

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Hodnocení prvků manažerské komunikace**

**Iusupov Ilshat**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ilshat Iusupov

Podnikání a administrativa

Název práce

**Hodnocení prvků manažerské komunikace**

Název anglicky

**Evaluation of manager communication elements**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. Vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci.
2. Určení způsobu zjišťování prvotních údajů.
3. Charakteristika objektů zkoumání.
4. Určení souboru respondentů.
5. Způsob zpracování zjištěných dat.
6. Zobecnění a závěry.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran A4

**Klíčová slova**

management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, komunikace, obsah komunikace, formy komunikace

---

**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, V. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Grada Publishing, 1995.  
KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.  
MCLAGANOVÁ, P.,KREMBS,P. Komunikace na úrovni. Management Press, 1998.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31. 3. 2023

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své diplomové práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za informace a rady, které mi poskytnul v průběhu zpracování diplomové práce.

# Hodnocení prvků manažerské komunikace

## Abstrakt

Předkládaná diplomová práce řeší problematiku jednotlivých prvků, které ovlivňují úroveň a kvalitu manažerské komunikace. Ta je zejména pro manažery velmi důležitá, neboť správně komunikovat znamená také umět dobře vést své podřízené. Diplomová práce je teoreticko-empirického charakteru. Nejdříve je daná problematika vymezena z teoretického hlediska, je uvedeno, co komunikace znamená, jaké formy komunikace existují, jak je vymezován komunikační model a jaký je význam komunikace pro manažery v podnicích. Další část práce je již zaměřena prakticky, kdy je v jednom nejmenovaném českém potravinářském podniku realizováno dotazníkové šetření. Souborem respondentů se stalo 34 respondentů – manažerů na různých úrovních řízení, kterým byl administrován polostandardizovaný dotazník obsahující celkem 23 otázek. Získané výsledky z dotazníků jsou statisticky zpracovány a přehledně prezentovány v grafech a případně i v tabulkách. Dle zjištěných slabých stránek manažerské komunikace ve sledovaném podniku jsou navržena doporučení ke zlepšení.

**Klíčová slova:** Manažer, management, vedení lidí, komunikace, dotazníkový průzkum, manažerská komunikace, model komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace

# **Evaluation of the elements of managerial communication**

## **Abstract**

The presented diploma thesis deals with the issue of individual elements that influence the level and quality of managerial communication. This is especially important for managers, because communicating correctly also means being able to lead your subordinates well. The thesis is of a theoretical-empirical nature. First of all, the issue is defined from a theoretical point of view, what communication means, what forms of communication exist, how the communication model is defined and what is the importance of communication for managers in companies is stated. The next part of the work is already focused practically, when a questionnaire survey is carried out in one unnamed Czech food company. The set of respondents was 34 respondents - managers at different levels of management, who were administered a semi-standardized questionnaire containing a total of 23 questions. The results obtained from the questionnaires are statistically processed and clearly presented in graphs and possibly also in tables. Based on the identified weaknesses of managerial communication in the monitored company, recommendations for improvement are proposed.

**Keywords:** Manager, management, leadership, communication, questionnaire survey, managerial communication, communication model, verbal communication, non-verbal communication

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>12</b>
3.1 Vymezení základních termínů .....	12
3.1.1 Funkce managementu .....	12
3.1.2 Osobnost manažera .....	13
3.2 Komunikace .....	15
3.2.1 Ústní komunikace .....	16
3.2.2 Psaná komunikace .....	21
3.2.3 Elektronická komunikace .....	22
3.3 Komunikační proces .....	23
3.4 Modely komunikace .....	25
3.5 Kanály komunikace v podnikové praxi .....	26
3.6 Bariéry v komunikaci .....	27
3.7 Vztah managementu k významu komunikace .....	29
3.7.1 Komunikační dovednosti manažerů .....	29
3.7.2 Komunikační schopnosti ovlivňující efektivitu práce manažerů .....	35
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>38</b>
4.1 Představení zvolené společnosti .....	38
4.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	39
4.2.1 Popis souboru respondentů .....	40
4.2.2 Verbální komunikace .....	44
4.2.3 Neverbální komunikace .....	56
4.2.4 Sdělovaný obsah komunikace .....	62
4.2.5 Komunikační dovednosti .....	66
4.2.6 Principy efektivní komunikace .....	74
4.2.7 Další faktory ovlivňující manažerskou komunikaci .....	77
<b>5 Zhodnocení výsledků a návrhy a doporučení</b> .....	<b>80</b>
<b>6 Závěr</b> .....	<b>86</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>88</b>
<b>8 Seznam tabulek a grafů</b> .....	<b>91</b>
8.1 Seznam tabulek .....	91
8.2 Seznam grafů .....	91



<b>Přílohy.....</b>	<b>93</b>
---------------------	-----------

# 1 Úvod

Komunikaci lze považovat jako základ pro efektivní fungování každého podnikatelského subjektu. Jak v běžném, tak v pracovním životě je zapotřebí přizpůsobit styl a formu komunikace danému prostředí, okolnostem a publiku. V rámci teoretického přehledu se rozeznávají různé podoby, styly, formy a přístupy, jakými lze na komunikaci nahlížet, přitom tyto jsou sice specifické, avšak při jejich používání se často vzájemně prolínají.

Každá společnost, která se snaží o úspěšné přizpůsobení se trhu, ať už místnímu, nebo mezinárodnímu, se snaží pochopit problematiku a využít komunikaci k tomu, aby dosáhla úspěšnosti na trhu. Vypracovaná komunikační strategie směřovaná vůči externímu prostředí, ať již se jedná o zákazníky, dodavatele nebo jiné podniky, představuje významný aspekt směřování podniku. Nehledě na externí komunikaci podniku považuje za důležité, aby vedení společnosti věnovalo mimořádnou pozornost také interní komunikaci, která je směřována vůči zaměstnancům a kolegům. Tento druh komunikace je zabezpečován oddělením lidských zdrojů prostřednictvím svých pracovníků a manažerů lidských zdrojů.

Manažeři lidských zdrojů musí v rámci interní komunikace v podniku zohlednit více druhů aspektů. Jde jak o obsah komunikované informace, rozdílné skupiny příjemců dané informace, tak i o použitou formu v rámci komunikace, dodržování cílů stanovených vedením podniku a též o vlastní osobní predispozice na straně manažerů i druhé strany, s níž vedoucí pracovníci komunikují. Manažery lidských zdrojů lze považovat za zprostředkovatele mezi vedením společnosti a zaměstnanci a vzhledem k občas protichůdným zájmům těchto dvou stran je zapotřebí, aby byly jejich znalosti z oblasti komunikace, sociologie a psychologie na velmi vysoké úrovni.

Pravidla interní komunikace jsou determinována, podobně jako u externí komunikace, mnoha různými aspekty. Tyto prvky komunikace ze strany manažerů, a to nejenom manažerů lidských zdrojů v různých společnostech, jsou také předmětem zkoumání této diplomové práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

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

### **2.2 Metodika**

Předkládaná diplomová práce má teoreticko-empirický charakter, kdy se první část (třetí kapitola) věnuje zpracování zkoumané problematiky managementu a manažerské komunikace v širším teoretickém rámci, k čemuž jsou využity monografie, odborné články z časopisů či elektronické zdroje odborníků. Druhá část práce již směřuje k uplatnění těchto poznatků v praxi. Je tedy důležité nejprve určit způsob, jak budou zjišťována a nalezena primární data. Bylo rozhodnuto aplikovat výzkumnou metodu dotazníkového šetření, která se jeví jako nejvhodnější.

Za tímto účelem byla oslovena jedna nejmenovaná výrobní společnost spadající do kategorie velkého podniku (257 zaměstnanců), podnikající v oboru potravinářského průmyslu, kde za pomoci dotazníkového šetření odpovídají vedoucí pracovníci (manažeři) na 23 otázek v polostandardizovaném dotazníku (viz Příloha 1) týkající se interní komunikace v podniku.

Ve čtvrté kapitole jsou proto zhodnoceny prvky uplatňované v manažerské komunikaci v konkrétním českém podniku. Komunikace v podniku závisí i na organizační kultuře podniku a na jeho prostředí. Lze si také položit otázku, zda existují vazby mezi komunikačním stylem manažerů na různých úrovních vedení a typem komunikace, jaké je pořadí používaných komunikačních prostředků manažerů v daném výrobním podniku a jaké jsou komunikační zručnosti oslovených vedoucích pracovníků v tomto podniku. Po sběru dotazníků jsou veškerá data z nich vyhodnocena v programu Excel a za pomoci přehledných sloupcových grafů a tabulek vyhodnocena a náležitě okomentována. Z toho lze také přijmout konečné závěry platné výhradně pro daný potravinářský, výrobní podnik, který byl osloven. Tímto průzkumem bude moci být zjištěno, jak jsou v něm uplatňovány prvky manažerské komunikace a v jakých oblastech by mohla být komunikace manažerů zlepšena ve vztahu k zajištění vyšší efektivity fungování a úspěšnosti tohoto podniku.

### 3 Teoretická východiska

Tato kapitola je věnována zpracování základních poznatků týkající se funkcí manažera, osobnosti manažera a komplexnosti manažerské komunikace jako takové.

#### 3.1 Vymezení základních termínů

##### 3.1.1 Funkce managementu

Odborná literatura předkládá různé definice pojmu management. V této diplomové práci budou předloženy pouze některé. Na základě jedné z nich je možné uvést, že jde o proces, kdy buď skupina pracovníků koordinuje činnosti, které jsou realizovány buď jedincem, nebo více lidmi, přičemž je tak činěno z důvodu dosahování patřičných výsledků. K těm však není možno dospět prací jednoho člověka<sup>1</sup>. Management lze ovšem chápat také proces, během kterého je tvořeno a udržováno prostředí, na němž se podílí více lidí, kteří pracují v týmu, a díky tomu mohou efektivně dosáhnout stanovených cílů<sup>2</sup>.

Management je také vymezován jako proces, který se odehrává mezi dvěma subjekty, přičemž na jedné straně stojí pracovník či skupina pracovníků (označovaní jako řízený objekt), a na straně druhé jedinec či skupina jedinců, kteří tyto pracovníky řídí. Tito jsou označováni jako řídicí subjekty. V průběhu uvedeného procesu se řídicí subjekt zabývá vymezením cílů a na základě nich je schopen působit na řízený subjekt, ovlivňovat jeho chování, čímž lze účinně dosahovat stanovených cílů dané organizace<sup>3</sup>.

Každý management by měl plnit svoje **základní funkce**, k nimž se řadí plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Jejich význam spočívá v tom, že jejich prostřednictvím může manažer vykonávat svou činnost a získávat k tomu informace, které jsou nezbytné pro výkon těchto manažerských aktivit<sup>4</sup>.

Jak bylo uvedeno výše, jednou ze základních funkcí managementu je plánování. V této souvislosti lze hovořit o procesu, během kterého je nutno vytyčit ty činnosti, díky nimž bude společnost schopna dosáhnout budoucích plánů. Manažer musí mít k dispozici

---

<sup>1</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 24.

<sup>2</sup> Tamtéž. s. 24.

<sup>3</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 12.

<sup>4</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 130.

informace, které mají souvislost s formulovanými cíli organizace. Důvodů pro to je několik. Např. proto, aby mohl koordinovat činnosti svých podřízených. S tím souvisí i nutnost definování významu a úkolů daných zdrojů pro dosahování cílů organizace. Také se při této funkci rozhoduje o činnostech, které souvisejí s cíli organizace<sup>5</sup>.

**Organizování** je funkce managementu, která je základem pro tvorbu organizační struktury. Vytvoření organizační struktury se považuje za formální systém, na základě něhož manažeři uskutečňují dělbu práce, delegují pravomoci a koordinují činnosti pro dosažení určitých cílů. Na funkci organizování navazují další manažerské funkce, jako je vedení a kontrola<sup>6</sup>.

**Vedení** je definováno jako manažerská schopnost vedení, motivace a usměrňování svých podřízených k tomu, aby mohlo být docíleno stanovených cílů. Tím se nemyslí jenom to, že se mají plnit zadané úkoly, ale též činnosti, jejichž prostřednictvím je podporován rozvoj a prosperita určité společnosti<sup>7</sup>.

**Kontrola** je pro společnost důležitá k tomu, aby mohl být komparován skutečný stav, který aktuálně v organizaci panuje, se stavem, jak byl původně naplánován. Každá organizace má vlastní mechanismus kontroly řízení a jejím úkolem je odhalovat a nacházet nedostatky v rámci fungování organizace. Informace, které jsou potřebné při kontrolních procesech, se nejprve shromažďují a ověřuje se jejich správnost. V další fázi kontrolního procesu se porovnává skutečný a plánovaný stav, navrhuje se opatření na zlepšení tohoto stavu a získává se zpětná vazba a kontroluje se aplikování jednotlivých opatření<sup>8</sup>.

### 3.1.2 Osobnost manažera

Jednou z definic osobnosti je například následující: „*Osobnost je individuum chápané jako integraci k seberealizaci v interakci se svým prostředím*“<sup>9</sup>. Nakonečný podává několik definic tohoto pojmu, přičemž na něj nahlíží z psychologického hlediska. Osobnost lze jeho prostřednictvím chápat jako celek, který se odlišuje z hlediska psychologických znaků, a jejichž prostřednictvím se lidé od sebe vzájemně odlišují<sup>10</sup>. Osobnost je však také

---

<sup>5</sup> VEBER, J. et al. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. s. 118.

<sup>6</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 34.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 175.

<sup>8</sup> VEBER, J. et al. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. s. 149-150.

<sup>9</sup> ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6. rev. a dopl. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. s. 13.

<sup>10</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2021. s. 17.

pojmem, do něhož je zahrnut „*charakter, temperament, schopnosti a konstituční vlastnosti člověka*“<sup>11</sup>.

Na manažera je nahlíženo jako na vedoucího pracovníka, který má na starosti vedení svého pracoviště. Respektuje své podřízené, což je také důvodem, proč musí právě manažer umět správně a efektivně komunikovat. K jeho dalším dovednostem by mělo patřit úspěšné řízení a vedení organizace, a to za předpokladu dobré znalosti potřeb a názorů svých podřízených, přičemž jsou zároveň vhodně propojeny cíle a zájmy organizace se zájmy svých spolupracovníků<sup>12</sup>. Manažer je organizátorem, správcem, koordinátorem i plánovačem. Úkolem manažera je rozhodování o postupech a cílech, motivování spolupracovníků a analýza informací<sup>13</sup>. Manažer by měl být správný člověk s důrazem na obyčejnou lidskou stránku a dobrý vůdce, vyjednávač, učitel, rádce a kouč<sup>14</sup>.

Manažerská práce měla splňovat kvalitu, která je odrazem vlastností, schopností, dovedností a znalostí manažerů. Významné jsou i postupy manažerů ve smyslu tvoření spokojenosti zaměstnanců, vytváření důvěry v organizaci. Takové chování zvyšuje ziskovost, růst a produktivitu organizace<sup>15</sup>.

Funkce manažera je obvykle spojována s podnikatelskou oblastí (podniky, výzkumné ústavy, závody). V oblasti veřejné správy (vládních organizací, úřadů) je manažer označován pod anglickým pojmem „*administrator*“ nebo „*chief officer*“, „*director*“ nebo „*head of the department*“. Ve výrobní sféře resp. při řízení těchto procesů na provozní úrovni podniků, se více používá název „*supervisor*“ nebo „*master*“ místo pojmu manažer<sup>16</sup>. Obecně se tak pojem manažer vyskytuje v různých ekvivalentech. Avšak, ať už se jedná o podnikatelskou oblast nebo sféru státní správy, tyto pojmy je možné obecně považovat za synonyma k pojmu manažer. Všechny tyto ekvivalenty mají společné, že manažeři se zaměřují na vedení lidí a k dosahování cílů dané organizace, organizační struktury.

---

<sup>11</sup> CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 16.

<sup>12</sup> PAUKNEROVÁ, D. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 207.

<sup>13</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 10-11.

<sup>14</sup> PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 13.

<sup>15</sup> PAUKNEROVÁ, D. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 207-208.

<sup>16</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. s. 13-14.

## 3.2 Komunikace

Podobně jako u managementu, také v případě pojmu komunikace se lze setkat s jeho mnoha definicemi. Podle jedné z nich komunikace představuje proces, během kterého si mohou lidé posílat zprávy, dochází ke sdílení různých informací, výměně myšlenek a k vyjadřování se tak, že si účastníci tohoto procesu mohou vzájemně porozumět<sup>17</sup>. Podle Vymětala jde o proces, během kterého jsou vyměňovány a přenášeny informace mající jakoukoliv podobu, přičemž komunikují mezi sebou nejméně dva lidé, což se následně určitým způsobem projeví v tom, co si chtějí předat<sup>18</sup>. Jak již bylo zmíněno výše, komunikace může nabývat různých forem. Může být ústního charakteru, kdy jde např. o rozhovor, poradou nebo výuku. Druhou formou komunikace je komunikace písemná, která se nejčastěji realizuje e-maily, manuály nebo zápisy. Jako třetí typ se uvádí vizuální komunikace, např. v podobě různých tabulek nebo fotografií<sup>19</sup>.

Jednotlivé definice komunikace poukazují na úzkou spojitost s informacemi. Komunikaci lze vnímat jako přijímání, výměnu či poskytování informací. Navíc různí autoři pojem komunikace chápou různě. Je však jednoznačné, že informace jsou pro proces komunikace nezbytnou součástí, a to proto, že jsou předmětem výměny v komunikačním aktu.

Z pohledu použití komunikačních prostředků se dělí komunikace do několika kategorií, které jsou označovány jako verbální, neverbální, realizovaná činy a skutky<sup>20 21</sup>. Komunikace je vždy určena cílem, který se zaměřuje buď na informační výměnu, na ovlivňování chování lidí či mezilidských vztahů. S komunikací je také spojeno několik funkcí. Jednou z nich je informativní, dále také poznávací, instruktivní, vzdělávací, výchovná, socializační, přesvědčovací, posilující, motivující, zábavná, svěřovací či úniková<sup>22</sup>.

---

<sup>17</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2021. s. 17.

<sup>18</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 17.

<sup>19</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 23.

<sup>20</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 98.

<sup>21</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 23.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 23-24.

**Interní komunikace** představuje komunikaci uvnitř organizace nebo týmu. Poskytuje mnoho důležitých informací, výměnu názorů, vytyčení cílů, motivaci k lepším výkonům a vytváří firemní kulturu. Interní komunikaci tvoří komunikační kanály, které mají komunikaci vzestupnou, sestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální. Z pohledu formy komunikace převažuje v organizaci verbální a písemná komunikace<sup>23</sup>. Výběr formy komunikace závisí na manažerovi, musí zhodnotit, co je pro danou situaci vhodnější a efektivnější. Nejrozšířenější formou je verbální komunikace, jejíž výhody spočívají v úspoře času, okamžité zpětné vazbě a větší možnosti porozumění obou stran. Písemná komunikace poskytuje jasný důkaz o průběhu komunikace a mívá větší váhu sdělení<sup>24</sup>. Kromě verbální a písemné komunikace je možné ve firemní komunikaci využít i dalších prvků komunikace například: nástěnka, setkávání zaměstnanců (teambuildingové akce, semináře), anonymní schránky pro připomínky a nápady, systém hodnocení, dny otevřených dveří apod.<sup>25</sup>

### 3.2.1 Ústní komunikace

Verbální komunikace je neoddelitelnou součástí práce manažera v podobě vedení porad, rozhovorů, pohovorů a telefonování<sup>26</sup>. Každá tato činnost má svá specifika, proto by je měl manažer znát a umět s nimi pracovat.

#### *Porada*

Porady představují pravidelné nebo nepravidelné setkávání pracovního týmu, které je občas členy týmu negativně vnímáno. Příčinou negativního vnímání může být pocit zbytečnosti, bezdůvodnosti k setkání. Záleží na manažerovi, jeho schopnostech a dovednostech, jak poradou, jako nástroj řízení lidí, uchopí a použije ve své práci. Dobře zorganizovaná porada může být velkým přínosem, protože<sup>27</sup>:

- setkání manažera s členy týmu vytváří prostor pro utužení pracovního kolektivu a upevnění týmového ducha,
- prostřednictvím porady si manažer může budovat přirozenou autoritu a své postavení v týmu, případně svou osobností pozitivně motivovat své lidi,

---

<sup>23</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 218-220.

<sup>24</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 263-265.

<sup>25</sup> MACHKOVÁ, H., MACHEK, M. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. s. 192.

<sup>26</sup> JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 25.

<sup>27</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 217-220.



- vybízí kolektiv k plnění cílů, které jsou v rámci porady diskutovány,
- porada umožňuje sdílet zkušenosti a informace všech členů týmu, a tím vybízí kolektiv pracovat efektivněji.

Ovšem má-li být dosaženo všech pozitivních efektů porady, musí být porada pečlivě připravena a řízena. Než dojde k setkání, měl by si manažer vytyčit cíl porady a promyslet, zda je efektivnější řešit cíl poradou nebo jinou formou (např. individuální setkání s vybraným jedincem). Dále by měl zvážit, kdo bude na poradu pozván. Poté by měl sestavit program porady, v rámci kterého stanoví priority bodů porady. S pozvánkou na poradu by měl přiložit nejen datum, čas a místo setkání, ale i program setkání, aby měli účastníci možnost přípravy na chystané téma porady. Při řízení porady by manažer neměl zapomenout na pozitivní přístup a aktivní naslouchání svých lidí. Odborníky je doporučováno vést si zápisy z porady, které zachycují průběh a závěry setkání, v budoucnu mohou manažerovi posloužit jako klíčový zdroj informací<sup>28</sup>.

**Informativní porada** slouží k seznámení s cíli práce týmu, s novými procesy a k zefektivnění práce týmu. Podstata porady vychází z potřeby členů týmu být informován o dění na pracovišti, o problémech a cílech týmu, aby cítili, že jsou součástí celého dění. Průběh porady lze rozdělit na 2 části, v první části manažer předává informace – poutavě, ale stručně a konkrétně, nejlépe s pomocí názorné ukázky. Druhou částí setkání by měla být zpětná vazba, která je důležitá pro všechny zúčastněné. V rámci zpětné vazby si posluchači mohou doplnit informace k pochopení problematiky a manažer si může ověřit, jak byly informace přijaty a pochopeny. V rámci informativní porady není prostor pro větší diskuzi a řešení problému, pokud manažer cítí, že se vyskytl větší problém k řešení, měl by zorganizovat řešitelskou poradu, která se bude zabývat pouze konkrétním problémem<sup>29</sup>.

Organizování a frekvence porad bývá ovlivněna časovými možnostmi daného pracoviště. V případě týmu, který pracuje ve směnném provozu, mohou nastat komplikace s vhodným načasováním, chce-li se vedoucí pracovník sejít se všemi členy týmu, jelikož část pracovníků je v pracovním procesu a další část využívá nároku na odpočinek před nebo po směně. I tak lze najít vhodný čas, kdy je možno dle zákona uspořádat pracovní setkání. Avšak by manažer neměl zapomínat, že účast na poradě je výkonem práce. Pokud se porady

<sup>28</sup> KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 40-43.

<sup>29</sup> VEBER, J. et al. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. s. 202-204.

účastní zaměstnanec, který by jinak v tuto dobu čerpal osobní volno, vzniká zaměstnanci přesčas, a tím nárok na mzdu, případně se mohou domluvit na kompenzaci formou čerpání náhradního volna<sup>30</sup>.

### **Telefonování**

Telefonování je specifickým způsobem komunikace především díky omezené neverbální komunikaci, která je při telefonování omezena pouze na hlasitost, rychlost, intonaci řeči, plynulost, správnou výslovnost, přeřikávání, věcnost sdělení a členění projevu. Přesto je jednou z nejčastějších forem komunikace v práci manažera. Kromě zásad platících při běžné komunikaci „tváří v tvář“ je třeba při telefonování myslet na obtížnější porozumění sdělovaným informacím nejen díky minimalizovaným neverbálním projevům, které pomáhají utvářet vážnost sdělení a osobnost druhé strany, ale také možnost poruchy telefonního přístroje (šumy, výpadky). I telefonická komunikace vyžaduje určitou přípravu. Jako iniciátor telefonického rozhovoru je nutné předem stanovení, s kým chce manažer mluvit, proč s ním chce hovořit a co případně žádat, pokud nebude požadovaná osoba přítomna. Než manažer zahájí hovor, měl by si připravit všechny podklady, které by mohly být potřeba při projednávání tématu. Začátkem rozhovoru je vhodné zřetelně se představit a sdělit důvod kontaktování. Příjemce telefonátu by měl brát jako samozřejmost pozdrav a představení své osoby, případně společnosti, kterou reprezentuje. Očekává se, že bude více naslouchat, ovšem příliš dlouhé ticho v telefonu může být pro druhou stranu nepříjemné. Jako příjemce hovoru lze telefonát odmítnout s omluvou z důvodu současné časové vytíženosti nebo nedostatku podkladů pro sdělení požadovaných informací. Odborníky je doporučováno zapisovat si během rozhovoru poznámky o závěrech či úkolech, zároveň si poznamenat jméno a čas volajícího<sup>31</sup>.

### **Pohovor**

V rámci ústní komunikace manažer často pořádá pohovor, nejčastěji za účelem někoho přijmout, zhodnotit nebo pokárat. Výběrové řízení na danou pozici, kterého je přijímací pohovor součástí, je náročný proces. Přijímací pohovor slouží k posouzení celkových vlastností kandidáta, k prezentování společnosti a nabízeného pracovního místa a ke zmapování uchazečova očekávání od pracovního místa. Před přijímacím pohovorem je

---

<sup>30</sup> PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 144-146.

<sup>31</sup> VEBER, J. et al. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. s. 202-204.

třeba se důkladně připravit<sup>32</sup>. Pro přijímací pohovor je důležité zajistit klidnou, nikým a ničím nerušenou místnost, kde bude k dispozici lehké osvěžení. Než dojde k pohovoru, měl by si manažer prostudovat všechny zdroje o uchazeči a obeznámit se s popisem pracovního místa. Dále se od manažera očekává, že bude mít připraveno několik otázek na uchazeče, především otevřených otázek (např. znalost o společnosti, osobní cíle, pracovní zkušenosti, silné a slabé stránky, předpoklady pro zaměstnání apod.). Též se doporučuje, obzvláště je-li více uchazečů o pozici, vytvořit si hodnotící tabulku s kritérii pro danou pozici, ve které bude zaznamenáno, kdo je dle kritérií více vhodný. Zásady pohovoru jsou následující<sup>33</sup>:

- vytvořit uvolněnou atmosféru, aby se uchazeč uvolnil a mluvit otevřeně,
- nejednat přes úřednický stůl,
- být dochvilný a zahájit pohovor v domluvený čas,
- v první části pohovoru probrat osobní informace plynoucí ze životopisu, v druhé části pracovní zkušenosti a předpoklady k pozici,
- jako manažer naslouchat uchazeči, nesdělovat vlastní názory a závěry,
- průběh pohovoru má chronologický postup,
- pohovor ukončuje manažer, který závěrem sdělí následující postup.

**Hodnotící pohovor** je dalším nástrojem vedení lidí. Proces výkonnostního hodnocení je celkem běžný tam, kde výsledkem činnosti je nějaký produkt, jde-li o služby, bývá pravidelné hodnocení bohužel opomíjeno. Přítom poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům je jedním z nejcennějších odměn, které může zaměstnanec dostat. Je-li hodnocení zaměstnance správně pochopeno a využito, přináší mnoho výhod, jako zlepšení výkonu a motivace jednotlivce i týmu, specifikuje roli hodnoceného v pracovním týmu, pomáhá osobnímu růstu hodnoceného, přináší zaměstnancům informace, jak jsou vnímáni svým vedením a v neposlední řadě přináší konstruktivní postup pro zlepšení problémových oblastí. Hodnocení zaměstnanců probíhá v neformální formě v průběhu celého hodnotícího období, které je završeno formálním hodnotícím pohovorem. O každém neformálním hodnocení, ať pozitivním nebo negativním, by měla seštra manažerka vést záznam v osobní složce zaměstnance. Na základě těchto poznámek pak utváří celkové hodnocení. Jak již bylo

---

<sup>32</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 126-127.

<sup>33</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 145-146.

výše uvedeno, pozitivní hodnocení (zpětnou vazbu) se předává před ostatními členy týmu, tím se umocní jeho váha. Negativní hodnocení je třeba předat v co nejkratším čase od zjištění chyb a v soukromí<sup>34</sup>.

**Formální hodnocení** je všeobecně vnímáno negativně – je stresující, časově náročné a pro manažery jako zbytečné papírování. Ale přináší obrovský zisk nejen pro zaměstnance, ale též pro management. Potřebu hodnocení zaměstnance lze přirovnat k hodnocení žáků ve škole, které jim jasně říká, v čem jsou dobří a kde je třeba na sobě zapracovat. Četnost formálního hodnocení je individuální, je však doporučeno uskutečnit jej alespoň jednou za rok. K zhodnocení pracovníka jsou využity číselné škály (např. 1-5) s předem stanovenými kritérii. Tuto škálu vyplňují oba účastníci hodnocení, body, kde se jejich hodnocení rozchází, jsou prodiskutovány. Zaměstnance nelze nutit k sebehodnocení, pokud jej odmítne, provede se zápis o odmítnutí a během pohovoru se bude probírat pouze škála vyplněná manažerem. Hodnotící sezení se zaměstnancem vyžaduje přibližně hodinu času v klidné, nikým nerušené místnosti. Než se bude řešit samotný pracovní výkon, je dobré vytvořit přátelskou atmosféru a pomoci zaměstnanci uvolnit se. Během dialogu se diskutuje nejen o pracovním výkonu zaměstnance, ale též se soustředíme na osobní a pracovní cíle zaměstnance. Úkolem je stanovit si cíle a také si stanovit, co je třeba pro splnění cílů. Od manažera se očekává maximální podpora v cestě za cílem (např. uvolnění na vzdělávací akci, udělení pravomocí) a projev důvěry v zaměstnancovy schopnosti. Na závěr zaměstnanec vyjádří svůj souhlas či nesouhlas s hodnocením a stvrdí jej podpisem<sup>35</sup>.

**Pohovor za účelem pokárání** je zvláštním případem komunikace v práci manažera. Nejčastěji k disciplinárnímu pohovoru přistupuje manažer z důvodu sníženého pracovního výkonu, nedodržování pracovní kázně, narušování vztahů na pracovišti, narušování spolupráce s ostatními pracovníky, nevyhovující nepřítomnost v práci a absence<sup>36</sup>.

Při vyjadřování nespokojenosti je nutné si uvědomit, že projevem chce manažer motivovat ke zlepšení, ne pracovníka soudit. Proto musí manažer pracovníka přijmout pozitivně a zdvořile, ale zároveň vyjádřit závažnost situace. Důvod disciplinárního pohovoru by měl mít manažer fakticky podložen (docházka, negativní výstupy mezi kolegy). Při

---

<sup>34</sup> JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 228-230.

<sup>35</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 74-80.

<sup>36</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. s. 186-187.

sdělování důvodu je vhodnější používat formu sdělení tzv. „já-vzkaz“ („*Rozzlobilo mě, Zamrzelo mě...*“), než „ty-vzkaz“ („*Ty jsi pomalý, nešikovný, Ty neumíš...*“). Zaměstnanci se umožní vyjádřit se k problematice a po celou dobu jeho projevu mu manažer pozorně naslouchá, aby pak poté dokázal stanovit podmínky pro zlepšení. Opět poskytne pracovníkovi prostor k vyjádření se k podmínkám, aby cítil, že odpovědnost za vývoj dané situace v budoucnosti je jen na něm. Na závěr manažer zopakuje dohodnutá řešení a v přátelském duchu se s ním rozloučí<sup>37</sup>.

### 3.2.2 Psaná komunikace

Písemná komunikace je dalším způsobem komunikace, se kterou se manažeři setkávají celkem často. Výhodou písemné komunikace je, že příjemce si může zprávu přečíst, kdy chce, má více času na přemýšlení o obsahu a vytvoření nejvhodnější odpovědi, písemná zpráva může obsahovat dlouhé a složitější informace, informaci lze rozeslat více lidem současně a v neposlední řadě je výhodou možnost archivace poskytnutých informací. Nevýhodou této komunikace je časová náročnost na vytvoření dokumentu, vyšší riziko nepochopení sděleného (dekódování), obtížné pozměnění zaslaných informací a nemožnost bezprostřední zpětné vazby. Písemná komunikace tíhne k formálnosti a vytváří mezi komunikujícími stranami odstup<sup>38</sup>.

Než manažer začne zprávu vytvářet, je dobré odpovědět si na otázky proč tuto zprávu píše, komu ji píše, jaké má od čtenáře očekávání a jakou formou chce dosáhnout svých cílů. Pro neformální sdělení postačí krátká zpráva vyznačující se jasností, stručností a zdvořilostí. Vždy, než sdělení manažer odešle, pečlivě si ji přečte, ať jde o krátkou nebo dlouhou zprávu. Delší zpráva vyžaduje časově náročnější přípravu a promyšlení. Osnova se skládá ze tří hlavních částí: úvod, vlastní sdělení a závěr<sup>39</sup>.

Při tvorbě efektivního dokumentu se doporučuje držet se pěti doporučených úkolů, které jsou shrnuty do zkráceného slova AIDCA<sup>40</sup>:

- Attention (pozornost) – zaujmout smyslem textu pro čtenáře,
- Interest (zájem) – udržet zájem čtenáře, aby pokračoval dál ve čtení,

<sup>37</sup> VEBER, J. et al. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. s. 207-208.

<sup>38</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 206.

<sup>39</sup> HELLER, R. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha: Ikar, 2004. s. 155-156.

<sup>40</sup> ASSEY, G. *The Professional Business Email Etiquette Handbook & Guide*. USA: Gerard Assey, 2020.

- Desire (přání) – motivovat čtenáře k reakcím, které si přejeme,
- Conviction (přesvědčení) – přesvědčit čtenáře o užitečnosti takto jednat,
- Action (činnost) – vybídnout čtenáře k žádané reakci.

Další doporučení pro vytvoření efektivního dokumentu zmiňuje Vymětal, který upozorňuje na správnost nejen z hlediska faktů, ale především gramatickou a stylistickou, jelikož úroveň gramaticky správného vyjadřování vypovídá o inteligenci, image a kulturní úrovni tvůrce textu. Doporučuje používat jednoduchá, běžná slova, krátké věty, krátké odstavce obsahující maximálně dvě myšlenky, při psaní používat činný rod a text členit tak, aby se v něm čtenář rychle orientoval. Své schopnosti písemné komunikace lze rozvíjet pomocí různých příruček a vzdělávacích kurzů, kterých je v dnešní době na trhu několik a jsou doporučovány nejen manažerům<sup>41</sup>.

### 3.2.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace se stala v poslední době oblíbenou a hojně využívanou formou externí i interní komunikace v mnoha společnostech. Zřejmě díky svým přednostem jako je rychlost, relativně nízké náklady na přenos dat na větší vzdálenosti, možnost sdílet informace s více lidmi naráz, možnost zasílat a přijímat zprávy obsahující datové soubory v digitální podobě a též umožňuje diskutovat – písemně, vizuálně i zvukově. Ovšem má též své negativní stránky, podobně jako u písemné komunikace chybí fyzická přítomnost komunikujících, která může být příčinou nepochopení sdělovaného, nemožnost okamžité reakce na zprávu nebo ochuzení o pocity z příjmu zprávy. Převažující elektronická komunikace bez fyzického kontaktu se spolupracovníky způsobuje ochabnutí vzájemných vztahů. A proto, pokud převažuje v týmu elektronická komunikace, je třeba kompenzovat absenci kontaktu s kolegy pořádáním formálních nebo neformálních setkání. Dalším specifickým problémem tohoto způsobu komunikace je zahlcení jedině emaily, obzvláště je-li komunikace v organizaci založena právě na té elektronické. Nastává otázka, kolik je člověk schopen přečíst a vyřídit emailů během pracovního dne, aniž by to znamenalo jeho další pracovní výkon. Zda je schopen vstřebat a reagovat na všechny informace získané z elektronické komunikace<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 206-208.

<sup>42</sup> VEBER, J. et al. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. s. 216-217.

Tak jako psané dokumenty mají své normy a pravidla, tak i elektronická komunikace má svou etiketu – „netiketu“. Pravidla síťové etikety se dotýkají struktury, formátu, obsahu, přílohy, adresy a doby odesílání pošty. Stejně jako v korespondenci, i zde je doporučeno psát stručně pomocí kratších vět. Vždy ve zprávě řešit jeden problém. Je slušností do kolonky „subjekt“ napsat obsah sdělení. Psaní pouze velkými písmeny je ve formální emailové komunikaci neslušné. Pokud se odpovídá na email, ponechá se ve zprávě i obsah textu, na který se reaguje, aby nedošlo k nedorozumění, k čemu odpověď patří. I když je z emailové adresy patrné, kdo píše, je vhodné se na závěr podepsat. Při psaní textu se vyhýbá používání ironie a sarkasmu, nemuselo by být sdělení správně pochopeno. Nesmí se zapomenout na to, že vše, co se odešle, je archivováno. Po obdržení emailu je pravidlem odpovědět nejpozději do 48 hodin, i kdyby manažer neměl připravené požadované informace, je slušností sdělit, že na požadovaném pracuje. Při získávání emailové adresy je třeba ji pečlivě zkontrolovat, jelikož jedním z častých důvodů neobdržení zprávy je špatné zadání adresy. I přes veškerou pečlivost musí mít manažer stále na paměti, že doručení emailové zprávy není garantováno. Další z nejčastějších chyb je nepřiložení v textu avizované přílohy. Také je třeba věnovat pozornost velikosti a formátu přílohy, proto pokud posílá větší přílohu, je vhodné příjemce upozornit, aby jeho emailová schránka měla dostatečnou kapacitu na přijetí tak velké zprávy. Nejčastějšími souborovými formáty, které jsou v praxi používány, jsou: txt, jpg/gif, pdf, doc, xls<sup>43</sup>.

### **3.3 Komunikační proces**

V této souvislosti je vhodné se zaměřit také na pojem manažerské komunikace jako takové, neboť o ní doposud nebylo podrobněji pojednáno. Proces komunikace v organizaci je nástrojem každého manažera pracujícího s informacemi. Manažeři v organizaci se každodenně setkávají s mnoha osobami, svými podřízenými, kolegy či lidmi z externího prostředí. Organizace k zabezpečení svých cílů využívá manažery, kteří používají informace a řeší problémy prostřednictvím komunikace. Komunikace hraje roli například při motivování svých podřízených a řešení různých organizačních a technických problémů. Manažeři přijímají informace, které později posouvají dál a ovlivňují tím chod celé

---

<sup>43</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 226-227.

organizace<sup>44</sup>. Jen na základě komunikace se dostávají informace k dalším účastníkům komunikace, kteří tyto informace mohou použít například při provádění určitých činností.

Manažerská komunikace se věnuje přenosu a výměně informací v rámci celé organizace. Zahrnuje velké množství lidí a lze sem zařadit komunikaci formální a neformální. Neformální komunikace není oficiálně uznána a zahrnuje neformální zprávy. Formální organizační komunikace vychází z oficiálně uznaných zpráv organizací. Formální organizační komunikaci se člení na vertikální, horizontální a diagonální. Vertikální komunikace je taková komunikace, která probíhá ve vztahu nadřízený – podřízený, a to jak směrem nahoru, tak i směrem dolů. Komunikace směrem dolů vychází z vyšší úrovně organizace k nižší. Součástí této komunikace bývají různé příkazy, nařízení, rozhovory a schůze. Písemná komunikace je uskutečňována za pomoci příruček, dopisů a brožur. Informace jsou v tomto případě získávány pracovními směrnici, z hospodářské politiky podniky, ze zpětných vazeb s podřízenými, z posláních organizace a z jejich úkolů<sup>45 46</sup>.

Oproti tomu východiskem komunikace zdola nahoru jsou ty organizační struktury, v nichž informace směřují od nejnižší úrovně organizační struktury k nejvyšší. Součástí této komunikace jsou zprávy, které pocházejí od podřízených, a jsou určeny manažerům, přičemž mohou být jak v ústní, tak písemné či neverbální formě. Uvedený typ komunikace se považuje za důležitý proto, že nadřízeným je podřízenými poskytována zpětná vazba přímo od těch, kdo v organizaci pracuje. Zároveň je tímto způsobem komunikace možné zjistit, jak podřízení vnímají názory a pohledy nadřízených. Je také možné se některým problémům vyhnout, protože takové informace jsou podkladem pro rozhodování. Na druhé straně komunikace směrem nahoru je podstatná při projevení vlastního názoru zaměstnanců. Informace, které jsou potřebné v rámci této komunikace směrem nahoru, se vztahují k informacím o výsledcích práce zaměstnanců, informacím o problémech při práci v organizaci, návrhům na zlepšení práce či informacím ohledně pracovníků a jejich otázek<sup>47</sup>.

Komunikační proces může být ovlivněn mnoha faktory, mající vliv na jeho urychlení, či naopak zpomalení. K těmto faktorům se řadí následující<sup>48</sup>:

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 500-502.

<sup>45</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 217-220.

<sup>46</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 118-121.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 118-121.

<sup>48</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 36.



- osobní dispozice – jde o různé vlastnosti komunikujících jedinců, o to, jaké jsou jejich dovednosti a dosavadní zkušenosti,
- motivace – jde především o důvod, proč se lidé snaží o komunikaci,
- normy – tím se chápe schopnost dodržovat, nebo naopak porušovat určitá pravidla, která mají vliv na regulaci celého komunikačního procesu,
- vztahy – mezi účastníky komunikačního procesu,
- klima – sociální prostředí, atmosféra během komunikace,
- čas – vymezený časový prostor pro komunikaci,
- prostor – prostředí a vzdálenost účastníků komunikace,
- médium – komunikační prostředek.

### 3.4 Modely komunikace

Proces komunikace lze popsat jako model, který měl postupný vývoj až do dnešní podoby. První typ modelu, jehož prostřednictvím byla komunikace popisována, se označuje jako *lineární*. Jeho podstata spočívá v existenci dvou stran, kdy na jedné stojí mluvčí, a na straně druhý posluchač. K mluvení a naslouchání nedochází v jeden čas, protože pokud jedna strana hovoří, druhá ji naslouchá, tudíž nemluví, pokud naopak člověk mluví, nemůže naslouchat. Příkladem tohoto modelu v dnešní době může být používání určitého typu webových stránek k předávání informací, které naslouchající přijímá, avšak nemá možnost přímo sdělit prostřednictvím těchto webových stránek své informace<sup>49</sup>. Lineární model byl brzo nahrazen *interakčním modelem*, ve kterém opět figurují mluvčí a posluchač. Tento model je rozšířen o možnost měnit role mluvčího a naslouchajícího, ale stále není možné, aby jedna osoba být zároveň jak mluvčí, tak tím, kdo naslouchá. Proto se následně přistoupilo k definici *transakčního modelu*, který je založen na tom, že na každého účastníka komunikace se nahlíží jako na toho, kdo je posluchačem, a zároveň i mluvčím. Součástí komunikačního procesu jsou veškeré prvky, které mají na komunikaci vliv. Důležitá je také skutečnost reálně probíhajících interakcí v určitém čase<sup>50</sup>. Tento model byl ještě rozšířen o prvky, které komunikační proces dále ovlivňují. Mezi ně patří komunikační kanál, šum, zpětná vazba a zahrnuje též oblast zkušeností všech zúčastněných komunikačního procesu<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 20.

<sup>50</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 17.

<sup>51</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 32.

### 3.5 Kanály komunikace v podnikové praxi

Existuje mnoho způsobů, jak informaci předat, je ovšem důležité před jejich předáním uvažovat nad několika faktory, které mohou mít na tento proces vliv. Jde např. o to, jak jsou informace předávány, s jakou rychlostí a přesností, jaké sdělení má informace přinést, kdo informaci přenáší, jak rozsáhlý je způsob komunikace a jak do celého procesu vstupuje zpětná vazba<sup>52</sup>.

Odborná literatura rozlišuje čtyři základní prostředky, prostřednictvím kterých lze komunikovat<sup>53</sup>:

- mluvené slovo – jde o nejčastější způsob komunikačního prostředku, může mít velký vliv na příjemce, avšak je důležité pečlivě a pohotově volit slova,
- písemná komunikace – představuje formální a neformální vyjádření v podobě různých dokumentů jako jsou poznámky, vzkazy, emaily, dlouhé zprávy či prezentace, před zveřejněním písemné zprávy se doporučuje pečlivě zkontrolovat celý obsah sděleného jak po gramatické stránce, tak po obsahové (myšlenky, fakta),
- obrazová komunikace – napomáhá příjemcům v uchování sdělené informace, protože často vhodně zvolený obrázek je mnohem účinnější, než několik vět,
- fyzické vyjádření informací – představuje řeč těla (gestikulaci a mimiku), která může negativně i pozitivně ovlivnit náš projev a tím ovlivnit úspěšnost komunikace.

Hlavními komunikačními kanály jsou telefony (telekonference), prezentace, poznámky, zprávy, emaily, webové stránky, nástěnky, plakáty a vysílání. Každý z nich plní svou funkci a má své specifické využití<sup>54</sup>. Telefony jsou nejpoužívanější komunikační kanál, ale je třeba vhodně volit slova, aby nedošlo k nedorozumění. I když se účastníci komunikace nevidí, rozhovor ovlivňuje řeč těla<sup>55</sup>. Prezentace, ať formální či neformální, vyžaduje dobrou přípravu, jelikož řečník musí být připraven odpovídat na případné dotazy. Poznámky

---

<sup>52</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 33.

<sup>53</sup> HELLER, R. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha: Ikar, 2004. s. 150.

<sup>54</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 122-123.

<sup>55</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 37.

doplňují mluvené slovo, je důležité psát poznámky jasně, stručně a nezneužívat jejich vliv na příjemce častým rozesíláním zbytečných sdělení, která mohou zakrýt důležitá sdělení. Zprávy nesou roli důležitých informací v dostupném formátu, měly by obsahovat nejdůležitější informace a měly by se dostat pouze vybraným lidem<sup>56</sup>. E-mail je rychlým, neformálním a funkčním komunikačním kanálem, proto převzal roli většiny psaných forem. Webové stránky poskytují okamžitou formu komunikace, ale je důležité, aby byly pravidelně obnovovány, pro příjemce informací byly zajímavé a dostupné<sup>57</sup>. Plakáty a nástěnky patří k užitečnému způsobu komunikace, ale chybí jim výhody online prostředků. Vysílání může představovat zvuk, video, krátký film. Pokud je správně a profesionálně využito, může zajistit významný vliv na příjemce. Pro sdělení informací si lze vybrat formu a způsob komunikace, ale příjemce ne, proto je důležitá flexibilita vysílajícího<sup>58</sup>.

### 3.6 Bariéry v komunikaci

Komunikační bariéra představuje překážku, která narušuje nebo brání v komunikaci. Příčiny vzniku bariér jsou různé, lze je rozdělit na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické, dále na interní a externí. K externím bariérám se řadí především stav prostředí, ve kterém se komunikace odehrává. Bariéru může činit nezvyklé prostředí pro jednoho z komunikátorů nebo přílišný hluk. Někdy může komunikaci narušovat přítomnost nevyžádané osoby v místnosti, která ani nemusí být účastníkem komunikace. Interních bariér je mnohem více<sup>59</sup>.

Jednou z překážek v účinku komunikace je **nadměrná komunikace**, která příjemce zahltní informacemi a poté není schopen správného zpracování všech informací. K nesprávnému pochopení získaných informací na straně příjemce dochází v případě špatného kódování a dekodování těchto informací. Komunikační bariéra může být vytvořena za předpokladu, že je nevhodně zvoleno médium komunikace nebo odlišný komunikační slovník, kdy se např. využije slangu, žargonu nebo se používají v dané komunikaci různá odborná slova, kterým však příjemce nerozumí. S tím souvisí sémantika – chybně interpretovaná použitá slova. Problémy v komunikaci s podřízenými může způsobit

---

<sup>56</sup> PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 146-148.

<sup>57</sup> BOHÁČEK, J. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. s. 100-101.

<sup>58</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 122-123.

<sup>59</sup> Tamtéž, s. 36-37.

nedostatek komunikačních schopností a dovedností, chybná neverbální komunikace, postavení pracovníka v týmu (více je vnímán nadřizený, než řadový pracovník) a špatná nebo chybějící zpětná vazba. Komplikace v komunikaci způsobují též odlišnosti mezi lidmi jako je věk, pohlaví, vzdělanost, kultura nebo jazyková vybavenost. Překážky v komunikaci činí individuální vnitřní rozpoložení komunikátorů jako je nesoustředěnost, nepřipravenost ke komunikaci nebo nenaslouchání. Vnitřní rozpoložení zaměstnance může být ovlivněno nemocí, únavou, stresem nebo emocemi. Emocemi, které lidi při komunikaci ovlivňují, jsou především strach z neúspěchu, negativní zkušenost při komunikaci, konflikt mezi komunikujícími, antipatie, xenofobie nebo neúcta k druhým, ať už to jsou emoce jednotlivce nebo komunikujících protějšků. Vliv na efektivitu komunikace má také jednání typu manipulování, poučování, poskytování nevyžádaných rad, moralizování, vyhrožování nebo zesměšňování<sup>60</sup>.

Kromě výše uvedených bariér může v efektivní týmové komunikaci bránit odlišnost pracovníků v postojích, názorech na danou problematiku, znalosti a zkušenosti. Potíže se správným pochopením může vytvářet i tendence lidí vnímat selektivně. Každý člověk vnímá vše kolem sebe sobě vlastním způsobem, při poslouchání nebo naslouchání má tendenci vnímat jen to, co chce a přetvářet informace dle svých postojů. Další chybou při přijímání informace jsou tendence k hodnocení sděleného a vytváření soudů ještě dřív, než druhá strana dohovorela, tím dochází k získávání neúplných informací. Přijetí informace od druhé strany ovlivňuje v neposlední řadě také důvěra v odesílatele zprávy. Úroveň věrohodnosti sdělovaatele ovlivňuje reakce druhých na získané informace<sup>61</sup>.

Pro překonání komunikačních bariér je možné se řídit následujícími pravidly: „Myšlené“ ještě neznamená řečené. Řečené ještě neznamená slyšené. Slyšet ještě neznamená rozumět. Rozumět“ ještě neznamená souhlasit. Souhlasit ještě neznamená dodržet. Dodržet ještě neznamená provést. Provést ještě neznamená „změnit“<sup>62</sup>.

Některé komunikační bariéry nelze ovlivnit, ale je možné se pokusit zmírnit jejich vliv tím, že se jim bude věnovat dostatek času přípravě. V rámci přípravy se promyslí možné dotazy komunikátorů, na které si manažeři připraví odpovědi, dále zvolí, jaký prostředek je

---

<sup>60</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 37-38.

<sup>61</sup> ŠNÝDROVÁ, I. *Psychologie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2019. s. 103-104.

<sup>62</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. s. 84.

pro daný typ komunikace nejvhodnější, a za předpokladu, že jde o verbální komunikace, je nutné volit i vhodnost prostředí. V komunikaci se vždy volí takové informace, které jsou komunikovány zřetelně, úplně, stručně a správně, přičemž je vždy nutné si zpětnou vazbou ověřit, zda příjemce informací dobře a správně porozuměl a přijal je<sup>63</sup>.

Je vhodné se v této souvislosti zmínit také o komunikačním šumu jako jedné z možných komunikačních bariér. **Komunikačním šumem** se rozumí vše, co provází, narušuje a ovlivňuje komunikační proces. Komunikační šum je popisován jako rušivý vliv na přenos informací, které vedou k narušení přijímaného sdělení, které také mohou ztěžovat dekodování přijímaných informací, což má za následek obdržení odlišné informace, než té, která byla odesílána. Odlišují se čtyři druhy šumu, které jsou označovány jako fyzický, fyziologický, psychologický a sémantický. Fyzický komunikační šum může vzniknout v případě, kdy je větší hluk v místnosti, a tím příjemce nezachytí správnou informaci. Naopak u fyziologického komunikačního šumu se předpokládá nějaký problém na straně příjemce, kdy např. trpí vadou sluchu. Informace mohou být také špatně interpretovány v případě, že příjemce prožívá nějaké hodně silné emoce, je ve stresu, rozrušený apod. Vznik sémantického komunikačního šumu je dáván do souvislosti s odlišným jazykem na obou stranách účastníků komunikace, nebo v případě, že jsou vysílány příliš odborné informace, kterým příjemce nerozumí<sup>64</sup>.

### 3.7 Vztah managementu k významu komunikace

Základním předpokladem pro správné vedení kolektivu je efektivní komunikace. Každý den manažer komunikuje, ať verbálně nebo neverbálně, napříč celou společností a nelze se této činnosti vyhnout. Pokud manažer nedokáže svému týmu předat své postřehy, myšlenky, představy a cíle, nemůžou se jeho kvality, skrze tým, projevit. Manažerskou komunikaci lze aplikovat do jakéhokoliv podnikatelského prostředí.

#### 3.7.1 Komunikační dovednosti manažerů

Mezi **důležité komunikační dovednosti**, které obohacují komunikaci nejen manažerů, ale i ostatních komunikujících, se zařazuje asertivita, empatie, persuaze a zpětná vazba.

---

<sup>63</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 38.

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 33-34.



## Asertivita

Asertivní techniky jednání vznikly na obranu před agresivním (manipulativním chováním). Cílem asertivního jednání je změnit agresivní způsob komunikace na asertivní. Avšak použití asertivních technik není univerzální, vždy je třeba vyhodnotit situaci a rozhodnout se, který způsob jednání a komunikování je pro danou situaci vhodnější<sup>65</sup>.

Asertivita je založena na existenci následujících praktik<sup>66</sup>:

- *pokažená gramofonová deska* – tato technika vychází z toho, že se neustále opakuje ta samá a stejná myšlenka či názor,
- *otevřené dveře* – často se k jejímu používání přistupuje v případě, kdy se má přijmout kritika, hlavním principem je zachovat klid a reagovat pouze na pravdivou kritiku,
- *sebeotevření* – člověk má přijmout skutečnost, že není dokonalým, veřejně se uznají vlastní kladné, ale také záporné vlastnosti, které jsou danému jedinci vlastní,
- *volné informace* – při aplikaci této techniky se snázeji navazuje rozhovor, její princip spočívá v tom, že o určitém člověku jsou poskytnuty konkrétní informace a na základě toho si příjemce určí, jaké informace jsou pro něj relevantní pro následnou komunikaci s tímto člověkem,
- *negativní aserce* – technika určená ke zmírnění agrese, představuje klidný souhlas s kritikou, bez omlouvání svých chyb,
- *negativní dotazování* – technika spočívá ve vyptávání se na detaily kritiky, projev zájmu kritizované osoby problém řešit, čímž je kritik nucen přemýšlet nad svým projevem kritiky,
- *selektivní ignorování* – principem je přehlížení nekonkrétní a manipulativní kritiky, kritizovaný se vyjadřuje pouze věcné kritice,
- *přijatelný kompromis* – technika využívaná v případě, že obě komunikující strany jednají asertivně a cílem je domluvit se na kompromisu přijatelném pro obě strany.

---

<sup>65</sup> LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 14.

<sup>66</sup> ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. s. 55-57.

## Empatie

Empatie je popisována jako umění vžít se do pocitů druhého člověka a s citem reagovat a pracovat s emocemi ostatních. Empatie vyžaduje pochopení pocitů a potřeb druhého a dle pochopení zvolit vhodnou komunikaci. I když schopnost empatie není dána všem, je možné se empatické komunikaci naučit. Po osvojení si technik empatické komunikace je možné odhadnout pocity druhých osob a díky tomu se lze vyhnout případným komunikačním konfliktům<sup>67 68</sup>.

Zásady empatické komunikace jsou následující<sup>69</sup>:

- Nejprve pochopit druhé, až poté být pochopen.
- Projevovat pochopení a úctu k druhému.
- Své myšlenky předkládat, až když jsou pochopeni druzí.
- Nevývíjet nátlak na druhé. Být trpělivý a zdvořilý.
- Sdělovat si navzájem rozdílné názory.

Podstatou empatické komunikace je především správné naslouchání<sup>70</sup>. Při rozhovoru je tendence vnímat pouze to, co se shoduje s vlastními názory, myšlenkami a postoji, ostatní je ignorováno. Proto je třeba soustředit se na empatické naslouchání, jehož základní překážkou je, že ne vždy se dobře podaří pochopit, jak druzí lidé myslí, a co chtějí konkrétně sdělit. Mezi bariéry empatie se proto řadí hodnocení, zkoumání, rady a interpretace. U hodnocení se má na mysli to, že někdy může dojít k předčasnému vytváření vlastních závěrů, aniž by tyto odpovídaly skutečnosti. Druhým se mohou také udílet rady, které člověk vnímá ze svého hlediska, přičemž však situace druhé komunikující osoby může být jiná, a proto se daná rada mine účinkem. Interpretace spočívá ve snaze pochopit chování a jednání na základě vlastních motivů chování a jednání, ale každý je odlišná a jedinečná osobnost). K empatické komunikaci též patří projev pochopení psychického rozpoložení druhých. K projevu se využívá parafrázování, při kterém je snahou vyhnout se sdělení vlastních názorů a myšlenek, pouze se komentují pocity druhé osoby („*Vidím, že tě to hodně rozčílilo*“). Tím druhá strana nabývá pocitu většího pochopení a společný rozhovor se stává více otevřenějším. Až poté je vhodné sdělovat své názory, myšlenky a postoje<sup>71</sup>.

---

<sup>67</sup> JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 48-49.

<sup>68</sup> GOLEMAN, D. *Jak se stát skutečným lídrem*. Praha: Metafora, 2015. s. 22-23.

<sup>69</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. s. 76.

<sup>70</sup> PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 71.

<sup>71</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. s. 76-78.



## **Persuaze**

Persuaze neboli přesvědčování, je děj, který je součástí každé komunikace. Probíhá prostřednictvím verbální i neverbální komunikace. Z neverbální komunikace je to především četnost pohledů – čím více pohledů, tím vyšší účinnost přesvědčovacího projevu, dále celková upravenost, postoj nebo vzdálenost – více manažer zapůsobí, pokud bude druhým blíže, než když si udržuje odstup. Cílem přesvědčování je ovlivnění posluchače natolik, že přijme názor či postoj druhé strany, získá určité přesvědčení. Přesvědčení je názor, postoj, s kterým je člověk vnitřně ztotožněn, je schopen jej zdůvodnit a podle něj jednat. Přesvědčování probíhá formou argumentace, formou vyjádření souhlasu či nesouhlasu, dotazováním, neverbální komunikací nebo emočním působením (částečná manipulace). V práci manažera se lze setkat s persuazí při motivování podřízených, při jednání s kolegy, při hodnocení pracovníků nebo při výběrovém řízení<sup>72</sup>.

## **Zpětná vazba**

Je definována jako proces pozorování činnosti či systému a sběr informací pro jejich zhodnocení. Pomáhá druhým zjistit, jak jej vnímá okolí. V zaměstnaneckém poměru poskytuje zaměstnancům rady, jak dosáhnout společných týmových i osobních cílů. Ať stojí v roli příjemce nebo poskytovatele zpětné vazby, vyvolává v každém určité napětí. Jelikož významně působí na týmovou atmosféru a pracovní výkon jednotlivce i týmu, je pro manažery vhodné osvojit si správné techniky poskytování a přijímání zpětné vazby<sup>73</sup>.

Pokud má být dosaženo úspěšné zpětné vazby, je důležité se držet těchto zásad<sup>74</sup>:

- otevřenost – říkat upřímně, co si člověk myslí,
- respekt – nedopustit se obviňování, napadání nebo ponižování,
- spoluodpovědnost – účastníci zpětné vazby by měli cítit odpovědnost za komunikaci s cílem zlepšení výsledků na obou stranách,
- cílevědomost – mít předem stanovený cíl, kterého chce jedinec dosáhnout, a k tomu uzpůsobit své jednání,
- přiměřenost – najít rovnováhu mezi otevřeností a respektem pocitů příjemce zpětné vazby.

---

<sup>72</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 159-161.

<sup>73</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. s. 112.

<sup>74</sup> SCHARLAU, C. *Techniky vedení rozhovoru*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 60-61.

Při poskytování zpětné vazby hrozí chyby jak na straně poskytovatele, tak na straně příjemce. Na straně poskytovatele může dojít k nejasnému sdělení, které si příjemce špatně vysvětlí a dochází k neadekvátní reakci. Podobnou reakci může vyvolat zpětná vazba ve formě monologu, kdy je zpětná vazba poskytnuta prostým sdělením informací, bez možnosti argumentace příjemce. Na straně příjemce může docházet k zaujetí negativní reakci ještě před vyslechnutím zpětné vazby z důvodu očekávání špatného hodnocení. Tato situace může skončit konfliktem zúčastněných. Podobný výsledek hodnocení může nastat, pokud se příjemce brání negativní zpětné vazbě útokem na poskytovatele. Poslední chybou příjemce je pasivita, kdy se příjemce záměrně neúčastní vyhledávání možností na zlepšení výkonu. Smíšeným pocitům před zpětnou vazbu lze předejít tím, že bude předem vysvětlen důvod pro toto setkání – zhodnocení pracovních výsledků, které jsou buď takové, jako se od zaměstnance očekávají, nebo jsou lepší, než je požadováno anebo jsou horší, než je očekáváno. Na tomto základě se rozlišuje pozitivní, resp. negativní zpětná vazba. K poskytování pozitivní zpětné vazby dochází u manažerů za předpokladu, že byly splněny veškeré plány, příp. mohly být dokonce splněny nad očekávaným cílem. V praxi manažer své podřízené chválí, děkuje jim či je určitým způsobem odmění. Pozitivní zpětná vazba má na podřízené povzbuzující efekt, čímž si udržují nebo dokonce zlepšují svůj pracovní výkon. V případě, že by k poskytnutí pozitivní zpětné vazby nedošlo, mohli by být podřízení demotivováni. Negativní zpětná vazba by měla být poskytnuta neprodleně poté, co pracovní výkon zaměstnance neodpovídal nastavenému očekávání. Předpokládá se, že tato zpětná vazba povede k napravení daného stavu. Tento typ zpětné vazby by měl být poskytnut soukromě, jenom mezi manažerem a daným zaměstnancem<sup>75</sup>.

Zpětná vazba se nemusí nutně zaměřovat jenom na zhodnocení výkonu zaměstnance a jeho osobnosti. Manažer ji může aplikovat i během rozhovorů a porad s podřízenými, kdy jim předkládá nové informace a je třeba si ověřit, jak byly informace přijaty a zda byly pochopeny tak, jak bylo naším cílem. Kromě ověření si, jak byly informace přijaty, v tuto situaci zpětná vazba poskytne názor a vykreslí postoj zaměstnance k nově získaným informacím. Zpětnou vazbu je možné chápat jako diskuzi nad novými informacemi, pracovním problémem, nad plánovanými změnami apod. Díky zpětné vazbě dochází k obousměrné komunikaci, informace jsou poskytována jak shora dolů, tak zdola nahoru.

---

<sup>75</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. s. 112-117.

Obousměrná komunikace v týmu je velmi důležitým prvkem efektivní komunikace. Obousměrná komunikace umožňuje zaměstnancům dotazovat se, prezentovat své názory a získávat tak pocit jistoty ve správném výkonu své práce<sup>76</sup>.

### 3.7.2 Komunikační schopnosti ovlivňující efektivitu práce manažerů

Manažerská role se skládá z 32 % z tradičních manažerských aktivit, přičemž třetinu svého dalšího času manažer věnuje komunikaci. Jakékoliv pochybení v komunikaci má proto za následek problém v organizaci, proto by mělo být cílem každého manažera zdokonalování se ve své komunikaci a používání osvědčených komunikačních technik<sup>77</sup>.

Komunikace má významnou roli v lidském životě, avšak ještě významnější roli má v pracovním procesu, obzvláště pro vedoucí pozice. Při vedení týmu lidí slouží komunikace nejen ke sdělení informací, ale též k zaujetí a motivaci lidí, řešení problémů, k vedení týmu apod. Proto je tolik důležité, aby v takových situacích byla komunikace maximálně efektivní. Efektivní komunikace je definována jako obousměrná výměna informací mezi dvěma osobami. Jedná se o aktivní proces. Obousměrná komunikace poskytuje zpětnou vazbu, která umožňuje porozumění jak příjemce, tak vysílatele informace<sup>78</sup>.

Mezi základní požadavky pro efektivní komunikaci se řadí zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. Dále odborníci doporučují nekritizovat, neutvářet rychlé názory na lidi a přesvědčivě chválit. Aby se bylo možno zalíbit lidem, které manažer vede, měl by se o ně zajímat, oslovovat je jménem, naslouchat jim, mluvit s nimi o tom, co je zajímá, připomínat jejich důležitost pro tým, být usměvavý a co nejvíce pozitivní. Pokud chce druhé přesvědčit, neměl by se s nimi přit o pravdě, říkat jim napřímo, že se mýlí, ale ochotně uznat svou chybu, nechat mluvit druhého, vést druhé tak, aby k vlastní myšlence dospěli sami a vždy vystupovat přátelsky. Všeobecně při jednání s lidmi by se měl manažer držet tří pravidel – evaluovat, motivovat, ale hlavně nedevalvovat druhé<sup>79</sup>.

Komunikace s podřízenými může být ovlivněna postavením manažerovy osoby ve společnosti a zároveň stylem vystupování před svými lidmi. Chce-li podpořit efektivní

---

<sup>76</sup> FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 106-107.

<sup>77</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 37.

<sup>78</sup> ARNOLD, C. E., BOGGS, K. U. *Interpersonal relationship: Professional communication skills for nurses*. 7th ed. St. Louis: Elsevier, 2015.

<sup>79</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 26-28.

komunikaci s týmem, měl by se nejprve zaměřit na to, jak ho jeho podřízení vnímají a zamyslet se, zda chce, aby ho takto vnímali. Následně by se měli zaměřit na sebe, jak zní, když mluví. Příliš přísný tón hlasu vyvolává v lidech pocit ohrožení. Aby manažer v rámci vlastního projevu vůči podřízeným zaujal, měl by používat více komunikačních metod naráz, přesněji informaci nesdělovat, ale předvádět jí, aby jí posluchač měl možnost vidět, slyšet a případně si jí „osahat“. Z toho vyplývá, že ve své práci by manažer měl preferovat osobní kontakt, aby měl příjemce možnost vnímat náš výraz v obličeji a řeč těla. Pro efektivnější uchování sdělené informace sdělovat informaci pomocí příběhů. Též využití metafor posluchače nejen zaujme, ale pomůže jim v zapamatování si nové informace<sup>80</sup>.

Efektivitu komunikace v manažerské profesi ovlivňují, kromě verbální a neverbální komunikace, také dovednosti, kterými jsou asertivita, empatie, persuaze a zpětná vazba, jak bylo uvedeno v předchozím textu. Tyto dovednosti je možné do určité míry rozvíjet na základě osobních schopností a vlastností komunikujícího. Komunikační schopnosti jsou vrozené dispozice, které se v průběhu života sociálními interakcemi rozvíjí a projevují se v způsobu komunikování. Díky tomuto zjištění vznikly obory zabývající se diagnostikou komunikačních schopností, na základě kterých dochází k nácviku komunikačních dovedností<sup>81</sup>.

Šuleř uvádí další zásadní komunikační schopnosti manažera, kterými jsou naslouchání, kladení otázek, testování porozumění, sumarizování a využívání mlčení<sup>82</sup>:

- Nasloucháním se chápe aktivita, u které musí být posluchač pozorný a soustředit se komplexně na to, co řečník hovoří. Posluchač by již při naslouchání měl např. gesty nebo mimikou dávat najevo, že má zájem s řečníkem komunikovat.
- Kladení otázek se nejčastěji aplikuje během rozhovoru. Před dotazováním by si měl manažer ujasnit, čeho a jak chce dotazováním docílit, případně jaká může být reakce dotazovaného pracovníka. Během rozhovoru jsou používány otázky otevřené („*Jak vnímáš...?*“), zkoumající („*Proč si to myslíš?*“), uzavřené („*Už jsi to zažil?*“) a vedoucí (nasměřují pracovníka k určitému řešení či myšlence).
- Testování porozumění je velmi důležitou činností během rozhovoru s kýmkoliv, jelikož nelze předpokládat, že tak, jak dané sdělení chápe jeden člověk, musí

---

<sup>80</sup> KUHN, T. *The Manager's Communication Toolkit: Tools and Techniques for Leading Difficult Personalities*. Austin, TX: Greenleaf Book Group, 2019.

<sup>81</sup> SZARKOVÁ, M. et al., 2002. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonom, 2002. s. 49-50.

<sup>82</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. s. 74-75.

stejně tak chápat ostatní. Proto se doporučuje využívat parafrázování ( „*Jinými slovy říkáš, že...*“).

- Sumarizování mapuje komunikaci. Využívá se v situaci, kdy se během rozhovoru mírně odbočilo od tématu nebo již bylo uvedeno mnoho informací, a má se zabránit ztrátě porozumění („*Takže zatím jsme si řekli...*“).
- Využívání mlčení představuje několikaveršinné mlčení poté, co se sdělí důležitá otázka nebo informace, a chce se tím zdůraznit význam sděleného nebo dát ostatním časový prostor k zamyšlení. Někdy může být odmlčení obtížné, jelikož na lidé vnímají ticho při rozhovoru za nepříjemné. Avšak musí se myslet na to, že někdo uvažuje nahlas, jiný potichu.

## 4 Vlastní práce

Čtvrtá kapitola diplomové práce nejdříve představí zvolenou společnost, v níž probíhal dotazníkový průzkum. S ohledem na skutečnost, že si tento podnik nepřál být jmenován, není uveden jeho název, pouze je představeno, co to za společnost je, v jakém oboru podniká a čím konkrétně se zabývá.

Větší pozornost se zaměřuje na vlastní výsledky dotazníkového šetření, které jsou podpořeny i výsečovými či sloupcovými grafy a přehlednými tabulkami. Součástí každého grafu je uveden relativní počet v procentech náležející danému typu odpovědi u každé otázky podle toho, kolik respondentů danou odpověď označilo (absolutní počet odpovědí). V tabulkách je uvedena absolutní i relativní četnost jednotlivých typů odpovědí, včetně váženého aritmetického průměru (VAP), směrodatné odchylky (SD, rozptylu (R) a variačního koeficientu (VK) u otázek, kde se měli respondenti zaměřit na význam jednotlivých prvků manažerské komunikace.

### 4.1 Představení zvolené společnosti

Jak již bylo uvedeno v druhé kapitole této diplomové práce, zvolen byl podnik, který je čistě českou a rodinnou firmou, a která podniká v oboru potravinářského průmyslu. Založena byla v roce 1990. Dnes se tento podnik považuje za velmi úspěšný již z důvodu, že svoje výrobky vyváží také na řadu zahraničních trhů, dokonce i do USA. Její portfolio zahrnuje především různé výrobky müsli, které vyrábí na základě vlastní receptury ve třech výrobních závodech. Snaží se však také podílet na výrobě takových produktů, které podporují zdravý životní styl. Jde o společensky odpovědnou firmu, která dbá na základy ochrany životního prostředí, k ekologickému způsobu života se snaží vést také své zaměstnance.

Aktuálně je v tomto podniku zaměstnáno 257 zaměstnanců. Jeho organizační struktura je následující. Na jejím vrcholu stojí generální ředitel a zároveň jednatel společnosti (z právního hlediska se jedná o společnost s ručením omezeným, která má základní kapitál ve výši 22 mil. Kč). Generálnímu řediteli jsou podřízeny čtyři divize, které se dále člení na několik oddělení. Jednou z divizí je import, pod nějž spadá prodej a import. Další divizí je komerce, kterou řídí komerční ředitel mající na starosti marketingové a exportní oddělení. Třetí divize je označována jako divize dodavatelského řetězce, pod níž spadá oddělení nákupu a plánování, logistiky, IT, kvality a regulátorů a oddělení výroby.

Finanční divizi má na starosti finanční ředitelka, pod níž spadá ekonomické oddělení a oddělení controllingu a HR (lidských zdrojů).

## 4.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Praktická část je založena na výsledcích uskutečněného dotazníkového průzkumu ve výše zvoleném výrobním podniku. Celkový počet vedoucích pracovníků – manažerů je zde 52. Těm všem bylo skrze generálního ředitele a jednatele společnosti odevzdán dotazník v písemné podobě tak, jak je uveden v Příloze 1. Bylo jim zde nejprve vysvětleno, v čem spočívá daný dotazník a jak na něj mají odpovídat. Následovaly tři části dotazníku. Nejprve tzv. identifikační (obsahující celkem 5 otázek), kdy se měli respondenti zaměřit na odpovědi týkající se jejich pohlaví, věku, doby praxe v oboru, úrovně řízení a též počtu podřízených, který pod sebou mají. V analytické části dotazníku (obsahující celkem 15 otázek) se pomocí uzavřených otázek a na Likertově škále měli respondenti věnovat problematice manažerské komunikace, jejím jednotlivým oblastem a prvkům (verbální a neverbální komunikaci, jednotlivým komunikačním kanálům, efektivitě komunikace aj.), přičemž tři poslední otázky v závěru byly otevřeného typu. V nich respondenti měli vlastními slovy uvést, v čem, resp. v jakých případech z praxe vidí nenahraditelnost osobní, písemné a elektronické komunikace.

Z celkového počtu 52 dotazníků se vrátilo správně a kompletně vyplněných 34 dotazníků, které také byly zařazeny do průzkumu a následného vyhodnocování. Návratnost dotazníků proto činila 65,4 %. Jde o respondenty, kteří se nacházejí na různých úrovních řízení.

V první části dotazníku bylo vyhodnocování jednoduché, neboť na každou z tzv. identifikačních otázek měli respondenti vždy vybrat jednu z nich. Vyhodnotilo se proto počet respondentů u každého typu odpovědi, a tomuto absolutnímu počtu byla přiřazena relativní četnost uváděná v procentech. Na tomto základě byly vytvořeny také výsečové grafy, neboť celkový součet odpovědí vždy činil 100 %.

Jiná situace byla v případě otázek v analytické části dotazníku, kdy se měli respondenti u dané otázky rozhodnout, jak je pro ně určitý prvek či daná souvislost manažerské komunikace významná či důležitá. Jednalo se o následující Likertovu stupnici, která byla příslušně bodově ohodnocena, aby na základě toho mohl být vypočten také VAP odpovědí respondentů:

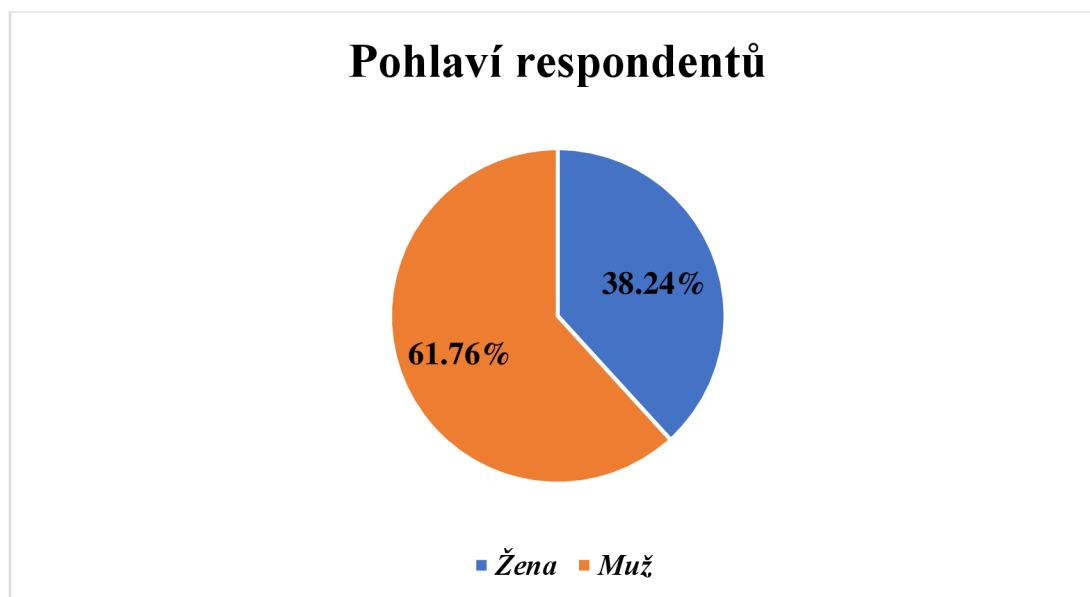
- 1 = nejméně významný/důležitý prvek či faktor = 1 bod,
- 2 = průměrně významný/důležitý prvek či faktor = 2 body,
- 3 = velmi významný/důležitý prvek či faktor = 3 body,
- 4 = nevýznamnější/nejdůležitější prvek či faktor = 4 body.

Při výpočtu VAP se postupovalo následovně. Sečten byl počet bodů přiřazený k jednotlivým odpovědím všech 34 respondentů dle výše uvedeného klíče, a tento celkový součet byl následně vydělen počtem respondentů, tj. číslem 34. Veškeré grafy a tabulky jsou v této podkapitole náležitě okomentovány a interpretovány s ohledem na řešené téma manažerské komunikace. VK byl vypočten na základě vydělení hodnoty pro směrodatnou odchylku u jednotlivých odpovědí dané otázky vzhledem k vypočtené hodnotě VAP (střední hodnoty). Směrodatná odchylka a rozptyl byly vypočteny v programu Microsoft Excel dle zaznamenaných hodnot odpovědí u každé otázky.

#### 4.2.1 Popis souboru respondentů

Soubor respondentů lze popsat za pomoci pěti charakteristických znaků, které jsou v dotazníku vymezeny prvními pěti otázkami. Nejdříve byli respondenti dotázáni na své pohlaví. Jak je zřejmé z níže uvedeného grafu 1, nachází se zde větší počet mužů než žen. Soubor respondentů je tvořen 13 ženami, tj. 38,2 %. Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo celkem 21 mužů, tj. 61,8 %.

**Graf 1** Popis souboru respondentů z hlediska jejich pohlaví

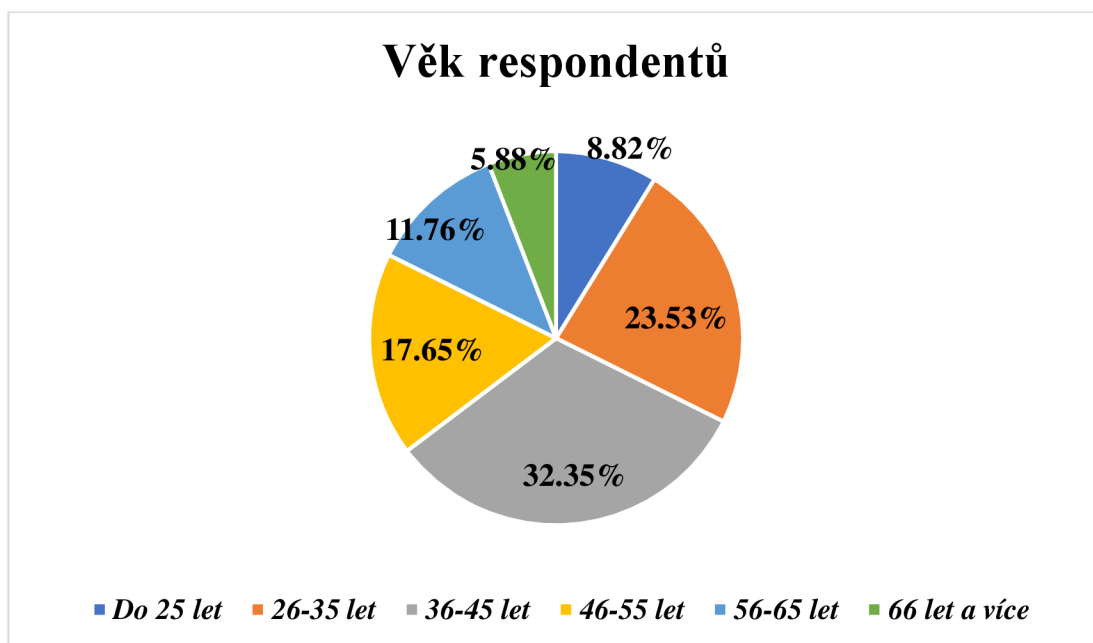


Zdroj: vlastní zpracování



Prostřednictvím grafu č. 2 je možné zhodnotit věk oslovených respondentů. V tomto případě je rozložení respondentů heterogennější. Nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku od 36 do 45 let, kterých bylo celkem 11, tj. 32,4 %, následovaní lidmi ve věku od 26 do 35 let (8 dotázaných, tj. 23,5 %) a skupinou osob ve věku od 46 do 55 let (6 dotázaných, tj. 17,7 %). Zároveň se také ukázalo, že dotazníkového šetření se účastnilo více osob v mladší a střední dospělosti do 45 let, kterých bylo celkem 22 z celkového počtu 34 dotázaných (64,7 %), což představuje nadpoloviční většinu celého souboru respondentů.

**Graf 2** Popis souboru respondentů z hlediska jejich věku



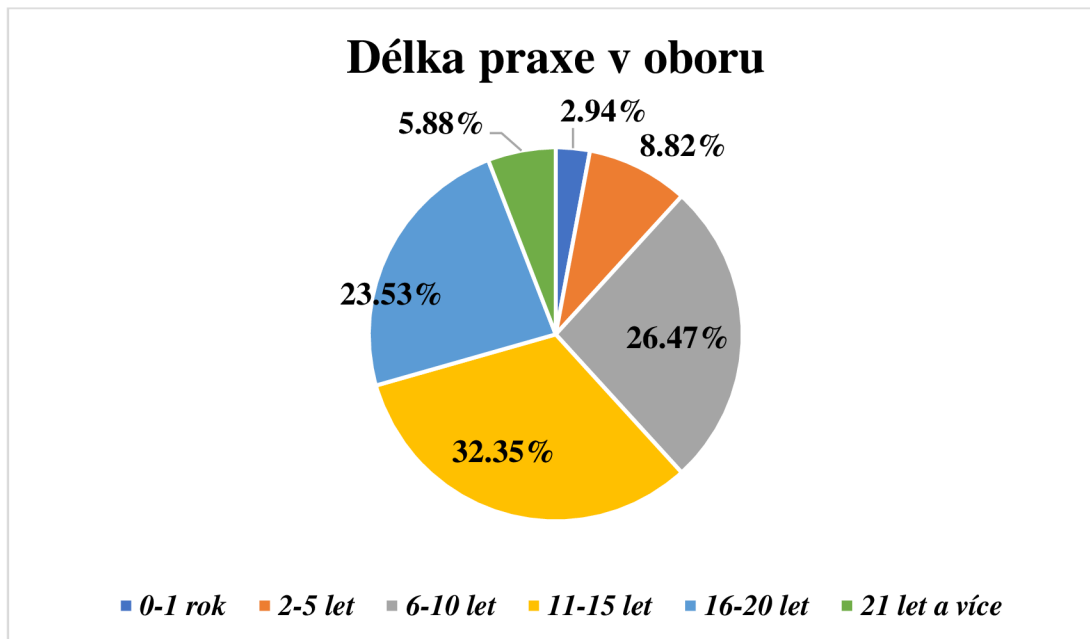
*Zdroj: vlastní zpracování*

Prostřednictvím otázky č. 3 se měli respondenti vyjádřit, jak dlouho pracují v oboru. Tyto výsledky jsou prezentovány v grafu č. 3.

Za pomoci otázky č. 3 bylo možno vyhodnotit, jak dlouho již respondenti pracují v oboru. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 3, z něhož vyplývá, že nejčastější délkou praxe oslovených respondentů je 11-15 let. Takto odpovědělo 11 respondentů, tj. 32,4 %. Další nejčastější odpovědí je 6-10 let, těchto respondentů je celkem 9, tj. 26,5 %. V délce 16-20 let pracuje v oboru 8 respondentů, tj. 23,5 %. Naopak nejméně respondentů uvedlo, že v oboru pracuje 21 let a více, celkem 2 respondenti, tj. 5,9 %, a méně než 1 rok, tj. 1 respondent (2,9 %). Poměrně málo respondentů pracuje v oboru mezi 2 až 5 lety (celkem 3 dotázaní, tj. 8,8 %). Na základě těchto skutečností lze konstatovat, že oslovení respondenti

častěji pracují v oboru déle, a to nad 11 let. Těch bylo celkem 21 z 34 respondentů, tj. 61,8 %, což je nadpoloviční většina celého vzorku respondentů.

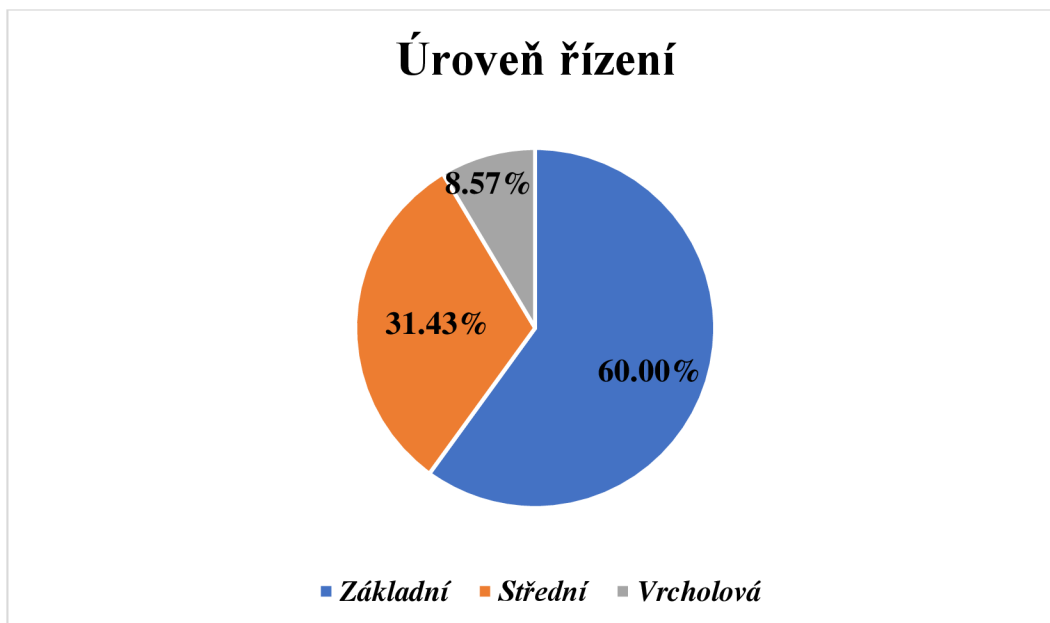
**Graf 3** Popis souboru respondentů z hlediska jejich délky v oboru



*Zdroj: vlastní zpracování*

Zajímalo nás také, a to v otázce č. 4, na jaké úrovni řízení respondenti pracují. Jak dokládá graf č. 4, nejčastěji se jedná o základní úroveň, tj. management I. linie. Jednalo se o celkem 21 respondentů, kteří představují celkem 60 % z celku. Na střední úrovni řízení, tj. v managementu střední linie, se nachází 11 respondentů, tj. 31,4 % z celkového počtu. To, že pracují na vrcholové úrovni řízení, tj. v top managementu, uvedli 3 respondenti, to znamená celkem 8,6 % dotázaných.

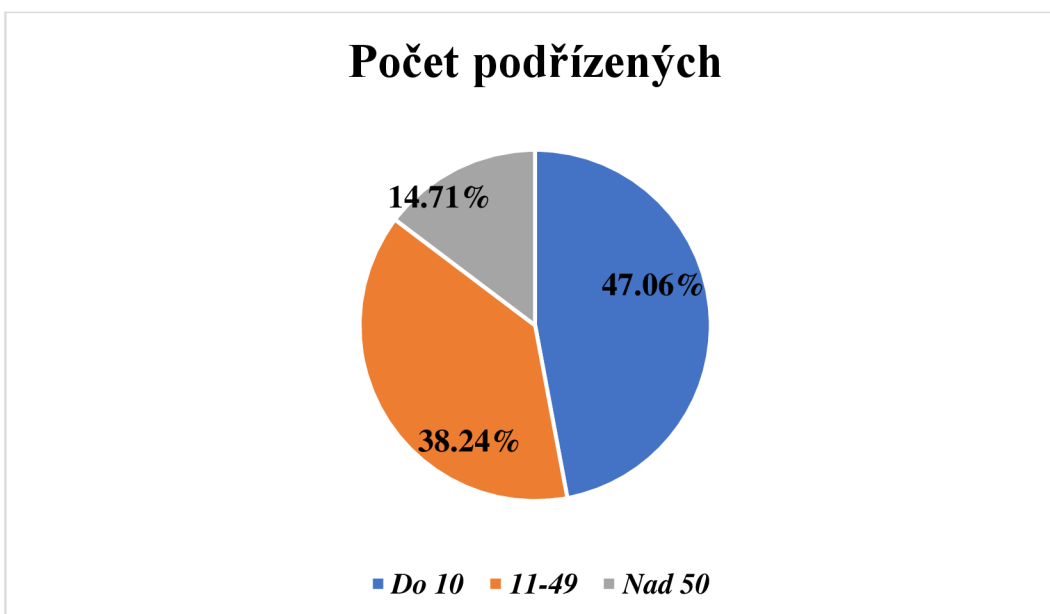
**Graf 4** Popis souboru respondentů z hlediska úrovně řízení



*Zdroj: vlastní zpracování*

V neposlední řadě je důležité také zjistit, kolik podřízených pod sebou respondenti mají. Výsledky jsou prezentovány v grafu č. 5. Celkem 16 respondentů uvedlo, že pod sebou má maximálně 10 podřízených (47,1 %). Naopak nad 50 podřízených má jenom 5 respondentů (14,7 %). 13 respondentů označilo odpověď, že počet jejich podřízených je mezi 11 a 49 (38,2 %).

**Graf 5** Popis souboru respondentů z hlediska počtu podřízených

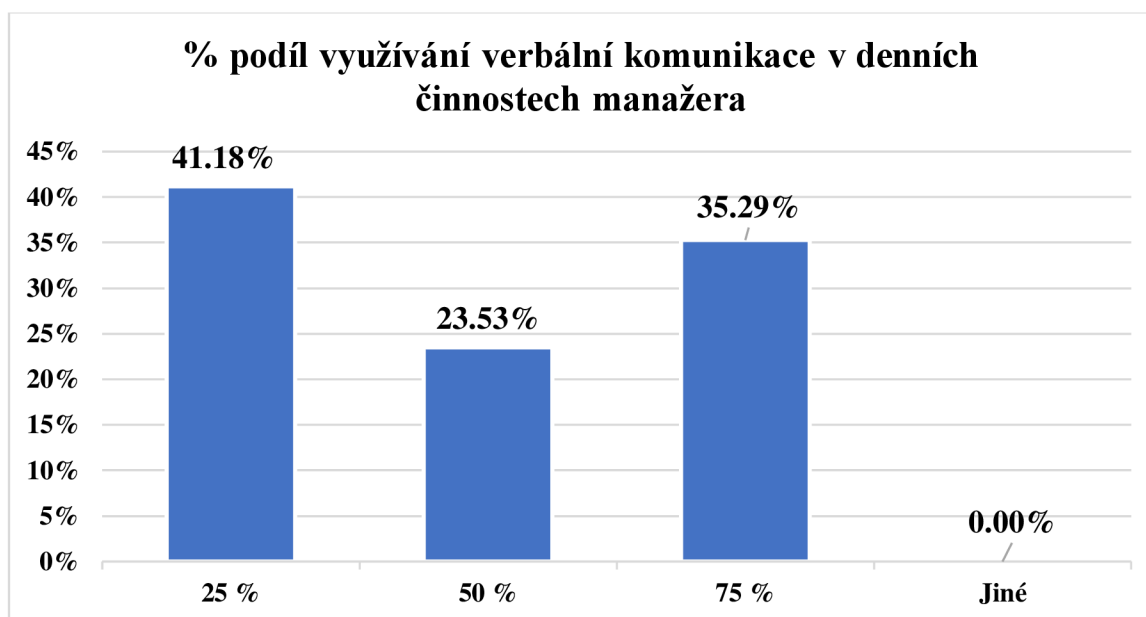


*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.2.2 Verbální komunikace

Nejprve se zaměříme na oblast verbální komunikace, k níž se měli respondenti vyjádřit jako k první. Na základě grafu 6 vyplývá, že převážná část respondentů se komunikaci věnuje převážnou část svého pracovního dne. Podle 58,8 % respondentů (20 z celkového počtu 34) se komunikaci věnuje nejméně v 50 % svého pracovního času. Naproti tomu 14 respondentů uvedlo, že jim komunikace zabere přibližně čtvrtinu jejich pracovního dne.

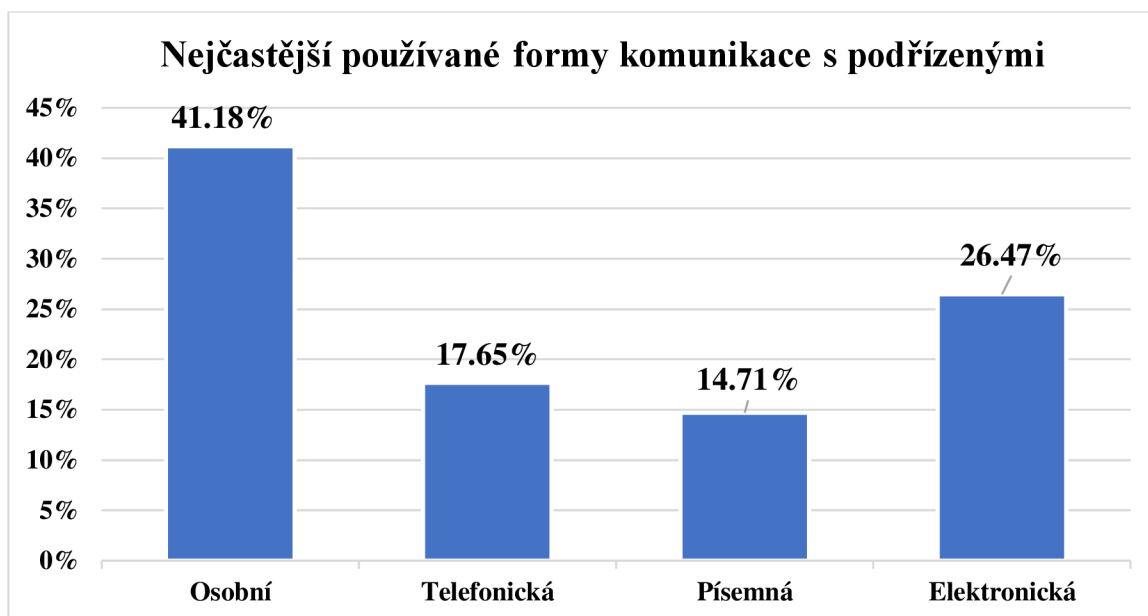
**Graf 6** Procentuální podíl využívání verbální komunikace v činnostech manažera



*Zdroj: vlastní zpracování*

Následně byla pozornost zaměřena na zjištění, jaké formy komunikace manažeri v potravinářském výrobním podniku nejčastěji používají. Na základě grafu 7 je zřejmé, že nejčastěji se podle 14 respondentů jedná o osobní komunikaci (41,2 %). Druhou nejčastěji používanou formou komunikace je elektronická. To uvedlo 9 dotázaných (26,5 %). Mezi méně používané formy komunikace se řadí telefonická (17,7 %) a písemná (14,7 %).

**Graf 7 Nejčastěji používané formy komunikace s podřízenými**



*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce 1 je znázorněno, jak na význam jednotlivých forem komunikace manažeři nahlíží. Z uvedených výsledků je zřejmé, že je podle nich nejvýznamnější elektronická komunikace, následuje písemná, osobní a teprve na závěr telefonická.

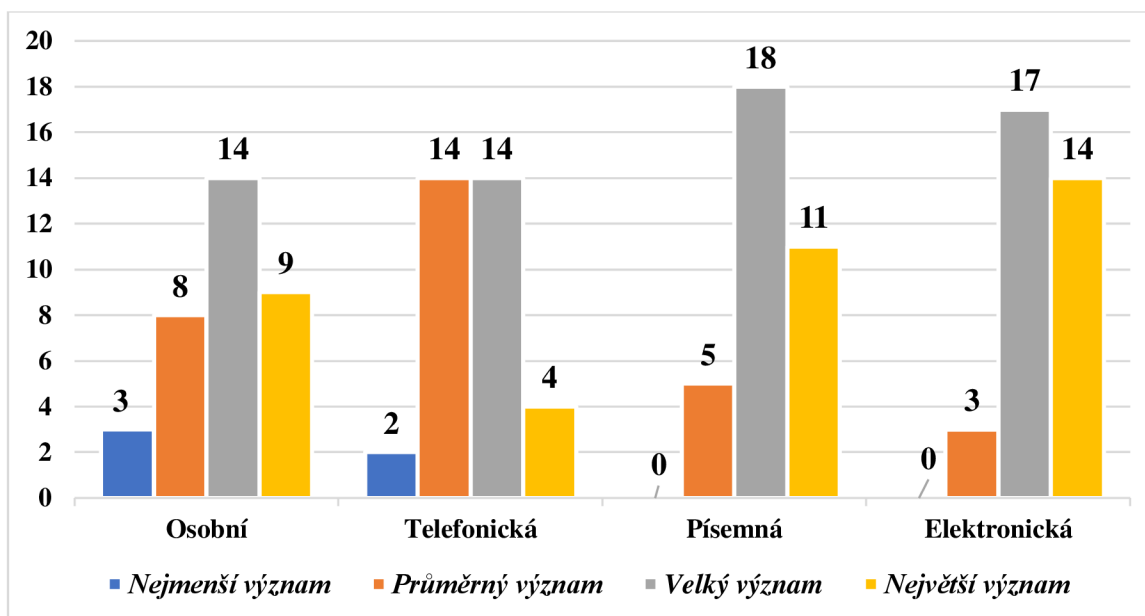
**Tabulka 1 Rozčlenění forem komunikace dle jejich významnosti**

Typ komunikace	1	2	3	4	VAP	Rozptyl	Směrodatná odchylka	VK v %	Pořadí významnosti
Osobní	3	8	14	9	2,853	0,857	0,925	32,439	3.
Telefonická	2	14	14	4	2,588	0,613	0,783	30,255	4.
Písemná	0	5	18	11	3,176	0,453	0,673	21,183	2.
Elektronická	0	3	17	14	3,324	0,407	0,638	19,203	1.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Níže v grafu 8 jsou tyto skutečnosti graficky prezentovány. Z tohoto grafu zcela přehledně vyplývá, že mezi významné formy komunikace se v daném potravinářském podniku řadí písemná, elektronická i osobní komunikace.

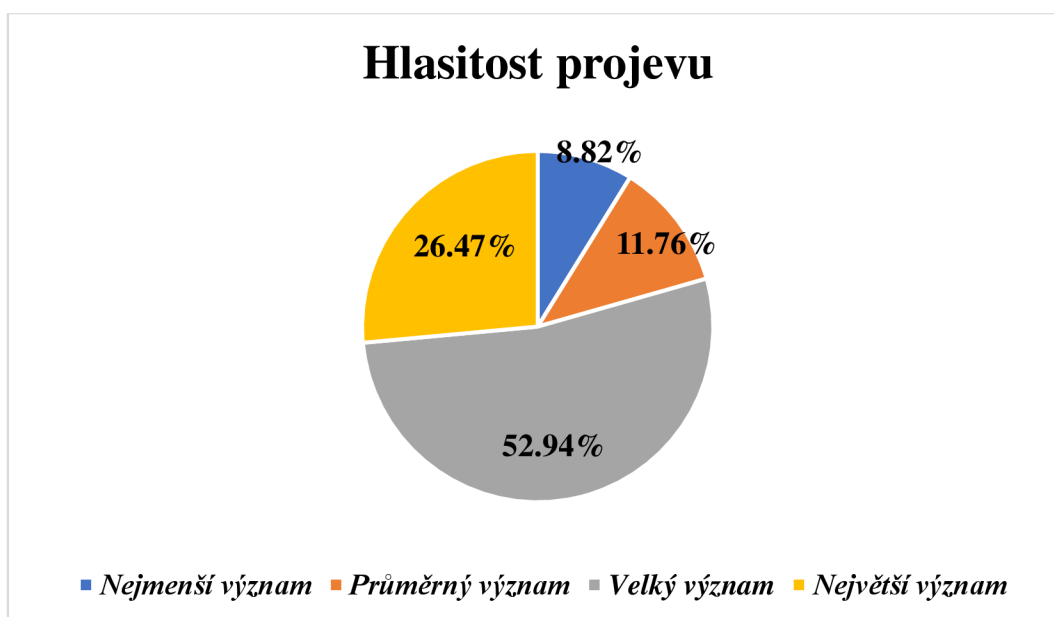
**Graf 8 Používané formy komunikace dle respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli dotazováni na jednotlivé prvky ve verbální komunikaci, jak vnímají jejich význam/důležitost. Nejprve se pozornost zaměřovala na hlasitost projevu. Z grafu 9 názorně vyplývá, že tento prvek verbální komunikace má nejmenší význam pro 8,8 % respondentů, průměrný význam pro 11,8 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 52,9 % respondentů, přičemž hlasitost projevu ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 26,5 % respondentů.

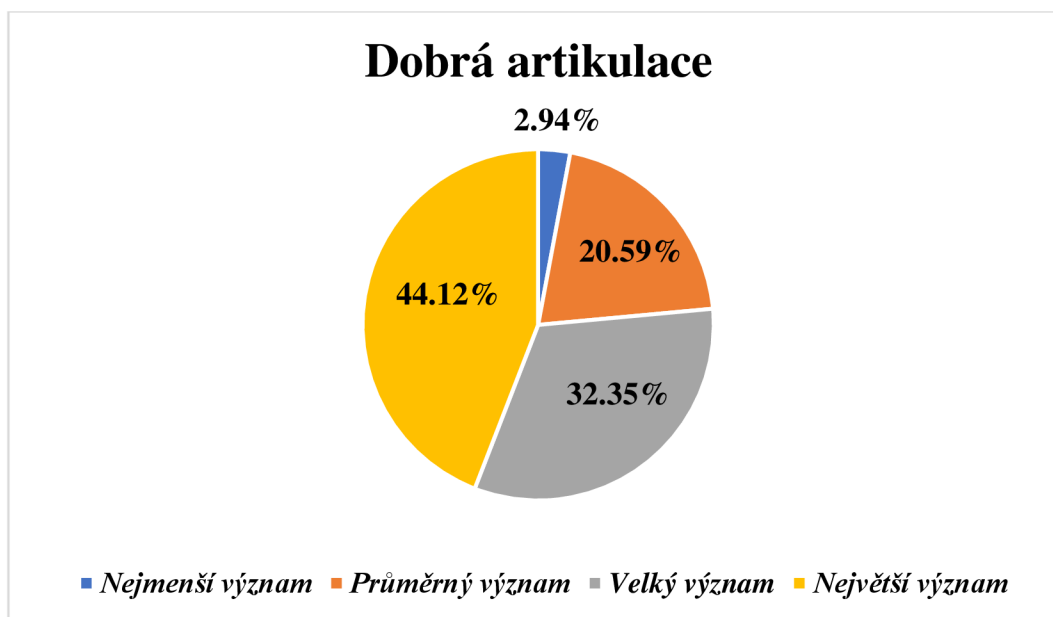
**Graf 9 Hlasitost projevu**



Zdroj: vlastní zpracování

Dále se měli respondenti vyjádřit k dobré artikulaci jako dalšímu prvku verbální komunikace. Z grafu 10 názorně vyplývá, že tento prvek verbální komunikace má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 20,6 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 32,4 % respondentů, přičemž dobrou artikulaci ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 44,1 % respondentů.

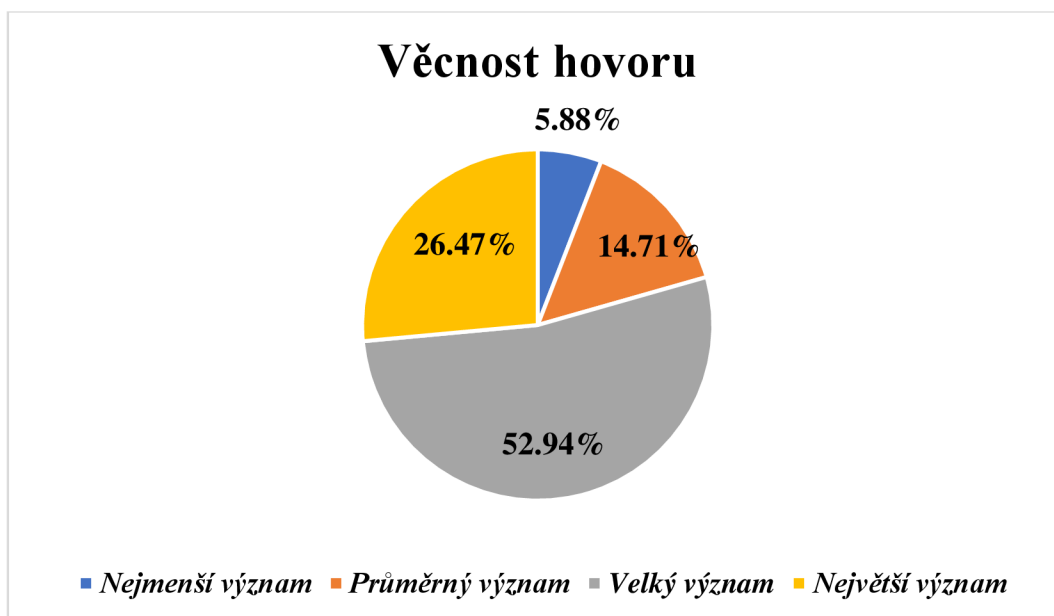
**Graf 10**    **Dobrá artikulace**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 11 názorně vyplývá, že věcnost hovoru ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 5,9 % respondentů, průměrný význam pro 14,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 52,9 % respondentů, přičemž věcnost hovoru ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 26,5 % respondentů.

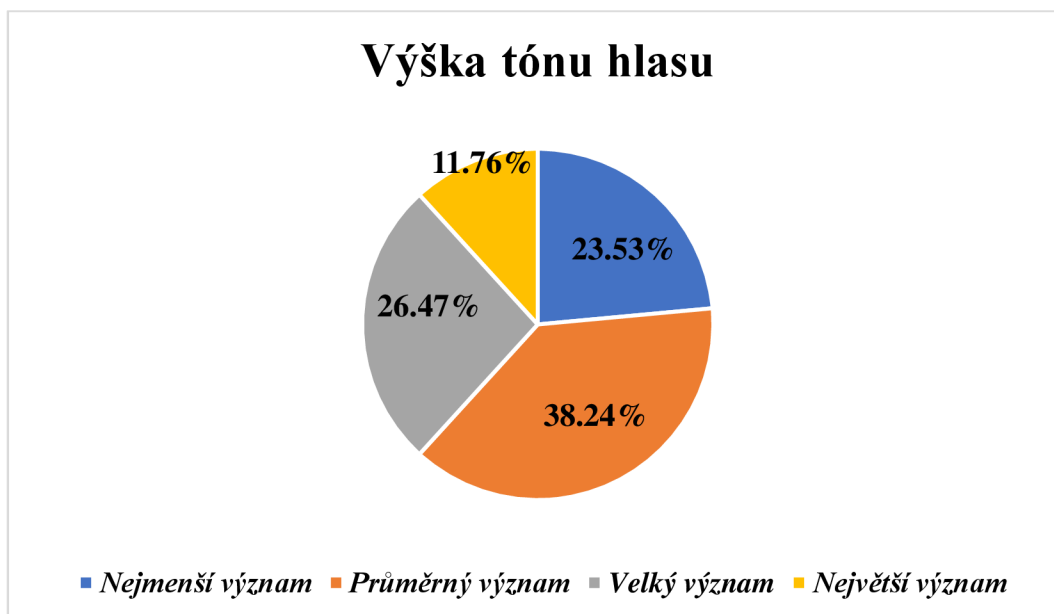
**Graf 11** Věcnost hovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Výška tónu hlasu je dalším faktorem, který ovlivňuje celkovou úroveň a kvalitu verbální komunikace. Z grafu 12 názorně vyplývá, že výška tónu hlasu ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 23,5 % respondentů, průměrný význam pro 38,2 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 26,5 % respondentů, přičemž výšku tónu hlasu ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 11,8 % respondentů.

**Graf 12** Výška tónu hlasu

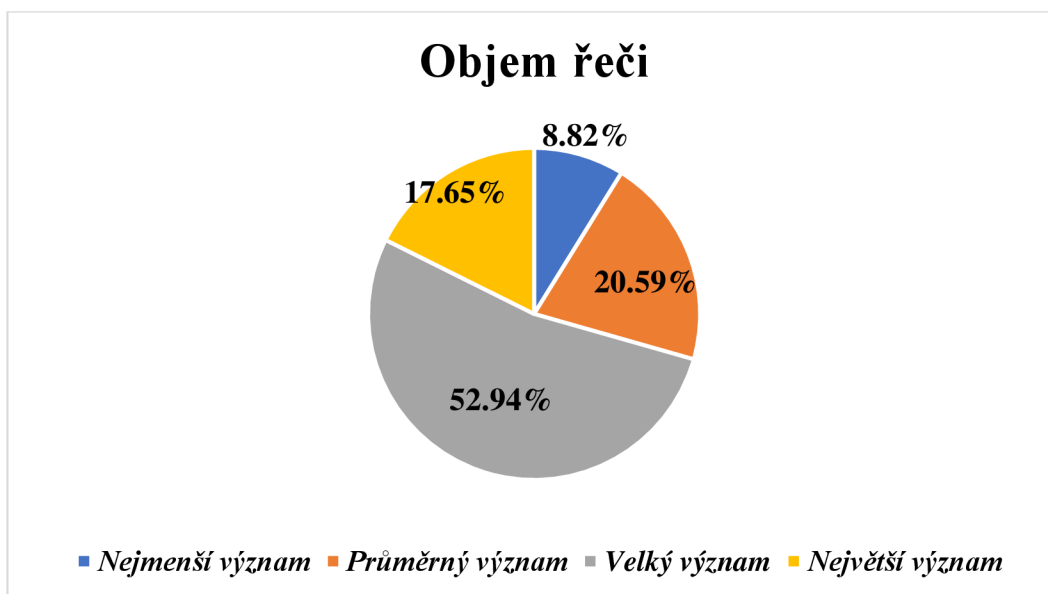


Zdroj: vlastní zpracování



Objem řeči je faktor, který je též nutné při hodnocení komunikace jako takové zohledňovat. Z grafu 13 názorně vyplývá, že objem řeči ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 8,8 % respondentů, průměrný význam pro 20,6 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 52,9 % respondentů, přičemž objem řeči ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 17,7 % respondentů.

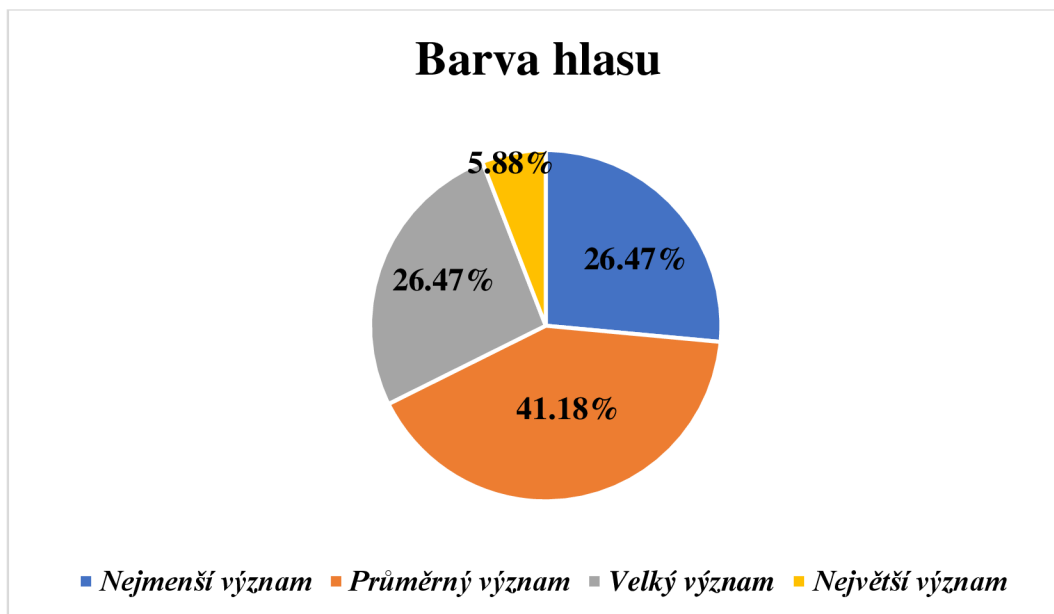
**Graf 13** Objem řeči



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 14 jednoznačně plyne, že barva hlasu ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 26,5 % respondentů, průměrný význam pro 41,2 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 26,5 % respondentů, přičemž barvu hlasu ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 5,9 % respondentů.

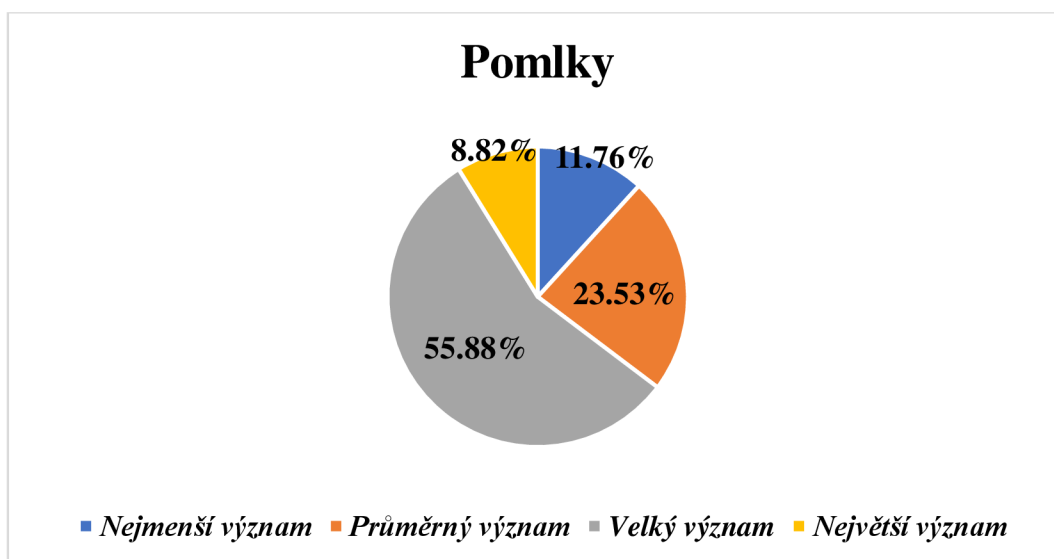
**Graf 14 Barva hlasu**



Zdroj: vlastní zpracování

Odborná literatura uvádí, že pomlky jsou dalším prvkem, který má vliv na celkové hodnocení verbální komunikace. Respondenti proto měli uvést, zda je tento prvek verbální komunikace při jednání s podřízenými pro ně osobně důležitý či nikoliv. Z grafu 15 jednoznačně plyne, pomlky ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 11,8 % respondentů, průměrný význam pro 23,5 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 55,9 % respondentů, přičemž pomlky ve verbální komunikaci vnímá jako nejméně významný prvek 8,9 % respondentů.

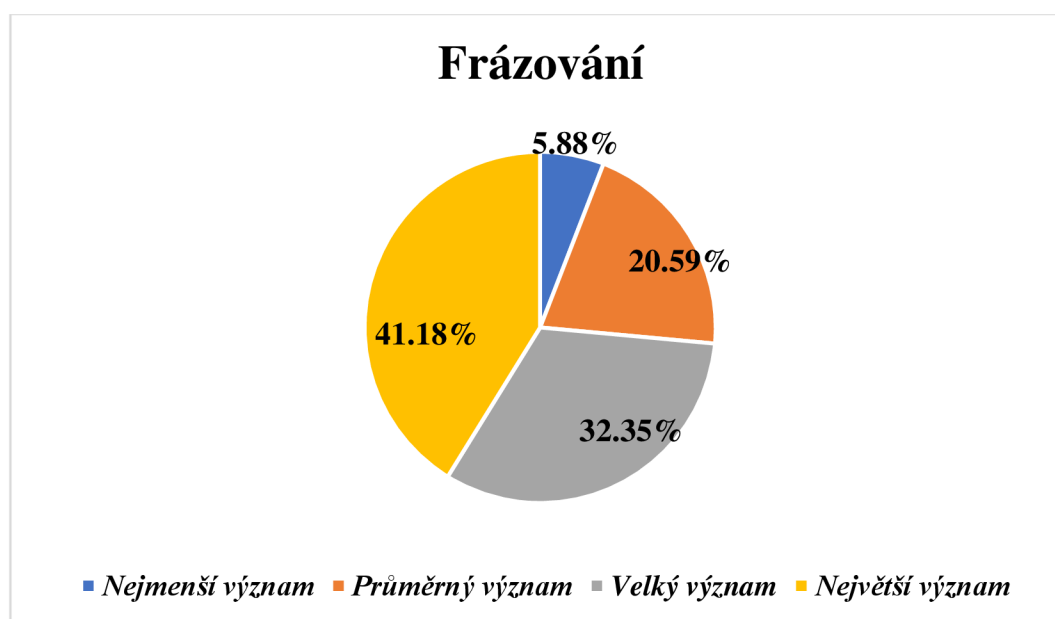
**Graf 15 Pomlky**



Zdroj: vlastní zpracování

Podobně je důležité také frázování, aby řeč nebyla jeden homogenní celek, ale aby se v něm dokázal komunikační partner orientovat, měl by být komunikační kontext rozdělen do několika částí, na celky. Respondenti proto měli uvést, zda je tento prvek verbální komunikace při jednání s podřízenými pro ně osobně důležitý či nikoliv. Z grafu 16 názorně vyplývá, frázování ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 5,9 % respondentů, průměrný význam pro 20,6 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 32,4 % respondentů, přičemž frázování ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 41,2 % respondentů.

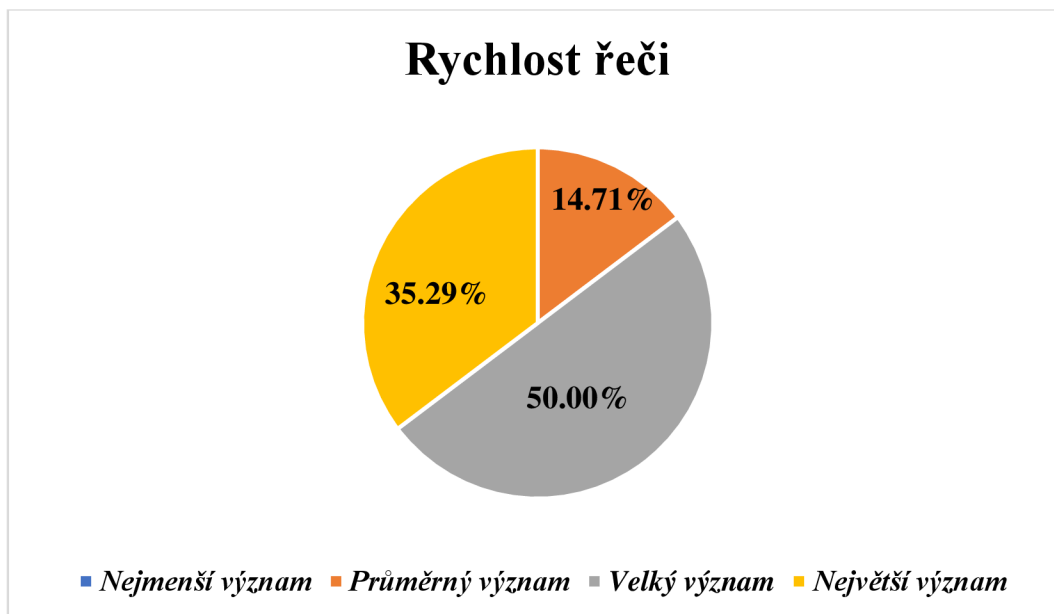
**Graf 16 Frázování**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Rychlost řeči může negativně ovlivnit schopnost porozumění toho, co je sdělováno komunikačnímu partnerovi. Respondenti proto měli uvést, zda je tento prvek verbální komunikace při jednání s podřízenými pro ně osobně důležitý či nikoliv. Z grafu 17 názorně vyplývá, že žádný respondent neuvedl, že by rychlost řeči ve verbální komunikaci mělo pro něj nejmenší význam, průměrný význam má pro 14,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 50 % respondentů, přičemž rychlost řeči ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 35,3 % respondentů.

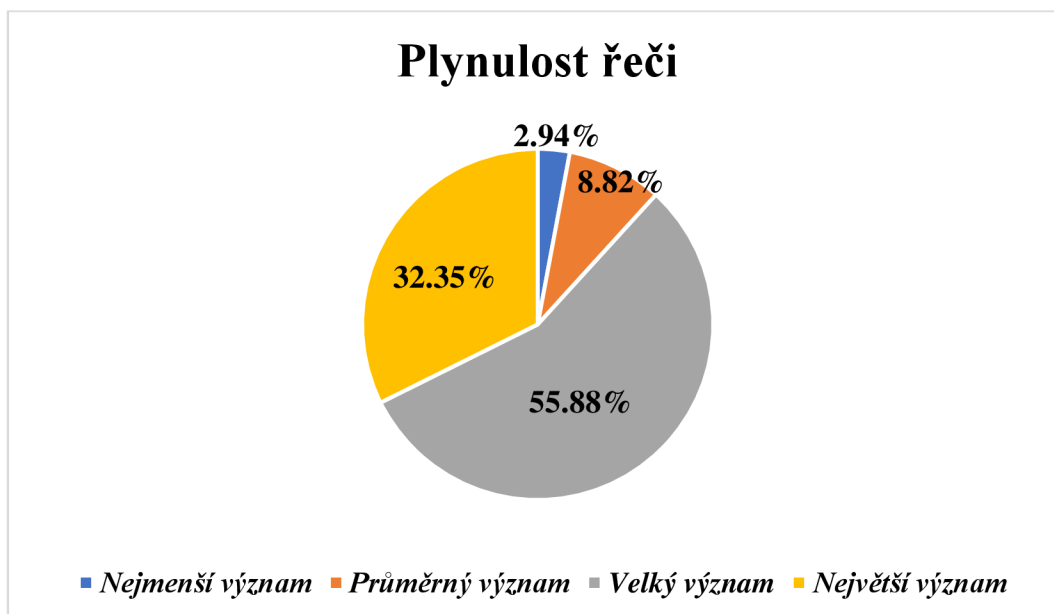
**Graf 17 Rychlost řeči**



Zdroj: vlastní zpracování

Podobně jako u rychlosti řeči, lze takto nahlížet i na plynulost řeči. Z grafu 18 názorně vyplývá, že tento prvek ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 8,8 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 55,9 % respondentů, přičemž plynulost řeči ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 32,4 % respondentů.

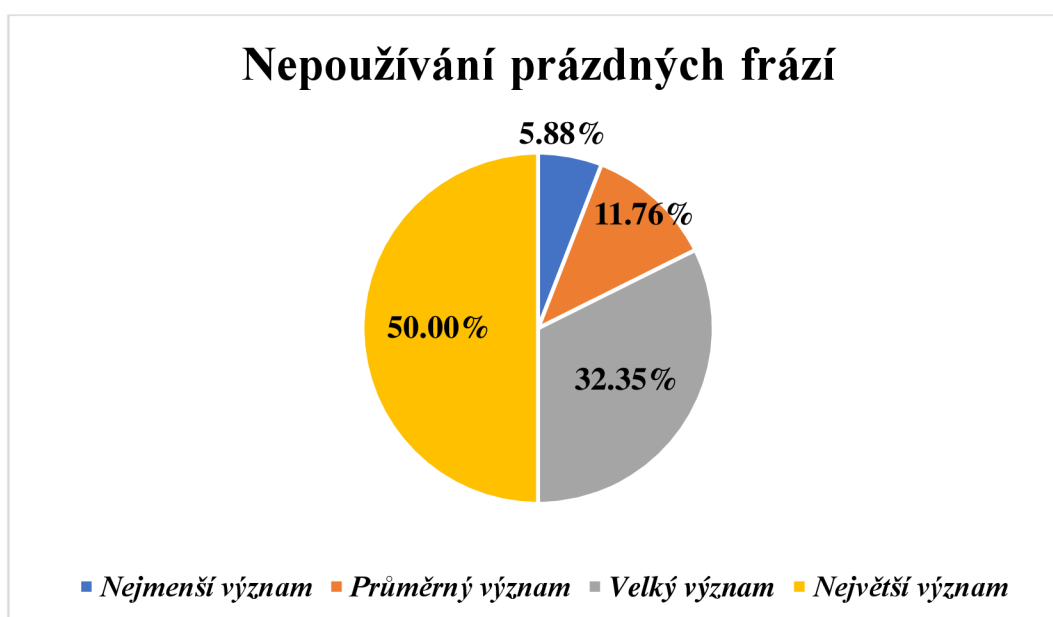
**Graf 18 Plynulost řeči**



Zdroj: vlastní zpracování

Na kvalitu verbální komunikace má negativní vliv používání prázdných frází. Manažeři se proto měli vyjádřit k tomu, jak je důležité tyto prázdné fráze při komunikaci s podřízenými či jinými komunikačními partnery nepoužívat. Z grafu 19 názorně vyplývá, že tento prvek ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 5,9 % respondentů, průměrný význam pro 11,8 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 32,4 % respondentů, přičemž nepoužívání prázdných frází ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 50 % respondentů.

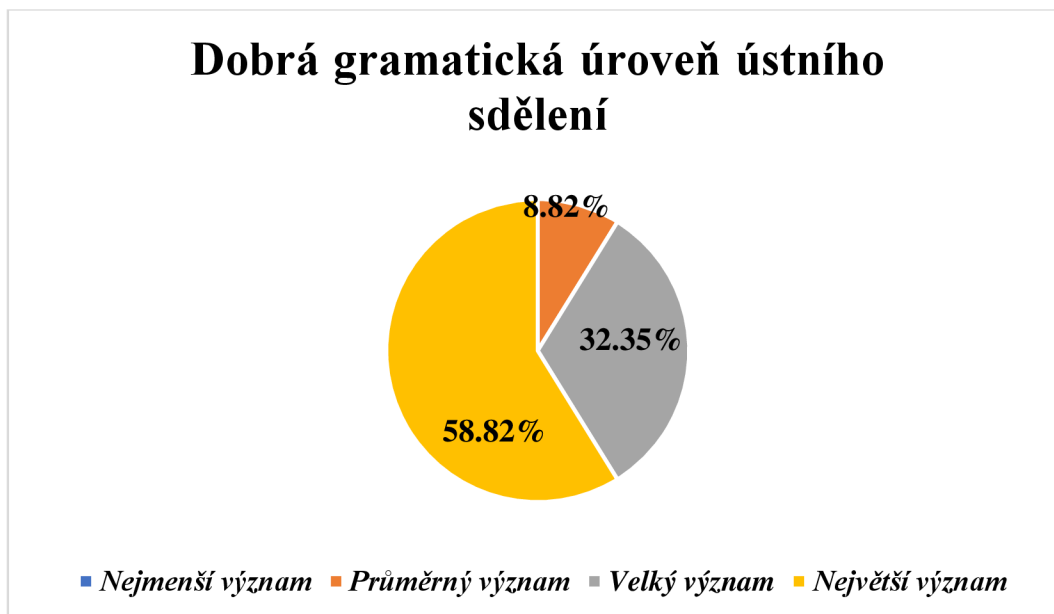
**Graf 19** Nepoužívání prázdných frází



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na ústní a písemné sdělení má vliv i dobrá gramatická úroveň toho, co je sdělováno. Manažeři se proto měli nejdříve vyjádřit, jak je pro ně důležitá dobrá gramatická úroveň ústního sdělení. Z grafu 20 názorně vyplývá, že tento prvek ve verbální komunikaci 8,8 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 32,4 % respondentů, přičemž dobrou gramatickou úroveň ústního sdělení ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 58,9 % respondentů.

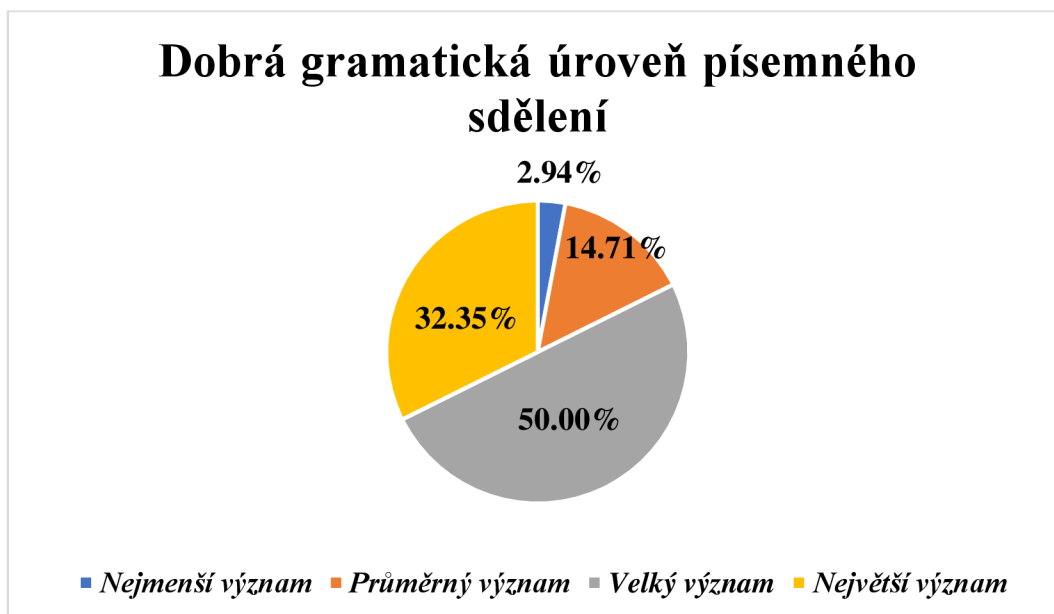
**Graf 20** Dobrá gramatická úroveň ústního sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 21 názorně vyplývá, že dobrá gramatická úroveň písemného sdělení ve verbální komunikaci má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 14,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 50 % respondentů, přičemž dobrou gramatickou úroveň písemného sdělení ve verbální komunikaci vnímá jako nejvýznamnější prvek 32,4 % respondentů.

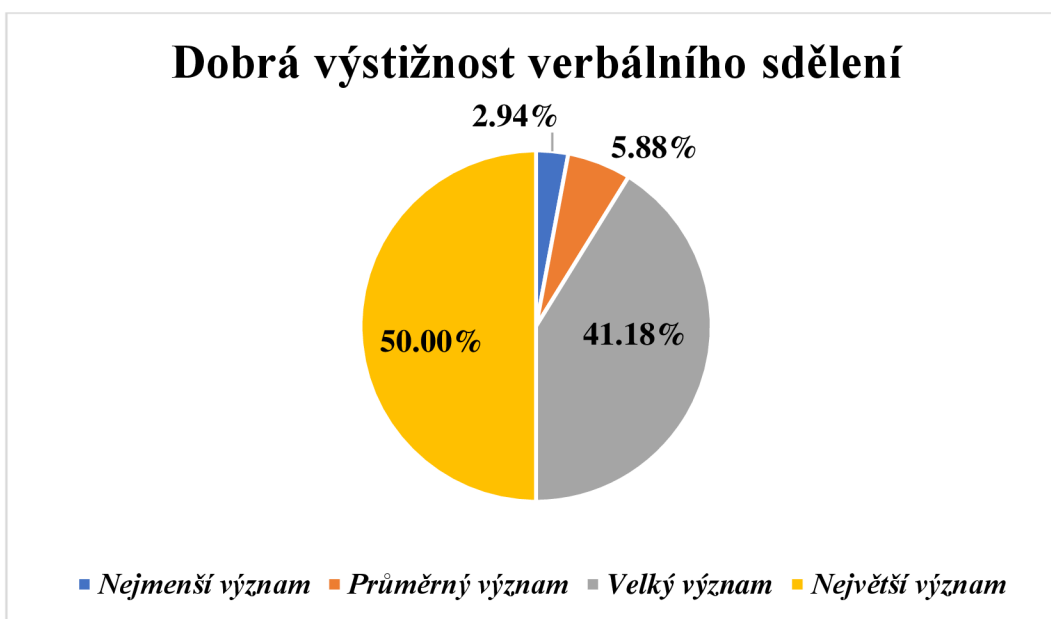
**Graf 21** Dobrá gramatická úroveň písemného sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

V neposlední řadě byli manažeři dotazováni na to, jak vnímají ve verbální komunikaci s podřízenými či jinými komunikačními partnery dobrou výstižnost verbálního sdělení. Z grafu 22 názorně vyplývá, že tento prvek má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 5,9 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 41,2 % respondentů, přičemž dobrou výstižnost verbálního sdělení vnímá jako nejvýznamnější prvek 50 % respondentů.

**Graf 22** Dobrá výstižnost verbálního sdělení



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na závěr této části je znázorněna tabulka 2, v níž jsou k jednotlivým prvkům verbální komunikace stanoveny vypočtené VAP, Směrodatná odchylka, Rozptyl i VK a uvedeno, jak významné jednotlivé prvky verbální komunikace vnímají oslovení respondenti. Z dané tabulky je zřejmé, že pro práci oslovených manažerů je nejvýznamnějším prvkem ovlivňujícím verbální komunikaci dobrá gramatická úroveň ústního sdělení, dobrá výstižnost verbálního sdělení a nepoužívání prázdných frází. Naopak za nejméně významné oslovení respondenti považují objem řeči, pomlky, výšku tónu hlasu a barvu hlasu. Nejméně variabilní byly odpovědi v případě hodnocení významnosti faktoru dobrá gramatická úroveň ústního sdělení, rychlost řeči a dobrá výstižnost verbálního sdělení (výše VK do 22 %), naopak značně variabilní byly odpovědi respondentů týkající se faktorů verbální komunikace výška tónu hlasu a barva hlasu (nad 40 %).

**Tabulka 2 Prvky verbální komunikace dle jejich významnosti**

Prvek verbální komunikace	1	2	3	4	VAP	Rozptyl	Směrodatná odchylka	VK v %	Pořadí významnosti
Hlasitost projevu	3	4	18	9	2,971	0,757	0,870	29,283	10.
Dobrá artikulace	1	7	11	15	3,176	0,756	0,869	27,369	5.-6.
Věcnost hovoru	2	5	18	9	3,000	0,667	0,816	27,217	9.
Výška tónu hlasu	8	13	9	4	2,265	0,928	0,963	42,532	13.
Objem řeči	3	7	18	6	2,794	0,714	0,845	30,240	11.
Barva hlasu	9	14	9	2	2,118	0,774	0,880	41,535	14.
Pomlky	4	8	19	3	2,618	0,668	0,817	31,213	12.
Frázování	2	7	11	14	3,088	0,871	0,933	30,216	8.
Rychlost řeči	0	5	17	12	3,206	0,471	0,687	21,418	4.
Plynulost řeči	1	3	19	11	3,176	0,513	0,716	22,556	5.-6.
Nepoužívání prázdných frází	2	4	11	17	3,265	0,807	0,898	27,510	3.
Dobrá gramatická úroveň ústního sdělení	0	3	11	20	3,500	0,439	0,663	18,939	1.
Dobrá gramatická úroveň písemného sdělení	1	5	17	11	3,118	0,592	0,769	24,675	7.
Dobrá výstižnost verbálního sdělení	1	2	14	17	3,382	0,546	0,739	21,853	2.

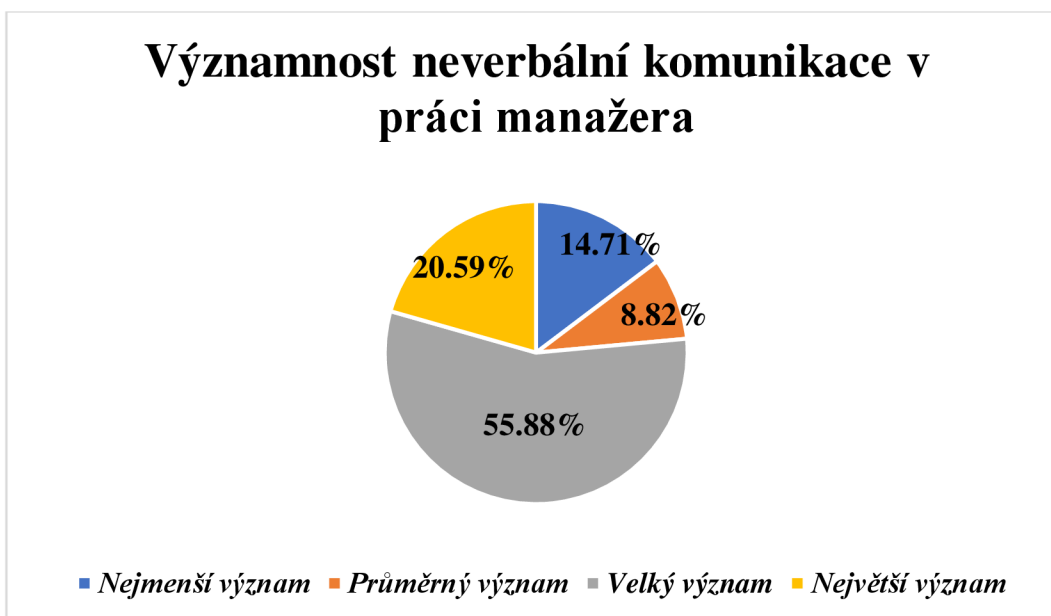
*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.2.3 Neverbální komunikace

Podobně jako verbální, tak i neverbální komunikace ovlivňuje úroveň komunikace manažera. Proto se další části dotazníku zaměřovaly nejenom na to, jak manažeři vnímají ve své práci význam neverbální komunikace, ale i její jednotlivé prvky. Z grafu 23 a tabulky 3 výstižně vyplývá, neverbální komunikace je nejméně významná pro 14,7 % respondentů, průměrný význam má pro 8,8 % respondentů, naopak velký význam neverbální komunikace uvedlo 55,9 % respondentů, přičemž jako nejvýznamnější ji vnímá 20,6 % respondentů.



**Graf 23 Významnost neverbální komunikace v práci manažera**



*Zdroj: vlastní zpracování*

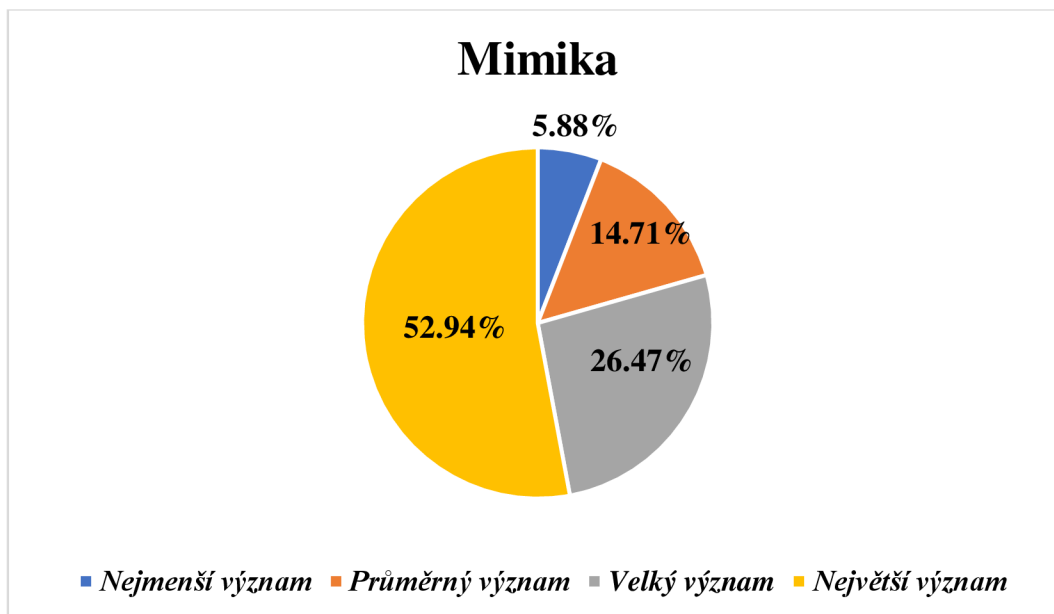
**Tabulka 3 Významnost neverbální komunikace v práci manažera**

	1	2	3	4	VAP	Rozptyl	Směrodatná odchylka	VK v %
Význam neverbální komunikace	5	3	19	7	2,824	0,877	0,936	33,167

*Zdroj: vlastní zpracování*

Prvním prvkem mající vliv na celkovou úroveň kvality neverbální komunikace má mimika. Z grafu 24 názorně vyplývá, že tento prvek má nejmenší význam pro 5,9 % respondentů, průměrný význam pro 14,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 26,5 % respondentů, přičemž mimiku vnímá jako nejvýznamnější prvek neverbální komunikace 52,9 % respondentů.

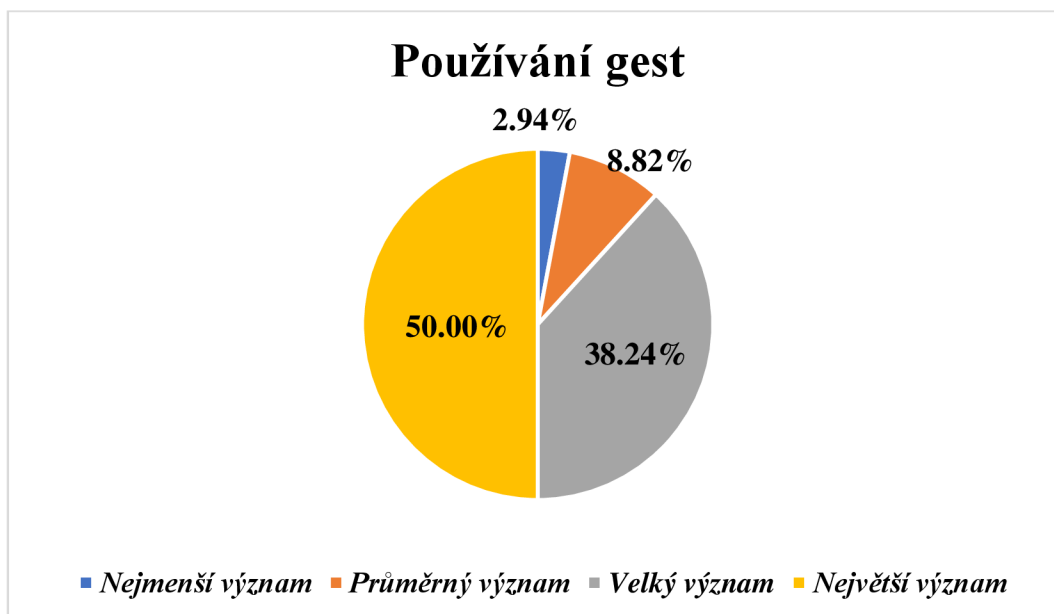
**Graf 24 Mimika**



Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsme se manažerů dotazovali na to, jak vnímají význam používání gest v neverbální komunikaci. Z grafu 25 názorně vyplývá, že tento prvek má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 8,8 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 38,2 % respondentů, přičemž používání gest vnímá jako nejvýznamnější prvek neverbální komunikace 50 % respondentů.

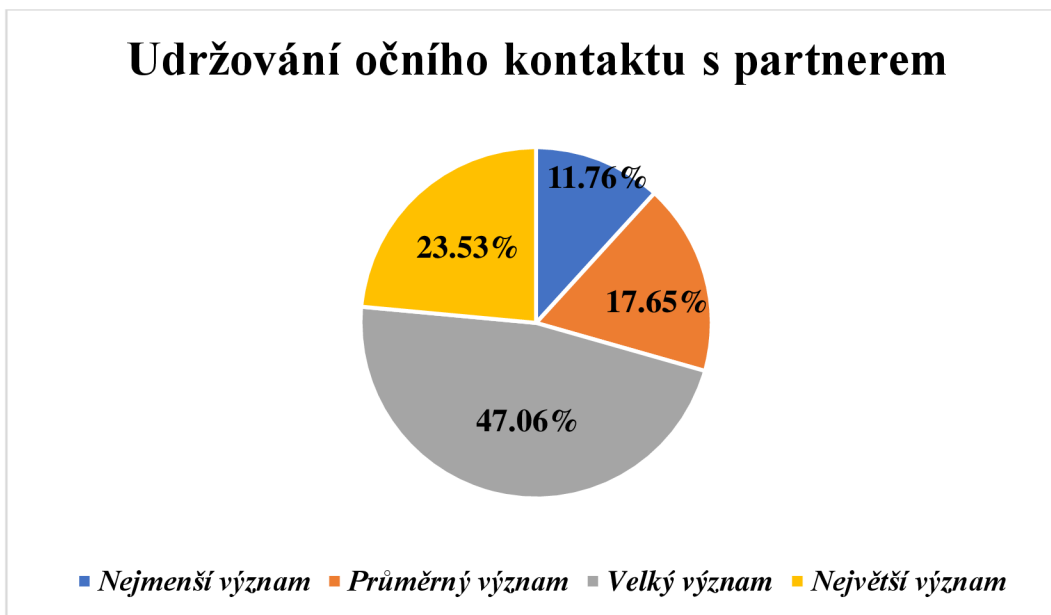
**Graf 25 Používání gest**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 26 názorně vyplývá, že udržování očního kontaktu s komunikačních partnerem má nejmenší význam pro 11,8 % respondentů, průměrný význam pro 17,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 47,1 % respondentů, přičemž udržování očního kontaktu s komunikačních partnerem vnímá jako nejvýznamnější prvek neverbální komunikace 23,5 % respondentů.

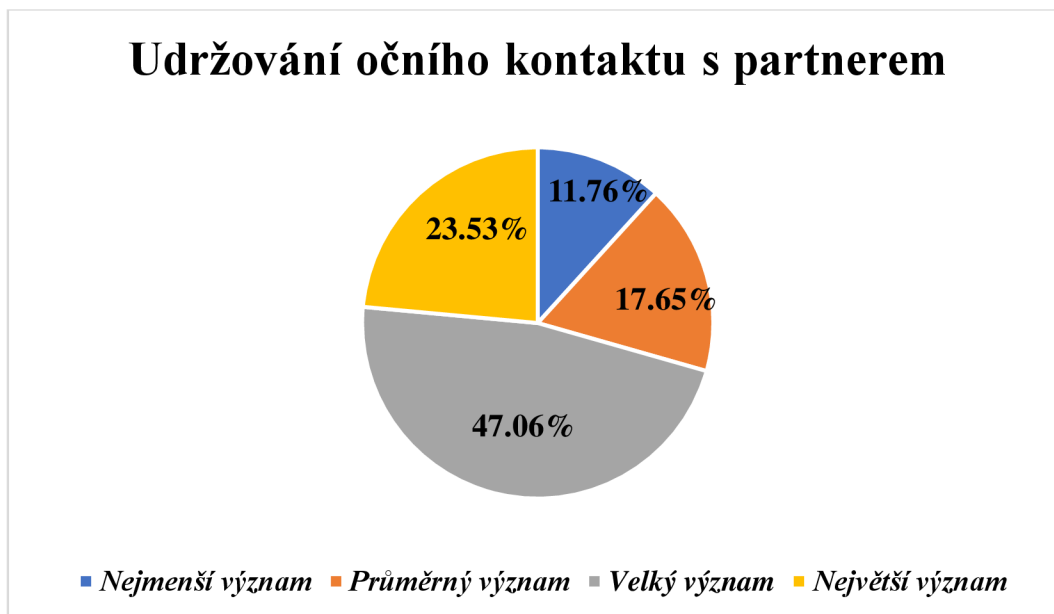
**Graf 26 Udržování očního kontaktu s partnerem**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 27 názorně vyplývá, že držení určitého postoje má nejmenší význam pro 11,8 % respondentů, průměrný význam pro 17,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 47,1 % respondentů, přičemž držení určitého postoje vnímá jako nejvýznamnější prvek neverbální komunikace 23,5 % respondentů.

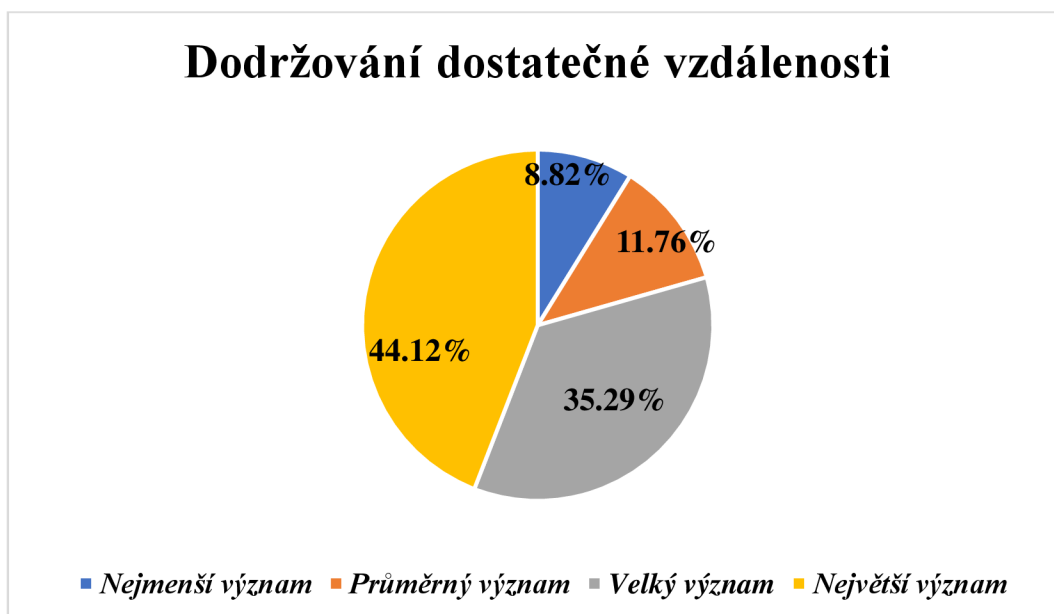
**Graf 27 Držení určitého postoje**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 28 jednoznačně plyne, že dodržování dostatečné vzdálenosti má nejmenší význam pro 8,8 % respondentů, průměrný význam pro 11,8 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 35,3 % respondentů, přičemž dodržování dostatečné vzdálenosti vnímá jako nejvýznamnější prvek neverbální komunikace 44,1 % respondentů.

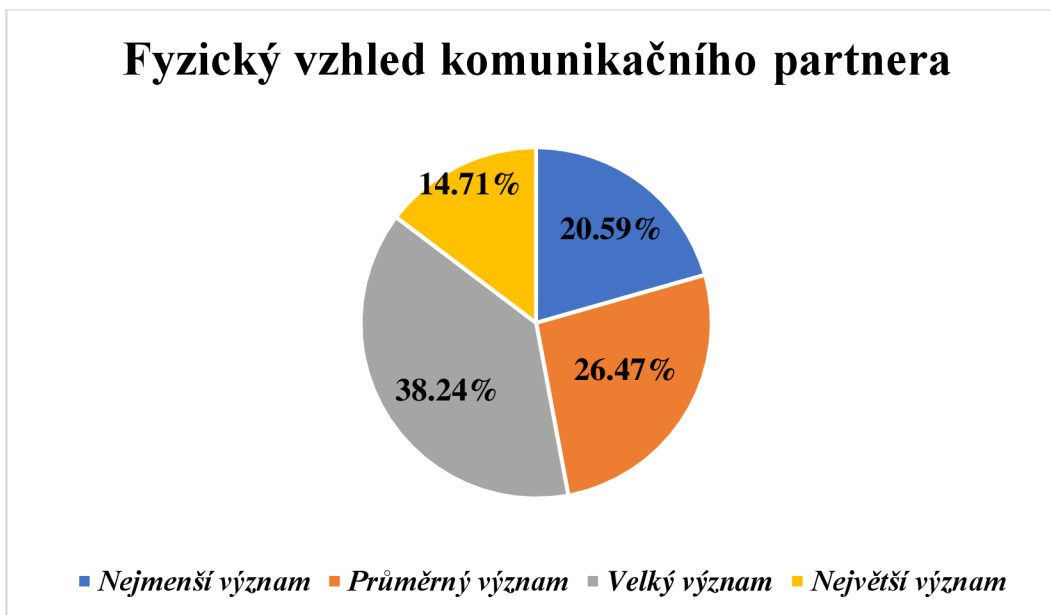
**Graf 28 Dodržování dostatečné vzdálenosti**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 29 jednoznačně plyne, že fyzický vzhled komunikačního partnera má nejmenší význam pro 20,6 % respondentů, průměrný význam pro 26,5 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 38,2 % respondentů, přičemž fyzický vzhled komunikačního partnera vnímá jako nejdůležitější prvek neverbální komunikace 14,7 % respondentů.

**Graf 29** Fyzický vzhled komunikačního partnera



Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr této části je znázorněna tabulka 4, v níž jsou k jednotlivým prvkům neverbální komunikace stanoveny vypočtené VAP, Směrodatná odchylka, Rozptyl i VK a uvedeno, jak významné jednotlivé prvky neverbální komunikace vnímají oslovení respondenti. Z dané tabulky je zřejmé, že pro práci oslovených manažerů je nejdůležitějším prvkem ovlivňujícím neverbální komunikaci komunikace bez emocionálního zkreslení, používání gest a mimika. Naopak za nejméně významné oslovení respondenti považují udržování očního kontaktu s komunikačním partnerem, držení určitého postoje a fyzický vzhled komunikačního partnera. Nejméně variabilní byly odpovědi v případě hodnocení významnosti faktoru používání gest (výše VK do 23 %), naopak značně variabilní byly odpovědi respondentů týkající se faktoru fyzický vzhled komunikačního partnera (nad 40 %).

**Tabulka 4 Prvky neverbální komunikace dle jejich významnosti**

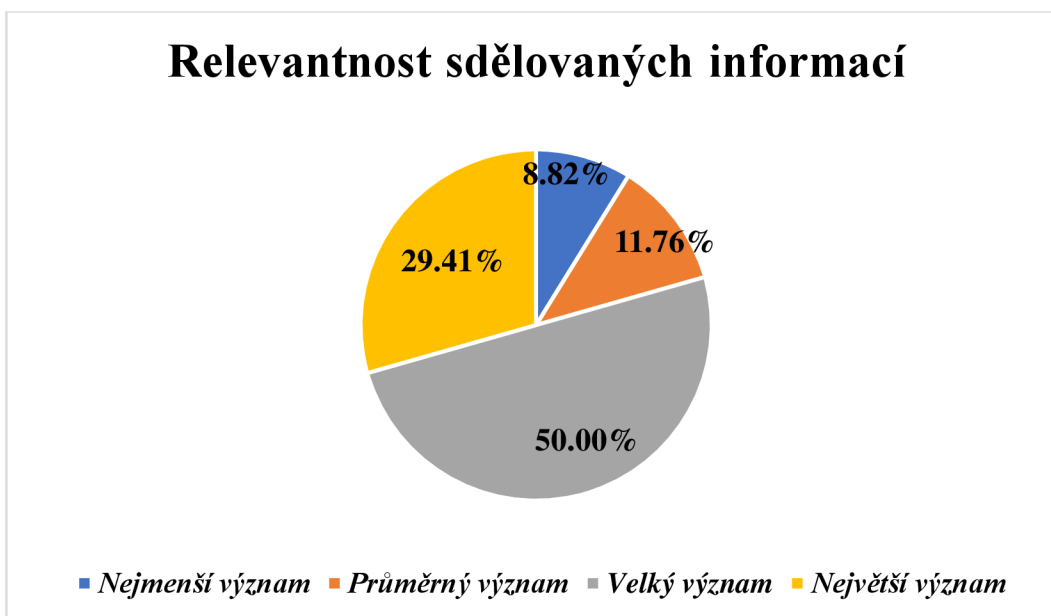
<b>Prvek neverbální komunikace</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>VAP</b>	<b>Rozptyl</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>	<b>VK v %</b>	<b>Pořadí významnosti</b>
Mimika	2	5	9	18	3,265	0,867	0,931	28,524	2.
Používání gest	1	3	13	17	3,353	0,599	0,774	23,081	1.
Udržování očního kontaktu s partnerem	4	6	16	8	2,824	0,877	0,936	33,167	4.
Držení určitého postoje	3	7	18	6	2,794	0,714	0,845	30,240	5.
Dodržování dostatečné vzdálenosti	3	4	12	15	3,147	0,917	0,958	30,430	3.
Fyzický vzhled komunikačního partnera	7	9	13	5	2,471	0,984	0,992	40,150	6.

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.2.4 Sdělovaný obsah komunikace**

Další část vyhodnocovaného dotazníku se týká sdělovaného obsahu komunikace. Nejdříve se měli manažeři zaměřit na relevantnost informací, které sdělují, do jaké míry je právě tento prvek určující pro celkový obsah komunikace. Z grafu 30 jednoznačně plyne, že relevantnost sdělovaných informací má nejmenší význam pro 8,8 % respondentů, průměrný význam pro 11,8 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 50 % respondentů, přičemž že relevantnost sdělovaných informací vnímá jako nejvýznamnější prvek v obsahu komunikace 29,4 % respondentů.

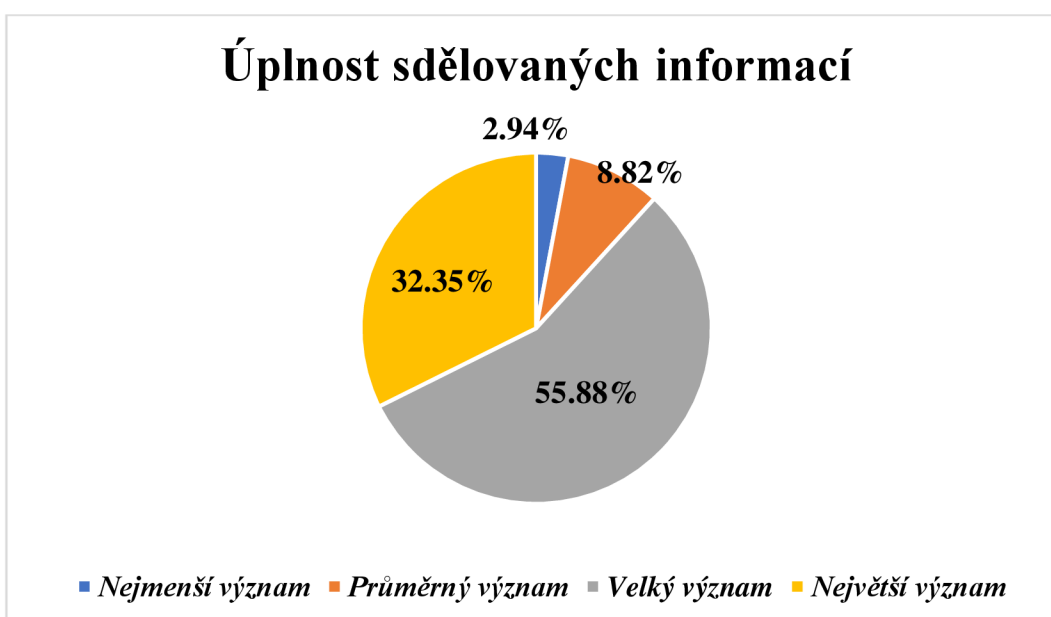
**Graf 30** Relevantnost sdělovaných informací



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 31 jednoznačně plyne, že úplnost sdělovaných informací má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 8,8 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 55,9 % respondentů, přičemž že úplnost sdělovaných informací vnímá jako nejvýznamnější prvek v obsahu komunikace 32,4 % respondentů.

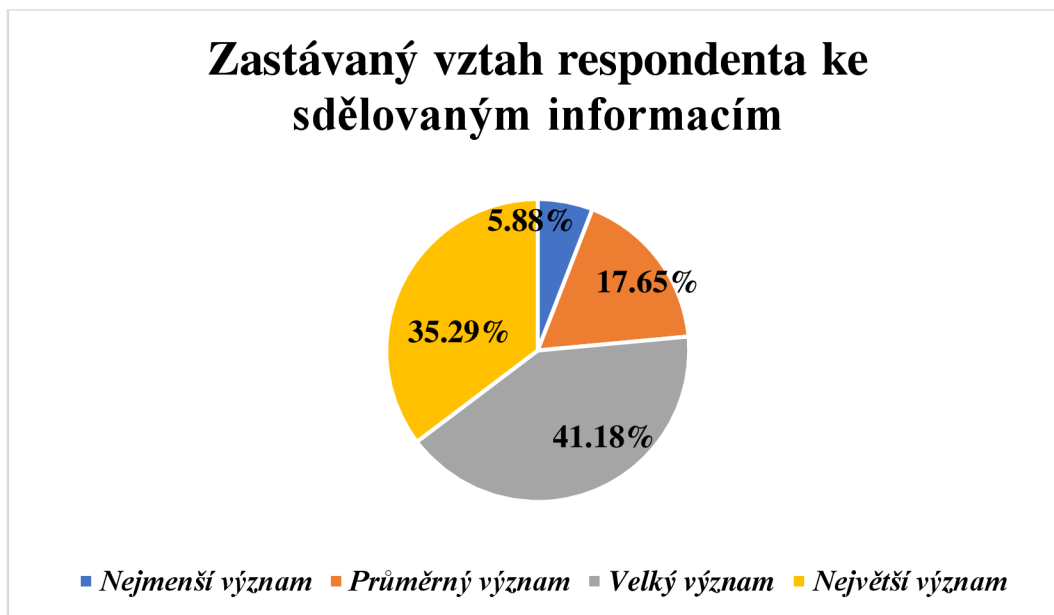
**Graf 31** Úplnost sdělovaných informací



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 32 jednoznačně plyne, že zastávaný vztah respondenta ke sdělovaným informacím má nejmenší význam pro 5,9 % respondentů, průměrný význam pro 17,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 41,2 % respondentů, přičemž zastávaný vztah respondenta ke sdělovaným informacím vnímá jako nejvýznamnější prvek v obsahu komunikace 32,3 % respondentů.

**Graf 32** Zastávaný vztah respondenta ke sdělovaným informacím

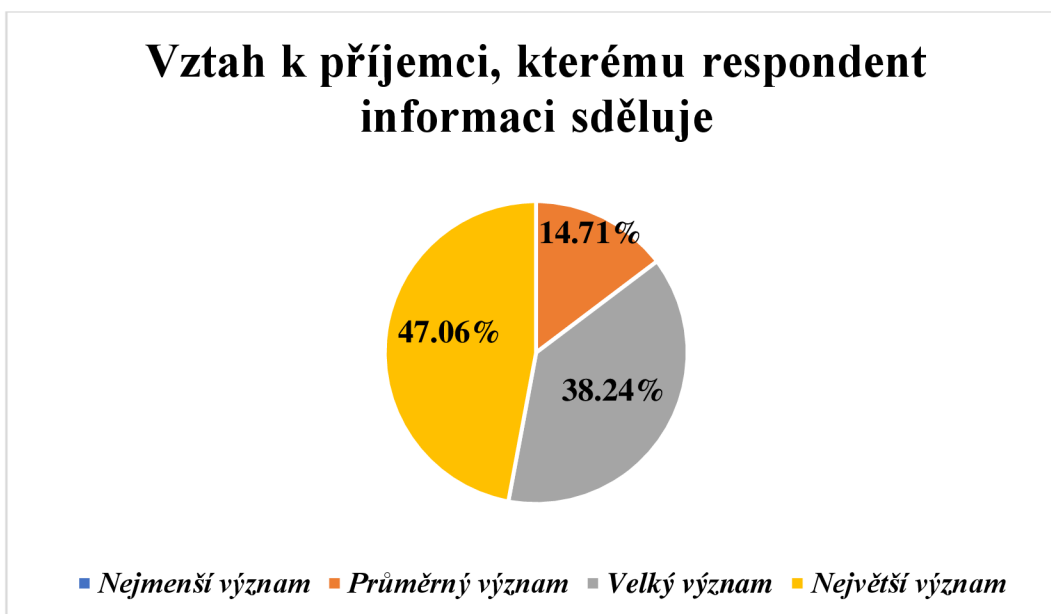


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 33 jednoznačně plyne, že vztah k příjemci, kterému respondent informaci sděluje, nemá nejmenší význam pro žádného z respondentů, průměrný význam pro 14,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto prvku uvedlo 38,2 % respondentů, přičemž vztah k příjemci, kterému respondent informaci sděluje, vnímá jako nejvýznamnější prvek v obsahu komunikace 47,1 % respondentů.



**Graf 33** Vztah k příjemci, kterému respondent informaci sděluje



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na závěr této části je znázorněna tabulka 5, v níž jsou k jednotlivým částem sdělovaného obsahu komunikace stanoveny vypočtené VAP, Směrodatná odchylka, Rozptyl i VK a uvedeno, jak významné jednotlivé části sdělovaného obsahu komunikace vnímají oslovení respondenti. Z dané tabulky je zřejmé, že pro práci oslovených manažerů je nejvýznamnější částí sdělovaného obsahu komunikace vztah k příjemci, kterému respondent informaci sděluje. Naopak za nejméně významnou část sdělovaného obsahu komunikace oslovení respondenti považují relevantnost sdělovaných informací. Nejméně variabilní byly odpovědi v případě vztahu k příjemci, kterému respondent informaci sděluje (výše VK do 22 %), naopak značně variabilní byly odpovědi respondentů týkající se relevantnosti sdělovaných informací (nad 29 %).

**Tabulka 5 Sdělovaný obsah komunikace dle jeho významnosti**

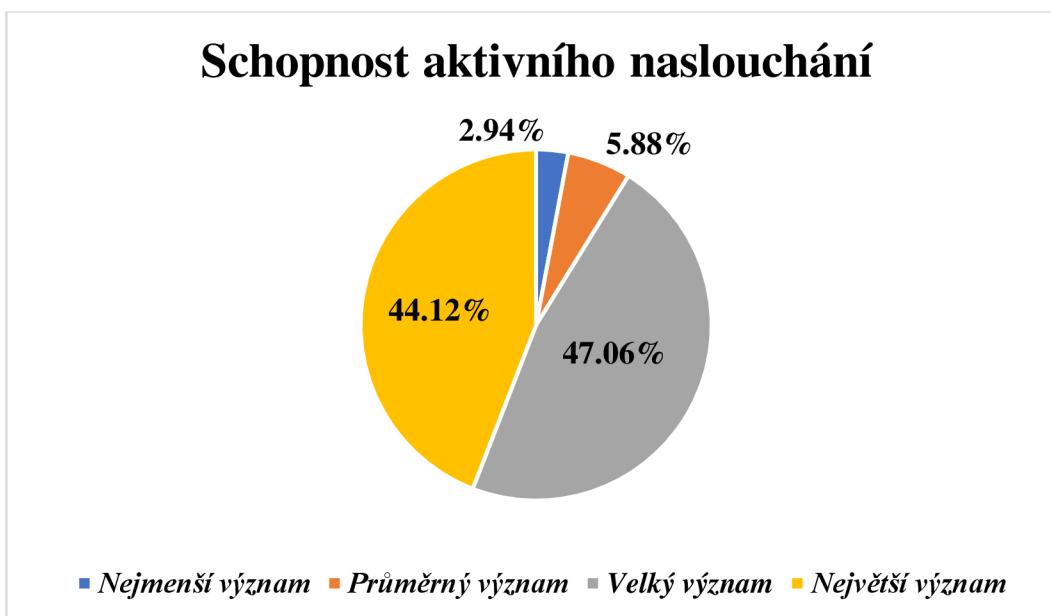
Sdělovaný obsah komunikace	1	2	3	4	VAP	Rozptyl	Směrodatná odchylka	VK v %	Pořadí významnosti
Relevantnost sdělovaných informací	3	4	17	10	3,000	0,788	0,888	29,588	4.
Úplnost sdělovaných informací	1	3	19	11	3,176	0,513	0,716	22,556	2.
Zastávaný vztah respondenta ke sdělovaným informacím	2	6	14	12	3,059	0,784	0,886	28,953	3.
Vztah k příjemci, kterému respondent informaci sděluje	0	5	13	16	3,324	0,529	0,727	21,874	1.

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.2.5 Komunikační dovednosti**

Z teoretické části diplomové práce vyplynulo, že každý manažer by měl disponovat určitými komunikačními dovednostmi, na základě nichž budou schopni efektivněji komunikovat nejenom s podřízenými, ale také obchodními partnery, s veřejností navenek apod. Proto byli v další části dotazníku manažeři dotazováni na několik typů komunikačních dovedností, jak oni sami vnímají jejich význam ve své manažerské praxi. Nejdříve šlo o schopnost aktivního naslouchání. Z grafu 34 zřetelně vyplývá, že schopnost aktivního naslouchání má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 5,9 % respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 47,1 % respondentů, přičemž schopnost aktivního naslouchání vnímá jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera 44,1 % respondentů.

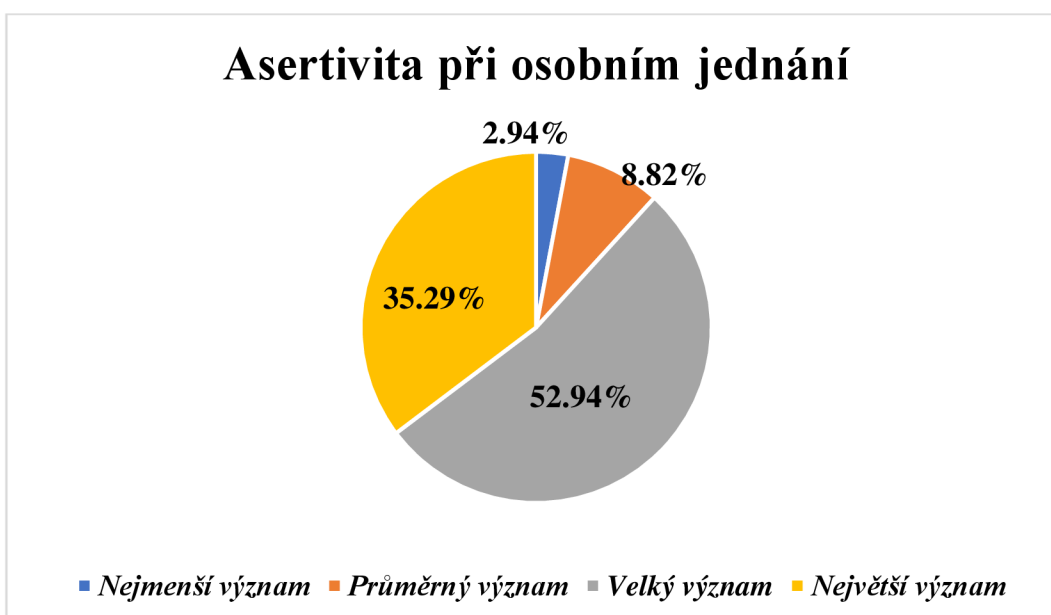
**Graf 34** Schopnost aktivního naslouchání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 35 zřetelně vyplývá, že asertivita při osobním jednání má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 8,8 % respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 52,9 % respondentů, přičemž schopnost asertivity při osobním jednání vnímá jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera 35,3 % respondentů.

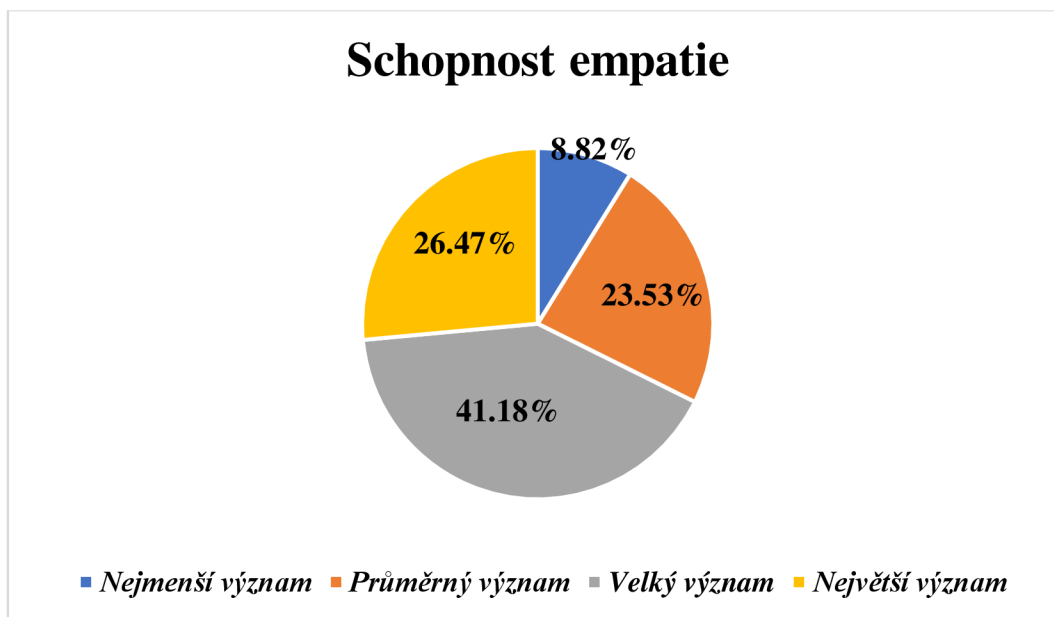
**Graf 35** Asertivita při osobním jednání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 36 zřetelně vyplývá, že schopnost empatie má nejmenší význam pro 8,8 % respondentů, průměrný význam pro 23,5 % respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 41,2 % respondentů, přičemž schopnost empatie vnímá jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera 26,5 % respondentů.

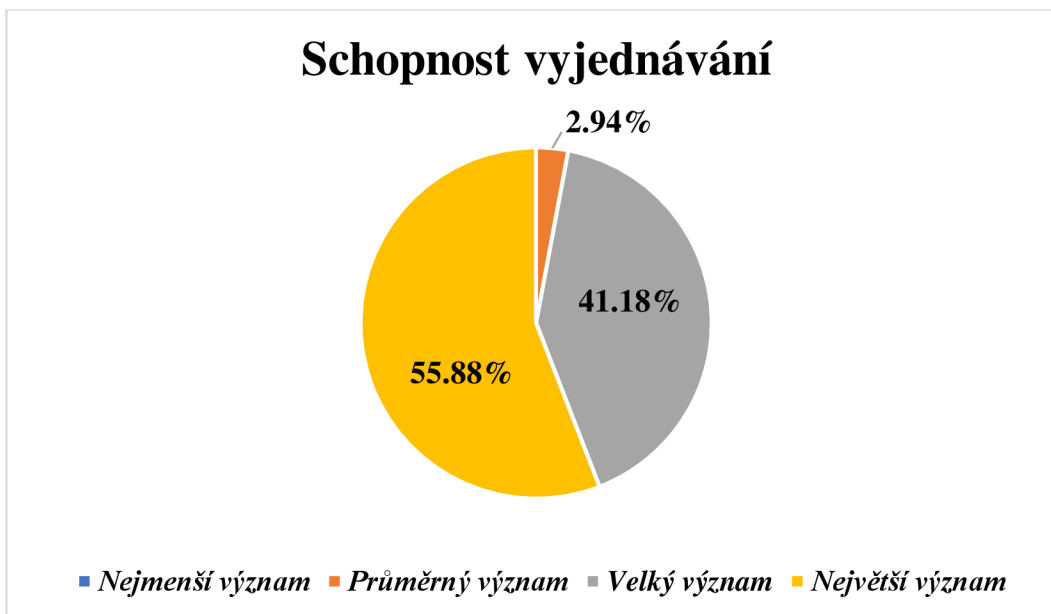
**Graf 36 Schopnost empatie**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 37 zřetelně vyplývá, že schopnost vyjednávání nemá nejmenší význam pro žádného z respondentů, průměrný význam má pro 2,9 % respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 41,2 % respondentů, přičemž schopnost vyjednávání vnímá jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera 55,9 % respondentů.

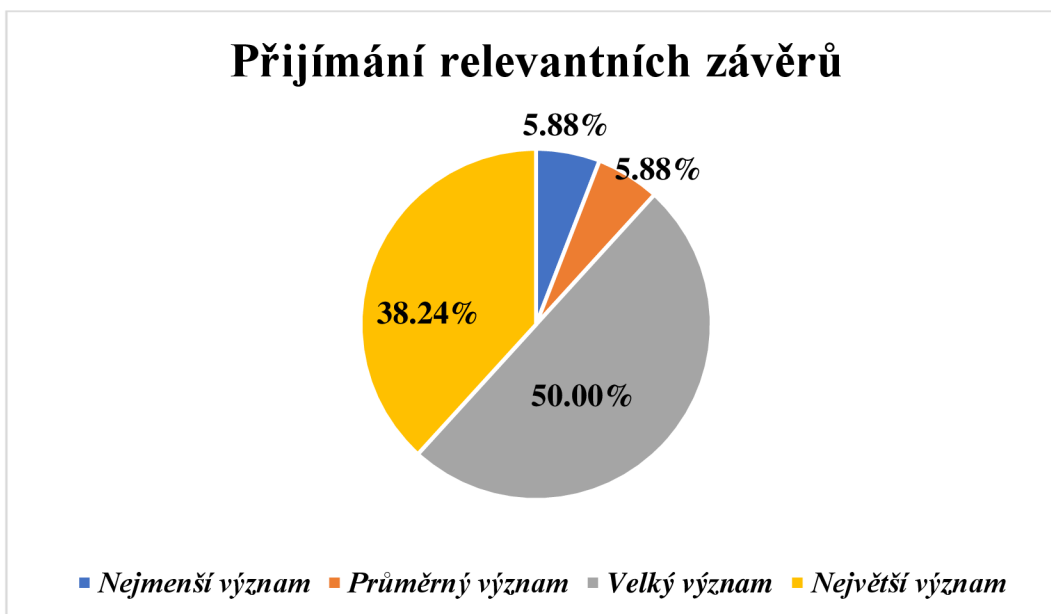
**Graf 37** Schopnost vyjednávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 38 zřetelně vyplývá, že schopnost přijímání relevantních závěrů má nejmenší význam pro 5,9 % respondentů, průměrný význam má taktéž pro 5,9 % respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 50 % respondentů, přičemž schopnost přijímání relevantních závěrů jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera vnímá 38,2 % respondentů.

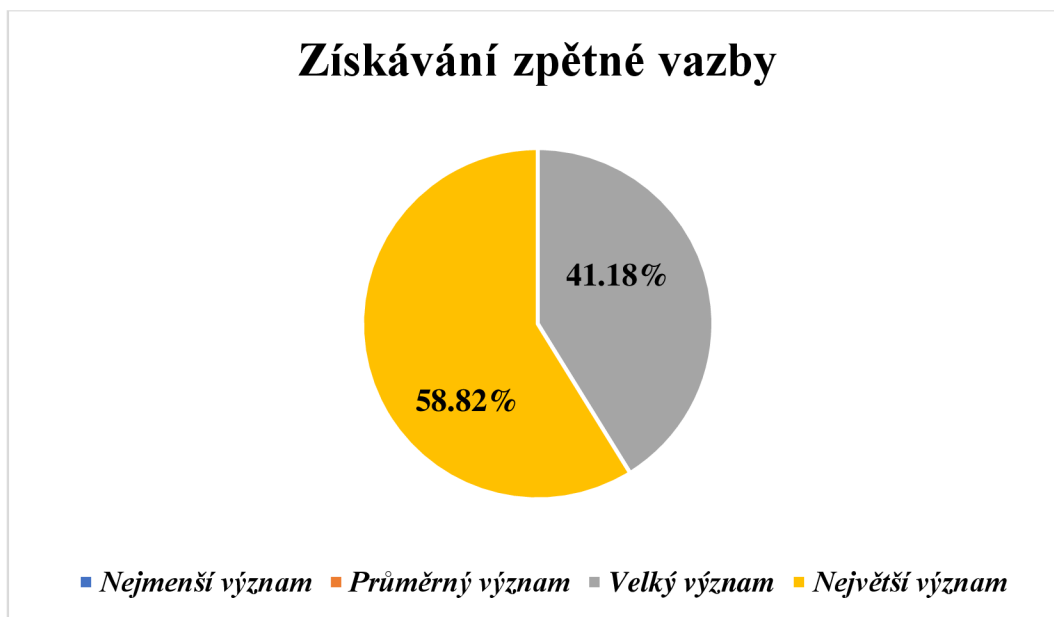
**Graf 38** Přijímání relevantních závěrů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 39 zřetelně vyplývá, že schopnost získávání zpětné vazby nemá nejmenší ani průměrný význam pro žádného z respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 41,2 % respondentů, přičemž schopnost získávání zpětné vazby jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera vnímá 58,8 % respondentů.

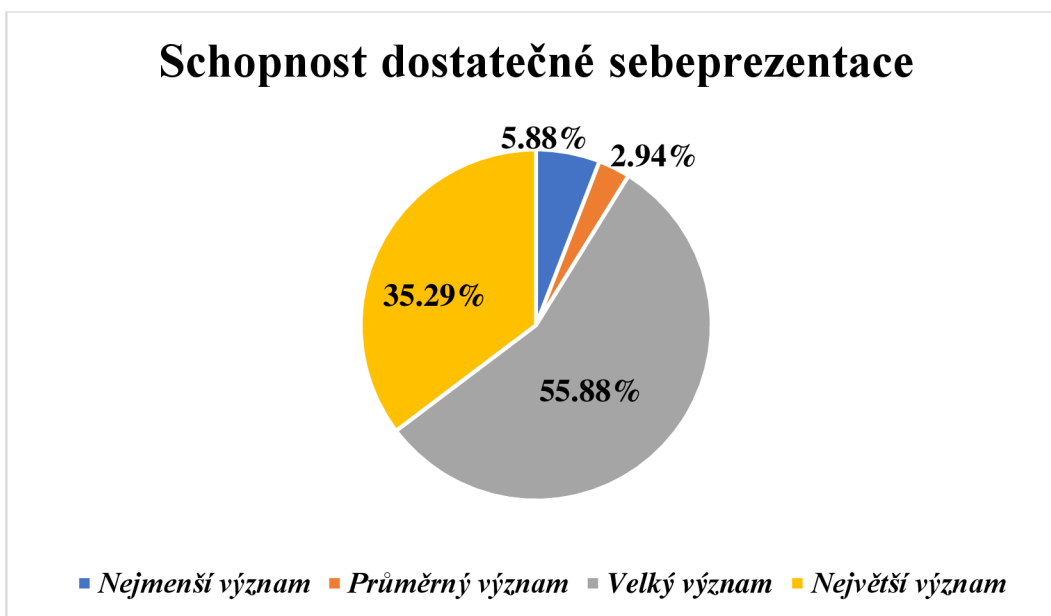
**Graf 39** Získávání zpětné vazby



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 40 zřetelně vyplývá, že schopnost dostatečné sebeprezentace má nejmenší význam pro 5,9 % respondentů, průměrný význam pro 2,9 % respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 55,9 % respondentů, přičemž schopnost dostatečné sebeprezentace jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera vnímá 35,3 % respondentů.

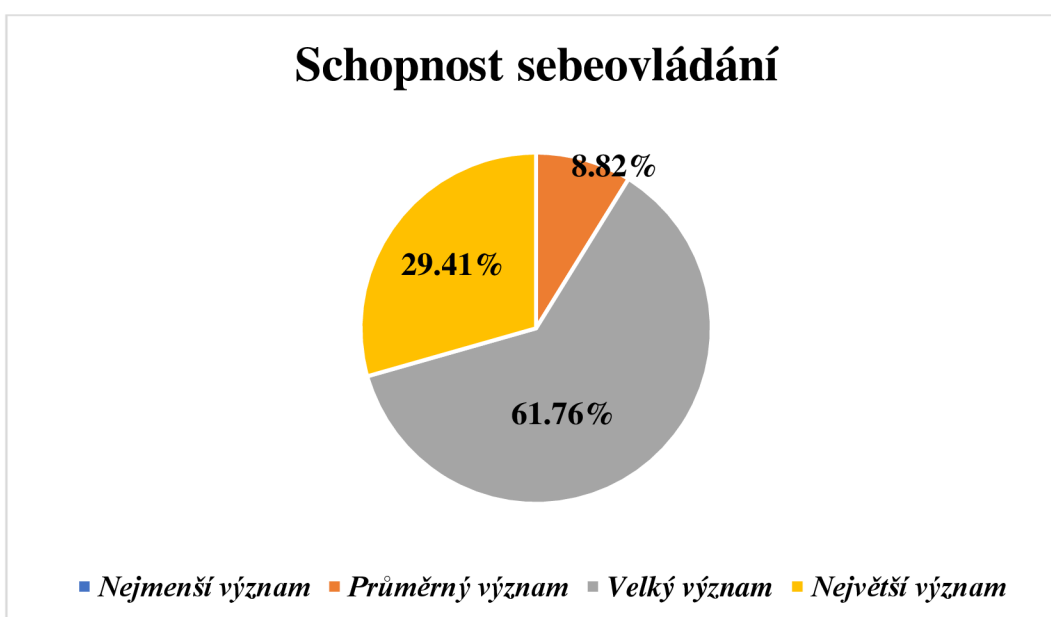
**Graf 40** Schopnost dostatečné sebereprezentace



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 41 zřetelně vyplývá, že schopnost sebeovládání nemá nejmenší význam pro žádného z respondentů, průměrný význam má pro 8,8 % respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 61,8 % respondentů, přičemž schopnost sebeovládání jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera vnímá 29,4 % respondentů.

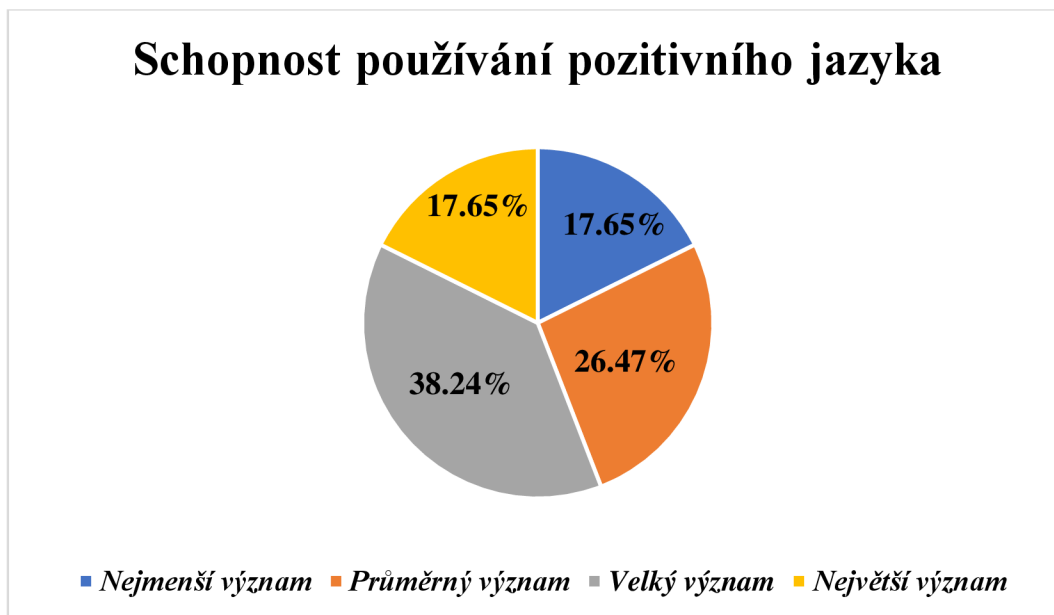
**Graf 41** Schopnost sebeovládání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 42 zřetelně vyplývá, že schopnost používání pozitivního jazyka má nejmenší význam pro 17,7 % respondentů, průměrný význam pro 26,5 % respondentů, naopak velký význam této komunikační dovednosti uvedlo 38,2 % respondentů, přičemž schopnost používání pozitivního jazyka jako nejvýznamnější komunikační dovednost manažera vnímá 17,7 % respondentů.

**Graf 42** Schopnost používání pozitivního jazyka

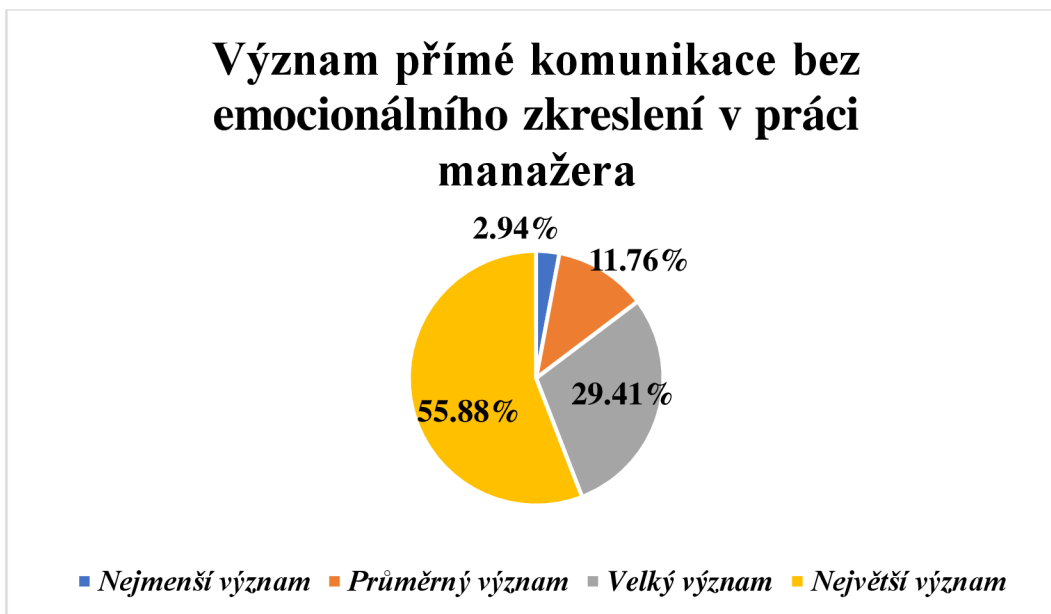


Zdroj: vlastní zpracování

Zajímali jsme se také o to, jak manažeři nahlízejí na význam přímé komunikace ve své práci, přičemž tato komunikace je oproštěna všech emocionálních zkrslení. Z grafu 43 jednoznačně plyne, že přímá komunikace bez emocionálního zkrslení má nejmenší význam pro 2,9 % respondentů, průměrný význam pro 11,8 % respondentů, naopak velký význam uvedlo 29,4 % respondentů, přičemž tato forma komunikace je nejvýznamnější pro 55,9 % respondentů.



**Graf 43** Význam přímé komunikace bez emocionálního zkreslení v práci manažera



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na závěr této části je znázorněna tabulka 6, v níž jsou k jednotlivým komunikačním dovednostem stanoveny vypočtené VAP, Směrodatná odchylka, Rozptyl i VK a uvedeno, jak významné jednotlivé komunikační dovednosti vnímají oslovení respondenti. Z dané tabulky je zřejmé, že pro práci oslovených manažerů jsou čtyřmi nejvýznamnějšími komunikačními dovednostmi získávání zpětné vazby, schopnost vyjednávání a přímá komunikace bez emocionálního zkreslení. Naopak za nejméně významné komunikační dovednosti oslovení respondenti považují schopnost empatie, schopnost používání pozitivního jazyka a schopnost aktivního naslouchání. Nejméně variabilní byly odpovědi v případě hodnocení významnosti získávání zpětné vazby, schopnosti vyjednávání a schopnosti sebeovládání (výše VK do 19 %), naopak značně variabilní byly odpovědi respondentů týkající se schopnosti empatie (výše VK nad 32 %).

**Tabulka 6 Komunikační dovednosti manažerů dle jejich významnosti**

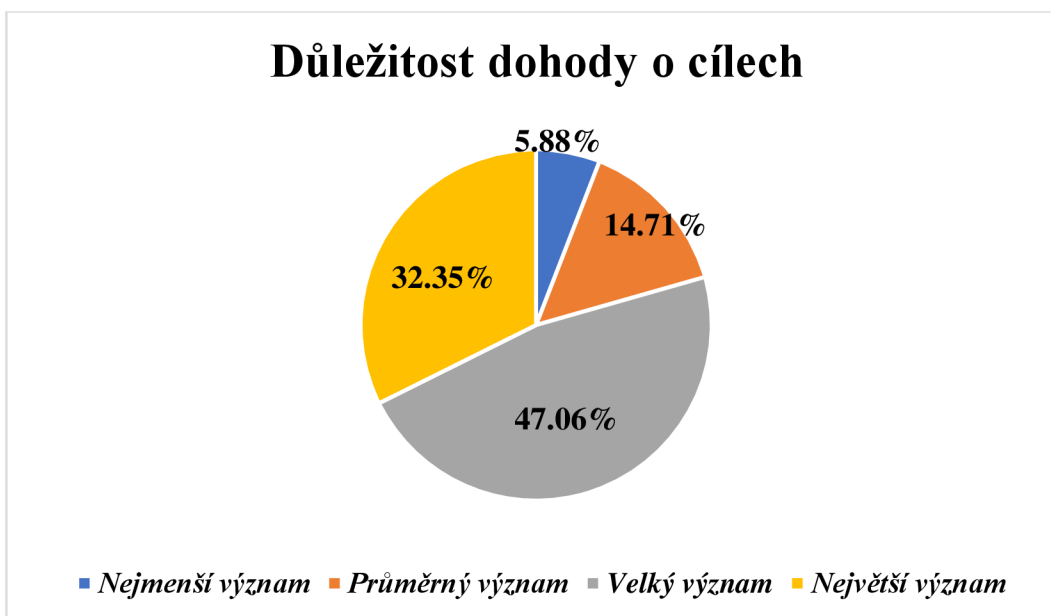
Jednotlivé komunikační dovednosti	1	2	3	4	VAP	Rozptyl	Směrodatná odchylka	VK v %	Pořadí významnosti
Schopnost aktivního naslouchání	1	2	16	15	3,324	0,529	0,727	21,874	4.-5.
Asertivita při osobním jednání	1	3	18	12	3,206	0,532	0,729	22,753	6.-9.
Schopnost empatie	3	8	14	9	2,853	0,857	0,925	32,439	10.
Schopnost vyjednávání	0	1	14	19	3,529	0,317	0,563	15,960	2.
Přijímání relevantních závěrů	2	2	17	13	3,206	0,653	0,808	25,212	6.-9.
Získávání zpětné vazby	0	0	14	20	3,588	0,250	0,500	13,922	1.
Schopnost dostatečné sebe prezentace	2	1	19	12	3,206	0,593	0,770	24,014	6.-9.
Schopnost sebeovládání	0	3	21	10	3,206	0,350	0,592	18,461	6.-9.
Schopnost používání pozitivního jazyka	1	2	16	15	3,324	0,529	0,727	21,874	4.-5.
Přímá komunikace bez emocionálního zkreslení	1	4	10	19	3,382	0,668	0,817	24,156	3.

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.2.6 Principy efektivní komunikace

V této části diplomové práce je důležité se zaměřit i na zjištění, jak manažeři potravinářského výrobního podniku nahlízejí na principy efektivní komunikace. Nejprve jsme se jich dotazovali na důležitost dohody o cílech. Z grafu 44 zřetelně vyplývá, že tento princip efektivní komunikace má nejmenší význam pro 5,9 % respondentů, průměrný význam pro 14,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto komunikačního principu uvedlo 47,1 % respondentů, přičemž důležitost dohody o cílech jako nejefektivnější princip komunikace vnímá 32,4 % respondentů.

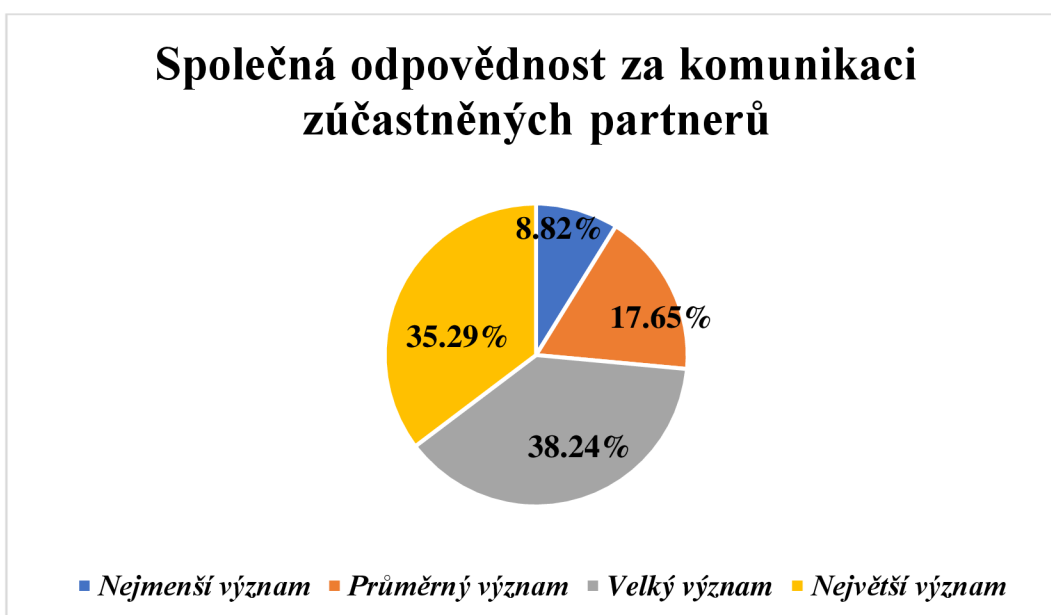
**Graf 44** Důležitost dohody o cílech



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 45 zřetelně vyplývá, že společná odpovědnost za komunikaci zúčastněných partnerů má nejmenší význam pro 8,8 % respondentů, průměrný význam pro 17,7 % respondentů, naopak velký význam tohoto komunikačního principu uvedlo 38,2 % respondentů, přičemž důležitost společné odpovědnosti za komunikaci zúčastněných partnerů jako neefektivnější princip komunikace vnímá 35,3 % respondentů.

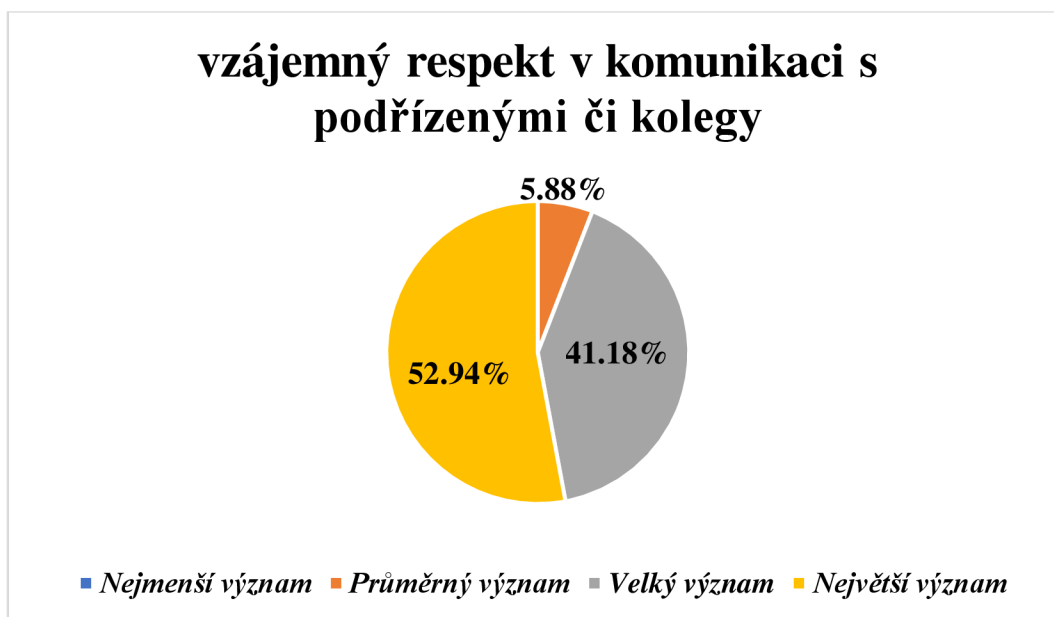
**Graf 45** Společná odpovědnost za komunikaci zúčastněných partnerů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 46 zřetelně vyplývá, že vzájemný respekt v komunikaci s podřízenými či kolegy nemá nejmenší význam pro žádného z respondentů, průměrný význam má pro 5,9 % respondentů, naopak velký význam tohoto komunikačního principu uvedlo 41,2 % respondentů, přičemž důležitost vzájemného respektu v komunikaci s podřízenými či kolegy jako nejefektivnější princip komunikace vnímá 52,9 % respondentů.

**Graf 46** Vzájemný respekt v komunikaci s podřízenými či kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr této části je znázorněna tabulka 7, v níž jsou k jednotlivým principům efektivní komunikace stanoveny vypočtené VAP, Směrodatná odchylka, Rozptyl i VK a uvedeno, jak významné tyto komunikační principy vnímají oslovení respondenti. Z dané tabulky je zřejmé, že pro práci oslovených manažerů je nejdůležitějším principem efektivní komunikace vzájemný respekt v komunikaci s podřízenými či kolegy. Naopak za nejméně významný oslovení respondenti považují společnou odpovědnost za komunikaci zúčastněných partnerů. Nejméně variabilní byly odpovědi v případě principu vzájemný respekt v komunikaci s podřízenými či kolegy (výše VK do 18 %), naopak značně variabilní byly odpovědi respondentů týkající se společné odpovědnosti za komunikaci zúčastněných partnerů (výše VK nad 31 %).

**Tabulka 7 Principy efektivní komunikace dle jejich významnosti**

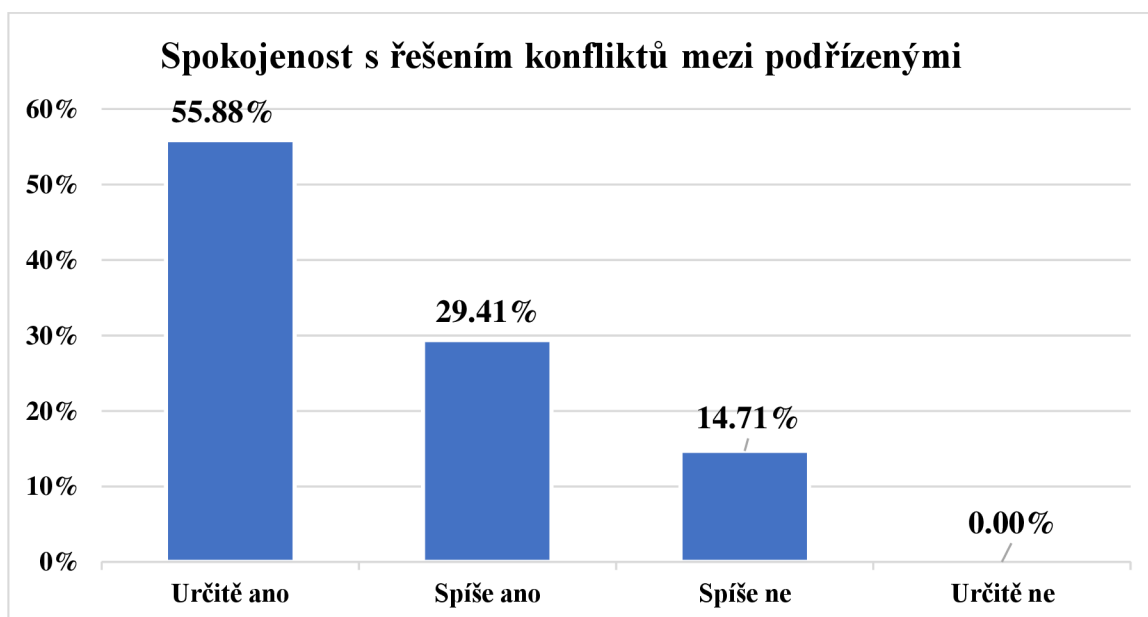
Jednotlivé principy komunikace	1	2	3	4	VAP	Rozptyl	Směrodatná odchylka	VK v %	Pořadí významnosti
Důležitost dohody o cílech	2	5	16	11	3,059	0,724	0,851	27,812	2.
Společná odpovědnost za komunikaci zúčastněných partnerů	3	6	13	12	3,000	0,909	0,953	31,782	3.
Vzájemný respekt v komunikaci s podřízenými či kolegy	0	2	14	18	3,471	0,378	0,615	17,713	1.

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.2.7 Další faktory ovlivňující manažerskou komunikaci

V neposlední řadě jsme ještě manažerům položili další otázky týkající se některých dalších faktorů týkající se manažerské komunikace. Jak vyplývá z grafu 47, podle 19 respondentů, tj. 85,3 % z nich, jsou spokojeni s tím, jak se řeší konflikty mezi podřízenými.

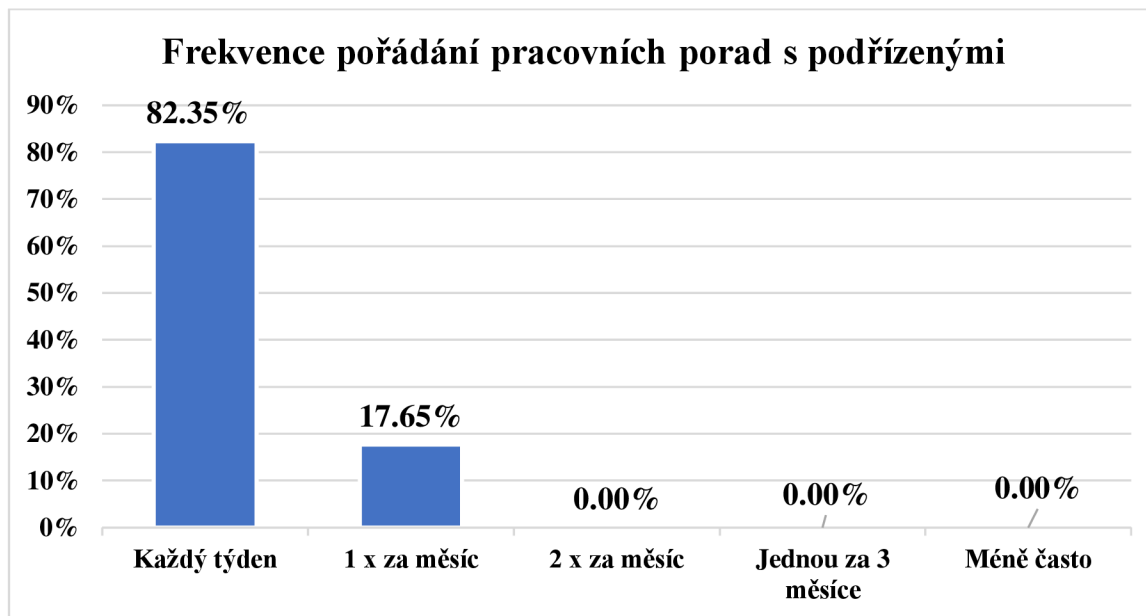
**Graf 47 Spokojenost s řešením konfliktů mezi podřízenými**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle vyhodnocených údajů z grafu 48 se také ukázalo, že pracovní porady jsou nejčastěji podle 28 respondentů (82,4 %) s podřízenými pořádány každý týden, což lze hodnotit velmi pozitivně.

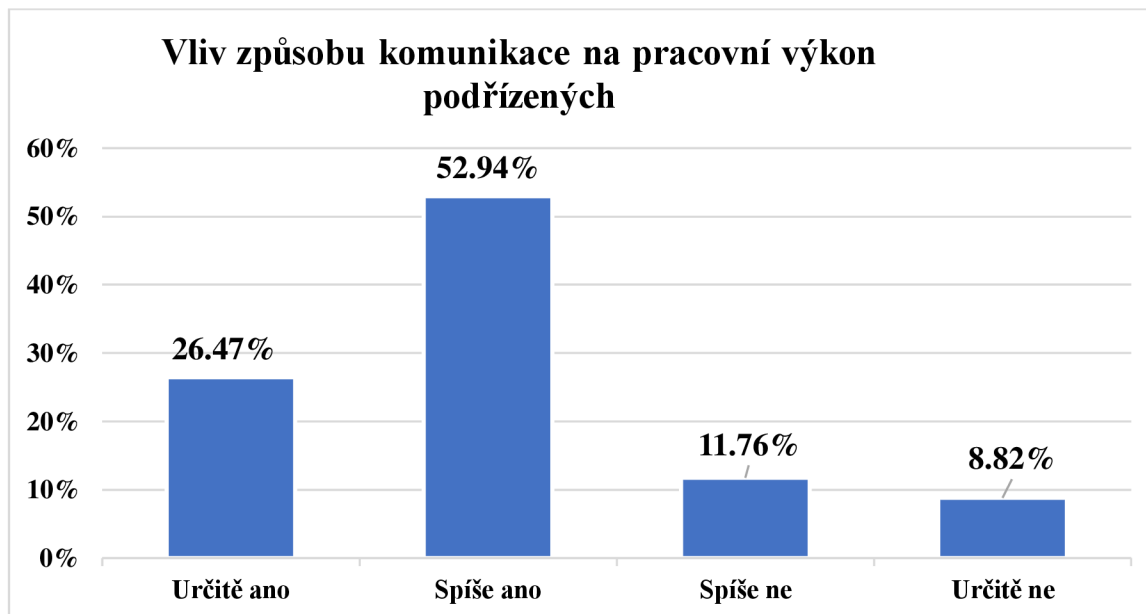
**Graf 48** Frekvence pořádání pracovních porad s podřízenými



Zdroj: vlastní zpracování

Podle většiny respondentů, 27 z celkového počtu 34, jak uvádí graf 49 (79,4 %), má právě to, jak manažeři komunikují se svými podřízenými, vliv na jejich pracovní výkon.

**Graf 49** Vliv způsobu komunikace na pracovní výkon podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

Na podkladě vyhodnocení otevřených otázek se ukázalo, že osobní komunikace je často využívaným druhem komunikace u liniových manažerů v případě, že potřebují s podřízenými řešit důležité problémy nebo jim předat významné informace, což se osobně řeší daleko lépe než písemnou nebo telefonickou formou. Naproti tomu manažeři na vyšší úrovni řízení častěji využívají elektronickou komunikaci např. při jednání s obchodními partnery, což se podle nich ukázalo jako ten nejefektivnější způsob.

## 5 Zhodnocení výsledků a návrhy a doporučení

Na podkladě dosažených informací i s využitím informací přímo z osloveného podniku lze zhodnotit dosažené výsledky týkající se nastavené úrovně a kvality manažerské komunikace ve vybraném potravinářském výrobním podniku.

Jak se ukázalo, v něm probíhá verbální komunikace různými způsoby. Dochází zde k výměně informací a ke komunikaci, která probíhá ve formě dialogu i monologu. Komunikace v podniku probíhá za pomoci různých nástrojů či prostředků. Jedním z nich je právě pracovní porada, která dle výsledků z dotazníku probíhá každý týden, případně jednou za měsíc. Jde o poradu v strukturované podobě. Porada probíhá v první řadě mezi jednatelem firmy a manažerem výroby, kde manažer dostává podstatné informace od jednatele firmy a generálního ředitele v jedné osobě. Dále probíhá porada mezi manažerem výroby a mistry (liniovými manažery), kteří mají na starosti výrobu. Tato porada probíhá jedenkrát za týden. Manažer komunikuje, poskytuje stanovené informace svým podřízeným a společně komunikují o současném stavu výroby a všech ostatních činnostech, které souvisí s výrobou a se zaměstnanci podniku. Porada se vyznačuje tím, že pracovníci nebo vedení podniku musí nepřetržitě komunikovat verbálně, podávat pravdivé informace právě prostřednictvím jazyka, tj. řeči. Porada většinou probíhá formou dialogu nebo monologu. Dialog probíhá mezi dvěma a více osobami, např. jde o rozhovor mezi manažerem a mistry, je to obousměrná komunikace. Monolog vyjadřuje delší promluvu manažera, kde nevstupují jiné osoby, může být směřována také jedné osobě.

V daném podniku se také využívá e-mailové a telefonické komunikace. Jedná se o verbální komunikaci v písemné nebo ústní podobě. Jednatelé firmy nebo manažeři se svými podřízenými často řeší určité problémy, které se v podniku vyskytly, nebo si potřebují vyměnit informace, které vyplývají z určité činnosti. E-mail se používá k rychlejšímu přenosu dané informace. Např. mezi manažerem a mistry, e-mail se může použít z jakéhokoli místa, jakož i použití mobilního telefonu. Mobilní telefon je považován za důležitý pracovní prostředek pro pracovní i soukromou komunikaci.

Komunikačním prostředkem bývají v podniku také různá nástěnná oznámení, která zaměstnancům podniku oznamují činnosti, které se v podniku uskutečňují nebo je informují o následujících činnostech podniku. V podniku jde často o oznámení, která se týkají přímo zaměstnanců, jako např. prodloužení pracovní doby z důvodu dodržení termínů dodání



výrobku, procentuální hodnocení pracovníků , informování o firemním večírku nebo firemní lyžování apod.

Verbální komunikace se považuje za důležitý nástroj ve zvoleném podniku a pomocí ní se ve firmě vytvářejí lepší vztahy či na pracovišti mezi zaměstnanci nebo mezi nadřízenými a podřízenými. Neverbální komunikace je považována za řeč těla, jde o vyjádření svých myšlenek navenek, prostřednictvím toho, jak se člověk tváří, jaké má pohyby či postoje, jaký má pohled. Neverbální komunikace je považována za součást verbální komunikace, protože pokud probíhá rozhovor mezi lidmi, využívají se během něho i jednotlivá gesta, pohyby rukou, různé doteky či výraz obličeje. Ke komunikaci s partnerem a také k vyjednávání s ním je zapotřebí nejen verbálně komunikovat, ale používat při tom i jiné signály, tak je totiž možné zajistit efektivnější komunikaci.

Neverbální komunikace dodává důraz a přesvědčivost tomu, co je řečeno. Ve zvoleném podniku se neverbální komunikace projevuje zejména gesty, kdy jde o určitý pohyb celého těla nebo jen jeho části, obvykle jde o horní polovinu těla a tedy pohyby rukama. Nejen manažer, ale každý člověk používá své ruce při rozhovoru s komunikačním partnerem, například když chce manažer při rozhovoru poukázat na konkrétní věc, nebo když si s partnerem podají ruce či manažer poplácá po rameni svého partnera na znak úspěšně vykonané práce.

Využívána je také mimika, např. při rozhovoru manažera a jeho partnera nebo pracovníka, který probíhá tváří v tvář, je důležité všimnout si jak se druhá osoba tváří , jaký má pohled. Mimické projevy jsou považovány za zrcadlo duše člověka. Mimika je součástí řeči a doplňuje ji. V každém podniku či organizaci ale i v běžném životě je mimika součástí každé řeči, každého rozhovoru a nejvíc si ji na člověku všimáme.

Hlas je považován za signál, který se stále mění. Odvíjí se to od momentálního stavu toho, kdo právě hovoří. V podniku se síla hlasu používá při rozhovoru neustále. Pokud manažer, který má v úmyslu mít převahu nad osobou, se kterou mluví, obvykle zvýší sílu hlasu, čili hlasitěji hovoří. Na druhé straně, je-li síla hlasu nižší a když je hlas ztlumen, manažer se zmiňuje o informacích, které považuje za tajné. Manažer ve své řídicí činnosti a především při komunikaci využívá tyto neverbální projevy neustále a jsou součástí jeho verbálního projevu . V podniku je neverbální komunikace u manažera na každodenním pořádku a právě manažer využívá při své činnosti množství svého času právě pro rozhovor

s druhými lidmi, ať už jde o podřízené pracovníky, nadřízené nebo osoby, se kterými běžně přichází do kontaktu.

V podniku se komunikační dovednosti manažera považují za klíčové nástroje fungování podniku a prostřednictvím těchto dovedností se může efektivněji podnik řídit. Komunikační dovednosti napomáhají při zadávání konkrétních úkolů, při rozdělování práce nebo při kontrole či motivování pracovníků. Pokud se manažer potřebuje dohodnout s potenciálními klienty či dodavateli, musí správně používat komunikaci a své komunikační dovednosti. Druhá strana, která s námi komunikuje, lépe porozumí informacím ze strany manažera. V podniku manažer využívá zejména expresivní dovednosti, které se projevují zejména zjišťováním pravdivých informací a podstatný je jejich obsah a význam. Manažer musí mít zdatné jazykové schopnosti. Pod expresivními dovednostmi se chápe především schopnost dotazovat se. Manažer musí správně položit otázku, a to tak, aby jí druhá strana porozuměla. Ve vybraném podniku se tato schopnost projevuje zejména kladením otázek, a to tak, aby to bylo pojato srozumitelně. Např. v situaci, kdy se zjistí poškození výrobku, je třeba, aby se pomocí otázek zjišťovalo, co je příčinou tohoto stavu.

Schopnost popisování je další schopností, která představuje přiměřené popsání chování pracovníků v podniku i jejich důsledky v pracovní činnosti. Prostřednictvím této schopnosti dochází k přiměřené informovanosti. Jako překážka popisování mohou být jazykové nedostatky i nesrozumitelnost nebo nejasné definování dané situace.

Prostřednictvím dovednosti přijímat a činit různé závěry manažer smí určit správný výsledek určité činnosti a upřesnit celkové rozhodnutí a tak dojde k nabytí vzájemného pochopení obou stran. Receptivní dovednosti představují přijímání informací z druhé strany, a to v podobě přímé komunikace s druhou osobou. Tyto dovednosti manažer v podniku používá k tomu, aby docházelo ke vzájemnému respektování a aby mohl lépe zpozorovat cíl druhé osoby. Mezi receptivní dovednosti se řadí zejména schopnost naslouchat. Tato schopnost představuje pochopení a následné zpracování děleno informací, které kolují mezi dvěma stranami. V podniku je důležité, aby byl manažer schopen si poslechnout informace z druhé strany bez ohledu na to, zda s danými informacemi souhlasí, či nikoliv.

Dovednost umění pozorování obsahuje pozorování nebo zkoumání děje, který se odehrává v daném podniku nebo organizaci. Ten, kdo dokáže pozorovat děj, dokáže i zjistit přesné informace o konkrétním chování. Pomocí empatie se manažer dokáže vcítit do pocitů druhé osoby. Tato schopnost manažerovi napomáhá ke správnému respektování druhé osoby

a její chování. Empatie se v organizaci považuje za schopnost umět pochopit názor a postoje druhé osoby.

Další manažerské schopnosti a dovednosti, které manažer uplatňuje ve vedení a řízení pracovníků ve vybraném podniku jsou odborné vlastnosti, které manažer získá určitou praxí nebo studiem. Tyto schopnosti slouží k používání správných manažerských postupů, které jsou součástí řízení v podniku. Lidské dovednosti se považují za dovednosti, pomocí kterých je manažer schopen lépe vycházet a pracovat s lidmi a dokáže s nimi spolupracovat ve všem a také je schopen vytvářet jim takové prostředí, ve kterém se mohou cítit dobře. Manažer by měl tyto dovednosti využívat neustále.

Koncepční dovednosti můžeme chápat jak schopnost manažera dívat se na podnik jako na celkový obraz. Pomocí těchto schopností manažer spojuje příčiny a různé následky vyplývající z konkrétních činností. Manažer ve vybraném podniku využívá tyto schopnosti k tomu, aby uměl lépe porozumět činnostem, které jsou mezi sebou různé pospojovány a snaží se pochopit jejich podstatu. Technické dovednosti nebo také odborné dovednosti se považují za dovednosti manažera, které se využívají při provádění určitých aktivit, které jsou specializované. Jak příklad můžeme uvést marketingové pracovníky, účetní či pracovníky na personálním oddělení. V podniku vedení firmy dbá na to, aby se dovednosti manažera kvalitně rozvíjely, ale nevěnují tomu až takovou pozornost, jak by měly.

Na základě zjištěných skutečností je třeba uvést jisté návrhy k tomu, aby se komunikace ve firmě zlepšovala a aby byla efektivnější. Tyto návrhy souvisí s tím, jakým způsobem probíhala komunikace ve vybraném podniku. Jednotlivé návrhy jsou následující:

- Teambuilding – prostřednictvím teambuildingu se vztahy ve firmě mezi nadřízenými a podřízenými, jakož i mezi zaměstnanci utužují a může to firmě přinést pozitivní výsledky.
- Zpětná vazba – tento návrh na zlepšení je důležitý pro to, abychom správně dokázali pochopit celý komunikační proces.
- Motivace – zaměstnanci, kteří jsou motivováni ze strany nadřízených, mají větší snahu řešit úkoly, které se ve firmě vyskytují, také mají větší zájem o samotnou činnost firmy a snaží se dělat všechno proto, aby se splnily cíle podniku.

- Efektivnější použití vnější komunikace – každý podnik by měl dbát na to, aby komunikace s veřejností či potenciálními klienty stále postupovala a aby si získala velké množství zákazníků.
- Manažer v jistém smyslu může působit na symetričnost komunikace mezi ním a zaměstnanci, proto by měl mít dostatečně rozvinuté předpoklady vnímání, schopnost a způsobilost řídit své chování, schopnosti sociální percepce (schopnost číst z tváře), umění verbálního a neverbálního kontaktu s učícími se, poznávací schopnosti spojené se schopností sebepoznávání a analýzy své činnosti, důslednou schopnost přenosu informací a schopnost systematizovat.
- Za účelem zefektivňování komunikace je žádoucí, aby se manažerská komunikace ve vztahu k lidem rozvíjela právě v intencích podobných zásad jako výše zmíněných.

Verbální komunikace se projevuje ústním projevem (komunikace vyjadřovaná slovy, řečí), kdy používáme svou řeč při komunikování s druhou osobou. Při verbální komunikaci v ústní podobě manažer komunikuje se svými podřízenými či nadřízenými slovně, čili probíhá konverzace, porada, diskuse či telefonický kontakt. Mnoho manažerů stráví hodně svého času právě rozhovorem s pracovníky, čili s lidmi obecně. Za největší výhodu této formy komunikace se považuje rychlá zpětná vazba, což znamená že osoba, se kterou komunikujeme, může bezprostředně reagovat, příp. položit otázky. Ve vybraném podniku probíhá verbální komunikace různými způsoby, které byly prezentovány výše. Následně je zřejmé, že verbální komunikace se pojí s neverbální komunikací.

Neverbální komunikace se pokládá za součást verbální komunikace, protože pokud komunikujeme s druhou osobou tváří v tvář, tak využíváme různé pohyby či postoje, které patří k neverbální komunikaci. Považuje se za významnou oblast komunikačních dovedností. Ke komunikaci s partnerem a k vyjednávání s ním je zapotřebí nejen slovně komunikovat, ale používat i různé jiné signály. Neverbální komunikace dodává přesvědčivost a důraz tomu, co říkám. Také zahrnuje různé pohyby, gesta, postoje, mimiku a také oční kontakt. Neverbální komunikace se projevuje zejména gesty, mimikou obličeje, silou hlasu, fyzickým postojem, výrazem tváře, očním kontaktem, aj.

Velmi často manažer využívá tyto neverbální projevy při jakékoli konverzaci s druhými lidmi, ať už jde o nadřízené či podřízené. Musí si uvědomit, že neverbální

komunikace tvoří podstatnou část při komunikaci s druhým člověkem. Je důležité, jaký manažer zaujme postoj, jaký má výraz tváře či pohled a jak se pohybuje při rozhovoru. Toho vše si osoba, se kterou komunikuje, všímá a od toho se může odvíjet celá podstata rozhovoru. Tvář člověka dokáže hodně prozradit, a to například i to, v jakém psychickém stavu se momentálně osoba nachází. Verbální a neverbální komunikace se vyznačují určitou spojitostí, protože každý člověk využívá při komunikaci s druhým člověkem také neverbální projevy. Je tedy možné konstatovat, že neverbální komunikace je součástí verbální a navzájem se doplňují a právě to, jak komunikace probíhá v daném podniku, je toho příkladem.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaký význam mají prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a možnost využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Za tímto účelem byl vybrán jeden nejmenovaný podnik, který podniká v potravinářském průmyslu, a jehož 34 manažerů na různé úrovni řízení se stalo respondenty dotazníkového průzkumu.

Manažerská komunikace je v rámci řízení a vedení firmy výrazně podstatná a hraje při činnosti manažera důležitou roli. Pomocí komunikace může být řízení efektivnější. Pokládá se za podstatný nástroj při dosažení určitých cílů. Při zpracování jednotlivých kapitol a jejich prostřednictvím se deklarovaný cíl podařilo naplnit. Komunikaci manažera obecně považujeme za způsob přenosu informací, její specifika závisí na typech lidí, dle jejich hierarchie v profesionální oblasti či v manažerských vztazích.

Tato práce byla zaměřena na komunikaci a její význam v práci manažera. Význam manažerské komunikace v podniku jsme rozepsali na základě získaných poznatků. Nejdříve jsme však danou problematiku prostudovali z teoretického hlediska. Bylo nejdříve zapotřebí zjistit, co to komunikace je, jaké druhy komunikace existují, a jak se tyto, včetně jednotlivých nástrojů prezentují a aplikují v komunikaci manažerů v podnikatelské praxi. Často využívané a i v této práci aplikované rozdělení komunikace je na komunikaci verbální a neverbální. Právě tyto poznatky nám umožnili sestavit dotazník, který byl předložen celkem 34 respondentům, manažerům jednoho nejmenovaného výrobního podniku, který podniká v oboru potravinářského průmyslu. Zde se měli respondenti vyjadřovat k jednotlivým prvkům/faktorům ovlivňujícím jak verbální, tak neverbální komunikaci, bylo také možné zjistit, jaké komunikační dovednosti jsou pro jejich práci nejvýznamnější. Veškerá vyhodnocená data jsou součástí sloupcových a výsečových grafů, včetně tabulek, které obsahují i vypočtené ukazatele deskriptivní statistiky.

Zjistili jsme, že manažerská komunikace se považuje v daném podniku za důležitý článek pro to, aby bylo řízení efektivnější. Umění komunikovat patří mezi nejdůležitější složky manažera. Je proto možné konstatovat, že nejčastější formou komunikace, která probíhá ve vybraném podniku mezi manažerem a podřízenými, je komunikace v podobě osobního rozhovoru, telefonátu či e-mailu. Se zmíněnými formami komunikace se manažer a jeho podřízený setkávají každodenně.

V dané firmě se manažerská komunikace pokládá za důležitý článek a nikdo se ji nesnaží podceňovat, umění komunikovat patří mezi nejdůležitější složky každého manažera. Manažer by měl vzbuzovat důvěru, měl by motivovat zaměstnance a dbát na to, aby se kontakt mezi manažerem a jeho podřízenými stále udržoval. Za nejčastější formu komunikace se ve firmě považuje právě rozhovor, případně skupinová debata, dále je to telefonát či e-mail. Problémy, které se vyskytují ve vybrané firmě se pokládají za prvořadé a nevyskytuje se zde neochota s následným řešením problémů. Proto se komunikace v práci manažerů pokládá za podstatný článek ve vedení firmy. Nikdy není možné ve firmě dosáhnout ideální komunikace, ale je velmi důležité, aby manažeři byli otevření, měli odvahu a nezapomínali ve firmě komunikovat s respektem, pozitivně, uměli podřízeným naslouchat a byli empatičtí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, C. E., BOGGS, K. U. *Interpersonal relationship: Professional communication skills for nurses*. 7th ed. St. Louis: Elsevier, 2015. ISBN 978-0-323-24281-3. [Electronic version: books.google.cz]

ASSEY, G. *The Professional Business Email Etiquette Handbook & Guide*. USA: Gerard Assey, 2020. ISBN 978-81-9468-477-0. [Electronic version: books.google.cz]

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 186 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BOHÁČEK, J. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. 166 s. ISBN 978-80-88330-09-7.

CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2012. 287 s. ISBN 978-80-247-4033-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GOLEMAN, D. *Jak se stát skutečným lídrem*. Praha: Metafora, 2015. 174 s. ISBN 978-80-7359-453-4.

HELLER, R. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha: Ikar, 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9.



- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KANÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing, 2008. 169 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KUHN, T. *The Manager's Communication Toolkit: Tools and Techniques for Leading Difficult Personalities*. Austin, TX: Greenleaf Book Group, 2019. ISBN 978-1-62634-590-4. [Electronic version: books.google.cz]
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 186 s. ISBN 978-80-247-4406-3.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MACHKOVÁ, H., MACHEK, M. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2021. 654 s. ISBN 978-80-7553-886-4.
- PAUKNEROVÁ, D. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 198 s. ISBN 978-80-247-4484-1.

- PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. 146 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6. rev. a dopl. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SCHARLAU, C. *Techniky vedení rozhovoru*. Praha: Grada Publishing, 2008. 205 s. ISBN 978-80-247-2234-4.
- SZARKOVÁ, M. et al., 2002. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonom, 2002. 197 s. ISBN 80-225-1585-X.
- ŠNÝDROVÁ, I. *Psychologie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2019. 163 s. ISBN 978-80-88330-01-1.
- ŠPATENKOVÁ, N., KRÁLOVÁ, J. *Základní otázky komunikace: komunikace (nejen) pro sestry*. Praha: Galén, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7262-599-4.
- ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VEBER, J. et al. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

## 8 Seznam tabulek a grafů

### 8.1 Seznam tabulek

Tabulka 1	Rozčlenění forem komunikace dle jejich významnosti.....	45
Tabulka 2	Prvky verbální komunikace dle jejich významnosti .....	56
Tabulka 3	Významnost neverbální komunikace v práci manažera .....	57
Tabulka 4	Prvky neverbální komunikace dle jejich významnosti.....	62
Tabulka 5	Sdělovaný obsah komunikace dle jeho významnosti .....	66
Tabulka 6	Komunikační dovednosti manažerů dle jejich významnosti .....	74
Tabulka 7	Principy efektivní komunikace dle jejich významnosti .....	77

### 8.2 Seznam grafů

Graf 1	Popis souboru respondentů z hlediska jejich pohlaví.....	40
Graf 2	Popis souboru respondentů z hlediska jejich věku.....	41
Graf 3	Popis souboru respondentů z hlediska jejich délky v oboru.....	42
Graf 4	Popis souboru respondentů z hlediska úrovně řízení .....	43
Graf 5	Popis souboru respondentů z hlediska počtu podřízených .....	43
Graf 6	Procentuální podíl využívání verbální komunikace v činnostech manažera .....	44
Graf 7	Nejčastěji používané formy komunikace s podřízenými .....	45
Graf 8	Používané formy komunikace dle respondentů .....	46
Graf 9	Hlasitost projevu .....	46
Graf 10	Dobrá artikulace .....	47
Graf 11	Věcnost hovoru.....	48
Graf 12	Výška tónu hlasu .....	48
Graf 13	Objem řeči .....	49
Graf 14	Barva hlasu .....	50
Graf 15	Pomlky .....	50
Graf 16	Frázování.....	51
Graf 17	Rychlost řeči.....	52
Graf 18	Plynulost řeči .....	52
Graf 19	Nepoužívání prázdných frází .....	53
Graf 20	Dobrá gramatická úroveň ústního sdělení.....	54

Graf 21	Dobrá gramatická úroveň písemného sdělení .....	54
Graf 22	Dobrá výstižnost verbálního sdělení .....	55
Graf 23	Významnost neverbální komunikace v práci manažera .....	57
Graf 24	Mimika.....	58
Graf 25	Používání gest .....	58
Graf 26	Udržování očního kontaktu s partnerem.....	59
Graf 27	Držení určitého postoje.....	60
Graf 28	Dodržování dostatečné vzdálenosti .....	60
Graf 29	Fyzický vzhled komunikačního partnera.....	61
Graf 30	Relevantnost sdělovaných informací.....	63
Graf 31	Úplnost sdělovaných informací .....	63
Graf 32	Zastávaný vztah respondenta ke sdělovaným informacím .....	64
Graf 33	Vztah k příjemci, kterému respondent informaci sděluje .....	65
Graf 34	Schopnost aktivního naslouchání.....	67
Graf 35	Asertivita při osobním jednání .....	67
Graf 36	Schopnost empatie.....	68
Graf 37	Schopnost vyjednávání .....	69
Graf 38	Přijímání relevantních závěrů .....	69
Graf 39	Získávání zpětné vazby .....	70
Graf 40	Schopnost dostatečné sebe prezentace .....	71
Graf 41	Schopnost sebeovládání.....	71
Graf 42	Schopnost používání pozitivního jazyka .....	72
Graf 43	Význam přímé komunikace bez emocionálního zkreslení v práci manažera....	73
Graf 44	Důležitost dohody o cílech .....	75
Graf 45	Společná odpovědnost za komunikaci zúčastněných partnerů .....	75
Graf 46	Vzájemný respekt v komunikaci s podřízenými či kolegy .....	76
Graf 47	Spokojenost s řešením konfliktů mezi podřízenými .....	77
Graf 48	Frekvence pořádání pracovních porad s podřízenými.....	78
Graf 49	Vliv způsobu komunikace na pracovní výkon podřízených.....	78

# Přílohy

## Příloha 1: Dotazník pro manažery

Vážení respondenti,

jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru Podnikání a administrativa na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze a tento dotazník je součástí mé diplomové práce „Hodnocení prvků manažerské komunikace“. Rád bych Vás tímto požádal o spolupráci na průzkumu týkající významu a využívání jednotlivých prvků v komunikaci manažerů.

INSTRUKCE: Tento anonymní dotazník je zaměřený na zjištění, jaké prvky jako manažeři podniku při komunikaci nejenom s podřízenými využíváte a jaký jim přisuzujete význam. Jeho vyplnění Vám zabere přibližně 15-20 minut. Je rozdělen do několika částí, obsahuje celkem 23 otázek. Na předložené otázky odpovídejte po zralé úvaze, pozorně si přečtěte každou otázku. Z možných odpovědí zvolte tu, která Vás nejlépe vystihuje. Neexistují zde správné a nesprávné odpovědi. Správná odpověď je ta, která pravdivým způsobem vystihuje Vaše chování. Vybranou odpověď označte.

Předem Vám děkuji za čas a za Vaši účast.

A) Nejprve Vás poprosím o odpovědi na tyto identifikační otázky

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

### 2. Jaký je Váš věk?

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56-65 let
- f) 66 let a více

### 3. Kolik let pracujete v oboru?

- a) 0-1 rok
- b) 2-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-15 let
- e) 16-20 let
- f) 21 let a více

### 4. Na jaké úrovni řízení ve firmě pracujete?

- a) Základní (management I. linie)
- b) Střední (management střední linie)
- c) Vrcholová (top management)

### 5. Kolik podřízených pod sebou máte?

- a) Do 10
- b) 11-49
- c) Nad 50

B) V této analytické části budete dotazováni na jednotlivé formy komunikace a její prvky, které při komunikaci s podřízenými využíváte a které považujete z Vašeho pohledu za významné a důležité. Jednotlivé výroky/otázky vyhodnoťte na základě této stupnice:

- 1 = Daný prvek/faktor komunikace považuji za nejméně významný/důležitý
- 2 = Daný prvek/faktor komunikace považuji za průměrně významný/důležitý
- 3 = Daný prvek/faktor komunikace považuji za velmi významný/důležitý
- 4 = Daný prvek/faktor komunikace považuji za nejvýznamnější/nejdůležitější

**Nejprve se prosím vyjádřete k otázkám týkající se verbální komunikace v práci manažerů**

**6. Jak rozsáhlou část pracovního dne Vám zabírá verbální komunikace (osobní kontakt, písemná skrze e-mail, telefonování, videokonference aj.)?**

- a) 25 %
- b) 50 %
- c) 75 %
- d) Jiné, uveďte: .....

**7. Jakou formu komunikace nejčastěji používáte při komunikaci s podřízenými?**

- a) osobní
- b) telefonickou
- c) písemnou (e-mail)
- d) elektronickou (digitální)

**8. Uved'te, jak jsou pro Vás jednotlivé formy komunikace důležité/významné na škále 1-4 označením daného čísla.**

Osobní	1	2	3	4
Telefonická	1	2	3	4
Písemná	1	2	3	4
Elektronická	1	2	3	4

**9. Jak jsou pro Vás při verbální komunikaci důležité/významné následující faktory, opět se vyjádřete na škále 1-4 označením daného čísla.**

Hlasitost projevu	1	2	3	4
Dobrá artikulace	1	2	3	4
Věcnost hovoru	1	2	3	4
Výška tónu hlasu	1	2	3	4
Objem řeči	1	2	3	4
Barva hlasu	1	2	3	4
Pomlky	1	2	3	4
Frázování	1	2	3	4
Rychlost řeči	1	2	3	4
Plynulost řeči	1	2	3	4
Nepoužívání prázdných fází	1	2	3	4
Dobrá gramatická úroveň ústního sdělení	1	2	3	4
Dobrá gramatická úroveň písenného sdělení	1	2	3	4
Dostatečná výstižnost verbálního sdělení	1	2	3	4

**V další části se prosím vyjádřete k otázkám týkající se neverbální komunikace v práci manažerů, a to opět na škále 1-4 označením daného čísla**

**10. Jak významná je pro Vaši práci manažera v dané firmě neverbální komunikace?**

1    2    3    4

**11. Jak jsou pro Vás při osobním jednání s podřízenými/obchodními partnery či kolegy důležité/významné následující faktory/prvky neverbální komunikace?**

Mimika	1	2	3	4
Používání gest	1	2	3	4
Udržování očního kontaktu s partnerem	1	2	3	4

Držení určitého postoje	1	2	3	4
Dodržování dostatečné vzdálenosti	1	2	3	4
Fyzický vzhled komunikačního partnera	1	2	3	4

**12. Jak významná je pro Vaši práci manažera přímá komunikace bez emocionálních zkreslení?**

1    2    3    4

**Tato část se věnuje sdělovanému obsahu, at' již v ústní, či písemné komunikaci, a to opět na škále 1-4 označením daného čísla**

**13. Jak jsou pro Vás při v ústní a písemné komunikaci důležité/významné následující faktory/prvky vyjadřující její obsah?**

Relevantnost sdělovaných informací	1	2	3	4
Úplnost sdělovaných informací	1	2	3	4
Vámi zastávaný vztah ke sdělovaným informacím	1	2	3	4
Vztah k příjemci, kterému informaci sdělujete	1	2	3	4

**V této části mne zajímá, jak důležité/významné jsou pro Vás jednotlivé komunikační dovednosti.**

**14. Jak jsou pro Vás při komunikaci s podřízenými/obchodními partnery či kolegy důležité/významné následující komunikační dovednosti, zručnosti?**

Schopnost aktivního naslouchání	1	2	3	4
Asertivita při osobním jednání	1	2	3	4
Schopnost empatie	1	2	3	4
Schopnost vyjednávání	1	2	3	4
Přijímání relevantních závěrů	1	2	3	4
Získávání zpětné vazby	1	2	3	4
Schopnost dostatečné sebezprezentace	1	2	3	4
Schopnost sebeovládání	1	2	3	4
Schopnost používání pozitivního jazyka	1	2	3	4



Tato část se věnuje principům efektivní komunikace, a to opět na škále 1-4 označením daného čísla

**15. Jak důležitá je pro Vás dohoda o cílech v rámci řídicí vertikály?**

1    2    3    4

**16. Jak významná je pro Vás společná odpovědnost za komunikaci zúčastněných partnerů?**

1    2    3    4

**17. Do jaké míry je pro Vás důležitý vzájemný respekt v komunikaci s podřízenými či kolegy?**

1    2    3    4

**18. Jste dostatečně spokojen/a, jak jsou řešeny konflikty mezi podřízenými na pracovišti?**

a) Určitě ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Určitě ne

**19. Jak často s podřízenými uskutečňujete pracovní porady?**

a) Každý týden    b) 1 x za měsíc    c) 2 x za měsíc    d) Jednou za 3 měsíce    e) Méně často: ...

**20. Domníváte se, že způsob, jakým komunikujete s podřízenými, přímo ovlivňuje jejich pracovní výkon?**

a) Určitě ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Určitě ne

**21. Uveďte nějaké příklady z praxe firmy, kdy se Vám jevílo efektivnější využít osobní komunikaci.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**22. Uveďte nějaké příklady z praxe firmy, kdy se Vám jevílo efektivnější využít písemnou komunikaci.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**23. Uved'te nějaké příklady z praxe firmy, kdy se Vám jevílo efektivnější využít elektronickou komunikaci.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....