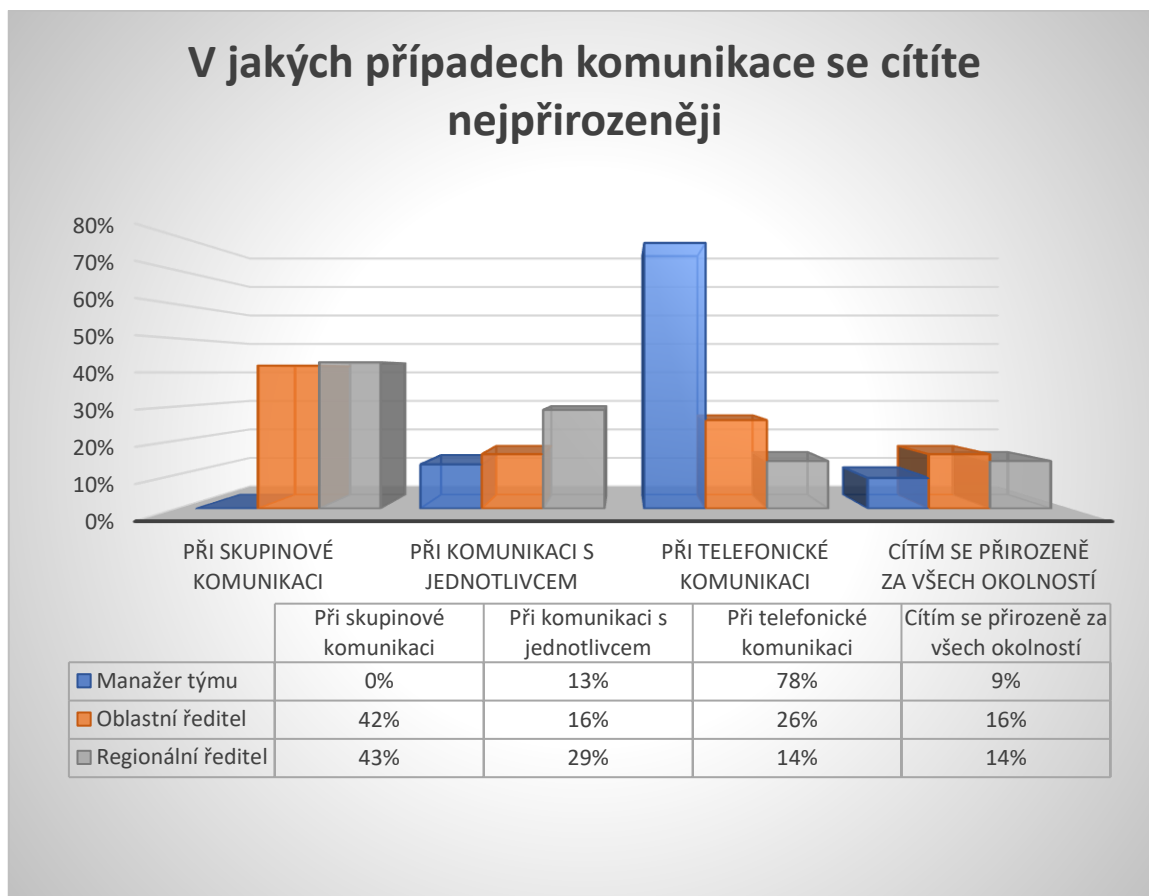


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka je vcelku jasně položená, být řečníkem zkrátka k vedoucí pozici patří a nelze se jí vyhýbat. Z uvedeného grafu vidíme, pouze jeden oblastní ředitel nehodnotí sám sebe jako dobrého řečníka. U regionálních ředitelů to jsou 2 ředitelé, což je překvapující, ale je možné, že jsou příliš sebekritičtí. U manažerů týmu je to celá čtvrtina dotazovaných, je to vzhledem ke skutečnosti, že je u společnosti skoro polovina těchto manažerů do tří let.

Otázka č. 20: V jakých případech komunikace se cítíte nejpřírozeněji?

Graf 20 V jakých případech komunikace se cítíte nejpřírozeněji

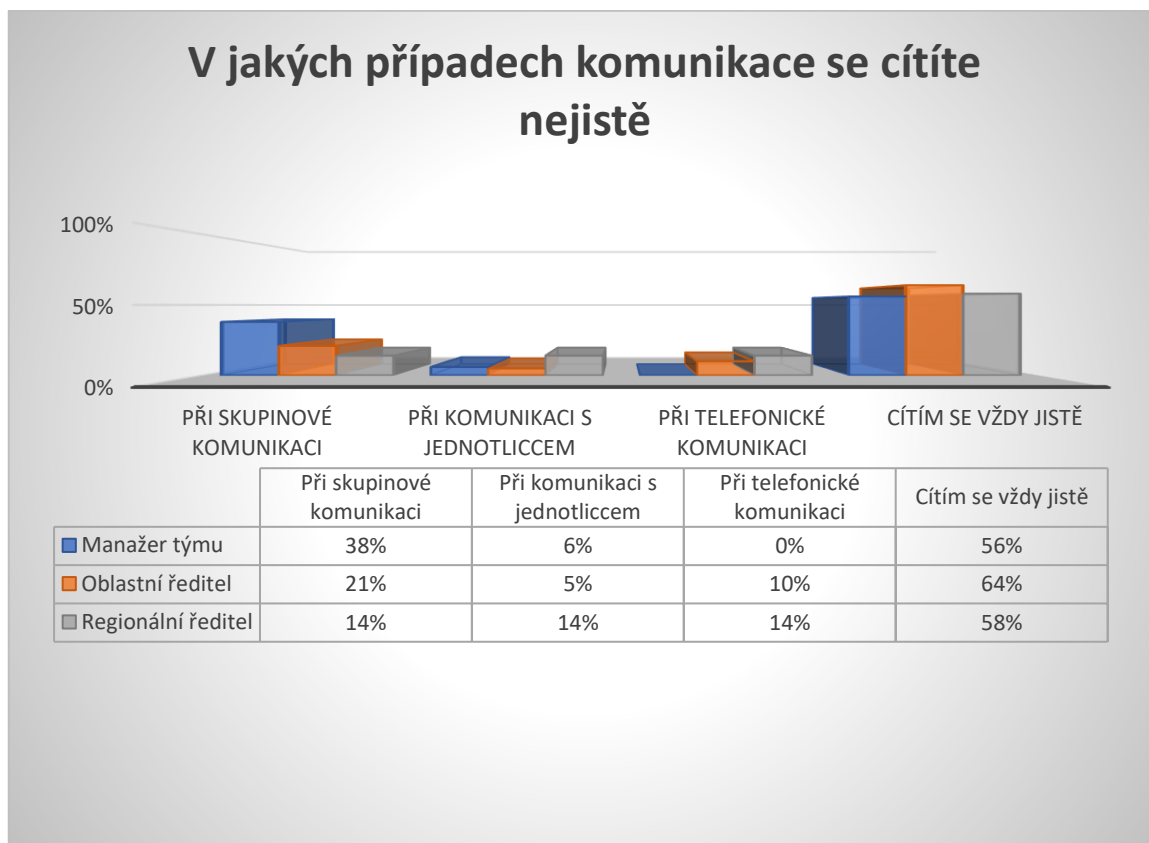


Zdroj: Vlastní zpracování

Tento druh činnosti si žádá komunikaci, ta je bezpodmínečně klíčová pro správné vedení lidí. Cítit se v něčem jistý dodává na věrohodnosti, ve smyslu této otázky to znamená, čím lépe zvládne manažer daný typ komunikace, tím se stává důvěryhodnějším leaderem pro podřízené a mezi nadřízenými je považován za schopného manažera. Při skupinové komunikaci se cítí nejpřírozeněji necelá polovina regionálních a oblastních manažerů. Nikdo z manažerů týmu nezvolil tuto odpověď, asi i z důvodu jejich „omezené“ kompetence. Při komunikaci s jednotlivcem se cítí nejpřírozeněji regionální ředitelé, téměř jedna třetina. Necelá pětina manažerů týmu a oblastních ředitelů také zvolila tento typ komunikace. Při telefonické komunikaci se cítí nejpřírozeněji manažeri týmu s podílem 78 %. Za všech okolností se cítí přirozeně skoro stejný podíl oblastních ředitelů a regionálních ředitelů.

Otázka č. 21: V jakých případech komunikace se cítíte nejistě?

Graf 21 V jakých případech komunikace se cítíte nejistě

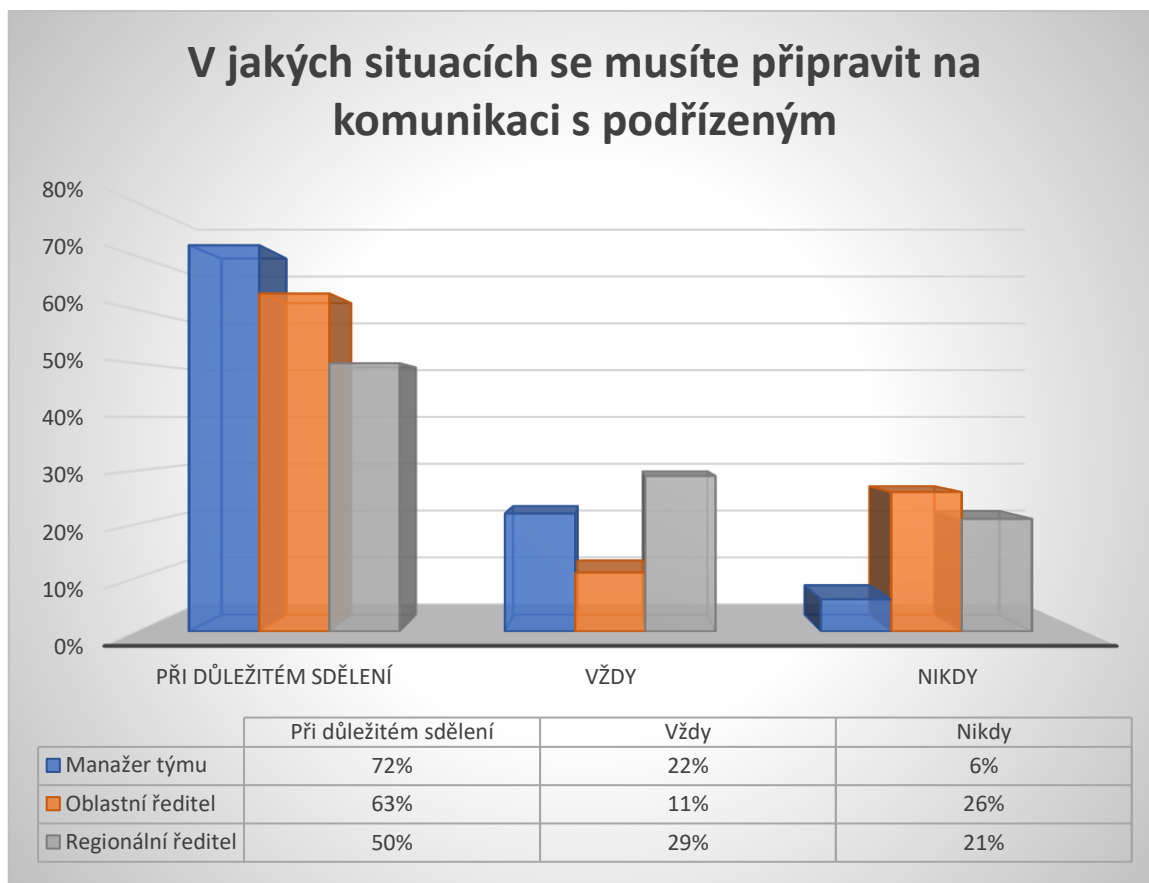


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka na opačnou situaci, kdy se naopak dotazovaní manažeři a ředitelé si nejsou úplně jistí ukázala, že polovina managementu si je jistá ve všech formách komunikace. Při telefonické komunikaci si nevěří kolem 10 % oblastních a regionálních ředitelů. Komunikaci s jednotlivcem není vyhledávaná v jednotkách procent z řad manažerů týmu a oblastních ředitelů, u regionálních ředitelů je to 14 %. Zřejmě je tento podíl u regionálních ředitelů vyšší z důvodu sebekritiky a dotazovaní hledají na sobě nedostatky, aby se mohli zlepšovat ve svých schopnostech. Ve skupinové komunikaci si nevěří zhruba pětina ředitelů a třetina manažerů týmů.

Otázka č. 22: V jakých situacích se musíte připravit na komunikaci s podřízeným?

Graf 22 V jakých situacích se musíte připravit na komunikaci s podřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Připravenost se odvíjí od zkušeností, věku a vlastní zodpovědnosti daného manažera či ředitele. Z tohoto grafu vidíme, že při důležitém sdělení se připravují nejvíce všichni z dotazovaných skupin. Nejvíce manažeři týmu, kteří nemají tolik kariérních zkušeností jako ředitelé. Vždy se připravuje pětina manažerů týmu, desetina oblastních ředitelů a necelá třetina regionálních ředitelů. Nikdy se nemusí připravovat pouze 6 % dotázaných manažerů týmu, čtvrtina oblastních ředitelů a pětina regionálních ředitelů, jedná se už o zkušené ředitele, tak nemusí věnovat přípravě takový důraz.

Otázka č. 23: Kterého neverbálního prvku si všímáte při komunikaci s podřízeným nejvíce?

Graf 23 Kterého neverbálního prvku si všímáte při komunikaci s podřízeným nejvíce

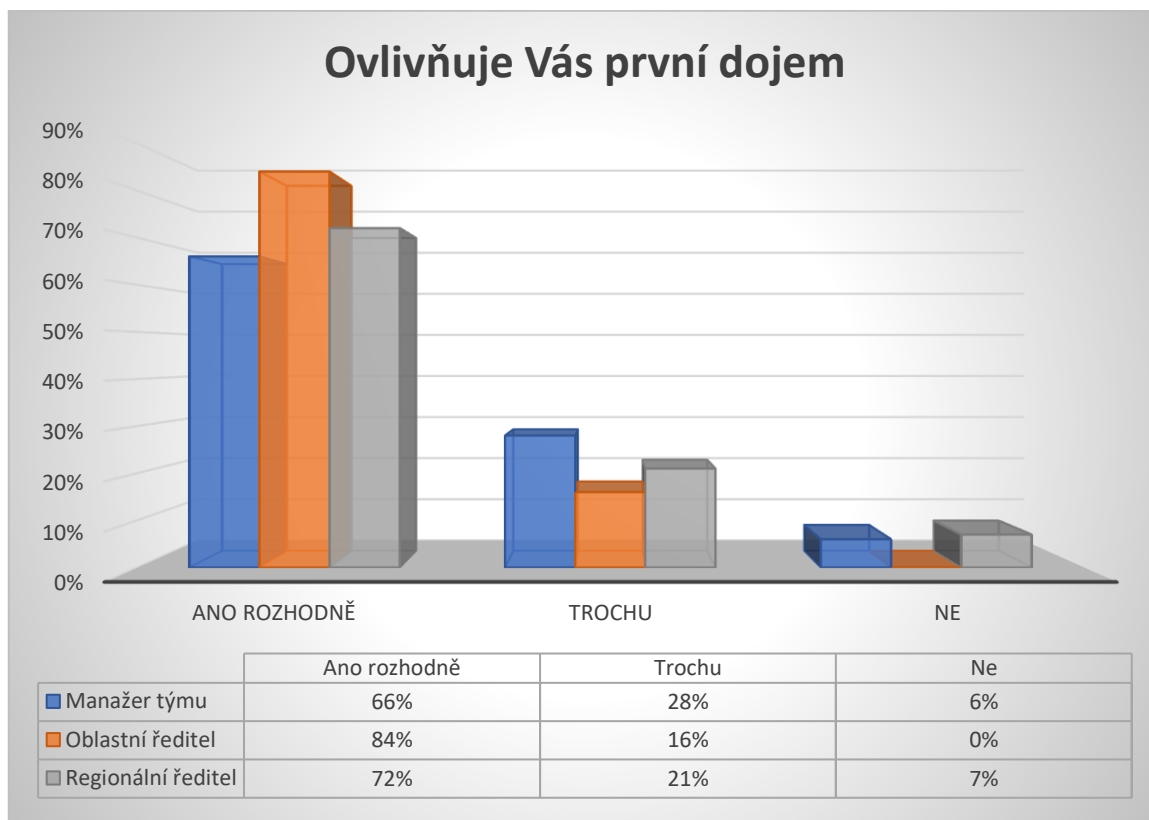


Zdroj: Vlastní zpracování

Zde zjišťujeme vnímavost dotazovaných. Drtivá většina si všímá, co má podřízený oblečeného. Tento prvek byl do výběru otázek zařazen záměrně, protože to, jak se oblékáme, vyjadřuje naši osobnost a ve světě obchodu to platí dvojnásobně. Samozřejmě se nejde upínat pouze na exteriér, ale svou váhu to zřejmě má a odpovědi respondentů jsou toho důkazem. Manažeři týmu si všímají oblečení nejvíce, poté oblastní ředitelé a zhruba polovina regionálních ředitelů. Oční kontakt je důležitý pouze pro pětinu manažerů týmu a nejvíce u 21 % regionálních ředitelů. Postoje těla si nejvíce všímají regionální ředitelé a gestiky pouze 1 regionální ředitel. Mimiku v rámci nabízených možností nezvolil ani jeden respondent.

Otázka č. 24: Ovlivňuje Vás první dojem?

Graf 24 Ovlivňuje Vás první dojem

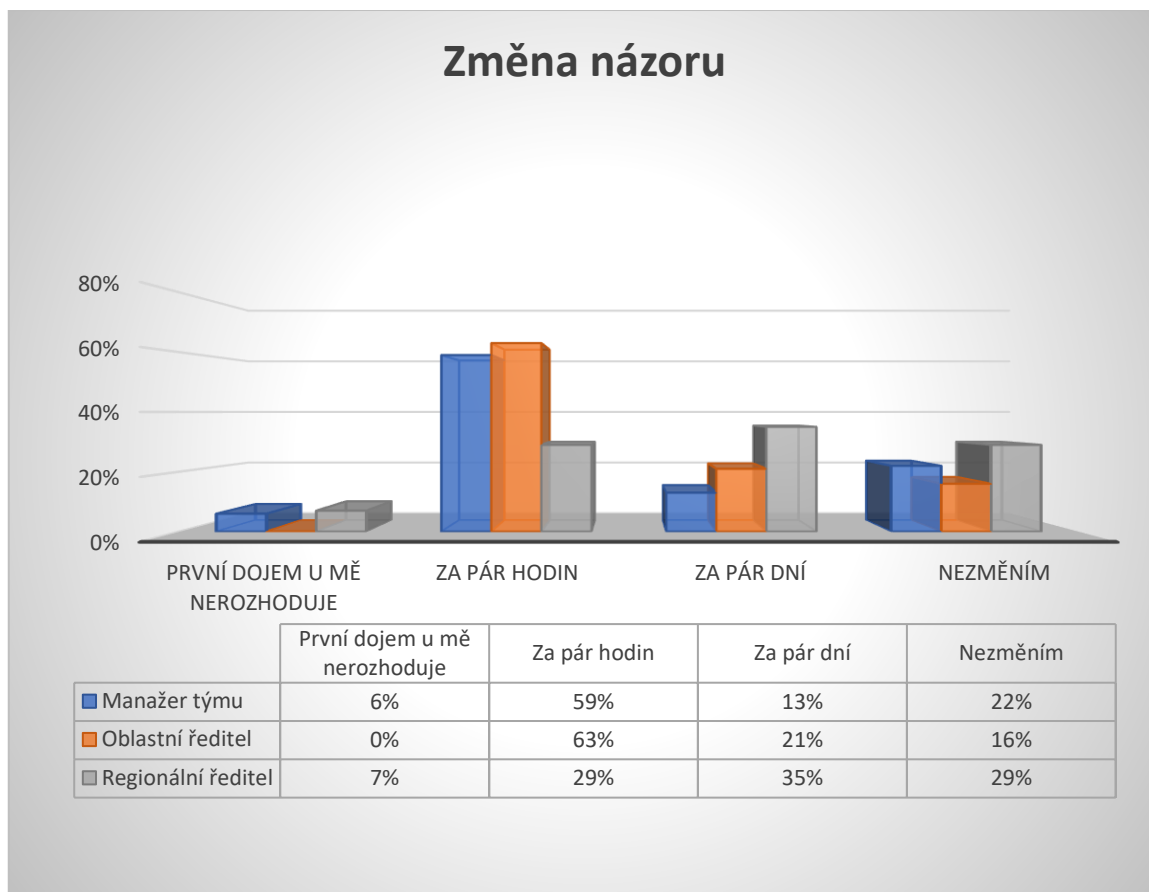


Zdroj: Vlastní zpracování

První dojem se snaží udělat snad každý člověk, který o něco usiluje, ať je to ve škole nebo při důležitých jednáních v práci. Mohli bychom namítnout, že tzv. haló efekt dle amerického psychologa Thorndika je v podstatě chybou v posuzování své protistrany, ale na druhou stranu jsme lidé a tento jev existuje a měli bychom ho brát na zřetel. Odpovědi dokázaly, že první dojem je důležitý napříč všemi dotazovanými skupinami. Všichni oblastní ředitelé se shodli, že je první dojem ovlivňuje. U všech ředitelů to je v 93 % a u manažerů týmu v 94 %, kdy je první dojem ovlivňuje.

Otázka č. 25: Pokud na Vás někdo nezapůsobí dobře při prvním setkání, po jaké době změníte názor na jeho osobnost?

Graf 25 Změna názoru

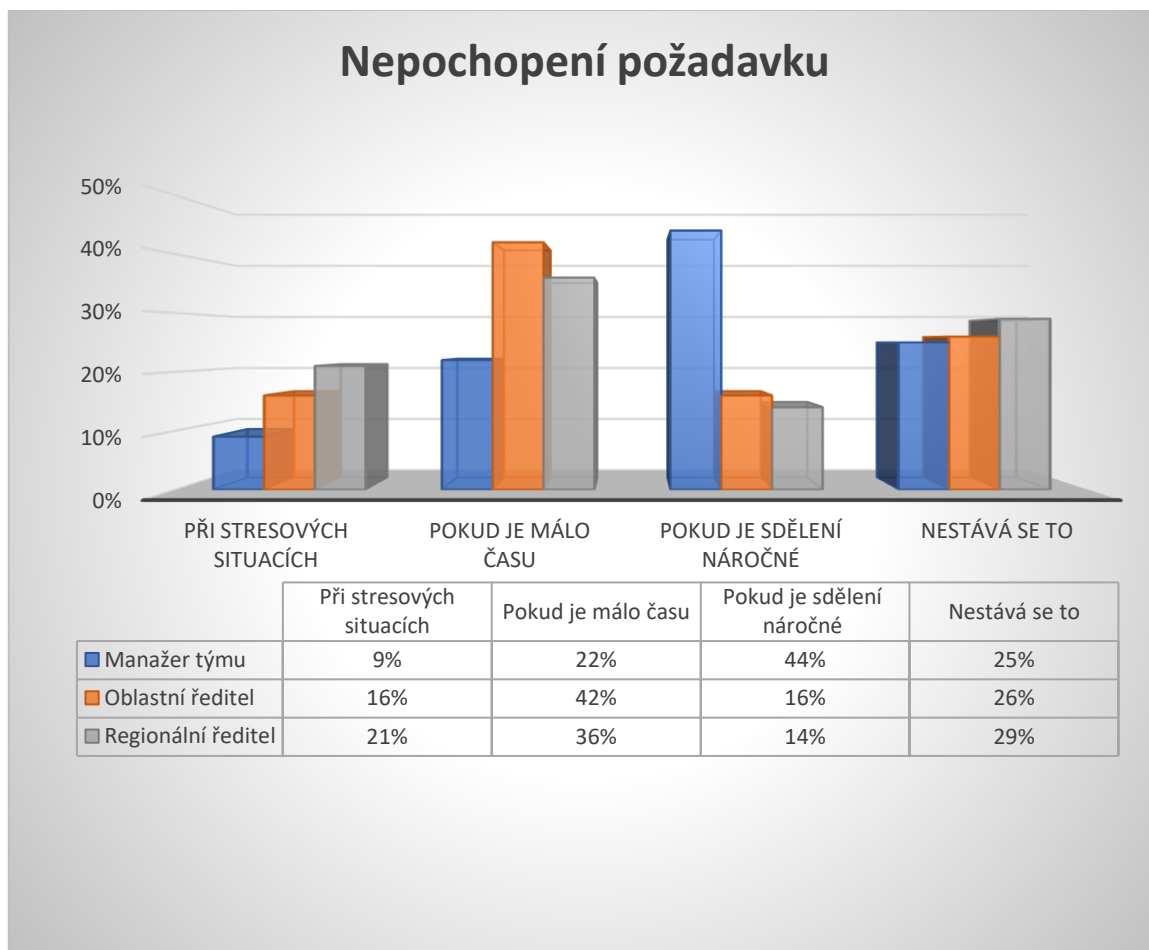


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka má návaznost na předešlou otázku u lidí, kteří zaškrtnuli možnost, že u nich první dojem nerozhoduje pokračovali stejnou variantou odpovědi i u této otázky. Zde se projeví, jak moc je u respondentů haló efekt rezistentní. Dá se říci, čím dříve upustíme od prvního dojmu, tím lépe, některé studie uvádí, že to může být i v řádu týdnů. V řádu pár hodin od prvního dojmu upustí kolem 60 % manažerů týmu a oblastních ředitelů u regionálních ředitelů je to v poměru o 30 % méně. Za pár dní jsou schopni přehodnotit názor nejvíce regionální ředitelé a to celých 35 %. Názor nezmění bezmála pětina manažerů týmu a téměř třetina regionálních ředitelů.

Otázka č. 26: V jakých případech se Vám stává, že podřízený nepochopí, co je po něm požadováno?

Graf 26 Nepochopení požadavku

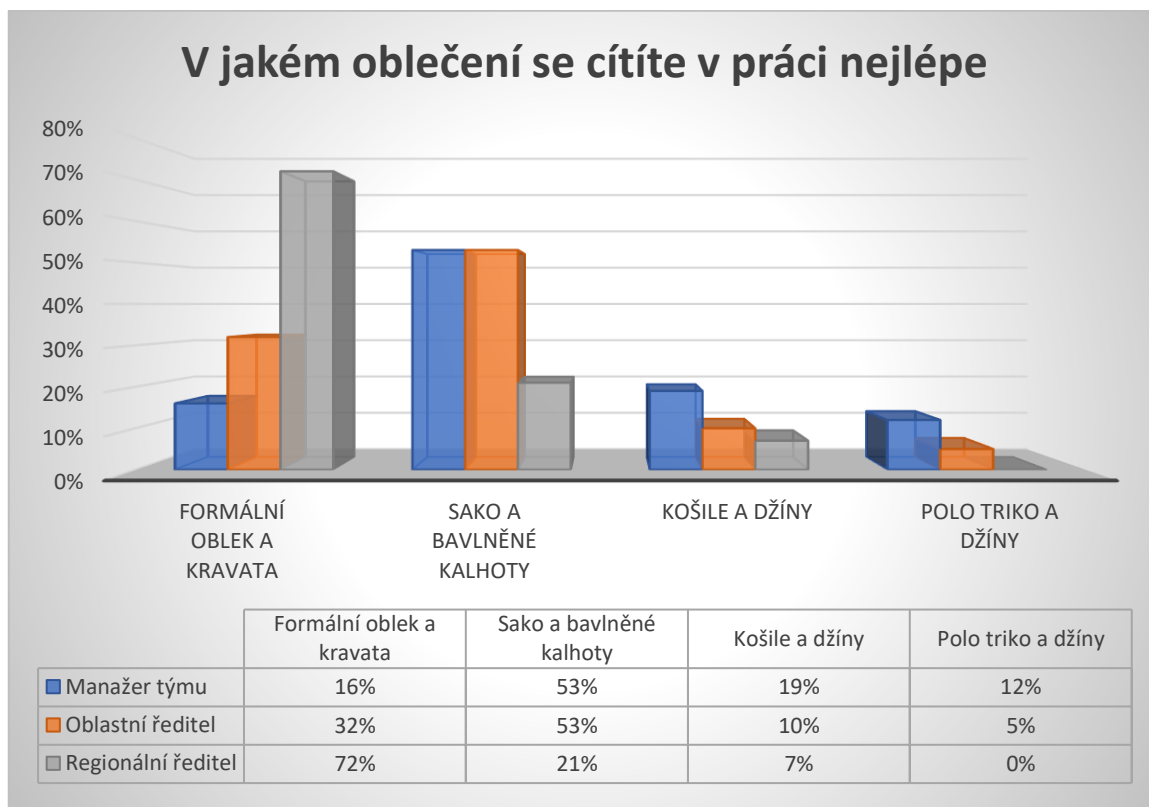


Zdroj: Vlastní zpracování

Nedorozumění se stávají, může to být vinou odesílatele nebo příjemce zprávy, stane se to díky tzv. šumu. Procentuálně nejvíce se tak děje, pokud je málo času na sdělení, kdy u 42 % oblastních ředitelů se stane, že se setkají s nedorozuměním. Pokud je sdělení komplikované, dostává se nejvíce nedorozumění manažerům týmů, u ředitelů je to kolem 15 %. Při stresových situacích se problémy s porozuměním stávají nejvíce regionální ředitelé, celkem 21 %. Naopak čtvrtina manažerů týmu a oblastních ředitelů se s touto komplikací neseťkává, u regionálních ředitelů je to cca 30 %.

Otázka č. 27: V jakém oblečení se cítíte v práci nejlépe

Graf 27 V jakém oblečení se cítíte v práci nejlépe

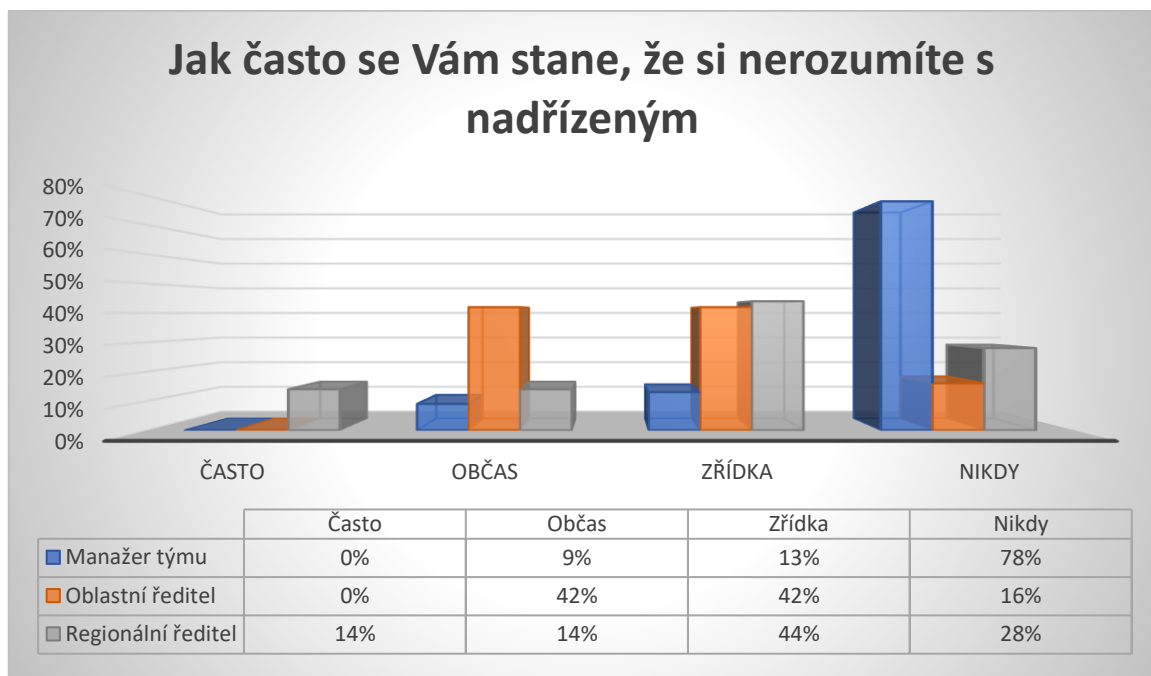


Zdroj: Vlastní zpracování

V předešlé otázce management velice kladl důraz na oblečení. V grafu můžeme vidět, které oblečení preferují sami dotazovaní manažeři a ředitelé. Ve formálním obleku se nejlépe cítí regionální ředitelé, konkrétně tři čtvrtina z dotazovaných regionálních ředitelů. Sako s bavlněnými kalhotami preferuje polovina manažerů týmu a oblastních ředitelů. Neformální variantu košile a džíny nejvíce manažeři týmu, skoro jedna pětina. Nejméně formální variantu kombinace polo trika volí pouze 12 % manažerů týmu a pouze 1 oblastní ředitel. Tuto kombinaci oblečení nenosí žádný z dotazovaných regionálních ředitelů.

Otázka č. 28: Jak často se Vám stane, že si nerozumíte s nadřízeným?

Graf 28 Jak často se Vám stane, že si nerozumíte s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblastním ředitelům se procentuálně nejvíc stane, že si nerozumí s regionálními řediteli, konkrétně 84 % respondentů uvedlo, že se tak děje občas a zřídka ve stejném poměru. Odpověď často uvedlo 14 % regionálních ředitelů, že si nerozumí s generálním ředitelem. Možnost nikdy zvolilo 78 % manažerů týmu, což je velice dobré číslo a je vidět, že si s oblastními manažery velice dobře rozumí.

Otázka č. 29: Které dvě složky verbální komunikace považujete za nejdůležitější?

Graf 29 Které dvě složky verbální komunikace považujete za nejdůležitější

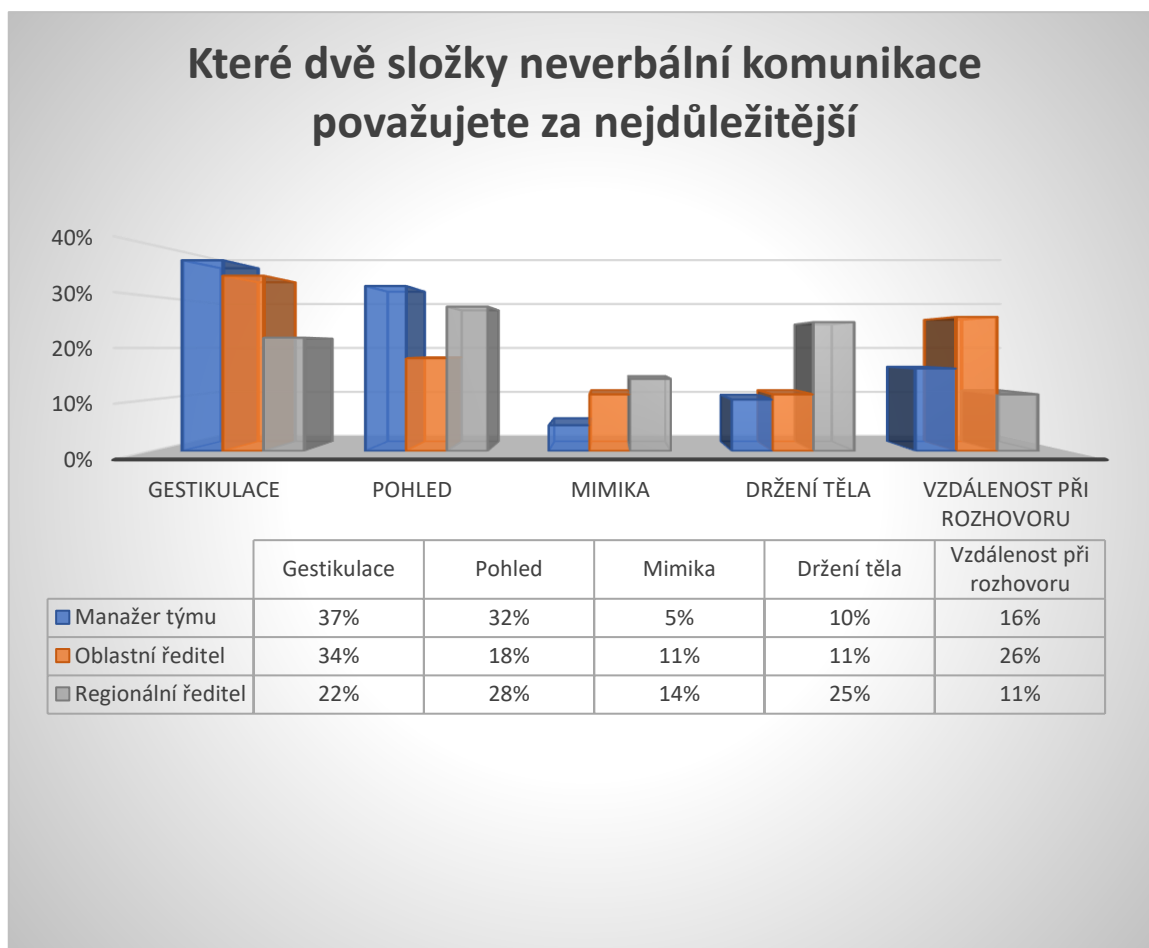


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka spolu s poslední měla na výběr dvě možnosti, aby odpovědi nebyly profilované pouze na jednu odpověď. Vyhodnocení se bere napříč všemi kategoriemi, tzn. aritmetickým průměrem z uvedených procent pod grafem. Nejdůležitější je ve verbální komunikaci podle všech dotazovaných srozumitelnost, v průměru 39 %, regionální ředitelé této složce přikládají stejně velkou váhu jako slovní zásobě. Na druhém místě je slovní zásoba s průměrem 25 %, na třetím místě je tón hlasu s váhou 22 % a nejméně důležitá je podle respondentů plynulost řeči se 14 % odpovědí.

Otázka č. 30: Které dvě složky neverbální komunikace považujete za nejdůležitější?

Graf 30 Které dvě složky neverbální komunikace považujete za nejdůležitější



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka má stejný princip jako otázka č. 29. Nejdůležitější složkou podle managementu Fincentra je gestikulace, kterou vybralo v průměru 31 % všech respondentů, nejvíce především z řad manažerů týmu a oblastních ředitelů. Na druhém místě je pohled, který považuje 26 % managementu jako důležitý. Třetí místo patří vzdálenosti při rozhovoru, které z 18 % označuje management za důležitý. Na čtvrtém místě skončilo držení těla s 15 % a poslední místo patří podle respondentů mimice s 10 %.

4.5 Celkové zhodnocení výsledků analýzy

Na komunikační kanál má vliv důležitost informace, kdy při důležité informaci je volena zejména osobní forma předání informace, a to ve všech stupních řízení. Zajímavé je zjištění, že nikdo z dotazovaných neuvedl elektronickou nebo písemnou formu. U předávání běžných informací se používají všechny komunikační kanály, kde převažuje telefonická a elektronická forma. Elektronickou formu nejvíce používají střední manažeři a telefonickou potom nižší manažeři.

Následná zpětná vazba je, až na jednu výjimku požadována, záleželo jen důležitosti sdělované informace. U podřízeného je vyžadována nejvíce při běžném sdělení, což nasvědčuje tomu, jak moc je zpětná vazba žádaná u všech řídicích pracovníků. Zpětná vazba nadřízenému je osobní formou požadována zejména po třetí vrstvě manažerů. Elektronickou formou probíhá zejména u nižších manažerů.

Na základě sdělení podřízený koná a měla by přijít i pochvala, která podřízeného utvrdí ve své dobré práci. Z výzkumu vyplynulo, až na pár výjimek nižších manažerů, kteří nechválí vůbec, že pochvala je hlavně používána ze strany nadřízených pro zvýšení motivace podřízeného. Daná pochvala je nejčastěji sdělována osobně za účasti kolegů, což je příkladné používání pochvaly. Písemná forma se pro tento typ sdělení nepoužívá.

Negativní informace se sdělují nejvíce osobně. Sdělování pozitivní informace probíhá všemi kanály, kromě písemné formy. Nejvíce se v tomto ohledu užívá osobní forma a poté telefonická. Elektronická forma je používána minimálně, kromě středních manažerů.

Při kritice podřízeného používají vedoucí pracovníci osobní formu za účasti pouze dotčeného podřízeného, nikoliv jeho kolegů. Objevilo se i pár manažerů, kteří tak činí před kolegy podřízeného, ale pouze do 10 % z celkového počtu manažerů.

Zatajování informací podřízenému se v této společnosti děje a zhruba polovina všech řídicích pracovníků se k tomu uchyluje. Je otázkou, zda je to správné či nikoliv, ale pokud to prospěje společnosti, je to možná správná cesta.

Skupinová komunikace je zejména používána při sdělení důležitých zpráv od vedení. Za nejefektivnější formu komunikace je považována osobní forma komunikace a poté telefonická.

Modulaci hlasu nepoužívá skoro polovina dotazovaných, dotazovaní se shodli, že ji používají u proslovů. Dotazovaní manažeři si ve valné většině o sobě myslí, že jsou dobrými řečníky. Nejpřirozeněji se cítí střední a vyšší manažeři při skupinové komunikaci a nižší manažeři při telefonické komunikaci. Je to tím, že ředitelé běžně pořádají hromadné schůzky s podřízenými, a naopak manažeři týmu neustále telefonují, protože to patří k jejich náplni práce a jsou na tuto formu již zvyklí. Nejistota v komunikaci v tomto ohledu panuje u menší poloviny dotazovaných. Ale je to rovněž dáno jistou mírou sebekritiky, která je dobrou vlastností, ovšem nesmí přerůst do nedůvěry v sebe sama. Dotazovaní nepodceňují ani přípravu při důležitém sdělení.

Vedoucí pracovníci uvedli, že z neverbálních prvků si nejvíce všímají oblečení. Následně přiznali, že jsou ovlivňováni prvním dojmem, což je tedy hlavně z oblečení. Ale tento postoj jsou schopni v rámci několika hodin přehodnotit utvořit si správné mínění.

Při komunikaci je běžné, že dochází k nedorozuměním a potvrdili to i dotazovaní. Stává se tak při komunikaci s nadřízeným i podřízeným.

Z verbální komunikace považují dotazovaní za nejdůležitější srozumitelnost a slovní zásobu, poté tón hlasu, a nakonec plynulost řeči. U neverbální komunikace je nejdůležitější gestikulace a oční kontakt, dále je vzdálenost při rozhovoru, posturika a jako poslední je mimika.

5 Závěr

Diplomová práce měla za cíl zjistit význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci. Zjistit důležitost a způsoby využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

V teoretických východiscích byl vysvětlen pojem management s jeho charakteristikou, historickým vývojem, jeho prostředím, které ho utvářejí a jeho organizační úrovně. Dále byl vysvětlen pojem manažer, kde byly popsány jeho role a funkce. Jako třetí byla popsána samotná komunikace, která byla integrována do pojmu manažer. Toto bylo stěžejním bodem této práce a proběhl zde hlubší empirický výzkum na základě komparace jednotlivých autorů publikací. Byla rozebrána definice komunikace. Následně byl vysvětlen proces a prvky komunikace včetně příslušného schématu. V návaznosti na komunikaci byly popsány jednotlivé komunikační dovednosti, poté jaké jsou funkce komunikace a druhy komunikace. Detailně byly rozebrány formy komunikace, do kterých přísluší neverbální a verbální komunikace. Jako poslední byla popsána komunikace v organizaci, která obsahovala i komunikační směry.

Ve vlastní práci se nachází základní informace o zkoumaném podniku, čímž bylo Fincentrum. Poté informace k formě výzkumu, který probíhal kvantitativní metodou v elektronické podobě dotazníkového šetření. V této části se nachází rovněž i charakteristika respondentů, kteří se skládali z manažerů týmu, oblastních ředitelů a regionálních ředitelů. Jako poslední část jsou výsledky dotazníkového šetření podpořené grafickým znázorněním s analýzou odpovědí zúčastněných respondentů.

V dotazníkovém šetření se prokázalo, že manažeři skutečně přikládají vyšší váhu určitým prvkům komunikace před ostatními prvky. A to v závislosti na dané situaci a úrovni řízení. Manažeři rovněž využívají druhy komunikace jako nástroj k dosažení lepších výsledků podřízených. Na konci samotného šetření vedoucí pracovníci uvedli, které formy verbální a neverbální komunikace pokládají za nejdůležitější.

6 Seznam použitých zdrojů

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

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

HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011. ISBN 978-80-213-0695-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.

MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 256 s. ISBN 978-807-4520-020.

PECH, Jaroslav. *Řeč těla & umění komunikace: [příručka prakticky pro všechny, kteří se chtějí zlepšit v řešení běžných životních situací]*. Praha: NS Svoboda, 2009. ISBN 978-80-205-0606-1.

PECHAČOVÁ, Zdeňka a NATOVOVÁ, Ludmila. *Komunikace pro ekonomy: (rozšířené vydání)*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. 205 s. ISBN 978-80-213-1740-6.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 146 s. Psyché. ISBN 80-247-0858-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: ComputerPress, 2008. x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

7 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,
tento dotazník slouží pouze jako podklad pro diplomovou práci a Vaše odpovědi budou zcela anonymní. V dotazníku je celkem 30 otázek a doba vyplnění je cca 3 min.
Děkuji Vám za spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Vaše dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

Základní

Středoškolské s maturitou

Univerzitní bakalářské

Univerzitní magisterské

Univerzitní doktorské

3. Vaše věková skupina?

Označte jen jednu elipsu.

20 - 25

26 - 30

31- 35

36 - 40

41 - 45

46 - 50

51 a více

4. Počet let strávených ve firmě?

Označte jen jednu elipsu.

1 - 3 roky

4 - 7 let

8 - 10 let

11 - 13 let

14 a více let

5. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

Označte jen jednu elipsu.

Regionální ředitel

Oblastní ředitel

Manažer týmu

6. Jaký volíte komunikační kanál pro sdělení důležité informace?

Označte jen jednu elipsu.

- Osobně
- Telefonicky
- Písemně
- Elektronicky

7. Jaký volíte komunikační kanál pro sdělování běžné informace?

Označte jen jednu elipsu.

- Osobně
- Telefonicky
- Písemně
- Elektronicky

8. Kdy vyžadujete zpětnou vazbu od podřízeného?

Označte jen jednu elipsu.

- Při důležitém sdělení
- Při rutinním sdělení
- Nikdy
- Vždy

9. Jakou formou požaduje Váš nadřízený zpětnou vazbu?

Označte jen jednu elipsu.

- Osobně
- Elektronicky
- Telefonicky
- Písemně
- Záleží na situaci

10. V jakých situacích chválíte podřízené?

Označte jen jednu elipsu.

- Při běžné činnosti
- Pokud si to podřízený zaslouží
- Pro zvýšení motivace
- Nechválím

11. Jak tuto pochvalu sdělujete?

Označte jen jednu elipsu.

- Osobně před kolegy
- Osobně s dotčeným
- Telefonicky
- Písemně

12. Jak sdělujete nepříjemné informace podřízenému?

Označte jen jednu elipsu.

- Osobně
- Telefonicky
- Písemně
- Elektronicky

13. Jak sdělujete pozitivní informace podřízenému?

Označte jen jednu elipsu.

- Osobně
- Telefonicky
- Písemně
- Elektronicky

14. Jak sdělíte podřízenému kritiku?

Označte jen jednu elipsu.

- Osobně před kolegy
- Osobně s dotčenou osobou
- Telefonicky
- Elektronicky

15. V jakých situacích zatajíte podřízenému některé informace?

Označte jen jednu elipsu.

- Pokud jsou pro podřízeného nadbytečné
- Pokud by ho při práci mohly znervóznět Vždy
- Říkám kompletní informace

16. V jakých případech využíváte skupinovou komunikaci?

Označte jen jednu elipsu.

- Při sdělení zásadních změn od vedení
- Vždy
- Nepoužívám

17. Kterému druhu komunikace přikládáte nejvyšší efektivitu?

Označte jen jednu elipsu.

- Osobní
- Telefonická
- Elektronická
- Písemná

18. V jakých případech využíváte modulaci hlasu?

Označte jen jednu elipsu.

- Při běžné mluvě
- Při proslovech
- Při důležitém sdělení
- Nepoužívám

19. Považujete se za dobrého řečníka?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

20. V jakých případech komunikace se cítíte jistě?

Označte jen jednu elipsu.

Při skupinové komunikaci

Při komunikaci s jednotlivcem

Při telefonické komunikaci

Cítím se přirozeně za všech okolností

21. V jakých případech komunikace se cítíte nejistě?

Označte jen jednu elipsu.

Při skupinové komunikaci

Při komunikaci s jednotlivcem

Při telefonické komunikaci

Cítím se vždy jistě

22. V jakých situacích se musíte připravit na komunikaci s podřízeným?

Označte jen jednu elipsu.

Při důležitém sdělení

Vždy

Nikdy

23. Kterého neverbálního prvku si všímáte při komunikaci s podřízeným nejvíce?

Označte jen jednu elipsu.

- Oblečení
- Oční kontakt
- Postoj těla
- Gestika
- Mimika

24. Ovlivňuje Vás první dojem?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, rozhodně
- Trochu
- Ne

25. Pokud na Vás někdo nezapůsobí dobře při prvním setkání, po jaké době změníte názor na jeho osobnost?

Označte jen jednu elipsu.

- První dojem u mě nerozhoduje
- Za pár hodin
- Za pár dní
- Nezměním

26. V jakých případech se Vám stává, že podřízený nepochopí, co je po něm požadováno?

Označte jen jednu elipsu.

- Při stresových situacích
- Pokud je málo času
- Pokud je sdělení náročné
- Nestává se to

27. V jakém oblečení se cítíte v práci nejlépe?

Označte jen jednu elipsu.

- Formální oblek a kravata
- Sako a bavlněné kalhoty
- Košile a džíny
- Polo triko a džíny

28. Jak často se vám stane, že si nerozumíte s nadřízeným?

Označte jen jednu elipsu.

- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

29. Které dvě složky verbální komunikace považujete za nejdůležitější?

Zaškrtněte 2 platné možnosti.

- Tón hlasu
- Srozumitelnost
- Slovní zásoba
- Plynulost řeči

30. Které dvě složky neverbální komunikace považujete za nejdůležitější?

Zaškrtněte 2 platné možnosti.

- Gestikulace
- Pohled
- Mimika
- Držení těla
- Vzdálenost při rozhovor

