

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Bc. Martina Flíčková

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Flíčková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance of communication elements for management

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 1. 2. 2017

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při tvorbě mé diplomové práce, manažerům za spolupráci a poskytnutí podkladů, které jsem v práci využila. V neposlední řadě své rodině za poskytnutí podpory během studia.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Importance of communication elements for management

Souhrn:

Diplomová práce „Význam prvků komunikace pro práci manažera“ se zabývá jednou z klíčových podmínek pro úspěch firmy, a tou je komunikace. Hlavním cílem práce je zjištění významu komunikace a jejích prvků pro práci manažerů. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Nejprve jsou vymezena teoretická východiska, která jsou získána z odborné literatury. Opírají se zejména o vysvětlení pojmů souvisejících s managementem a komunikací.

V praktické části jsou charakterizovány vybrané organizace. Na základě syntézy získaných poznatků v první části práce je proveden výzkum u manažerů prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Na základě zjištěných výsledků z dotazníků jsou v závěru práce prezentovány návrhy, které jsou odvozeny ze zjištěných nedostatků a které povedou k zefektivnění komunikace a tím zvýšení produktivity práce a zlepšení pracovního prostředí organizací.

Klíčová slova:

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

Summary

The Diploma thesis „Importance of communication elements for management“ is dealing with one of the key requirements for success of every company, and that is communication. The main objective of this work is to determine the importance of communication and elements of communication in selected organizations. This work is divided into two main parts. First they defined theoretical bases which are obtained from the literature. It is mostly based on explanations of names connected with the word communication and management.

Selected organizations are characterized in the practical part. Based on a synthesis of lessons learned in the first part of the work carried out research among managers through a structured questionnaire. Based on the results of the questionnaire are presented in the conclusion proposals, which are derived from the weaknesses identified, which will lead to more effective communication and thus increasing productivity and improving the working environment organizations.

Keywords:

Management, manager, communication in organization, leadership, communication process, forms of communication, communication lines, communication model.

Obsah

1.	Úvod.....	11
2.	Cíl a metodika	13
2.1	Cíl	13
2.2	Metodika	13
3.	Teoretická východiska	14
3.1	Management.....	14
3.2	Manažer.....	16
3.3	Úrovně managementu.....	17
3.4	Manažerské dovednosti.....	18
3.5	Manažerské role	19
3.6	Manažerské funkce	21
3.7	Pojem komunikace	28
3.7.1	Oblasti komunikace	29
3.7.2	Druhy komunikace	30
3.7.3	Komunikační proces a jeho prvky.....	33
3.7.4	Komunikační styly.....	35
3.7.5	Komunikační typy osobnosti.....	36
3.7.6	Směry komunikace	38
3.7.7	Komunikační dovednosti	39
3.7.8	Bariéry komunikačního procesu.....	40
3.7.9	Odstranění překážek v komunikaci	42
3.8	Nejběžnější formy ústní komunikace	43
3.8.1.	Rozhovor.....	43
3.8.2.	Porada	44
3.8.3.	Veřejný projev.....	46

4.	Charakteristika objektů.....	49
5.	Vlastní práce.....	51
5.1	Technika sběru dat.....	51
5.2	Způsob vyhodnocení výsledků výzkumu.....	52
5.3	Charakteristika respondentů.....	54
5.4	Zhodnocení manažerské komunikace.....	60
5.4.1.	Verbální komunikace.....	60
5.4.2.	Neverbální komunikace.....	71
5.4.3.	Hodnocení pracovní atmosféry.....	76
5.4.4.	Sebehodnocení manažera.....	78
6.	Shrnutí výsledků šetření.....	83
7.	Návrh opatření.....	90
8.	Závěr.....	92
9.	Zdroje.....	93
10.	Přílohy.....	96
10.1	Příloha č. 1 - Dotazník pro manažery.....	96

Seznam obrázků

Obrázek 1 -	Formování managementu jako vědy.....	15
Obrázek 2 -	Struktura manažerských funkcí.....	17
Obrázek 3 -	Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních řízení.....	18
Obrázek 4 -	Role manažera v modelu tří kruhů.....	19
Obrázek 5 -	Základní koncept řízení.....	22
Obrázek 6 -	Liniová organizační struktura.....	23
Obrázek 7 -	Funkcionální organizační struktura.....	24
Obrázek 8 -	Liniově štábní organizační struktura.....	24
Obrázek 9 -	Maslowova pyramida potřeb.....	26

Obrázek 10 - Model komunikačního procesu	35
Obrázek 11 - Typy osobnosti	37
Obrázek 12 - Kanály komunikace	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Formy komunikace.....	60
Tabulka 2 - Spokojenost manažerů s prostředky přenosu informací.....	62
Tabulka 3 - Směry komunikace	62
Tabulka 4 - Významnost pravidelných porad	65
Tabulka 5 - Aspekty verbální komunikace	66
Tabulka 6 - Obsah sdělení.....	68
Tabulka 7 - Zpětná vazba	69
Tabulka 8 - Čas věnovaný komunikaci.....	70
Tabulka 9 - Aspekty neverbální komunikace	71
Tabulka 10 - Neverbální komunikace - skupina otázek 1.....	73
Tabulka 11 - Neverbální komunikace - skupina otázek 2.....	75
Tabulka 12 - Atmosféra na formální úrovni.....	76
Tabulka 13 - Atmosféra na neformální úrovni	77
Tabulka 14 - Sebehodnocení 1	78
Tabulka 15 - Sebehodnocení 2	79
Tabulka 16 - Sebehodnocení 3	80
Tabulka 17 - Bariéry komunikace	81

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví	54
Graf 2 - Věk.....	55
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	55
Graf 4 - Délka dosažené manažerské praxe	56
Graf 5 - Počet odpracovaných let na nynější pozici	56
Graf 6 - Stupeň v managementu	57

Graf 7 - Počet podřízených.....	57
Graf 8 - Styl řízení	58
Graf 9 - Typ osobnosti	59
Graf 10 - Manažerské dovednosti.....	59
Graf 11 - Formy komunikace	61
Graf 12 - Vertikální komunikace sestupná.....	63
Graf 13 - Vertikální komunikace vzestupná.....	64
Graf 14 - Horizontální komunikace	64
Graf 15 - Diagonální komunikace	65

1. Úvod

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A protože neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“

Paul Watzlawick

Lidské bytosti jsou na rozdíl od mechanických strojů schopny verbální i neverbální komunikace, jsou osobami společenskými a sociálními, dožadující se kontaktu se svým okolím. Lidé komunikují nejen prostřednictvím mluveného slova, jakožto jediní živí tvorové, ale i tělem. I mlčení je považováno za formu komunikace a jejímu rozluštění napomáhá komunikace neverbální.

Komunikace v dnešním světě neprobíhá jen v rovině osobní, čím dál více je využívána moderní technika, která nejen napomáhá urychlení přenosu informací, ale umožňuje komunikovat v reálném čase i napříč kontinenty.

Komunikace vychází z latinského slova *communicare* neboli *radit se, sdílet, být společným*, což zároveň tvoří jádro samotné komunikace. Díky komunikaci se předávají informace, sdělují pocity, vyjadřují postoje, vyvolávají jednání. Sehrává významnou roli ve vztazích mezi lidmi v organizaci.

Lidé, kteří ovládají umění komunikace, umí nejen efektivně ovládat projekty a řídit druhé a sami sebe, se stávají vůdčími osobami – manažery. Jsou zdrojem informací pro své podřízené, informují o plánech, cílech, nařízeních, opatřeních firmy. Komunikace naplňuje převážnou část jejich pracovní doby, prostupuje všemi jejich funkcemi, ať se jedná o plánování, organizování, vedení či kontrolu.

Na dnešním trhu, vyznačujícím se velkou konkurencí a vysokou mírou globalizace, není lehké obstát. Úspěšná není ta firma, která má jen dobrý nápad, ale ta, která ho umí na neustále měnícím se trhu prodat.

Na komunikaci je důležité nahlížet jako na neustále vyvíjející se proces. Mezilidská komunikace je oblastí, kde se lidé mají neustále co učit, a kde je vždy co zlepšovat. To je i hlavním důvodem zájmu autorky diplomové práce o oblast komunikace. Dalším

důvodem je i možnost navázání na autorčinu bakalářskou práci, která se zabývala významem delegování, kde také hrála komunikace zásadní roli. V neposlední řadě autorku ovlivnila možnost spolupráce se společnostmi, uvedenými v druhé části práce, zejména se společnostmi Zetech, a.s. a Účetnictví on-line, s.r.o., s jejichž provozy má vlastní zkušenost.

2. Cíl a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění významu prvků komunikace pro řídicí práci manažerů, využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Dílčími cíli je zpracování literární rešerše týkající se problematiky manažerské komunikace a na základě komparace názorů různých autorů vytvoření potřebného teoretického zázemí k hlavnímu výzkumu, na jehož základě proběhne formulace vlastních závěrů.

2.2 Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě hlavní části, a to část teoretickou a část praktickou. V první, teoretické části, jde o vymezení zkoumané problematiky na základě východisek čerpaných z odborných publikací českých i zahraničních autorů. Rešerše je tvořena dvěma velkými teoretickými celky, managementem a základní lidskou dovedností – komunikací.

Praktická část ve svém úvodu určuje způsob zjišťování prvotních údajů a představuje objekty výzkumu, ve kterých byl proveden sběr dat pro splnění stanoveného cíle práce, konkrétněji u osloveného souboru respondentů kvantitativní výzkum prostřednictvím strukturovaného dotazníku, který je uveden v příloze v závěru této diplomové práce. Výsledky šetření jsou vyhodnoceny prostřednictvím statistických metod. V závěru práce je obsaženo zobecnění zjištěných výsledků a návrh opatření vedoucích k zefektivnění procesu komunikace.

3. Teoretická východiska

3.1 Management

Významu slova „management“ terminologicky odpovídá české slovo „řízení“, dnes se však tento pojem používá v mnoha jazycích, aniž by byl překládán. V literatuře má ale význam tohoto slova mnoho definic.

Řízení (management) je proces, který využívá zdrojů za účelem dosažení cílů (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle“ (Koontz, Weihrich, 1998).

Slovem *řízení* lze rozumět jak činnost, tak skupinu řídicích pracovníků podniku. Nutnost řízení je ale pocíťována nejen v podnicích. Řízení se uplatňuje například na univerzitách, v armádě nebo v umění. Obecně pojmu management odpovídá schopnost řídit podnikové činnosti, vedoucí k dosažení stanovených cílů společnosti (Truneček a kol., 1995).

Managementem lze rozumět ucelený soubor osvědčených přístupů, názorů, dlouholetých zkušeností, doporučení a metod, kterých vedoucí pracovníci využívají ke zvládnutí manažerských činností směřujících k dosažení vytyčených cílů (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Mládková a kol. (2009) dodává, že managementem chápeme nejen řízení organizace jako celku, ale i jednotlivých dílčích činností. Hovoříme potom o managementu výrobním, personálním, marketingovém, finančním, informačním, managementu kvality, rizika aj.

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, vnáší do svých aktivit řád a vykonává své úkoly způsobem, který bude uznáván ostatními členy organizace (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) managementem rozumí proces koordinace činností pracovníků, za účelem dosažení výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací.

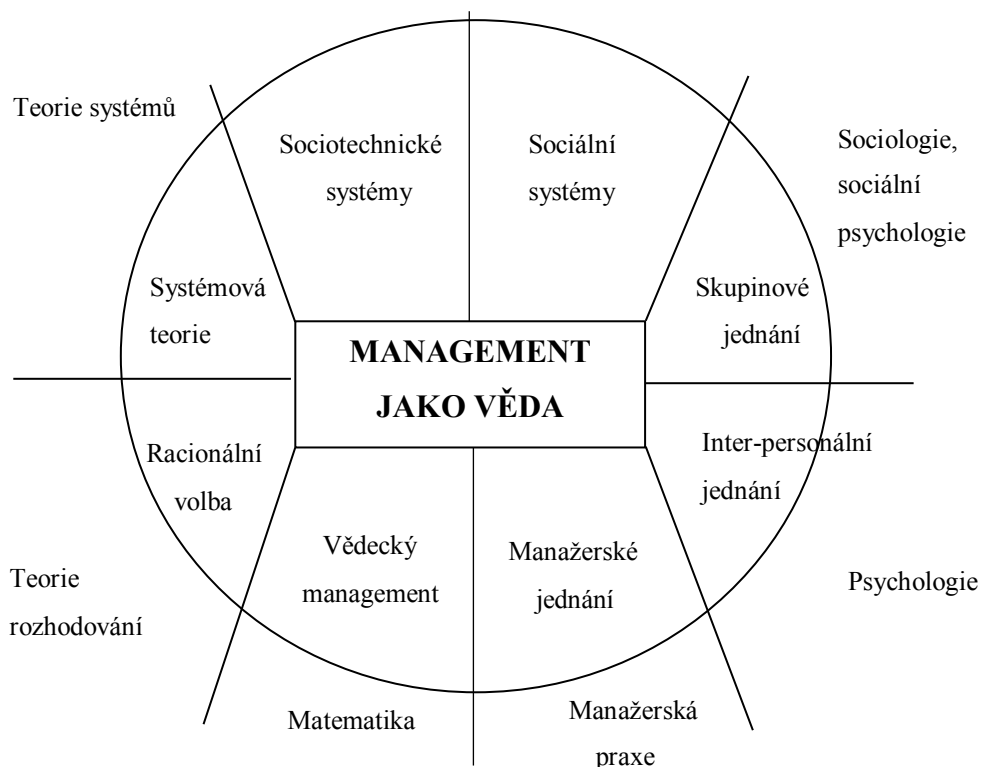
Management se nezabývá a není ovlivňován jen prvky vnitřního prostředí. Z velké části je ovlivněn prostředím vnějším, ať prvky ekonomickými, technologickými, sociálními, politickými nebo etickými (Koontz, Weihrich, 1998).

Management lze charakterizovat pomocí tří významově obsahových rovin. V první rovině je možné management chápat jako *specifickou funkci při řízení podniku*, kdy pojem označuje řídicí pracovníky provádějící manažerské funkce na různých úrovních řízení. Jsou to ti pracovníci, kteří rozhodují, nařizují, kontrolují, řídí, koordinují, radí, informují a hodnotí.

V druhé rovině se jedná o určitý *způsob vedení lidí*, kdy manažer neprovádí úkoly sám, ale svěřuje je týmu pracovníků, s jehož pomocí realizuje určité cíle s využitím všech zdrojů.

V třetí, poslední rovině, je management chápán jako *odborová disciplína a obor studia*, zahrnující soubor přístupů, doporučení, technik a metod, kterých manažeři využívají ke správnému zvládnutí manažerských funkcí (Blažek, 2011).

Obrázek 1 - Formování managementu jako vědy



Zdroj: Upraveno dle (Truneček a kol., 1995).

3.2 Manažer

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem, a proto je jejich výběr spolu s výchovou klíčový. Na kvalitě managementu závisí správné určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace podniku, účelnost organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí (Veber, 2009).

Manažer je ve své podstatě zástupcem vlastníka podniku. V jeho zastoupení řídí chod organizace a je mu odpovědný (Mládková a kol., 2009).

Manažeři se v průběhu výkonu své role zabývají klasickými manažerskými funkcemi, jako je plánování, vedení lidí nebo jejich kontrola, delegují, motivují, zaměřují se do budoucnosti firmy, komunikují, řídí kariéru podřízených, usilují o zlepšování a zvyšování výkonnosti, kvalifikace, vzdělávání pracovníků, aj. (Řezáč, 2009).

Potřeba řídit, potřeba moci a schopnost empatie jsou dle J. S. Livingstona tři kvality úspěšného manažera (Hron a kol., 2013).

Osobnost je spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Projevuje se ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem. Aby se manažer stal tzv. *ideálním* manažerem, potřebuje určité předpoklady, znalosti, dovednosti. Předpoklady jsou z části vrozené, biologické, a z části získané, ovlivněné působením rodičů, přátel, pracovníků, vzděláním i sociálním prostředím, ve kterém jedinec žije.

1) Vrozené předpoklady:

Schopnost empatie, temperament, fantazie, inteligence, intelekt, sebejistota, odpovědnost, vytrvalost, důslednost, pružnost, rozhodnost, pracovitost, smysl pro spravedlnost a čestné jednání.

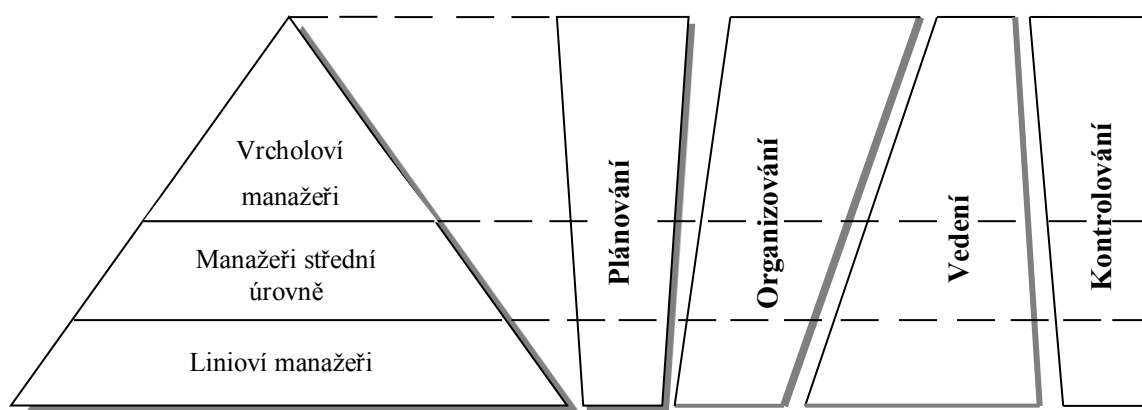
2) Získané předpoklady:

Asertivita, odborné znalosti, předchozí zkušenosti, komunikativnost, dobrá tělesná a duševní kondice, schopnost spolupráce (Šuleř, 2008).

3.3 Úrovně managementu

Skupina manažerů v podniku není homogenní skupinou, ale jejich postavení je podmíněno odlišnými dovednostmi a poměrem času, který věnují jednotlivým manažerským funkcím. Dělí se do tří základních skupin, a to na manažery liniové (1. úrovně), střední úrovně (2. úrovně) a manažery vrcholové (3. úrovně), někdy zvané *top management* (Mládková a kol., 2009).

Obrázek 2 - Struktura manažerských funkcí



Zdroj: Upraveno dle (Koontz, Weihrich, 1998).

Linioví manažeři se nacházejí na spodní úrovni hierarchie, jejich hlavní činností je každodenní vedení řadových pracovníků, organizují činnosti, kontrolují a řeší problémy vyskytující se na operační úrovni. Jsou nejpočetnější skupinou manažerů a patří sem mistři, logistici, vedoucí administrativního oddělení aj.

Manažeři střední úrovně podléhají vrcholovému vedení a odpovídají za řízení manažerů 1. úrovně. Starají se o běžný provoz, informují vedení o chodu podniku a přetvářejí strategické úkoly vrcholového managementu pro podřízenou úroveň. Do této skupiny patří vedoucí obchodních a výrobních divizí, poboček nebo stavbyvedoucí.

Vrcholoví manažeři, jinak také *top manažeři*, jsou nejméně početnou skupinou podniku. Jsou zodpovědní za plánování, rozhodování a formulaci cílů v rámci celé společnosti a za celkovou výkonnost. Odpovídají vlastníkům podniku. Tvoří je generální ředitelé, odborní ředitelé, náměstci ředitelů (Veber, 2009), (Koontz, Weihrich, 1998).

3.4 Manažerské dovednosti

Dovednostmi se rozumí získané dispozice ke kvalitnímu, správnému a rychlému vykonávání činností optimálním způsobem (Mládková a kol., 2009).

Dovednosti jsou vnímány jako návyky, vznikající individuálním výcvikem nebo praxí a schopností přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Soudobý management je vybaven širokou škálou technik, metod a postupů určených pro podporu manažerské práce, nazývaných tvrdými dovednostmi. Vedle tvrdých dovedností stojí tzv. měkké dovednosti, které souvisejí s vedením lidí (Lojda, 2011).

Koncepční dovednosti jsou zásadní pro top manažery. Zahrnují schopnost nahlížet na organizaci jako celek, koncepční a komplexní myšlení, přehled o potřebných činnostech podniku. Jsou nezbytné pro sestavování vizí.

Lidské dovednosti, představující schopnost práce s lidmi, jejich vedení, motivování, komunikace s nimi, ovládnutí technik vyjednávání, delegování. Tyto dovednosti jsou klíčové především pro provozní manažery.

Technické dovednosti představují schopnost využívat specifické znalosti, metody a postupy při realizaci výkonných činností a procesů. Typické jsou zejména pro nižší management, kde je nezbytná odbornost práce (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Lojda (2011) tyto tři základní dovednosti rozvíjí o *dovednosti osobního charakteru*, představované poznáním sama sebe, schopností reflexe, sebereflexe a sebeřízení.

Obrázek 3 - Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních řízení

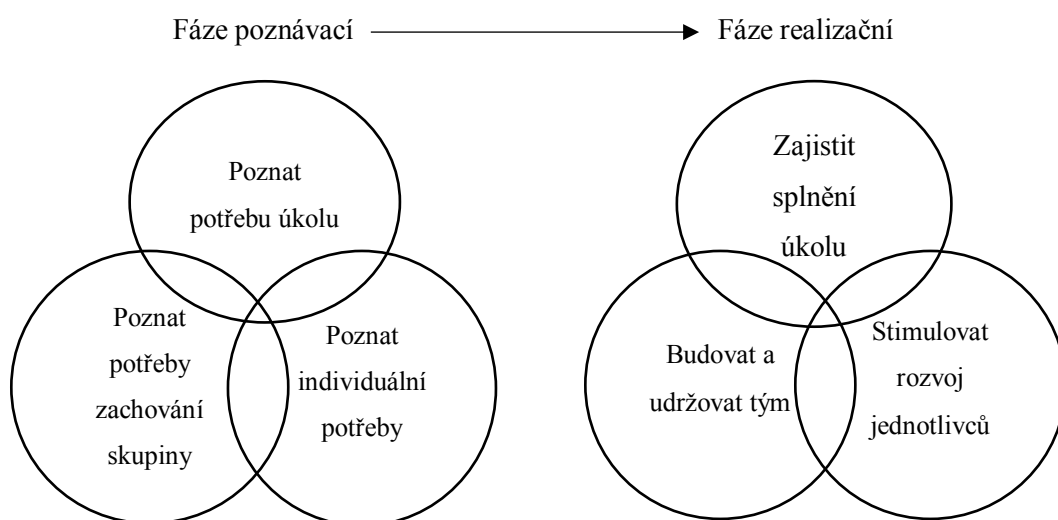
<u>Vrcholový management</u>	<u>Střední management</u>	<u>Liniový management</u>
Lidské dovednosti	Lidské dovednosti	Lidské dovednosti
Koncepční dovednosti	Koncepční dovednosti	Koncepční dovednosti
	Technické dovednosti	Technické dovednosti
Technické dovednosti		

Zdroj: Upraveno dle (Koontz, Weihrich, 1998).

3.5 Manažerské role

Rolemi lze rozumět určité formy chování, které se řídí pravidly a principy. Manažeři během dne vystupují v různých typech vztahů, hrají role vedoucího, podřízeného a spolupracovníka, jednají s klienty a veřejností. Základní úkol je ale pro všechny stejný, a to vést skupinu pohromadě vstříc plnění stanovených cílů. To vyžaduje splnění kritérií, znázorněných v modelu tří kruhů, jež je založen na dvou fázích, fázi poznávací a fázi realizační. V první fázi manažer poznává potřeby, které pak následně ve druhé fázi uspokojuje.

Obrázek 4 - Role manažera v modelu tří kruhů



Zdroj: Upraveno dle (Pošvář, Chládková, 2014).

Henry Mintzberg v roce 1973 ve své knize přišel s konceptem tří manažerských rolí na základě vlastního pozorování práce většího počtu vedoucích pracovníků během jejich pracovního dne. Celkem stanovil deset druhů rolí ve třech různých skupinách:

1) Interpersonální role

Interpersonální role vyplývají z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera rozvíjet a udržovat kontakty na pracovišti i mimo organizaci. Manažer tvoří tým, řeší konflikty, volí vhodné komunikační styly (Šuleř, 2008).

V mezilidských vztazích vystupuje manažer jako *představitel* – reprezentuje podnik při ceremoniálech, navenek, *vedoucí* – ve vztahu ke svým podřízeným, které motivuje

a usměrňuje, a *spojovatel*, jehož úkolem je údržba vztahů mezi pracovníky podniku i vztahy podniku s jeho okolím (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

2) Informační role

Úloha manažera spočívá v jeho účasti při sběru, vytváření, přenosu, třídění a využití získaných informací v interpersonálních vztazích, bez nichž nelze dobře řídit ani realizovat žádnou činnost (Šuleř, 2008).

V informační roli manažer vystupuje v roli pozorovatele, kdy získává potřebné informace jak z formálních zdrojů (porady, informační sítě, tisk), tak neformálními cestami (rozhovory, kluby). Je šířitelem informací, které získal a mluvčím, kdy reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Prosazuje zájmy organizace a chrání ji před napadáním z jiných stran (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

3) Rozhodovací role

Existence firmy je úzce závislá na přístupu a umění vedoucích pracovníků řešit nastalé problémy. Manažer tvoří rozhodnutí závislé na jeho autoritě a přístupu k informacím (Šuleř, 2008).

Jako podnikatel manažer přichází se změnami, projektuje je, nachází nové metody a řešení. V roli řešitele rušivých událostí reaguje na neočekávané skutečnosti, které ohrožují chod podniku. Distributor zdrojů hospodaří se zdroji – penězi, lidmi, časem a mocí. Role vyjednavče se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary a jinými organizacemi. Čím vyšší úroveň v organizaci manažeři zastávají, tím více času věnují vyjednávání.

Interpersonální, informační a rozhodovací role se vzájemně prolínají a doplňují ve všech manažerských funkcích, i přesto že v různých situacích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii. Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují interpersonální role (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

3.6 Manažerské funkce

Klíčovým předpokladem k zvládnutí manažerských funkcí je sebeřízení vedoucího pracovníka. Manažer musí nejprve dobře zvládat organizaci vlastní práce, vlastního času, zvládat stres, aby mohl řídit druhé (Maxa, 2011).

Manažerskými funkcemi se rozumí typické činnosti, kterými se manažeři každodenně zabývají při výkonu své práce. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován francouzský ekonom a teoretik Henri Fayol, který definoval pět základních manažerských funkcí - plánování, organizování, přikazování, kontrola a koordinace (Mládková a kol., 2009).

O vymezení manažerských funkcí se snažilo několik teoretiků, jakými byli např. Ducker, Gullicka, Koontz a Weihrich, avšak Fayolovo pojetí se do dnešní doby příliš nezměnilo a stále hraje významnou roli v pochopení a vymezení manažerských funkcí (Cejthamr, Dědina, 2010).

Dnes literatura nejčastěji uvádí jako základní manažerské funkce plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu (Mládková a kol., 2009).

Plánování

Proces plánování zahrnuje stanovení cílů, výběr způsobů a vhodných prostředků k jejich dosažení. Plánování je považováno za východisko dalších manažerských funkcí a závisí na něm v převážné míře budoucí prosperita firmy (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

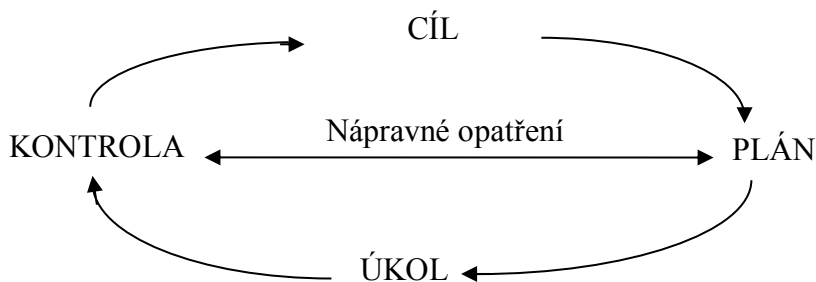
Na počátku plánování je nutné definovat cíle, které specifikují budoucí stav, jehož firma chce docílit. Manažeři musí dbát na správnost určení priorit cílů, stanovení časového rámce, správné obsahové vymezení cílů, určení oblasti, pro kterou jsou cíle stanoveny, a v neposlední řadě stanovit měřítka hodnocení cílů.

K dosažení cílů je nezbytné nalezení vhodného postupu, strategie, kdy manažeři nalézají různé alternativy dosažení a vybírají tu nejvhodnější. Důležité je správné rozložení alokace zdrojů - lidí, materiálu, financí a energie.

Realizace plánovaných činností probíhá zpravidla prostřednictvím druhých lidí, podřízených, kteří musí být seznámeni manažerem s úkoly, včetně pravomocí a odpovědností (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Plánování naplňuje své poslání tehdy, jsou-li součástí plánů stanovená kritéria plnění a jsou-li v časových intervalech prověřována (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Obrázek 5 - Základní koncept řízení



Zdroj: Upraveno dle (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Dle Trunečka a kol. (1995) je proces plánování charakterizován především podle dvou hlavních hledisek, a to podle časového horizontu a úrovně rozhodovacího procesu.

Z hlediska časového horizontu se rozlišují tři úrovně plánování. *Dlouhodobé*, které se provádí na období delší pět let, *střednědobé*, pohybující se v časovém horizontu od jednoho roku do pěti let, a *krátkodobé*, které trvají jeden rok a méně.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu je vymezeno plánování *strategické*, které se zaměřuje na dlouhodobé cíle, plánování *taktické*, kdy jsou plány navrženy jednotlivým funkčním oblastem, a plánování *operativní*, krátkodobé, jehož úkolem je dotvářet rozhodnutí pro procesy provozní.

Kvalitní plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižuje riziko z neznámé budoucnosti, rozvíjí organizaci i manažery, zvyšuje úroveň integrace a koordinace organizace a její výkonnost (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Organizování

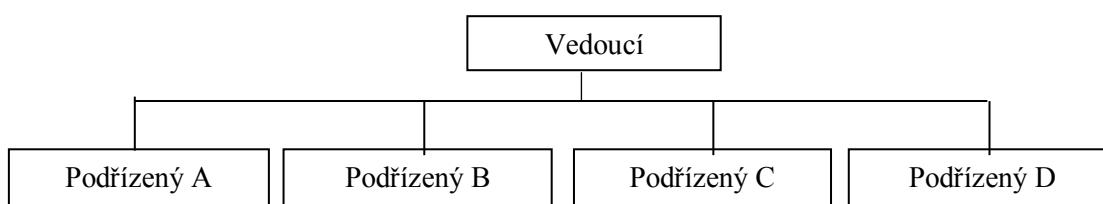
Organizování je nezbytným krokem následujícím po plánování, jehož cílem je najít optimálního pracovníka pro danou činnost a uspořádat členy společnosti tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů s maximální efektivitou (Veber, 2009).

Každý zaměstnanec musí znát pravomoci, povahu svěřeného úkolu, informace potřebné k činnosti a vlastní podíl přispění k výsledku. Při organizaci dochází ke strukturalizaci rolí jednotlivých členů dle jejich schopností a částečně i preferencí (Koontz, Weihrich, 1998).

Na většině aktivit probíhajících v podniku se podílí více lidí, mezi kterými je třeba vymezit pracovní vztahy, zřídit tzv. funkční organizační strukturu. Každý z pracovníků musí vědět, jaké je jeho poslání a co má dělat. Úkoly je třeba rozdělovat mezi správné lidi, kteří je budou schopni plnit v daném čase a rozsahu. Organizační struktury představují kostru vzájemných vztahů v podniku. Vycházejí z dělby pravomocí.

a) Liniová organizační struktura – V liniové struktuře se nachází jeden odpovědný vedoucí pracovník, jehož vztah s podřízenými je dán jednoznačnými vazbami. Je charakteristická přehledností a krátkými řetězci informačních vazeb, lze ji ale použít pouze pro menší jednotky.

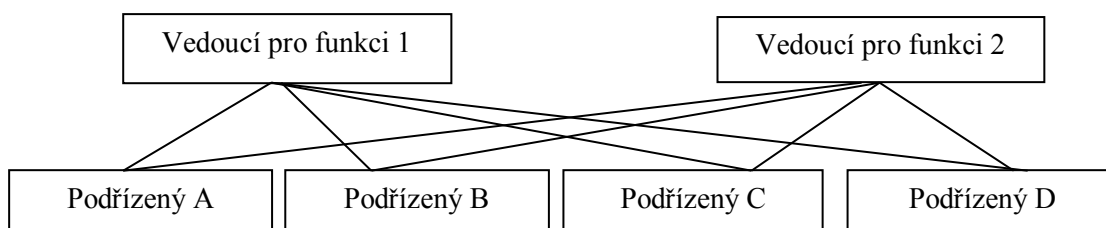
Obrázek 6 - Liniová organizační struktura



Zdroj: Upraveno dle (Veber, 2009).

b) Funkcionální organizační struktura – Ve funkcionální struktuře se nachází funkčně specializovaní vedoucí pracovníci s pravomocí a odpovědností za jejich příslušnou specializovanou funkci.

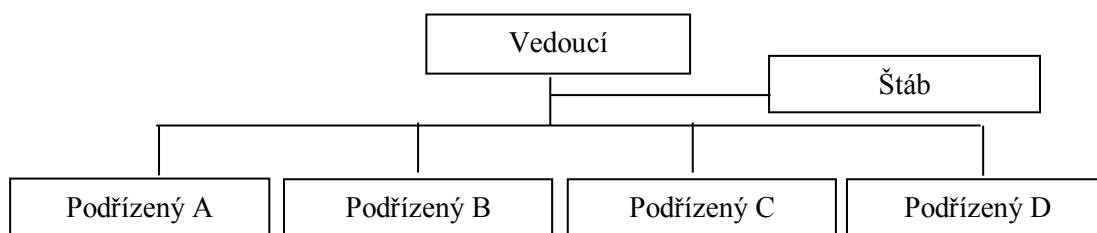
Obrázek 7 - Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Upraveno dle (Veber, 2009).

c) Liniově štábní organizační struktura - Je tvořena dvěma základními složkami, a to liniovou a štábní. Vedoucí útvaru je nadřízeným pracovníkem všech pracovníků útvaru i pracovníků štábu. Díky štábní složce je dodržována zásada jediného odpovědného vedoucího (Truneček a kol., 1995).

Obrázek 8 - Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Upraveno dle (Veber a kol., 2009).

Personální zajištění

Základem úspěšné organizace jsou kvalitní lidské zdroje a jejich efektivní využití. Personální práce má svou nezastupitelnou úlohu. Náplň práce personálního oddělení je soustavná péče o každého pracovníka, od jeho přijetí až do rozvázání pracovního poměru. Personální činnosti nejsou ale jen záležitostí personalistů, stále větší úlohu zde hrají manažeři všech úrovní řízení (Mládková a kol., 2009).

Nejcennějším kapitálem podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníků k podniku. Umění získat, udržet a správně nakládat s lidmi, je základním faktorem k úspěchu.

Základní činnosti personalistů jsou: analýza požadavků na nové pracovní síly a vytváření nových pracovních míst, získávání a výběr kvalifikovaných pracovníků, jejich

přijímání na předem určené pozice, hodnocení a oceňování, vzdělávání, rozvoj, zkvalitňování pracovních vztahů jak nových pracovníků, tak stávajících (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Vedení

Vedením lidí se rozumí ovlivňování a přesvědčování pracovníků, aby co nejprospěšněji napomáhali k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Nedílnou součástí vedení je i motivace, díky níž se vedoucí snaží sladit úkol s osobním zájmem pracovníka a zvýšit tak jeho úsilí v korespondenci s potřebami podniku (Koontz, Weihrich, 1998).

Způsob, jak manažer přistupuje ke svým podřízeným, je nazýván styl vedení, a je ovlivněn osobností manažera, vyspělostí pracovníků, momentální situací, časovém prostoru. Nejčastěji uváděná typologie řídicích stylů pojednává o stylu autokratickém, demokratickém a liberálním. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Autokratický styl, též zvaný autoritativní, je stylem založeným na jednostranném rozhodování, striktně zadávaných úkolů nadřízeným a jejich bezpodmínečným plněním. Nadřízený s podřízenými jedná na formální úrovni, pravidelně a často provádí kontrolu, je toho názoru, že poleví-li tlak na podřízené, automaticky klesne jejich výkon. Tento styl potlačuje individuální iniciativu podřízených a uplatňuje se převážně v podnicích, kde se dává větší důraz na kvantitu produkce než na kvalitu.

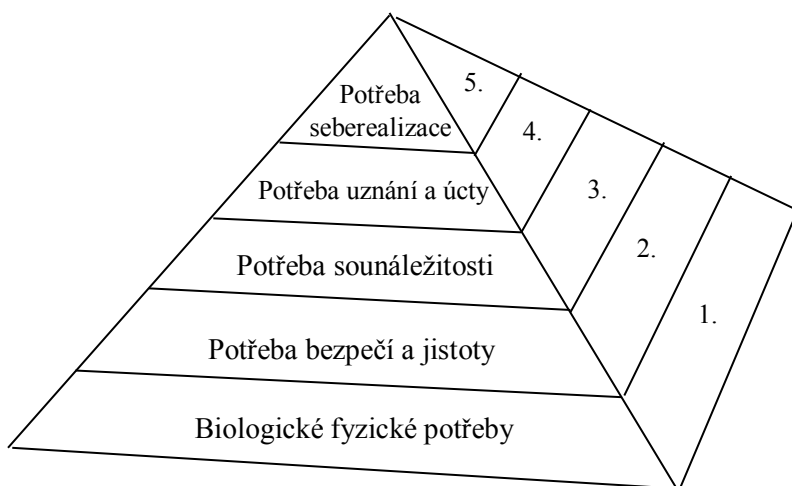
V rámci demokratického stylu vedení vedoucí spolupracuje s podřízenými, dává jim prostor k volnému vyjadřování k úkolům, uznává názory a znalosti svých pracovníků, které řádně informuje, často s nimi diskutuje, avšak má přirozenou autoritu a ponechává si konečné slovo, neboť on nese odpovědnost za výsledek.

Liberální styl, tzv. laissezfaire, je stylem řízení, kdy se manažer snaží činnost podřízených ovlivňovat co nejméně, nepřiděluje úkoly, vyhýbá se zásahům do činnosti podřízených, neprovádí kontrolu, i závažná rozhodnutí ponechává na podřízených. Jedinci v rozhodování získávají mnoho prostoru, ale činnost skupiny bez vedoucího pracovníka může snadno ztratit cíl (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Jednou z nejvíce diskutovaných metod vedení je správná motivace podřízených. Motivací lze rozumět účelné vysílání signálů od vedoucího směrem k podřízenému, které vede k ovlivňování postojů a chování pracovníka a zvýšení jeho pracovního nasazení.

V případě motivace by měl vedoucí poznat své pracovníky po psychologicko-sociální stránce, způsobech chování, myšlení, potřeb, aby správně odhadl, kterými motivačními podněty na ně působit. Potřeba je stavem nedostatku. Manažeři se často domnívají, že potřeby zaměstnanců uspokojí stránkou finanční, avšak Abraham Maslow sestavením hierarchie potřeb poukázal na fakt, že finanční motiv není jediným stimulem ovlivňujícím pracovní nasazení člověka (Marciano, 2013).

Obrázek 9 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Upraveno dle (Marciano, 2013).

Potřeby v hierarchii jsou znázorněny od základních po potřebu seberealizace, kdy není možné přistoupit k potřebě na vyšší úrovni, aniž by nebyla uspokojena potřeba úrovně nižší. Manažeři mohou využívat mnoho stimulů ke správné motivaci pracovníků. Správně motivovaný pracovník pak pracuje soustavně s vysokým nasazením, vítá nové úkoly a příležitosti, přistupuje k práci pozitivně, s kladným vztahem ke změnám (Marciano, 2013).

Kontrola

Prostřednictvím kontroly je ověřován soulad mezi plánovaným a skutečným stavem. Účelem je informování vedení podniku o průběhu činností v něm, včasné zabránění vzniku nežádoucích jevů a prevence před možnými ztrátami (Hron a další, 2013).

Zpětná vazba je pro pracovníky z motivačních důvodů velmi důležitá a je nástrojem pozitivní motivace. Pracovník potřebuje být oceňován, jak finančně, tak i slovně, jinak nebude schopen pracovat dlouhodoběji pod tlakem a ztratí zájem o svůj rozvoj. Čím více je manažer uznáván jako silná osobnost, tím větší hodnotu pochvala pro podřízeného má. Zpětná vazba není vždy pozitivního charakteru, avšak manažeři by se měli vyhnout ostré kritice, a pokud je nezbytné kritiku použít, měla by být předávána jen mezi čtyřma očima, neboť úkolem hodnocení je vést podřízené ke zlepšení pracovního výkonu než k jejich znechucení (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Plamínek a Franc (2012) považují zpětnou vazbu jako reakci na myšlenky, pocity a hodnoty komunikačního partnera. Zpětná vazba je na místě i přesto, že nemusí obsahovat žádné hodnocení, je ustáleným zvykem. Kritika by měla být vnímána jako příležitost ke změně a k osobnímu rozvoji, špatným pravidlem je i mlčení v podobě souhlasu, pozitivní vyjádření, chvála a souhlas se vyplatí dávat najevo.

Kontrolním procesem se dle Koontze a Weihricha (1998) rozumí tři základní kroky. Zprv jde o stanovení standardů, tedy kritérii vykonané práce, které jsou představovány určitými body z celkových plánů, prostřednictvím nichž se vyhodnotí vykonaná práce. V druhém kroku se provede samotné měření vykonané práce vzhledem ke standardům a ve třetí, poslední části, se provede korekce odchylek.

3.7 Pojem komunikace

Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět, i pohled, kterým svět pohlíží na něj.

Anthony Robbins

Sociální komunikací lze chápat vzájemnou výměnu informací mezi lidmi v průběhu sociálního styku. Sociálním stykem je označována řada mezilidských kontaktů na sebe navazujících, v kterých nelze nekomunikovat (Franková, 2008).

Dobrá schopnost komunikace je tím nejdůležitějším aktivem, ať jde o osobní, společenský či pracovní život. Prostřednictvím intrapersonální komunikace poznáváme sami sebe, díky interpersonální se dostáváme do kontaktu s druhými lidmi.

Při setkání lidí dochází k výměně zpráv a informací, sdělování pocitů, postojů, náznaků dalšího průběhu vztahů, vyjádření žádoucích pravidel, žádostí a přání, sebepojetí (Fidler, Horáková, 2005).

McLagan a Krembs (1998) uvádí čtyři základní principy efektivní komunikace, které utváří rovné podmínky pro všechny zúčastněné, dává jim stejnou váhu odpovědnosti a stejné prostředky k dispozici, a jsou jimi:

- *Přímost* – komunikující musí být čestní, otevření, konkrétní, pravdomluvní, nestranní. Nesmí usilovat o prosazení subjektivních cílů a manipulovat. Přímé jednání vytváří důvěru a předchází strachu a obavám.
- *Respekt* – komunikační partneři k sobě musí přistupovat s respektem, vážit si druhého, brát v potaz jeho potřeby, hodnoty, názory, minulost a cíle.
- *Společná odpovědnost* – za průběh komunikace nesou odpovědnost obě strany.
- *Cílovost* – komunikace není nahodilá, ale je vědomá, záměrná, cílově orientovaná.

Každá komunikace má svůj smysl, účel a plní zpravidla jednu a někdy i více funkcí. Vybíral (2005) ve své analýze lidské komunikace uvádí sedm hlavních funkcí komunikace, a to funkci *informativní*, funkci *instruktážní*, která příjemce učí, navádí, zasvěcuje, funkci *persuasivní*, vedoucí ke změně názorů, manipulaci, *vyjednávající*, dále funkci *zábavnou*,

kteřá má za úkol rozveselit, rozptýlit, funkci *kontaktní* – užití si cizí blízkosti a v neposlední řadě funkci *sebe prezenční*, která vyvolává dojem zastrašení nebo naopak zalíbení.

Na komunikaci se lze dívat minimálně ze dvou úhlů pohledu. Tím prvním je, že integruje manažerské funkce, je nezbytná při plánování, výběru, ohodnocování, školení, za druhé komunikace propojuje firmu s vnějším prostředím, zjišťuje informace o zákaznících, konkurenci a působících vnějších faktorech (Weihrich, Koontz, 1998).

Úroveň řízení podniku závisí na kvalitě komunikačních procesů. Nejedna firma zanikla kvůli tomu, že nedokázala získat brzké informace o měnícím se trhu a potřebách zákazníků. Naopak ty podniky, které rychle a efektivně zvládají zpracovat velké množství informací, vyhodnotit je, přenášet a promítat do svých záměrů, se těší růstu a prosperitě (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001).

3.7.1 Oblasti komunikace

Odborná literatura se shoduje na čtyřech oblastech komunikace, a to z hlediska počtu zúčastněných osob v komunikačním procesu, na komunikaci interpersonální, intrapersonální, komunikaci v rámci malé skupiny a komunikaci na veřejnosti.

Interpersonální komunikací je myšlena vzájemná komunikace mezi dvěma a více jedinci. Jedinci si sdělují informace, pocity, názory, navzájem se ovlivňují, vytváří si vztahy, dostávají se do konfliktů a následně je řeší.

Komunikace **intrapersonální** je tzv. vnitřní řečí jedince, prostřednictvím které komunikuje sám se sebou a stává se zároveň řečníkem i posluchačem, a zpětná vazba probíhá rovněž v jeho vnitřním procesu. Zachycuje vědomou či méně vědomou reflexi tohoto procesu. Intrapersonální komunikace může být pro druhé vnější, tj. viditelná a slyšitelná, nebo naopak vnitřní tj. při přemýšlení, uvažování a poznávání sebe samého.

Komunikace malé skupiny se zaměřuje na komunikaci mezi více lidmi. Nejběžnější a zásadní skupinou v životě člověka je původní rodina, kde se jedinec učí komunikovat, přebírá vzory a utváří si pravidla komunikace. V případě malé skupiny účastníci disponují dvěma druhy informací, a to informacemi rezervními, nashromážděnými během dosavadního osobního života, a informacemi aktuálními, získanými v dané situaci.

Příkladem komunikace malé skupiny je profesionální komunikace, charakteristická používáním specifických prostředků, komunikačních nástrojů a postupů uznávaných v sociálním prostředí organizace, a jejímž nositelem je manažer.

Komunikace na veřejnosti se zaměřuje především na projev řečníka. Jeho úkolem je efektivně, srozumitelně a jasně informovat posluchače, v možném případě přesvědčit či pobavit. Pro řečníka je nezbytné se na projev připravit, naučit se ho a adekvátně jej předat posluchačům (Juříčková, 2008).

3.7.2 Druhy komunikace

Komunikace má více podob a jejich význam a využití je různé a závislé na řadě mnoha okolností. Často působí více forem komunikace navzájem. Rozlišují se tři roviny komunikace, a to komunikace verbální, neverbální, a sdělování prostřednictvím činů.

1) Verbální – verbální komunikace využívá při přenosu slov příslušného jazyka, ve formě psané, elektronické a ústní.

a) **Psaná** forma se používá v případě, kdy se odesílatel zprávy nemůže setkat s příjemcem, nebo v případě, je-li nutné vytvořit písemný důkaz o dohodě. Výhodou je tvorba trvalého záznamu, evidence o odeslání a přijetí, zachycení složité myšlenky, zachycení smluv a dohod, nevýhodou pak neosobní styk komunikujících, mnohdy zdlouhavá zpětná vazba příjemcem zprávy, časová náročnost, možnost interpretačních problémů, nemožnost úprav po odeslání. Zahrnuje korespondenci (úřední, osobní či společenský dopis, životopis a motivační dopis), vizitky, odborné publikace, směrnice, články, příkazy aj. (Vymětal, 2009).

b) **Elektronická** forma představuje faxy, e-maily, chat, webové stránky, modemy, telekonference. Výhodou je rychlý přenos velkého množství informací na velkou vzdálenost a při minimálních nárocích na kapacitu, možnost průběžné zpětné vazby, nevýhodou pak časová náročnost při zpracovávání rozsáhlého souboru dat, vysoká cena používaných prostředků a možnost zahlcení (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

c) Oproti písemné je naopak hlavní výhodou komunikace **ústní** bezprostřední poskytnutí zpětné reakce příjemcem, rychlá výměna informací a názorů, fyzická blízkost,

prostor k přesvědčení, nevýhodami pak obtížnější prosazení názoru v přítomnosti protistrany, nedostatek času k přemýšlení, neexistence písemného záznamu o proneseném, horší kontrolovatelnost při větším počtu lidí. Zároveň lze komunikaci verbální doplňovat komunikací nonverbální. Zahrnuje běžnou konverzaci, jednání, porady, veřejný projev, telefonní hovor, konference aj.

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám a doprovází ji komunikace paralingvistická, zabývající se barvou, výškou a tónem hlasu, hlasitostí projevu, intonací, plynulostí, kvalitou a rychlostí řeči, chybami v projevu, emočním zabarvením, pomlkami, frázováním a slovní vatou (Vymětal, 2009).

Dále je důležité vymezit rozdílnost komunikace na formální i neformální úrovni. *Formální* komunikace je komunikací oficiální, neosobní, vycházející z komunikačních cest vyplývajících z organizační struktury podniku. Zahrnuje tok informací potřebných pro existenci firmy, její chod a rozvoj. Příkladem je např. přijímací a hodnotící pohovor.

Opakem je komunikace *neformální*, která je nepředvídatelná, nemá stálé účastníky, vyskytuje se častěji než formální a neřídí se stanovenými pravidly. Hlavním smyslem neformální komunikace je vzájemné porozumění komunikujících (Mládková a kol., 2009).

Vymětal (2008) rozlišuje verbální komunikaci do dvou komunikačních rovin, a to komunikaci *racionální* a *emocionální*. Racionální komunikace využívá jen stránku rozumovou, odděluje jakékoliv emoce a komunikace emocionální se naopak zabývá formou sdělení, stylem podání, připouští individuální názor, pocity z druhého, emoční extrémy (hysterii a pláč).

2) Neverbální – neverbální komunikace se uskutečňuje neslovními prostředky, bývá označována také jako nonverbální, mimoslovní komunikace nebo jako řeč těla. Vymětal (2009) uvádí, že úspěch komunikace je závislý z 55 % na řeči těla, z 38 % na paralingvistice a z pouhých 7% na obsahu verbálního sdělení.

Neverbální komunikací komunikující významně doplňují komunikaci verbální, a upevňují vztahy prostřednictvím emocí – vyjádření nálad, pocitů, vyjádřením zájmu o sblížení, zdůraznění dojmu o tom „kdo jsem já“ (Mládková a kol., 2009).

Neverbální komunikace zahrnuje následující složky:

Kinezika – pohyby těla v sociální interakci a jejich koordinace, celkové držení těla. Lze vysledovat zdravotní stav nebo momentální náladu osoby, např. souhlas či odpor.

Gestika – výrazové pohyby rukou, postavení prstů, paží, nohou a hlavy, cílené neverbální signály jako pozdravy, vyjádření úcty, důrazu.

Rozlišujeme čtyři typy gest, a to:

- *Symboly* – nahrazují samotná slova, např. znaková řeč.
- *Ilustrátory* – doprovází naši řeč, zdůrazňují ji, např. ukázání směru, velikosti.
- *Regulátory* – usměrňujeme jimi hovor, pořadí diskutujících
- *Adaptéry* – pomáhají snížit napětí a lépe se adaptovat v nové situaci, např. neustálá úprava vlasů, sahání na řetízek, manipulace s tužkou.

Mimika – vědomé vyjadřování výrazem tváře způsobené řečí obličejových svalů. Dva z nejvýraznějších pravých mimických projevů jsou smích a pláč, naproti nim emoce hrané, kam patří např. předstírání výrazu pozorného naslouchání, předstíraný úsměv.

Vizika – je úzce spjata s mimikou, je zaměřena na oční kontakt, vzájemné pohledy, pohyby očí, víček, obočí, délku kontaktu, průměr zornice, délka pohledu, frekvence pohledů na cíl aj.

Haptika – zaměřuje se na význam doteků (podání rukou, poplácání po ramenou, objetí, polibek.) Každý člověk má svou hranici, jaké druhy doteku jsou pro něj v které situaci přijatelné (Vymětal, 2009).

Proxemika – druh komunikace, zabývající se vyjádřením vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou v průběhu komunikace zaujímají. Při setkání osob s rozdílným chápáním osobní zóny lze pozorovat proxemický tanec, kdy zúčastněné osoby se k sobě neustále přibližují a od sebe oddalují. Teorie proxemiky rozlišuje čtyři základní zóny:

- *Intimní zóna* – komunikující jsou od sebe vzdáleni maximálně 60 cm.
- *Osobní zóna* – komunikující jsou od sebe vzdáleni od 60 cm do 1,2 m.
- *Společenská zóna* – komunikující jsou od sebe vzdáleni od 1,2 m do 3,6 m.
- *Veřejná zóna* – vzdálenost komunikující je od 3,6 a více (Vymětal, 2009).

Posturologie – zabývá se postoji, pozicí a držením celého těla v prostoru, jeho napětím a uvolněním, náklony, polohou končetin, hlavy, natočením těla. Poloha, kterou jedinec zaujímá, do jisté míry vyjadřuje postoj k okolnímu dění.

Fonetika – zkoumá zvukové projevy, zvukovou stránku lidské řeči, způsob artikulace, akustickou stránku a její vnímání (Mládková a kol., 2009).

Úprava zevnějšku – úprava zevnějšku silně ovlivňuje první dojem, který jedinec na své okolí udělá. Jedná se o styl oblékání, líčení, úprava vlasů, prostředí, ve kterém člověk žije, lidé, kterými se obklopuje (Fiedler, 2005).

3) Činy – komunikace činy zahrnuje veškeré lidské chování v sociální skupině a je považována za nejdůležitější způsob sociální komunikace. Vědomě si subjekt nemusí uvědomovat, že se jedná o jasnou komunikaci, ale signalizuje svými činy vztah ke druhé straně, například porušením dohody, snižováním nebo zvyšováním úcty v mezilidském kontaktu, opomenutím pozdravu nebo pozdními příchody (DeVito, 2008).

3.7.3 Komunikační proces a jeho prvky

Komunikace nepředstavuje pouze jednorázový akt, ale jde ve většině případů o obousměrný vzájemný přenos informací a vícenásobné vzájemné působení. Představuje zároveň prostředek k ovlivnění myšlení, chování, jednání mezi jedinci i k vlastní osobě a je tvořena následujícími prvky:

Komunikátor (odesílatel sdělení) – původce myšlenky (jedinec nebo skupina), která má pro něj určitý význam a kterou chce přenést příjemci, a tím se stává iniciátorem komunikačních vztahů. Komunikátor nemůže jen sdělovat, ale musí umět i naslouchat.

Komunikant (příjemce) – účastník, který informaci přijímá. Předpokládá se stejný kódovací jazyk s komunikátorem. Komunikant by měl vnímat i neverbální symboly.

Komuniké (sdělení) je představováno sumou informací, které zdroj vysílá k příjemci se záměrem či potřebou sdělit obsah druhému. Zahrnuje část vědomou a u neverbálních sdělení i část nevědomou. Forma sdělení závisí ve velké míře na kanálu komunikace.

Kódování – myšlenku, úmysly, představy či znalosti je nutné přenést do jazyka srozumitelného příjemci v podobě řeči i mimo řečových prostředků (gesta, pohyby – pokud

jde o přímou bezprostřední komunikaci). Sdělení lze převést do podoby slov, obrázků, hudby, grafů, fotografií atd.

Přenos – vysílání zakódované zprávy prostřednictvím komunikačního kanálu. Jen výjimečně komunikace probíhá prostřednictvím jednoho kanálu, většinou to bývají dva, tři, nebo čtyři kanály použité souběžně. Při osobní konverzaci např. použití kanálu hlasového, zrakového, čichového nebo hmatového.

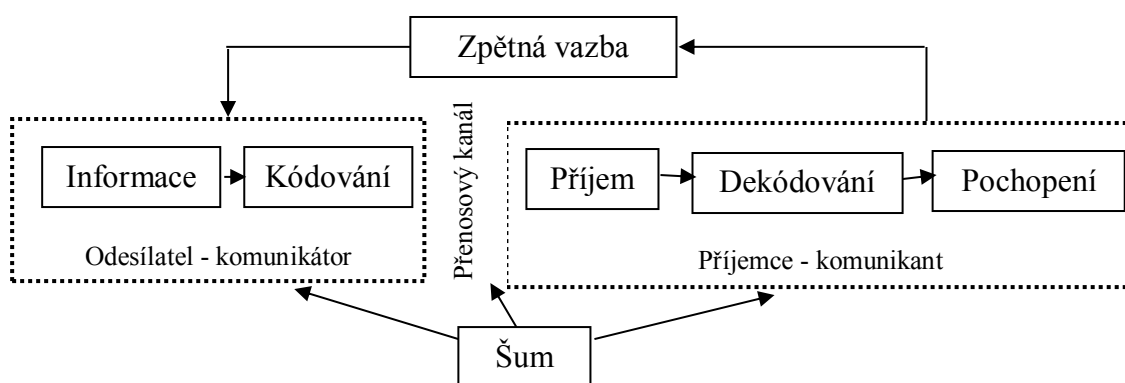
Příjem – dekodování - příjemce (posluchač, recipient, dekodér) obdrží zprávu a vykládá si ji do sobě srozumitelné formy, příjemcem může být jedinec i skupina.

Zpětná vazba – při komunikaci je velmi důležitá zpětná vazba, která umožňuje dát odesílateli zprávu o tom, že příjemce zprávu obdržel a pochopil ji a o jeho postoji k ní. Odesílatel má pak možnost posoudit správnost pochopení zprávy a případně ji doplnit (Koontz, Weihrich, 1998).

Šumy – šumy doprovází komunikační tok, narušují a brání efektivnosti, omezují, zkreslují, potlačují obsah a množství přenášených zpráv. Vznikají na straně sdělujícího i na straně příjemce a také při přenosu komunikačním kanálem. Význam sdělení je velmi křehký a čelí překážkám na cestě ke svému příjemci. Jasně definovaný úkol pro vedení, jdoucí skrze vrcholový a střední management, mohou řadoví pracovníci pochopit naprosto jinak. Sdělení může ohrozit nedostatečné množství informací, nepravdivost, vyslání informace v nevhodný čas, tichý, nebo naopak příliš hlasitý projev, vada řeči, zkreslení, prostředí apod. Šumy lze eliminovat, ale nelze je odstranit úplně. (Mládková a kol., 2009).

Literatura obvykle uvádí čtyři typy komunikačních šumů. Fyzické šumy, představované především negativními vlivy ovlivňujícími zrakové a sluchové podněty, příkladem rušný zvuk na ulici, který se ozývá z otevřeného okna nebo rozhovor lidí v jiné místnosti. Fyziologické šumy jsou dány vlivem fyziologických vad zúčastněných subjektů, například vadou řeči. Psychologický šum je spojen s emocemi, které mají velký vliv na zkreslení komunikačního obsahu. Posledním šumem je šum sématický, vznikající nejednotným výkladem významu slov, používáním žargonu, příliš složitých termínů, dvojjazyčných slov či abstraktních výrazů. Vyskytuje se převážně u rozhovoru osob z jiných sociálních tříd, oblastí nebo kultur (Juříčková, 2008) (DeVito, 2008).

Obrázek 10 - Model komunikačního procesu



Zdroj: Upraveno dle (Koontz, Weihrich, 1998)..

Komunikace začíná u komunikátora, který má určitou myšlenku, nápad nebo informaci, která má pro něj určitý význam a chce ji předat dál, jedinci nebo skupině. Aby mohl informaci vyslat, musí ji přenést do smysluplné formy, tedy zakódovat do jazyka srozumitelného příjemci zprávy. Zakódovanou zprávu vyše prostřednictvím zvoleného komunikačního kanálu. Sdělení může mít formu jak verbální, tak neverbální a může být přenášeno prostřednictvím písemných nebo jiných prostředků. Příjemce po obdržení zprávy sdělení dekóduje a pochopí ho ve významu, který mu sám přikládá. Nakonec, např. kývnutím hlavy nebo psanou zprávou, vyše odesílateli zpětnou vazbu o porozumění. Porozumění musí nastat zároveň i u původce odesílaného sdělení. To je nezbytné pro efektivnost proběhlé komunikace, pro vyhodnocení, zda nebyla zpráva ovlivněna nějakým rušivým faktorem, který mohl informační sdělení zkreslit (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001).

3.7.4 Komunikační styly

Neexistují dva lidé, kteří by na stejné informace reagovali naprosto totožně. Komunikace je vždy ovlivněna osobností komunikujících. Každý styl může být efektivní pro konkrétní situaci. Plaňava (2005) dle účelu a průběhu komunikačních vztahů rozlišuje pět základních komunikačních stylů, a to styl konvekční, konverzační, operativní, vyjednávací a intimní.

Konvekční styl představuje poměrně krátkou každodenní komunikaci, zahrnující výměnu pozdravů a pár nezávazných formálních vět. Konvekce nejsou osobního a emočního charakteru a nikdy nepřecházejí do konverzace.

Konverzační styl zahrnuje komunikaci delší, výměnu zajímavých informací a názorů v rámci vztahu s rovným postavením zúčastněných. Konverzace je emotivní a vyvolává většinou příjemné pocity, pobavení.

Operativní styl funguje naopak ve vztahu asymetrickém, nejlépe při komunikaci typu nadřízený - podřízený. Hlavním smyslem je kontrola nad lidmi, zvládnání nároků každodenního života, kdy je potřeba něco zařídit a vyřídit.

Vyjednávací styl se využívá při řešení problémové situace, např. konfliktů.

Intimní styl (osobní, rodinná komunikace) je typický pro blízký kontakt, uspokojování základních potřeb, naplňování vztahů. Neměl by se používat v jiných než soukromých kontaktech.

3.7.5 Komunikační typy osobnosti

Každý manažer přistupuje ke komunikaci rozdílně a má sklon k určitému způsobu jednání, má jiné priority a dopouští se různých chyb. Rozdělení komunikačních typů osobnosti vychází z psychologie, dá se říci, že jde o aplikaci typologie osobností na komunikaci. Hippokratés identifikoval čtyři typy osobnosti, a to osobnost flegmatickou, cholericou, sangvinickou a melancholickou. Podobně z hlediska komfortních zón literatura rozlišuje čtyři základní komunikační typy, a to typ osobnosti analytický, přátelský, řídicí a typ expresivní, z čehož každý z těchto typů má své silné a stinné stránky.

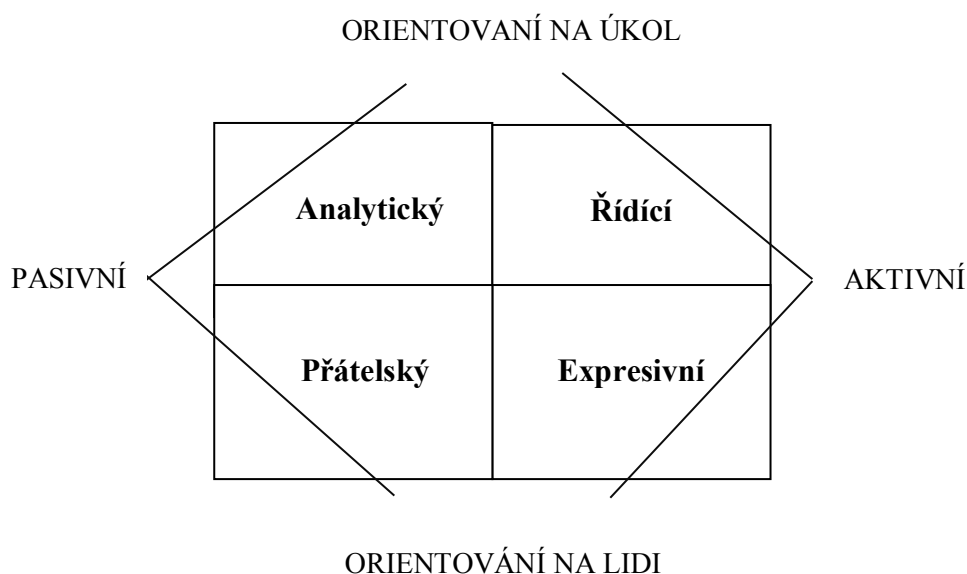
Analytická osobnost je pasivní, rozvážná, málo komunikativní, o věcech velmi přemýšlí. Kontroluje své chování, připravuje se na jednání předem, v průběhu rozhovoru se pak drží tématu, nemanipuluje, pozorně naslouchá. Jedná formálně a dodržuje čas. Neponechává nic náhodě. Nadměrně se zabývá detaily, má malou přesvědčovací sílu, nebere ohled na možné pocity druhého, ale soustředí se především na logiku problému.

Řídící typ představuje manažera aktivního, energického, vytrvalého, cílevědomého, zaměřeného na nejbližší budoucnost. Zabývá se fakty, maximálně a efektivně využívá čas. Nenařizuje, neusměrňuje, deleguje, navrhuje řešení, přesvědčuje poukazováním na cíle a výsledky. Nezvládá dobře naslouchat, pracuje často pod tlakem, je soutěživé povahy, jedná tvrdě. Vyhledává soutěže a konflikty.

Přátelský vedoucí se orientuje na lidi, na jejich vztahy, ne na výsledky a fakta. Je nenáročný, pasivní, neformální, nerozhoduje, nevyvíjí tlak. S podřízenými jedná citlivě, pozorně, vyzdvihuje jejich silné stránky. Přátelská atmosféra je na pracovišti nezbytností, pracovníci jednají samostatně a mají nadměrný prostor pro seberealizaci.

Expresivní typ, tj. kreativní osobnost, se rovněž orientuje na lidi, oproti přátelskému typu je ale aktivní, pohotový, průbojný s vlastním názorem, líčí své ideje. Přichází s novými nápady, ale zároveň vyžaduje názory a myšlenky od druhých. Motivuje a povzbuzuje, nabízí výhody. Neopírá se příliš o legislativu, chybí mu systematickosti, má tendenci k unáhleným závěrům. Řídí se hlavně svou intuicí.

Obrázek 11 - Typy osobnosti



Zdroj: Upraveno dle (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Žádný z uvedených stylů není stylem „ideálním“. Rozdílnost v osobnostních typech může mezi osobami vyvolat rozpory. Kompatibilní vztahy neboli typy, které mají něco společného a zvládnou se spolu domluvit, jsou mezi typem analytickým a řídicím,

analytickým a přátelským a přátelským a expresivním. Naproti tomu vztahy toxické vykazují ty typy, které spolu nedokáží komunikovat a mají vzájemně rozdílnou povahu, a jsou mezi typem analytickým a expresivním, řídicím a expresivním, řídicím a přátelským (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

3.7.6 Směry komunikace

Komunikaci lze rozlišovat jednosměrnou, dvousměrnou a vícesměrnou. *Jednosměrná komunikace* vzniká tehdy, zaujímá-li ve verbální komunikaci jeden roli mluvčího, a druhý roli pasivního posluchače. Tato forma charakteristická pro autoritativní přístup. *Dvousměrná komunikace* vzniká při rovnosti partnerů, pravidelně se střídajících a navzájem si poskytujících zpětnou vazbu. *Vícesměrná komunikace* vzniká tehdy, účastní-li se jí více jak dva partneři. (Fiedler, 2005)

Firemní kultura a struktura organizačních vztahů předurčují, jakým směrem budou informace předávány, co bude jejich obsahem a komu budou určeny. Z toho hlediska poté lze rozlišit tři základní směry, v nichž se komunikace v organizaci odehrává, a to směr vertikální, horizontální a diagonální.

Vertikální komunikace má formu vzestupnou a sestupnou a probíhá mezi nadřízenými a podřízenými. Směr shora dolů je představován komunikací proudící od manažerů na vyšších úrovních k jedincům na úrovních nižších. Sestupná komunikace hraje roli při ukládání úkolů, příkazů a povinností, instrukcí, při delegování a provádí se na úrovni formální (Mládková a kol., 2006).

Směr zdola nahoru je pro efektivní řízení nezbytný, je představován přenosem informací od podřízených směrem k nadřízeným, posiluje zpětnou vazbu manažerům a zároveň vysoce motivuje pracovníky, kteří tak získávají širokou účast na řízení vyslovením svých nápadů a připomínek. S tímto typem se lze setkat převážně v organizacích s demokratickým organizačním prostředím. Zahrnuje podávání návrhů, postupů, vyřizování žádostí a stížností, reklamace, konzultační schůzky, zasedání, jednání aj. (Koontz, Weihrich, 1998).

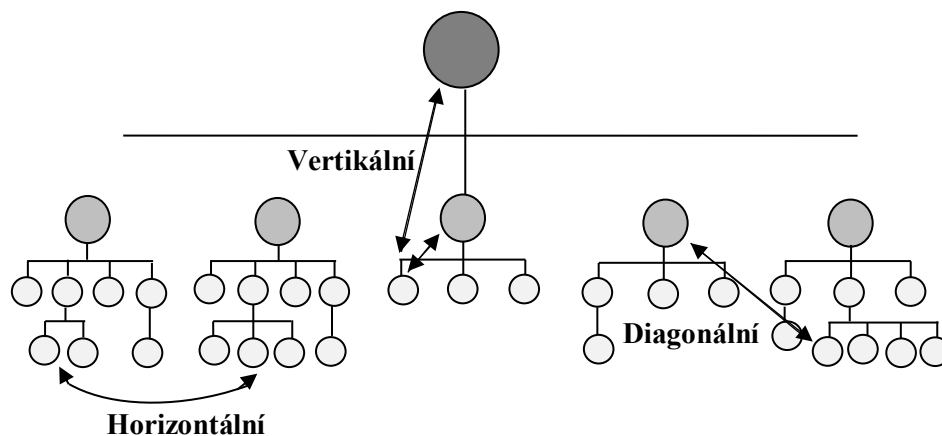
Horizontální (laterální) komunikace představuje tok informací mezi jedinci na stejné nebo podobné organizační úrovni, mezi kterými neplatí vztah nadřízenosti

a podřízenosti, a to jak v rámci jednoho pracoviště tak mezi pracovišti různými. Používá se v případě, kdy je potřebná kooperace pracovníků při plnění společného úkolu, je nutné urychlení informačního toku, dosažení a lepší pochopení úkolů, koordinace společného úsilí. Přispívá ke zvýšení efektivity fungování organizace a to i tím, že dává prostor pro práci v týmech a je pružnější.

Diagonální komunikace je představována komunikací různých pracovníků různých organizačních úrovní. Roli zde hraje velký odstup mezi pracovníky postaveními níže a pracovníky na vyšších úrovních (Mládková a kol., 2006).

Probíhající informační tok přes několik úrovní vyžaduje čas a jeho zpoždění může být pro vrcholové manažery znepokojující, proto často naléhají, aby informace byly předávány rovnou těm, kteří je potřebují (Koontz, Weihrich, 1998).

Obrázek 12 - Kanály komunikace



Zdroj: Upraveno dle (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001).

3.7.7 Komunikační dovednosti

K tomu, aby komunikující během diskuze neztratili její smysl, slouží již zmiňované principy – přímost, respekt, společná odpovědnost a cílovost. Aby však zúčastněné osoby mohli ovlivnit diskuzní výsledek, je nutné osvojení komunikačních dovedností a ve vzniklé situaci si zvolit tu nejvhodnější. Rozlišují se dvě skupiny dovedností, a to tzv. receptivní dovednosti a expresivní dovednosti.

Receptivní dovednost umožňuje vzájemné porozumění, zabývá se příjmem informací, konkrétněji pozorováním, nasloucháním a vcítěním se do druhého (empatií). Použití receptivních dovedností vyžaduje potlačení vlastních myšlenek, zablokování emocí a soustředění se na názory, myšlenky a pocity druhých.

- **Pozorování** – smyslem pozorování je intenzivní sledování, naslouchání druhé osobě a vytváření si předpokladů o jejím jednání. Nutností je vzdor mentálním filtrům a vlastním negativním reakcím, jimiž mohou být:
 - o *Haló efekt* - silné ovlivnění komunikátora prvním dojmem.
 - o *Vytváření stereotypů* – zařazení člověka do určité skupiny (rasa).
 - o *Projekce* (zkreslení) - subjekt připisuje své charakteristiky druhým.
- **Naslouchání** – cílem naslouchání je porozumění druhé straně. Pro úspěšnou komunikaci je nutností zvládnout aktivně naslouchat a klást otázky. (McLagan, Krembs, 1998).
- **Empatie** – empatie představuje schopnost vcítění se do druhých, porozumění jim, pochopení jejich jednání, chování, záměrů, pocitů, vztahů. Bez empatie nelze získat důvěru těch, s nimiž člověk spolupracuje (Vymětal, 2009).

Expresivní (výrazové) dovednosti zahrnují dotazování, popisování a přijímání závěrů. Bez těchto dovedností nelze přicházet do diskuze s novými informacemi, orientovat se v ní a dospívat k názorům.

- **Dotazování** – představuje pokládání otázek, zjišťování nových informací a názorů, relevantním a čestným způsobem. Dotazováním je možné omezovat působení komunikačních zábran.
- **Popisování** – popisování identifikuje konkrétní příklady chování a jeho důsledky.
- **Přijímání závěrů** – formulace a objasnění celkového postoje, doporučení a rozhodnutí představuje přijímání závěrů. (McLagan, Krembs, 1998)

3.7.8 Bariéry komunikačního procesu

Poruchy v komunikaci se považují za jeden z největších problémů, a nemusí být spojeny jen s osobnostmi komunikujících, ale jsou často příznakem špatného plánování, nejasného zaměření podniku, chybně nastavené organizační struktury, nejasných standardů

výkonnosti atd. Manažeři by měli pátrat po příčině vzniku problémů namísto toho, aby se snažili odstraňovat vzniklé následky.

Koontz a Weihrich (1998) uvádí jako překážky a poruchy v komunikaci následující příklady:

- *Nedostatečné plánování* – na prvním místě veškerých procesů stojí důkladná příprava.
- *Špatně vyjádřené sdělení* – použití nevhodných slov, špatně strukturované, nepřesné vyjádření celkového účelu.
- *Komunikační překážky v mezinárodním prostředí* – mezinárodní komunikace je složitá vzhledem k etnickým, jazykovým a kulturním rozdílům.
- *Ztráty při přenosu* – přesnost informace procházející přes více osob postupně klesá. Aby nedocházelo ke ztrátám, je vhodné použít více komunikačních kanálů.
- *Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení.*
- *Neosobní komunikace.*
- *Nedůvěra, hrozby a obavy* – nutnost vytváření prostředí důvěry, které umožní otevřenou komunikaci.
- *Přemíra informací* – záplava informací způsobí to, že lidé začnou důležité informace přehlížet, špatně je filtrovat.
- *Nedostatečná doba na přípravu změny.*

Bělohávek, Šuleř, Košťan (2001) uvádí jako problémy komunikačního procesu nelogičnost vyslané myšlenky, kterou není příjemce schopen správně pochopit a přijmout, opomenutí podstatné části informace při kódování původcem, použití mnohoznačných a nejasných symbolů, zvolení nevhodného přenosového kanálu, při kterém na zprávu působí příliš mnoho šumů, neadekvátnost příjemce, který není schopen zprávu přijmout v původním znění, chápe ji odlišně a přijme ji tak vzhledem ke svým postojům a názorům.

Vliv na styl komunikace mohou mít také laické a systémové chyby v posuzování lidí, mezi něž patří *haló efekt*, *projekce*, *efekt pořadí*, při němž je subjekt silně ovlivněn prvním a posledním dojmem, *laická logika*, chápána jako ohodnocení jednoho znaku a podle něj usouzení celku, nebo *efekt mírnosti a shovívavosti*, který spočívá v tom, že se člověk v pozitivních charakteristikách nadhodnotí a negativní vlastnosti naopak posuzuje shovívavě (Franková, 2008).

Plamínek a Franc (2012) hovoří o komunikačních bariérách horizontálních, vertikálních, kulturních a jazykových. *Horizontální* bariéry jsou způsobeny tím, že se navzájem sdružují lidé, kteří si rozumí a ti se pak navzájem utvrzují ve vidění „svého světa“, vytváří si nedůvěru a odmítají názory jiné. *Vertikální* bariéry jsou dány odlišným postavením subjektů ve struktuře vztahů, nevyváženým tokem informací vyvolávaným nezájmem, odlišnými vzory atd. *Kulturní* bariéry souvisí s odlišnou kulturou myšlení a chování. *Jazykové* bariéry existují ve dvou rovinách, a to v rovině odlišného mateřského jazyka a rovině volby používaných pojmů.

3.7.9 Odstranění překážek v komunikaci

V organizacích, ve kterých dochází k selhávání komunikace, je nezbytné provést analýzu situace, vyhledat problémy a provést taková opatření, která mohou zamezit vzniku obdobných problémů v budoucnosti. Za komunikační problémy nesou odpovědnost manažeři, kteří se musí snažit o zlepšení komunikace hlavně u své osoby. Musí předávat srozumitelné informace a být dobrými kódovači a dekováči.

Jedním z nástrojů, jak bezproblémové komunikace docílit, je komunikační audit, který se zabývá revizí vertikální a horizontální komunikace uvnitř organizace. Naopak externí komunikační audit se zaměřuje na hodnocení vztahu se zákazníky, dodavateli, médií aj. Smyslem auditu je poukázání na chyby, kterých se lidé uvnitř organizace dopouštějí a vytyčení slabých míst. Dalším řešením je efektivní naslouchání. Manažeři musí pracovníkům naslouchat s porozuměním, být empatičtí a trpěliví. Prosté poslouchání nestačí.

I v písemné komunikaci se lze dopustit mnoha chyb. Nezbytné je oproštění se od slangových výrazů, gramatických chyb, stylistických chyb a nepřehlednosti textu. Efektivní je využívání jednoduchých krátkých slov a výrazů, známých slov, příkladů, přítomného času (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Pro mnohé je zdrojem strachu verbální projev, především před větším počtem osob. Existují postupy, jak svůj projev správně vést. Důležité je uvědomit si, co je hlavním posláním sdělení a následně ho formulovat pochopitelně, přijatelně pro cílovou skupinu.

Pro verbální projev je možné dodržovat stejná doporučení jako pro komunikaci písemnou. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.8 Nejběžnější formy ústní komunikace

Základními formami ústní komunikace, se kterými se manažer setkává, jsou rozhovor, porada a veřejný projev. V následující části se autorka zabývala těmito třemi formami a charakterizovala jejich podstatné prvky.

3.8.1. Rozhovor

Rozhovor je záměrným jazykovým stykem, kdy střídavě komunikují minimálně dvě zúčastněné osoby, a jeho záměrem je řešení určitého problému, předání informací, vzájemné ovlivňování, navazování kontaktů či odreagování. Vedoucí pracovník v rámci náplně své práce vykonává přijímací rozhovory informativní, hodnotící, motivační a propouštěcí rozhovory aj.

Rozhovor lze dle míry strukturalizace rozlišovat formální (strukturovaný), mající předem danou osnovu a stanovenou formulaci otázek, neformální (nestrukturalizovaný), který je opakem formálního, a polostandardizovaný (polostrukturovaný), který má předem stanovenou osnovu otázek, ale jejich pořadí a formulace může být během rozhovoru pozměněna.

Konverzace zahrnuje pět hlavních fází: úvod, předběžnou informaci, vlastní záležitost, zpětnou vazbu a závěr. Průběh procesu ovlivňují různé odchylky působením mnoha faktorů, jako porucha řeči či nedodržení elementárních pravidel nebo hledání vhodných výrazů.

- *Úvod* – rozhovor dvou nebo více osob musí začít úvodem, jakým může být pozdrav a připojená zdvořilostní osobní otázka („Jak se máte?“ pro navození přátelské atmosféry a poté navozením tématu. Neverbálním pozdravem může být podání ruky, úsměv nebo mrkání.

- *Předběžná informace* – v druhé části rozhovoru je vhodné poskytnout předběžnou informaci o sdělení, které bude následovat, například „obávám se, že zpráva Vás příliš nepotěší.“
- *Vlastní záležitost* – tato fáze je jádrem konverzace, nejdelší částí a prostřednictvím ní se směřuje k cíli konverzace. Zde je charakteristické střídání rolí mluvčího a posluchače.
- *Zpětná vazba* – zpětná vazba je fáze rozhovoru, kdy posluchač vysílá signály zpět k mluvčímu. V osobní konverzaci posluchač stanovisko zaujímá bezprostředně, v elektronické konverzaci odpovědí na poslední přijatou zprávu.
- *Závěr* – závěr je poslední fází, má za úmysl rozhovor ukončit. Komunikující mohou vyjádřit potěšení ze vzájemné komunikace, pozdravem a podáním ruky se rozloučit (DeVito, 2008).

Rozhovor je v oblasti managementu nejdůležitějším nástrojem vedení lidí. Veber (2009) uvádí dva typy rozhovoru, a to:

- Rozhovor při řešení problému – tj. z pohledu podřízeného, kdy se obrátí na nadřízeného s přáním řešit problém, s nímž si neví rady, nebo z pohledu nadřízeného, který přichází s novým cílem a informuje o výhodách a obtížích, které s sebou přináší.
- Rozhovor oznamující rozhodnutí – technika používaná v situaci, kdy z předešlých diskuzí vedení dospěje k určitým rozhodnutím, které má pověřený pracovník sdělit podřízenému kolektivu nebo jedinci. Rozhodnutí je buď v souladu s představami a přáními zaměstnancům, nebo naopak v rozporu, což představuje pro manažera větší přípravu na rozhovor.

3.8.2. Porada

Porada je jedním z nezbytných nástrojů pro vedení týmu, řízení jednotlivců i pracovních týmů. Manažer má v rámci porady možnost upevnit si postavení a autoritu, projevit své schopnosti, podřízení si během porad také mohou ujasnit své postavení, díky výzvě ke spolupráci jim vzniká pocit větší odpovědnosti. Porady stimulují kolektiv ke společným cílům. Přínosnost porady závisí na přípravě zúčastněných a struktuře jejího

průběhu. Mnohdy dochází ke zbytečným svoláním schůzí a porad, což patří k velkým ztrátám, k nimž v podniku dochází. Hlavním cílem porad je kontrola plnění zadaných úkolů, zadávání úkolů nových, přesvědčování druhých a prohlubování týmových vztahů a spolupráce. Účinnost a efektivnost porady se odvíjí od toho, kdo ji vede.

Efektivní porada by měla být prospěšná pro všechny zainteresované strany a spojit je s cílem vzájemné diskuze, sdílení užitečných informací, řešení problémů a rozhodování a v souladu s tím lze hovořit o třech typech porad:

Informativní porada – svolána za účelem sdílení informací skupinovou diskuzí.

Řešitelská porada – hlavním cílem je nalezení řešení určitého problému.

Rozhodovací porada – vybírá z výčtu řešení to nejvhodnější k realizaci. Jedná se buď o rozhodování participativní (na rozhodování se podílejí všichni členové skupiny), nebo rozhodování konzultativní (rozhoduje jednotlivec po vyslechnutí názorů členů skupiny) (Plamínek, Franc 2012).

Mládková a kol. (2009) rozlišuje více typů porad, a to poradu *strategickou*, jejímž cílem je stanovení dlouhodobých cílů a strategie podniku, *krizovou*, určenou pro vyřešení krizové situace, která buď nastala, nebo se očekává, že nastane, *operativní* – nahodilá, předem neplánovaná, *výrobní porada*, *manažerská*, *řešitelská*, a porada *kontrolní* - za účelem vyhodnocení plnění plánů.

Průběh porady a její následný přínos je závislý na individuální přípravě manažera. Ten musí být spravedlivý, dávat účastníkům dostatečný prostor k přednesení názorů a připomínek. Porada by měla být efektivní, měla by mít jasný začátek i konec. Struktura by měla být následující:

- Definice tématu a očekávaného výsledku porady, přesvědčení se, zda všichni zúčastnění toto akceptují a vnímají kontext a význam jejího výsledku.
- Vyjasnění rolí ve skupině, vah hlasů jednotlivých zúčastněných.
- Dohodnutí o programu a procesu porady, použití metod, pořadí témat, stanovení komunikačních pravidel, časového harmonogramu.
- Věc – začátek diskuze, rozhodování.
- Vyhodnocení porady, kontrola (Plamínek, Franc, 2012).

Časté nedostatky a chyby porad

Mnoho nedostatků vzniká díky navyklému způsobu organizace porad. Manažeři si chyby často neuvědomují nebo naopak ve své snaze o změnu narážejí na nepochopení a odpor ostatních. Hlavními chybami jsou:

- *Nesystematičnost* – nahodilé svolání nebo naopak pravidelné porady, na kterých není o čem jednat.
- *Chybějící programy* – na porady by měli být účastníci zváni písemně a předem by měli být seznámeni s hlavními body porady. Jedině pak se na ni mohou předem připravit a jejich návrhy dostatečně promyslet.
- *Neexistence zápisů z porad* nebo naopak *příliš podrobné zápisy*.
- *Nestanovení cíle porad*.
- *Řešení nepodstatných záležitostí*.
- *Nedostatečné množství podkladů* aj. (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Brainstorming

V průběhu pracovních porad lze využít různých metod, které povedou k nalezení vhodného způsobu řešení problému. Jednou z nich je metoda brainstormingu, jejíž hlavní myšlenkou je fakt, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vyprodukují více originálních myšlenek, než kdyby mysleli jednotlivě. Brainstorming zakazuje kritiku, nápady nejsou nikým komentovány ani hodnoceny a dává prostor fantazii. Jde především o kvantitu nápadů, vhodné je uvolněné přátelské prostředí, dobrá nálada. Nutná je osoba zapisovatele, který dané náměty zaznamenává (Mládková a kol., 2009).

3.8.3. Veřejný projev

Pro mnoho manažerů je nejtěžší formou komunikace prezentování, ač se stává čím dál více součástí rutinní manažerské práce nejen v rámci vrcholového vedení, ale i manažerů střední linie. Při prezentování se projeví komunikační dovednosti manažera, emoční stabilita, schopnost zapamatování si velkého množství informací a schopnost udržení si pozornosti. Přesto ale se mohou i zkušené osoby vyhýbat projevům před větším publikem, mohou mít trému a malou přesvědčovací sílu.

Veřejný projev je formou komunikace, kdy mluvčí oslovuje, obvykle osobně, relativně velký počet posluchačů souvislým projevem, při kterém mohou posluchači bezprostředně reagovat a mluvčí tak může sdělení přizpůsobovat na základě zpětné vazby. Rozsáhlý soubor sociálních, teoretických i profesních dovedností, které jsou stěžejní pro projev před velkým počtem osob, mohou ale obohatit i další způsobilosti mluvčího a ten tak může získat větší jistotu a sebedůvěru, lépe porozumět lidské motivaci, hodnotit vhodnost přesvědčovacích metod (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

DeVito (2008) uvádí několik rad, jak zvládnout obavy z veřejného projevu:

- *Získávejte zkušenosti* – s nabytými zkušenostmi obavy a úzkost ustoupí, zkušenost ukáže, že dobrý výkon přináší uspokojení.
- *Myslete pozitivně.*
- *Berte veřejný projev jako konverzaci* – představujte si obecnstvo jako malou skupinu.
- *Zdůrazňujte podobnost s posluchači* – ve zkušenostech, postojích, v hodnotách.
- *Připravujte se a přednášejte svědomitě* – značná část strachu je strach z neúspěchu. Největší obavy bývají na začátku projevu, proto se několik prvních vět naučte zpaměti. Složitě údaje je dobré mít napsané.
- *Pohybuje se a zhluboka dýchejte* – fyzická aktivita pomáhá zmenšit obavy.

Příprava veřejného projevu

Prvním krokem přípravy efektivního veřejného projevu je zvolení tématu, se kterým chceme posluchače seznámit a cíle, kterého má být dosaženo.

Aristotelovo dílo *Rétorika* formuluje pět základních prvků přípravy mistrovského projevu.

- Invence – shromáždění podkladů, fakt a dokumentů.
- Organizace – zpracování získaného materiálu, vyzdvižení podstatného.
- Styl – volba stylu projevu a charakteru posluchačů (nutnost analyzovat kulturní faktory, věk, pohlaví, psychologii publika – ochota naslouchat, vědomosti o námětu a jeho postoj k němu).
- Zapamatování – přednášející musí mít svůj projev v hlavě.

- Přednes – promyšlení prostředků přenosu, kterému posluchači budou rozumět a přijmou ho se zamýšleným efektem (Bělohlávek a další, 2001) (DeVito, 2008).

Mezi techniky, které napomohou projevu a které by měl dobrý řečník ovládat, patří:

- *Užívání přiměřeného jazyka* – nejvhodnější je použití jazyka spisovného v hovorové podobě. Mezi nejčastější chyby patří profesní deformace jazyka, přílišná odbornost, používání nářečí, které by nemuselo být známé příslušníkům jiného kraje, užití cizích slov, kterým není nutné se bránit, ale ani to s nimi přehánět.
- *Pestrost* – český jazyk nabízí mnoho možností, jak osvěžit projev. Vhodné je použití synonym, přirovnávání, metafor, gradace, přísloví aj.
- *Stavba vět* – dlouhá souvětí posluchače zmatou. Vítají se věty kratší, jasná a přehledná stavba vět.
- *Řečnické otázky* – projev musí posluchače oslovit. Pro lepší navázání kontaktu je vhodné použití proudu oznamovacích vět, na které si řečník může odpovídat sám.
- *Psychopřestávky* – i ten nejzajímavější projev přinese postupný nárůst únavy posluchačů. Je vhodné proto čas od času přijít s tzv. psychopřestávkou, v podobě vtipné historky, neobvyklého zážitku, osobní zkušenosti (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Pro udržení pozornosti partnera musí mluvčí zaujmout výraznou pozici, zvolit vhodné prvky oblečení, pohybovat se po prostoru, přiměřeně gestikulovat, udržovat oční kontakt, měnit intonaci, tempo řeči a hlasitost.

4. Charakteristika objektů

Pro vlastní výzkum diplomové práce bylo osloveno celkem pět objektů, a to ze sektoru služeb Účetnictví on-line, s.r.o. a Česká telekomunikační infrastruktura, a.s., průmyslově zaměřené firmy Zetech, a.s. a Doosan Bobcat Manufacturing, s.r.o., a zemědělská společnost Rustico Vysoká s.r.o.

Účetnictví on-line, s.r.o.

Účetnictví on-line, s.r.o. vstoupilo na trh dne 10. srpna 2004 se sídlem na Praze 5 se záměrem poskytování účetních služeb s možností online přístupu zákazníka, který tak bude mít neustále své účetnictví pod kontrolou. Předmětem podnikání je činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, zastupování na úřadech, soz dokladů. Organizace pořádá také zvané přednášky, stále se rozšiřuje o nové zaměstnance, v lednu 2017 zaměstnávala cca 130 osob. V současné době rozjíždí franšízovou síť, započala pobočkou v Plzni a Olomouci, v brzké době vznikne pobočka v Brně a Liberci, celkem je plánovaných 10 nových poboček. Společnost vede jednatelka a zároveň spolumajitelka firmy, nachází se zde oddělení mzdové, office, hlavních účetních, asistentů účetních a IT. Oddělení asistentů účetních je tvořeno brigádníky, kteří napomáhají plynulému a rychlému zpracování dokladů a tím usnadňují práci hlavním účetním.

Česká telekomunikační infrastruktura a.s.

Česká telekomunikační infrastruktura, a.s., vytváří a provozuje největší telekomunikační síť pokrývající celé území České republiky. Společnost CETIN je součástí investiční skupiny PPF a vznikla odštěpením od společnosti O2 Czech Republic, a.s., kdy převzala starost o fixní přístupovou síť, mobilní přístupovou síť a zároveň mezinárodní telekomunikační služby. O2 Czech Republic tak jen poskytuje telekomunikační služby koncovým zákazníkům.

CETIN od svého vzniku dne 1. června 2015 sídlí na Praze 3 – Žižkově. Společnost je rozdělena na několik oddělení, manažeři, kteří se zúčastnili výzkumu, jsou z oddělení plánování mobilní sítě, integrace, IT a z oddělení měření sítě. V odděleních, jejichž manažeři byli osloveni, je zaměstnáno necelých 100 zaměstnanců.

Zetech, a.s.

Společnost Zetech, a.s. se zabývá výrobou komponentů ze železa a hutního materiálu pro strojírenské, stavební a zemědělské podniky v tuzemsku i zahraničí. Nestátní strojírenská firma vznikla dne 19. prosince 1995 a od téhož roku má sídlo ve Staré Huti u Dobříše a svou výrobní činnost realizuje jak ve Staré Huti, tak v provozovně v Sedlčanech. Stav k 1. lednu 2017 byl 92 zaměstnanců, plynulý chod výroby pomáhají zajišťovat také agenturní zaměstnanci, kteří převážně napomáhají při vyhledávání a zpracovávání objednávek ze zahraničí.

Doosan Bobcat Manufacturing, s.r.o.

Společnost Doosan Bobcat se sídlem na Dobříši, vznikla dnem 7. listopadu 2001 a je součástí jihokorejského konglomerátu Doosan Group, což díky zahraniční účasti ovlivňuje celkovou strategii podniku, cíle i všechny probíhající procesy. V České republice společnost působí pod společnostmi Doosan Bobcat Manufacturing, ve které probíhá výroba a je v ní zaměstnána převážná část administrativních pracovníků a Doosan Bobcat Engineering, specializovaná na vývoj a testování nových technologií a produktů. Bobcat na trhu uspokojuje poptávku v oblasti kompaktních stavebních strojů a smykem řízených nakladačů, a produkty nejen prodává ale i pronajímá.

Nadnárodní společnost Doosan Bobcat zaměstnává kolem 700 pracovníků a její organizační struktura je značně složitá. Pro výzkum v této diplomové práci autorka oslovila vybrané pracovníky v rámci společnosti Doosan Bobcat Manufacturing, zahrnující oddělení Finance, HR, IT aj., v níž je zaměstnáno kolem 570 pracovníků, z čehož cca tři čtvrtiny tvoří zaměstnanci výroby.

RUSTICO VYSOKÁ, s.r.o.

Společnost RUSTICO VYSOKÁ se činnostmi spojenými s agroslužbami. Nabízí diagnostickou a poradenskou činnost v ochraně a ošetřování nemocí rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům, prodej pesticidů a přípravků na ochranu rostlin. Ve svém sídle ve Vysoké u Příbramě provozuje činnost od 14. února 2000 a k 1. lednu 2017 zaměstnávala 19 osob.

5. Vlastní práce

Podkladem pro vlastní výzkum byly získané poznatky z východisek načerpaných v teoretické části práce. Prostřednictvím dotazníkového šetření se na vzorku manažerů oslovených společností v rámci všech řídicích úrovní autorka zaměřuje na zjištění významu komunikace a jejích prvků a úrovně komunikace ve vybraných firmách.

5.1 Technika sběru dat

Vlastního zpracování proběhlo prostřednictvím kvantitativního výzkumu, konkrétně strukturovaného dotazníkového šetření. Dotazníková metoda byla zvolena z důvodu snadného oslovení velkého počtu osob, kdy je brán ohled na jejich antonymitu, libovolný čas zpracování a nemožnost ovlivnění respondentů osobou tazatele.

Rozdáno bylo celkem 70 dotazníků, dbáno bylo na zastoupení respondentů různého pohlaví, avšak z důvodu toho, že v oslovených organizacích převažuje na vedoucích pozicích mužské pohlaví, jsou odpovědi žen na výsledcích zastoupeny pouze z necelé jedné třetiny. Zacíleno bylo na manažery všech manažerských úrovní. Dotazníků se navrátilo celkem 54, tedy 77 % návratnost, kterou lze pro vlastní výzkum považovat za uspokojivou. Dotazník byl osloveným manažerům předán jak v tištěné, tak i elektronické formě.

Struktura dotazníku byla rozdělena do pěti sekcí a obsahovala 59 otázek. Cílem dotazníkového šetření bylo získání informací o respondentech, jejich komunikačních dovednostech a o vnitropodnikové komunikaci oslovených organizací. První sekce dotazníku zahrnovala tedy dle cíle otázky identifikační, druhá otázky týkající se verbální komunikace, třetí sekce otázky neverbální komunikace, čtvrtá část hodnocení pracovní atmosféry a pátá sebehodnocení manažerů.

Z hlediska kvantitativního výzkumu a časové vytíženosti manažerů byly pokládány otázky uzavřené. Struktura otázek byla různá, u převážné části otázek vybírali manažeři své odpovědi dle toho, do jaké míry s uvedeným tvrzením souhlasili, z odpovědí „*ano, spíše ano, spíše ne, ne*“ a na škále významnosti u další části otázek z odpovědí „*zásadní význam, velký význam, střední význam a malý význam*“. U otázek bez škály odpovědi manažeři vybírali z konkrétního nabídnutého výčtu variant odpovědí.

5.2 Způsob vyhodnocení výsledků výzkumu

Pro zpracování výsledků bylo nutné obodovat odpovědi nabízených otázek na škále variant. Odpověď *Ano* byla ohodnocena čtyřmi body, odpověď *Spíše ano* třemi body, varianta odpovědi *Spíše ne* dvěma body a odpověď *Ne* jedním bodem.

To samé proběhlo u variant odpovědí na hodnotící škále *Zásadní význam, velký význam, střední a malý význam*, kdy odpovědi *Zásadní význam* byly přiděleny čtyři body, odpovědi *Velký význam* tři body, varianta odpovědi *Střední význam* byla ohodnocena dvěma body a odpověď *Malý význam* jedním bodem.

U odpovědi s hodnotící škálou byl vypočten aritmetický průměr, představující součet jednotlivých hodnot odpovědí násobený počtem přidělených bodů a vydělený celkovým počtem získaných odpovědí, pro určení průměrné hodnoty odpovědí. Následně byl vyjádřen rozptyl ke stanovení variability jednotlivých odpovědí, který byl potřebný pro stanovení variačního koeficientu a vyjádřil relativní rozptýlení zjištěných odpovědí. Variační koeficient byl zjištěn podílem směrodatné odchylky, získané odmocninou rozptylu, a váženého aritmetického průměru. U zjištěné hodnoty variačního koeficientu platí, že čím vyšší zjištěný údaj je, tím vyšší je odlišnost proměnných.

Hodnota variačního koeficientu byla převedena na procenta. Koeficient do 10 % značí malou variabilitu, aritmetický průměr lze v tomto případě považovat za typickou hodnotu odpovědí, koeficient mezi 10 % - 40 % značí vyšší variabilitu a aritmetický průměr je v těchto hodnotách pouze orientační, variační koeficient vyšší jak 40 % značí nesourodost statistického souboru.

Vzorečky:

Vážený aritmetický průměr, kdy x_i ... hodnota znaku x , n ... četnost znaku

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^r x_j n_j$$

Rozptyl, kdy x_i ... hodnota znaku x , n ... četnost, \bar{x} ... aritmetický průměr

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

Směrodatná odchylka, kdy x_i ... hodnota znaku x , \bar{x} ... aritmetický průměr

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

Variační koeficient, kdy s ... směrodatná odchylka, \bar{x} ... aritmetický průměr

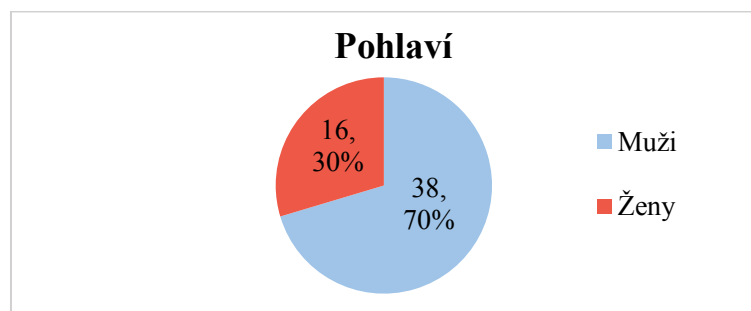
$$v_x = \frac{s_x}{\bar{x}}$$

5.3 Charakteristika respondentů

Pohlaví

Z celkového počtu 54 oslovených manažerů působí na manažerských pozicích 38 mužů, tj. 70 %, a 16 žen, tj. 30 %. Tento poměr je způsobený z velké části charakterem společností, kdy autorka zvolila dvě průmyslově zaměřené společnosti – Doosan Bobcat Manufacturing, s.r.o. a Zetech, a.s., a technickou společnost CETIN, a.s., kde se dá převážně mužské zastoupení očekávat, neboť spíše muži obecně disponují technickým vzděláním. Naopak je tomu ve společnosti Účetnictví on-line, s.r.o., kde převažují na hlavních pozicích ženy, jejichž zaměřením je spíše oblast administrativy. Četnost zastoupených pohlaví je zobrazena v následujícím grafu.

Graf 1 - Pohlaví



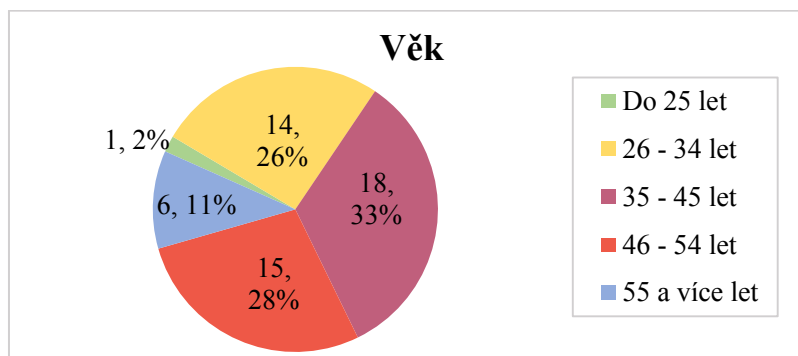
Zdroj: Vlastní zpracování

Věk

Věkové rozdělení oslovených manažerů je znázorněno na grafu č. 2. Největší zastoupení mají manažeři ve věku 35 – 45 let, tvoří 33 % dotázaných, na druhém místě je skupina manažerů mezi 46 - 54 lety, přičemž se jedná o 28 % podíl manažerů, třetí, tj. 26 % podíl, tvoří skupina ve věku od 26 - 34 let, manažeři ve věku 55 let a více jsou zastoupeny šesti respondenty, a tvoří 11 % podíl.

Nejméně zastoupená je skupina manažerů do 25 let, pouze jeden z dotázaných se přiklonil k této odpovědi. Nízký podíl zastoupení do 25 let odpovídá nutnosti odborného vzdělání, praxe a získání zkušeností pro působení na manažerské pozici. Věkové rozvrstvení taktéž odpovídá vhodnému věku pro zodpovědnou manažerskou práci, kdy nejproduktivnější období pracovní kariéry je uváděno mezi 40 – 50 lety člověka.

Graf 2 - Věk



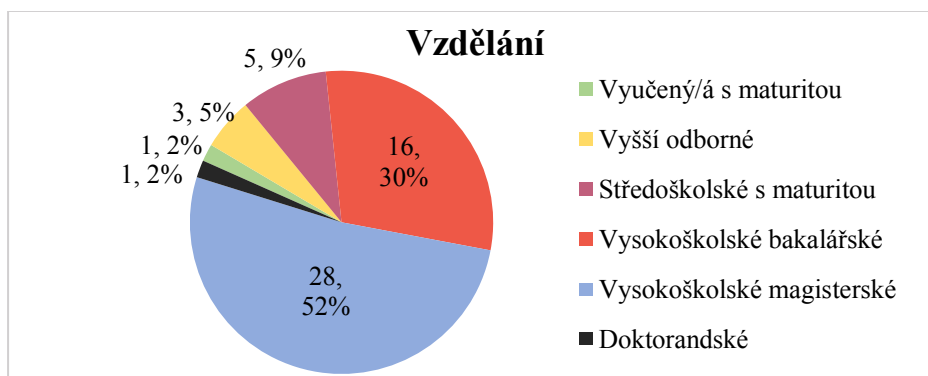
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělání

S nutností kvalifikace a odborného vzdělání pro výkon pozice manažera souvisí i následující zjištěné hodnoty v grafu č. 3. U dotazovaných respondentů tvoří 83 % podíl manažeri s vysokoškolským vzděláním, konkrétněji 28 manažerů, tj. 52 % s magisterským titulem, 16 manažerů, tj. 30 % s bakalářským titulem a 1 manažer disponuje titulem doktorandským.

Celkem 5 manažerů uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, 3 manažeri vyšší odborné vzdělání a 1 manažer zastoupil kategorii vyučený/a s maturitou. Toto vzdělání by mohlo odpovídat mistrovi jedné ze sledovaných průmyslových společností, kde je mimo odborné znalosti nezbytná i manuální zručnost. Do grafu nebyla zahrnuta nabídka odpovědí *vzdělání základní* a *vyučení/a bez maturity*, neboť tuto odpověď nezvolil žádný z dotázaných.

Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

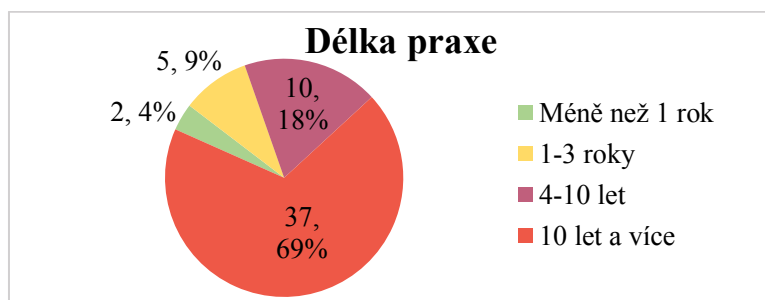


Zdroj: Vlastní zpracování

Délka dosažené praxe

Práce na manažerské pozici obecně vyžaduje letitou praxi, často je vykazována i kariérním růstem. Delší než 10 letou praxi uvedlo 37 manažerů, což je přesně 69 % dotázaných, praxi v délce 4 - 10 let zatím absolvovalo 10 manažerů, tj. 18 %, praxi v délce 1 - 3 roky potom 5 manažerů, dva manažeři získali doposud praxi kratší než 1 rok.

Graf 4 - Délka dosažené manažerské praxe

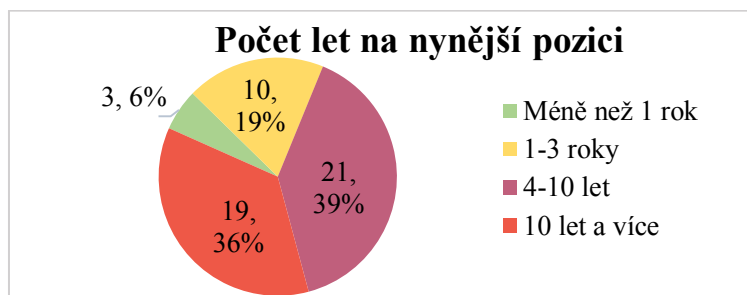


Zdroj: Vlastní zpracování

Počet odpracovaných let na současné pozici

Na nynější pozici pracuje 19 manažerů více než 10 let, tj. 36%, 21 manažerů 4 - 10 let, což tvoří 39 % dotazovaných, 10 manažerů 1-3 roky a 3 manažeři méně než 1 rok. Poměrně vysoké zastoupení manažerů, kteří na současné pozici pracují méně jak 10 let, lze zdůvodnit oslovením i poměrně mladých společností, konkrétněji Účetnictvím on-line, s.r.o., které je na trhu 12 let a velikostně se rozvíjí až poslední dva, tři roky, nebo společností CETIN, a.s., která vznikla v před dvěma lety roce 2015. Důvodem může být také fakt, že se podniky snaží dávat možnost k prosazení se mladým lidem, kteří mohou k efektivnějšímu chodu přispět novými nápady, myšlenkami a zkušenostmi.

Graf 5 - Počet odpracovaných let na nynější pozici



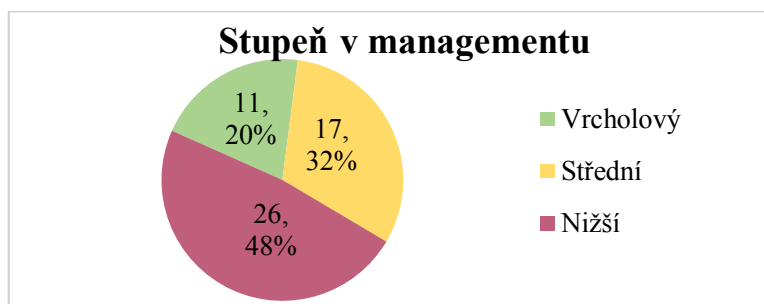
Zdroj: Vlastní zpracování

Stupeň managementu

Autorka se snažila při volbě manažerů vhodných k výzkumu oslovit manažery ze všech úrovní řízení. Při volbě stupně řízení se 48 % manažerů zařadilo k managementu nižšímu, tj. 26 dotázaných, 32 %, tj. 17 manažerů k managementu střednímu a pouze 11 manažerů k managementu vrcholovému, tj. 20 % ze všech 54 dotázaných manažerů.

Obecně nejméně početnou skupinou managementu v podniku bývají manažeři vrcholové úrovně, tj. vedení podniku, naopak nejpočetnější skupinou bývají manažeři nižší, operativní úrovně, jako tomu je u zjištěných výsledků sledovaných organizací.

Graf 6 - Stupeň v managementu

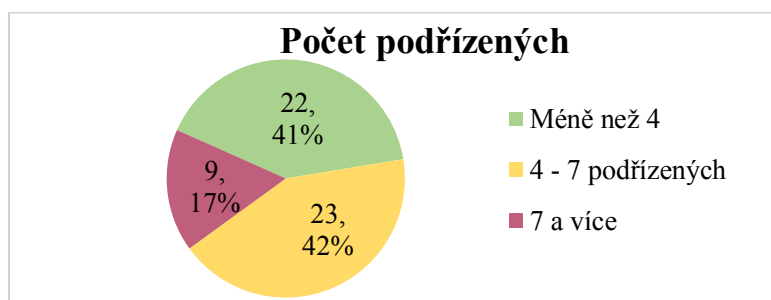


Zdroj: Vlastní zpracování

Počet přímých podřízených

Odborná literatura uvádí jako ideální počet přímých podřízených 4 - 7 pracovníků jednomu manažerovi. Z dotazníků vyplývá, že tomuto „ideálu“ dosahuje 42 % oslovených, tj. 23 manažerů, 41 %, respektive 22 manažerů má méně než čtyři podřízené a 9 manažerů, tj. 17 %, uvedlo, že má pod sebou 7 a více přímých podřízených.

Graf 7 - Počet podřízených



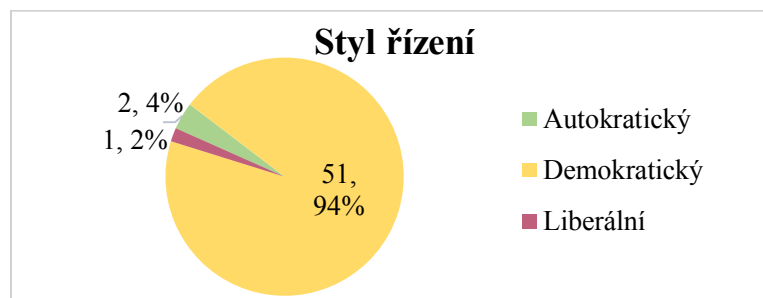
Zdroj: Vlastní zpracování

Styl řízení

Manažerům byl v rámci otázky přiblížen obsah jednotlivých druhů odpovědí. Na otázku, s jakým stylem řízení se, soudě dle vlastního chování, ztotožňují, se téměř většina manažerů přiklonila k demokratickému stylu řízení, a to celkem 51 manažerů, tj. 94 %, 2 manažeři se přiklonili ke stylu autokratickému a 1 manažeři ke stylu liberálnímu.

Vzhledem k formě sledovaných organizací lze usoudit styl demokratický jako velmi vhodný styl řízení, naproti tomu styl liberální, vycházející z podstaty volného řízení a nekontrolovanosti není spatřován jako vhodný. Autokratický styl lze zařadit k chování při řešení kritických, mezních situací vrcholovým managementem.

Graf 8 - Styl řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

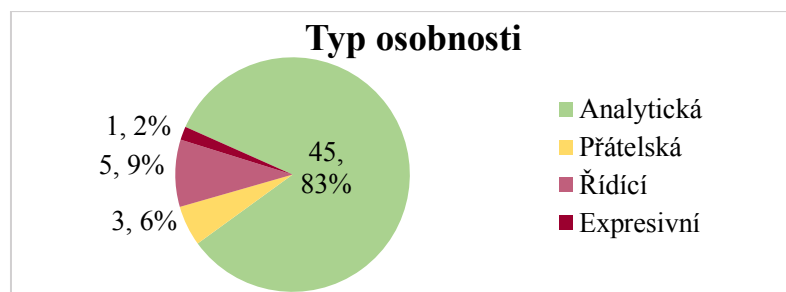
Typ osobnosti

U otázky týkající se typu osobnosti nelze označit žádnou odpověď za správnou, jde spíše o přiblížení povah jednotlivých manažerů. Z dotázaných se 83 %, tj. 45 manažerů ztotožňuje s typem analytickým, tedy osobou systematickou, přemýšlející, samostatnou. Druhá, nejvíce početná skupina, přičemž zastoupena pouze 5 manažery, se přiklonila k typu osobnosti řídicí, orientované na cíl, ambiciózní a soutěživé. Za přátelskou osobnost, vyhýbající se tlaku, neformální, se považují 3 manažeři a 1 manažer se přiřadil k osobnosti expresivní, tj. kreativní a nesystematické.

U technicky zaměřených pracovníků lze očekávat typ osobnosti analytický, k řídicí osobnosti se spíše přikloní manažeři nejvyšší úrovně řízení. Za osobnost kreativní se může považovat například pracovník vývojového oddělení IT, přičemž autorka neshledává

za vhodné, aby tento typ osobnosti volila osoba na manažerské pozici sledovaných společností.

Graf 9 - Typ osobnosti



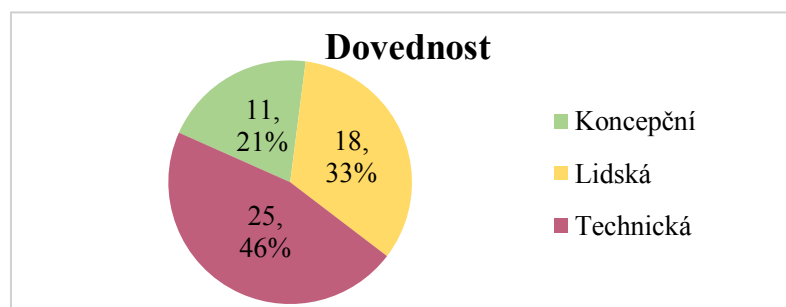
Zdroj: Vlastní zpracování

Stěžejní manažerská dovednost

Na předešlou otázku týkající se typů osobnosti navazuje otázka stěžejní manažerské dovednosti, kdy manažeři vybírali z dovedností koncepční, lidské a technické. Necelá polovina dotázaných, 46 %, tj. 25 manažerů se přiklonilo k technické dovednosti. K lidské dovednosti se přiklonilo 33 %, tj. 18 manažerů a ke koncepční, schopnosti nahlížet na podnik jako celek, 21 %, tj. 11 manažerů.

Dle autorky je podíl koncepčních dovedností na celkovém počtu nízký, manažeři by měli zapracovat na řešení cílů hlavních, orientovat se na budoucí vývoj podniku a menší, každodenní činnosti, kterými se zabývají, přenechat svým podřízených. Kladně je hodnocena dovednost lidská, kdy role manažera vyžaduje schopnost práce s lidmi, jejich vedení, motivaci aj.

Graf 10 - Manažerské dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Zhodnocení manažerské komunikace

Oblast hlavního zkoumání manažerské komunikace je rozdělena do čtyř sekcí. První se vztahuje k verbální komunikaci, druhá k neverbální komunikaci, třetí se zabývá hodnocením pracovního prostředí vhodného k efektivnímu průběhu komunikačních procesů a čtvrtá sekce sebehodnocením, tj. hodnocením vlastních komunikačních dovedností manažery.

5.4.1. Verbální komunikace

Formy a prostředky komunikace

U první otázky ze sekce verbální komunikace bylo zkoumáno, jak velký význam přiřkládají manažeři komunikaci ústní, písemné, elektronické a telefonické, jakou formou komunikují během pracovního dne nejčastěji a jaké prostředky k přenosu mají ve své organizaci k dispozici. Poslední otázka se zaměřila na spokojenost manažerů s možnostmi přenosů informací, tj. technickým vybavením organizace. První otázka týkající se významnosti uvedených forem komunikace je zpracována v následující tabulce.

Tabulka 1 - Formy komunikace

Formy komunikace	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti otázky
Osobní kontakt	51	3	0	0	3,944	0,052	5,8 %	1
Písemná komunikace	10	26	18	0	2,852	0,496	24,7 %	3
Elektronická komunikace	36	18	0	0	3,667	0,222	12,9 %	2
Telefonický rozhovor	5	34	15	0	2,815	0,336	20,6 %	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobnímu kontaktu manažeři přiřadili nejvyšší váhu významnosti, variační koeficient 5,8 % odpovídá nejnižší variabilitě odpovědí u formy osobní kontaktu. Celkem 51 dotázaných přiřkládá osobnímu kontaktu zásadní význam, 3 manažeři velký význam. Střední význam a malý význam osobnímu kontaktu nepřikládá žádný z dotázaných. Vážený aritmetický průměr odpovědí je 3,9 bodu.

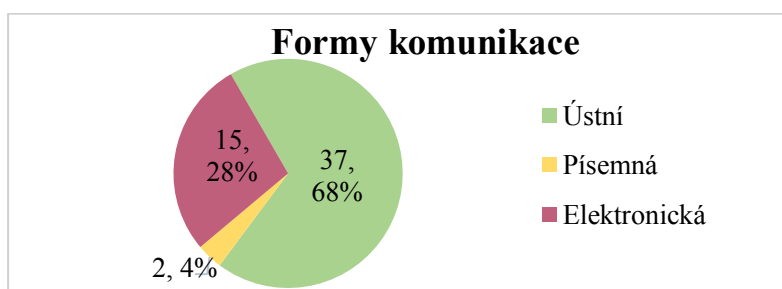
U písemné komunikace lze sledat nejvyšší variabilitu odpovědí, variační koeficient dosáhl hodnoty 24,7 %. Pouze 10 manažerů, tj. 19 %, přikládá písemné komunikaci zásadní význam, 26 manažerů, tj. 48 % význam velký, 18 manažerů, tj. 33 %, uvedlo, že písemné komunikaci přikládá oproti jiným formám důraz střední. Vážený aritmetický průměr odpovědí je 2,852 a řadí tak významnost otázky na třetí místo.

Elektronická komunikace patří spolu s osobním kontaktem mezi zásadní formy komunikace dle názoru manažerů. Vážený aritmetický průměr je 3,7 bodu a ve skupině prvků tak řadí elektronickou komunikaci na druhé místo. Variační koeficient je 12,9 %. Elektronická komunikace je zásadně významná pro 36 manažerů, tj. pro 67 %, zbývajících 18 manažerů uvedlo, že má pro ně velký význam, avšak ne zásadní.

Možnost telefonického rozhovoru hodnotili manažeři nejméně významně, díky váženému aritmetickému průměru 2,8 bodu skončila významnost této formy z uvedených na čtvrtém místě. Telefonický rozhovor je zásadně významný pro 5 manažerů, tj. pro 9 % respondentů, velmi významný je pro 34 manažerů, tj. pro 63 %, a středně významný pro 15 manažerů, tj. pro 28 %. Rozptyl odpovědí je 0,3 a jejich variabilita 20,6 %.

Oslovení manažeři dále volili ze čtyř forem komunikace tu, kterou při výkonu své funkce nejčastěji používají. Celkem 68 %, tj. 37 manažerů uvedlo ústní komunikaci, 15 manažerů, tj. 28 % uvedlo komunikaci elektronickou a 2 manažeři, tj. 4 %, uvedli jako nejčastější formu komunikace komunikaci písemnou. Formu telefonického rozhovoru nezvolil žádný z dotázaných. V dnešním rychle se vyvíjícím on-line světě stojí pozastavení nad správným pochopením odpovědi 2 manažerů, kteří zvolili formu písemné komunikace jako nejvhodnější, neboť v dnešním uspěchaném a neustále vyvíjícím se světě je komunikace prostřednictvím dopisů a vzkazů na klávesnici pomalá a neefektivní.

Graf 11 - Formy komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Prostředky pro přenos komunikace

V další otázce se autorka dotazovala, jaké způsoby k přenosu informací a prostředky manažeři využívají. Všichni manažeři jednotně zvolili email, telefon, pracovní porady, méně zastoupen pak byl interní chat, nástěnky, interní časopis a newsletter.

Tabulka 2 - Spokojenost manažerů s prostředky přenosu informací

Body	Absolutní četnost	Relativní četnost	Aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
4	48	88,9 %	3,889	0,099	8,1 %
3	6	11,1 %			
2	0	0 %			
1	0	0 %			

Zdroj: Vlastní zpracování

S prostředky, které jsou manažerům pro komunikaci k dispozici, jsou respondenti celkem jednotně spokojeni, značí o tom vážený aritmetický průměr 3,9 bodu i variační koeficient, který hodnotou 8,1 % vyjadřuje převážnou shodnost získaných tvrzení. Zcela spokojeno je 89 % manažerů, tj. 48 dotázaných, částečně spokojeno je 6 manažerů, tj. 11 %. Žádný z manažerů nevedl částečnou nebo naprostou nespokojenost s možnostmi prostředků pro přenos informací ve svém podniku.

Zhodnocení směrů komunikace

Tabulka 3 - Směry komunikace

Směry komunikace	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti otázky
Vertikální sestupná	19	28	7	0	3,222	0,432	20,3 %	1
Vertikální vzestupná	17	23	11	3	3,000	0,518	24,0 %	3
Horizontální	14	29	9	2	3,018	0,573	25,1 %	2
Diagonální	12	22	15	5	2,759	0,812	32,7 %	4

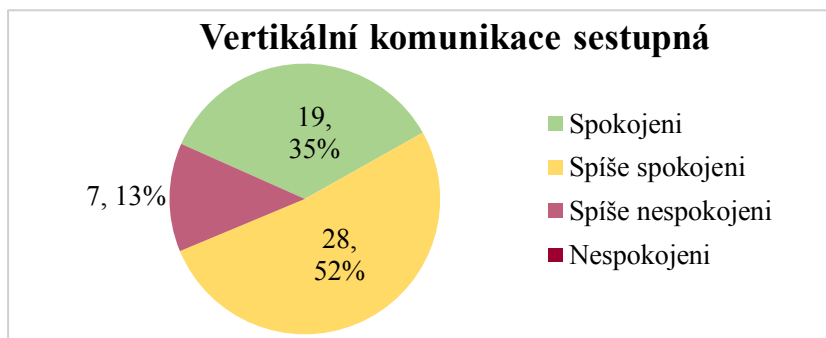
Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři byli tázáni ohledně své spokojenosti s probíhajícími směry komunikace v organizaci, a to s komunikací vertikální, horizontální a diagonální. Výsledná hodnocení, průměry a variační koeficienty jsou uvedeny tabulce č. 3.

Komunikace vertikální sestupná je ze všech čtyřech typů toků komunikace manažery hodnocena nejlépe. Celkem 35 %, tj. 19 manažerů uvedlo, že jsou s jejím průběhem ve své společnosti naprosto spokojeni, 52 % manažerů je spíše spokojeno, 13 % je spíše nespokojeno a žádný z manažerů nevedl odpověď nespokojen.

Největší spokojenost manažerů u tohoto typu svědčí o jejich vědomí své nadřazenosti a možnosti velké koordinace komunikace v rámci vertikálního toku. Roli také hraje časté použití vertikální komunikace při každodenním vyjednávání se svými podřízenými. Hodnota variačního koeficientu sestupné komunikace 20,3 % utvrzuje v poměrně jednotné spokojenosti s uvedeným typem komunikace celého sledovaného vzorku.

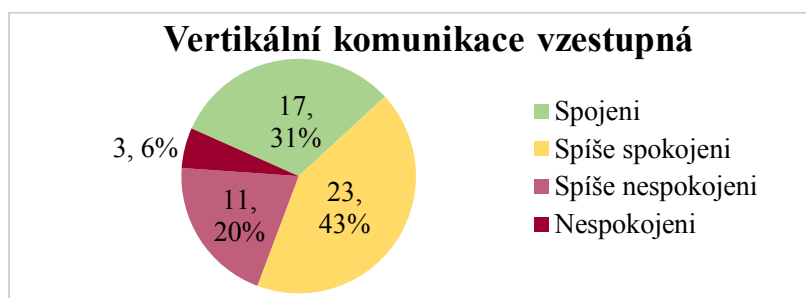
Graf 12 - Vertikální komunikace sestupná



Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace vzestupná, tj. jak s manažery komunikují podřízení, byla v průměru na škále bodů 1 – 4 ohodnocena 3,0 body. Celkem 31 % respondentů je naprosto spokojeno s jejím průběhem, 43 % že je spíše spokojeno s fungováním uvedeného informačního toku ve svém podniku. Ne příliš pozitivní výsledky přináší, že 11 manažerů je spíše nespokojených a oproti předešlému typu jsou s vzestupnou komunikací nespokojeni 3 manažeři.

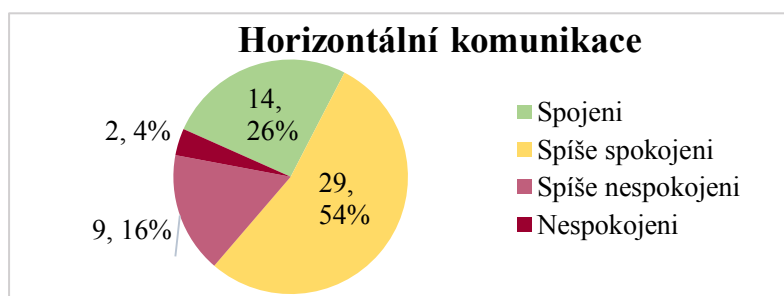
Graf 13 - Vertikální komunikace vzestupná



Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontální komunikaci hodnotilo 26 %, tedy 14 manažerů jako uspokojivou, 54 %, tj. 29 manažerů spíše uspokojivou, 16 %, tj. 9 manažerů je spíše nespokojeno a 2 manažeři uvedli, že jsou nespokojeni. Dle autorky by měli manažeři více na formě této komunikace zapracovat, neboť v rámci horizontální komunikace neexistuje nadřízenost a podřízenost, prostředí na této úrovni se stává čím dál méně formálním a manažeři se tak místo formalit mohou více soustředit na podstatu sdělení. Problémem negativního hodnocení horizontální komunikace může být obava z neúspěchu před kolektivem na stejné úrovni, ne příliš přátelské vztahy.

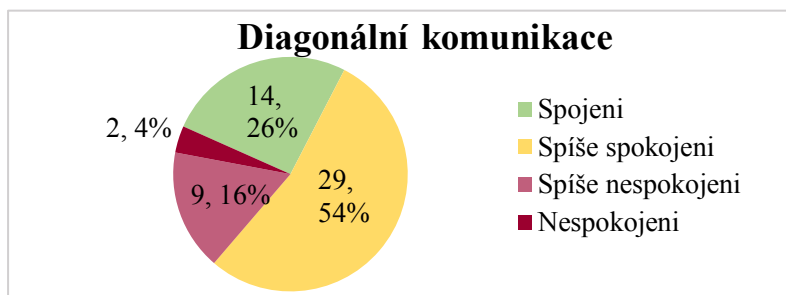
Graf 14 - Horizontální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

S typem komunikace napříč odděleními a úrovněmi, tzn. diagonální komunikací, jsou dotázaní manažeři nejméně spokojeni, což nelze hodnotit příliš pesimisticky, neboť v rámci uvedeného směru manažeři nekomunikují pravidelně se stejnými osobami, což přináší větší bariéry než při komunikaci pravidelně se svými podřízenými, jako například obavy z přijetí zprávy, neposkytnutí zpětné vazby nebo zkreslení komunikace. Největší nesourodost odpovědí je vyjádřena variačním koeficientem 32,7 % a nejvyšší nespokojenost lze usoudit i dle aritmetického průměru, který je 2,8 bodu.

Graf 15 - Diagonální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Porady

Další otázka se zaměřila na zjištění, jak důležité je pro manažery konání pravidelných pracovních porad. 16 manažerů souhlasilo s tvrzením, že je pro ně pravidelnost porad zásadní, 23 manažerů, což tvoří 43 %, se shodlo na odpovědi, že jsou pro ně porady spíše důležité, pro 9 dotázaných manažerů je pravidelnost porad spíše nedůležitá a 6 manažerů uvedlo pravidelné porady jako nedůležité. Variační koeficient 0,33 % vyjadřuje značnou variabilitu odpovědí. Otázkou je, kolik mají podřízených, v jak velkém kolektivu pracují, na jak dlouhé období plánují strategické plány manažeri, kteří poradám nutnost nepřipisují, neboť jejich běžnou aktivitou by porady být měly.

Tabulka 4 - Významnost pravidelných porad

Body	Absolutní četnost	Relativní četnost	Aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
4	16	29,6 %	2,91	0,89	0,33 %
3	23	42,6 %			
2	9	16,7 %			
1	6	11,1 %			
	54	100,0 %			

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, týkající se četnosti porad, odpovědělo 34 manažerů, že se porady v jejich organizaci konají alespoň jednou týdně, 15 manažerů odpovědělo 2-3x do měsíce, 5 manažerů odpovědělo jednou za měsíc. Nabídku odpovědí *jednou za čtvrt roku a téměř nikdy* ne zvolil žádný z respondentů.

Aspekty verbální komunikace

Následující otázka se věnovala významu, který manažeři během komunikace s podřízenými i nadřízenými přisuzují aspektům verbální komunikace, tj. jak u druhého vnímají nastavené tempo řeči, vhodnou hlasitost projevu, používání správného pořadí slov ve větě, nadměrného používání slovní vaty, s níž vyplňují své sdělení a správnou artikulaci. Výsledky jsou zpracovány v tabulce č. 5.

Tabulka 5 - Aspekty verbální komunikace

Aspekty verbální komunikace	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti otázky
Tempo řeči	17	33	4	0	3,241	0,331	17,7 %	2
Hlasitost řeči	23	30	1	0	3,407	0,315	14,9 %	1
Pořadí slov	20	25	7	2	3,167	0,620	24,9 %	3
Slovní vata	13	27	12	2	2,944	0,501	24,0 %	5
Správná artikulace	17	28	9	0	3,148	0,459	21,5 %	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že manažery nejvíce ovlivňuje, a u druhé osoby během komunikace nejvíce vnímají, hlasitost řeči. Příliš tichá mluva komunikujících může uspávat a vést k nesoustředěnosti, naopak příliš hlasitý projev může vyvolávat nepříjemné pocity až strach. Dle variačního koeficientu lze konstatovat, že se u tohoto aspektu respondenti nejvíce shodli. Celkem 53 manažerů uvedlo, že vliv hlasitosti řeči partnera je pro ně zásadní nebo velký, pouze 1 manažer uvedl, že tento aspektu přiřazuje vliv střední. Vážený aritmetický průměr je 3,4 bodu, vhodné hlasitosti řeči tedy manažeři přisuzují velký význam.

Druhým nejvlivnějším aspektem je výběr vhodného tempa řeči. Rytmus řeči by neměl být monotónní a měl by brát zřetel na konkrétní situaci a ohled na posluchače. Mluví-li se o věcech nových, je vhodné zvolit tempo pomalejší. Výběr vhodné tempa řeči má zásadní význam pro 17 dotázaných manažerů, velký vliv mu přikládá 33 manažerů. U této otázky 4 manažeři uvedli, že tempu řeči přikládají význam střední, žádný z manažerů neuvedl význam malý. Výsledkům odpovídá i zjištěný variační koeficient o hodnotě 17,7 %, značící ne příliš rozdílné názory jednotlivých respondentů.

Třetím vlivným aspektem je výběr pořadí slov ve větě komunikátora, který zásadně ovlivňuje 20 manažerů, 25 manažerů mu přisuzuje velký význam, 7 respondentů střední význam a na 2 manažery má vliv malý. Aritmetický průměr odpovědí je 3,2 bodu. Variační koeficient 24,9 % značí vyšší nejednoznačnosti odpovědí než tomu tak bylo u předešlých dvou aspektů.

Oslovení manažeri byli dále tázáni, jaký význam přiřkládají správné artikulaci partnera, s nímž komunikují, která ovlivňuje srozumitelnost verbálního sdělení. Celkem 83 % manažerů uvedlo, že vliv na jejich vnímání přijímaného sdělení správná artikulace má, pro 17 manažerů má zásadní význam, pro 28 manažerů velký význam, 9 manažerů, tj. 17 % uvedlo, že správné artikulaci partnera přiřkládají význam střední. Žádný z dotázaných ne zvolil odpověď – malý význam. Aritmetický průměr odpovědí je 3,1 bodu a variační koeficient 21,5 % tak značí o ne příliš významné nesourodosti odpovědí.

Posledním zkoumaným atributem je používání slovní vaty, slov nadbytečných, vycpávkových, slov, které mohou odradit osobu, s nímž druhý komunikuje, nebo vést k nepozornosti. Slovní vatu vnímá a přiřkládá jí význam 74 % manažerů, z čehož 13 manažerů, tj. 24 % ovlivňuje zásadně, 27 manažerů ji přiřkládá velký význam, 12 manažerů jí přiřkládá význam střední a 2 manažeri význam malý. Tento aspekt měl ze všech uvedených aspektů nejnižší vážený průměr, a to 2,9 bodu a druhý nejvyšší variační koeficient, a to 24 %.

Obsah sdělení

V rámci otázek týkajících se obsahu sdělení se autorka manažerů dotazovala na to, zda v rámci obsahu sdělení podávají komunikantovi informaci i o svém postoji ke sdělovanému obsahu, zda je pro manažery významné, jaký postoj k příjemci sdělení zaujímají, zda přizpůsobují obsah sdělení vlastnostem příjemce a zda záměrně redukují vlivy ohrožující kvalitu sdělení. Odpovědi jsou zpracovány v následující tabulce č. 6.

Tabulka 6 - Obsah sdělení

Obsah sdělení	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Informace o postoji k obsahu	20	31	3	0	3,315	0,327	17,2 %
Postoj k příjemci	16	29	7	2	3,093	0,447	21,6 %
Přizpůsobení obsahu	39	14	1	0	3,704	0,246	13,4 %
Redukce šumů	41	9	4	0	3,685	0,364	16,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda manažeři při přenosu sdělení zahrnují i informaci o svém postoji k obsahu sdělení, zvolili manažeři ne příliš rozdílné odpovědi, variační koeficient 17,2 % podtrhává vyšší variabilitu získaných odpovědí, avšak ne zásadní nesourodost statistického souboru. Z celkového počtu 54 dotázaných manažerů uvedlo 20 manažerů, tj. 37 %, že sdělují podřízeným při přenosu i svůj postoj vždy, 31 manažerů, tj. 57 % svůj postoj sděluje, nikoliv ale zásadně, 3 manažeři, tj. 6 % uvedli, že svůj názor spíše nesdělují.

U otázky týkající se významnosti postoje k příjemci sdělení manažeři uvedli, že pro 16 z nich, tj. pro 30 %, je význam jejich postoje vzhledem k příjemci zásadní, pro 29 manažerů, tj. 54 % je spíše významný, 7 manažerů uvedlo, že jejich postoj k příjemci sdělení na ně příliš vliv nemá a pro 2 dotázané není tento aspekt nijak významný. Vážený aritmetický průměr této otázky je 3,1 bodu a variační koeficient 21,6 %.

Další otázka se týkala snahy manažerů přizpůsobovat obsah sdělení osobním i pracovním charakteristikám příjemce. Celkem 72 % dotázaných, tj. 39 manažerů, se snaží vždy obsah charakteristikám pracovníka přizpůsobit, 14 manažerů se přiklonilo k odpovědi *spíše ano*. Pouze jeden manažer uvedl, že spíše nebere ohled na přizpůsobování obsahu charakteristikám příjemce. Vážený aritmetický průměr 3,7 bodu a variační koeficient 13,4 % značí o nejnižší různorodosti odpovědí z této skupiny otázek.

Manažer při vyslání sdělení musí brát zřetel na to, aby obsah nebyl narušen např. nečitelným rukopisem, cizími slovy, výběrem nevhodného komunikačního kanálu. Tuto skutečnost si uvědomuje a bere na ni ohled 93 % respondentů, z čehož 41 manažerů zcela, a 9 manažerů spíše. Zbylí 4 manažeři uvedli, že na redukci šumů spíše ohled neberou. Vážený aritmetický průměr získaných odpovědí je 3,7 bodu a variační koeficient 16,4 %.

Zpětná vazba

Obdržení zpětné vazby by mělo být pro pracovníky, ať už se nacházejí na jakékoliv úrovni organizační struktury, zcela důležité. Zda je zásadní i pro respondenty, a zda ji dostávají, ať ohledně výkonů vlastních tak i ohledně výkonů svých podřízených, zkoumala následující skupina otázek zpracovaná v tabulce č. 7.

Tabulka 7 - Zpětná vazba

Zpětná vazba	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Důležitost zpětné vazby od podřízeného	54	0	0	0	4,000	0	0,0 %
Příjem zpětné vazby od podřízeného	45	9	0	0	3,833	0,139	9,7 %
Důležitost zpětné vazby vlastního výkonu	54	0	0	0	4,000	0	0,0 %
Příjem zpětné vazby vlastního výkonu	26	19	9	0	3,315	0,549	22,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostě shodné odpovědi se naskytly u otázky zabývající se důležitostí poskytnutí zpětné vazby manažerům o plnění zadaného úkolu podřízeným. 0 % variační koeficient a vážený aritmetický průměr rovnající se 4 bodům vypovídá o tom, že pro všechny manažery je zásadní, aby měli informaci o tom, jak jejich podřízený zvládl úkol splnit nebo jak přijal vyslané sdělení.

Odpovědi na další otázku, zkoumající skutečný příjem zpětné vazby značí, že ať je pro manažery zásadní vědět o tom, jak příjemce sdělení přijal, ne vždy zpětnou vazbu dostávají. Vždy zpětnou vazbu obdrží 45 manažerů, tj. 83 %, zbylých 17 %, tj. 9 manažerů ji ne vždy obdrží. Vážený aritmetický průměr odpovědí je 3,8 bodu a variační koeficient 9,7 %, značí velkou jednotnost odpovědí.

Všichni manažeři se shodli i u následující otázky zda je pro ně důležité dostat hodnocení i o vlastním výkonu práce. Vážený aritmetický průměr 4 bodů a variační koeficient 0 % opět značí o naprosté shodnosti názorů respondentů.

Výsledky příjmu zpětné vazby vlastního výkonu se ale stejně, jako u otázky, zda manažeři přijímají zpětnou vazbu o výkonu práce podřízených, lišily. Celkem 26 manažerů, tj. 48 % vždy obdrží zpětnou vazbu vlastního výkonu, u 19 manažerů, tj. 35 %, to není zásadou a 9 manažerů uvedlo, že zpětnou vazbu neobdrží téměř nikdy. Vážený aritmetický průměr odpovědí je 3,315 bodu, rozptyl 0,549 a variační koeficient značí o značné variabilitě odpovědí dotázaných manažerů.

Poměr času věnovaný komunikaci

Další otázka zjišťovala, kolik procent pracovní doby věnují manažeři komunikaci, ať s podřízenými a nadřízenými, nebo se subjekty z vnějšího prostředí. Pro větší přesnost odpovědí jsou u této otázky rozděleny odpovědi top managementu, středního a nižšího managementu. Odpověď 75 – 100 % času a více byla obodována čtyřmi body, varianta 50 – 75 % třemi body, 25 – 50 % dvěma body a odpověď do 25 % a méně času jedním bodem. Zjištěné výsledky jsou obsaženy v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8 - Čas věnovaný komunikaci

Čas věnovaný komunikaci	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
TOP management	5	6	0	0	3,454	0,248	14,4 %
Střední management	1	13	11	1	2,538	0,322	22,4 %
Nižší management	0	0	10	7	1,588	0,242	30,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí lze jednoznačně dle váženého aritmetického průměru 3,5 bodu usoudit, že nejvíce času věnují komunikaci manažeři top úrovně, kdy 5 manažerů odpovědělo, že komunikaci věnují 75 – 100 % svého času, zbylých 6 manažerů patřících do top managementu zvolilo odpověď 50 – 70 % pracovního času.

Manažeři středního managementu se ve svých odpovědích oproti top manažerům lišili, vážený aritmetický průměr jejich odpovědí je 2,5 bodu a variační koeficient 22,4 %. Jeden z dotázaných uvedl, že komunikaci věnuje 75 % svého času a více, 13 manažerů zvolilo odpověď 50 – 75 % pracovního času, 11 manažerů uvedlo odpověď 25- 50 % a jeden manažer se přiklonil k odpovědi 25 % a méně.

Třetí skupina, a to manažeři nižší úrovně, měli vážený aritmetický průměr svých odpovědí 1,6 bodu a variační koeficient 30,9 %, což vypovídá, že ze sledovaných tří skupin se komunikaci během své pracovní doby věnují právě oni nejméně. Celkem 10 dotázaných uvedlo, že se komunikací zabírají z 25 – 50 % času své pracovní doby, 7 manažerů zvolilo odpověď 25 % času a méně.

5.4.2. Neverbální komunikace

Třetí část dotazníku je věnována neverbální komunikaci. První otázka této části řešila významnost prvků mimoslovní komunikace pro manažery, konkrétněji vnímání mimiky tváře partnera při komunikaci, používání gest, držení těla, udržování očního kontaktu, doteky a vzdálenost od partnera. Výsledky jednotlivých aspektů, průměry, rozptyly a variační koeficienty jsou opět uvedeny v následující tabulce č. 9.

Tabulka 9 - Aspekty neverbální komunikace

Aspekty neverbální komunikace	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti otázky
Mimika tváře	52	2	0	0	3,963	0,036	4,8 %	2
Gesta	34	16	4	0	3,556	0,395	17,7 %	3
Držení těla	32	15	6	1	3,444	0,580	22,1 %	6
Oční kontakt	53	1	0	0	3,981	0,018	3,4 %	1
Doteky	29	22	3	0	3,481	0,361	17,3 %	4
Vzdálenost od partnera	27	25	2	0	3,463	0,319	16,3 %	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Mimika tváře

Důležité informace a projev emocí během komunikace poskytuje výraz tváře a očí. Mimiku lze spolu s očním kontaktem považovat za nejdůležitější nástroje neverbálního chování. Zcela stejného názoru je i 96 % manažerů, tj. 52 dotázaných, pro které má mimika tváře partnera, s nímž komunikují, zásadní vliv na pocit, který si při jednání utvářejí. Dva manažeři, tj. 3,7 % uvedli, že pro ně má mimika tváře význam velký, ne však zásadní. Žádný z manažerů nezvolil odpověď, která nesla odpověď střední nebo malý význam. Vážený aritmetický průměr 3,9 bodu a variační koeficient 4,8 % značí o téměř naprosté

jednotnosti odpovědí respondentů. Ze zkoumaných aspektů neverbální komunikace mimice tváře manažeři dávají 2. nejvyšší významnost.

Gesta

Význam gest je pro komunikaci taktéž důležitý, gesta jsou formou komunikace starší než řeč, řeč doprovází a mohou ji i nahrazovat. Významný vliv gestům přiřkládají i oslovení manažeři, pro 34 manažerů, tj. 63 %, hrají gesta zásadní roli během komunikace, pro 16 manažerů je význam gest velký, avšak nepřikládají mu zásadní význam, 4 manažeři uvedli, že gestům přiřkládají význam střední. Vážený aritmetický průměr je 3,6 bodu a řadí tak význam gest dle respondentů na příčku 3. nejvýznamnějšího prvku neverbální komunikace a variační koeficient 17,7 % značí ne příliš zásadní rozdílnost získaných odpovědí.

Držení těla

I postoj těla souvisí s cílevědomým projevem. Držení těla hraje důležitou roli pro 87 % manažerů, z čehož 32, tj. 59 %, z nich přiřkládá držení těla význam zásadní, a 15 manažerů, tj. 28 % tomuto aspektu přisuzuje význam velký. Střední vliv má postoj na 6 respondentů, malý význam má pro jednoho dotázaného. Vážený aritmetický průměr 3,4 bodu a variační koeficient 22,1 % odpovídá tomu, že význam aspektu držení těla je pro manažery z nabídky aspektů nejméně důležitý a je mu přiřkládán tak význam nejnižší.

Oční kontakt

Na otázku týkající se významnosti očního kontaktu odpověděli manažeři shodně, soudě dle váženého aritmetického průměru odpovědí, který je 3,9 bodu a variačního koeficientu 3,4 %, kdy zásadně ovlivňuje oční kontakt 53 dotázaných, tj. 98 %. Pouze jeden z dotázaných manažerů není zcela ovlivněn, ale přiřkládá tomuto aspektu význam velký. Jak již bylo zmíněno výše, mimika tváře a oční střetnutí dvou individualit, jsou považovány za stěžejní aspekty mimoslovní komunikace, dle odpovědí respondentů má oční kontakt nejvyšší významnost ze sledovaných aspektů.

Doteky

Nejčastějším dotekem při komunikaci lidí je podání ruky. Haptika má svá pravidla vycházející ze společenských zvyklostí a je nejzákladnější a vůbec první formou dorozumívání mezi lidmi. Během komunikace ovlivňuje 89 % manažerů, z čeho 29 manažerů, tj. 54 % jí přikládá význam zásadní, 41 %, tj. 22 manažerů význam velký 3 manažeři uvedli, že dotekům přikládají význam střední. Aritmetický průměr 3,5 bodu posouvá význam doteků ve skupině sledovaných aspektů neverbální komunikace dle odpovědí manažerů na 4. místo.

Vzdálenost od partnera

Každý člověk má pro vzdálenost s komunikujícím své určité psychologické hranice. Svě o tom ví i dotázaní manažeři, ačkoliv aritmetický průměr získaných odpovědí 3,46 bodu řadí důležitost tohoto aspektu z vybraných šesti až na 5. místo, s variačním koeficientem 16,3 % značí 3. nejnížší variabilitu odpovědí manažerů. Pro 52 manažerů hraje roli vzdálenost od partnera při komunikaci a jsou jí ovlivněni, 27 z nich, tj. 50 %, zásadní, 25 manažerů, tj. 46 % ovlivňuje velkým způsobem. 2 manažeři uvedli, že vzdáleností při komunikaci nejsou příliš neovlivněni, přiřadili jí významnost střední.

V následujících dvou skupinách otázek autorka manažerům pokládala otázky týkající se taktéž neverbální komunikace. První skupina otázek zpracovaná v tabulce č. 10 se zabývá dotazy, zda pro manažery hraje neverbální komunikace velkou roli, jestli ji sami záměrně využívají při rozhovoru s druhými, zda z neverbálních signálů umí odhadnout nynější náladu partnera a zda čtou informace, které jsou jim podávány už při prvním podání ruky.

Tabulka 10 - Neverbální komunikace - skupina otázek 1

Neverbální komunikace – skupina otázek 1	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Význam neverbální komunikace	39	14	1	0	3,703	0,246	13,4 %
Záměrné využívání neverbální projevů	2	12	15	25	1,833	0,712	46,0 %
Odhad nálady partnera	17	34	3	0	3,259	0,303	16,9 %
Podání ruky	36	18	0	0	3,667	0,222	12,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda pro manažery hraje velkou roli neverbální komunikace, se dostalo velmi podobných odpovědí. Zcela významná je pro 39 manažerů, tj. pro 72 %, velmi významná je pro 14 oslovených manažerů, 1 manažer uvedl, že je pro něj středně významná. Žádný z manažerů neuvedl odpověď, která by značila malou důležitost tohoto druhu komunikace pro jeho osobu. Variabilita odpovědí je nízká, 13,4 %.

Záměrných projevů neverbální komunikace využívají 2 manažeři, 12 manažerů jich spíše využívá, 15 respondentů záměrné projevy, jimiž lze rozumět gestikulaci, mimiku aj., spíše nevyužívá a 25 oslovených nevyužívá záměrných projevů nikdy. Variabilita získaných odpovědí je 46 %, proto nelze průměrnou hodnotu odpovědí 1,8 považovat za hodnotu typickou.

Bez předešlé konverzace se manažerům z větší části momentální nálada partnera daří odhadnout, 17 manažerů, tj. 31 %, se domnívá, že umí odhadnout bez předem proběhlé společné konverzace, jakou náladou disponuje druhý. Celkem 34 manažerů, tj. 63 %, se domnívá, že se jim spíše daří momentální náladu vypořádat. Pouze 3 manažeři svou schopnost v tomto ohledu spíše nepozorují. Odlišnost odpovědí je dle variačního koeficientu 16,9 % a vážený aritmetický průměr je hodnoty 3,3 bodu.

Již z analýzy aspektů neverbální komunikace vyplynulo, že význam gest, jímž může být např. podání ruky, je pro manažery velmi zásadní. Zda se ale manažeři domnívají, že umí vyčíst informace, které jsou jim už během podání ruky s partnerem poskytnuty, bylo předmětem další otázky. Odpovědi respondentů byly téměř shodné, jejich průměrná hodnota byla 3,7 bodu a variační koeficient dosáhl hodnoty pouze 12,9 %. Celkem 36 manažerů, tj. 67 %, se domnívá, že vždy čtou informace, které jsou jim o druhém člověku poskytnuty při podání ruky, 18 manažerů, tj. 33 %, s tvrzením spíše souhlasí.

Druhá skupina otázek, zpracovaná v tabulce č. 11, se manažerů dotazovala, zda při zadávání úkolu sledují pečlivě tvář podřízeného, zda se setkávají s předstíraným výrazem pozorného naslouchání, hraným úsměvem, a zda mají potřebu snižovat své napětí ve stresové situaci prostřednictvím hmotného adaptéru, tj. například zda si hrají s tužkou, s řetízkem apod.

Tabulka 11 - Neverbální komunikace - skupina otázek 2

Neverbální komunikace – skupina otázek 2	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Sledování tváře	34	6	13	0	3,333	0,720	25,5 %
Předstíraný výraz	3	9	7	35	1,629	0,899	58,2 %
Snižování stresové situace	11	24	9	10	2,667	0,999	37,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výrazu tváře druhého si při zadávání úkolu či při rozhovoru všímá více než jedna polovina oslovených manažerů. Celkem 34 respondentů, tj. 63 %, uvedlo, že si vždy všímá pozorně výrazu tváře partnera, 6 manažerů si jej spíše všímá a 13 manažerů, tj. 24 %, uvedlo, že si výrazu tváře druhého spíše nevšímá. Odpověď 6 zúčastněných na dotazníkovém šetření může být ovlivněna neosobním střetem s podřízeným při zadávání úkolu, kdy často většina úkolů je manažerem zadávána neosobní formou, tj. elektronickou nebo písemnou. Vliv však může mít i neempatická povaha nadřízeného, nebo ne příliš přátelský vztah obou partnerů.

S předstíraným výrazem pozorného naslouchání a falešným úsměvem se manažeři taktéž ve svém pracovním prostředí bohužel setkávají. Často s ním dle svého názoru přichází do styku 3 oslovení manažeři, ne příliš často 9 respondentů, 7 manažerů se domnívá, že spíše se s tímto jevem neseťkávají a 35 oslovených si je jisto, že se takový problém na jejich pracovišti nevyskytuje. Vysokou rozdílnost odpovědí jednotlivých oslovených lze sledovat i u hodnoty variačního koeficientu, který dosáhl hodnoty 58,2 %. Hodnota průměrné odpovědi je 1,6 bodu.

Co se týče snižování vnitřního napětí během stresové situace, manažeři uvedli znovu velmi rozdílné odpovědi. Pomocí adaptéru, kdy manažeři například využívají držení malé hmotné věci, se při neobvyklé stresové situace snaží zkoncentrovat 11 dotázaných manažerů, 24 oslovených, tj. 44 % spíše používá hmotnou věc k oslabení napětí, 9 manažerů těchto adaptérů spíše nevyužívá a 10 manažerů zvládá stresové situace bez uvedeného zcela. Průměrná hodnota odpovědí byla 2,7 bodu a variabilita 37,5 %.

5.4.3. Hodnocení pracovní atmosféry

Následující skupina otázek se zabývá hodnocením pracovní atmosféry napomáhající k zefektivňování probíhajících komunikačních procesů. První skupina otázek se zabývá formálnějším pohledem na procesy ovlivňující komunikaci v organizaci manažera, druhá pohledem neformálním.

Tabulka 12 - Atmosféra na formální úrovni

Formální pohled	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Efektivnost organizační struktury	42	11	1	0	3,556	0,261	14,4 %
Zlepšující se komunikace	33	17	3	1	3,519	0,472	19,5 %
Oboustranný tok informací	23	27	4	0	3,315	0,378	18,5 %
Pravidelná školení, kurzy	18	25	8	3	3,074	0,698	27,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka se manažerů dotazovala, zda dle jejich názoru je organizační struktura podniku, v němž působí, efektivní pro přenos informací. Celkem 42 respondentů, tj. 78 %, odpovědělo, že podle nich je efektivnost organizační struktury výborná, 11 manažerů, tj. 20 %, se domnívá, že je spíše efektivní, jeden z manažerů se domnívá, že je spíše neefektivní. Tato otázka měla z následujících čtyř otázek nejvyšší vážený aritmetický průměr, konkrétně 3,6 bodu a nejnižší variační koeficient, a to 14,4 %, dle něhož lze usoudit, že u této otázky se manažeři nejvíce shodli ve svých odpovědích.

S otázkou, zda se dle dotázaných na jejich pracovištích komunikace mezi zúčastněným postupem času zlepšuje, 33 manažerů, tj. 61 % zcela souhlasilo, 17 manažerů spíše souhlasilo, 3 manažeři uvedli, že spíše nejsou tohoto názoru a dokonce jeden manažer nespatřuje zlepšující se proces komunikace ve svém podniku.

Zda funguje na pracovištích oboustranný tok informací, od podřízených k nadřízeným a obráceně, se dotazovala třetí otázka. U této otázky se většina manažerů rozhodovala mezi odpovědmi *ano* a *spíše ano*, 23 manažerů, tj. 43 % je přesvědčeno, že oboustranný tok plně funguje, větší část, 27 manažerů, tj. 50 % se spíše přiklání

k fungování oboustranného toku. Z počtu dotázaných se 4 manažeři obrací k odpovědi, že spíše nefunguje.

Čtvrtá otázka se dotazovala, zda respondenti absolvují v rámci své pozice pravidelná školení a vzdělávací kurzy. I u této otázky se manažeři neshodovali, vážený aritmetický průměr dosáhl hodnoty 3,07 bodu a variační koeficient 27,2 % značí u této otázky oproti čtyřem předešlým nejvyšší variabilitu odpovědí. Pravidelná školení a kurzy navštěvuje 18 manažerů, tj. 33 %, 25 manažerů, tj. 46 % se přiklonilo k odpovědi, že spíše navštěvuje, 8 manažerů, tj. 15 % je spíše nenavštěvuje a 3 manažeři, tj. 6 % nenavštěvuje školení a kurzy v rámci svého postavení.

Následující tabulka č. 13 obsahuje výsledky odpovědí manažerů na otázky týkajících se neformální atmosféry na pracovištích, jejich vážené aritmetické průměry, rozptyly a variační koeficienty.

Tabulka 13 - Atmosféra na neformální úrovni

Čas věnovaný komunikaci	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Přátelská komunikace s kolegy	45	6	4	0	3,815	0,346	15,4 %
Prostor pro neformální vztahy	43	10	1	0	3,778	0,209	12,1 %
Společenské akce mimo pracovní dobu	16	28	7	3	3,056	0,542	24,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda manažeři pociťují mezi kolegy komunikaci jako přátelskou, odpověděli manažeři překvapivě ne příliš shodně. V plně přátelské atmosféře na svém pracovišti se cítí 83 %, tedy 45 manažerů, ne zcela přátelskou atmosféru pociťuje 6 manažerů a 4 dotázaní manažeři spíše nepociťují přátelskou atmosféru. Variační koeficient odpovědí je 15,4 % a vážený aritmetický průměr 3,8 bodu.

Další otázka se zaměřovala na to, zda je na pracovištích dle manažerů dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů. Pouze jeden manažer odpověděl, že na jeho pracovišti příliš prostoru k neformálnosti není, zbylých 53 manažerů prostor pociťují, z toho 43 manažerů, tj. 80 %, zcela, 10 manažerů spíše pociťuje.

Nejvyšší variability odpovědí, a to přesně 24,1 % se dostalo u otázky, zda se manažeři zúčastňují společenských akcí se svými kolegy i mimo pracovní dobu, konkrétněji večírků, posezení, teambuildingů. Z celkového počtu 54 dotázaných se 16 manažerů vždy zúčastňuje akcí, které jsou pořádány, 28 manažerů uvedlo, že se spíše zúčastňuje akcí mimopracovních, 7 manažerů se spíše nezúčastňuje a tři manažeři se nezúčastňují nikdy. Vážený aritmetický průměr odpovědí je 3,1 bodu.

5.4.4. Sebehodnocení manažera

Následující část otázek je zaměřena na sebehodnocení manažerů. Otázky jsou pro větší přehlednost rozděleny do tří skupin a zpracovány v tabulkách.

Tabulka 14 - Sebehodnocení 1

Sebehodnocení – Skupina otázek 1	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Vůdčí osobnost	19	33	2	0	3,278	0,539	16,5 %
Poslední slovo	27	13	10	4	3,167	0,954	30,1 %
Formální komunikace před neformální	12	13	20	9	2,519	0,686	32,9 %
Příprava na poradu	48	2	4	0	3,815	0,299	14,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka se dotazovala manažerů, zda se cítí být osobností s vůdčími schopnostmi. Na tuto otázku, ač se manažerská pozice vyznačuje vůdčím typem osobnosti, neodpověděli manažeři zcela shodně. Za zcela vůdčí osobností se považuje 19 dotázaných, tj. 35 %, 33 manažerů se tak cítí být ne zcela úplně a dokonce 2 manažeři odpověděli, že se spíše nepovažují za osobnost vůdčího charakteru. O nesourodosti odpovědí hovoří i variační koeficient, který je 16,5 %.

K předešlé otázce se váže i to, zda manažeři dbají na to, aby si vždy ponechali při rozhodování poslední slovo. Variační koeficient 30,1 % znovu ukazuje nejednoznačnost odpovědí, jejichž průměr je 3,2 bodu. Poslední slovo si vyžaduje 27 manažerů, 13 manažerů odpovědělo, že ho spíše vyžaduje, 10 respondentů spíše nevyžaduje a 4 dotázaní nevyžadují ponechání rozhodného verdiktu.

Ještě větší nejednoznačnost odpovědí vyvolala otázka, zda řídicí pracovníci upřednostňují formální komunikaci před neformální. Zde se, při variačním koeficientu 32,9 % velmi projevila rozdílnost organizačních struktur podniku, kdy spíše budou upřednostňovat formální úroveň komunikace větší podniky, kdežto u podniků menších se předpokládá uvolněnější přátelsky nastavená atmosféra. Z dotázaných 12 manažerů upřednostňuje formální komunikaci před neformální, 13 spíše upřednostňuje, 20 dotázaných spíše neupřednostňuje a 9 z nich dává přednost neformální komunikaci zcela. Tzn. 46 % zcela nebo spíše upřednostňuje formální komunikaci, 54 % dotázaných spíše nebo zcela upřednostňuje komunikaci na neformální úrovni v rámci komunikace se svými podřízenými. Vážený aritmetický průměr odpovědí je 2,5 bodu.

Zda se respondenti připravují vždy řádně na plánovanou poradu, byla další z otázek. Celkem 48 manažerů uvedlo, že se vždy řádně na poradu připravuje, 2 manažeři uvedli, že se spíše připravují a 4 manažeři uvedli, že se spíše nepřipravují.

Tabulka 15 - Sebehodnocení 2

Sebehodnocení – Skupina otázek 2	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Jasně a srozumitelné informace	54	0	0	0	4	0,0	0,0 %
Ústní instrukce před písemnými	37	11	6	2	3,611	0,720	23,5 %
Včasné informace	54	0	0	0	4	0,0	0,0 %
Návrhy a doporučení	51	3	0	0	3,944	0,052	5,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celý soubor respondentů se shodl na odpovědi u otázky, zda dle svého názoru poskytují informace podřízených formulované jasně a srozumitelně. Vážený aritmetický průměr je tedy 4 body a variační koeficient je nulový.

Ústní instrukce před písemnými upřednostňuje 37 z celkového počtu 54 manažerů, 11 manažerů ústní instrukce spíše upřednostňuje. Písemné instrukce naopak spíše upřednostňuje 6 dotázaných a 2 manažeři jim dávají přednost zcela. Odpovědi mohou být ovlivněny náročností pokládaných instrukcí a vzájemnými vztahy utvořenými na pracovišti.

Další naprostá shoda odpovědí respondentů byla u odpovědí na otázku, zda informují včas ostatní o případných změnách a novinkách, které souvisí s pracovním prostředím a úkoly. Zde všichni manažeři uvedli, že jsou si vědomi svého řádného a včasného informování druhých. Vážený aritmetický průměr tak dosáhl rovných 4 bodů a variační koeficient nulové hodnoty.

Návrhy a doporučení od podřízených bere v úvahu 100 % respondentů, z čehož 51 uvedlo, že je zcela ovlivněno názory, které od druhých přijmou, a přihlíží k nim při rozhodování, a 3 manažeři je spíše berou v úvahu, ale nehrají v jejich rozhodování vždy klíčovou roli. Vážený aritmetický průměr je u těchto odpovědí 3,9 bodu a odlišnost odpovědí je znázorněna ve variačním koeficientu, který činí 5,8 %.

Tabulka 16 - Sebehodnocení 3

Sebehodnocení – Skupina otázek 3	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient
Motivace podřízených	43	7	4	0	3,722	0,329	15,4 %
Slovní hodnocení	41	12	1	0	3,740	0,229	12,8 %
Vyhýbání se ostré kritice	52	2	0	0	3,963	0,036	4,8 %
Řešení sporů a konfliktů	51	3	0	0	3,944	0,052	5,8 %
Prostor pro zlepšení	53	1	0	0	3,981	0,018	3,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Práce manažera zahrnuje i trvalou motivaci podřízených, nutné je ale ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně, vzhledem k jeho subjektivním hodnotám. Zda se manažeři plně zajímají o to, co jejich podřízené motivuje, se dotazovala další otázka. Odpovědi, dle variačního koeficientu 15,4% nebyly stejnorodé, jejich vážený aritmetický průměr je 3,7 bodu. O motivy zaměstnanců se zajímá 43 oslovených manažerů zcela, tj. 80 %, 7 manažerů uvedlo, že se spíše zajímá a 4 dotázaní, tj. 7%, uvedli, že se o motivy podřízených spíše nezajímají.

Motivací pro zaměstnance může být mimo hodnocení peněžního i ohodnocení slovní, představováno pochvalou, v některých případech i nežádoucí kritikou. S otázkou, zda manažeři hodnotí práci druhých i slovně, souhlasilo 41 manažerů plně, tj. 76%, 12 manažerů uvedlo, že s odpovědí ano spíše souhlasí a 1 manažer odpověděl,

že slovně spíše nehodnotí odvedenou práci podřízených. Variabilita odpovědí tak byla 12,8 %.

Zároveň v rámci hodnocení je vhodné vyhýbat se ostré kritice směřující k odvedené práci zaměstnance i jeho osoby. Toho jsou si vědomi všichni respondenti, 52 manažerů se snaží vyhýbat ostré kritice zcela, 2 manažeři uvedli odpověď, že se jí spíše snaží vyhýbat. O podobnosti získaných odpovědí značí průměr odpovědí 3,96 bodu, kterou lze při variační koeficientu 4,8 % brát jako typickou hodnotu znaku.

Řešení sporů a konfliktů vznikajících na pracovišti musí manažeři čelit taktéž dennodenně. Další otázka se týkala toho, zda se manažerům daří tyto spory dle jejich názoru řešit. Shodnost odpovědí při variačním koeficientu 5,8 % a váženém aritmetickém průměru 3,9 bodu je opět značná. Celkem 51 dotázaných se domnívá, že řešení sporů a konfliktů zvládají, 3 manažeři se přiklonili k odpovědi, že spíše zvládají.

Zda manažeři pocítují i u své osoby prostor pro zlepšení verbální a neverbální komunikace se autorka dotazovala v poslední otázce okruhu otázek vztahujících se k sebehodnocení respondentů. I u této otázky je značná minimální proměnlivost odpovědí, variační koeficient je hodnoty 3,4 % a vážený aritmetický průměr 3,98 bodu. Z dotázaných 54 manažerů celkem 53 značně pocítuje prostor pro zlepšení vlastního stylu komunikace, jeden z manažerů uvedl, že spíše tento prostor pocítuje.

Tabulka 17 - Bariéry komunikace

Bariéry komunikace	4	3	2	1	Vážený aritmetický průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti otázky
Obava z neúspěchu, neoblíbenosti	18	23	12	1	3,074	0,624	25,7 %	2
Nedostatek času	28	19	7	0	3,389	0,497	20,8 %	1
Ovlivnění prvním dojmem	3	13	17	21	1,963	0,850	46,9 %	5
Fyzické nepohodlí	6	8	12	28	1,852	1,089	56,3 %	6
Věrohodnost zdroje	12	24	7	11	2,685	1,068	38,5 %	4
Odlíšné zkušenosti, postoje	16	21	15	2	2,944	0,719	28,8 %	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče stupně významnosti bariér, které narušují proces komunikace jednotlivých manažerů, získané odpovědi se velmi lišily. Nejvyšší význam dle váženého aritmetického

průměru u manažerů hraje nedostatek času, kdy se manažeři cítí být zavaleni velkým objemem práce. Tento jejich pocit může vznikat z důvodu špatně nastaveného time managementu. Na druhém místě manažeři pocítují obavu z neúspěchu, neoblíbenosti. Významnou bariérou ovlivňující komunikaci je také odlišnost zkušeností a postojů jednotlivých spolupracujících, pochybování o věrohodnosti zdrojů, které se jim dostávají. Za zásadní bariéru manažeři dle aritmetického průměru odpovědí nepovažují ovlivnění vlastního vnímání prvním dojmem, kdy názory jsou u těchto odpovědí velmi zavádějící, lidé si vlastní předsudky často neuvědomují nebo nepřiznávají. Jako nejméně vlivnou bariéru komunikace respondenti uvedli fyzické nepohodlí, vzniklé nevhodným uspořádáním pracoviště.

Bariéra fyzického nepohodlí, nevhodného uspořádání pracoviště nabídla nejvyšší rozdílnost odpovědí manažerů. Šest dotázaných manažerů velmi ovlivňuje prostředí, v němž vykonávají svou funkci, 8 manažerů je jím spíše ovlivněno, 12 manažerů spíše neovlivňuje a 28 manažerů nijak negativně neovlivňuje. Variační koeficient odpovědí je 56,3 % a vážený aritmetický průměr je 1,85 bodu.

Druhá významná rozdílnost odpovědí se naskytla u bariéry týkající se vlivu prvního dojmu na pozdější chování manažera, kdy variační koeficient odpovědí dosáhl hodnoty 46,9 %. Celkem 3 manažeři uvedli, že své chování odvíjí od vlivu prvního dojmu zcela, 13 manažerů se přiklonilo k odpovědi, že spíše se nechávají ovlivnit prvním dojmem, 17 manažerů uvedlo, že haló efekt v jejich chování spíše nehraje roli a 21 manažerů je toho názoru, že jejich chování nijak není ovlivněno účinkem prvního dojmu.

Naopak druhá nejnižší variabilita získaných odpovědí se naskytla u obavy z neúspěchu, neoblíbenosti, a to 25,7 %, kdy tuto obavu pocítuje 41 manažerů, tj. 76 %, z čehož 18 manažerů zcela tuto bariéru vnímá a je jí ovlivněno, 23 manažerů k ní spíše přiklání. Zbýlých 12 manažerů uvedlo, že obavou z neúspěchu spíše nejsou ovlivněni a jeden manažer není zcela ovlivněn.

Nejnižší proměnlivost odpovědí byla u bariéry nedostatku času, kterou pocítuje 47 manažerů, 28 zcela a 19 manažerů ji spíše pocítuje. Naopak příliš se nedostatkem času nenechá ovlivnit 7 dotázaných. Variabilita odpovědí je 20,8 % a aritmetický průměr 3,1 bodu.

6. Shrnutí výsledků šetření

Za účelem zjištění významu prvků komunikace pro práci manažera a úrovně manažerské komunikace bylo osloveno celkem 70 manažerů prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Navráceno bylo celkem 54 dotazníků, což činilo 77 % návratnost. Získané odpovědi byly zpracovány do pěti oblastí dle struktury dotazníku, a to do oblasti zabývající se charakteristikami respondentů, verbální komunikací, neverbální komunikací, hodnocením pracovní atmosféry a sebehodnocením manažerů.

Manažeři jsou si vědomi významnosti komunikace pro jejich postavení. Rozdílnost obdržených odpovědí je ale u mnoha otázek poměrně vysoká. Pozitivně autorka hodnotí upřímnost manažerů, kdy se nevyhýbali volbě odpovědí, které nevyjadřovali ideální variantu, ve velké míře se také u většiny otázek manažeři nepřikláněli k jasným odpovědím *ano* a *ne*, ale volili odpovědi příklánějící se k těmto variantám.

Charakteristika manažerů

Na vedoucích pozicích mají vyšší zastoupení muži, což je u sledovaného vzorku manažerů způsobeno do jisté míry i charakterem oslovených společností. Odpovědi žen byly ve výsledcích zastoupeny z necelé jedné třetiny. Největší zastoupení manažerů dle věkové struktury bylo ve věku od 35 - 45 let, na druhém místě je skupina manažerů mezi 46 - 54 lety. Poměr manažerů, kteří uvedli věk od 40 let a více, není v celkové převaze, ač by se to dalo u manažerských pozic předpokládat, neboť za nejproduktivnější období pracovní kariéry se bere rozmezí věku 40 – 50 let člověka.

S výkonem manažerské pozice je taktéž spojováno vysokoškolské vzdělání, na výsledcích bylo zastoupení vysokoškolsky vzdělaných vyjádřeno 83 % podílem, dané též charakterem společností, kdy např. mistři v průmyslových společnostech Zetech a.s. a Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. zřejmě tohoto vzdělání nedosáhli, ač je lze považovat za manažery, konkrétněji manažery nižší úrovně, nadřazené řadovým pracovníkům.

Výkon manažerské funkce vyžaduje bohaté zkušenosti, dovednosti a znalosti týkající se oboru, nabitě nejen ve školních lavicích, ale také praxí. Proto také necelých 70 % manažerů uvedlo dosaženou praxi delší 10 let, přičemž na současné pozici pracuje víc

než 10 let pouze 36 %, větší část, tj. 39 % vykonává současnou pozici v rozmezí 4 – 10 let.

Autorka dbala o zastoupení manažerů všech úrovní řízení na dotazníkovém šetření, poměr výsledků odpovídá předpokladu, kdy na úrovních top managementu obvykle bývá malá skupinka pracovníků, zde konkrétně jejich podíl odpovědí byl tvořen 20 %. Poměr pracovníků středního managementu, již početnější skupiny řídicích pracovníků plnící plány střednědobé, byl 48 %, a podíl pracovníků, kteří se přiřadili k managementu nižšímu, nadřazenému běžným řadovým zaměstnancům, byl 32 %.

Optimální počet přímých podřízených jednomu manažerovi je dle odborné literatury 4 - 7 osob, v této situaci se nachází 42 % manažerů, méně než 4 pracovníky má pod sebou 41 % a naopak více než 7 podřízených uvedlo 17 % respondentů.

Manažeři se nejvíce ztotožňují se stylem řízení demokratickým, celých 94 %, který autorka práce hodnotí jako nejvhodnější vzhledem k povaze společností. Z větší části se manažeři svými osobnostními charakteristikami vnímají jako osoby analytické, a nadpoloviční většina, tj. 46 % uvádí technickou dovednost jako stěžejní.

Verbální komunikace

Většina manažerů se shodla, že zásadní roli v rámci jejich pozice hraje forma komunikace ústní, avšak část manažerů se přiklonila i ke komunikaci elektronické a písemné, nejméně významně manažeři hodnotili rozhovor telefonický. Převážná část manažerů uvedla komunikaci ústní jako nejčastější formu komunikace v náplni svého pracovního dne, na druhém místě je pozitivně hodnocena forma komunikace elektronické, která mnohdy oproti komunikaci písemné manažerům šetří čas. K pozastavení je odpověď dvou respondentů, kteří se přiklonili k písemné formě komunikace jako nejčastější. Dle autorky jde o špatné pochopení odpovědí a záměnu s komunikací elektronickou, neboť v dnešní době je forma dopisů a vzkazů na lístečku velmi zdouhavá a neefektivní.

Pozitivně lze hodnotit převážnou spokojenost manažerů se způsoby přenosu komunikačních toků uvnitř podniku. Co se týče směrů komunikace, nejlépe hodnotí směr vertikální sestupný, což lze předpokládat, že nejvíce budou vedoucí pracovníci spokojeni s vlastní komunikací směřující k podřízeným, s vědomím své nadřazenosti a velkého vlivu

na koordinaci tohoto směru. Oproti tomu nejméně spokojeni jsou manažeři se směrem diagonálním, což lze vzhledem k tomu, že v rámci tohoto směru nekomunikují dennodenně, předpokládat, ač vzhledem ke spíše formální povaze vztahů by toto hodnocení nemuselo být až tak negativní. Kde autorka spatřuje možnost zlepšení, je na úrovni komunikace horizontální. Poměrná část manažerů není příliš spokojena s komunikací v tomto směru, kde neexistuje nadřízenost a podřízenost a vztahy na této úrovni jsou často neformálního charakteru. Dle autorky by manažeři v tomto směru na své komunikaci měli zapracovat, komunikovat častěji pro odbourání osobnostních bariér i např. obavy z neúspěchu před sobě rovnými.

Ohledně důležitosti konání porad se manažeři ne příliš shodli, zcela nebo spíše důležité jsou pravidelné porady jen pro 75 % respondentů. V rámci plánovaných porad si pracovníci upřesňují, zda činnosti probíhají dle předem stanoveného plánu, upřesňují si budoucí průběh, vytyčují oblasti, na které je třeba přikládat větší důraz. Proto je nutné, aby se manažeři pravidelných porad zúčastňovali a mohli pak správným směrem vést svůj kolektiv. Možné je u odpovědí vzít v potaz velikosti firem, v nichž manažeři pracují, kdy například v malé firmě, jako je RUSTICO VYSOKÁ, s.r.o., nemusí být porady na denním pořádku, oproti tomu pravidelné porady ve firmách jako je Bobcat Doosan Manufacturing, s.r.o. nebo Česká telekomunikační infrastruktura a.s. jsou nezbytné. Jako pozitivní fakt lze hodnotit pravidelnost porad minimálně jednou měsíčně ve firmách všech respondentů.

Z aspektů, které manažeři u komunikujícího partnera nejvíce vnímají a jsou jimi ovlivněni, vybrali hlasitost projevu a tempo řeči. U odpovědí této otázky se autorka setkala s největší variabilitou odpovědí. Manažeři dále uvedli, že v rámci přenosu sdělení často podávají informace i o svém postavení k danému obsahu, což lze spatřovat jako pozitivní fakt, kdy manažer je ovlivňován procesy uvnitř podniku a sám je může svým postavením ovlivňovat, avšak ne v rozporu s názory vedení podniku.

Většina manažerů taktéž bere při vysílání sdělení v potaz charakteristiky příjemců a obsah těmto charakteristikám přizpůsobuje. Pouze jeden manažer uvedl, že důležitost k charakteristikám příjemce nepřikládá. Autorka toto tvrzení hodnotí negativně a manažer by měl být více empatický ke svým podřízeným a určité charakteristiky brát na vědomí.

S existencí komunikačních šumů, které narušují obsah vyslaného sdělení, jsou manažeři taktéž seznámeni a jejich vznik se snaží eliminovat, ať už zřetelně psaným sdělením nebo vhodným výběrem komunikačního kanálu či jazyka.

Příjem zpětné vazby od podřízených je pro celý soubor respondentů nezbytný, avšak v praxi to dle jejich názoru ne vždy funguje. Stejně tak tomu je i v rámci obdržení zpětné vazby co se týče vlastního výkonu. Co se týče nedostatečnosti zpětné vazby, je vhodné na tento problém klást větší důraz a zpětnou vazbu poskytovat a sám si ji v případě neobdržení vyžádat.

U otázky týkající se poměru času, který manažeři různých úrovní věnují během dne komunikaci, zohlednila autorka v odpovědích stupně řízení. Nejvíce času komunikaci věnují manažeři vrcholové úrovně řízení, nejméně manažeři nižší úrovně, zabývající se úkoly operativními a neřešící vize podniku a komunikaci s jejím vedením.

Neverbální komunikace

Aspekty neverbální komunikace jsou dle názorů manažerů pro ně samotné velmi významné a zásadně ovlivňují jejich komunikační proces. Z mimoslovních prvků je pak pro manažery nejvýznamnější oční kontakt. Ten jde ruku v ruce s dalšími prvky řeči těla a mnohé o člověku napoví. Při konverzaci by měl udržovat oční kontakt především ten, kdo momentálně poslouchá.

Nadpoloviční většina respondentů spíše nevyužívá záměrného používání neverbálních projevů, a ve větší míře se domnívá, že umí vyčíst náladu druhého bez předešlých informací o jeho stavu. Důležitou roli pro většinu manažerů hraje i způsob, jakým jim partner podá ruku, a jsou přesvědčeni, že už v první momentu stisku zvládají číst informace, které jim jsou podávány.

Aktivně také velká část manažerů vnímá tvář podřízených při zadávání úkolu. Bohužel se také jedna pětina manažerů dle svého názoru na pracovišti setkává s předstíraným nasloucháním či falešným úsměvem. Zde by manažeři měli zapracovat na jasnosti a průhlednosti pracovních vztahů a také na svém přednesu, aby podřízeného dokázali opravdu zaujmout a nesetkávali se tak s pocitem, že zájem o jeho myšlenky je druhou stranou nevíтанý.

Při stresové situaci si část manažerů snižuje své napětí prostřednictvím hmotného adaptéru, což autorka neshledává příliš negativním zjištěním, avšak měli by se snažit o to, aby věc nebyla příliš viditelná a neodváděla tak pozornost posluchače.

Pracovní atmosféra

Za pozastavení stojí uspořádání organizačních struktur podniků, neboť ne zcela všichni manažeři hodnotí kladně její efektivnost pro přenos informací. Problémem při sestavování struktur může být nevhodné určení pracovníka odpovědného za práci řadových zaměstnanců, který nemá potřebné znalosti a vzniklé problémy tak nedokáže s podřízenými správně řešit. Problémem může být také příliš složitá a rozvětvená organizační struktura. Zlepšující se proces komunikace na svém pracovišti taktéž nespátřují všichni respondenti, proto je nezbytné na této dovednosti více pracovat, například lepším nasloucháním, větším zapojováním se do rozhovorů, propojováním verbální komunikace s neverbální, upřímností a zbavením se předsudků, snížením kritiky, společenskými aktivitami.

Vhodným počinem autorka spatřuje zvýšení pravidelnosti školení a vzdělávacích kurzů, které povedou k zvýšení odbornosti práce. Značná část manažerů neabsolvuje akce podobného charakteru.

Přátelskou atmosféru na pracovišti pocítuje převážná část oslovených manažerů a vnímá dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů. Pouze čtyři manažeři uvedli své prostředí ne příliš přátelským. Nutné je jejich vlastní zamyšlení se nad tím, zda nemají hledat chybu ve své osobě, a ne ve svém pracovním kolektivu. Manažer musí mít snahu o sblížení kolektivu, odbourávání bariér ve vztazích a zajišťovat tak vhodné pracovní podmínky, v žádném případě by se neměl cítit on sám na pracovišti nepříjemně.

Velké rozdíly se naskytly u odpovědí na otázku, zda se manažeři zúčastňují pracovních akcí konaných mimo pracovní dobu, jako např. večírků, teambuildingových aktivit. Odpovědi byly velmi různé. Značná část se spíše nezúčastňuje nebo vůbec nezúčastňuje, což je dle autorky velký problém, neboť i přes velké množství práce, kterou musí manažeři stíhat řešit, by si měli najít čas pro takovéto aktivity, při nichž mohou

více poznat své podřízené, což přinese výhody pro jejich další správné vedení, vhodnou motivaci atd.

Sebehodnocení manažerů

Ne každý z oslovených manažerů se považuje být vůdčím typem osobnosti, jedna třetina se ne zcela nebo spíše nepovažuje. Pro roli manažera, který má vést ostatní vytyčeným směrem, je přitom potřeba dostatečného sebevědomí k prosazení vlastních názorů, stability osobnosti, vůdčích schopností. Proto by měli manažeři na své roli vůdce více zapracovat. Taktéž většina manažerů ne zcela dbá na to, aby měla v rámci rozhodování poslední slovo. Kladně lze hodnotit, že k řešení dochází ve velkém případě kompromisem, ale jako vedoucí by i tak nenásilné poslední rozhodné slovo učinit měli.

Co se týče upřednostňování formální komunikace před neformální, lze manažery rozdělit dle odpovědí do dvou téměř stejně početných táborů, kdy se manažeři přikláněli k oběma variantám. Rozdílnost odpovědí může být dána velikostí firmy a složitostí organizačních struktur, kdy manažeři nepřichází se všemi pracovníky do osobního styku dennodenně a jsou tak striktně dodržovány vztahy formální nadřízenosti a podřízenosti. Je také možné, i přesto že manažeři s pracovníky udržují v soukromí neformální vztah, že na pracovišti si chtějí ponechat autoritu v rámci zachování svého postavení a tak volí formální styl komunikace.

Na poradu se připravuje téměř naprostá většina, pouze 4 manažeři uvedli, že se spíše nepřipravují. Autorka zde shledává problém, neboť každý manažer by se měl na poradu řádně připravit, aby probíhala dle stanovené osnovy a vedla k žádoucímu cíli. Manažeři, kteří uvedli odpověď, že se spíše nepřipravují, mohou být manažery menších sledovaných společností, kde jsou účastníci s problémy, které se na poradě řeší, dostatečně obeznámeni, a na poradě tak jde o jejich hlubší debatu.

Dle svého názoru všichni manažeři poskytují informace včas a srozumitelně formulované, ač z hlediska naprosté subjektivnosti by zde bylo vhodné znát názor podřízených, kteří informace přijímají. Dle svého názoru manažeři informují včas ostatní o novinkách a případných změnách. Pozitivní je také zjištění, že manažeři upřednostňují ústní komunikaci oproti jiným formám, i když v běžném procesu práce z hlediska šetření

času hojně využívají moderní technologii pro komunikaci elektronickou. Ústní komunikace je však vhodná při řešení složitějšího úkolu nebo vyjasnění nedorozumění. Manažeři také shodně uvedli, že přijímají návrhy a připomínky svých podřízených, berou je v úvahu a snaží se aplikovat pro zlepšení pracovních podmínek. Bez výjimky se zajímají o potřeby podřízených.

Pozitivní je také shledání faktu, že manažeři hodnotí odvedenou práci zaměstnanců nejen peněžně, ale i slovně, což pracovníky žene k výkonům a motivuje do další činnosti. Zcela všichni manažeři jsou si vědomi nevhodnosti používání ostré kritiky a své připomínky se snaží zaměstnancům podávat v přijatelné formě. Taktéž se téměř všem manažerům zcela daří řešit spory a konflikty vznikající na pracovišti.

Prostor pro zlepšení vlastního procesu komunikace manažeři pocítují, jen jeden z dotázaných uvedl, že tento prostor spíše nepocítuje. Nejvíce limitováni nedostatkem času a brzděni obavou z neúspěchu a neoblíbenosti. Z hlediska nedostatku času manažerů by bylo vhodné analyzovat, zda nemají chybně nastavený svůj time management a nezabývají se tak zbytečně úkoly, které by mohli delegovat na pracovníky úrovně nižší a vytvořit si tak větší prostor pro řešení vlastní práce.

7. Návrh opatření

Po zpracování odpovědí respondentů jsou navrženy následující opatření pro zkvalitnění procesu komunikace manažerů:

Rozvíjení verbální komunikaci a věnování pozornosti komunikaci neverbální = verbální komunikace, konkrétně osobní kontakt je považován za nejdůležitější formu sdělení a je nejčastějším nástrojem komunikace na všech úrovních řízení. Proto by měli manažeři nadále rozvíjet své verbální dovednosti a věnovat pozornost i paralingvistickým aspektům, jako je např. hlasitost řeči a srozumitelnost projevu, neboť sami jsou jimi během komunikace s partnerem ovlivňováni.

Výsledky šetření ukázaly, že manažery ovlivňují i projevy neverbální a získávají prostřednictvím nich důležité informace. Autorka doporučuje větší důraz na prvky vlastní neverbální komunikace, neboť partneři při komunikaci vnímají nejen sdělení verbální, ale sdělení „celého těla.“

Vytváření vhodné firemní kultury = je vhodné vybudování takové organizační struktury, jejíž vztahy budou jasné a přehledné a nebudou tak narušovat fungování komunikační sítě. Také by měli mít manažeři optimálně 4 – 7 podřízených, ne více, jak tomu u části vzorku respondentů je.

Školení a kurzy = společnosti by měli svým pracovníkům umožnit zvýšení pravidelnosti školení a vzdělávacích kurzů sloužících k jejich profesnímu růstu. Vzdělávací aktivity by mohly být pro zaměstnance motivující a tím by přinášely přínos i organizaci.

Mimopracovní akce = autorka navrhuje zavedení více společenských akcí a mimopracovních programů, které by posílili vzájemné vztahy a tím i komunikaci v rámci oddělení i napříč stupni podniku. Přátelštější prostředí by tak mělo posílit komunikaci horizontálního směru, která nebyla některými manažeři příliš pozitivně hodnocena a manažeři by prostřednictvím budování a upevňování vztahů odbourali bariéry, které ovlivňují jejich proces komunikace, a těmi jsou strach z neúspěchu a obava z neoblíbenosti.

Zpětná vazba = Jako důležitý prvek pro zlepšení komunikace autorka sledává kladení většího důrazu na obdržení zpětných vazeb, ať už pravidelné poskytování zpětné vazby manažerem podřízenému nebo by si měl i sám manažer vyžádat zpětnou vazbu od podřízených co se týče vlastního výkonu.

Pravidelnost porad = vhodné by bylo pravidelnější konání pracovních porad a zvýšení pečlivosti přípravy manažerů na konkrétní body, které budou předmětem jednání.

Time management = zdroj času manažerů je velmi omezený, manažeři uvedli, že se cítí být často časem tlačeni. Pro získání větší kontroly nad poměrem času, který manažer tráví nad určitými aktivitami, je důležité zaměřením se na kvalitnější plánování svého času, stanovení cílů, priorit, více delegovat úkoly a rozvrhovat svůj čas.

8. Závěr

Komunikace jedince provází od narození, je základní schopností každého člověka a nepostradatelnou součástí všech společenských vztahů. V komunikaci se v průběhu osobního i pracovního života jedinec neustále zdokonaluje a zvládnutí umění komunikace je klíčem k úspěchu.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjištění významu komunikace a jejích prvků pro práci manažerů ve vybraných organizacích, toho, jak využívají komunikačních forem, sdělovaného obsahu a kanálů komunikace.

První, teoretická část práce byla zpracována na základě prostudované odborné literatury vztahující se k dané problematice, popisovala základní pojmy týkající se managementu a jedné ze stěžejních manažerských dovedností, komunikace. Získané poznatky byly autorkou zohledněny v druhé části práce, kde je využila při tvorbě dotazníku.

Praktická část práce pak obsahuje charakteristiku vybraných společností, jejichž manažeři se stali objekty vlastního výzkumu, zpracování navrácených dotazníků, vyhodnocení a návrh opatření, jejichž zohlednění a zavedení by mělo mít vliv na zefektivnění procesu komunikace manažerů a přinést zlepšení celopodnikových procesů, ustálení podnikového klima, zvýšení informovanosti, stabilitu a průhledné vztahy vnitřního prostředí podniku vedoucí podnik k posílení své pozice i v prostředí vnějším.

Výsledky, které vyplynuly z proběhlého šetření, nebyly nijak zásadně překvapivé. Pro správnou komunikaci je velmi důležité znát své podřízené a zaměřit se na to, jakou danou osobností člověk je a proces komunikace těmito aspekty přizpůsobovat. Význam svých komunikačních schopností a dovedností by si měl uvědomovat každý manažer a snažit se o neustálé sebezdokonalování v této oblasti. Ne všichni manažeři jsou dobrými vedoucími, avšak jejich kvalita je cestou k plnění cílů společnosti a její konkurenceschopné pozici na trhu. Největší bohatství organizace je totiž v lidech, kteří v ní pracují.

Diplomová práce potvrdila, že komunikace zaujímá u manažerů významné místo, je nedílnou součástí jejich pracovního života a snaha o její zdokonalování se stává celoživotním procesem. Návrhy a doporučení, které vyplynuly z výzkumu této práce, mohou být inspirací pro vedoucí pracovníky ke zlepšení komunikace v organizaci.

9. Zdroje

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

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

DEVITO, Joseph A.. *Human Communication: The Basic Course*. U.K.: Pearson, 13 edition, 2014. ISBN 978-0205944866.

DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John. *Management*. Praha: GRADA, 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.

FIEDLER, Jiří. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2. Praha: ČZU v Praze PEF, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

FRANKOVÁ, Emilie. *Komunikace v řízení: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 104 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3567-4.

HRON, Jan a kol. *Dovednosti v řízení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. 187 s. ISBN 978-80-213-2417-6.

JUŘÍČKOVÁ, Věra. *Komunikace: [studijní text pro kombinované studium Veřejná správa a regionální politika]*. Vyd. 1. Opava: Optys, 2008. 113 s. ISBN 978-80-85819-68-7.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904133-9-9.

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

MCLAGAN, Patricia A., Krembs, Peter. *On the Level: Performance Communication that works*. U.S.A.: Reno, 1982. ISBN 9780913147030.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 198 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4484-1.

POŠVÁŘ, Zdeněk a CHLÁDKOVÁ, Helena. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. 261 s. ISBN 978-80-7509-127-7.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2009. vii, 397 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4.

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

TRUNEČEK, Jan a kol. *Management I*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.

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

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4.

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

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. Arsmagna. ISBN 80-7219-014-8.

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

10. Přílohy

10.1 Příloha č. 1 - Dotazník pro manažery

Vážené manažerky, vážení manažeři,

jmenuji se Martina Flíčková a jsem studentka Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podkladový materiál pro zpracování mé diplomové práce na téma „Význam prvků komunikace pro práci manažera“.

Cílem práce je zjištění stávajícího stavu vnitropodnikové komunikace a návrh případných opatření pro její zlepšení. Všechny informace jsou získány anonymní formou a budou použity jen pro potřeby diplomové práce. Každou otázku si prosím pečlivě přečtete a zvolte odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas.

V Praze dne 17. listopadu 2016

Martina Flíčková

Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět, i pohled, kterým svět pohlíží na něj.

Anthony Robbins

Část I. – Identifikační údaje

- Pohlaví:** Muž Žena
- Věk:** o 25 let 26 - 34 let 35 - 45 let 46 - 54 let 55 a více
- Dosažené vzdělání:** Základní Vyučená/ý bez maturity
 Vyučená/ý s maturitou Vyšší odborné
 Středoškolské s maturitou Vysokoškolské *
- * Bakalářské Magisterské Doktorandské
- Délka praxe:** méně než 1 rok 1 - 3 roky 4 - 10 let 10 let a více
- Jak dlouho pracujete na současné pozici?**
 méně než 1 rok 1 - 3 roky 4 - 10 let 10 let a více
- Na jakém stupni managementu se nacházíte?**
- Vrcholový (*vedení podniku, určuje strategické plány a dlouhodobé cíle*)
 - Střední (*střednědobé plánování, vedoucí pracovníci*)
 - Nižší (*typická odbornost, operativní řízení, nadřízení řadových zaměstnanců*)
- Kolik máte podřízených?** méně než 4 4-7 7 a více
- S jakým stylem řízení se ztotožňujete?**
- Autokratický styl (*jednostranné rozhodování, formální úroveň, pravidelná kontrola*)
 - Demokratický styl (*spolupráce, volné vyjadřování, ponechání přirozené autority*)
 - Liberální (*nepřebírá konečná rozhodnutí, nekontroluje, kvalita nad kvantitou*)
- S jakým typem osobnosti se ztotožňujete?**
- Analytická (*rozvážná, samostatná, formální, logická*)
 - Řídící (*aktivní, energetická, cílevědomá, pracuje pod tlakem, soutěživá*)
 - Přátelská (*orientace na lidi, neformální, dává prostor pro seberealizaci*)
 - Expresivní (*kreativní, průbojná, nesystematická*)
- Jakou manažerskou dovednost u sebe shledáváte jako stěžejní?**
- Koncepční (*schopnost komplexního myšlení, nahlížet na firmu jako celek*)
 - Lidská (*schopnost práce s lidmi, jejich vedení, motivace*)
 - Technická (*odbornost práce, specifické znalosti postupů a metod*)

Část II. – Verbální komunikace

- Jaký význam přikládáte:**
- | | Zásadní význam | Velký význam | Střední význam | Malý význam |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - ústní komunikaci? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - písemné komunikaci? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - elektronické komunikaci? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - telefonické komunikaci? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jakou formu komunikace využíváte nejčastěji??

Ústní Písemnou Elektronickou Telefonickou

Které prostředky přenosu informací lze ve Vaší organizaci využít?

interní chat email telefon teambuilding interní časopis
 pracovní porady nástěnky

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jste spokojen/a s prostředky přenosu informací ve Vaší společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jste spokojen/a s horizontální komunikací?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jste spokojen/a s vertikální sestupnou komunikací?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jste spokojen/a s vertikální vzestupnou komunikací?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jste spokojen s diagonální komunikací? (různých pracovníků různých úrovní)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přikládáte důležitost pravidelným poradám?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jak často se koná porada? jednou týdně 2-3x do měsíce Jednou za měsíc
 jednou za čtvrt roku téměř nikdy

Jaký význam přikládáte následujícím aspektům řeči:

	Zásadní význam	Velký význam	Střední význam	Malý význam
- Tempo řeči	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Hlasitost řeči	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Správné pořadí slov ve větě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Používání slovní vaty (<i>nadbytečná slova</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zahrnujete do sdělení i informaci o vašem postoji k obsahu sdělení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pro vás významný Váš postoj k příjemci sdělení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snažíte se přizpůsobit obsah sdělení charakteristikám příjemce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snažíte se o redukci vlivů ovlivňujících kvalitu obsahu sdělení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pro vás důležitá zpětná vazba o plnění zadaného úkolu podřízeným?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostáváte zpětnou vazbu o plnění zadaného úkolu podřízeným?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pro vás důležitá zpětná vazba o výkonu Vaší práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je vám poskytována zpětná vazba, i co se týče výkonu Vaší práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kolik procent času své pracovní doby věnujete komunikaci?

méně než 25 % 25 – 50 % 50 - 75 % 75 - 100 %

Část III. - Neverbální komunikace

Jaký význam na Vaše vnímání mají následující aspekty řeči u partnera, s nímž komunikujete?

- mimika tváře
- gesta
- držení těla
- oční kontakt
- doteky
- vzdálenost od partnera

Zásadní význam Velký význam Střední význam Malý význam

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hraje pro vás velkou roli neverbální komunikace?

Využíváte při komunikaci záměrně neverbálních projevů?

Daří se Vám bez předešlé konverzace odhadnout momentální náladu člověka?

Čtete informace, které Vám protějšek dává už při podání ruky?

Sledujete při rozhovoru/zadávání úkolů tvář podřízeného/partnera?

Setkáváte se s předstíraným výrazem pozorného naslouchání, úsměvem?

Snižujete své napětí ve stresové situaci prostřednictvím adaptéru?
(manipulace s tužkou, sahání na řetězky aj.)

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Část IV. – Hodnocení pracovní atmosféry

Je podle Vás organizační struktura efektivní pro přenos informací?

Zlepšuje se komunikace na Vašem pracovišti?

Funguje na Vašem pracovišti oboustranný tok informací?

Pociťujete komunikaci s Vašimi kolegy jako přátelskou?

Absolvujete pravidelná školení, kurzy?

Je na pracovišti prostor pro vytváření neforemních vztahů?

Zúčastňujete se společných akcí i v mimopracovní době?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Část V. – Sebehodnocení manažera

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Považujete se za osobnost s vůdčími schopnostmi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dbáte na tom, abyste měl/a vždy poslední slovo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upřednostňujete formální komunikaci před neformální?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Připravujete se vždy řádně na plánovanou poradu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytujete informace jasně a srozumitelně formulované?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upřednostňujete ústní instrukce k zadaným úkolům před písemnými?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informujete včas o změnách a novinkách?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berete v úvahu návrhy a doporučení od podřízených?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajímáte se o to, co Vaše podřízené motivuje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnotíte své slovně podřízené?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snažíte se vyhýbat ostré kritice?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daří se Vám řešit spory, konflikty, neshody na pracovišti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pociťujete u sebe prostor pro zlepšení verbální a neverbální komunikace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jaký význam hrají následující bariéry v procesu Vaší komunikace?

	Zásadní význam	Velký význam	Střední význam	Malý význam
- Obava z neúspěchu, neoblíbenosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Nedostatek času	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ovlivnění prvním dojmem (haló efekt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Fyzické nepohodlí, nevhodné uspořádání pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Špatná věrohodnost zdroje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Odlišné zkušenosti, postoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Děkuji za spolupráci a Váš čas!