

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Bc. Michaela Brožová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Brožová

Hospodářská politika a správa
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, jaký význam mají prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost 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, ohrožení komunikace, defektní prvky

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.

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

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.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 10. 2020

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 v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. října 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady a vstřícnost při konzultacích. Dále bych ráda poděkovala všem manažerům a jejich podřízeným ve firmě PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. za spolupráci a poskytnutí všech potřebných informací pro vypracování diplomové práce. V neposlední řadě bych ráda také poděkovala mé rodině a všem blízkým, kteří mě podporovali během studia.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Diplomová práce je zpracována na téma "Význam prvků komunikace pro práci manažera" a zabývá se významem prvků komunikace manažerů pro jejich práci. Cílem práce je zjistit, jaká je významnost jednotlivých prvků. Umění komunikace patří mezi nejzákladnější dovednosti, kterými by měli disponovat úspěšní manažeři. V řídicí práci pro manažery, ale i v osobním životě lidí je komunikace velice důležitá a nepostradatelná. Práce je členěna na dvě části.

První část je teoretická a jsou v ní vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky komunikace manažerů. Jsou zde definovány pojmy management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, manažerské dovednosti či schopnosti. Velice důležitou problematikou je stanovení komunikace, ve které je uveden proces komunikace, formy a funkce komunikace. Na závěr teoretické části jsou charakterizovány komunikační toky, komunikační kanály podniku či komunikační bariéry. Informace pro teoretickou část byly získány studiem odborné literatury.

Druhá část je praktická a zabývá se kvantitativním výzkumem prvků komunikace pro práci manažerů ve společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. Výzkum je proveden na základě dotazníkového šetření. Dotazníky byly předloženy 20 manažerům a jejich 30 podřízeným. Na základě výsledků šetření byla navržena doporučení pro management dané společnosti.

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

Importance of communication elements for management

Abstract

The diploma thesis is processed on the theme "Importance of communication elements for management" and it deals with the importance of the elements of communication for the work of managers. The art of communication is one of the most basic skills that successful managers should have. In managing work for managers, but also in the personal lives of people, communication is very important and indispensable. This work is divided into two parts.

The first part is theoretical and there is explained the basic terms on the issue of manager communication. There are defined terms as the management, the manager, the managerial roles, the managerial functions, the managerial skills or abilities. The determining communication is a very important issue, where is show process of the communication, forms and functions of communication. In conclusion of the theoretical part is characterized the communication flows, communication channels of the company or communication barriers. Information for the theoretical part was used by the professional literature.

The second part is practical and is dedicated with quantitative research of elements of communication for managers work in the company PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. The research is based on a questionnaire survey. Questionnaires were submitted to 20 managers and their 30 subordinates. Based on the results of questionnaires, the recommendations for management of the company were proposed.

Keywords: management, manager, communication in organization, leadership, communication process, forms of communication, communication directions, communication model, communication threat, defective elements

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.2 Manažer.....	14
3.2.1 Styly manažerského řízení	17
3.2.2 Manažerské role	19
3.2.3 Manažerské funkce	21
3.2.4 Manažerské dovednosti.....	26
3.2.5 Manažerské schopnosti	28
3.3 Komunikace	29
3.3.1 Komunikační funkce	29
3.3.2 Prvky a proces komunikace	31
3.4 Druhy a formy komunikace	33
3.4.1 Verbální komunikace	33
3.4.2 Neverbální komunikace	34
3.5 Komunikace v organizaci.....	41
3.5.1 Komunikační toky.....	43
3.5.2 Formální a neformální komunikace	44
3.5.3 Komunikační kanály podniku	45
3.6 Manažerská komunikace	45
3.6.1 Bariéry a chyby v komunikaci	46
3.6.2 Zvýšení efektivity komunikace.....	47
4 Vlastní práce	48
4.1 Charakteristika společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o.	48
4.2 Identifikace respondentů	50
4.3 Způsob zpracování zjištěných dat	52
4.4 Analýza zjištěných údajů	55
4.4.1 Obsah komunikace.....	55
4.4.2 Druhy komunikace.....	60
4.4.3 Verbální komunikace	65
4.4.4 Neverbální komunikace	75
4.4.5 Efektivní komunikace	84

4.4.6	Komunikační bariéry	93
4.4.7	Forma komunikace	101
4.4.8	Komunikační média	102
4.4.9	Překážky v komunikaci	103
5	Zhodnocení výsledků a možná doporučení.....	103
5.1.1	Obsah komunikace.....	104
5.1.2	Verbální komunikace	105
5.1.3	Neverbální komunikace	106
5.1.4	Efektivní komunikace	107
5.1.5	Bariéry komunikace	109
5.1.6	Formy komunikace	110
5.1.7	Komunikační média	110
5.1.8	Překážky v komunikaci.....	110
6	Závěr.....	111
7	Seznam použitých zdrojů	113
8	Přílohy	116
8.1	Dotazník pro manažery	116
8.2	Dotazník pro podřízené	120

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Schéma postavení manažera v organizaci	15
Obrázek 2:	Rozdělení času manažerů na různých úrovních	16
Obrázek 3:	Tři styly klasické teorie řízení	18
Obrázek 4:	Manažerské role	19
Obrázek 5:	Přehled manažerských funkcí	21
Obrázek 6:	Kontrola plánu.....	25
Obrázek 7:	Komunikační proces.....	32
Obrázek 8:	Rozložení zón podle vzdálenosti od těla	37
Obrázek 9:	Komunikační toky v organizaci	44
Obrázek 10:	Celofiremní kultura	49
Obrázek 11:	Struktura pobočky	50

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Hodnocení obsahu komunikace podle manažerů	55
Tabulka 2:	Hodnocení obsahu komunikace podle podřízených	56
Tabulka 3:	Hodnocení druhů komunikace podle manažerů	60
Tabulka 4:	Hodnocení druhů komunikace podle podřízených	61
Tabulka 5:	Hodnocení verbální komunikace podle manažerů.....	66
Tabulka 6:	Hodnocení verbální komunikace podle podřízených	67
Tabulka 7:	Hodnocení neverbální komunikace podle manažerů	76

Tabulka 8: Hodnocení neverbální komunikace podle podřízených.....	77
Tabulka 9: Hodnocení efektivní komunikace podle manažerů	85
Tabulka 10: Hodnocení efektivní komunikace podle podřízených	86
Tabulka 11: Hodnocení komunikačních bariér podle manažerů	94
Tabulka 12: Hodnocení komunikačních bariér podle podřízených	95

Seznam grafů

Graf 1: Vztah ke sdělovanému obsahu	57
Graf 2: Vztah k příjemci sdělení	58
Graf 3: Srozumitelnost sdělení	59
Graf 4: Relevantnost obsahu sdělení	60
Graf 5: Osobní komunikace	62
Graf 6: Písemná komunikace	63
Graf 7: Telefonická komunikace	64
Graf 8: Elektronická komunikace	65
Graf 9: Správná artikulace	68
Graf 10: Adekvátní hlasitost řeči	69
Graf 11: Adekvátní rychlost řeči	70
Graf 12: Formulace písemných sdělení	71
Graf 13: Hlasová intonace	72
Graf 14: Emocionální zabarvení hlasu.....	73
Graf 15: Nepoužívání barbarismů.....	74
Graf 16: Nepoužívání expletiv.....	75
Graf 17: Mímika (výrazy v obličeji).....	78
Graf 18: Proxemika (vzdálenost při komunikaci).....	79
Graf 19: Haptika (podání ruky, hmatový vjem)	80
Graf 20: Gestika (gest jako doprovodný prvek sdělení).....	81
Graf 21: Posturologie (držení těla)	82
Graf 22: Oční kontakt	83
Graf 23: Úprava zevnějšku	84
Graf 24: Prověřování správného pochopení sdělení	87
Graf 25: Regulování informačních toků	88
Graf 26: Využívání zpětné vazby	89
Graf 27: Aktivní naslouchání.....	90
Graf 28: Schopnost empatie.....	91
Graf 29: Zjednodušování jazyka	92
Graf 30: Nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář).....	93
Graf 31: Nadměrné množství informací	96
Graf 32: Nedostatek času	97
Graf 33: Neporozumění tématu	98
Graf 34: Způsob vyjadřování (v odborném jazyce).....	99
Graf 35: Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk)	100
Graf 36: Neschopnost koncentrace (stres)	101

1 Úvod

Komunikace jakožto součást každodenního života je něco, bez čeho se v dnešní době neobejdeme. Propojuje naše vztahy s ostatními lidmi, a to nejen v rodinném a soukromém životě, ale správná komunikace je důležitá a klíčová i v pracovní pozici, zejména té manažerské. Efektivní komunikace je základem dobrého otevřeného vztahu. Spolu s empatií, respektem a důvěrou jde o vyváženou kombinaci dokonalosti.

Již v rodině rozvíjíme vztahy a zároveň komunikujeme, a proto dobrá verbální propojení v organizaci vede i k dobrému klimatu v ní, což je nejlepší cesta ke správně se vyvíjejícímu fungování každého podniku. I když pro některé jde o něco nepředstavitelného, tak pro jiného je to samozřejmost, a to spokojený zaměstnanec, který se do svého zaměstnání těší. Právě komunikace totiž představuje důležitý faktor, který ovlivňuje celkové fungování organizace.

Úspěšný manažer disponuje uměním komunikovat. Jeho verbální schopnosti se odrážejí nejen mezi spojením s obchodními partnery, ale i se širokou veřejností. Porozumění a zpětná vazba by měla být běžnou záležitostí, ale stále nacházíme mnoho manažerů, kteří postrádají i úplné základy správné komunikace. Ta je důležitá i ve vedoucí pozici směrem ke svým zaměstnancům. Jen efektivně otevřený manažer může svou komunikací poskytnout klidné, vlídné a důvěrné klima v organizaci a své zaměstnance motivovat. Jen informovaný, motivovaný pracovník, který zná své místo, možnosti a volby, může pracovat s maximálním nasazením a být zapáleným pro věc.

Cílem mé práce je zhodnotit, jaký význam mají prvky komunikace manažerů pro jejich práci a to se zaměřením na sdělovaný obsah, ale i použitou formu a komunikační kanály. V první části se snažím vytvořit teoretické zázemí pro daný výzkum, který bude podložený vypracovanými literárními rešeršemi odborné literatury. V této části stručně charakterizují management a hlouběji se budu zabývat pozicí manažera. Jaké by měly být jeho vlastnosti, schopnosti, znalosti, dovednosti a kompetence. Jak vypadá manažerská role a jaké plní funkce. V teoretické části se dále budu zabývat komunikací, jejími druhy a zejména funkcí, blíže pak komunikací v organizaci a manažerskou komunikací.

V praktické části se zaměřuji na kvantitativní výzkum prvků komunikace pro manažery a jejich podřízené ve společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. Budu vycházet z dotazníkového šetření, kdy pomocí formy dotazníku budu zjišťovat podstatné údaje o dané společnosti, o respondentech, ale zejména informace o stupních významnosti jednotlivých prvků komunikace. Zjištěná data budou vyhodnocena a zaznamenána do tabulek. V závěru bude navrženo doporučení pro management dané organizace.

Cílem práce bude vyhodnotit aktuální komunikační schopnosti a dovednosti manažerů dané organizace a pomocí vytvořených dotazníků ukázat další možnosti pro jejich rozvoj a efektivní fungování společnosti. Neboť se domnívám, že podnik může být úspěšný jen tehdy, pokud vedení podniku správně komunikuje nejen se svými obchodními partnery, ale i se svými zaměstnanci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jakou důležitost přiřkládají manažeři komunikačním prvkům se zaměřením na sdělovaný obsah, používané formy a komunikační kanály. Dílčím cílem práce je porovnání názorů manažerů a jejich podřízených na důležitost jednotlivých prvků komunikace a na základě výsledků šetření navrhnout doporučení pro management dané společnosti.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část tvoří teoretická východiska, kde je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci. Informace pro teoretickou část byly získány studiem odborné literatury a doporučených publikací.

Druhá část práce je založena na kvantitativním výzkumu, při kterém byla vybraná metoda dotazníkového šetření pro zjišťování prvotních údajů. Dotazník se skládá z otázek identifikačních, otázek přisuzujících stupeň významnosti jednotlivým prvkům a také z otevřených doplňujících otázek. V prvních dvou krocích byla popsána charakteristika objektu zkoumání společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. a identifikace respondentů v již zmíněné organizaci. Respondenti byli dotazováni pomocí papírové formy dotazníku, do kterého zaznamenávali své odpovědi. Dále následuje vymezení způsobu zjišťování podstatných údajů. Zjištěná data jsou vyhodnocena na základě výpočtu statistických ukazatelů, váženého aritmetického průměru, rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Pro přehlednost jsou data zaznamenány do tabulek.

Na základě zjištěných dat jsou obecně definovány výsledky výzkumu a navrhuta doporučení pro zefektivnění komunikace manažerů ve společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management není objevem moderní doby, má počátky ve starověku a středověku. Před mnoha tisíci lety řídili faraóni nebo císařové rozsáhlé říše – někdy zdárně, jindy neúspěšně – a využívali především zkušeností svých rádců, přenášeli různé úkoly na státní úředníky a také se zajímali o výsledky, jaké přinesla jejich opatření (Bělohlávek, 2001).

Pojem management je anglické slovo, které je používáno v současné době v mnoha jazycích a zemích, a to v původním znění. V českém jazyce nejvíce odpovídá slovu řízení. Ve světové literatuře či naší může tento pojem vyjadřovat mnoho definic, vysvětlení nebo významů (Porvazník, 2003).

Dle Donnellyho a spol. (1997) může být management chápán jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, který je realizován jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, který nelze dosáhnout individuálně.

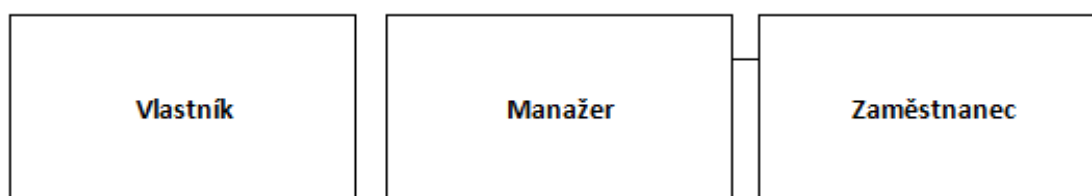
Management je definován jako soustava poznatků o informačních aktivitách vyplývajících z funkcí řízení, jimiž subjekt managementu působí celostně na objekt řízení v komunikačním procesu. Výsledek (kvalita, úspěch, zisk) tohoto působení závisí na kompetenci tj. na sociální zralosti, odborné zdatnosti či praktické dovednosti těch, kteří jsou subjekty a částmi objektu managementu. Předmětu managementu závisí úspěch každé organizace na osobnosti toho, kdo ji vlastní (majitel), kdo ji řídí (manažer) nebo kdo realizuje řídicí působení (zaměstnanec). U každého z uvedených subjektů managementu záleží na tom, jaké má znalosti, vlastnosti či jaké má schopnosti (Porvazník, 2003).

3.2 Manažer

Manažerem může být jakýkoliv člověk, který splňuje určité znalosti, schopnosti, dovednosti a hlavně, který se snaží dosáhnout vytýčených cílů prostřednictvím jiných lidí a nese za to odpovědnost. Ne každý člověk může být pro tuto funkci stvořen. Tento pojem je velmi široký a je proto nezbytné zjistit, co daná osoba skutečně dělá a neměli bychom se zaměřovat pouze na to, jak se nazývá funkce, kterou vykonává.

Pojem „*manager*“, [*manažer*] začal vznikat v anglosaských zemích a tímto termínem mohou být označovány všechny osoby, které zodpovídají za chod organizace nebo služby, ať se jedná například o podnikání, společenské či neziskové organizace nebo veřejnou správu. V podnikatelské sféře je manažerem označován ten, kdo provozuje a řídí podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace. „*V malých firmách a některých středních firmách je vlastník současně hlavním manažerem organizace. Historický trend však směřuje k oddělení řídicí funkce od vlastnictví. Vrcholoví manažeři zodpovídají za přijímání a zavádění rozhodnutí při rozvoji organizace. Podléhají vlastníkově či představitelům vlastníků*“ (Folwarczná, 2010, str. 15). Manažer většinou nenese riziko z podnikání, ale při zkrachování organizace přichází pouze o zaměstnání.

Obrázek 1: Schéma postavení manažera v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Úkolem manažerů je zabezpečovat, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Mají přidělené určité pravomoci nad lidmi, kteří pracují v dané části organizace nebo ve funkčním útvaru. Odpovědnost vyjadřuje to, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pojem pravomoc znamená mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu, který plyne z postavení nebo znalostí. Dále jsou manažeři odpovědní za řízení ostatních zdrojů, jako jsou například finance, znalosti, zařízení, informace a čas na sebe (Armstrong, Stephens, 2008).

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které jsou vyžadovány řízením dalších členů organizace. Objevují se zde velké diference v obtížnosti a rozsahu těchto úkolů, ale i v postavení manažerů v rámci dané organizace. Rozdíly v úrovni jsou určeny požadavky a dovednostmi, které jsou potřebné pro úspěšné plnění organizačních cílů

na dané úrovni a zároveň jsou motivací pro manažery k osobnímu rozvoji, ale i sledování kariérní dráhy (Bělohlávek, 2001).

Dle Bělohlávka (2001) lze rozdělit manažery do tří skupin dle postavení v organizaci, a to na liniové (nižší), střední či vrcholové. Na základě tohoto rozdělení lze podotknout, že se v různých typech organizací může člověk setkat s různými variacemi tohoto základního schématu, který se projeví například v odlišnostech náplní práce na jednotlivých úrovních.

Obrázek 2: Rozdělení času manažerů na různých úrovních

Liniový management	Střední management	Vrcholový management
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	
kontrolování	kontrolování	vedení
		kontrolování

Zdroj: (Plevová a kol., 2012)

Linioví manažeři (first line management)

Mají odpovědnost za vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů, při výskytu chyb v provozu vykonávají kontrolu a řeší problémy. Mezi nejnižší manažery řadíme například dispečery v dopravním podniku či mistry ve výrobě.

Střední manažeři (middle class)

Odpovídají za vedení či řízení liniových manažerů, případně i řadových pracovníků. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Do této skupiny patří například stavbyvedoucí či vedoucí provozu.

Vrcholoví manažeři (top management)

Mají odpovědnost za celkovou výkonnost organizace. Do této skupiny patří nejčastěji ředitelé divizí, generální ředitelé či odborní ředitelé (Bělohlávek, 2001).

3.2.1 Styly manažerského řízení

„Základem klasifikace stylů vedení se staly činnosti vedoucího, které se projevují v komunikaci a ve vzájemných vztazích k podřízeným, zejména při uplatňování moci a v účasti podřízených na vedení skupin“ (Porvazník, 2003, str. 367). Vedoucí využívají tyto čtyři styly manažerského řízení:

Autoritativní styl preferuje formu příkazu, direktivního řízení a je v interakci s ostatními pracovníky orientován hlavně na úkoly. Dále se svými podřízenými komunikuje jen o pracovních otázkách. Obsahem této komunikace je omezenost jednostranné sdělované informace a operativní kontroly činnosti. Mezi svými podřízenými se snaží udržovat nízkou úroveň komunikace a také usiluje o soustředěnost všech záležitostí řízení do vlastních rukou. Vystupuje z pozice člověka, který rozhoduje, vydává příkazy nebo nese odpovědnosti.

Demokratický styl se při rozhodování nejvíce opírá o podřízené a spolu s nimi určuje či posuzuje produkční a sociální úkoly a také hledá způsoby řešení. V tomto stylu dochází také k výměně informací neformálního charakteru, které překračují rámec produkčních problémů a vytváří se vzájemný psychologický kontakt mezi členy skupiny a ve vztahu k vedoucím. Demokratický vedoucí rozděluje svoji pravomoc účelně mezi své podřízené. Nepoužívá žádné donucovací prostředky, ale přesvědčuje či zaměřuje se především na lidi.

Liberální styl projevuje prvky smířlivosti a snášenlivosti. Dále prokazuje svoji nízkou autoritu či vysokou prestiž. Částečně využívá svou moc a svým spolupracovníkům ponechává velkou volnost jednání, tzn., že jsou značně nezávislí. V tomto stylu si sami podřízení stanoví cíle své činnosti, nebo-li si je ve velké míře rozpracují tím, že si zvolí prostředky jejich plnění i postup realizace. Vedoucí v liberálním stylu vystupuje jako reprezentant podřízeného kolektivu.

Laisser-faire styl v tomto stylu vedoucí ponechává skupinovým činnostem víceméně volný průběh. Jedná se o pasivní typ vedoucího, který víceméně neřídí, neaktivizuje, nepodněcuje, ale ani neorganizuje (Porvazník, 2003).

Obrázek 3: Tři styly klasické teorie řízení

1. Autokratický styl			
Vůdce	Členové	Vztahy	Výkonnost
dominantní, nerespektuje druhé, rozhoduje sám, hodně kontroluje	závislí, pasivní, neiniciativní, nesamostatní, nezainteresovanost	napjaté, nevyrovnané	vysoká kvantita, nízká kvalita, značná výkonnost, ale krátkodobě
2. Demokratický styl			
málo přikazuje, podporuje iniciativu, působí příkladem, zpětnou vazbu, informuje, podporuje komunikaci, diskutuje, naslouchá	aktivní, samostatní, iniciativní, podílejí se na rozhodování, otevření	uvolněné, nenucené, přátelské	průměrná, ale kvalitní, dlouhodobě
3. Liberalistický styl			
pasivní, nezasahuje, nekontroluje	málo závislí, samostatní, tvořiví, vysoce zainteresovaní	chaotické, nevyrovnané, napjaté	nízká i při vysoké zainteresovanosti, vysoká kvantita

Zdroj: (Duchon, Šafránková, 2008)

„Každý z těchto typů má za určitých okolností své opodstatnění, většinou je přímo závislý na osobnosti manažera“ (Duchon, Šafránková, 2008). Manažer si má velmi citlivě všimnout života ve své pracovní skupině. Měl by být pozorný k problémům pracovního procesu, měl by si všimnout poznámek a komentářů spolupracovníků a umět se odosobnit, ale také objektivně zvážit, které z nich jsou významné pro efektivnost organizace nebo pro osobní potřeby pracovníků (Porvazník, 2003).

3.2.2 Manažerské role

Během své práce manažeři vykonávají celou řadu činností a zastávají různorodé role související s jejich náplní práce a pracovními pozicemi. „*Celá řada manažerských rolí splývá a překrývá se, některé jsou od ostatních jednoznačně oddělené. Každá z rolí, které manažer zastává, má svůj dosah, tedy pole působnosti, ve kterém manažer operuje.*“ Většinou se stává, že dochází ke konfliktnosti rolí, které manažer zastává. V tomto okamžiku musí manažer uplatnit všechny své specifické znalosti a dovednosti. Musí také správně rozhodovat s ohledem na synergii a celou organizaci. „*Velice často dochází ke konfliktům například v oblasti odměňování v porovnání s náklady. V případě zvýšení mzdových prostředků jednomu oddělení, musí manažer přistoupit ke snížení prostředků pro oddělení jiná*“ (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 121). Manažerské role lze obecně rozdělit do několika skupin či podskupin:

Obrázek 4: Manažerské role

Skupina manažerských rolí	Název role
Interpersonální (mezilidské)	Vůdce Představitel organizace Koordinátor (spojovací článek)
Informační	Pozorovatel (monitor) Rozséváč (šířitel informací) Mluvčí
Rozhodovací	Podnikatel Eliminátor chyb (zachránce) Alokátor zdrojů Vyjednaváč
Administrativní	Administrátor Sledování a kontrola úkolů Správce rozpočtů

Zdroj: (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Interpersonální (mezilidské) role – manažer se zde projevuje jako představitel, vedoucí a spojovatel. *Představitel* reprezentuje podnik (organizaci) při ceremoniálech. *Vedoucí* ve vztahu ke svým podřízeným a prostřednictvím nich realizuje cíle organizace - snaží se je motivovat a usměrnit jejich práci. *Spojovatel* má za úkol udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím.

Informační role – vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních (mezilidských) vztazích a které dále přenáší. Vystupuje jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. V roli *pozorovatele* vyhledává manažer informace, které jsou potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Informace získává jak z formálních zdrojů (porady, tisk, informační sítě), tak neformálními cestami (recepce, rozhovory, sportovní kluby). *Šířitelem* je manažer, který získal informace zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce a šířitelem interních informací svým podřízeným skrze roli vedoucího. Záleží na něm, nakolik bude požadovat tyto informace za důležité, zda si je ponechá pro sebe nebo zda je rozšíří dále. *Mluvčí* reprezentuje podnik navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Tím jak vystupuje, tak vytváří svoji image na veřejnosti a hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran (Bělohlávek, 2001).

Rozhodovací role – slouží jako vstupní článek pro manažerské rozhodování. Do této skupiny patří podnikatel, eliminátor poruch, alokátor zdrojů nebo vyjednaváč (jsou nejdůležitějšími povinnostmi manažera). Role *podnikatele* představuje povinnosti manažera sledovat a využívat změny v okolí pro efektivní rozvoj své firmy. Úkolem progresivního manažera je snaha využívat nových technologií, metod či postupů pro zvýšení efektivnosti fungování provozu. Role *eliminátora poruch* je rolí, kterou manažeři napravují negativním působením vlivů, které jsou mimo jejich kontrolu. Vznik poruch vyžaduje rychlou odezvu a je prioritou před všemi ostatními manažerskými rolemi. Udržování stability je hlavním cílem této role. Role *alokátora zdrojů* spočívá v rozdělení omezených disponibilních zdrojů – peněz, pracovníků, času, strojů a zařízení. Tyto zdroje se musí rozdělit tak, aby přinášely co největší užitek, proto je tato role velmi důležitá, aby mohla firma efektivně fungovat. Role *vyjednaváče* předurčuje manažera, aby vyjednával s ostatními organizacemi a jednotlivci tak, aby pro svou firmu získal určité výhody. Vyjednávání se může týkat například cílů, výkonnosti, zdrojů atd. (Srpová, Řehoř, 2010).

Administrativní role – do těchto rolí patří role *distributora* (vede agendu), *sledování a kontrola úkolů*, *správce rozpočtů* (sleduje příjmy a náklady). Tyto role představují potřebu vykonávat ekonomické úkoly, které zobrazují názorně úspěšnost jeho činnosti (Plevová a kol., 2012).

Všechny tyto role jsou vzájemně propojeny a navzájem se kvalitativně podmiňují. Umění manažera je pak v jejich sladění a integraci, která zajišťuje, že jednotlivým rolím je věnována úměrná pozornost a jsou harmonizovány v jeden celek. Manažerské role jsou také ovlivněny tím, na jaké úrovni managementu jsou realizovány. Všichni manažeři vykonávají bez ohledu na věnovaný čas a přikládaný význam ke svému postavení všech deset rolí (Srpková, Řehoř, 2010).

3.2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti a aktivity řídicích pracovníků, které manažer neboli vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Jedná se o podstatné činnosti, které by měl řídicí pracovník zvládnout ve své oblasti působení. Posláním manažerské práce je dosažení cílů firmy. Nejlépe je dosaženo vzájemným souladem činností manažerských funkcí (Srpková, Řehoř, 2010). Manažerské funkce mají mnoho rozdělení a každý autor si je dělí podle sebe.

Obrázek 5: Přehled manažerských funkcí

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ kontrola ■ motivace a komunikace ■ rozvoj svůj i ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ vedení lidí ■ kontrola ■ výběr a rozmístění pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ přikazování ■ kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ přikazování ■ kontrola ■ koordinace 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ výběr a umístění lidí ■ přikazování ■ koordinace ■ rozpočtování ■ podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: (Cejthamr, Dědina, 2010)

Všichni autoři považují za nejdůležitější funkci manažerů - plánování, organizování a kontrolu. K tomu přistupuje řízení lidských zdrojů i koordinace činností. Nejčastější rozdělení je dle autora Bělohlávka (2001), který dělí manažerské funkce na plánování, organizování, kontrolování a vedení lidí.

Plánování

Funkce plánování patří mezi první, základní a nejdůležitější funkce řízení, jejíž kořeny sahají k prvopočátkům cílevědomého uvědomování si člověka v boji o přežití v přírodě. Na základě vynálezu písma se začínají utvářet první plánovací dokumenty a s rozvojem managementu se začaly objevovat první formulace principů plánování a využívání plánovacích metod. Vývoj pokračuje směrem k využívání matematicko-statistických metod a počítačů. Nejedná se jen o úroveň organizace, ale i o úroveň regionu, země či ekonomických seskupení. Jeden známý odborník H. Koontz se vyjádřil o plánování takto: „*Každý kdo dnes chce podnikat nebo pracovat, si musí udělat představu o tom, v jakém oboru chce podnikat (pracovat), jak si představuje své podnikání a jeho výsledky. Uvažuje tedy směrem do budoucnosti, a tedy vlastně plánuje*“ (Porvazník, 2003, str. 186).

Plánování se zaměřuje na budoucnost a určuje, čeho a jak má být dosaženo. Zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, které se zaměřují na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Jako výsledek plánovací funkce lze považovat plán, který lze charakterizovat jako psaný dokument, který specifikuje akce a firma je musí uskutečnit (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Plány se dělí podle stupně obecnosti, délky plánovacího období a oblasti řízení.

- **Podle stupně obecnosti:** smysl nebo poslání, úkoly či cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy, rozpočty
- **Podle délky plánovacího období:** *dlouhodobé* (podnikatelské záměry), *střednědobé* (plány výrobních či obchodních činností), *krátkodobé* (operativní řízení)
- **Podle oblasti řízení:** plány prodeje, plány výrobní, plány materiálových toků, plány lidských zdrojů, plány finanční, plány informačních toků atd. (Bělohlávek, 2001).

Organizování

Organizování patří mezi druhou základní funkci řízení a obsahem svých činností pokrývá ty úkoly, které jsou spojeny s uskutečněním přijatých cílů, vizí, poslání, strategií či plánů organizace. Organizování musí být uskutečňováno v intencích již stanoveného cíle promítnutého do plánovacích dokumentů. Bez organizování nelze plány realizovat, protože by neměly smysl. Plány se vypracovávají, aby mohly být realizovány. Při jejich tvorbě musí být vykonáno mnoho výzkumných, projekčních a jiných prací, aby cíle, které jsou zakotvené v plánech, byly stanoveny co nejlépe. První podmínkou pro reálnost plánu je jejich uskutečnění (Porvazník, 2003).

Funkce organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Dále vede k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Do vnějšího projevu organizování patří organizace a její vnitropodniková organizační struktura. *„Od té doby v mnohém došlo k razantním změnám a dnes pod tímto pojmem chápeme jak organizační struktury útvárové, tak i procesní, ale i novodobé sdružování organizací do strategických aliancí nebo do virtuálních týmů či organizací.“* Také sem patří organizační nástroje a funkce, díky kterým je organizování efektivnější. Výkonnost organizace je ovlivněna způsobem organizování, ale také chováním organizovaných skupin a jednotlivců v organizacích (Dědina, Odcházal, 2007, str. 16).

Organizování je cílevědomou činností, jejímž konečným cílem je uspořádat jednotlivé prvky do systému a jejich aktivity koordinovat tak, aby maximální měrou přispěly k dosažení stanovených úkolů systému. Tento pojem také znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností. V návaznosti na to, i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a odpovídající činnosti budou koordinovány. Mezi základní prvky organizování patří specializace, koordinace, tvorba rozpětí řízení, vytváření útvarů a dělba kompetencí. Smyslem organizování je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci a posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění vytýčených cílů a dalších potřeb podniku. Za výsledek organizování lze požadovat organizaci. Každá organizace má své charakteristické prvky, kam patří například cílovost, struktura, účelovost, charakter, zaměření a jiné.

Velice důležité pro řízení organizace je, jaké rozpětí má, zdali má úzké či široké. Tím lze vyjádřit, kolik má manažer přímo podřízených pracovníků. Princip rozpětí je závislý na struktuře organizace, ale i na schopnostech manažera. To znamená na jeho osobních schopnostech, na spolupráci s ostatními spolupracovníky, na rychlosti řešení vzniklých situacích a jejich pochopení, na získání důvěry, ale i na jeho schopnosti v time managementu (Plevová a kol., 2012).

Kontrolování

Jednou ze základních manažerských funkcí je kontrola, která je nezbytná na všech úrovních řízení. Posláním této funkce je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěru k odchýlkám, které charakterizují v řízeném procesu rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. *„Kontrola umožňuje pomocí identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Identifikováním potenciálních odchylek dříve než nastanou, umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně. Kontrola je současně prověřkou správného provádění ostatních manažerských funkcí“* (Bělohávek, 2001, str. 175).

Kontrolování výsledků práce podřízených je každodenní důležitou činností každého manažera, neboť podává základní informace o plnění plánu. Přitom nelze opomenout, že kontrola je poslední etapou v kruhu cyklických (sekvenčních) manažerských činností a je východiskem pro nový plán. Při kontrole se provádí sledování a analýza rozdílu mezi plánem (cíli) a jeho uskutečňováním. Kontrola má v managementu funkci zpětné vazby. Manažerská funkce kontrolování je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Navíc lze doplnit, že kontrolování je úzce spojeno s plánováním, i když nelze tyto termíny při výkladu spojovat. Kontroly lze členit z různých hledisek na tři základní typy – preventivní, průběžnou a zpětnou vazbu (Plevová a kol., 2012).

- **Preventivní kontrola** – zaměřuje se na zjišťování odchylek zdrojů, zařízení a technologií. Jejím cílem je co nejdříve odhalit nedostatky a předcházet jim (např. přístrojová technika, ošetřovatelské postupy).

- **Průběžná kontrola** – zaměřuje se na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají se stanovenými cíli. Využívají se při ní standardy, které se nejčastěji provádí v provozu (např. ošetrovací jednotka) osobním pozorováním.
- **Kontrola zpětnou vazbou** – zaměřuje se na konečné výsledky, jedná se o soustředěné kontrolování výstupů z procesů (např. prodloužená doba hojení – komplikace nevhodných ošetrovatelských intervencí (Plevová a kol., 2012).

Kontrola nemá jednoznačně prověřovací charakter, má spíše charakter rozborový a analytický.

Obrázek 6: Kontrola plánu



Zdroj: (Jakubíková, 2013)

Vedení lidí

Vedení lze definovat jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět své podřízené pracovníky k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat (Bělohlávek, 2001). Mnoho autorů se domnívá, že vedení je synonymem pro řízení či pro management, ale tato domněnka není správná. Vůdcové se nacházejí v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách.

Rozdíl mezi vedením a řízením lze definovat takto: „*Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.*“ Jedná se o lidský faktor, který dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity (plánování, organizování a rozhodování) jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí (manažer) neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 459).

Vedoucí týmu by měl být člověk, který představuje nejen formální, ale i neformální autoritu. „*Z hlediska tvorby týmu je za ideální považován stav, kdy tým sice ještě formálně neexistuje, ale přirozeným způsobem a na základě neformální autority již má svého vůdce.*“ Neformální vůdce je pak snadno převeden do role formální autority, jestliže je mu svěřena role vedoucího týmu (Lojda, 2011, str. 164).

Vedení lidí není jednoduchá věc a nebude jednodušší ani v budoucnosti. Je to dáno tím, že se zvyšuje úroveň pracovníků, rostou jejich znalosti, dovednosti, míra samostatnosti, jejich nároky na vedení, zcestovalost či se mění vztah k autoritě. V minulosti se jednalo o vyváženější vztah, ve kterém vedoucí byl starší, zkušenější a měl přirozenou autoritu. Dalším faktorem pro vedení lidí, který je velice důležitý, jsou nároky na firmy, které jsou rok od roku vyšší (o tom svědčí každoročně navýšené plány prodeje, výroby a produktivity práce). Je proto důležité, se stejnými lidmi a za stejných podmínek dosahovat výrazně vyšších výkonů (Daňková, 2008).

3.2.4 Manažerské dovednosti

V dnešní době jsou kladeny stále vyšší požadavky na dnešní úspěšné manažery. Pro nemanážerské pozice je typické úzké specializované zaměření. Zatímco manažerská práce je vyznačována komplexností znalostí, dovedností, činností a schopností pracovat s druhými lidmi a jejich prostřednictvím pomocí delegování pravomocí. Povinností manažera je ovládat celou řadu dovedností a musí také disponovat nepřeberným množstvím vlastností, které je možné rozdělit do různých skupin. Jako další předpoklady, které manažer musí mít, jsou odpovídající kompetence, znalosti, motivy, potřeby, pohnutky i hodnoty. Vlastnosti ideálního manažera nelze definovat, protože každá osobnost je výjimečná a i každá organizace, tým nebo situace vyžadují manažera s jinými

vlastnostmi a charakteristikami. Každý člověk, který se chce stát manažerem, tak musí mít určité předpoklady, vlastnosti a talent. Manažer je posuzován ze dvou úhlů pohledu, a to jak z hlediska efektivnosti, tak z hlediska dosahované výkonnosti. Efektivnost vyjadřuje schopnost zaměřit své podnikání co nejlepším směrem a vybrat nejvhodnější předmět podnikání. Výkonnost lze vyjádřit jako dovednost dělat věci správně. Tyto dva základní aspekty manažerské práce se v moderním pojetí podnikání odrážejí v analýze 4E.

Ta zahrnuje klíčová hlediska manažerské práce, mezi něž patří:

- **Economy** – hospodárnost a minimalizace nákladů při provádění vytyčených činností. Chápana jako celková hospodárnost podniku.
- **Effectiveness** – dělání správných věcí v souvislosti se stanovováním cílů a výběrem správných strategií k jejich naplnění. Jde tedy o účelnost všech vykonávaných činností.
- **Efficiency** – zde se jedná o provádění správných činností na základě vybrané správné cesty. Jedná se o volbu správných postupů provádění činností i vhodných metod jejich provedení.
- **Equity** – dodržování veškerých právních předpisů, včetně spravedlnosti nebo sociální odpovědnosti podniku. Celková odpovědnost organizace v různých oblastech podnikatelské činnosti (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Dle Folwarczné (2010) se manažerské dovednosti dělí na měkké a tvrdé.

Tvrdé manažerské dovednosti (hard management skills)

Mezi tyto dovednosti patří plánování, analytické myšlení či kontrola, jimiž se zabývá většina programů manažerských škol. Jednotlivé předměty jsou přednášeny v oddělených blocích, jako jsou finance, logistika, marketing, personalistika atd.

Měkké manažerské dovednosti (soft management skills)

Zabývají se vedením lidí, motivováním, koučováním a dalšími interpersonálními dovednostmi. Měkké dovednosti se stávají jasnou strategickou prioritou rozvoje českých

manažerů na příští tři roky. Manažeři si začínají uvědomovat, že k úspěšnému výkonu své manažerské funkce potřebují nejen odborné znalosti, ale i měkké dovednosti a schopnosti, a to především v oblasti vedení lidí.

Manažerské dovednosti můžeme také rozdělit na **získané** a **vrozené**. *Získané dovednosti* se můžeme v průběhu života naučit a zdokonalovat se v nich. *S vrozenými dovednostmi* se člověk musí umět narodit. Dobrý manažer musí mít velmi dobré organizační vlastnosti, analytické schopnosti a logické myšlení, musí umět také disponovat schopností a uměním vést lidi a motivovat je k vyšším výkonům. Důležitou vlastností je také schopnost využít příležitosti a intuice nebo touhu poznávat nové věci. Každý manažer by měl mít i vysokou úroveň vlastní vnitřní motivace, ochoty učit se a orientovat se na cíl, dále by měl být schopen pracovat samostatně i ve skupině a být dostatečně flexibilní (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

3.2.5 Manažerské schopnosti

Schopnost manažera vyjadřuje jeho způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu. Rozdělujeme ji do jednotlivých složek, které vyjadřují její strukturu či dynamiku. Jedná se o znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti. **Znalosti** představují informace z ekonomické, manažerské a podnikatelské sféry o technologiích, manažerských koncepcích a dalších faktorech, které jsme schopni využít v praxi. **Povahové rysy** zahrnují vzorce myšlení, jejichž výsledkem je charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích. Můžeme sem zařadit iniciativu, pružnost, adaptabilitu, sebedůvěru či trpělivost. **Postoje** se zabývají projevem cítění a zaujímání kladných a záporných stanovisek k různým otázkám světa. Odrážejí hodnoty, které uznává určitá osoba. Hodnoty bývají často založeny na iracionálních základech a emociálním základu. **Dovednosti** vyjadřují schopnosti jedince, který vykonává určité činnosti, aplikuje znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Patří sem dovednosti odborně-technické, organizační, analytické či koncepční. **Zkušenosti** jsou znalosti, dovednosti a postoje, které jsou získané dosavadní praxí (Folwarczná, 2010).

3.3 Komunikace

Komunikace je široký pojem a v latinském základu „*communicare*“ znamená něco spojovat, společně něco sdílet. Komunikace je chápána jako proces sdělování, výměna informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému na základě určitého znakového systému - abeceda, zvuky, gesta (Prukner, 2014).

Komunikaci rozumíme jak v pracovním, tak i v osobním životě či managementu jako „*předávání informací a přijímání sdělení nejméně mezi dvěma nebo více subjekty. Sdělením je všechno, co je předmětem komunikace.*“ Jedná se například o libovolné verbální či neverbální skutečnosti a děje, které mají signální podstatu. Pro komunikaci jsou potřebné nejméně dva subjekty, komunikace je především vztah. Komunikované sdělení může mít pro účastníky komunikace totožnou, ale i rozdílnou srozumitelnost, dále může mít vypovídací schopnost a tím i hodnotu. „*Je-li komunikace vztah, komunikované sdělení je aktivita.*“ Na základě srozumitelnosti, ale i užitečnosti (vypovídací schopnosti) komunikovaného sdělení lze ohodnotit (měřit) očekávanou aktivitu subjektu managementu (Porvazník, 2003, str. 274).

Komunikace se nezabývá jenom mluvením, je to také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla či činy. Čím více se člověk něčím zabývá, tím více diferencuje jednotlivosti. Míru využívání jednotlivých součástí komunikace lze vyjádřit takto: naslouchání 45 %, mluvení 30 %, čtení 16 % a psaní 9 % (Mikuláščík, 2010).

3.3.1 Komunikační funkce

Mezi jednotlivými funkcemi nejsou hranice jednoznačné, často se překrývají. Podle (Mikuláščíka, 2010) jsou komunikační funkce děleny na:

- **Funkce informativní** – vyjadřují předávání dat, informací, faktů mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – je to v podstatě také funkce informační, ale s přidavkem popisu, vysvětlení významů, návodu, organizace, jak něco dělat či jak něčeho dosáhnout.
- **Funkce přesvědčovací** – vyjadřuje působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení, ale i způsob konání. Tím je myšleno racionální

přesvědčování (pomocí argumentů, logiky), emocionální přesvědčování (forma působení na city, dost často manipulativní) a motivační přesvědčování (paradoxní přesvědčovací).

- **Funkce posilovací a motivující** – patří spíše do funkce přesvědčovací. Jedná se o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posilování vztahu k něčemu.
- **Funkce zábavná** – jde o to pobavit, rozesmát či vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody či spokojenosti.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – specificky uplatňována na základě institucí. Sycena je funkcí informativní, instruktivní a dalšími funkcemi jako je dozor, kontrola a dohled.
- **Souvztažnost** – jedná se o souvislost informací, které nám pomáhají je lépe pochopit či vstřebat.
- **Funkce osobní identity** – jedná se o ratifikaci sebepojetí. Komunikace je velice důležitou aktivitou, díky které si můžeme zodpovědět otázky z dětství - kdo jsme, kam směřujeme a v co věříme. Pomáhá nám k ujasnění si věcí o sobě samém a uspořádat si tak své názory, postoje, sebevědomí a osobní inspirace.
- **Poznávací funkce** – úzce souvisí s funkcí informativní, jedná se o pojetí spíše z pohledu komunikanta, kdežto informativní zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky či plány.
- **Funkce svěřovací** – tato funkce slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci.
- **Funkce úniková** – slouží jako důležitá v okamžicích, kdy máme všeho „až nad hlavu“, jsme sklíčení, otrávení, znechucení a tím pádem máme chuť si s někým nezávazně popovídat a odreagovat se.

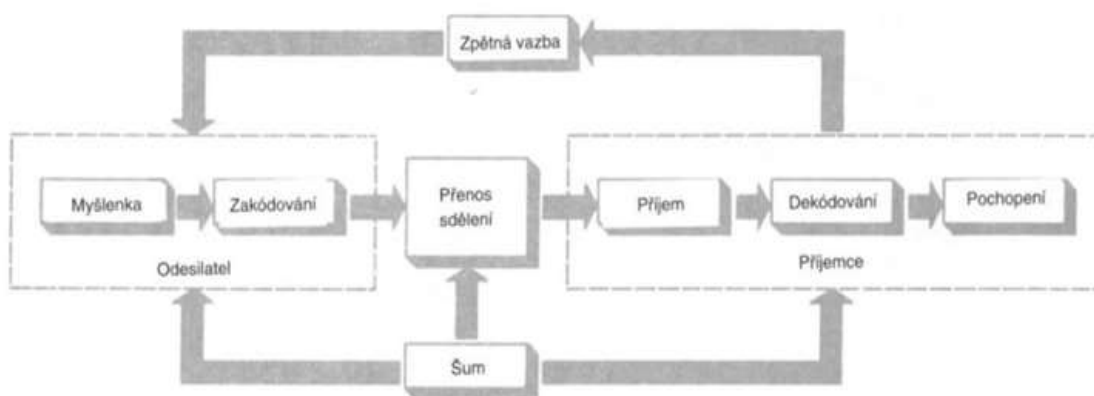
3.3.2 Prvky a proces komunikace

Nejdříve je nutné vymezit základní prvky a poté popsat proces komunikace. Mezi prvky komunikace patří:

- **Komunikátor** – osoba sdělující nějakou informaci a vysílá signál.
- **Komunikant** – osoba, která informaci a signál přijímá (příjemce).
- **Sdělení** – jedná se o vyslanou zprávu ve formě myšlenky nebo pocitu, které jeden člověk sděluje druhému. Sdělení má podobu verbálních a neverbálních signálů.
- **Zakódování** – jedná se o proces převodu informací, které jsou obsahem sdělení, do takové podoby, jíž bude příjemce rozumět (slova, znaky, obrázky, hudba, digramy atd. (Přikrylová, Jahodová, 2010). Mezi hlavní formu kódování patří jazyk.
- **Dekódování** – jedná se o interpretaci sdělení na základě předchozích zkušeností a podle určitých pravidel (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).
- **Komunikační kanál** – způsob, kterým se sdělení dostává od komunikátora ke komunikantovi. Lze vyjádřit přímou řečí, dopisem, emailem, telefonátem či SMS.
- **Komunikační prostředí** – zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává. Jedná se o osvětlení, počtu lidí či uspořádání místnosti (Jiřincová, 2010).
- **Šum (rušivý faktor)** – jedná se o vnitřní (interní), ale i vnější (externí) narušení toku komunikace. Ta blokuje nebo porušuje sdělení nebo jeho porozumění. Šum (rušivý faktor) vzniká na základě externích nebo interních vlivů. *Externím šumem* je například zvonící telefon, hluk z ulice, blikající zářivka atd. a jako *interní šumy* lze považovat vnitřní osobní pocity (hlad, únava, nemoc, bolest hlavy atd.). Šum se dělí na:
 - **Fyzický** – rušivé elementy, které jsou mimo komunikátora i komunikanta. Jedná se například o hluk ze staveniště, nečitelný rukopis atd.
 - **Fyziologický** – jedná se o vlastní bariéry mluvčího nebo posluchače (vady sluchu, řeči, zraku).

- **Psychologický** – jsou to psychické problémy posluchače (podrážděnost, zvýšená emotivita, neochota naslouchat).
- **Sémantický** – jde o rozdílně pochopené významy. Jsou to lidé, kteří hovoří odlišnými jazyky, používají žargon nebo příliš složité termíny, kterým příjemce nerozumí.
- **Zpětná vazba** – je vyjádření příjemce ke sdělením informacím, reakce, odpověď. Vyjadřuje náš postoj, emoce, ochotu či motivaci.

Obrázek 7: Komunikační proces



Zdroj: (Koontz, Weihrich, 1998)

Podle Bělohávka (2001) prochází proces komunikace čtyřmi úrovněmi: *významu, kódu, vnímání, přenosu*. Samostatný proces se skládá z následujících kroků: 1) vznik myšlenky u odesílatele (mluvčího), 2) kódování myšlenky do jazyka srozumitelného příjemci (mohou to být např. symboly, gesta, pohyby), 3) vysílání zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu), 4) přenos prostřednictvím komunikačního kanálu, 5) příjem zprávy příjemcem, 6) dekodování zprávy příjemcem, 7) pochopení myšlenky ve významu.

Na závěr komunikačního procesu následuje zpětná vazba a kritickým faktorem je šum, který se může vyskytovat na různých místech komunikačního procesu.

3.4 Druhy a formy komunikace

Mezi základní formy sociální komunikace se obvykle považují **komunikace verbální** (slovní), **neverbální komunikace** (mimoslovní) a méně běžně se uvádí „**komunikace činy**“ (tj. jednání v souladu s nějakou dohodou neboli takové jednání, které může být a bývá vzorem pro ostatní). (Tureckiová, 2007). Poměr využívání verbální komunikace je 55 % a neverbální komunikace 45 % (Mikuláščík, 2010).

3.4.1 Verbální komunikace

Osobní komunikace má největší účinnost. Jedná se o tzv. celostátní komunikaci, která obsahuje slovní i mimoslovní komunikaci. Na základě této komunikace lze motivovat druhé a získat je pro vize a myšlenky (Prukner, 2014). „*Základním stavebním kamenem v tomto smyslu nejsou slova, ale věty. Teprve slovo dané do kontextu nám umožňuje se vyjádřit a zajistit co nejpřesnější pochopení. Jde přitom jak o slovo mluvené, tak o slovo psané*“ (Veber a kol., 2009, str. 183).

Mluvená komunikace

Mluvená (ústní) komunikace patří k nejrozšířenějším formám komunikace a díky ní dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání atd. Součástí ústní komunikace je vlastní obsah mluveného slova, zabarvení hlasu, pomlky, výrazy obličeje, gesta a jiné. Určité sdělení je předáváno, i když jsme potichu nebo i když nic neříkáme. Předmětem této komunikace (mluvené) není jen vlastní obsah sdělení, ale i forma, jakou je toto sdělení předáváno. Během ústní komunikace sdělující osoba vnímá, jak je sdělení přijímáno a v závislosti na reakcích komunikující osoby může pravidelně obsah sdělení upravovat.

Písemná komunikace

Oproti mluvené komunikaci není písemné sdělování doprovázeno ani neverbálními projevy, ani řečí těla. Příjemce se může kdykoliv vrátit k obsahu sdělení (textu) a může si tak projít znovu pasáže sdělení. Písemná sdělení se mohou ukládat či archivovat po delší dobu. Sdělující si v průběhu přípravy písemného sdělení nemůže ověřit, jaký dojem na příjemce udělá, jak bude jeho sdělení vnímáno a přijato. Nutí k tomu, aby se písemnému sdělení věnovala pečlivá příprava, a to jak co do obsahu, tak řazení myšlenek, výběru

jazykových prostředků, srozumitelnosti pro příjemce. Sděující by si měl ujasnit, čeho chce sdělením dosáhnout. Měl by například informovat příjemce, žádat od něj jeho stanovisko, určité jednání apod. Také by se měl uvědomit, jaké je dosavadní informační postavení příjemce (jak je dosud o dané záležitosti informován), neměla by být podceněná ani jazyková kontrola sdělení (Veber a kol., 2009, str. 183).

3.4.2 Neverbální komunikace

Vedle ústních a písemných projevů může mluvčí vyjadřovat mnoho skutečností pomocí výrazů obličeje, gest, pohybů nebo fyzických kontaktů s druhou osobou, umístění vůči druhé osobě nebo postojů těla. Zájem lze vyjádřit k mírnému předklonu k mluvčímu, doteku ruky na lokti a očnímu kontaktu, oproti tomu nezáměr lze projevit ležérním projevem a pohledem mimo zónu očního kontaktu. Vztah dvou lidí je často využíván jejich vzájemným postavením (přátelé stojí blízko sebe, zatímco velká fyzická vzdálenost je typická pro osoby, které se moc neznají). Při podání ruky pevným stiskem vyjadřujeme rozhodnost a přímou čarost, zatímco ležérním podáním vyjadřujeme povrchnost a nezáměr. Ústa vyjadřují například hněv, překvapení, radost, nechuť, váhání či soustředění (Bělohlávek, 2001).

Neverbální komunikace má pro manažery dvojí smysl. Zprvu mohou poznat pocity druhé osoby během jednání a zadruhé mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby druhý dojem. Podle Bělohlávka (2001) lze úroveň neverbálního chování zlepšovat například výrazem, který by měl být uvolněný, omezením rušivých gest, udržováním očního kontaktu, potvrzováním řeči partnera neverbálně (přikyvováním, úsměvy atd.). Také je důležité se dívat na druhou osobu přímo, měli bychom být v otevřené pozici (mít uvolněné ruce, paže a hlavu), mírně se naklánět k druhému člověku, nesedět ztuhle na židli a nevyvalovat se příliš dozadu, můžeme i do určitých mezí používat gesta (při odpovídání). Jak již bylo zmíněno, neverbální komunikace se vyjadřuje pomocí mimiky, gest, doteků, postoje těla, vzdálenosti mezi účastníky komunikace a její změny. Mezi další složky patří pohledy, tón řeči, její hlasitost, rychlost, artiklace, modulace hlasu, ale také úprava zevnějšku. Ve firemní rovině sem patří zvolený celkový grafický design, logo a další (Veber a kol., 2009, str. 183). Mezi jednotlivé formy neverbální komunikace patří:

Mimika

Struktura lidské tváře, díky které oblasti obličeje vyjadřují různé druhy emocionálních stavů. Jedná se o nejvyšší partie obličeje, zahrnující obočí a čelo, nejdůležitější partie očí a víček, dolní partie obličeje s dominantní partií úst, zahrnující také tváře a nos (Prukner, 2014). Pohyby svalů v obličeji jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí. Mimika vyjadřuje to, co jedinec prožívá a jaký má vztah ke sdělení a k objektu, o němž hovoří. Také signalizuje posluchači svůj prožitek. Nejedná se jen o empatické vcítění do emočního stavu druhého, ale i o signalizování, že jsme přijali jeho mimický výraz emocionálního stavu jako sdělení o tomto stavu a že tomuto sdělení adekvátně rozumíme (Mikuláščík, 2010).

Je specifický tím, že vyjadřuje momentální psychický stav a také relativně stálý emoční výraz, který může být pro jedince charakteristický. Někdo se může dost často mračit, ale neznamená to, že je našťvaný na celý svět. Mimika nemusí být stoprocentně přiléhavá k prožitku, což znamená, že když se někdo usmívá při kárání, tak to může působit jako provokace, a nebo také, že je mu kárání lhostejné. Jiní se zase usmívají, když mají vztek. Jsou to individuální disonance, ale mohou to být i kulturně podmíněné odlišnosti. Mimika patří mezi jemné formy komunikačních signálů, z nichž citlivý člověk dovede dobře číst (tvar natočení úst, pozvednutí obočí, uhýbavý pohled atd.). Některá mimika se dá rozpoznat snadno a jiná zase hůře. Nejlépe se dá vyčíst těchto sedm základních emočních dimenzí:

- radost x smutek;
- štěstí x neštěstí;
- zájem x nezájem;
- překvapení x splněné očekávání;
- klid x rozčilení, vztek;
- spokojenost x nespokojenost;
- strach, bázeň x pocit jistoty.

„Všechny další emoce se mnohem hůře poznávají z pouhého sledování mimiky a musí se zhodnocovat v souvislosti s celým kontextem. Tato skupina emocí se označuje jako sekundární“ (Mikuláščík, 2010, str. 109).

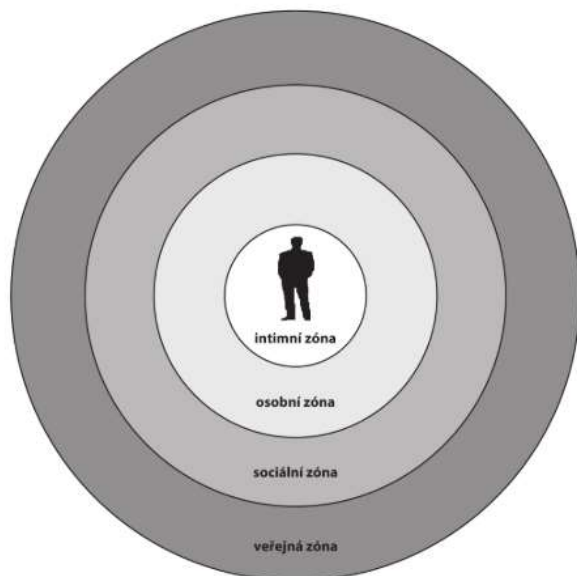
Proxemika

Označuje vzdálenost při komunikaci, a to ve směru *vertikálním*, tak i *horizontálním*. Každý člověk potřebuje prostor, aby se cítil pohodlně. Tento prostor bývá relativní a individuálně i kulturně odlišný. Kratší vzdálenost při komunikaci udržujeme k lidem, kteří jsou nám sympatičtí. Naopak, muži mají tendenci oproti ženám udržovat větší vzdálenost k ženám, tak i k mužům. Při prvním setkání s někým, udržujeme vždy větší vzdálenost, než při druhém setkání. Každý člověk (jedinec) má svoji distanci stabilní, kterou dodržuje a cítí se v ní nejbezpečněji. Kulturní a etnické prostředí hraje velice důležitou roli (Mikuláščík, 2010).

Extravertní člověk udržuje menší distanci než introvertní člověk a velmi mladí a starší lidi udržují bližší vzdálenost než lidé ve středním věku. I obsah konverzace může ovlivňovat vzdálenost. Citlivá témata, a co se označuje jako tabu, může vést k větší distanci. Ocejchovaní lidé (mohou to být pomluvy), se špatnou pověstí nebo lidé nějakým způsobem deformovaní evokují větší distanc. Také místo působí na to, jak jsme daleko od sebe - například uzavřená party vede k tomu, že lidé jsou u sebe blíž (Mikuláščík, 2010). Různí autoři mají odlišné názory na vzdálenosti komunikace, které jsou členěny do čtyř základních skupin:

- **Intimní zóna (do 25 cm od těla)** – je to prostor, který nemáme pod kontrolou očí a pustíme do něj jen lidi, kterým věříme. Patří sem partneři, děti a nejbližší členové rodiny. Pokud do této zóny pronikne nezvaný host, naše tělo se začne cítit ohroženě a spustí obranné mechanismy. Dochází k napnutí svalů útoku či útěku, zrychlí se dech a tep.
- **Osobní zóna (do 75 cm od těla)** – vzdálenost natažených paží. Do této zóny patří všichni, s kým si podáváme ruku. Její překročení vyvolává ústup a delší setrvávání v této zóně umožňujeme při neformální komunikaci a přátelům.
- **Sociální zóna (od 120 cm do 350 cm od těla)** – v této zóně se uskutečňují pracovní schůzky, neosobní rozhovory a podobně.
- **Veřejná zóna (nad 3,5 m od těla)** – zde se setkáváme s cizími lidmi, například na ulici (Janáčková, 2009).

Obrázek 8: Rozložení zón podle vzdálenosti od těla



Zdroj: (Janáčková, 2009)

Haptika

Haptika je součástí neverbální komunikace, která vyjadřuje komunikaci prostřednictvím dotyku. V naší společnosti je základním dotykem ve společenské situaci podání ruky, díky které zahajujeme i ukončujeme poradenské sezení. Podáním ruky klientovi, který za námi přišel, navazujeme kontakt a do jisté míry lámeme ledy. Také vyjadřuje informace o klientovi (Procházka, Šmahaj, Kolařík, Lečbych, 2014). Doteky mohou mít různý význam, a to formální, neformální, přátelský či intimní. Důležité je, které části těla se lidé navzájem dotýkají a jaký druh dotyku to je. Rozlišují se určitá doteková pásma těla, která jsou respektována v rámci dotekové komunikace:

- **pásma společenské, profesionální, zdvořilostní** – ruce a paže
- **pásma osobní, přátelské** – paže, ramena, vlasy, obličej
- **pásma intimní, erotické a sexuální** – neomezené

Existují určité výjimky například u lékaře nebo při tanci. Důležitou roli na pracovišti hrají především formální a přátelské doteky. Nejvíce používaným dotekem je podávání ruky, přátelské poplácání po paži nebo rameni (Mikuláščík, 2010, str. 109).

Gestika

Jedná se většinou o záměrné pohyby rukou, nohou, hlavy, které mohou dokreslit verbální sdělení či ho zastoupit. Jsou používány hlavně při popisování velikosti tvaru, rozdělení, aby ten, kdo poslouchá, dovedl lépe pochopit to, co je mu sdělováno. Někdy si svá gesta nemusíme ani uvědomovat. Někteří lidé mají nevědomky zafixována dvě nebo tři gesta. Používají se stále a opakovaně, neadekvátně a nepřiléhavě verbálnímu sdělení. Gesta mají v sociálních vztazích určitý domluvený smysl, tak jako verbalizovaná sdělení. Ve starověku se gestika považovala za jednu z nejdůležitějších složek rétorického umění. V historických souvislostech lze říci, že gesta jsou prvotní a verbalizace se vytvářela později. Gesta mají kulturní závislost. Je třeba se jim učit v kulturním kontextu (Mikuláščík, 2010).

Podle Jirincové (2010) lze gesta rozdělit do těchto základních skupin:

- 1) **Ilustrátory** – doprovodné gestikulace, které nahrazují či zesilují verbální signály (například naznačíme tvar nebo velikost předmětu prstem nebo ukážeme daným směrem). Nejvíce se používají u tzv. vizuálních typů.
- 2) **Symboly** – použití vhodného symbolu může zajistit přijetí do určité skupiny. Znalost symbolů pomůže vyloučit neúmyslné vyslání chybného sdělení. Jedná se například o gesta palec nahoru, palec dolů či O. K. apod.
- 3) **Regulátory** – řídicí a usměrňující signály, které mají význam pro započetí nebo ukončení komunikace. Kontrolují, monitorují, koordinují či udržují řeč druhého. Jako příklad lze uvést přikývnutí, kterým dáváme najevo, aby mluvčí pokračoval dále ve své řeči atd.). Správné použití je nezbytné pro vyvolání dobrého dojmu a účinné použití regulátorů nám umožní převzít vedení při jakékoliv výměně názorů.
- 4) **Adaptéry** – jsou gesta, pohyby a činnosti, které používáme pro zvládnutí našich pocitů či k řízení našich reakcí. Normálně si jich nejsme vědomi. Jedná se například o poškrábání, odhrnutí vlasů, povolování kravaty nebo upravování sukne apod. Mohou být zaměřené na vlastní osobu nebo také na komunikačního partnera či na různé předměty. Jsou důležitým signálem vnitřního napětí a dobrý pozorovatel může tyto informace využívat ve svůj prospěch. Řeč těla na základě adaptérů prozrazuje i špatné mínění o sobě samém. Projevy stresu se v obdobích vnitřního neklidu soustředí často na

ta místa, o kterých má člověk negativní nebo nerozhodné mínění (tzv. autokontakty „*upravovací adaptéry*“). (Jiřincová, 2010).

Posturologie

Posturologie je uspořádání těla v prostoru, jeho postavení a držení. Jedná se o komunikační význam komunikačního postoje, ve kterém konfigurace těla říká: „*Chci se přiblížit – Chci se vzdálit; Chci rozšiřovat svůj životní prostor – Chci se schoulit do sebe.*“ Tímto způsobem vydává posturologie signál pro definici komunikační situace, sděluje nám, co se odehrává v dané osobě či v konkrétní sociální interakci. Můžeme stát, sedět, klečat a ležet a k tomuto musíme přičíst vzájemně různé polohy rukou, nohou a trupu. To, co lze vyjádřit posturologií je statickým zachycením dynamického pohybu. Posturologie je společensky limitována a v sociální komunikaci se ji doporučuje podle manažerských návodů kopírovat více či méně (Leško, 2008, str. 30).

Kinezika

Kinezika neboli komunikace orgány těla patří mezi nejvíce využívaný druh neslovní komunikace. Dle odborníků je tato komunikace předávána do 60 % významů, a proto doporučují při pohovorech soustředění na neslovní signály a také naučit se vnímat malé signály. Tento způsob vnímání partnera nám pomáhá při poznávání jeho osobnosti. Lze snadno zjistit, zda nám člověk lže nebo člověk proti nám něco předstírá. Při komunikaci s lidmi je velice dobré naučit se přesvědčivá pozitivní gesta, díky kterým můžeme získat sympatie a naše slova věrohodnost. „*Řeč těla ilustruje a zdůrazňuje vyslovená slova a někdy je i nahrazuje. Rozrušený člověk se například tahá za ušní lalůček, tře si ruce nebo si potahuje oděv.*“ Při pocitu nejistoty, pochybnosti vyjadřujeme často uhlazování vlasů. Toto gesto signalizuje, že nevíme, zda je lepší zaútočit a nebo raději ustoupit. Komunikace orgány těla se uskutečňuje zrakovým kontaktem, výrazy tváře (mimika), tělesným dotekem (haptika), pohyby a polohou těla (posturika) a gestikulací (Porvazník, 2003, str. 316).

Pohledy

Oči hrají v komunikaci velice důležitou roli a prostřednictvím nich mohou určovat a ovlivňovat interpersonální vztah, regulovat tok informací, kontrolovat zpětné vazby,

organizovat diskusi či reflektovat myšlenkovou aktivitu. Působí jako sdělovače, tak i přijímače. Při menším očním kontaktu se příjemce zprávy cítí nejistěji a dochází ke kratšímu vzájemnému kontaktu a tím se méně slov ve vzájemném kontaktu vysloví. Dle průzkumu je dokázáno, že když někdo chce ovlivnit partnera v komunikaci, dívá se poněkud jinak, než když o ovlivňování nejde. Součet pohledů v takovém případě přesahuje 50 % času komunikace a pohledy tohoto typu se dělí na delší a častější. Pokud se jedná pouze o informaci, čas očního kontaktu poklesne až na 35 %. Komunikátor má tak menší podíl očního kontaktu než komunikant. Při pohledech je důležitých několik souvisejících aspektů jako je zacílení pohledu, iniciační kontakt, délka doby pohledu, pootevřenost víček, počet mrkání, pootevření zornice, vrásky a napnutí svalů kolem očí (Mikuláščík, 2010).

Úprava zevnějšku

Úprava zevnějšku neboli artefakty vypovídají o mnoha projevech komunikujících. Příkladem lze uvést oblečení, volbu brýlí, náušnice, makeup, ale i výběr a uspořádání nábytku, které mohou naznačovat buď účel a funkci jednací místnosti, anebo zamyšlený druh aktivity. Rozložení nábytku v kanceláři představuje způsob myšlení jednotlivce, jeho funkčnost, logičnost, přesnost, efektivitu, flexibilitu ale i hodnoty. Velká kožená křesla vyjadřují status a stůl mezi dvěma komunikujícími představuje pomyslnou psychologickou bariéru. Může vytvářet problémy v komunikaci. Jedná se o tzv. environmentální faktory, které zahrnují nábytek, výzdobu interiéru, osvětlení, vůně, barvy, teplotu, hlasitost zvuku či zařízení místnosti.

Ze všech tvorů na zemi se jedině člověk obléká, protože oděv je významným diagnostickým prostředkem. Historici mohou velice dobře rekonstruovat povahu té-které doby a lidské společnosti na základě toho jak se lidé oblékali. Slavný francouzský spisovatel A. France řekl: „*Kdybych si mohl vybrat z hromady knih, které vyjdou 100 let po mé smrti, hádejte, kterou bych si vybral? ...Ne, nebyl to román, ani historická studie, kterou bych si vybral z knihovny budoucnosti. ...Vybral bych si, příteli můj, módní časopis, abych viděl, jak se budou ženy oblékat 100 let po mé smrti. Jejich šaty by mi řekly o budoucím lidstvu víc než všichni filozofové, romanopisci, kazatelé, vědci.*“ Podle oděvu lze poznávat a zjišťovat psychologii myšlení a cítění nejen velkých lidských společností,

ale také jednotlivců, a to nejen v minulosti, ale i v přítomnosti. To, že oděv skutečně prozrazuje něco o člověku, dokazují mnohá fakta. Oděvem se velmi dobře projevuje nejenom dobová příslušnost a společenské postavení, ale i charakterové vlastnosti. V psychiatrii je oděv a jeho úprava důležitým diagnostickým prostředkem. Pokud si člověk zapomene obléct některou z částí oděvu, může to poukazovat na vznik duševní choroby (Porvazník, 2003, str. 323).

3.5 Komunikace v organizaci

Za interní komunikaci v organizaci se považuje komunikace uvnitř podniku. V literatuře bývá uvedeno, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. Vnitropodniková komunikace plní v rámci organizace tyto základní funkce:

- svým spoluzaměstnancům umožňuje výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišovat členy od nečlenů organizace,
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů podniků.

V každé organizaci musí komunikace fungovat ve všech směrech. Je velice důležité přesvědčit spoluzaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně, beze strachu či obav. „*Interní komunikace se tak stává nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace. Interní komunikace je tak jedním z hlavních projevů firemní kultury. Zpětná vazba této komunikace se pak projevuje oživováním a dynamizací této kultury a ovlivňováním pracovního jednání všech členů organizace, vedoucím v konečné fázi k podpoře trvalého rozvoje organizace.*“ Správná komunikační strategie předpokládá dvojí znalosti a to znalost toho, co se v lidech děje a také jak se vyvíjejí jejich postoje. Je tím

myšlen postoj ke změnám, monitoring nálad a analýza postojů jako zdroje interních informací.

Dále znalost psychologických a sociálních mechanismů (působících na vznik a změnu postojů). Za největší problém interní komunikace, lze považovat iluzi, že jí bylo již dosaženo. Pro interní komunikaci v organizaci (podniku) jsou důležité tři klíčové faktory:

- nejedná se jen o informace, ale jde o postoje a důvěru;
- záleží na každém manažerovi, jaký má pozitivní postoj, vstřícnost a komunikační dovednosti;
- mimořádný význam efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci (Vymětal, 2008, str. 263).

Interní komunikace je nedílnou součástí řídicího mechanismu. Komunikační schopnosti manažerů významně determinují úspěch řídicích aktivit a i jejich výsledky. Výkonní manažeři se musí kromě komunikace zabývat i dalšími řídicími aktivitami. Systémem komunikace, jehož obsahem jsou: komunikační vazby, četnosti komunikačních aktů, typy informací, které jsou mezi komunikujícími předávány či zvolené komunikační cesty a prostředky apod. V efektivně řízené organizaci nebude místo pro ultraliberální přístup ke komunikaci. To znamená, že kdokoliv, kdykoliv a s kýmkoliv, může komunikovat. Naopak je nutné vymežit komunikační vazby, tzn. kdo s kým, v kterou dobu bude komunikovat, a obsah či předmět komunikace. Dále bude třeba zajistit formální komunikační cesty – komunikační síť pro proudění informací mezi kanceláři, divizemi atd. Úkolem manažerů je, aby definovali, jaké informace, kdy a v jaké podobě potřebují. Na tomto základě lze připravit systém komunikace a také je třeba umožnit a do určité míry řídit také neformální komunikaci – různá setkávání zaměstnanců.

Komunikační kanály a pravidla pro formální část vnitropodnikové komunikace by měly být jasně formulovány v interních předpisech každé organizace. Každý nově nastupující pracovník by s nimi měl být seznámen. Týká se to také pracovníků nově nastupujících nebo pracovníků, u kterých došlo ke změně zařazení a tím dochází i ke změně postavení v komunikační síti organizace. Tato pravidla úzce souvisejí s organizační

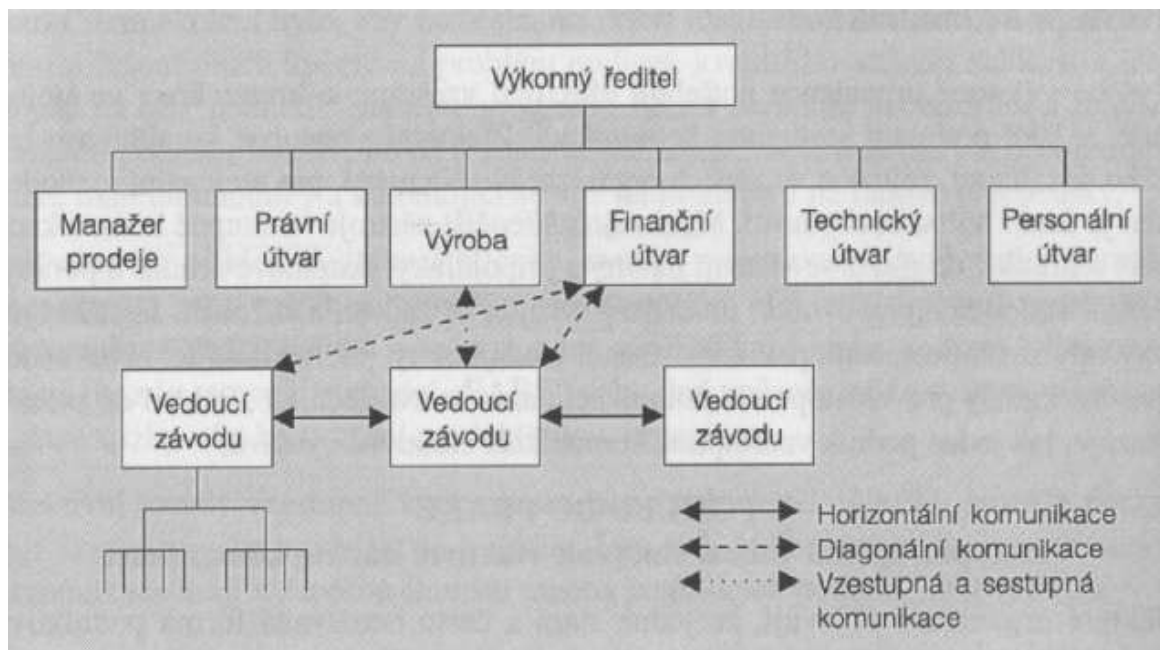
strukturou, ale i se stanoveným systémem odpovědnosti. Z hlediska typů předávaných informací je třeba rozlišit tzv. **tvrdé informace** (konkrétní a často kvantifikované) či **měkké informace** (nespecifikované, s možností různé interpretace). (Veber a kol., 2009).

3.5.1 Komunikační toky

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech odlišných směrech. Jedná se o sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Na základě zkoumání těchto směrů, manažer dokáže lépe zvážit své překážky, které mu stojí v cestě efektivní podnikové komunikaci a umožňuje mu nalézt prostředky k překonání těchto překážek.

- **Komunikace sestupná** – jedná se o komunikaci, která proudí od jedinců z vyšších stupňů podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Nejčastěji sem patří procedury a metody, podniková politika, popisy práce, zpětná vazba na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).
- **Komunikace vzestupná** – je důležitá pro organizace, které chtějí být efektivní a výkonné. Ve větších organizacích ji lze těžko dosáhnout. Nástroji vzestupné komunikace jsou porady, skupinové schůze, procedury týkajících se žádostí a stížností a jiné.
- **Komunikace horizontální** – nejsou pro ni vytvářené podmínky a bývá často přehlížena. Je předpokladem efektivní komunikace a v praxi se jedná o komunikaci mezi vedoucími různých útvarů na stejné úrovni. Patří sem vedoucí účtárny a vedoucí marketingu (Duchoň, Šafránková, 2008).
- **Komunikace diagonální** – nejméně používaný komunikační kanál v organizaci. V mnoha situacích zkracuje čas a snižuje množství práce v organizacích (Duchoň, Šafránková, 2008).

Obrázek 9: Komunikační toky v organizaci



Zdroj: (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

3.5.2 Formální a neformální komunikace

V podnicích se vyskytují dva druhy komunikace: *formální* a *neformální*.

- **Formální komunikace** má stanovené specifické cíle, je realizována jako neveřejná záležitost a bývá většinou plánovaná. Jako příklad lze uvést přijímací pohovory s uchazeči o zaměstnání, hodnocení spolupracovníků, formální přijetí u vysoce postavených osob, poskytování poradenských služeb, vyřizování stížností atd.
- **Neformální komunikace** vyskytuje se mnohem náročněji než formální komunikace a na přípravu bývá velmi nenáročná. Jako příklad zde mohou sloužit telefonní rozhovory, rozhovory s kolegy na stejné hierarchické úrovni, nezávazné povídání, společenská konverzace či náhodné příležitostné rozhovory atd. (Vymětal, 2008).

3.5.3 Komunikační kanály podniku

Komunikační kanály v podniku se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou či schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Záleží také na posluchačích, cílech a komuniké, který kanál může být lepší za jedněch podmínek a který za jiných podmínek. Komunikační proces je úspěšný, pokud podporuje spolupráci a dosažení cíle. *„Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra a otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků. Komunikace tváří v tvář je lepší pro komunikaci a rozhodování ve skupině, protože se snadněji vyjasňují nesrovnalosti, řeší rozdílnosti názorů. Při komunikaci tváří v tvář může docházet ale ke zkreslování, jestliže je zpráva předávána přes zprostředkovatele.“* Čím je více zprostředkovatelů, tím je větší zkreslení.

Také písemná zpráva zaručuje přesnost při zprostředkování. Hlasové vzkazy, např. přes telefonní záznamník, jsou většinou upřednostňovány mezi zaměstnanci z jedné směny, aby mohli komunikovat s druhou směnou, a nebo také mezi lidmi, kteří se nezastihnou při telefonování. Výběr kanálu může být ovlivněn kulturou organizace, postupným přivykáním na nové formy komunikace. Mezi komunikační kanály uplatňované v podniku lze zařadit rozhovor tváří v tvář, skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse, konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář, vzdělávání, podnikové noviny a časopisy, nástěnky, externí komunikace se zákazníky, kolektivní vyjednávání, dopisy, písemné zprávy, telefonování, telefonické porady, faxy, telegramy, telexy, dotazníky, průzkum mínění, oběžníky, metodické pokyny či předpisy (Mikuláščík, 2010, str. 218).

3.6 Manažerská komunikace

Vztahy mezi zaměstnanci jsou ovlivňovány především manažerskou či vnitropodnikovou komunikací. Mezi strategie manažerské komunikace lze považovat procedury plánování, kontroly, manažerské informační systémy a metody delegování pravomocí či udělování instrukcí. Manažerskou komunikaci lze považovat za komunikaci směrem dolů nebo do stran. Obsahuje informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech či rozpočtech, a to informace určené jejich realizátorům. Za komunikaci směrem dolů lze považovat komunikaci, která obsahuje

přímé instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat. Oproti tomu komunikace směrem nahoru a do stran je komunikace, která obsahuje návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, k jednotlivým oblastem politiky a k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat. Tato komunikace také obsahuje informace o vykonané práci, které jsou určeny managementu (Duchoň, Šafránková, 2008).

3.6.1 Bariéry a chyby v komunikaci

Mezi základní problémy slovní komunikace v managementu, na které je nutno pamatovat, chceme-li zvyšovat její účinnost a efektivnost, patří tyto skutečnosti (bariéry či překážky).

- **U aktivních forem slovní komunikace** – vystupování (mluvení) a psaní
 - neberou se v úvahu odborné předpoklady subjektů v managementu, které mluvené a psané sdělení přijímají, přičemž se často vychází z předpokladu, že slova a fakta mluví samy za sebe;
 - nefiltrují se komunikovaná sdělení z pohledu přijímajících subjektů ve snaze získat jejich přízeň, přičemž ve skutečnosti to může vyvolat opačný efekt, protože nejsou známa pravidla jejich reakce;
 - informovanost mluveného či psaného komunikovaného sdělení je často příliš obsažná, což u komunikujících subjektů managementu vyvolává opačný efekt, tj. snižuje pozornost vůči relevantním informacím;
 - hovořící a písemně jednající manažerské subjekty nevěnují patřičnou pozornost formě, jazyku prezentace informačního obsahu sdělení, v důsledku čehož se snižuje jeho spolehlivost;
 - komunikující subjekty využívající aktivní slovní formy komunikace často snižují její účinnost nevhodnou volbou času a místa.

- **U pasivních forem slovní komunikace** – naslouchání a čtení
 - nevyvíjí se dostatečné úsilí orientované na pochopení významu slyšeného a čteného sdělení;

- nesoustředěnost subjektů managementu na obsah slyšeného nebo čteného sdělení má za následek, že jim mohou uniknout podstatné informace;
- v dostatečné míře se nevyužívá zpětná vazba ověřující míru pochopení a porozumění slyšené nebo čtené informace, a to i v případě, že jsou pro to vytvořeny podmínky;
- nepřipravenost subjektů managementu „číst“ mezi řádky, a to nejen v napsaném, ale i ve vyslechnutém sdělení;
- neschopnost nebo neochota zaznamenat vyslechnuté nebo přečtené sdělení. Často se říká, že nezaznamenané vyslechnuté nebo přečtené sdělení je zkráceným sdělením.

Mezi další obecné bariéry (překážky) komunikace patří neschopnost koncentrace (stres), představa a zaujatost, soustředění na něco jiného než na předmět komunikace (nesoustředěné naslouchání), nedostatek porozumění, nedůvěra, hrozby, obavy, nedostatek zájmu, nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk), nevhodný čas na komunikaci nebo informační přehustění. Tyto bariéry, které jsou zde uvedeny, se obvykle odvíjejí od vlastností komunikujících manažerských subjektů. Například bolest hlavy (fyzický stav), neschopnost porozumět věcem (rozlišovací vlastnost), vyžadování detailů (mentální vlastnost), zaujatost (charakterová vlastnost). (Porvazník, 2003).

3.6.2 Zvýšení efektivity komunikace

Manažeři snažící se o to, aby se stali lepšími komunikátory, mají dva úkoly, a to nejprve musí zlepšit svá sdělení – informace, které si přejí předat. Za druhé, musejí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim snaží sdělit jiní lidé. Musejí být lepšími kódovači a dekodovači. Musejí usilovat nejen o to, aby jim bylo rozuměno, ale také o to, aby sami rozuměli. Mezi metody zlepšování komunikace patří například prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání či využívání „*šuškandy*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Pojem využívání šušandy – neoficiální komunikační systémy se vyskytují v každé organizaci. Šušanda naplňuje potřebu lidí komunikovat, je rychlá a účinná. Je efektivní, jelikož se jedná o komunikaci tváří v tvář, která umožňuje zpětnou vazbu. Manažeři s ní musejí počítat a měli by se snažit zajistit alespoň její přesnost (Plevová a kol., 2012).

4 Vlastní práce

Obsahem vlastní práce je zaměřit se na zjištění důležitosti prvků komunikace pro práci manažerů ve společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o., a to z pohledu manažerů a jejich podřízených. Podkladem pro praktickou výzkumnou část jsou poznatky získané na základě literární rešerše uvedené v teoretické části práce a data získaná na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven z identifikačních a zjišťovacích otázek rozdělených na kvantitativně hodnotitelné a doplňující otevřené.

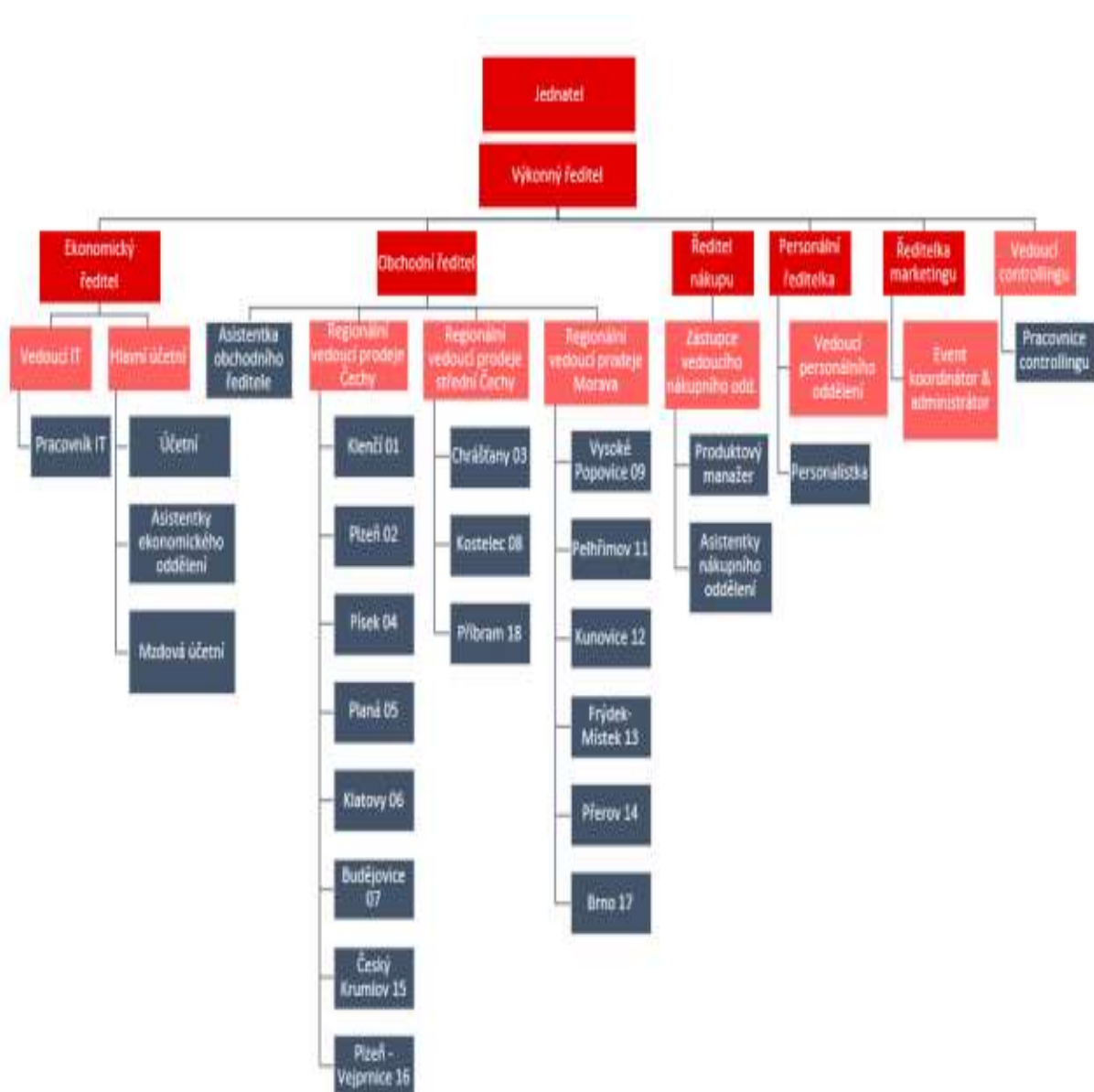
4.1 Charakteristika společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o.

Společnost PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. byla založená v roce 1991 jako firma stavební. Od roku 1993 se také zabývá obchodní činností se specializací na prodej střešních systémů. Tato společnost nyní realizuje veškerý obchod v síti 20 poboček (17 kmenových poboček, 1 dceřinná společnost a 2 franšízy), které postupně vybuďovala. Firma se svou nabídkou střešních systémů a rozsahem služeb se zaměřila především na realizační firmy – pokrývače, klempíře a tesaře, se kterými se dlouhodobě snaží o vybudování přátelských vztahů. Dalšími zákazníky jsou stavební firmy, stavebniny a koncoví zákazníci (individuální stavebníci, investoři). PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. se prezentuje jako specialista na střechy (Chodská, 2020).

PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. má dvě sesterské společnosti. Jednou z nich je PRVNÍ CHODSKÁ TESARIO, která vyrábí příhradové vazníky, CNC dřevěné krovky a pergoly. Druhá sesterská společnost se jmenuje PRVNÍ CHODSKÁ REAL, která se věnuje správě nemovitostí. V současné době pracuje ve firmě kolem 250 zaměstnanců. PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. patří mezi špičky svého oboru, co se týče šíře nabízeného sortimentu. Sortiment této společnosti zahrnuje veškeré střešní krytiny a doplňky, střešní okna, izolace, plechy, okapy a další materiály pro střechy nebo podkroví. Dále si firma velice zakládá na rozsahu a nadstandardní kvalitě služeb, kterou poskytuje svým zákazníkům. Jsou to například doprava a vykládka materiálu autem s hydraulickou rukou, výpočet spotřeby a ceny materiálu, technické poradenství, zpětný odkup nespotebovaných materiálů (neplatí pro atypické zboží), doporučování realizačních firem koncovým zákazníkům a pružná a přitom levná doprava menších množství materiálu dodávkami. Každá pobočka nabízí i zázemí vybavené klempířské dílny. Některé z výše uvedených

služeb se už dnes staly standardem, nicméně je posláním firmy PRVNÍ CHODSKÉ hledat nové příležitosti pro efektivní uspokojování různých potřeb zákazníků a zavádění služeb nových. Mezi největší dodavatele patří např. Bramac, Tondach, KM Beta, Terran, Betonpres, Fakro, Rockwool, Cembrit, Asko, KVK Parabit, HPI, Lindab, Ruuki, Satjam a další (Chodská, 2020).

Obrázek 10: Celofiremní kultura



Zdroj: (<https://chodska.cz>, 2020)

Obrázek 11: Struktura pobočky



Zdroj: (<https://chodska.cz>, 2020)

Firma PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. je rodinná firma se sídlem v Domažlicích, kde se nachází centrála. Centrála se skládá z různých oddělení, které zajišťují chod společnosti. Jedná se o controllingové oddělení, IT oddělení, nákupní oddělení, ekonomické oddělení, personální oddělení a úsek jednatele. Dalším oddělením je marketing, který sídlí v Českých Budějovicích. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka a další podřízené pracovníky. Kromě centrály má společnost 20 poboček po celé ČR a patří mezi tři největší dodavatele střech. Pobočky po personální stránce se skládají z manažerů (vedoucích) poboček, obchodních zástupců, prodejců, skladníků.

V posledních letech společnost získala různá ocenění z oblasti byznysu, sociální odpovědnosti firem nebo marketingu. Jedná se například o Český Goodwill 2018 (1. místo v kategorii MECENÁŠ), 3. Místo Český lídr Plzeňského kraje a další. Mezi významné aktivity společnosti patří: Veletrh STŘECHY PRAHA, Pokrývačské muzeum, Schody do života (Chodská, 2020).

4.2 Identifikace respondentů

V rámci výzkumu bylo dotazováno celkem 50 respondentů z toho 20 manažerů a 30 podřízených zaměstnanců společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. Mezi manažery byli zařazeni pracovníci vedoucích pozic všech úrovní a útvarů (oddělení) jako jsou manažeri (vedoucí) poboček, produktový manažer, krizový manažer, vedoucí IT oddělení, vedoucí controllingu, ředitelka marketingu, ředitel ekonomického oddělení, hlavní účetní,

regionální vedoucí prodeje Morava, regionální vedoucí Čechy, regionální vedoucí střední Čechy, vedoucí nákupu, obchodní ředitel, ředitelka nákupu a HR. Mezi podřízené pracovníky byli vybráni napříč firmou prodejci, obchodní zástupci, skladníci, IT pracovník, personalistka, asistentky ekonomického oddělení, účetní, pracovnice controllingu, pracovníci v marketingovém oddělení, asistentky nákupního oddělení atd.

Z celkového počtu dotazovaných manažerů bylo zastoupeno 8 žen a 12 mužů. Z toho pracuje 6 manažerů na vyšší úrovni managementu (vrcholoví manažeři), 5 manažerů na střední úrovni (střední manažeři) a 9 manažerů se řadí do nižšího stupně (linioví manažeři). U podřízených převažovali opět muži a to počtem 17 respondentů, žen bylo 13.

V rozdělení věkové kategorie manažerů, převažují spíše starší osoby. K věkové hranici do 20 let se neřadí nikdo, což je dáno nízkým věkem, malou praxí a méně zkušenostmi. Dále ve věkové kategorii od 21 let do 30 let se řadí z dotazovaných pouze 3 manažeři, od 31 do 40 let 5 manažerů. Nejvíce dotazovaných bylo ve věku od 41 do 50 let a to počtem 8 manažerů a v kategorii nad 50 let to byli pouze 4 manažeři. Stejně jako u manažerů, tak i u dotazovaných podřízených pracovníků převažuje spíše kategorie středního a staršího věku. Ve věkové kategorii do 20 let je zaměstnáno 5 lidí, mezi 21 až 30 let 4 lidi. Nízký počet respondentů v kategorii nižšího věku je ovlivněn spíše tím, že mnoho mladých lidí po studiu zvažuje, zda budou dále studovat, cestovat či pracovat. Dále ve věkové kategorii od 31 let do 40 let je zaměstnáno 8 respondentů, nejvíce je ve starší věkové kategorii od 41 let do 50 let a to počtem 10 lidí a nad 50 let jsou to pouze 3 lidi.

Mezi dotazovanými manažery firmy bylo 6 manažerů s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským – magisterským studijním programem, 1 manažer s vysokoškolským – bakalářským studijním programem, 1 manažer s vyšším odborným vzděláním, 3 manažeři s úplným středním odborným vzděláním s maturitou, 6 manažerů s úplným středním vzděláním s maturitou a 3 manažeři byli vyučeni v oboru. U podřízených bylo zastoupeno nejvíce dotazovaných s dosaženým vzděláním vyučen v oboru a to 7 lidí. Dále 5 lidí se středním odborným vzděláním bez maturity, 4 lidi s úplným středním vzděláním s maturitou, 3 lidi s vysokoškolským vzděláním –

magisterským studijním programem, 3 lidi s vyšším odborným vzděláním, 3 lidi s úplným středním odborným vzděláním s maturitou, 3 lidi pouze se základním vzděláním a 2 lidi s vysokoškolským – bakalářským studijním programem.

Při otázce, jaká je délka praxe manažerů na jejich pozici, zvolil pouze jeden manažer kategorii do 1 roku. Od 1 do 5 let pracuje na své pozici 5 manažerů, od 6 do 10 let 8 manažerů a nad 10 let 6 manažerů. U podřízených v délce do 1 roku pracuje 7 lidí a od 1 roku do 5 let pracuje 8 lidí. Nejvíce podřízených si drží svou pozici od 6 do 10 let, jedná se o 12 dotazovaných. Pouze 3 dotazovaní podřízení jsou na pozici více než 10 let.

Dále bylo dotazováno, jaký je počet přímých podřízených manažerů a v jakém kolektivu se podřízení nacházejí. Menší kolektiv o méně než 5 lidí je veden 11 manažery. Dále 5 manažerů řídí kolektiv s počtem 5 až 10 lidí a 4 manažeři vedou kolektiv s počtem o 11 a více lidech. Stejně jako manažeři, tak i jejich podřízení se nacházejí nejvíce v menších kolektivech. V kolektivu o méně než 5 lidech se nachází 15 podřízených. Dále 12 podřízených se pohybuje v kolektivu s počtem 5 až 10 lidí a nejméně podřízených tj. s počtem 3 lidí se nacházejí v kolektivu o 11 a více lidech.

4.3 Způsob zpracování zjištěných dat

Kromě identifikačních otázek, které byly použity v kapitole 4.2 zabývající se identifikací respondentů, byly v dotazníku také použity otázky zjišťovací, zkoumající důležitost prvků komunikace pro práci manažera, a dále doplňující otázky otevřené. U uzavřených otázek respondenti volili jednu z možností na hodnotící škále důležitosti 1 až 4 (1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité).

Po zhodnocení kvantitativních otázek byly využity statistické ukazatele, jednalo se o použití relativní četnosti, variačního koeficientu a pomocných ukazatelů, váženého aritmetického průměru, rozptylu a směrodatné odchylky.

Relativní četnost f_i je podíl četnosti (absolutní) n_i a celkové četnosti n . Relativní četnost vyjadřuje informaci o tom, jak velká část z celkového počtu hodnot připadá na danou hodnotu (kategorii hodnot). Většinou se vyjadřují v procentech - vypočítaná hodnota f_i se vynásobí 100 %.

$$f_i = \frac{n_i}{n}$$

kde platí:

n_i = absolutní četnost

n = celková četnost

Variační koeficient V vyjadřuje, kolik procent z průměrné hodnoty směrodatná odchylka činí. Můžeme ho použít i v případě, pokud chceme srovnat variabilitu dvou nebo více souborů dat s rozdílnými průměry. Lze jej vypočítat podle vztahu:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100 \%$$

Kde platí:

σ = směrodatná odchylka

\bar{x} = aritmetický průměr

Hodnoty variačního koeficientu V jsou pro různá měření srovnatelné, protože je vyloučen vliv různých jednotek měření i vliv rozdílných průměrů (Chráška, 2016).

Vážený aritmetický průměr používáme pokud jsou hodnoty statistického souboru uspořádány do rozdělení četností. Jedná se zejména o případ velkých souborů a souborů, kdy stejné obměny hodnot statistického znaku má vždy více statistických

jednotek. Při jeho použití využíváme skutečnost, že k úhrnu všech hodnot můžeme dospět přes stanovení pomocných součinů $x_i n_i$ pro k obměn znaku.

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

kde platí:

n = celková četnost n_i = četnost hodnoty x_i

x_i = určitá hodnota

Rozptyl udává, jak moc se hodnoty statistického znaku průměrně liší od průměrné hodnoty, ovšem ve druhé mocnině. Výsledek je proto ve čtvercích použité měrné jednotky, což ztěžuje jeho interpretaci.

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

kde platí:

n = celková četnost n_i = četnost hodnoty x_i

x_i = určitá hodnota \bar{x} = aritmetický průměr všech hodnot (Souček, 2006).

Směrodatná odchylka je průměrnou odchylkou od průměru a počítá se jako druhá odmocnina z rozptylu. Hodnota směrodatné odchylky je lépe interpretovatelná než hodnota rozptylu.

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

Ve statistice je často používanou mírou statistické disperze. Vypovídá o tom, jak moc se od sebe navzájem liší typické případy v souboru zkoumaných čísel. Je-li malá, jsou si prvky souboru většinou navzájem podobné, a naopak velká směrodatná odchylka signalizuje velké vzájemné odlišnosti (Chráska, 2016).

4.4 Analýza zjištěných údajů

4.4.1 Obsah komunikace

První část otázek se zabývala významem prvků obsahu komunikace pro práci manažera. Byly zkoumány z pohledu důležitosti obsahu komunikace čtyři tvrzení, a to jak velký význam má pro respondenta (sdělujícího) vztah ke sdělovanému obsahu, vztah k příjemci sdělení, dále srozumitelnost sdělení či relevantnost obsahu sdělení. Výsledky výpočtů statistických ukazatelů a konečná pořadí jsou uvedeny v následujících tabulkách. První tabulka (Tabulka 1) vyhodnocuje odpovědi manažerů a druhá tabulka (Tabulka 2) odpovědi podřízených.

Tabulka 1: Hodnocení obsahu komunikace podle manažerů

Obsah komunikace - MANAŽEŘI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Vztah ke sdělovanému obsahu	15 (75%)	4 (20%)	1 (5%)	0 (0%)	3,70	0,33	0,57	15,41%	2.
Vztah k příjemci sdělení	16 (80%)	4 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	3,80	0,17	0,41	10,79%	1.
Srozumitelnost sdělení	12 (60%)	7 (35%)	1 (5%)	0 (0%)	3,55	0,37	0,60	16,90%	3.
Relevantnost obsahu sdělení	9 (45%)	7 (35%)	4 (20%)	0 (0%)	3,25	0,62	0,79	24,31%	4.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Hodnocení obsahu komunikace podle podřízených

Obsah komunikace – PODŘÍZENÍ	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Vztah ke sdělovanému obsahu	26 (87%)	4 (13%)	0 (0%)	0 (0%)	3,87	0,12	0,35	9,04%	1.
Vztah k příjemci sdělení	17 (57%)	10 (33%)	3 (10%)	0 (0%)	3,47	0,46	0,68	19,60%	3.
Srozumitelnost sdělení	19 (63%)	9 (30%)	2 (7%)	0 (0%)	3,57	0,39	0,63	17,65%	2.
Relevantnost obsahu sdělení	13 (43%)	12 (40%)	2 (7%)	3 (10%)	3,17	0,90	0,95	29,97%	4.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

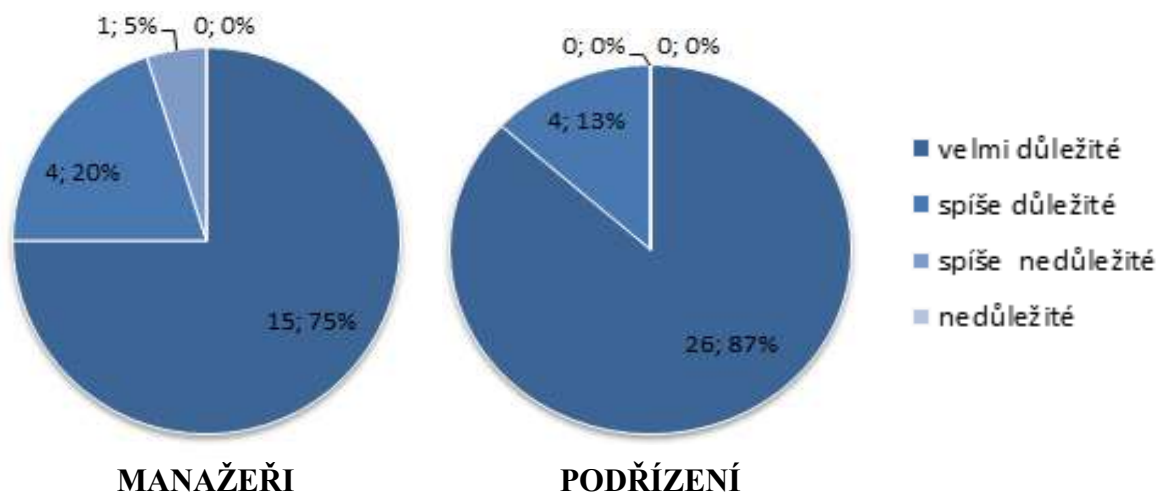
Zdroj: vlastní zpracování

Vztah ke sdělovanému obsahu

Z výsledků tabulky č. 1 je patrné, že vztah ke sdělovanému obsahu vyjádření manažerů je pro manažery spíše důležitý v porovnání s ostatními prvky obsahu komunikace. Ačkoliv je možné pozorovat v grafu č. 1, že větší zastoupení odpovědí je v důležitosti, hodnota váženého aritmetického průměru 3,70 řadí tento prvek až na druhou pozici významnosti. Rozptyl je 0,33, směrodatná odchylka 0,57 a variační koeficient 15,41 %. Vztah ke sdělovanému obsahu označilo jako nedůležité 0 % manažerů a 5 % manažerů označilo toto tvrzení za spíše nedůležité. Odpovědi spíše důležité označilo 20 % manažerů a velmi důležité 75 % manažerů.

Z tabulky č. 2 se vztah ke sdělovanému obsahu u podřízených umístil na prvním místě s váženým aritmetickým průměrem 3,87, rozptylem 0,12 a směrodatnou odchylkou 0,35. Variační koeficient je zde 9,04 %. Jako nedůležité a spíše nedůležité označilo toto tvrzení 0 % podřízených. Dále 13 % podřízených označilo vztah ke sdělovanému obsahu za spíše důležitý a 87 % za velmi důležitý.

Graf 1: Vztah ke sdělovanému obsahu



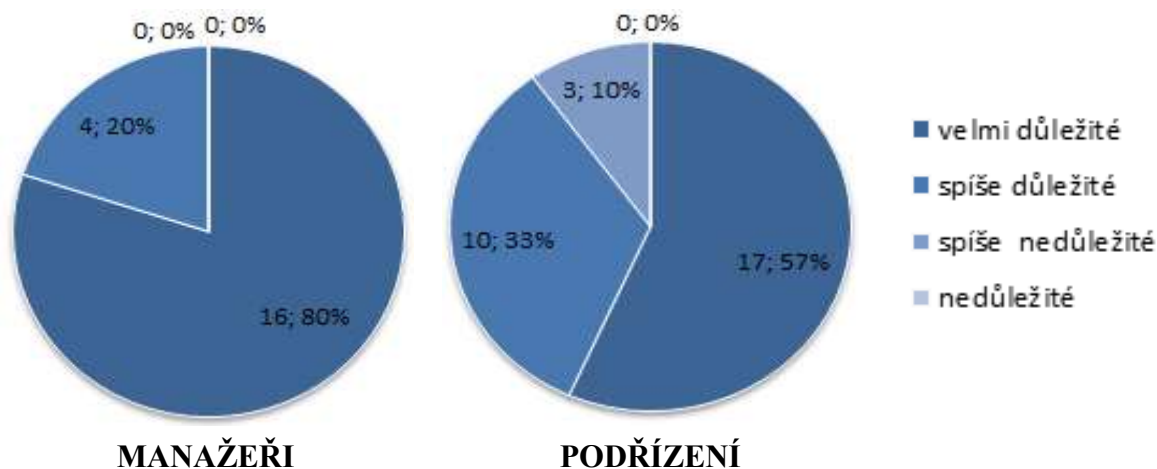
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Vztah k příjemci sdělení

Druhé tvrzení, představující vztah k příjemci sdělení, si vedlo při porovnání s ostatními prvky obsahu komunikace nejlépe. Variační koeficient dosahuje hodnoty 10,79 %, rozptyl 0,17 a směrodatná odchylka 0,41. Hodnota váženého aritmetického průměru je 3,80 a jedná se o nejvyšší hodnotu v rámci vybraných prvků obsahu komunikace. Za nedůležité a spíše nedůležité označilo tvrzení 0 % manažerů, za spíše důležité 20 % manažerů a za velmi důležité 80 % manažerů.

Z tabulky č. 2, obsahující odpovědi podřízených, je patrné, že vztah k příjemci sdělení je u podřízených spíše nedůležitým prvkem. Dokazuje to i nižší vážený průměr s hodnotou 3,47, rozptylem 0,46, směrodatnou odchylkou 0,68 a variačním koeficientem 19,60 %. Stejně jako u předchozího tvrzení, nikdo z dotazovaných nehodnotil prvek jako nedůležitý. Za spíše nedůležitý jej označilo pouze 10 % podřízených, naopak za spíše důležitý 33 % a za velmi důležitý 57 % podřízených.

Graf 2: Vztah k příjemci sdělení



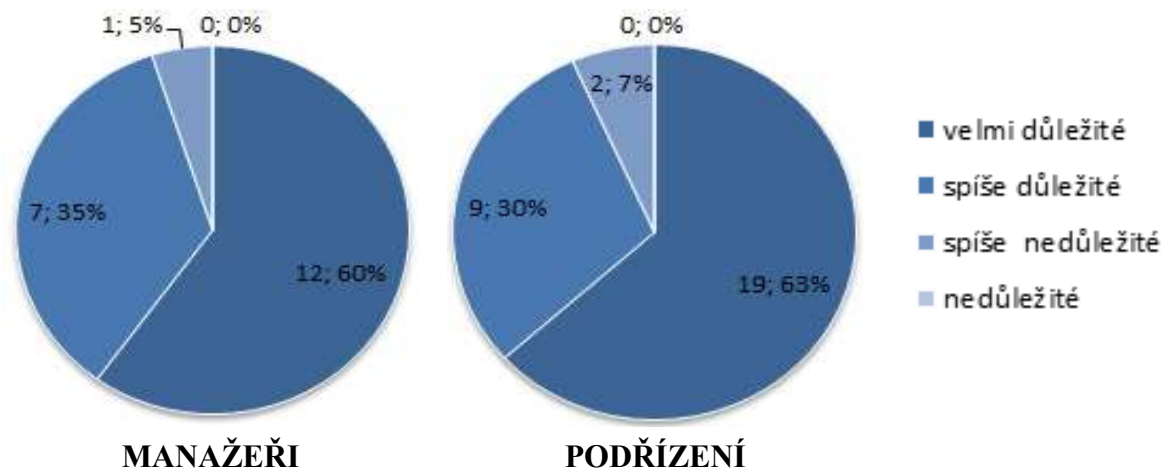
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Srozumitelnost sdělení

Jak je patrné z tabulky č. 1, srozumitelnost sdělení není pro manažery až tak důležitá a v tabulce se řadí na třetí místo. U manažerů ji za velmi důležitou označilo 60 % respondentů a za spíše důležitou 35 % respondentů. Pouze jeden manažer označil srozumitelnost sdělení jako spíše nedůležitou. Nikdo z respondentů neodpověděl na nedůležitost. Rozptyl udává hodnoty 0,37, variační koeficient 16,90 %, vážený aritmetický průměr 3,55 a směrodatná odchylka 0,60.

U podřízených pracovníků, variační koeficient dosahuje hodnoty 17,65 % a rozptyl 0,39. Hodnota váženého aritmetického průměru 3,57 řadí tento prvek u podřízených jako druhý nejvýznamnější. Směrodatná odchylka je 0,63. Hodnotu představující jako velmi důležitou zvolilo u podřízených 63 %, hodnotu zaznamenávající spíše důležitou 30 %, spíše nedůležitou označilo 7 % podřízených a nedůležitou 0 % podřízených.

Graf 3: Srozumitelnost sdělení



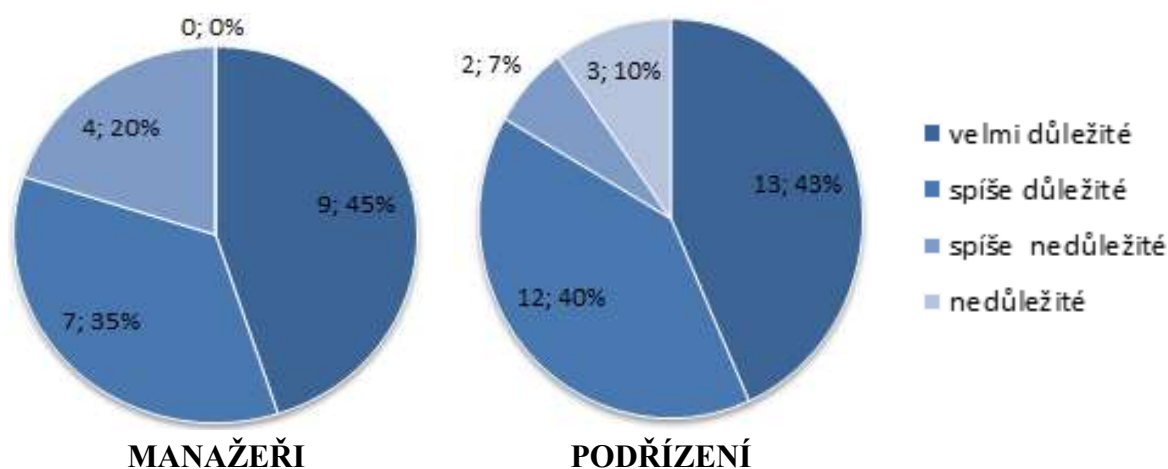
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Relevantnost obsahu sdělení

Z tabulky č. 1, zobrazujícího odpovědi manažerů na významnost relevantnosti obsahu sdělení, je možné pozorovat, stejně jako u srozumitelnosti sdělení jako na nevýznamnost prvku. Variační koeficient v tomto případě dosahuje hodnoty 24,31 % a rozptyl 0,62. Vážený aritmetický průměr 3,25 je nejmenší a směrodatná odchylka je 0,79. Z celkového počtu respondentů se 45 % manažerů shodlo, že relevantnost obsahu sdělení je velmi důležitá a 35 % manažerů ji považuje za spíše důležitou. Pro 4 respondenty je relevantnost obsahu sdělení spíše nedůležitá a nikdo neodpověděl na nedůležitost prvku.

U relevantnosti obsahu sdělení volili podřízení také odpovědi zaznamenávající nevýznamnost nežli důležitost prvku. Hodnota váženého aritmetického průměru proto činí 3,17, rozptyl 0,90 a variační koeficient 29,97 %. Směrodatná odchylka je 0,95. Pouze dva z podřízených odpověděli, že je pro ně relevantnost obsahu sdělení spíše nedůležitá a pro tři respondenty nedůležitá. Nicméně 40 % podřízených zvolilo variantu jako spíše důležitou a 43 % jako velmi důležitou.

Graf 4: Relevantnost obsahu sdělení



Zdroj: vlastní šetření (2020)

4.4.2 Druhy komunikace

Jako druhé analytické dotazování bylo zaměřeno na druhy komunikace. Jaký druh komunikace manažeři a podřízení upřednostňují a jaký druh pro ně naopak není důležitý. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v tabulkách (Tabulka 3 a Tabulka 4).

Tabulka 3: Hodnocení druhů komunikace podle manažerů

Druhy komunikace - MANAŽEŘI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Osobní komunikace	17 (85%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)	3,80	0,27	0,52	13,68%	1.
Písemná komunikace	5 (25%)	9 (45%)	5 (25%)	1 (5%)	2,90	0,73	0,85	29,31%	4.
Telefonická komunikace	13 (65%)	7 (35%)	0 (0%)	0 (0%)	3,65	0,24	0,49	13,42%	2.
Elektronická komunikace	6 (30%)	8 (40%)	5 (25%)	1 (5%)	2,95	0,79	0,89	30,17%	3.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Hodnocení druhů komunikace podle podřízených

Druhy komunikace - PODŘÍZENÍ	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Osobní komunikace	26 (87%)	4 (13%)	0 (0%)	0 (0%)	3,87	0,12	0,35	9,04%	1.
Písemná komunikace	14 (47%)	11 (37%)	3 (10%)	2 (6%)	3,23	0,81	0,90	27,86%	3.
Telefonická komunikace	21 (70%)	7 (23%)	2 (7%)	0 (0%)	3,63	0,38	0,61	16,80%	2.
Elektronická komunikace	12 (40%)	11 (37%)	3 (10%)	4 (13%)	3,03	1,07	1,03	33,99%	4.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

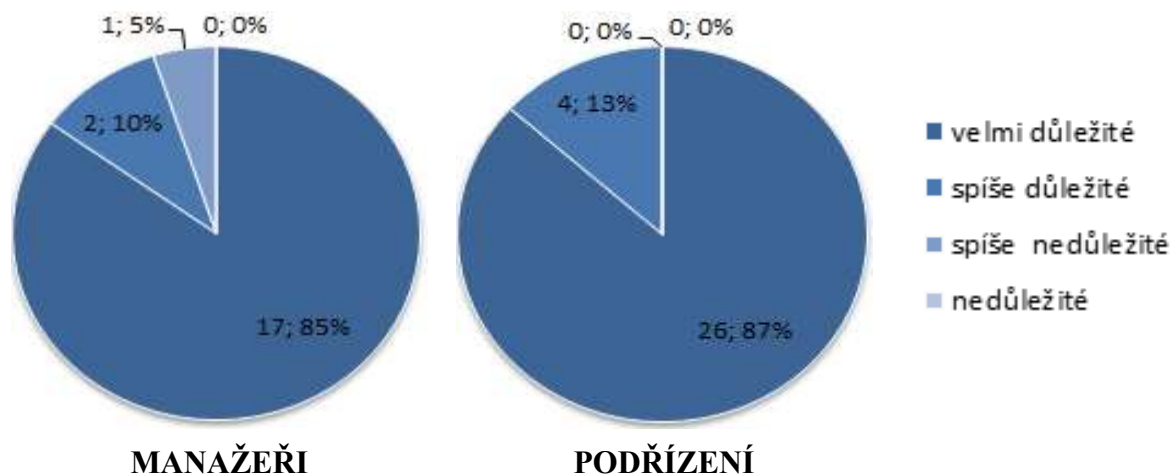
Zdroj: vlastní zpracování

Osobní komunikace

Dle tabulky č. 3 je osobní komunikace pro 85 % manažerů velmi důležitá. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,80 a rozptyl 0,27. Směrodatná odchylka je 0,52 a variační koeficient 13,68 %, tím je umístění osobní komunikace na prvním místě. Pro 10 % manažerů je osobní komunikace spíše důležitá, pro 1 manažera je spíše nedůležitá a nikdo neodpověděl na nedůležitost.

U podřízených zaměstnanců je osobní komunikace také velmi důležitá. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,87, rozptyl 0,12 a směrodatná odchylka 0,35. Variační koeficient udává hodnoty 9,04 %, tím pádem také řadíme osobní komunikaci jako u manažerů na první místo. Z celkového počtu respondentů označilo 87 % podřízených osobní komunikaci jako velmi důležitou, pro 13 % je spíše důležitá a nikdo neodpověděl na nedůležitost.

Graf 5: Osobní komunikace



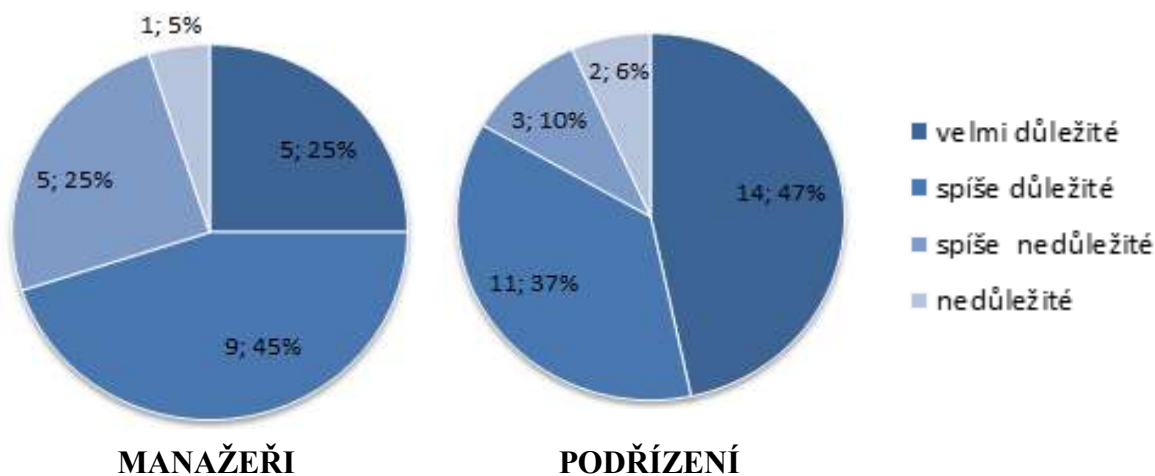
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Písemná komunikace

Podle tabulky č. 3 se písemná komunikace pro manažery umístila na poslední čtvrté pozici v tabulce s váženým aritmetickým průměrem 2,90, rozptylem 0,73, směrodatnou odchylkou 0,85 a variačním koeficientem 29,31 %, což znamená, že pro manažery má tento druh komunikace velmi malý význam. Z celkového počtu 20 (100 %) respondentů (manažerů) uvádí 5 (25 %) manažerů písemnou komunikaci jako velmi důležitou, jako spíše důležitou ji uvádí 9 (45 %) manažerů. Spíše nedůležitá je písemná forma komunikace pro 5 (25 %) manažerů a nedůležitá pro 1 manažera.

Písemná komunikace pro podřízené se umístila na třetí pozici v tabulce s váženým aritmetickým průměrem 3,23, rozptylem 0,81, směrodatnou odchylkou 0,90 a variačním koeficientem 27,86 %. Z celkového počtu 30 (100 %) podřízených uvádí 14 (47 %) podřízených písemnou komunikaci jako velmi důležitou, jako spíše důležitou ji uvádí 11 (37 %) podřízených. Spíše nedůležitá je písemná forma komunikace pro 3 podřízené a nedůležitá pouze pro 2 podřízené.

Graf 6: Písemná komunikace



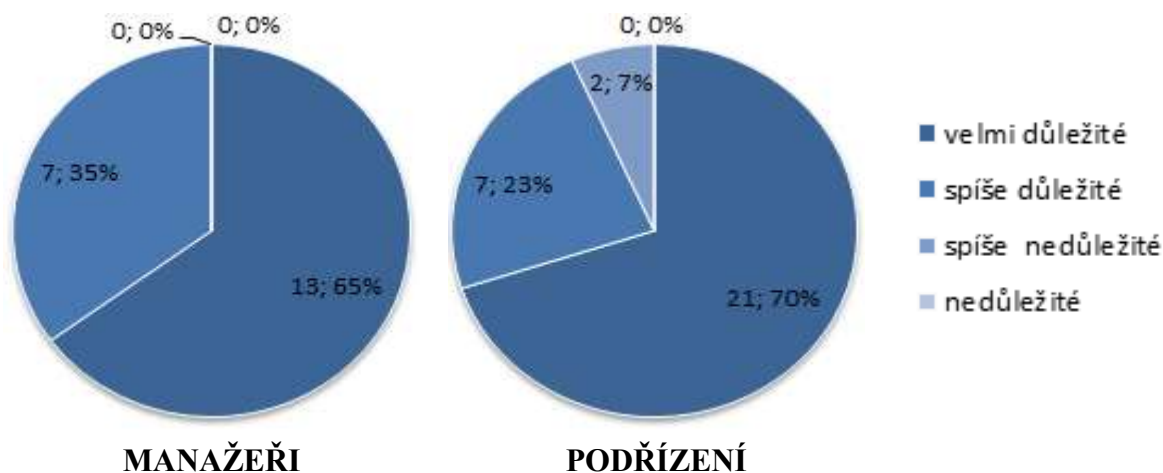
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Telefonická komunikace

Podle tabulky č. 3 je telefonická komunikace pro manažery spíše důležitá a v tabulce se nachází na druhém místě. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,65, rozptyl 0,24, směrodatná odchylka je 0,49 a variační koeficient je 13,42 %. Pro 13 (65 %) manažerů je telefonická komunikace velmi důležitá, pro 7 (35 %) manažerů je spíše důležitá a nikdo z manažerů neodpověděl na nedůležitost.

Stejnou druhou pozici v tabulce č. 4 obsadila telefonická komunikace pro podřízené, kde je vážený aritmetický průměr 3,63, rozptyl 0,38, směrodatná odchylka 0,61 a variační koeficient 16,80 %. Pro 21 (70 %) pořízených je telefonická komunikace velmi důležitá, pro 7 (23 %) podřízených je spíše důležitá a pouze pro 2 podřízené spíše nedůležitá. Nikdo neodpověděl na nedůležitost telefonické komunikace.

Graf 7: Telefonická komunikace



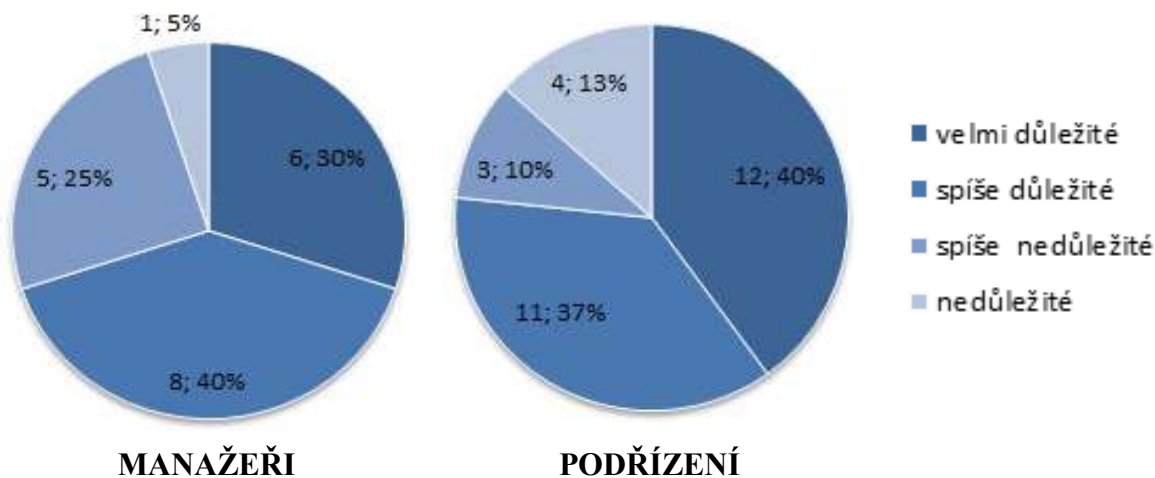
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Elektronická komunikace

Pro manažery je elektronická komunikace spíše nedůležitá. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 2,95, rozptyl 0,79, směrodatná odchylka 0,89 a variační koeficient je 30,17 %. Pro 6 (30 %) manažerů je elektronická komunikace velmi důležitá. Za spíše důležitou ji považuje 8 (40 %) manažerů a za spíše nedůležitou 5 (25 %) manažerů. Pouze jeden manažer odpověděl, že je pro něj elektronická komunikace nedůležitá.

U podřízených se elektronická komunikace řadí na poslední čtvrtou pozici v tabulce, což vyplývá z váženého aritmetického průměru, který je 3,03. Rozptyl udává hodnoty 1,07, směrodatná odchylka 1,03 a variační koeficient 33,99 %. Pro 12 (40 %) podřízených je elektronická komunikace velmi důležitá, pro 11 (37 %) respondentů je spíše důležitá. Pouze 3 respondenti odpověděli, že je pro ně elektronická komunikace spíše nedůležitá a pro 4 podřízené nedůležitá.

Graf 8:Elektronická komunikace



Zdroj: vlastní šetření (2020)

4.4.3 Verbální komunikace

Analýza výzkumu verbální komunikace zkoumala z pohledu důležitosti pro práci manažerů osm tvrzení související s prvky patřícími do verbální komunikace. Jedná se o správnou artikulaci, adekvátní hlasitost řeči, adekvátní rychlost řeči, formulaci písemných sdělení, hlasovou intonaci, emociální zabarvení hlasu, nepoužívání barbarismů či nepoužívání expletiv. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v tabulkách (Tabulka 5 a Tabulka 6).

Tabulka 5: Hodnocení verbální komunikace podle manažerů

Verbální komunikace - MANAŽEŘI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Správná artikulace	12 (60%)	5 (25%)	2 (10%)	1 (5%)	3,40	0,78	0,88	25,88%	1.
Adekvátní hlasitost řeči	4 (20%)	7 (35%)	8 (40%)	1 (5%)	2,70	0,75	0,86	31,85%	7.
Adekvátní rychlost řeči	8 (40%)	6 (30%)	5 (25%)	1 (5%)	3,05	0,89	0,94	30,82%	3.
Formulace písemných sdělení	10 (50%)	6 (30%)	4 (20%)	0 (0%)	3,30	0,64	0,80	24,24%	2.
Hlasová intonace	5 (25%)	5 (25%)	6 (30%)	4 (20%)	2,55	1,21	1,10	43,14%	8.
Emocionální zabarvení hlasu	7 (35%)	3 (15%)	10 (50%)	0 (0%)	2,85	0,87	0,93	32,63%	5.
Nepoužívání barbarismů (cizích slov, které jsou neznámé pro příjemce)	6 (30%)	9 (45%)	3 (15%)	2 (10%)	2,95	0,89	0,94	31,86%	4.
Nepoužívání expletiv (prázdných slov – jako, prostě,...)	5 (25%)	7 (35%)	6 (30%)	2 (10%)	2,75	0,93	0,97	35,27%	6.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Hodnocení verbální komunikace podle podřízených

Verbální komunikace - PODŘÍZENÍ	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Správná artikulace	23 (77%)	4 (13%)	2 (7%)	1 (3%)	3,63	0,59	0,76	20,93%	1.
Adekvátní hlasitost řeči	15 (50%)	11 (37%)	3 (10%)	1 (3%)	3,33	0,64	0,80	24,02%	5.
Adekvátní rychlost řeči	17 (57%)	8 (27%)	4 (13%)	1 (3%)	3,37	0,72	0,85	25,22%	4.
Formulace písemných sdělení	15 (50%)	8 (27%)	4 (13%)	3 (10%)	3,17	1,04	1,02	32,18%	8.
Hlasová intonace	17 (57%)	9 (30%)	3 (10%)	1 (3%)	3,40	0,66	0,81	23,82%	3.
Emocionální zabarvení hlasu	14 (47%)	11 (37%)	3 (10%)	2 (6%)	3,23	0,81	0,90	27,86%	7.
Nepoužívání barbarismů (cizích slov, které jsou neznámé pro příjemce)	18 (60%)	8 (27%)	3 (10%)	1 (3%)	3,43	0,67	0,82	23,91%	2.
Nepoužívání expletiv (prázdných slov – jako, prostě,...)	13 (43%)	13 (43%)	3 (10%)	1 (4%)	3,27	0,62	0,78	23,85%	6.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

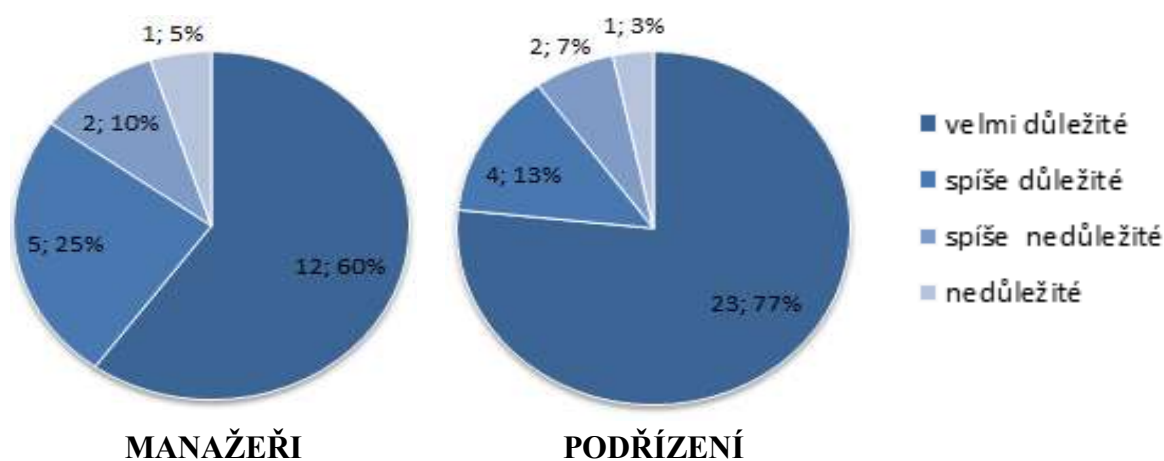
Zdroj: vlastní zpracování

Správná artikulace

K nejdůležitějším prvkům verbální komunikace se podle manažerů řadí správná artikulace. Za velmi důležitou ji označilo 60 % manažerů a za spíše důležitou 25 % manažerů. Pro 10 % manažerů je spíše nedůležitá a pouze pro jednoho manažera nedůležitá. O důležitosti vypovídá i vážený aritmetický průměr s nejvyšší hodnotou 3,40. Rozptyl udává hodnoty 0,78, směrodatná odchylka 0,88 a variační koeficient 25,88 %.

Správná artikulace pro podřízené se řadí stejně jako u manažerů k nejdůležitějším prvkům verbální komunikace. Důkazem důležitosti správné artikulace je výsledek výpočtu váženého aritmetického průměru, který představuje hodnotu 3,63 i variační koeficient nabývající hodnoty 20,93 %. Rozptyl udává hodnoty 0,59 a směrodatná odchylka 0,76. Správnou artikulaci jako velmi důležitý faktor hodnotilo 77 % podřízených, jako spíše důležitý 13 % respondentů, spíše nedůležitý 7 % respondentů a jako nedůležitý jen 3 % podřízených.

Graf 9: Správná artikulace



Zdroj: vlastní šetření (2020)

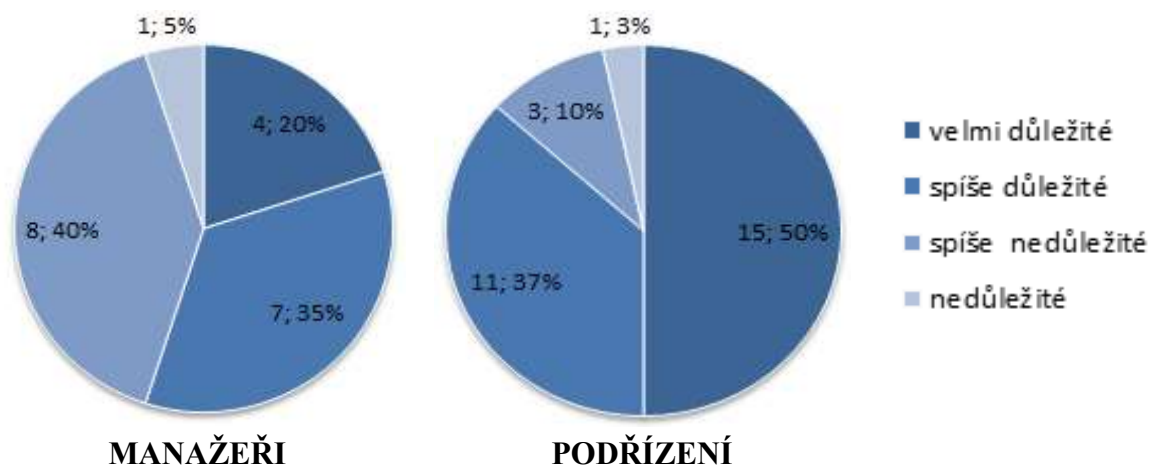
Adekvátní hlasitost řeči

Podle tabulky č. 5 adekvátní hlasitost řeči je pro manažery spíše nedůležitým prvkem. Za velmi důležitou ji zvolilo pouze 20 % dotazovaných a za spíše důležitou 35 %. Pro 40 % manažerů je spíše nedůležitá a pouze pro jednoho manažera nedůležitá. Hodnota váženého aritmetického průměru je 2,70. Variační koeficient nabývá hodnoty 31,85 %, rozptyl je 0,75 a směrodatná odchylka je 0,86.

U podřízených byla adekvátní hlasitost řeči hodnocena jako pátá nejméně důležitá z prvků verbální komunikace. I když ji za velmi důležitou zvolilo 50 % dotazovaných a spíše důležitou 37 % podřízených. Spíše nedůležitou označilo 10 % dotazovaných a jako

nedůležitou pouze jeden podřízený. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,33, rozptyl je 0,64, směrodatná odchylka 0,80 a variační koeficient dosahuje hodnoty 24,02 %.

Graf 10: Adekvátní hlasitost řeči



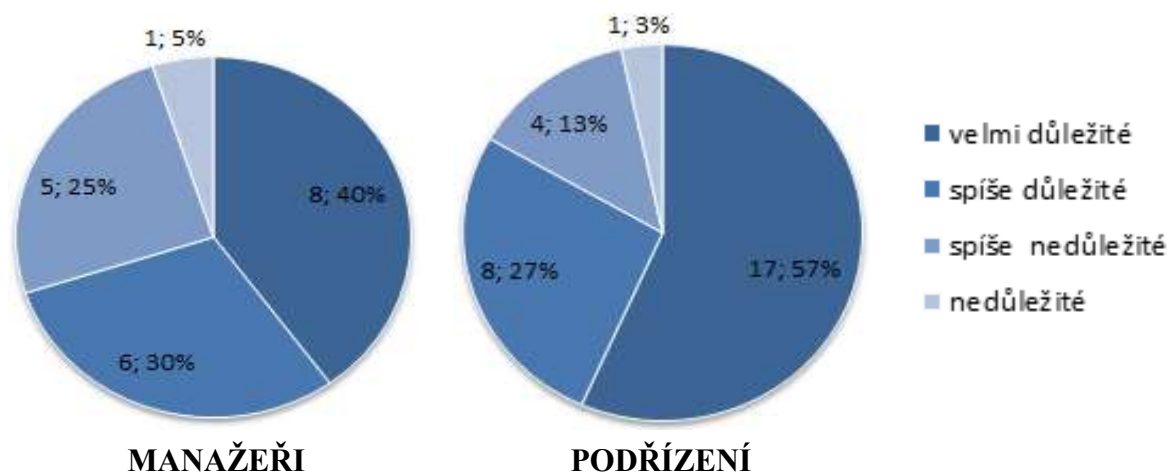
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Adekvátní rychlost řeči

Adekvátní rychlost řeči se umístila na třetí pozici v tabulce a manažeři ji považují za spíše důležitou. Za velmi důležitou ji zvolilo 40 % dotazovaných a za spíše důležitou 30 %. Dále 25 % ji považuje za spíše nedůležitou a pouze jeden manažer za nedůležitou. Hodnota váženého aritmetického průměru je 3,05. Variační koeficient nabývá hodnoty 30,82 %, směrodatná odchylka 0,94 a rozptyl 0,89.

U podřízených vážený aritmetický průměr nabývá hodnoty 3,37, směrodatná odchylka 0,85 a rozptyl 0,72. Variační koeficient je 25,22 %. Adekvátní rychlost řeči označilo za velmi důležitou 57 % dotazovaných, za spíše důležitou 27 %, za spíše nedůležitou 13 % a nedůležitou pouze jeden podřízený.

Graf 11: Adekvátní rychlost řeči



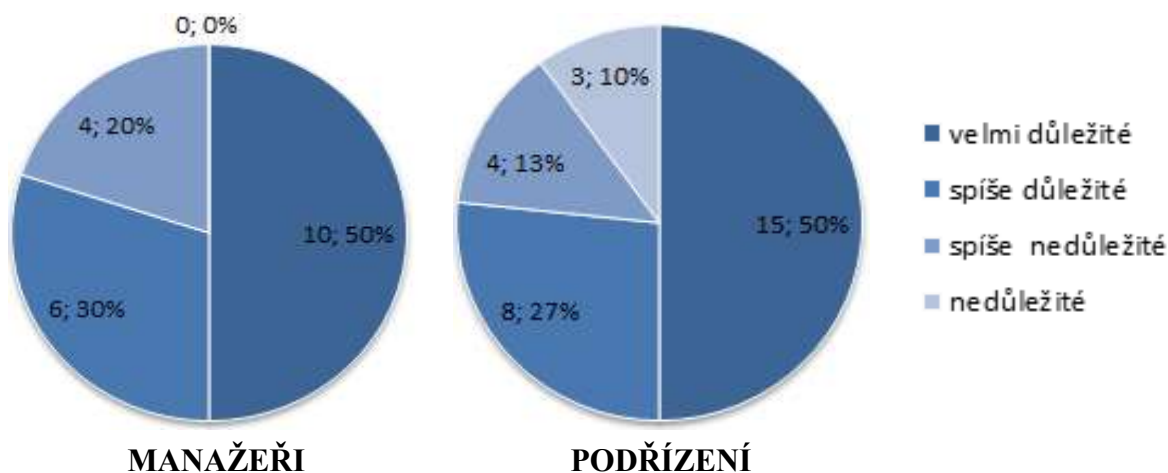
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Formulace písemných sdělení

Podle grafu č. 12 formulace písemných sdělení je pro manažery velmi důležitá a nachází se na druhé pozici v tabulce. Pro 50 % manažerů je formulace písemných sdělení velmi důležitá, pro 30 % spíše důležitá a spíše nedůležitá je pro 4 manažery. Nikdo z manažerů neodpověděl na nedůležitost. Vážený aritmetický průměr nabývá hodnoty 3,30, rozptyl 0,64, směrodatná odchylka 0,80 a variační koeficient 24,24 %.

Naopak pro podřízené je formulace písemných sdělení nedůležitá a nachází se na poslední pozici v tabulce. Vážený aritmetický průměr je 3,17, rozptyl 1,04, směrodatná odchylka 1,02 a variační koeficient 32,18 %. Pro 50 % podřízených je formulace písemných sdělení velmi důležitá, pro 27 % spíše důležitá, pro 13 % spíše nedůležitá a pro 10 % podřízených nedůležitá.

Graf 12: Formulace písemných sdělení



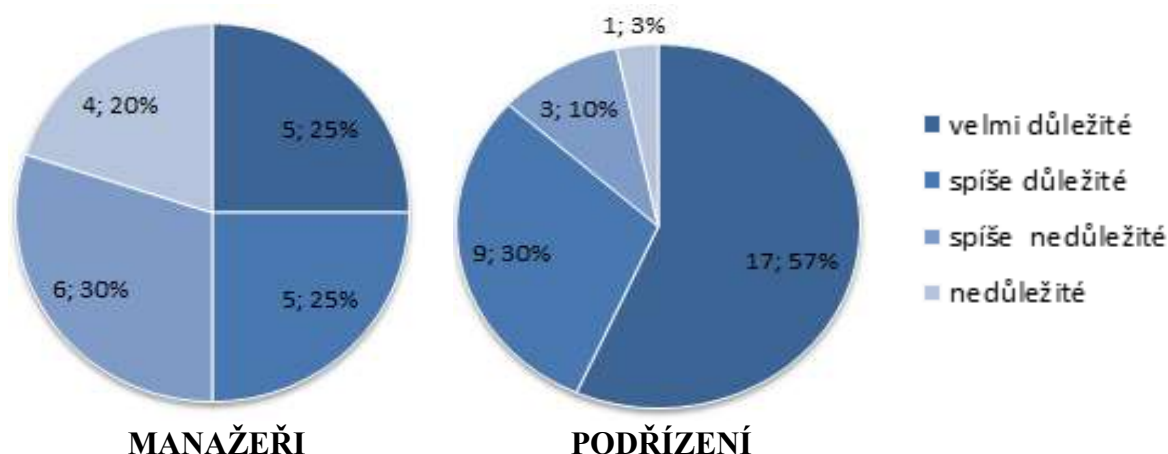
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Hlasová intonace

Prvek verbální komunikace, hlasová intonace, byl u 25 % dotazovaných manažerů vyhodnocen za velmi důležitý. Pro stejný počet manažerů tj. 25 % je hlasová intonace spíše důležitá. Pro 30 % manažerů je spíše nedůležitá a pro 20 % nedůležitá. Vážený aritmetický průměr 2,55 zařadil hlasovou intonaci mezi nedůležité prvky v rámci hodnocení manažerů a řadí se na poslední osmou pozici v tabulce. Rozptyl udává hodnoty 1,21, směrodatná odchylka 1,10 a variační koeficient 43,14 %.

Hlasovou intonaci jako velmi důležitou uznává 57 % podřízených, jako spíše důležitou uznává 30 % a jako spíše nedůležitou 10 % podřízených. Pouze jeden člověk označil hlasovou intonaci jako nedůležitou. Hlasová intonace u podřízených se řadí spíše jako důležitý faktor s hodnotou váženého aritmetického průměru 3,40. Variační koeficient dosahuje hodnoty 23,82 %, směrodatná odchylka 0,81 a rozptyl 0,66.

Graf 13: Hlasová intonace



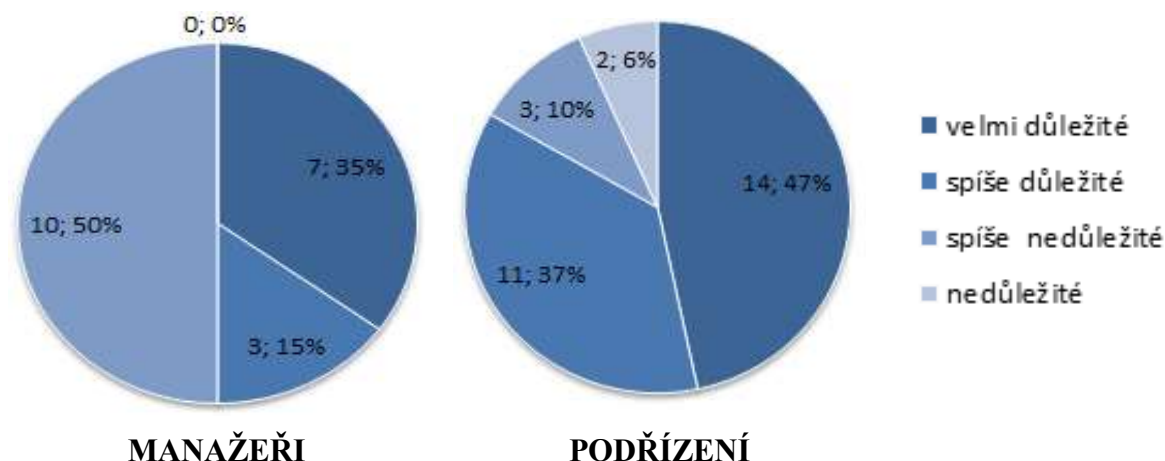
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Emociální zbarvení hlasu

Přestože za velmi důležité označilo emocionální zbarvení hlasu 35 % dotazovaných manažerů a za spíše důležité 15 %, umístil se tento prvek v porovnání s ostatními na páté pozici důležitosti u verbálních prvků manažerské komunikace. Pro 50 % manažerů je emociální zbarvení hlasu spíše nedůležité a nikdo z nich neodpověděl na nedůležitost. Vážený aritmetický průměr je 2,85 a variační koeficient je 32,63 %. Směrodatná odchylka udává hodnoty 0,93 a rozptyl 0,87.

Pro podřízené se emocionální zbarvení hlasu řídí mezi nedůležité, důvodem je předposlední nejnižší hodnota váženého aritmetického průměru. S váženým průměrem 3,23 a variačním koeficientem 27,86 %, se emocionální zbarvení hlasu zařadilo z pohledu podřízených u verbálních prvků spíše k nedůležitým. Rozptyl udává hodnoty 0,81 a směrodatná odchylka 0,90. Jako velmi důležité hlasovalo 47 % podřízených a jako spíše důležité 37 %. Na druhou stranu jako nedůležité označilo emocionální zbarvení hlasu 6 % dotazovaných a jako spíše nedůležité 10 %.

Graf 14: Emocionální zabarvení hlasu



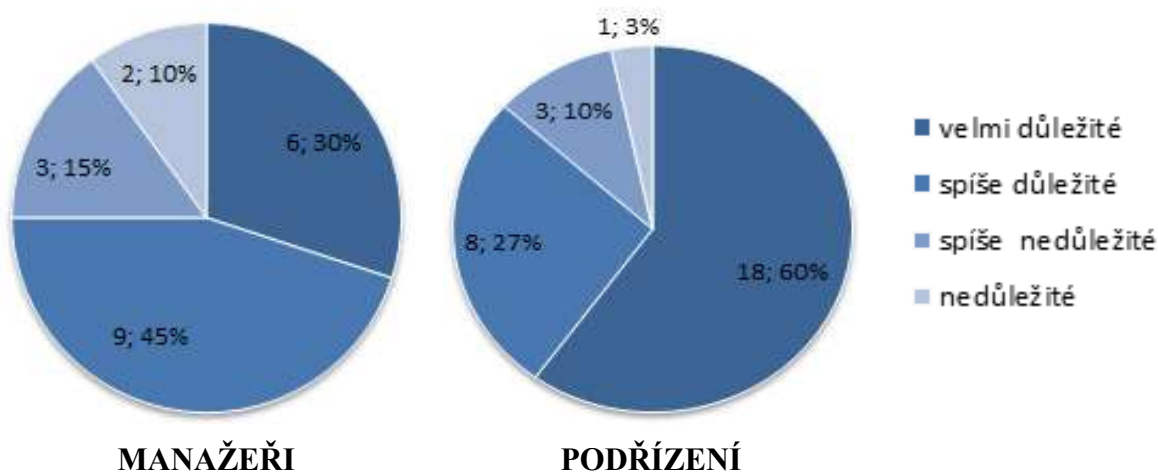
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Nepoužívání barbarismů

Při používání neznámých pojmů pro příjemce sdělení se zvyšuje riziko vzniku nedorozumění. Vyvarování se barbarismů je proto nedílnou součástí manažerské komunikace. Z celkového počtu respondentů, 30 % manažerů považuje nepoužívání barbarismů za velmi důležité. Za spíše důležité označilo 45 % dotazovaných manažerů, 15 % za spíše nedůležité a 10 % za nedůležité. Variační koeficient dosahuje hodnoty 31,86 % a rozptyl 0,89. Vážený aritmetický průměr je 2,95 a směrodatná odchylka 0,94.

Naopak od manažerů považují dotazovaní podřízení vyvarování se cizích slov za důležité. V tabulce se řadí na druhé pozici s váženým aritmetickým průměrem 3,43, rozptylem 0,67, směrodatnou odchylkou 0,82 a variačním koeficientem 23,91 %. Mezi velmi důležité prvky je zařadilo 60 % podřízených a jako spíše důležité 27 %. Naopak za spíše nedůležité označilo toto tvrzení 10 % podřízených a 3 % jako nedůležité.

Graf 15: Nepoužívání barbarismů



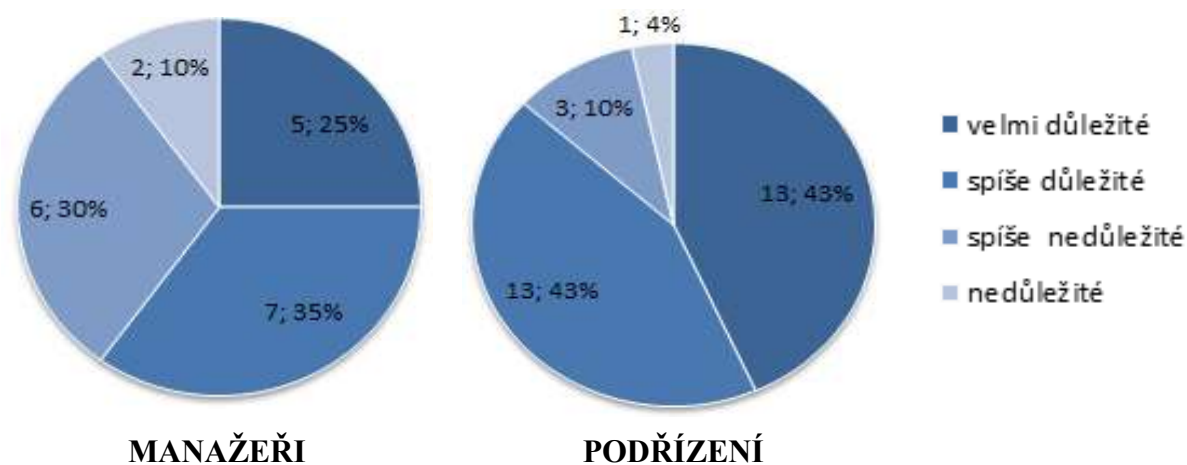
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Nepoužívání expletiv (prázdných slov – jako, prostě,...)

Jak je z tabulky č. 5 patrné, nepoužívání prázdných slov v komunikaci manažerů je podle samotných manažerů považováno za spíše nedůležité a řadí se na šestou pozici v tabulce. Pro 25 % manažerů je nepoužívání expletiv považováno za velmi důležité a pro 35 % za spíše důležité. Z celkového počtu respondentů zvolilo 30 % manažerů odpověď za spíše nedůležitou a 10 % za nedůležitou. Vážený aritmetický průměr je 2,75, rozptyl 0,93, směrodatná odchylka 0,97 a variační koeficient 35,27 %.

Nepoužívání expletiv (prázdných slov) u podřízených se považuje stejně jako u manažerů za méně významné a v tabulce se také řadí na šestou pozici. Hodnota váženého aritmetického průměru dosahuje hodnoty 3,27, rozptyl 0,62, směrodatná odchylka 0,78 a variační koeficient 23,85 %. Z celkového počtu respondentů si 43 % z dotazovaných podřízených myslí, že je velmi důležité, aby se manažeři vyvarovali používání prázdných slov, a stejný počet tj. 43 % označuje nepoužívání expletiv za spíše důležité. Naopak 10 % podřízených bere tento jev za spíše nedůležitý a za zcela nedůležitý jej označilo 4 % podřízených.

Graf 16: Nepoužívání expletiv



Zdroj: vlastní šetření (2020)

4.4.4 Neverbální komunikace

V rámci neverbální komunikace měli dotazovaní manažeři a podřízení za úkol určit míru důležitosti u sedmi neverbálních typů komunikace. Jedná se o mimiku, proxemiku, haptiku, gestiku, posturologii, oční kontakt či úpravu zevnějšku. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v Tabulce č. 7 a Tabulce č. 8.

Tabulka 7: Hodnocení neverbální komunikace podle manažerů

Neverbální komunikace - MANAŽEŘI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Mimika (výrazy v obličeji)	10 (50%)	6 (30%)	4 (20%)	0 (0%)	3,30	0,64	0,80	24,24%	2.
Proxemika (vzdálenost při komunikaci)	7 (35%)	5 (25%)	6 (30%)	2 (10%)	2,85	1,08	1,03	36,14%	6.
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)	9 (45%)	9 (45%)	0 (0%)	2 (10%)	3,25	0,83	0,91	28,00%	3.
Gestika (gesta jako doprovodný prvek sdělení)	8 (40%)	7 (35%)	4 (20%)	1 (5%)	3,10	0,83	0,91	29,35%	4.
Posturologie (držení těla)	6 (30%)	8 (40%)	5 (25%)	1 (5%)	2,95	0,79	0,89	30,17%	5.
Oční kontakt	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)	0 (0%)	3,70	0,22	0,47	12,70%	1.
Úprava zevnějšku	8 (40%)	4 (20%)	4 (20%)	4 (20%)	2,80	1,43	1,20	42,86%	7.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Hodnocení neverbální komunikace podle podřízených

Neverbální komunikace - PODŘÍZENÍ	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Mimika (výrazy v obličeji)	24 (80%)	5 (17%)	1 (3%)	0 (0%)	3,77	0,25	0,50	13,26%	1.
Proxemika (vzdálenost při komunikaci)	16 (53%)	11 (37%)	3 (10%)	0 (0%)	3,43	0,46	0,68	19,83%	5.
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)	19 (63%)	6 (20%)	5 (17%)	0 (0%)	3,47	0,60	0,78	22,48%	4.
Gestika (gesta jako doprovodný prvek sdělení)	14 (47%)	11 (37%)	3 (10%)	2 (6%)	3,23	0,81	0,90	27,86%	7.
Posturologie (držení těla)	18 (60%)	5 (17%)	4 (13%)	3 (10%)	3,27	1,10	1,05	32,11%	6.
Oční kontakt	16 (53%)	13 (43%)	1 (4%)	0 (0%)	3,50	0,33	0,57	16,29%	3.
Úprava zevnějšku	19 (64%)	9 (30%)	1 (3%)	1 (3%)	3,53	0,53	0,73	20,68%	2.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

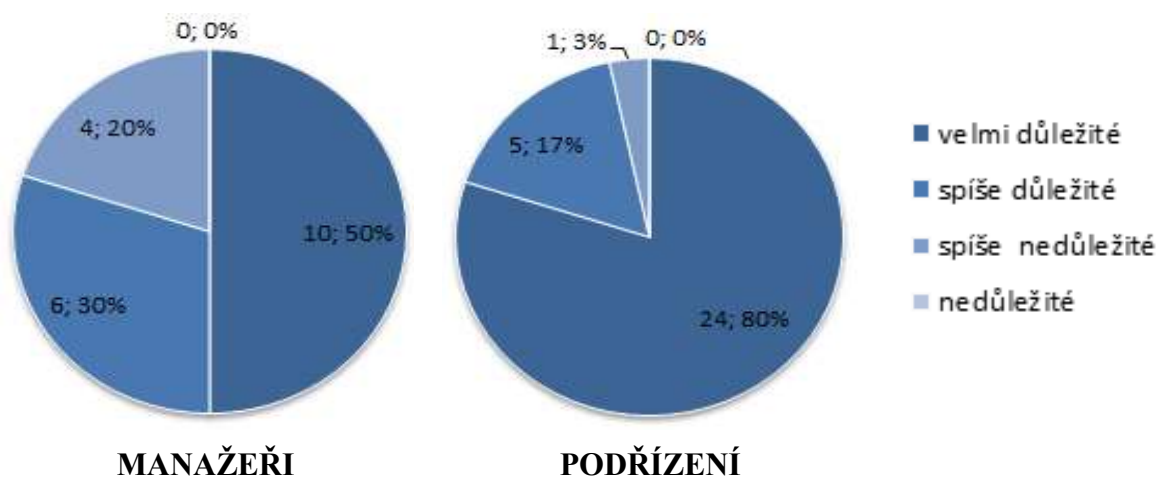
Zdroj: vlastní zpracování

Mimika (výrazy v obličeji)

Z grafu č. 17 vyplývá, že mimiku považuje za velmi důležitou 50 % manažerů a za spíše důležitou 30 % dotazovaných. Naopak za spíše nedůležitou ji ohodnotilo 20 % manažerů a nikdo nepovažuje mimiku za nedůležitou. Významnost mimiky s porovnáním ostatních prvků neverbální komunikace zvyšuje druhou nejvyšší hodnotu váženého aritmetického průměru 3,30. Rozptyl udává hodnoty 0,64, směrodatná odchylka 0,80 a variační koeficient 24,24 %.

Důležitost výrazů tváře pro podřízené při manažerské komunikaci prokazuje také graf č. 17 jako největší vážený aritmetický průměr v tabulce (3,77). Rozptyl je 0,25, směrodatná odchylka 0,50 a variační koeficient 13,26 %. Z celkového počtu respondentů, 80 % podřízených zařadilo mimiku mezi velmi důležité prvky neverbální komunikace. Jako spíše důležité označilo 17 % podřízených. Naopak pouze 3 % respondentů označili výrazy v obličeji při komunikaci za spíše nedůležité a nikdo neodpověděl na nedůležitost.

Graf 17: Mimika (výrazy v obličeji)



Zdroj: vlastní šetření (2020)

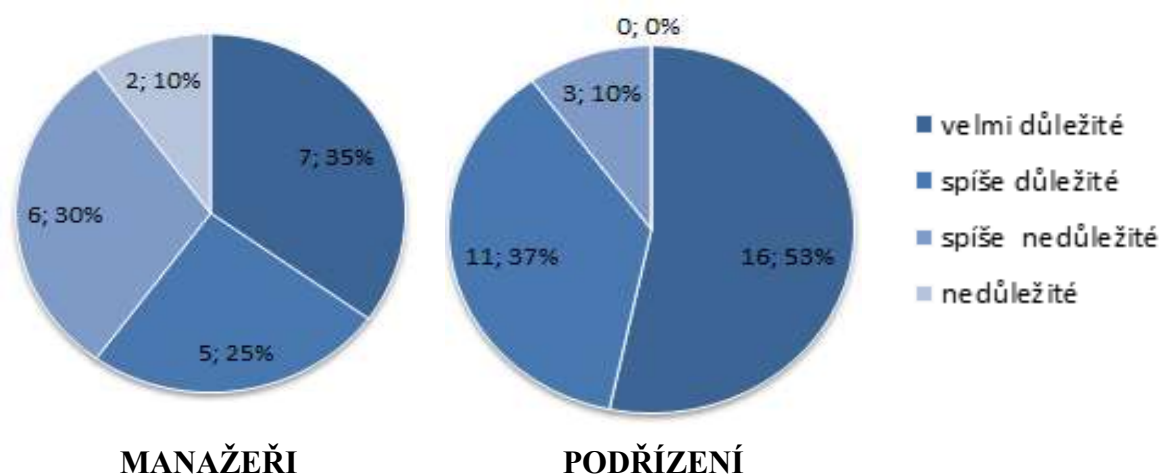
Proxemika (vzdálenost při komunikaci)

Proxemika je u manažerů považována za nevýznamný prvek při porovnání s ostatními prvky neverbální komunikace. Nedůležitost vyplývá z porovnání hodnot vážených aritmetických průměrů, kdy vážený aritmetický průměr proxemiky nabývá hodnoty 2,85 a zaujímá předposlední šestou pozici v tabulce. Variační koeficient je 36,14 %, směrodatná odchylka 1,03 a rozptyl 1,08. Za velmi důležitou považuje proxemiku 35 % manažerů a za spíše důležitou 25 % respondentů. Jako spíše nedůležitou ji označilo 30 % manažerů a 10 % ji považuje za nedůležitou.

Další méně významnou formou neverbální komunikace pro podřízené představuje proxemika. Za velmi důležitou ji označilo 53 % podřízených a za spíše důležitou 37 %.

Jako spíše nedůležitou označilo proxemiku 10 % podřízených a nikdo neodpověděl na nedůležitost. V tabulce se řadí na pátou pozici s aritmetickým průměrem 3,43, variačním koeficientem 19,83 %, směrodatnou odchylkou 0,68 a rozptylem 0,46.

Graf 18: Proxemika (vzdálenost při komunikaci)



Zdroj: vlastní šetření (2020)

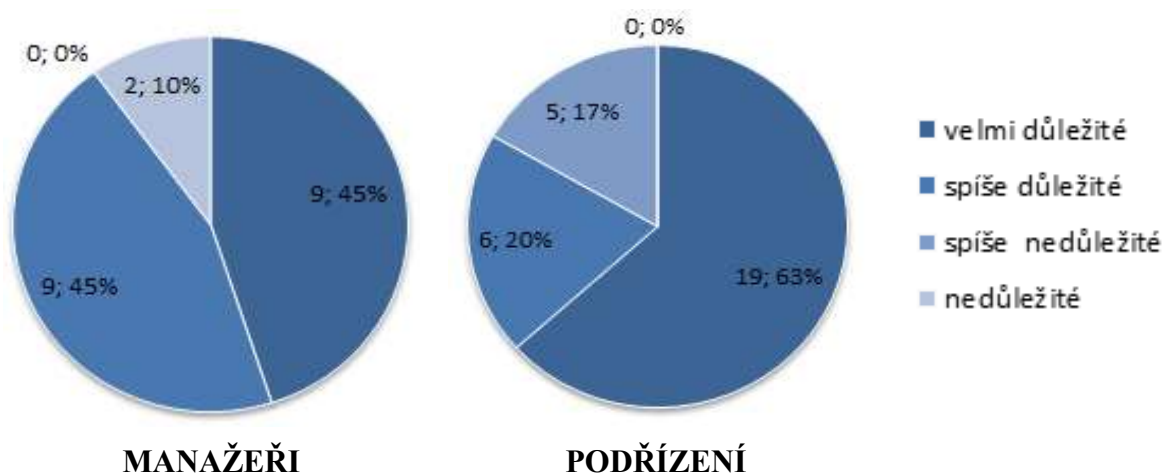
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)

Haptiku považují manažeři za spíše důležitou. Většina dotazovaných manažerů (45 %) považuje podání ruky za velmi důležitou, stejný počet (45 %) ji považuje za spíše důležitou. Nikdo neodpověděl na spíše nedůležitost a pouze 10 % manažerů odpovědělo na nedůležitost. Významnost potvrzuje vysoký vážený aritmetický průměr (3,25), díky kterému se podání ruky umístilo na třetím pořadí významnosti neverbálních prvků komunikace. Variační koeficient udává hodnoty 28,00 %, rozptyl 0,83 a směrodatná odchylka 0,91.

Čtvrté místo v tabulce vyplývá z pořadí vážených průměrů i u odpovědí podřízených. Hodnota váženého průměru 3,47 řadí u podřízených podání ruky za středně významný prvek neverbální komunikace. Rozptyl je 0,60, směrodatná odchylka 0,78 a variační koeficient 22,48 %. Z grafu je patrné, že více jak polovina (63 %) dotazovaných podřízených označila prvek za velmi důležitý. Druhá nejčastější odpověď (20 %) patřila

k rozhodnutí přisuzujícímu spíše důležitost. Za spíše nedůležité označilo podání ruky 17 % podřízených a nedůležité neoznačil nikdo.

Graf 19: Haptika (podání ruky, hmatový vjem)



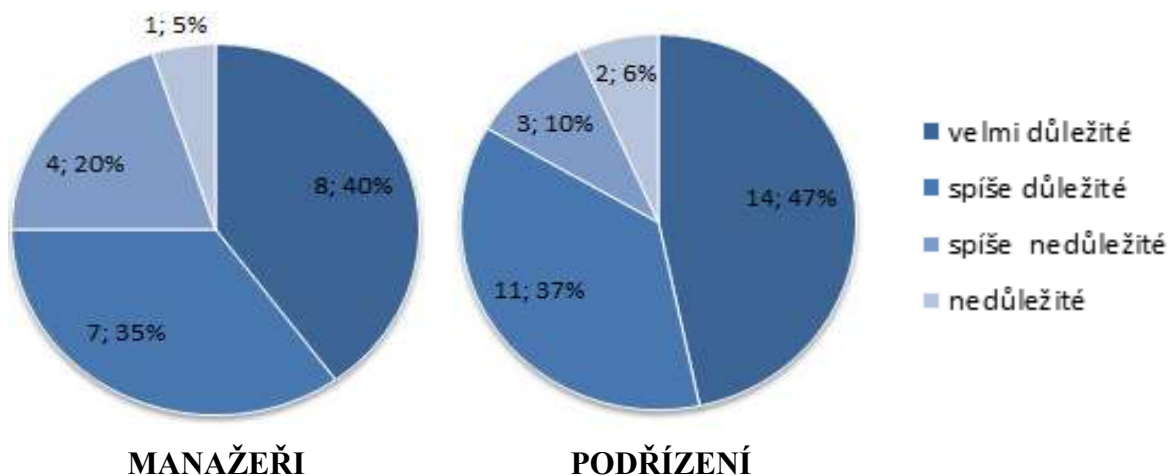
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Gestika (gesta jako doprovodný prvek sdělení)

Gestika je pro manažery při manažerské komunikaci považována za středně důležitý prvek. Z výsledků plyne, že ji za velmi důležitou označilo 40 % respondentů z řady manažerů. Za spíše důležitou ji označilo 35 % dotazovaných manažerů. Jako nedůležitou ji označil jeden z manažerů a zbytek manažerů (20 %) přisuzuje gestice spíše nedůležitost. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,10, směrodatná odchylka 0,91, rozptyl 0,83 a variační koeficient 29,35 %.

Podřízení zvolili gestiku jako nejméně důležitý prvek u neverbální komunikace a v tabulce se řadí na posledním sedmém místě. Pro 47 % dotazovaných se gesta komunikace manažera zdají velmi důležité a pro 37 % spíše důležité. Za spíše nedůležité zvolilo 10 % podřízených a jako nedůležité jenom 6 % respondentů. Vážený aritmetický průměr je 3,23. Variační koeficient dosahuje hodnoty 27,86 %, rozptyl 0,81 a směrodatná odchylka 0,90.

Graf 20: Gestika (gest jako doprovodný prvek sdělení)



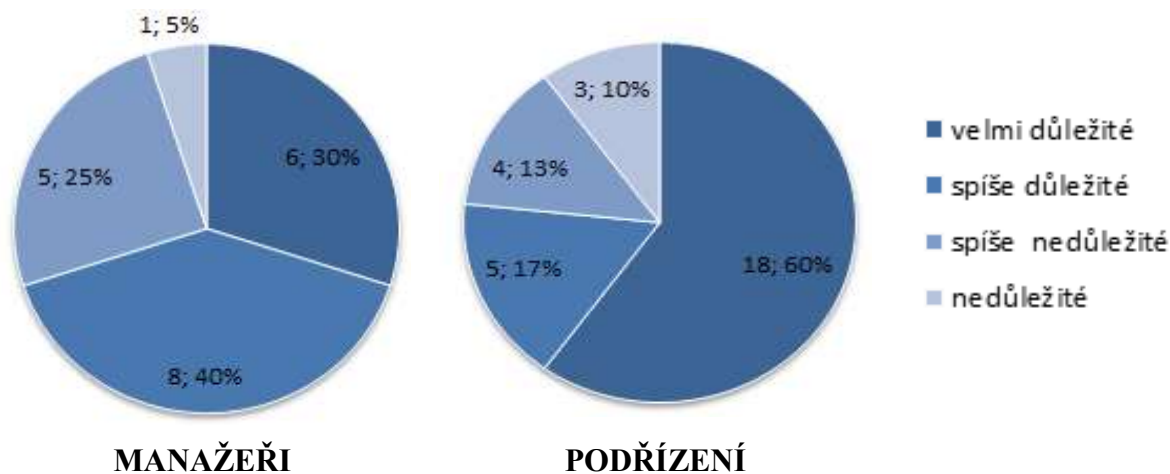
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Posturologie (držení těla)

Držení těla za velmi důležité označilo 30 % dotazovaných manažerů a za spíše důležité 40 % respondentů. V porovnání s ostatními prvky se jedná o třetí nejméně významný prvek u neverbální komunikace. Za spíše nedůležitý jej ohodnotilo 25 % dotazovaných manažerů a za nedůležitý jeden z manažerů. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 2,95 a variační koeficient 30,17 %. Směrodatná odchylka je 0,89 a rozptyl 0,79.

Z grafu č. 21 posturologie je patrné, že více než polovina dotazovaných podřízených (60 %) považuje držení těla za velmi důležitou a 17 % za spíše důležitou. Naopak 13 % ji považuje za spíše nedůležitou a 10 % za nedůležitou. Směrodatná odchylka je 1,05, rozptyl 1,10 a variační koeficient 32,11 %. Vážený aritmetický průměr je 3,27.

Graf 21: Posturologie (držení těla)



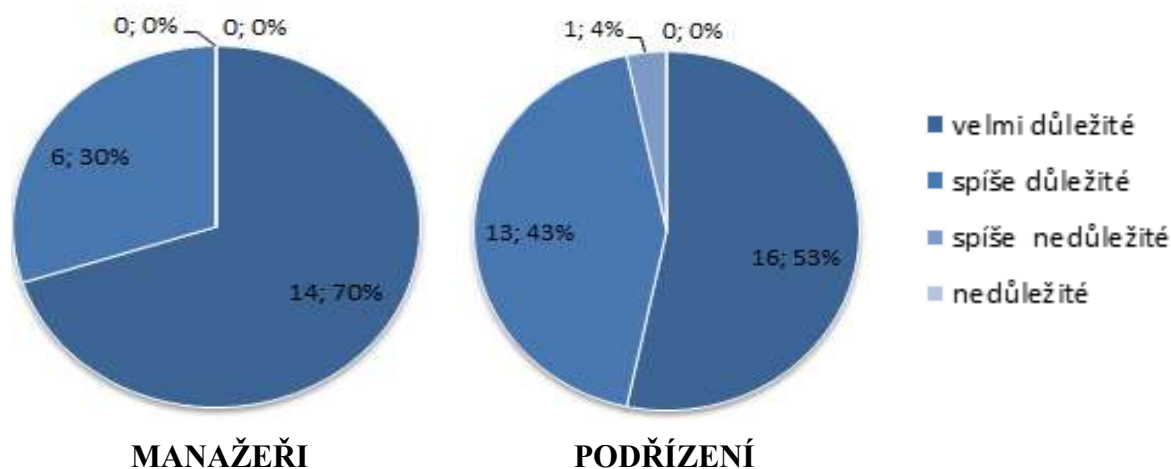
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Oční kontakt

Jako nejdůležitější prvek neverbální komunikace zvolili manažeři oční kontakt, kdy hodnota váženého aritmetického průměru činí 3,70. K velmi důležitým prvkům přiřadilo oční kontakt 70 % manažerů, ke spíše důležitým 30 %. Nikdo z manažerů neodpověděl na nedůležitost očního kontaktu. Variační koeficient udává hodnoty 12,70 %, rozptyl 0,22 a směrodatná odchylka 0,47.

Pro 53 % podřízených představuje oční kontakt velmi důležitou součást neverbální komunikace, pouze jeden respondent se domnívá, že se jedná o spíše nedůležitý prvek. Za spíše důležitý jej vybralo 43 % účastníků dotazníku a jako nedůležitý nikdo. Vážený aritmetický průměr je 3,50 a variační koeficient 16,29 %. Rozptyl udává hodnoty 0,33 a směrodatná odchylka 0,57.

Graf 22: Oční kontakt



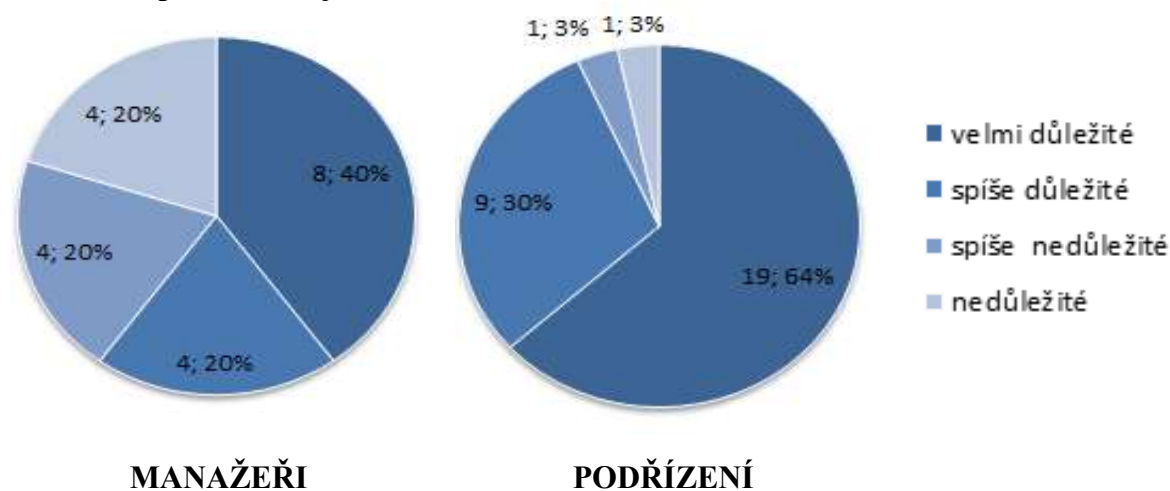
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Úprava zevnějšku

Nejméně významným prvkem neverbální komunikace byla podle manažerů úprava zevnějšku, která se umístila na posledním sedmém místě v tabulce. Za velmi důležitou volilo úpravu zevnějšku 40 % manažerů a za spíše důležitou 20 %. Pro stejný počet manažerů (20 %) je úprava zevnějšku spíše nedůležitá, ale také nedůležitá. Hodnota váženého aritmetického průměru je 2,80 a variační koeficient udává hodnoty 42,86 %. Rozptyl je 1,43 a směrodatná odchylka 1,20.

Z analýzy dat je patrné, že více jak polovina podřízených přisuzuje úpravě manažerova zevnějšku význam. V porovnání s ostatními prvky, patří k těm důležitějším a v tabulce se řadí na druhé pozici. Hodnota váženého aritmetického průměru 3,53 spadá v porovnání s ostatními k důležitým prvkům a variační koeficient je 20,68 %. Rozptyl udává hodnoty 0,53 a směrodatná odchylka 0,73. Pro 64 % podřízených je úprava zevnějšku velmi důležitá, pro 30 % spíše důležitá a pro jednoho respondenta spíše nedůležitá. Také pouze jeden podřízený odpověděl na nedůležitost.

Graf 23: Úprava zevnějšku



Zdroj: vlastní šetření (2020)

4.4.5 Efektivní komunikace

Předposlední částí hodnocenou pomocí míry důležitosti jsou prvky náležící do efektivní komunikace. Patří sem prověřování správného pochopení sdělení, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, aktivní naslouchání, schopnost empatie, zjednodušování jazyka, nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář). Důležitost konkrétních prvků je zaznamenána rovněž v tabulkách (Tabulka č. 9 a Tabulka č. 10).

Tabulka 9: Hodnocení efektivní komunikace podle manažerů

Efektivní komunikace - MANAŽEŘI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Prověřování správného pochopení sdělení	9 (45%)	9 (45%)	1 (5%)	1 (5%)	3,30	0,64	0,80	24,24%	3.
Regulování informačních toků	11 (55%)	8 (40%)	1 (5%)	0 (0%)	3,50	0,37	0,61	17,43%	2.
Využívání zpětné vazby	13 (65%)	6 (30%)	1 (5%)	0 (0%)	3,60	0,36	0,60	16,67%	1.
Aktivní naslouchání	7 (35%)	9 (45%)	4 (20%)	0 (0%)	3,15	0,56	0,75	23,81%	5.
Schopnost empatie	9 (45%)	5 (25%)	3 (15%)	3 (15%)	3,00	1,26	1,12	37,33%	6.
Zjednodušování jazyka	5 (25%)	10 (50%)	0 (0%)	5 (25%)	2,75	1,25	1,12	40,73%	7.
Nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář)	12 (60%)	2 (10%)	5 (25%)	1 (5%)	3,25	1,04	1,02	31,38%	4.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Hodnocení efektivní komunikace podle podřízených

Efektivní komunikace - PODŘÍZENÍ	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Prověřování správného pochopení sdělení	25 (83%)	5 (17%)	0 (0%)	0 (0%)	3,83	0,14	0,38	9,92%	1.
Regulování informačních toků	15 (50%)	12 (40%)	3 (10%)	0 (0%)	3,40	0,46	0,67	19,71%	5.
Využívání zpětné vazby	21 (70%)	4 (13%)	3 (10%)	2 (7%)	3,47	0,88	0,93	26,80%	4.
Aktivní naslouchání	13 (43%)	13 (43%)	2 (7%)	2 (7%)	3,23	0,74	0,86	26,63%	7.
Schopnost empatie	21 (70%)	4 (13%)	4 (13%)	1 (4%)	3,50	0,74	0,86	24,57%	3.
Zjednodušování jazyka	14 (46%)	12 (40%)	2 (7%)	2 (7%)	3,27	0,75	0,87	26,61%	6.
Nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář)	22 (73%)	8 (27%)	0 (0%)	0 (0%)	3,73	0,20	0,45	12,06%	2.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

Zdroj: vlastní zpracování

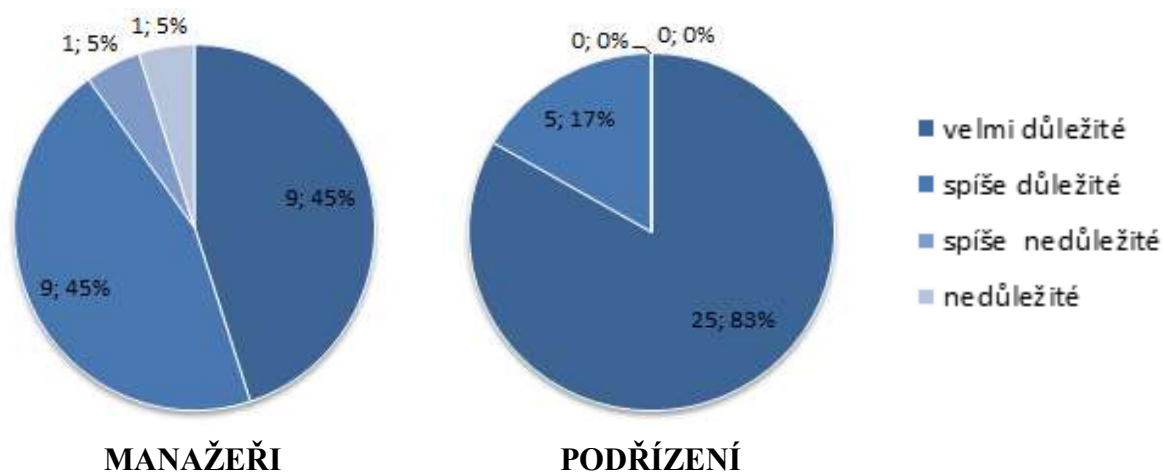
Prověřování správného pochopení sdělení

Během procesu komunikace může nastat kdykoliv komunikační šum a proto je potřeba se vůči němu vyvarovat na základě prověřování správného pochopení sdělení. Pro 45 % manažerů je prověřování správného pochopení sdělení velmi důležité a v tabulce se řadí na třetí pozici. Stejný počet považují manažeři i za spíše důležité. Pouze pro jednoho manažera je prověřování správného pochopení sdělení nedůležité, ale i spíše nedůležité. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,30. Variační koeficient je 24,24 %, směrodatná odchylka 0,80 a rozptyl 0,64.

Důležitost tvrzení potvrzují i odpovědi podřízených. Z celkového počtu 30 dotazovaných, zvolilo prověřování správného pochopení sdělení za velmi důležité 83 % respondentů a jako spíše důležité 17 %. Nikdo neoznačil nedůležitost. Vážený aritmetický

průměr je v tomto případě 3,83 a variační koeficient 9,92 %. Rozptyl udává hodnoty 0,14 a směrodatná odchylka 0,38.

Graf 24: Prověřování správného pochopení sdělení



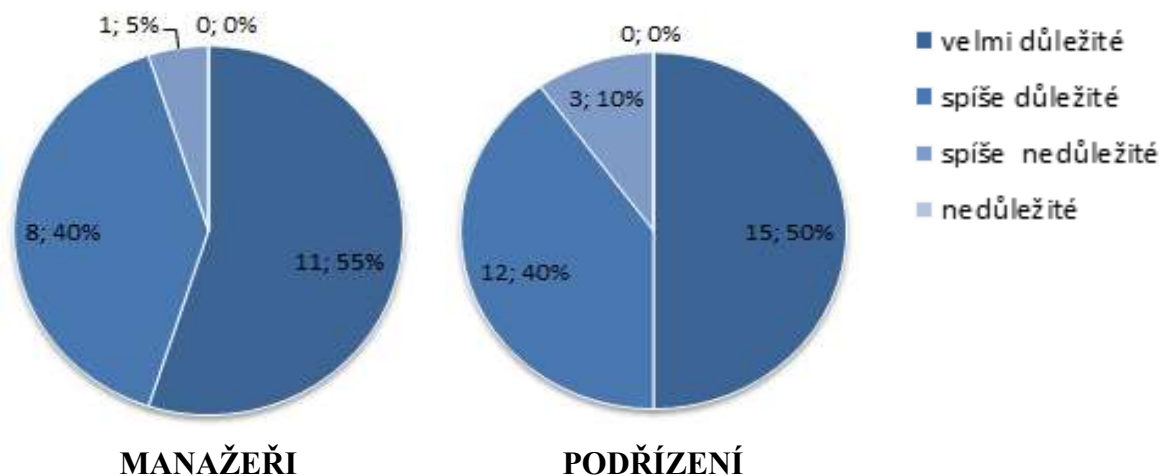
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Regulování informačních toků

Jak je možné vyčíst z grafu č. 25, radí se regulování informačních toků u manažerů k důležitým prvkům. Důležitost dokládá i druhý největší vážený aritmetický průměr (3,50) v porovnání s ostatními tvrzeními předznamenávajícími efektivní komunikaci. Variační koeficient je 17,43 %. Rozptyl udává hodnoty 0,37 a směrodatná odchylka 0,61. Přesně 55 % z dotazovaných manažerů přisuzuje regulování informačních toků za velmi důležité, 40 % to považuje za spíše důležité a pouze u jednoho manažera se jedná o spíše nedůležitý prvek.

Ačkoliv 50 % z dotazovaných podřízených zvolilo regulování informačních toků jako velmi důležité a 40 % za spíše důležité, radí se tento prvek k třetímu nejméně důležitému mezi elementy efektivní komunikace. Vážený aritmetický průměr činí 3,40, jelikož 10 % respondentů zvolilo variantu spíše nedůležitě a nikdo nezvolil nedůležitost. Variační koeficient je 19,71 %, směrodatná odchylka 0,67 a rozptyl 0,46.

Graf 25: Regulování informačních toků



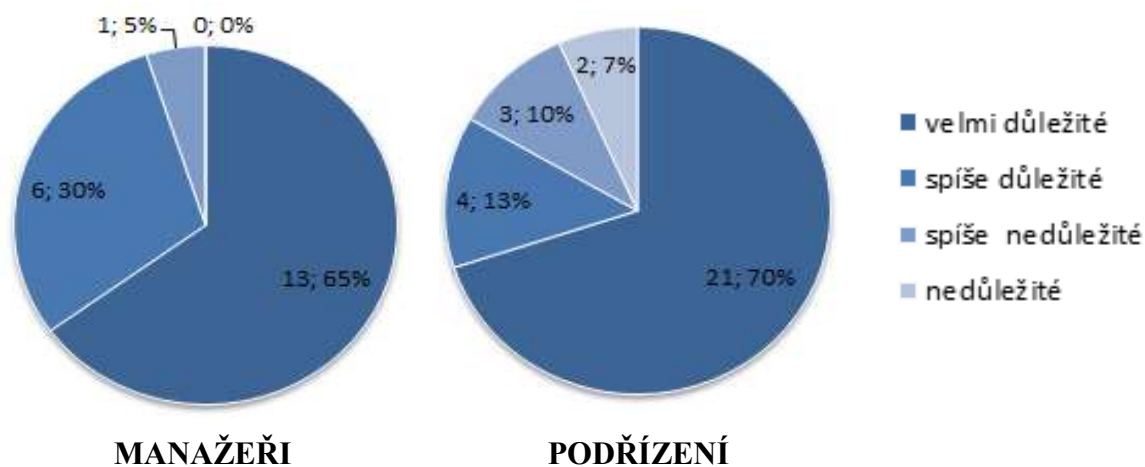
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Využívání zpětné vazby

Využívání zpětné vazby považují manažeři za nejdůležitější. Z celkového počtu respondentů, považuje 65 % manažerů využívání zpětné vazby za velmi důležité a za spíše důležité 30 %. Pouze pro 5 % respondentů je využívání zpětné vazby spíše nedůležité. Vážený aritmetický průměr je 3,60 a v tabulce se řadí na první pozici. Variační koeficient je 16,67 %, rozptyl 0,36 a směrodatná odchylka 0,60.

Využívání zpětné vazby bylo podřízenými zvoleno jako středně významný prvek efektivní komunikace manažerů. Pro 70 % podřízených je využívání zpětné vazby velmi důležité a pro 13 % spíše důležité. Pouze 7 % respondentů odpovědělo na nedůležitost a pro 10 % podřízených je využívání zpětné vazby spíše nedůležité. Vážený aritmetický průměr je 3,47 a variační koeficient 26,80 %. Rozptyl je 0,88 a směrodatná odchylka 0,93.

Graf 26: Využívání zpětné vazby



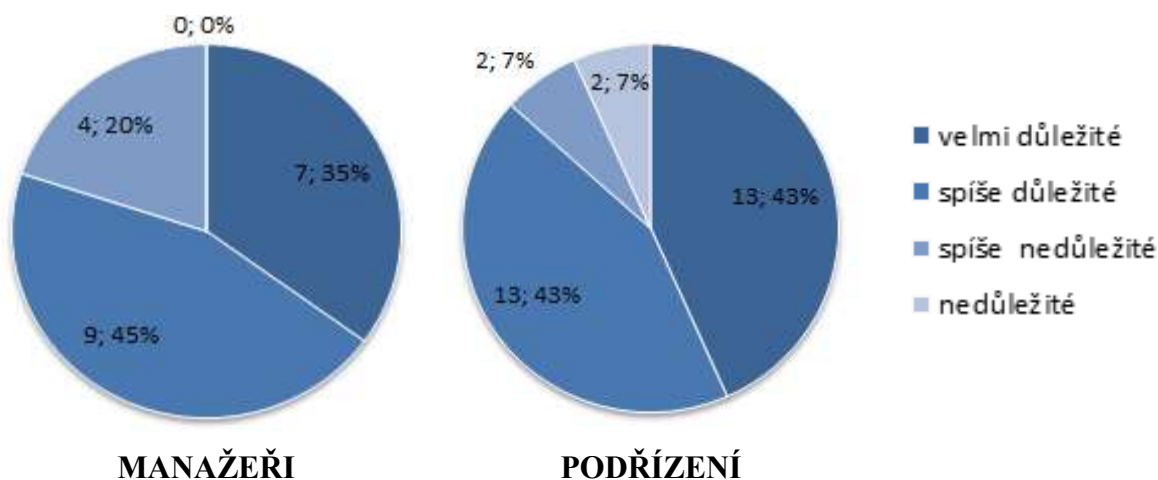
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Aktivní naslouchání

Z výsledků hodnocení manažerů vyplývá, že aktivní naslouchání je z jejich pohledu třetím nejméně významným prvkem pro efektivní komunikaci. Jako nedůležitý a spíše nedůležitý považuje aktivní naslouchání dohromady 20 % odpovídajících manažerů. Za spíše důležité a velmi důležité 80 % respondentů. Vážený aritmetický průměr je 3,15, směrodatná odchylka 0,75 a rozptyl 0,56. Variační koeficient je 23,81 %.

U podřízených bylo aktivní naslouchání zvoleno jako nedůležitý prvek efektivní komunikace. V tabulce se řadí na posledním sedmém místě. Z celkového počtu manažerů, označilo 43 % respondentů aktivní naslouchání za velmi důležité. Stejný počet respondentů označil odpověď i za spíše důležité. Naopak 14 % respondentů zvolilo aktivní naslouchání přisuzující nedůležitost. Poslední umístění v rámci prvků efektivní komunikace potvrzuje i nízký vážený aritmetický průměr 3,23 a variační koeficient (26,63 %). Rozptyl je 0,74 a směrodatná odchylka 0,86.

Graf 27: Aktivní naslouchání



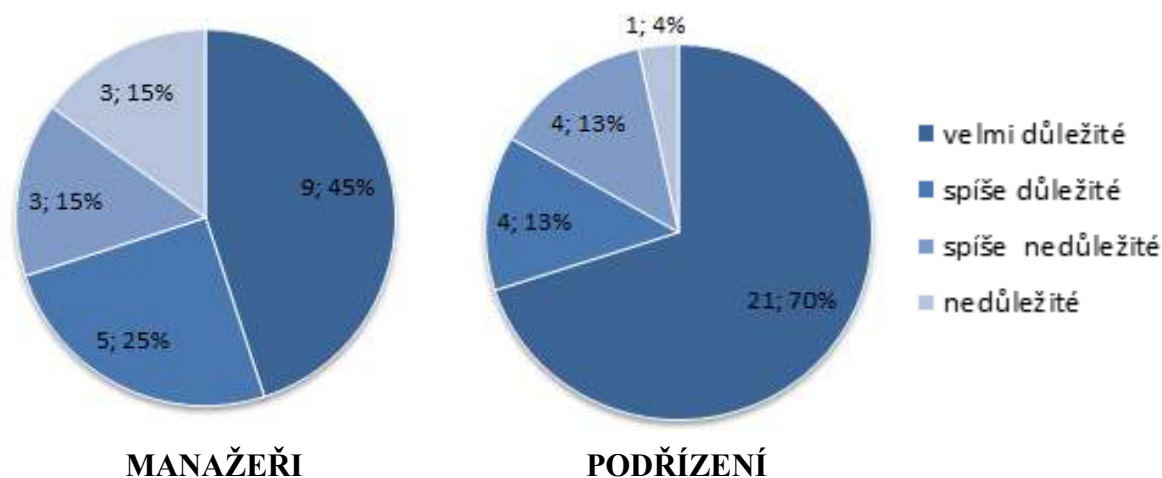
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Schopnost empatie

Přibližně polovina (45 %) dotazovaných manažerů považuje schopnost empatie za velmi důležitou. Za spíše důležitou ji vnímá 25 % manažerů a 15 % ji vidí jako spíše nedůležitou. Pro stejné procento manažerů (15 %) je schopnost empatie absolutně nedůležitým prvkem. Vážený aritmetický průměr je 3,00, rozptyl 1,26, směrodatná odchylka 1,12 a variační koeficient 37,33 %.

Schopnost empatie u podřízených je na třetím místě důležitosti v tabulce. Největší procento zaznamenávají respondenti, kteří zvolili volbu velmi důležitou, činí téměř více než polovina (70 %). Další největší procento (13 %) představují podřízení, pro které je schopnost empatie spíše důležitá. Za spíše nedůležitou ji označilo také 13 % dotazovaných a pouze pro jednoho respondenta není důležitá vůbec. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,50, rozptyl 0,74, směrodatná odchylka 0,86 a variační koeficient 24,57 %.

Graf 28: Schopnost empatie



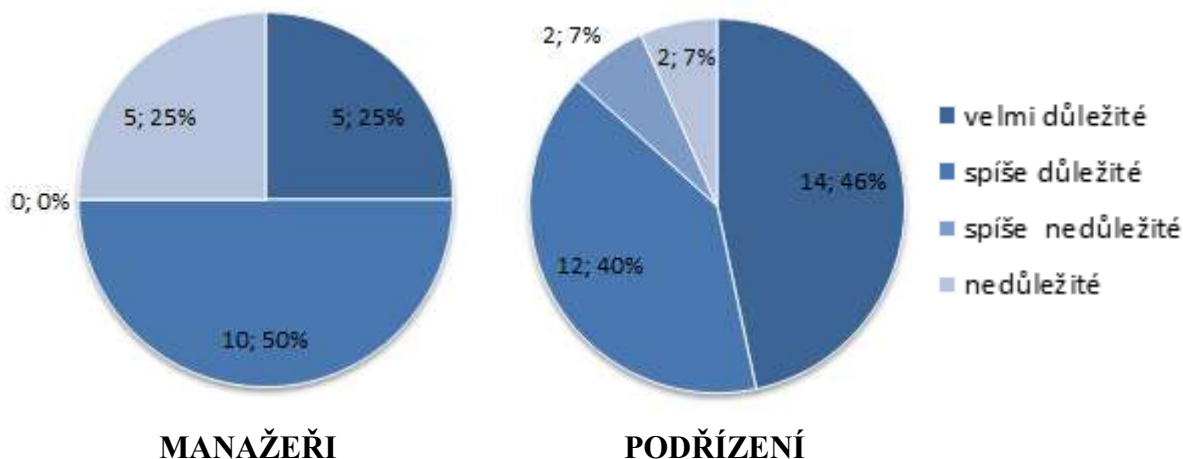
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Zjednodušování jazyka

Jak je možné pozorovat v tabulce č. 9, zjednodušování jazyka pro manažery je nejméně důležitým prvkem v porovnání s ostatními prvky efektivní komunikace a v tabulce se nachází na posledním sedmém místě. Důkazem je i nejnižší vážený aritmetický průměr s hodnotou 2,75. Z grafu je možné vyčíst, že pouze 25 % manažerů považuje zjednodušování jazyka za velmi důležitou a 50 % ji považuje za spíše důležitou. Za nedůležitou ji považuje 25 % respondentů a za spíše nedůležitou nikdo. Variační koeficient nabývá hodnoty 40,73 %, rozptyl 1,25 a směrodatná odchylka 1,12.

U podřízených pracovníků se zjednodušování jazyka zařazuje na předposlední pozici v porovnání s ostatními prvky zvyšujícími efektivitu komunikace. Pro 46 % podřízených je zjednodušování jazyka velmi důležitým aspektem, pro 40 % spíše důležitým a pro 7 % spíše nedůležitým. Také 7 % podřízených vidí zjednodušování jazyka jako nedůležité. Variační koeficient je 26,61 % a směrodatná odchylka 0,87. Vážený aritmetický průměr je 3,27 a rozptyl 0,75.

Graf 29: Zjednodušování jazyka



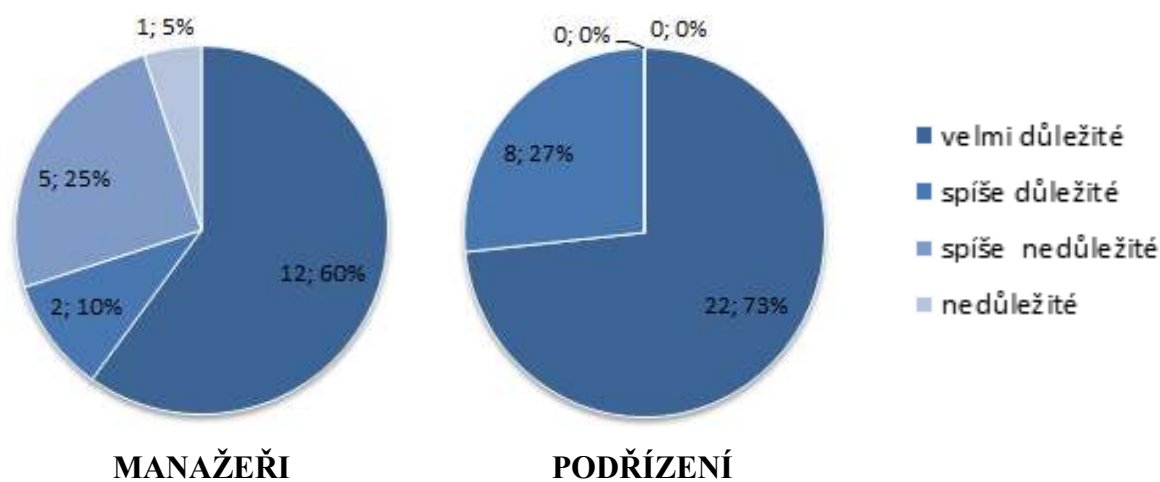
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář)

U manažerů se nevyužívání šušky zařazuje na střední pozici v porovnání s ostatními prvky efektivní komunikace. Za velmi důležitou ji označilo 60 % dotazovaných manažerů a za spíše důležitou 10 %. Pouze 5 % hodnotilo volbu nevyužívání šušky jako nedůležitou a 25 % jako spíše nedůležitou. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,25 a variační koeficient 31,38 %. Rozptyl je 1,04 a směrodatná odchylka 1,02.

Druhým nejvýznamnějším prvkem efektivní komunikace je podle podřízených pracovníků nevyužívání šušky s váženým aritmetickým průměrem 3,73. Za velmi důležitou ji označilo 73 % podřízených pracovníků a za spíše důležitou pouze 27 % respondentů. Nikdo z podřízených neodpověděl na nedůležitost. Rozptyl udává hodnoty 0,20, směrodatná odchylka 0,45 a variační koeficient 12,06 %.

Graf 30: Nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář)



Zdroj: vlastní šetření (2020)

4.4.6 Komunikační bariéry

Analýza výzkumu komunikační bariéry zkoumala z pohledu důležitosti pro práci manažerů šest tvrzení. Jedná se o nadměrné množství informací, nedostatek času, nepochopení tématu, způsob vyjadřování (v odborném jazyce), nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk), neschopnost koncentrace (stres). Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v tabulkách (Tabulka č. 11 a Tabulka č. 12).

Tabulka 11: Hodnocení komunikačních bariér podle manažerů

Komunikační bariéry - MANAŽEŘI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Nadměrné množství informací	14 (70%)	4 (20%)	2 (10%)	0 (0%)	3,60	0,46	0,68	18,88%	2.
Nedostatek času	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)	0 (0%)	3,70	0,22	0,47	12,70%	1.
Neporozumění tématu	12 (60%)	6 (30%)	2 (10%)	0 (0%)	3,50	0,47	0,69	19,71%	3.
Způsob vyjadřování (v odborném jazyce)	5 (25%)	6 (30%)	6 (30%)	3 (15%)	2,65	1,08	1,04	39,25%	6.
Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk)	5 (25%)	10 (50%)	4 (20%)	1 (5%)	2,95	0,68	0,83	28,14%	5.
Neschopnost koncentrace (stres)	8 (40%)	9 (45%)	3 (15%)	0 (0%)	3,25	0,51	0,72	22,15%	4.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Hodnocení komunikačních bariér podle podřízených

Komunikační bariéry - PODRÍZENÍ	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí
Nadměrné množství informací	24 (80%)	4 (14%)	1 (3%)	1 (3%)	3,70	0,49	0,70	18,92%	1.
Nedostatek času	17 (57%)	11 (37%)	2 (6%)	0 (0%)	3,50	0,40	0,63	18,00%	2.
Neporozumění tématu	18 (60%)	7 (23%)	3 (10%)	2 (7%)	3,37	0,86	0,93	27,60%	4.
Způsob vyjadřování (v odborném jazyce)	15 (50%)	10 (33%)	3 (10%)	2 (7%)	3,27	0,82	0,91	27,83%	6.
Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk)	15 (50%)	10 (33%)	4 (14%)	1 (3%)	3,30	0,70	0,84	25,45%	5.
Neschopnost koncentrace (stres)	19 (64%)	7 (23%)	1 (3%)	3 (10%)	3,40	0,94	0,97	28,53%	3.

1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité

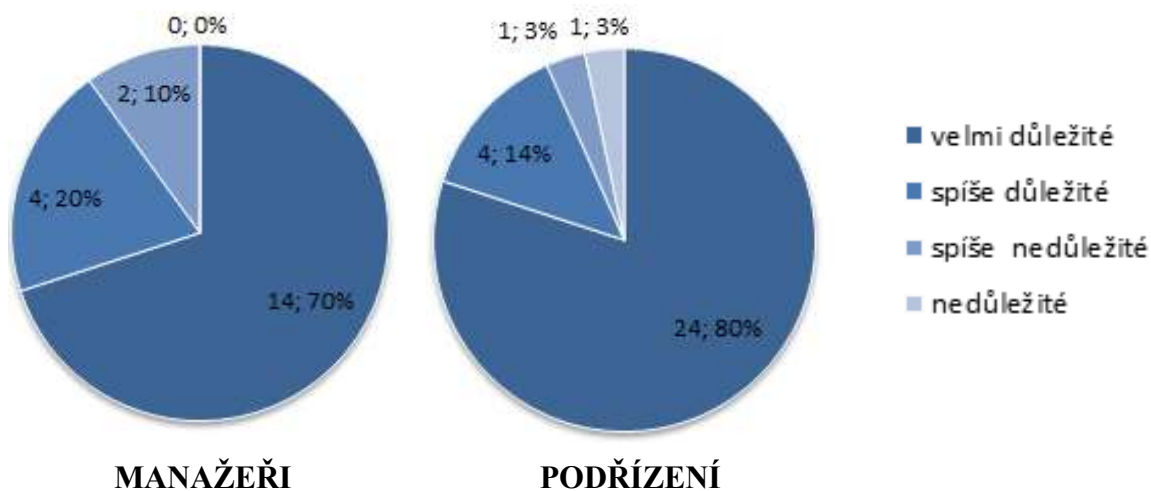
Zdroj: vlastní zpracování

Nadměrné množství informací

Jak je patrné z grafu č. 31 i tabulky č. 11, nadměrné množství informací je pro všechny manažery důležité. U manažerů ji za velmi důležitou označilo 70 % respondentů a za spíše důležitou 20 %. Pro 10 % respondentů je nadměrné množství informací spíše nedůležité a nikdo neodpověděl na nedůležitost. Variační koeficient je 18,88 % a vážený aritmetický průměr 3,60 určuje druhou pozici v tabulce v rámci významnosti. Rozptyl je 0,46 a směrodatná odchylka 0,68.

U hodnocení podřízených, variační koeficient dosahuje hodnoty 18,92 %. Hodnota váženého aritmetického průměru 3,70 řadí tento prvek u podřízených za nejvýznamnější. Hodnotu za velmi důležitou zvolilo 80 % podřízených, hodnotu zaznamenávající spíše důležitost 14 % respondentů. Pouze dva podřízení odpověděli na nedůležitost. Rozptyl udává hodnoty 0,49 a směrodatná odchylka 0,70.

Graf 31: Nadměrné množství informací



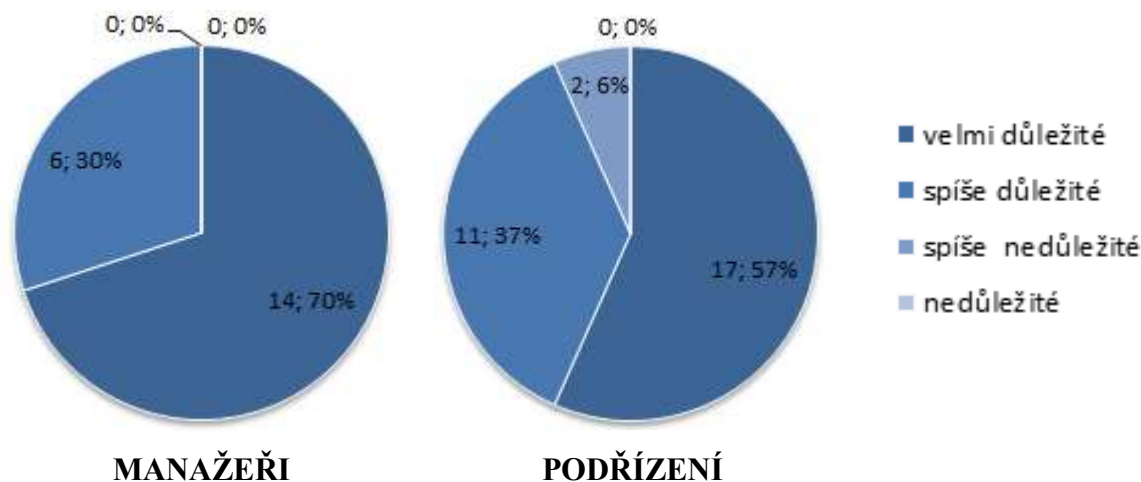
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Nedostatek času

U grafu č. 32, zobrazujícího odpovědi manažerů na významnost nedostatku času, je možné pozorovat, stejně jako u nadměrného množství informací, pouze důležitost prvku. Variační koeficient v tomto případě dosahuje hodnoty 12,70 %. Vážený aritmetický průměr 3,70 je největší a v tabulce se řadí na první místo. Z celkového počtu tj. 20 (100%) respondentů se 70 % manažerů shodlo, že nedostatek času je velmi důležitý a 30 % jej považuje za spíše důležitý. Nikdo neodpověděl na nedůležitost. Směrodatná odchylka je 0,47 a rozptyl 0,22.

U nedostatku času volili podřízení také odpovědi zaznamenávající důležitost prvku nežli nevýznamnost. Hodnota váženého aritmetického průměru proto činí 3,50. Variační koeficient je 18,00 %, směrodatná odchylka 0,63 a rozptyl 0,40. Pouze dva z podřízených odpověděli, že je nedostatek času spíše nedůležitý, nicméně 37 % respondentů zvolilo variantu spíše důležitou a 57 % za velmi důležitou.

Graf 32: Nedostatek času



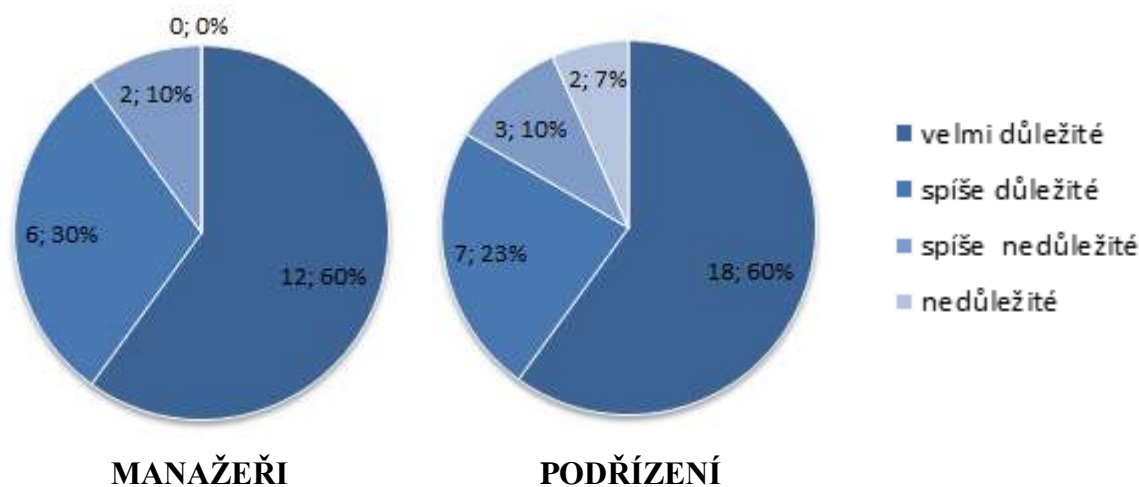
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Neporozumění tématu

Z tabulky č. 11 je možné vyčíst, že neporozumění tématu je pro manažery středně důležitým prvkem. V tabulce se nachází na třetím místě. Z celkového počtu respondentů, 60 % manažerů označilo neporozumění tématu za velmi důležité, 30 % za spíše důležité a pouze dva respondenti za spíše nedůležité. O střední důležitosti vypovídá i vážený aritmetický průměr s třetí nejvyšší hodnotou 3,50, variačním koeficientem 19,71 %, směrodatnou odchylkou 0,69 a rozptylem 0,47.

Neporozumění tématu bylo podřízenými zvoleno jako středně významný prvek komunikačních bariér. Pro 60 % podřízených je neporozumění tématu velmi důležité a pro 23 % spíše důležité. Pouze 7 % respondentů odpovědělo na nedůležitost a pro 10 % podřízených je neporozumění tématu spíše nedůležité. Vážený aritmetický průměr je 3,37 a variační koeficient 27,60 %. Rozptyl je 0,86 a směrodatná odchylka 0,93.

Graf 33: Neporozumění tématu



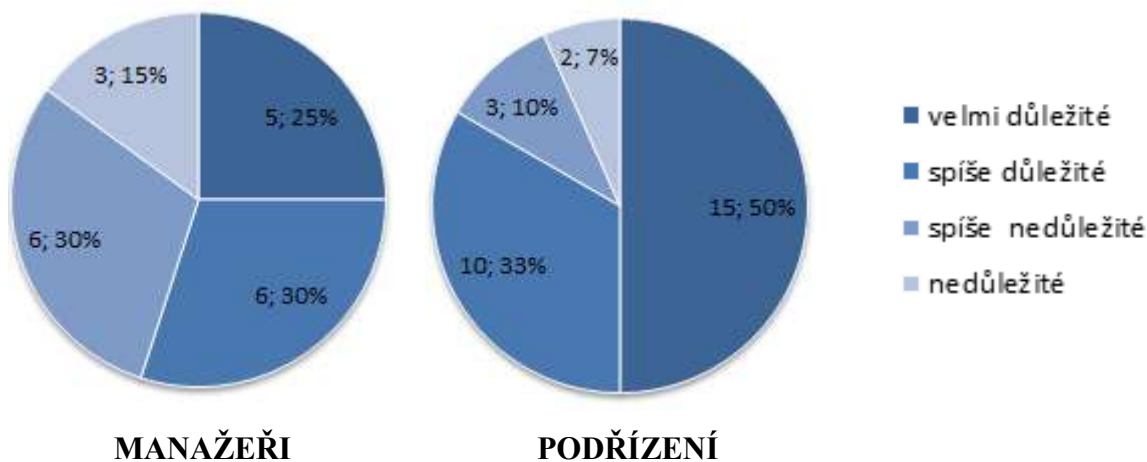
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Způsob vyjadřování (v odborném jazyce)

Jak je možné pozorovat v tabulce č. 11 manažery hodnotící důležitost způsobu vyjadřování, jedná se o nedůležitý prvek a v tabulce se nachází na posledním šestém místě. Důkazem je i nejnižší vážený aritmetický průměr s hodnotou 2,65. Z grafu je možné vyčíst, že pouze 25 % manažerů považuje způsob vyjadřování za velmi důležitý a 30 % za spíše důležitý. Za nedůležité to považuje 15 % respondentů a za spíše nedůležité 30 %. Variační koeficient nabývá hodnoty 39,25 %, rozptyl 1,08 a směrodatná odchylka 1,04.

U podřízených pracovníků se způsob vyjadřování (v odborném jazyce) zařazuje také na poslední pozici jako u manažerů v porovnání s ostatními prvky. Pro polovinu podřízených (50 %) je způsob vyjadřování velmi důležitým aspektem, pro 33 % spíše důležitým a pro 10 % spíše nedůležitým. Dále 7 % podřízených vidí způsob vyjadřování jako nedůležitý. Variační koeficient je 27,83 % a směrodatná odchylka 0,91. Vážený aritmetický průměr je 3,27 a rozptyl 0,82.

Graf 34: Způsob vyjadřování (v odborném jazyce)



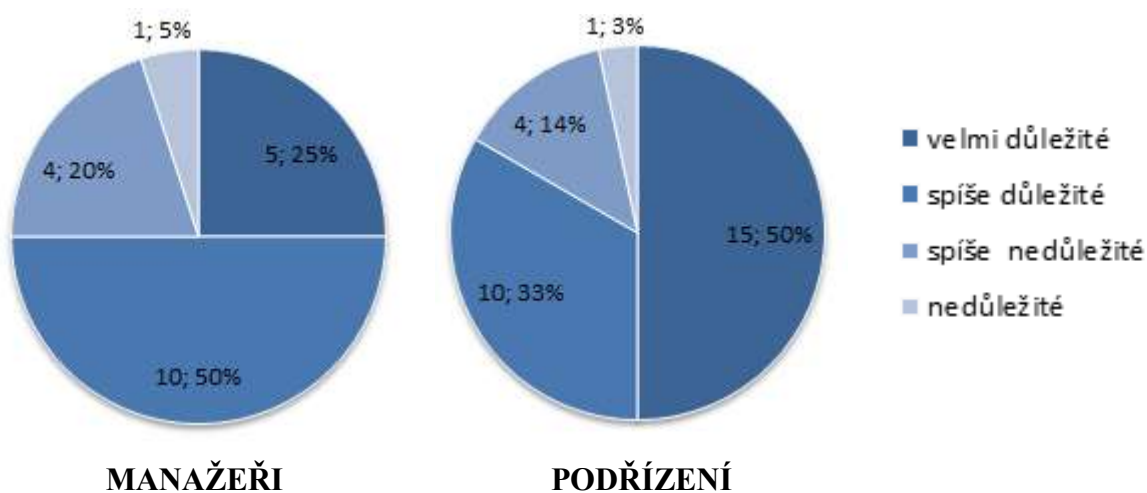
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk)

Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk) za velmi důležité označilo 25 % dotazovaných manažerů a za spíše důležité 50 % respondentů. V porovnání s ostatními prvky se jedná o druhý nejméně významný prvek u komunikačních bariér. Za spíše nedůležitý jej ohodnotilo 20 % dotazovaných manažerů a za nedůležitý jeden z manažerů. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 2,95 a variační koeficient 28,14 %. Směrodatná odchylka je 0,83 a rozptyl 0,68.

Z grafu č. 35 je patrné, že polovina dotazovaných podřízených (50 %) považuje nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk) za velmi důležité a 33 % za spíše důležité. Naopak 14 % podřízených považuje nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk) za spíše nedůležité a 3 % za nedůležité. Směrodatná odchylka je 0,84, rozptyl 0,70 a variační koeficient 25,45 %. Vážený aritmetický průměr je 3,30.

Graf 35: Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk)



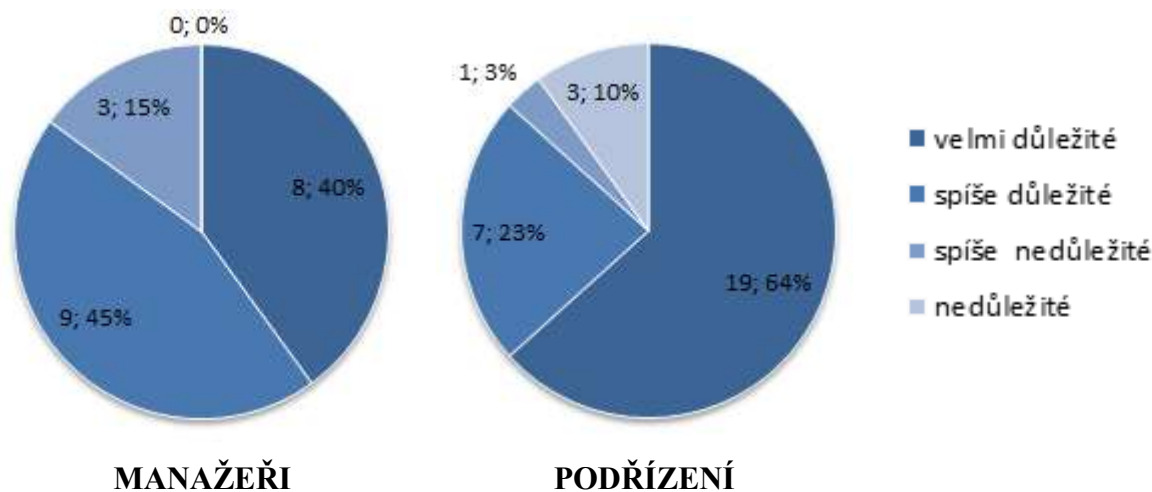
Zdroj: vlastní šetření (2020)

Neschopnost koncentrace (stres)

Pro 40 % manažerů je neschopnost koncentrace (stres) velmi důležitá a v tabulce se řadí na čtvrté pozici významnosti. Dalších 45 % považují manažeri za spíše důležitou a pouze 15 % za spíše nedůležitou. Vážený aritmetický průměr dosahuje hodnoty 3,25. Variační koeficient je 22,15 %, směrodatná odchylka 0,72 a rozptyl 0,51.

Důležitost tvrzení potvrzují i odpovědi podřízených. Z celkového počtu 30 dotazovaných zvolilo neschopnost koncentrace (stres) za velmi důležité 64 % respondentů a spíše důležité 23 % respondentů. Pouze 3 % podřízených označilo neschopnost koncentrace za spíše nedůležité a 10 % za nedůležité. Vážený aritmetický průměr je v tomto případě 3,40 a variační koeficient 28,53 %. Rozptyl je 0,94 a směrodatná odchylka 0,97.

Graf 36: Neschopnost koncentrace (stres)



Zdroj: vlastní šetření (2020)

4.4.7 Forma komunikace

Dále byly do dotazníkového šetření zahrnuty otevřené otázky. Na tyto otevřené otázky odpovídali jak manažeři, tak i podřízení. První otázka byla formulována takto: jakou formu komunikace a jaký komunikační prostředek nejčastěji používáte při komunikaci se svými podřízenými/nadřízenými? Uveďte prosím s konkrétními příklady.

Nejčastěji dotázaní manažeři uváděli, že využívají osobní formu komunikace, tedy verbální komunikaci. Jeden respondent doplnil, že v manažerské praxi je základem všeho osobní komunikace, bez které není možné pracovat. Z tohoto důvodu musí mít každý manažer, dle jeho slov, komunikační dovednosti a zdravé sebevědomí pro dosažení úspěchu v jednáních nejen se svými podřízenými. Obdobný názor měli i ostatní manažeři. Téměř všichni se shodli na tom, že osobní forma komunikace je základem. Každý den komunikují osobně se svými podřízenými. Pomocí této formy komunikace řeší denní operativní problémy a úkoly. V menší míře dotázaní vedoucí pracovníci využívají neverbální formu komunikace. V rámci neverbální komunikace vítězí emailová a poté písemná forma komunikace. Emailovou komunikaci využívají manažeři také denně. Je to dle slov manažerů snadná a rychlá komunikace. Jak však odpověděla přibližně pětina manažerů, využívá se v dnešní době až příliš mnoho emailů. Dle jejich

slov jsou spíše přehlaceni emailovou komunikací. Jak uvedl jeden respondent, někdy jsou emaily komunikačním nástrojem, prostřednictvím kterého se řeší komplexní problémy, což není dle jeho slov vhodné. Dále užívají v nejmenší míře manažeři písemnou komunikaci, a to při formalitách, jako jsou pracovní smlouvy, definování pracovních pozic, směrnic atd. Dále manažeři uvedli, že využívají při řeči ve velké míře jiné neverbální nástroje, jako je např. mimika, symbolika atd.

Ze strany podřízených je nejčastěji realizována také osobní komunikace. Ta je užívána denně při kontaktu s nadřízeným, kdy si vysvětlují úkoly, nejasnosti a také je předávána zpětná vazba pomocí této formy komunikace. Emaily jsou dle podřízených předávány při zasílání hotových úkolů a informací, které jsou směřovány více respondentům, při domlouvání porad a schůzek. Třetí forma komunikace tedy komunikace písemná je volena ze strany podřízených v případě předávání oficiálních dokumentů, jakými jsou např. faktury, docházky, pracovní smlouvy a jiné.

4.4.8 Komunikační média

V rámci druhé otevřené otázky bylo úkolem respondentů uvést, která komunikační média respondenti nejčastěji používají, a proč tomu tak je.

Manažeři zde volili jako nejčastější médium internet a intranet. Komunikují především pomocí emailu, poté využívají firemní chat v rámci intranetu. Dále jsou důležitou součástí dle manažerů také porady. Ty jsou využívány dle slov manažerů pravidelně. Většinou jedenkrát týdně až jedenkrát měsíčně, a to dle různých oddělení. Porady užívají manažeři z toho důvodu, že na poradách zaměstnanci získají informace o tom, co se realizuje, jaké úkoly je čekají, jak se mají podílet na řešení problémů a také se mohou vyjádřit k řešené problematice. Dále využívají manažeři se svými podřízenými telefon. Ten volí však spíše tehdy, když jsou mimo firmu, aby vyřešili nějaký problém či nejasnost s podřízenými.

Podřízení nejčastěji využívají rozhovor, díky tomu, že mohou získat ihned zpětnou vazbu. Na druhém místě se umístil email a poté telefon. Email využívají proto, aby měli opodstatněné informace doložené písemně. Jiné odpovědi podřízení nevolili.

4.4.9 Překážky v komunikaci

Poslední otevřená otázka se týkala bariér v komunikaci. Respondenti měli odpovědět, jaké jsou nečastější problémy při komunikaci s podřízenými/manažery? A jak je řeší.

Větší část dotázaných manažerů se v rámci této otázky shodla na tom, že je při komunikaci s podřízenými největším problémem empatie a vcítění se do problému podřízeného. Manažeři uvedli, že často nechtějí podřízení přiznat, že mají problémy, nechtějí se dostat do konfliktu s nadřízeným, proto raději nic neříkají. Poté je samozřejmě problematické, tyto problémy či jiné obtíže odhalit včas. Dále je dle manažerů problémem přizpůsobit typ komunikace, styl a jiné konkrétnímu podřízenému. Jak uvedli, každý jedinec je jiný, má jiné potřeby, a proto je někdy problém najít si vzájemnou cestu.

Největším problémem je dle podřízených to, že vedoucí nechtějí slyšet připomínky, nápady. Dále dle podřízených mnohdy nechápou nadřízené, jejich zadání úkolů není jasné, ale obávají se zeptat. Častým problémem je také to, že manažeři neposkytují zpětnou vazbu. Tři dotázaní zde doplnili, že dle nich je nadřízený příliš hrdý, má k nim špatný postoj, což se projevuje i v komunikaci, která je dle nich arogantní.

5 Zhodnocení výsledků a možná doporučení

V předchozí kapitole byla podrobně sestavena analýza otázek dotazníku, která se zabývala významem komunikačních prvků v práci manažera. Jednotlivé prvky byly následně uspořádány do pořadí podle důležitosti 1 až 4 (1 = nedůležité, 2 = spíše nedůležité, 3 = spíše důležité, 4 = velmi důležité) hodnocené váženým aritmetickým průměrem. Za respondenty dotazníku byli vybráni zaměstnanci společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o., kteří byli rozděleni na dvě skupiny, manažery a podřízené. Cílem dotazníku bylo určit, jaké komunikační prvky jsou důležité pro práci manažera z pohledu podřízených, ale i z pohledu samotných manažerů. Na základě těchto výsledků mohlo dojít k nalezení nesouladu a návrhu možných doporučení pro zvýšení efektivity komunikace manažerů ve firmě PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o.

5.1.1 Obsah komunikace

V kategorii se zaměřením na obsah komunikace byly hodnoceny čtyři významné prvky: vztah ke sdělovanému obsahu, vztah k příjemci sdělení, srozumitelnost sdělení či relevantnost obsahu sdělení. Z výsledků pořadí je patrné, že názory podřízených na důležitost vyjmenovaných prvků obsahu komunikace jsou odlišné s názory manažerů. Je tedy možné vyvodit, že nejdůležitějším prvkem v komunikaci manažerů je vztah k příjemci sdělení. Dále se umístil vztah ke sdělovanému obsahu. Na dalším místě se poté umístila srozumitelnost sdělení a relevantnost obsahu sdělení. Pro podřízené je nejdůležitějším prvkem vztah ke sdělovanému obsahu, dále se umístila srozumitelnost sdělení a poté vztah k příjemci sdělení. Jak manažeři, tak i podřízení spatřují relevantnost obsahu sdělení na nejnižším stupni v rámci uvedeného pořadí.

Tabulka 13: Pořadí prvků obsahu komunikace

Obsah komunikace	Manažeři		Podřízení	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Vztah ke sdělovanému obsahu	3,70	2.	3,87	1.
Vztah k příjemci sdělení	3,80	1.	3,47	3.
Srozumitelnost sdělení	3,55	3.	3,57	2.
Relevantnost obsahu sdělení	3,25	4.	3,17	4.

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je možné uvést, že pro podřízené je nejdůležitější vztah ke sdělovanému obsahu a poté srozumitelnost sdělení. Tyto atributy jsou však u manažerů až na dalších místech. Je proto důležité, aby manažeři uměli zadávat úkoly svým podřízeným, aby byly srozumitelné. Což v současné době pravděpodobně příliš nejsou. Manažeři by měli ctít při zadávání úkolů tyto zásady: určit čas vyhotovení, specifikovat výsledek, který je očekáván. Jen tak bude mít podřízený velmi jasnou metriku, podle které může svou práci korigovat a vykonávat. Důležité je ověření toho, zda úkolu rozumí. Manažeři by si tedy měli vzájemně ujasnit úkol, případně si jej ověřit otázkou. Pokud je činnost složitá, je vhodné rozdělit úkol na části.

5.1.2 Verbální komunikace

V rámci otázek týkajících se verbální komunikace byly vybrány následující složky: správná artikulace, adekvátní hlasitost řeči, adekvátní rychlost řeči, formulace písemných sdělení, hlasová intonace, emocionální zabarvení hlasu, nepoužívání barbarismů či nepoužívání expletiv (prázdných slov). Stejně jako u obsahu komunikace, je u verbální komunikace možné pozorovat odlišené pořadí složek pro podřízené i manažery.

U verbální komunikace je jak pro manažery, tak pro podřízené, nejdůležitější prvek v podobě správné artikulace. U dalších atributů verbální komunikace však byly zjištěny diametrální rozdíly, mezi názory podřízených a manažerů. Pro podřízené je důležité nepoužívání barbarismů, hlasová intonace, adekvátní rychlost řeči atd. Pro manažery je důležitá formulace písemných sdělení, adekvátní rychlost řeči, nepoužívání barbarismů a jiné. Na druhou stranu i zde se shodli podřízení a manažeři na tom, že nejméně důležité je nepoužívání expletiv.

Tabulka 14: Pořadí prvků verbální komunikace

Verbální komunikace	Manažeři		Podřízení	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Správná artikulace	3,40	1.	3,63	1.
Adekvátní hlasitost řeči	2,70	7.	3,33	5.
Adekvátní rychlost řeči	3,05	3.	3,37	4.
Formulace písemných sdělení	3,30	2.	3,17	8.
Hlasová intonace	2,55	8.	3,40	3.
Emocionální zabarvení hlasu	2,85	5.	3,23	7.
Nepoužívání barbarismů (cizích slov, které jsou neznámé pro příjemce)	2,95	4.	3,43	2.
Nepoužívání expletiv (prázdných slov – jako, prostě,...)	2,75	6.	3,27	6.

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je možné doporučit podřízeným, aby se při písemné komunikaci vyjadřovali vhodně, s ohledem na gramatickou a stylistickou stránku. Vždy by si po sobě měli řádně text pročíst a případně jej upravit. Dle mého se to neděje pravděpodobně při emailové komunikaci, kterou lidé odešlou a mnohdy ani nezkontrolují, zda má jejich elektronický dopis „hlavu a patu“. Jak pro podřízené, tak i pro nadřízené je možné doporučit, že by měl mít každý email minimálně předmět, tedy základní prvek a oslovení. Poté by měl být věcný, pokud odpovídáme na email, měla by zde být uvedena i historie. Poté je důležité emaily členit. Pokud tedy email obsahuje více úkolů, je vhodné je členit na emaily, což platí spíše pro nadřízené. V neposlední řadě je nutné přiložit případné přílohy a samozřejmě je text bez gramatických chyb. Manažeři by naopak měli při komunikaci sledovat svou řeč, zda je adekvátní s ohledem na rychlost a hlasitost, zda využívají správnou artikulaci, zda nepoužívají slova, kterým podřízení nerozumí. To může činit problémy při zadávání úkolů, které jsou poté plněny nesprávně.

5.1.3 Neverbální komunikace

U neverbální komunikace byly hodnoceny při určování významnosti tyto prvky: mimika, proxemika, haptika, gestika, posturologie, oční kontakt či úprava zevnějšku. Z výsledků této otázky je patrné, že jedním z nejvýznamnějších nástrojů neverbální komunikace pro obě skupiny respondentů, je mimika. Tento atribut neverbální komunikace se umístil u manažerů na druhém místě. Na prvním místě se umístil oční kontakt. Oční kontakt však řadí podřízení až na třetí místo. Pro podřízené je na druhém místě dobře upravený zevnějšek. Naopak podřízení na poslední místo zařadili gestiku, která je však pro manažery již na čtvrtém místě. Veškeré výsledky jsou poté patrné níže.

Tabulka 15: Pořadí prvků neverbální komunikace

Neverbální komunikace	Manažeři		Podřízení	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Mimika (výrazy v obličeji)	3,30	2.	3,77	1.
Proxemika (vzdálenost při komunikaci)	2,85	6.	3,43	5.
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)	3,25	3.	3,47	4.
Gestika (gesta jako doprovodný prvek sdělení)	3,10	4.	3,23	7.
Posturologie (držení těla)	2,95	5.	3,27	6.
Oční kontakt	3,70	1.	3,50	3.
Úprava zevnějšku	2,80	7.	3,53	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je možné manažerům doporučit, aby při komunikaci dávali pozor na mimiku. Signály, kterými manažeři pomocí mimiky působí na své okolí, mají totiž velký vliv na pocity podřízených. Ti jej podvědomě analyzují a utváří si o komunikaci manažera konečný obrázek. Také by měli manažeři dát na úpravu zevnějšku, což se u pracovníků na vyšších postech předpokládá jaksi automaticky. Dále je důležité udržovat oční kontakt s podřízenými. Oční kontakt je pro každou komunikaci značně důležitý. Manažeři, kteří oční kontakt využívají, působí sebevědoměji, a proto jsou efektivnější při vyjednávání i reagování. Na druhou stranu by i podřízení měli udržovat oční kontakt se svými nadřízenými, díky čemuž mohou lépe vyjednávat či argumentovat. Dále by měli podřízení využívat vhodně výrazy v obličeji a haptiku, což jsou pro manažery tři hlavní body neverbální komunikace, které očekávají i od podřízených.

5.1.4 Efektivní komunikace

V souboru otázek týkajících se prvků efektivní komunikace byly zkoumány následující prvky: prověřování správného pochopení sdělení, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, aktivní naslouchání, schopnost empatie, zjednodušování jazyka a nevyužívání šušandy. Vedoucí pracovníci označili za prvořadý prvek efektivní komunikace využívání zpětné vazby. Podřízení naopak jako primární prvek efektivní

komunikace vidí prověřování správného pochopení sdělení. Dále stojí na prvních třech příčkách u manažerů regulování informačních toků a prověřování správného pochopení sdělení. Pro podřízené jsou dále nejdůležitější body efektivní komunikace nevyužívání šušky a schopnost empatie.

Tabulka 16: Pořadí prvků efektivní komunikace

Efektivní komunikace	Manažeři		Podřízení	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Prověřování správného pochopení sdělení	3,30	3.	3,83	1.
Regulování informačních toků	3,50	2.	3,40	5.
Využívání zpětné vazby	3,60	1.	3,47	4.
Aktivní naslouchání	3,15	5.	3,23	7.
Schopnost empatie	3,00	6.	3,50	3.
Zjednodušování jazyka	2,75	7.	3,27	6.
Nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář)	3,25	4.	3,73	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerům je možné doporučit více využívat zpětnou vazbu a prověřování správného pochopení sdělení. Jen tak mohou manažeři zvýšit svou efektivní komunikaci směrem k podřízeným. Ti totiž požadují tyto atributy. Dále je důležité, aby obě strany komunikovaly ve větší míře tváří v tvář a méně využívaly emaily, telefony. Také je pro manažery důležité, aby byli empatičtí, snažili se podřízeným porozumět, což je pro řadu manažerů problematické, jak vyplynulo z výše uvedených otevřených otázek. Na druhou stranu by i podřízení měli věnovat velkou pozornost zpětné vazbě. Právě zpětná vazba je efektivní nástroj pro vedení a rozvoj pracovníků. Měla by být součástí pravidelných hodnotících rozhovorů a v krátké neformální podobě by se měla vyskytovat při každodenní komunikaci mezi nadřízeným i podřízeným.

5.1.5 Bariéry komunikace

V rámci otázek týkajících se bariér komunikace byly vybrány následující složky: nadměrné množství informací, nedostatek času, nepochopení tématu, způsob vyjadřování, nevhodné prostředí pro komunikaci, neschopnost koncentrace. Nejméně důležitou bariérou v komunikaci je pro podřízené i nadřízené způsob vyjadřování. Naopak nejdůležitější prvek, který brání efektivní komunikaci, je nadměrné množství informací a nedostatek času. Tyto dva atributy se umístily na prvních dvou příčkách u manažerů a podřízených. Ostatní odpovědi jsou i zde shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 17: Pořadí prvků efektivní komunikace

Bariéry komunikace	Manažeři		Podřízení	
	Vážený průměr	Pořadí	Vážený průměr	Pořadí
Nadměrné množství informací	3,60	2.	3,70	1.
Nedostatek času	3,70	1.	3,50	2.
Nepochopení tématu	3,50	3.	3,37	4.
Způsob vyjadřování (v odborném jazyce)	2,65	6.	3,27	6.
Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk)	2,95	5.	3,30	5.
Neschopnost koncentrace (stres)	3,25	4.	3,40	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je nutné tedy doporučit, aby si manažeři při jakékoliv komunikaci se svými podřízenými, vyhranili dostatek času. Neměli by být vyrušováni ostatními pracovníky, ani telefonem. Je tedy vhodné vytvořit pro komunikaci podporovaný, tichý, příjemný a bezpečný komunikační prostor. Manažer by neměl svého podřízeného zahltit informacemi. Informace musí redukovat a třídit jen na ty, které skutečně potřebuje podřízený ke své práci. Na druhou stranu pozor na to, aby naopak měl podřízený veškeré důležité informace. Dále je nutné pro manažery, aby volili takové komunikační prostředky, které jsou podřízeným srozumitelné.

5.1.6 Formy komunikace

Z otevřených otázek bylo zjištěno, že manažeři i podřízení volí osobní komunikaci pro denní předávání informací. Dále zde podřízení uvedli, že je osobní forma komunikace realizována také pro vysvětlování nejasností u různých úkolů a také pro předávání zpětné vazby. Elektronická komunikace je dle manažerů využívána v jejich firmě až příliš. Někteří manažeři uvedli, že jsou přehlceni emaily. Zde je možné doporučit manažerům, že zde existuje určitá přímá úměra. Čím více emailů pošle manažer, tím více jich pravděpodobně obdrží. Manažeři by si tak měli určit pravidlo, že by měli a budou posílat emaily jen, pokud je to nutné. Emaily by neměly být používány jako náhrada chatu s jednoslovnými zprávami. Na druhé straně není email komunikačním nástrojem, prostřednictvím kterého by se měly řešit komplexní problémy. Manažeři by se měli vyhnout složitému vyhledávání a scrollování emailů k hledání informací. Místo toho je doporučeno domluvit si schůzku. U písemné komunikace se shodli manažeři i podřízení v tom, že je tato forma komunikace užívána pro oficiální písemnosti.

5.1.7 Komunikační média

V rámci komunikačních médií volili podřízení i nadřízení emaily, komunikaci tváří v tvář, porady, chat. Zde je opět důležité, aby byla hojně využívána komunikace tváří v tvář, která je dnes hojně opomíjena a nahrazována chaty a emaily. Osobní komunikace má nestranné výhody, jako je rychlá zpětná vazba, možnost vyjasnit si problémy atd. Velmi důležité jsou také porady. Porady a chat však nejsou z pohledu podřízených natolik důležité.

5.1.8 Překážky v komunikaci

Mezi největší překážky pro manažery náleží empatie a vcítění se do problému podřízeného. Dále je dle manažerů problémem přizpůsobit typ komunikace, styl a jiné konkrétnímu podřízenému. Podřízení naopak uvedli, že manažeři nechtějí slyšet připomínky a nápady. Častým problémem je také to, že manažeři neposkytují zpětnou vazbu. Zde je možné tedy doporučit, aby se nadřízení věnovali zpětné vazbě, a to ve velké míře. Postup při poskytování zpětné vazby je následující. Vedoucí musí uvést, čeho se zpětná vazba týká, poté musí sdělit, jak hodnotí tento čin, chování atd. Jaké jsou důvody

a důsledky těchto jevů. Poté je důležité, aby navrhl, jaké chování požaduje, případně jaké změny v činnosti manažer vítá. Manažeři by si však měli dát pozor na přehnanou a příliš negativní zpětnou vazbu. To může také působit negativně. Vhodné používání vede k rozvoji motivace pracovníků. Je také chybou, neslyšet nápady a rady jiných. Manažer není ten, kdo ví vše nejlépe. Právě ty nejlepší nápady je možné slyšet od těch, kteří dané aktivity přímo realizují a vidí případné problémy. Proto, aby byl manažer schopen se lépe vcítit do druhých, aby byl schopen lépe komunikovat, je vhodné doporučit vzdělávání právě v této oblasti.

6 Závěr

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

V práci bylo nejprve zjištěno, že komunikace představuje předávání informací a přijímání sdělení nejméně mezi dvěma nebo více subjekty. Sdělením je vše, co je předmětem komunikace. Komunikované sdělení může mít pro účastníky komunikace totožnou, ale i rozdílnou srozumitelnost, dále může mít vypovídací schopnost a tím i hodnotu. Na základě srozumitelnosti, ale i užitečnosti komunikovaného sdělení lze ohodnotit očekávanou aktivitu subjektu managementu. Komunikace přináší velké množství funkcí, jako je funkce informativní, instruktivní, přesvědčovací, posilovací a motivující, zábavná, vzdělávací a výchovná, poznávací a jiné. Komunikace může být realizována ve dvou formách, a to ve formě verbální a neverbální. Verbální je osobní komunikace, která má největší účinnost. Neverbální komunikace je ústní a písemný projev, pomocí kterého může mluvčí vyjadřovat mnoho skutečností. Neverbální komunikace má pro manažery dvojí smysl. Zaprvé mohou manažeři poznat pocity druhé osoby během jednání a zadruhé mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby druhý dojem. Pro manažery platí, že existuje značné množství prvků, které zlepšují komunikaci a porozumění mezi příjemcem a odesílatelem sdělení, a které naopak efektivní komunikaci brání. Právě na tyto prvky se zaměřila praktická část této práce.

V praktické části diplomové práce byl realizován výzkum ve společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. V rámci výzkumu bylo dotazováno celkem 50 respondentů z toho 20 manažerů a 30 podřízených zaměstnanců. Jak manažerům, tak i podřízeným byl směrován dotazník, který obsahoval jak uzavřené, tak i otevřené otázky. Otázky měly stejnou formu pro oba typy subjektů. Zaměřovaly se na obsah komunikaci, na faktory a atributy verbální a neverbální komunikace, zjišťovaly, jaké prvky ovlivňují efektivní komunikaci, jaké jsou bariéry komunikace. Tři otevřené otázky se soustředily na formy komunikace a komunikační média, které jsou nejčastěji užívána a na překážky v komunikaci. Na základě zjištěných informací byly stanoveny doporučení, které by měly vést ke zlepšení komunikace ve společnosti PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o. Mezi doporučení se řadily především růst významu zpětné vazby, snížení množství emailové komunikace a zvýšení její efektivity. Poté byly popsány kroky, jak zvýšit efektivnost komunikace a byl stanoven návod na odstranění zjištěných bariér komunikace.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 802473348x.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč: [rady pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024720477.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 802472149x.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2016. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5326-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 8024746700.

JANÁČKOVÁ, Laura. *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada, 2009. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2479-9.

- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 802473902x.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PLEVOVÁ, Ilona, a kolektiv. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
- PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint - vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2003. ISBN 80-89085-05-9.
- PROCHÁZKA, Roman, ŠMAHAJ, Jan, KOLAŘÍK, Marek, LEČBYCH, Martin. *Teorie a praxe poradenské psychologie*. Praha: Grada, 2014. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4451-3.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 80-86730-06-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 8024733390.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024708825.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 8024726149.

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

Internetové zdroje

Efektivní manažerská komunikace. PRUKNER, Vítězslav. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, [cit.2020-08-21]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z:<https://publi.cz/books/114/05.html>

Chodska.cz. *Základní informace* [online]. ©2015 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.chodska.cz/o-nas/zakladni-informace.html>

8 Přílohy

8.1 Dotazník pro manažery

Vážení respondenti,

jmenuji se Michaela Brožová a jsem studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Dovoluji si Vás oslovit za účelem sběru dat pro mou diplomovou práci na téma „Význam prvků komunikace pro práci manažera“. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je anonymní. Informace z něj budou použity pouze pro potřeby diplomové práce.

Dotazník je rozdělen do tří částí. První část jsou otázky identifikační. V další části dotazníku se nachází zjišťovací otázky s výběrem škály důležitosti (velmi důležité, spíše důležité, nedůležité, spíše nedůležité). V konečné části dotazníku jsou otázky otevřené.

Dotazník by Vám měl zabrat cca 10 minut. Každou otázku si, prosím, pečlivě přečtěte a zvolte odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Michaela Brožová

Identifikační otázky:

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Kolik Vám je let?

- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- Nad 50 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Vyučen v oboru
- Střední odborné bez maturity
- Úplné střední s maturitou
- Úplné střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské – bakalářský studijní program
- Vysokoškolské – magisterský studijní program

4) Na jakém stupni managementu se v rámci organizace nacházíte?

- Nižší management (Linioví manažeři – manažer pobočky, produktový manažer atd.)
- Střední management (Střední manažeři – regionální vedoucí, vedoucí IT atd.)
- Vyšší management (Vrcholoví manažeři – ekonomický ředitel, obchodní ředitel atd.)
- Jiná

5) Jaká je délka Vaší praxe na manažerské pozici?

- Do 1 roku
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

6) Jaký je počet Vašich přímých podřízených?

- méně než 5
- 5 – 10
- 11 a více

Zjišťovací otázky:

7) Obsah komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Vztah ke sdělovanému obsahu				
Vztah k příjemci sdělení				
Srozumitelnost sdělení				
Relevantnost obsahu sdělení				

8) Druhy komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Osobní komunikace				
Písemná komunikace				
Telefonická komunikace				
Elektronická komunikace				

9) Verbální komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Správná artikulace				
Adekvátní hlasitost řeči				
Adekvátní rychlost řeči				
Formulace písemných sdělení				
Hlasová intonace				
Emocionální zabarvení hlasu				
Nepoužívání barbarismů (cizích slov, které jsou neznámé pro příjemce)				
Nepoužívání expletiv (prázdných slov – jako, prostě,...)				

10) Neverbální komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Mimika (výrazy v obličeji)				
Proxemika (vzdálenost při komunikaci)				
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)				
Gestika (gesta jako doprovodný prvek sdělení)				
Posturologie (držení těla)				
Oční kontakt				
Úprava zevnějšku				

11) Efektivní komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Prověřování správného pochopení sdělení				
Regulování informačních toků				
Využívání zpětné vazby				
Aktivní naslouchání				
Schopnost empatie				
Zjednodušování jazyka				
Nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář)				

12) Komunikační bariéry

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Nadměrné množství informací				
Nedostatek času				
Neporozumění tématu				
Způsob vyjadřování (v odborném jazyce)				
Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk)				
Neschopnost koncentrace (stres)				

Otevřené otázky

1. Jakou formu komunikace a jaký komunikační prostředek nejčastěji používáte při komunikaci se svými podřízenými? Uveďte prosím s konkrétními příklady.
2. Která komunikační média nejčastěji používáte? A proč?
3. Jaké jsou Vaše nečastější problémy při komunikaci s podřízenými? A jak je řešíte?

8.2 Dotazník pro podřízené

Vážení respondenti,

jmenuji se Michaela Brožová a jsem studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Dovoluji si Vás oslovit za účelem sběru dat pro mou diplomovou práci na téma „Význam prvků komunikace pro práci manažera“. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je anonymní. Informace z něj budou použity pouze pro potřeby diplomové práce.

Dotazník je rozdělen do tří částí. První část jsou otázky identifikační. V další části dotazníku se nachází zjišťovací otázky s výběrem škály důležitosti (velmi důležité, spíše důležité, nedůležité, spíše nedůležité). V konečné části dotazníku jsou otázky otevřené.

Dotazník by Vám měl zabrat cca 10 minut. Každou otázku si, prosím, pečlivě přečtěte a zvolte odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Michaela Brožová

Identifikační otázky:

13) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

14) Kolik Vám je let?

- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- Nad 50 let

15) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Vyučen v oboru
- Střední odborné bez maturity
- Úplné střední s maturitou
- Úplné střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské – bakalářský studijní program
- Vysokoškolské – magisterský studijní program

16) Jaká je délka praxe na Vaší pozici?

- Do 1 roku
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

17) V jakém počtu lidí se v kolektivu nacházíte?

- méně než 5
- 5 – 10
- 11 a více

Zjišťovací otázky:

18) Obsah komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Vztah ke sdělovanému obsahu				
Vztah k příjemci sdělení				
Srozumitelnost sdělení				
Relevantnost obsahu sdělení				

19) Druhy komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Osobní komunikace				
Písemná komunikace				
Telefonická komunikace				
Elektronická komunikace				

20) Verbální komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Správná artikulace				
Adekvátní hlasitost řeči				
Adekvátní rychlost řeči				
Formulace písemných sdělení				
Hlasová intonace				
Emocionální zabarvení hlasu				
Nepoužívání barbarismů (cizích slov, které jsou neznámé pro příjemce)				
Nepoužívání expletiv (prázdných slov – jako, prostě,...)				

21) Neverbální komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Mimika (výrazy v obličeji)				
Proxemika (vzdálenost při komunikace)				
Haptika (podání ruky, hmatový vjem)				
Gestika (gesta jako doprovodný prvek sdělení)				
Posturologie (držení těla)				
Oční kontakt				
Úprava zevnějšku				

22) Efektivní komunikace

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Prověřování správného pochopení sdělení				
Regulování informačních toků				
Využívání zpětné vazby				
Aktivní naslouchání				
Schopnost empatie				
Zjednodušování jazyka				
Nevyužívání šušky (komunikace tváří v tvář)				

23) Komunikační bariéry

Uveďte jakou důležitost pro Vás má:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Nadměrné množství informací				
Nedostatek času				
Neporozumění tématu				
Způsob vyjadřování (v odborném jazyce)				
Nevhodné prostředí pro komunikaci (hluk)				
Neschopnost koncentrace (stres)				

Otevřené otázky

1. Jakou formu komunikace a jaký komunikační prostředek nejčastěji používáte při komunikaci se svými nadřízenými? Uveďte prosím s konkrétními příklady.
2. Která komunikační média nejčastěji používáte? A proč?
3. Jaké jsou Vaše nečastější problémy při komunikaci s nadřízenými? A jak je řešíte?