

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Bc. Jan Adamec

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Adamec

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 mají význam 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 A4

Klíčová slova

Management, manažer, komunikace, komunikace v organizaci, vedení lidí, styly řízení, formy komunikace, manažerská komunikace, kompetence manažera.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. 2008. Management a leadership. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
- DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. Komunikační dovednosti v praxi. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978 80 247 2339-6.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. 2010. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2494-2.
- VYMĚTAL, Jan. 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6742-0.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 02. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 17. března 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jířímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení a pomoc se zpracováním diplomové práce. Také bych rád poděkoval všem manažerům za vyplněné dotazníky.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Souhrn

Tato diplomová práce je věnována tématu „Význam prvků komunikace pro práci manažera“. Komunikace je jednou ze základních manažerských dovedností. Pro správný chod organizace je nutná efektivní manažerská komunikace. Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část představuje literární rešerši, zpracovanou na základě prostudování odborných prací českých i zahraničních autorů. V této části je popsán význam pojmů management, manažer, komunikace, komunikace v organizaci, vedení lidí, styly řízení, formy komunikace, manažerská komunikace, kompetence manažera.

Praktická část popisuje výsledky dotazníkového šetření, jeho realizaci a zpracování získaných informací. Porovnání získaných odpovědí s obsahem rešerše napomohlo zobecnění výsledků a formulaci závěru práce.

Klíčová slova:

Management, manažer, komunikace, komunikace v organizaci, vedení lidí, styly řízení, formy komunikace, manažerská komunikace, kompetence manažera.

Importance of communication elements for management

Summary

This diploma thesis deals with the topic „Importance of communication elements for management“. Communication is one of the main managerial skills. Effective management communication is necessary for proper functioning of the organization. The work is divided in two parts: theoretical part and practical part.

The theoretical part represents literature's background research followed by its processing on the basis of studying of Czech and foreign library sources. This section explains the basic concepts such as management, manager, communication, communication in organization, leadership, management styles, forms of communication, managerial communication, competence of the manager.

The method of a questionnaire survey has been used to gain practical information. The obtained dates were then collated with the theoretical knowledge that has helped to generalize the outcomes and define conclusion.

Keywords:

Management, manager, communication, communication in organization, leadership, management styles, forms of communication, managerial communication, competence of the manager.

Obsah

1. Úvod.....	12
2. Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika práce	13
3. Teoretická část práce	14
3.1 Management	14
3.1.1 Charakteristika managementu	14
3.1.2 Úrovně managementu.....	15
3.1.3 Základní funkce managementu.....	17
3.2 Manažer	24
3.2.1 Role manažera	24
3.2.2 Styly řízení.....	26
3.2.3 Kompetence manažera.....	28
3.3 Komunikace	29
3.3.1 Charakteristika komunikace a její funkce	30
3.3.2 Proces komunikace	31
3.3.3 Formy komunikace	33
3.4 Interní komunikace v organizaci.....	36
3.4.1 Charakteristika interní komunikace.....	36
3.4.2 Prostředky interní komunikace	38
3.5 Manažerská komunikace.....	40
3.5.1 Charakteristika a typologie manažerské komunikace	40
3.5.2 Význam komunikační kompetence manažera	43
3.5.3 Vyjednávací schopnosti manažera	44

3.5.4 Bariéry v komunikaci manažera	47
4. Praktická část	49
4.1 Určení souboru respondentů.	49
4.2 Charakteristika objektů zkoumání	49
4.2.1. Jaké je Vaše pohlaví?.....	49
4.2.2. Jaký je Váš věk?	50
4.2.3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?	51
4.2.4. Jak dlouhou pracujete ve firmě na manažerské pozici?.....	51
4.2.5 Na jakém stupni managementu se nacházíte?.....	52
4.3 Způsob zpracování zjištěných dat.....	53
4.3.1 Obsah komunikace	55
4.3.1.1 Způsob sdělení	55
4.3.1.2 Srozumitelnost sdělení	56
4.3.1.3 Zpětná vazba	56
4.3.1.4 Předání informací, faktů a dat	57
4.3.1.5 Působí na jiného člověka s cílem změnit jeho názor.....	57
4.3.1.6 Posílí pocit sebevědomí.....	58
4.3.1.7 Pobaví, vytváří pocit pohody a spokojenosti	58
4.3.2 Druh komunikace	59
4.3.2.1 Osobní komunikace.....	59
4.3.2.2 Písemná komunikace.....	60
4.3.2.3 Elektronická komunikace.....	60
4.3.2.4 Telefonická komunikace	61
4.3.3 Verbální komunikace.....	61
4.3.3.1 Komunikace ústní.....	62

4.3.3.2	Artiklace	62
4.3.3.3	Vhodná rychlost řeči	63
4.3.3.4	Hlasitost řeči.....	63
4.3.3.5	Nepoužívání cizích termínů (barbarismy).....	64
4.3.3.6	Formulace písemných sdělení	64
4.3.3.7	Gramatická úroveň písemných sdělení	65
4.3.4	Neverbální komunikace.....	65
4.3.4.1	Oční kontakt	66
4.3.4.2	Mimika (mimické změny v obličeji).....	66
4.3.4.3	Podání ruky	67
4.3.4.4	Proxemika (vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání)	67
4.3.4.5	Doprovodná gesta.....	68
4.3.4.6	Úprava zevnějšku	68
4.3.4.7	Držení těla	69
4.3.5	Interní komunikace	69
4.3.5.1	Vzájemná výměna informací zaměstnanců.....	70
4.3.5.2	Rozlišení členů organizace od třetích osob (nečlenů).....	70
4.3.5.3	Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění.....	71
4.3.5.4	Přesvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	71
4.3.5.5	Stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění.....	72
4.3.6	Způsob komunikace manažera	72
4.3.6.1	Přístup k informacím.....	73
4.3.6.2	Možnost komunikovat s manažerem (nadřízeným)	73
4.3.6.3	Kontakt tváří v tvář	74
4.3.6.4	Efektivní způsob řízení	74
4.3.6.5	Trénink (nepřetržitý komunikační výcvik)	75

4.3.7	Bariéry v komunikaci manažera	75
4.3.7.1	Šum, resp. rušivý faktor	76
4.3.7.2	Nedostatek času.....	76
4.3.7.3	Neporozumění tématu	77
4.3.7.4	Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery	77
4.3.7.5	Nepozornost (přetížení příjemce).....	78
4.3.7.6	Způsob vyjadřování (zejména v odborném jazyce)	78
5.	Celkové vyhodnocení	79
6.	Zobecnění a závěr	80
7.	Bibliografie	87
8.	Přílohy.....	90
8.1	Dotazník.....	91
8.2	Dotazník na portálu https://forms.office.com	94

1. Úvod

Úspěšnost a konkurenceschopnost organizace je obvykle podmíněna efektivní kolektivní spoluprací všech zaměstnanců. Přesto zůstává každý jednatel samostatnou individualitou, která je schopna vlastního jednání, uvažování a rozhodování, což vždy nemusí být v souladu s politikou firmy, jejími cíli a strategií. Aby byla zajištěna koordinovaná spolupráce a žádoucí směřování veškeré vynakládané energie pracovníků, je nezbytná dobře fungující komunikace.

Interní komunikace ve firmě je tedy nenahraditelná. Největší důraz je přitom kladen na komunikaci manažera, neboť je to právě vedoucí pracovník, který výkonem svých manažerských funkcí, uplatňováním své manažerské role i vlastním individuálním stylem řízení významně ovlivňuje fungování a úspěšnost firmy. Interní komunikace však musí fungovat oběma směry. Nestačí, když bude manažer rozdělovat příkazy, zaměstnance instruovat a informovat – nezbytná je pro něj také zpětná vazba od podřízených pracovníků. Zaměstnanci musí mít možnost (pokud možno okamžitě) reagovat na činnost a záměry managementu, musejí mít šanci projevit svůj názor, vyjádřit své pocity, zapojit se aktivně do chodu firmy. Jen pak je zaručena jejich loajalita, zainteresovanost i vyšší výkonnost.

Problematikou účinného systému komunikace v organizaci se bude z výše uvedených důvodů zabývat také následující text, přičemž pozornost bude zaměřena na komunikaci manažera.

V rámci teoretických východisek budou nejprve shromážděny informace, týkající se sledované problematiky metodou literární rešerše. Budou komparovány a diskutovány přístupy jednotlivých odborníků. Úvodem bude charakterizován pojem „management“, rozlišeny budou jednotlivé úrovně managementu z hlediska procesu rozhodování v organizaci a pozornost bude věnována také základním funkcím managementu, tj. plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrolování. V následující části bude z hlediska své manažerské role, stylu řízení i uplatňovaných kompetencí charakterizován vedoucí pracovník, resp. manažer. Opominuto přitom nebude ani vysvětlení rozdílu mezi řízením (realizovaným manažerem) a vedením (jež aplikuje vůdce, lídr). Samostatná část teoretické pasáže bude zaměřena na problematiku komunikace – jak komunikace obecně (ve smyslu vysvětlení základních pojmů, popsání procesu a druhů

komunikace), tak komunikace firemní (formální i neformální, realizované prostřednictvím řady nástrojů). Závěrečná kapitola teoretické části bude věnována přímo specifickým komunikace manažera, významu jeho komunikačních kompetencí a vyjednávacích schopností. Pozornost bude zaměřena také na možné bariéry manažerské komunikace.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

2.2 Metodika práce

K metodickému postupu je využito především vymezení posuzované problematiky manažerské komunikace v širším teoretickém rámci.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše z odborné literatury a zdrojů. Seznam je uveden na konci této práce. Poznatky získané v teoretické části poslouží jako základ pro část praktickou.

Praktická část je zpracována metodou dotazníkového šetření, které koresponduje s cílem celé práce. Metodický postup sestává z několika následných kroků: Charakteristika objektů zkoumání, která zahrnuje data o pohlaví, věku, vzdělání respondentů. Následně jsou zde informace o délce praxe a pracovní pozice respondentů. Určení souboru respondentů. Kritériem byli respondenti pracující na manažerské pozici. Způsob zpracování zjištěných dat. Zde jsou odpovědi členěny do sedmi oblastí: obsah komunikace, druh komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, interní komunikace, způsob komunikace manažera, bariéry v komunikaci manažera. Každá oblast zahrnuje interpretaci získaných dat.

3. Teoretická část práce

3.1 Management

3.1.1 Charakteristika managementu

Management je pojmem, který vychází z anglického *to manage* (řídít, vést, ovládat, zvládat, vládnout, dosáhnout, uspět). Česká i světová odborná literatura uvádí desítky různých definic managementu, jednotná a všeobecně akceptovaná formulace však neexistuje – důvodem je to, že se jedná o příliš obsáhlou problematiku, kterou nelze komplexně obsáhnout jedinou větou. Proto na vymezení managementu nahlíží každý z autorů ze svého úhlu pohledu (a dle specifik své odbornosti) a jednotlivé definice se mohou mírně lišit.

Veber management charakterizuje obecně, ale výstižně, jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace*“ (VEBER, 2009, s. 19).

Bělohlávek a kol. přistupují k vymezení managementu podrobněji, když zdůrazňují jeho procesní stránku – ta je podle autorů dána tím, že management je soustavou navzájem provázaných úkolů a aktivit. Stejně důležitá je také systematickosti managementu (úkolem manažera je vnášet do jednotlivých aktivit řád) a jeho zaměření na dosahování cílů (BĚLOHLÁVEK, 2001, s. 24).

Podobným přístupem je také vysvětlení Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche, kteří management chápou jako „*proces koordinování činnosti skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem, nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“ (DONNELLY, 1997, s. 24).

Cejthamr a Dědina shrnují, že přístupy odborníků k definici managementu lze rozdělit do tří základních skupin (směrů) (CEJTHAMR, 2010, s. 17-8):

- Management je chápán jako souhrn zkušeností, názorů a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří k dosažení podnikových cílů používají specifických činností (tzv. manažerských funkcí, např. plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontroly). Hovoří se o tzv. **vertikálním řízení** – převažuje směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Vedoucí pracovník využívá

tzv. **funkční organizační strukturu** – úsek obchodní, výrobní, ekonomický, personální atd.

- Management je chápán jako činnost, mobilizující činitele v podniku k zajištění firemních cílů prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků. Hovoří se o tzv. **horizontálním řízení** – převažuje komunikace mezi jednotlivými odbornými útvary na jedné úrovni hierarchie řízení. Vedoucí pracovník využívá tzv. **projektovou organizační strukturu** – specialisté z jednotlivých úseků (obchodního, výrobního, ekonomického, personálního atd.) tvoří **projektový tým**, zaměřený na konkrétní cíl, zakázku, či zákazníka.
- Management je chápán jako umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je potřeba. Na manažerských pozicích působí charismatičtí vůdci (leadři), přirozeně motivující podřízené a vytvářející silnou organizační strukturu, zvyšující výkonnost zaměstnanců. Klasické funkční i projektové organizační struktury se tím zjednodušují a tvoří se síť autonomních skupin motivovaných pracovníků s otevřenou komunikací. Zkracuje se rozhodování na všech úrovních hierarchie řízení, existuje větší možnost sebekontroly, menší počet konfliktů, minimalizace mocenských zájmů, snazší komunikace.

Cejthamr a Dědina se pak odvolávají na osvědčenou Koontz-Weihrichovu definici: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (CEJTHAMR, 2010, s. 19).

3.1.2 Úrovně managementu

Předchozí kapitola věnovala pozornost charakteristice managementu a jeho vymezení z různých úhlů pohledu. Jedním ze způsobů, jak lze k problematice rovněž přistupovat, je vnímání managementu ve smyslu řídicích pracovníků – Blažek hovoří o „*personifikaci pojmu management*“. Management je v tomto případě chápán v souvislosti s pracovníky, kteří jej provádějí. V tomto ohledu bude management pojímán i v rámci následující dílčí kapitoly (BLAŽEK, 2014, s. 14).

Východiskem pro rozlišení jednotlivých úrovní managementu je způsob, resp. proces rozhodování v organizaci. Janišová a Křivánek hovoří jednak o **hierarchické společnosti** s mnoha zaměstnanci, která mívá několik stupňů řízení. Komunikace zde probíhá v tradiční

pyramidě shora dolů (v opačném směru je chod firmy ovlivňován málokdy), jednak o **společnostech s plochou strukturou**, které jsou opakem struktur hierarchických – umožňují rozhodování blízko výkonu a důraz je kladen na týmovou spolupráci v procesních týmech. Činnosti jsou zde určovány blízkým vztahem k zákazníkovi. Jak ovšem autoři upozorňují, nejefektivněji se v praxi osvědčují organizace s jasně danými rozhodovacími pravomocemi v pyramidě, v nichž je však komunikace uvnitř struktury propojená tak, že manažeři využívají informací od nižších útvarů a jednotlivci jsou ve své roli ovlivňovatelů rozhodování respektováni (KOTLER, 2013, s. 333).

V rámci zmíněné „pyramidy organizace“ pak lze rozlišit jednotlivé úrovně řízení, a to vrcholový management, střední management a nižší (liniový, operativní) management. Rozdíl mezi tradiční (hierarchickou) a moderní zákaznickou orientovanou organizací firmy ilustruje následující obrázek (obrázek č. 1).

Obrázek č. 1, Možnosti uspořádání úrovní managementu



Zdroj: (KOTLER, 2013, s. 160)

Jednotlivé úrovně řízení pak Janišová a Křivánek charakterizují následujícím způsobem:

- **Vrcholový management** (označován také jako management strategický) zodpovídá za chod organizace jako celku. Většinou zastupuje vlastníky, jimž reportuje výsledky. Do pravomocí vrcholového managementu spadá rovněž tvorba celkové koncepce a strategie podnikání – ze strategie firmy pak odvozuje strategie

jednotlivých oblastí (např. strategii řízení lidských zdrojů, obchodní, či marketingovou strategii apod.). Vrcholový management rovněž stanovuje cíle, které jsou poté dekomponovány do operativních cílů na nižších úrovních (JANIŠOVÁ, 2013, s. 333). Blažek dodává, že top management reprezentuje firmu navenek vůči vlastníkům, ale i zákazníkům, dodavatelům, bankám apod. (BLAŽEK, 2014, s. 15).

- **Střední management** je tým, kdo zodpovídá za řízení jednotlivých útvarů a vykonávání činností, které těmto útvarům přísluší. Tyto útvary musí být řízeny tak, aby došlo k naplnění cílů, daných vrcholovým managementem, tzn. střední management „*dekomponuje cíle svého útvaru na týmy, či jednotlivce útvaru*“. Vrcholovému managementu pak střední management předkládá výsledky své práce (JANIŠOVÁ, 2013, s. 333). Blažek označuje zástupce středního managementu za jakési „převodové páky“ mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení (BLAŽEK, 2014, s. 15).
- **Nižší management** (liniový, operativní) odpovídá za přímé řízení výkonných pracovníků, operativně řídí chod příslušné organizační jednotky, vytváří krátkodobé plány na operativní úrovni a výsledky práce dané organizační jednotky pak reportuje střednímu managementu (JANIŠOVÁ, 2013, s. 333). V praxi se jedná např. o mistra, či vedoucího dílny (ve výrobním podniku), o vedoucího prodejny (v obchodě), o primáře (v nemocnici), vedoucího katedry (na univerzitě), či vedoucího galerie (v kultuře) (BLAŽEK, 2014, s. 15).

3.1.3 Základní funkce managementu

Mezi základní funkce managementu je nejčastěji řazeno **plánování** (stanovování cílů, formulace vize, sestavování rozvrhu činností a rozpočtu, vytváření postupů a směrnic apod.), **organizování** (vytváření organizační struktury, delegování, řízení vtahů), **vedení lidí** (rozhodování, komunikace, motivování, výběr a rozvoj) a **kontrolování** (stanovování výkonnostních standardů, měření výkonnosti, hodnocení, korigování výkonnosti apod.) (WAGNEROVÁ, 2008, s. 29).

V tomto smyslu se lze odvolat také na přístup Koontze a Weihricha, kteří mezi manažerské funkce řadí plánování, organizování, personalistiku (výběr a rozmisťování pracovníků), vedení lidí a kontrolování (KOONTZ, 1993, s. 29), či na jednodušší,

ale výstižný výčet P. F. Druckera: plánování (stanovení cílů a způsobů jejich dosažení), organizování, integrování (motivace a komunikace) a měření – i v tomto pojetí jsou zahrnuty všechny manažerské funkce (MIKULÁŠTÍK, 2015, s. 175).

Vochozka, Mulač a kol. dokonce zmiňují základní manažerské funkce přímo v definici managementu – ten označují za „*sofistikovaný proces, směřující ke stanovení a následnému dosažení podnikových cílů s využitím funkcí plánování, organizování, vedení a controllingu*“ (VOCHOZKA, 2012, s. 317). Za nejzákladnější funkci manažera, která se celým tímto procesem prolíná, pak Vochozka, Mulač a kol. považují **rozhodování** (VOCHOZKA, 2012, s. 317). Blažek věnuje pozornost pouze organizování, rozhodování a ovlivňování, které se v jeho pojetí obsahově ztotožňuje s funkcí vedení lidí (BLAŽEK, 2014).

Je zřejmé, že jednotliví autoři pojmají výčet manažerských funkcí různě, v následujícím textu ovšem bude pozornost věnována těm skutečně nejzákladnějším funkcím managementu, na kterých se většina odborníků shoduje – plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrole.

3.1.3.1 Plánování

Plánování je důležitou oblastí managementu organizace, je obecně vnímáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů k dosahování stanovených cílů. Kocianová (KOCIANOVÁ, 2010, s. 70) vnímá plánování jako cílevědomou činnost, orientovanou do budoucnosti, s jejíž pomocí se stanoví, čeho a jak má být dosaženo čili „*určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení*“. S Kocianovou v tomto ohledu souhlasí také Vochozka, Mulač a kol. (VOCHOZKA, 2012, s. 317), kteří definují plánování jako „*proces stanovení cílů a určení směru, jak těchto cílů dosáhnout*“.

Martinovičová, Konečný a Vavřina označují plánování za první sekvenční manažerskou funkci, která je východiskem všech funkcí ostatních – ty totiž z příslušných hledisek zajišťují splnění plánovaných úkolů a v tomto smyslu na plánování navazují. Za základ plánování považují autoři tzv. **strategii rozvoje podniku**. Ta řeší, „*jakým způsobem bude podnik v budoucích podmínkách konkurovat svými produkty pro uspokojování potřeb cílových zákazníků, resp. uživatelů, v jakých odvětvích a trzích a jakým způsobem bude vytvářet a alokovat zdroje při požadované výkonnosti ze strany*

vlastníků“ (MARTINOVIČOVÁ, 2014, s. 82-3).

Postup plánování by měl podle Bělohávka, Košťana a Šuleře sestávat z několika následných kroků, byť v praxi se jednotlivé fáze v určitých chvílích prolínají (BĚLOHLÁVEK, 2001, s. 89-99): uvědomění si příležitostí, nebo potřeb, stanovení cíle, přijetí plánovacích předpokladů, produkce alternativních postupů, hodnocení alternativ, výběr postupu, formulování návazných plánů, realizace a sledování (průběžné vyhodnocování, případně přehodnocování plánu a konečná přeměna plánu na skutečnost), přijímání nápravných opatření a závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků.

Podle několika kritérií pak lze plány klasifikovat následujícím způsobem (BĚLOHLÁVEK, 2001, s. 99-100):

- **podle stupně obecnosti** – od nejobecnějšího poslání podniku, přes úkoly a cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy, až po nejkonkrétnější rozpočty (numerické stanovení očekávaných výsledků),
- **podle délky plánovacího období** – dlouhodobé (např. podnikatelský záměr), střednědobé (např. plán výroby), krátkodobé (operativní řízení),
- **podle oblasti řízení** – plán prodeje, výroby, materiálových toků, lidských zdrojů, finanční plán, plán informačních toků apod.

3.1.3.2 Organizování

Organizování je procesem „*alokace jak lidských, tak i ostatních zdrojů, a jejich usměrňování k dosažení stanovených cílů*“ (VOCHOZKA, 2012, s. 317).

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny organizování úzce navazuje na plánování (je druhou sekvenční manažerskou funkcí) – zajišťuje totiž dosažení cílů, které byly stanoveny pomocí plánování. Organizování autoři vymezují jako cílevědomou činnost, „*kteřou se vytváří udržuje a mění stav určitého způsobu uspořádanosti (tj. organizační struktura nutných činností a vazeb mezi nimi), aby bylo možné dosahovat stanovených cílů*“ (MARTINOVIČOVÁ, 2014, s. 90).

Pomocí organizování je pro naplnění plánovaných cílů nezbytné vymezit (MARTINOVIČOVÁ, 2014, s. 90):

- strukturu objektivně nutných klíčových procesů, strukturu útvarů a týmů,
- úkoly jednotlivých pracovníků,
- koordinaci činností a vztahů lidí,
- dělbu kompetencí (odpovědnosti a pravomoci),
- vedoucí a zástupce vedoucích (vč. delegování příslušných pravomocí),
- přímou podřízenost a nadřízenost pracovníků spojenou s povinností si vzájemně vyměňovat informace,
- rozpětí řízení (tzn. počet pracovníků, podřízených jednomu nadřízenému).

3.1.3.3 Rozhodování

Většina definic pojmu „rozhodování“ se po obsahové stránce shoduje v tom, co zmiňuje Blažek, tedy že „*rozhodování je volba mezi více variantami chování, vedoucích k naplnění určitého cíle*“. S ohledem na specifika manažerského rozhodování pak autor dodává, že rozhodovatel (manažer) rozhoduje v zájmu svého nadřízeného (zaměstnavatele), rozhoduje tedy o někom jiném než sám o sobě, a rovněž v zájmu někoho jiného než sama sebe, a to prostřednictvím jemu podřízených osob. Byť je manažer ovlivňován svými mravními zásadami a determinují jej i obecně závazné předpisy a vnitřní normy organizace, prostor pro jeho rozhodování obvykle zůstává značný. Rozhodovací problémy manažera se vyznačují neurčitostí, složitostí, jsou obtížně algoritmizovatelné, přitom platí, že právě manažer nese odpovědnost za úspěšnou činnost kolektivu a výsledky celé organizace – právě za ně je pak hodnocen (BLAŽEK, 2014, s. 88-9).

Dostál, Rais a Sojka označují rozhodování za jednu z „*paralelních manažerských funkcí, která postupuje sekvenčními manažerskými funkcemi*.“ Rozhodování nelze podle autorů ztotožňovat s řízením. Význam manažerského rozhodování se projevuje zejména v tom, že kvalita a výsledky rozhodovacích procesů (zejména strategických) zásadním způsobem ovlivňují současné fungování i budoucí vývoj organizace (DOSTÁL, 2005, s. 15-6).

Charakteristice výše zmíněného rozhodovacího procesu věnuje pozornost např. Staňková, která jej považuje za běžnou součást života – rozhodovací proces se uplatňuje vždy, když je volena jedna z více možných variant realizace. Autorka jej definuje jako „*uvědomělý, ucelený myšlenkový proces impulzu, přípravy, vynesení a ověření rozhodnutí*“. Probíhá tedy všude tam, kde existuje možnost řešit danou situaci alternativně (STAŇKOVÁ, 2007, s. 156).

Keřkovský a Drdla pro úplnost dodávají, že rozhodovací proces zahrnuje tři fáze, které se vztahují k vlastnímu rozhodování, a to (KEŘKOVSKÝ, 2003, s. 33):

- Shromáždění informací o problému, či potřebě učinit rozhodnutí.
- Shromáždění a vyhodnocení informací o možných variantách, resp. alternativách řešení.
- Výběr optimální varianty.

Poslední fází, která celý rozhodovací proces završuje, je fáze implementace rozhodnutí. Keřkovský a Drdla poté uznávají, že valnou většinu rozhodování činí manažeři rutinně, zejména tehdy, když nejsou rozhodnutí příliš závažná, nebo se vyskytují běžně, opakovaně. Uplatnění rozhodovacího procesu výše uvedeným způsobem je však nezbytné v případech, kdy (KEŘKOVSKÝ, 2003, s. 33):

- se jedná o unikátní situace, které se běžně nevyskytují,
- důsledky rozhodnutí jsou závažnější a k rozhodování je potřeba přikládat větší váhu,
- k rozhodování je nutné věnovat větší časový prostor,
- je nezbytné přistupovat k rozhodování individuálně,
- nelze uplatnit rutinní rozhodovací postupy,
- nebo když je nutné se na rozhodnutí určitým způsobem připravit.

3.1.3.4 Vedení lidí

Vedení je podle Vochozky, Mulače a kol. procesem, založeným na ovlivňování pracovníků a podřízených s cílem jejich motivování, respektivě usměrňování jejich aktivity tak, aby s nejvyšší možnou efektivitou přispívali k dosažení stanovených cílů (VOCHOZKA, 2012, s. 317).

Podobně také Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 133) vnímají vedení jakožto motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Autoři vysvětlují, že vedoucí, který chce dosáhnout naplánovaného cíle, musí nejprve přimět své podřízené, aby vyvinuli náležité úsilí a jejich úsilí pak usměrňuje. Teorie motivace vysvětlují, jak dochází k uspokojování potřeb lidí, co se v lidech odehrává před zahájením práce i během činnosti v průběhu motivování. Stylem vedení je pak způsob, jakým manažer přistupuje k ovlivňování aktivit svých podřízených – toto chování vedoucího vůči podřízeným však může i nemusí být pro pracovníky stimulující (BĚLOHLÁVEK, 2001, s. 133).

Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 94) se vedení lidí vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a komunikaci. Je důležité pro zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. Autoři vysvětlují, že vedení je dynamickým procesem – vztahy vedení neznamenají pouze chování nadřízeného, které vyústí v chování podřízených, vztah vedoucí podřízený je vzájemný a ovlivňuje jak individuální výkon, tak výkon celé organizace (DĚDINA, 2005, s. 94).

3.1.3.5 Kontrolování

Kontrola je stručně řečeno „*soustavné, kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících, nebo budoucích, s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému, nebo jeho částí*“ (DĚDINA, 2005, s. 240). Jakubíková dodává, že kontrolování je důležitou funkcí managementu, zahrnující veškeré aktivity, jež manažeři využívají k ověření toho, zda dosahované výsledky odpovídají plánu. Kontrola může být v tomto smyslu efektivní pouze tehdy, „*je-li možné stanovit měřitelné standardy pro sledované proměnné, jsou-li pro měření standardů k dispozici potřebné informace a mohou-li manažeři použít korelační akce, pokud se sledované proměnné odchyľují od požadovaného stavu, nebo standardu*“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 35).

Zatímco „kontrola“ sloužila manažerům jako zpětná vazba, umožňující porovnání dosažených výsledků ve vztahu k výsledkům plánovaným, v průběhu posledních desítek let se lze setkat spíše s pojmem „controlling“ – na rozdíl od kontroly, která je jednorázovým aktem, realizovaným v určitý moment (v průběhu nějakého procesu, po jeho ukončení), je controlling samostatným procesem, který probíhá souběžně s ostatními podnikovými procesy a zároveň je usměrňuje tak, aby probíhaly s dříve stanoveným plánem a směřovaly tím k vytyčenému cíli (VOCHOZKA, 2012, s. 317).

Tuto myšlenku podrobněji rozvádí Wöhe a Kislingerová, když konstatují, že jednotlivé prvky podnikového řídicího systému (plánování, organizování, personální řízení, informační řízení a kontrola) neexistují bez vzájemné závislosti – jsou navzájem sladěny, přičemž toto sladění je právě úkolem controllingu. Názorně zmíněnou skutečnost ilustruje následující obrázek (obrázek č. 2) (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 195).

Obrázek č. 2, Začlenění controllingu do řídicího systému



Zdroj: (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 160)

3.2 Manažer

Terminologicky je „manažer“ počestěným výrazem pro *manager* (z angl. člověk, který management provádí). Existuje také původní česká paralela jak pro pojem *management* – tzn. řízení, tak pro *manager* – tzn. vedoucí, resp. řídící pracovník (BLAŽEK, 2014, s. 14).

Armstrong a Stephensová (na rozdíl od Blažka) mezi termíny řízení a vedení rozlišují následujícím způsobem (ARMSTRONG, 2008, s. 17):

- **řízení** se týká „*dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů*“ – zmíněnými zdroji jsou myšleni lidé, finance, zařízení, budovy a vybavení, ale i informace a znalosti,
- **vedení** se zaměřuje na jediný, nejdůležitější zdroj, kterým jsou lidé, jedná se o „*proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti*“,

Rozdíl v obou pojmech je podle Armstronga a Stephensové důležitý, neboť zatímco řízení (*management*) se týká zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů, efektivní vedení je nezbytné pro dosahování výsledků všude tam, kde jsou zapojeni lidé (což je podle autora téměř vždy). Jak Armstrong a Stephensová shrnují, „*nestačí být dobrým manažerem zdrojů, musíte také být dobrým lídrem lidí*“ (ARMSTRONG, 2008, s. 17).

Pro lepší pochopení rozdílu mezi manažerem a lídrem (vůdcem) doplňuje Hospodářová příklad z pera P. F. Druckera, jednoho z nejvýznamnějších autorů v oblasti managementu: „*Manažer je ten, kdo určuje, jaké žebříky ke zdi přistavit, jak rychle a kdo po nich bude šplhat nahoru, v jakém pořadí. Vůdce určuje, o jakou zeď budou opřeny.*“ (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, s. 13).

V následujícím textu bude užíván jak výraz manažer, tak český ekvivalent vedoucí/řídící pracovník, přednost bude vždy dána té variantě, která bude v příslušném kontextu vhodnější.

3.2.1 Role manažera

Postavením manažera v organizaci se mezi prvními začal zabývat Peter Ferdinand Drucker. Ten konstatuje, že manažeri tráví řízením lidí a rozhodováním o lidech více času

než čímkoli jiným, což je podle Druckera správné. Žádná jiná rozhodnutí totiž nemají natolik dlouhodobé důsledky (a tak obtížně se nenapravují), jako rozhodnutí v personální oblasti. Pokud tedy vedoucí pracovníci nevynakládají dostatek úsilí na to, aby jejich rozhodnutí o lidech byla správná, riskují nejen špatnou výkonnost, ale i ztrátu autority své organizace (DRUCKER, 2002, s. 165).

Veškerou práci manažera lze popsat jako plnění různých „rolí“, či jako množinu chování, spojeného s určitou pozicí. Manažerské aktivity je podle Cejthamra a Dědiny možné rozdělit do deseti rolí, které lze rozčlenit do tří následujících skupin (CEJTHAMR, 2010, s. 31-52):

- **mezilidské role** – jedná se o vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority:
 - ▶ **ROLE VŮDČÍ OSOBNOSTI** – nejzákladnější a nejpřirozenější manažerská role, manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje (účastní se ceremoniálních záležitostí, např. podpisů dokumentů, účastní se společenských akcí, je prostředníkem pro jednání s vrcholovým managementem).
 - ▶ **ROLE VEDOUČÍHO** – na základě svěřené autority má manažer odpovědnost za plnění úkolů, za motivaci a vedení podřízených. Tato role patří k nejvýznamnějším a prolíná se veškerou činností vedoucího pracovníka.
 - ▶ **ROLE PROPOJOVATELE** – zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci i skupinami mimo jejich jednotky, či mimo organizaci, důležitou součástí manažerské práce je také zprostředkování vazby organizace s jejím okolím.
- **informační role** – vztahují se ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí:
 - ▶ **ROLE DOHLÍŽITELE** – manažer hledá a přijímá informace (z vnitřních, nebo vnějších zdrojů, informace oficiální i neoficiální), které mu umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí.
 - ▶ **ROLE ŠÍŘITELE INFORMACÍ** – manažer předává informace z vnějšího okolí do organizace a následně z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené. Manažer je „nervovým centrem všech informací“.

- ▶ **ROLE MLUVČÍHO** – na základě své formální autority manažer předává informace lidem mimo jednotku (vedení a ostatním nadřízeným, či veřejnosti, tj. zákazníkům, dodavatelům, tisku apod.).
- **rozhodovací role** – zahrnují přijímání strategických rozhodnutí, vycházejících z manažerova postavení a autority, a také přístup k informacím:
 - ▶ **ROLE PODNIKATELE** – manažer může iniciovat a plánovat změny prostřednictvím využívání příležitostí, řešením problémů, či přijímáním zlepšujících opatření (na vlastní odpovědnost, či delegováním odpovědnosti na podřízené).
 - ▶ **ROLE NAPRAVOVATELE PORUCH** – manažer musí reagovat na nechtěné a nepředvídatelné situace a podniknout kroky k nápravě.
 - ▶ **ROLE ROZDĚLOVATELE ZDROJŮ** – díky své formální autoritě rozhoduje manažer o místě, kde bude vynaložena práce, jak budou rozděleny zdroje (peníze, zásoby, zaměstnanci, čas), jak bude práce rozvržena apod.
 - ▶ **ROLE JEDNATELE** – účast na jednáních (s jedinci, organizacemi, odbory atd.), vyjednávání se opírá o autoritu manažera, jeho důvěryhodnost, přístup k informacím i o jeho odpovědnost za rozdělování zdrojů (DĚDINA, 2005, s. 51-2).

3.2.2 Styly řízení

Styl řízení definuje Tureckiová jako „*typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů, nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům (podřízeným anebo následovníkům) při pracovních aktivitách a při plnění zadaných (přijatých) úkolů nebo cílů*“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 77). Jak autorka dodává, zatímco manažer ve stylu řízení promítá svou autoritu (poziční moc), lídr spíše „pracuje“ se svou autoritou přirozenou (mocí expertní).

Podobně i Armstrong chápe styl řízení jako přístup, který manažeři používají při jednání s lidmi ze svého týmu (ARMSTRONG, 2007, s. 261).

Manažeři často nevyužívají jen jeden styl řízení, ale svůj přístup modifikují a přizpůsobují konkrétní situaci, podmínkám i vedeným pracovníkům. Např. v krizové situaci se manažer přiklání spíše k autoritativnějšímu způsobu řízení, než při běžném vedení

chodu podniku (VÁCHAL, 2013, s. 111).

Přestože různí odborníci využívají řady odlišných typologií manažerské práce a stylů řízení, obecně se v širším pojetí shodují na stylu autoritativním, demokratickém a liberálním (laissez faire) - charakteristika těchto přístupů k řízení bude náplní následujících dílčích kapitol.

3.2.2.1 Autoritativní styl řízení

Základním charakteristickým rysem autoritativního (resp. autokratického) stylu řízení je podle Smejkal a Raise skutečnost, že vylučuje participaci (zapojení, účast) ostatních pracovníků na řízení. Vedoucí potřebné informace získává od podřízených, na jejich základě si pak dotváří ucelený náhled na situaci a kvalifikovaně rozhoduje. Co je podle autorů zejména důležité – podřízení nemají možnost jiným způsobem ovlivnit rozhodování manažera – ten rozhoduje sám (SMEJKAL, 2006, s. 42).

Podobným způsobem charakterizuje autoritativní styl řízení také Štěpaník – manažer koncentruje ve svých rukou veškeré pravomoci i odpovědnost, rozhoduje sám, názory podřízených nekonzultuje, nereflektuje. Uděluje příkazy, rozděljuje pokyny, plnění zadaných úkolů kontroluje. Produktivita takto řízené skupiny sice může být vysoká, nicméně výkonnost je podmíněna zmíněnou kontrolou. Je-li nadřízený nepřítomen, výkon může výrazně klesat (ŠTĚPANÍK, 2010, s. 89).

3.2.2.2 Demokratický styl řízení

Demokratický styl řízení je spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení organizace. Podřízení dostávají od manažera možnost se vyjádřit, je na ně delegována část jeho pravomocí, odpovědnost za konečná rozhodnutí si však manažer ponechává pro sebe. Komunikace je obousměrná, je podporována názorová konfrontace a věcné řešení problémů. Manažer svůj vliv uplatňuje cestou přesvědčování a diskuze. Výhodou je, že pracovníci jsou osobně zapojeni do rozhodování, pracují v tvořivé atmosféře a získávají pocit sounáležitosti. Nevýhodou je časová ztráta, která je s demokratickým stylem řízení (oproti stylu autoritativním) obvykle spojena (SMEJKAL, 2006, s. 42).

Váchal, Vochozka a kol. doplňují, že mezi manažerem a týmem dochází k úzké

interakci, manažerské funkce jsou s jednotlivými členy týmu sdíleny a manažer se do tohoto týmu sám začleňuje (VÁCHAL, 2013, s. 111).

Zapojení zaměstnanců má nicméně stále jen poradenskou funkci, nebo probíhá „*ve formě demokratického procesu utváření společné vůle*“ (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 165).

3.2.2.3 Liberální styl řízení

Styl liberální, resp. laissez faire (volný průběh) ponechává podřízeným pracovníkům značnou volnost. Ve skupině si sami rozdělují práci a rozhodují o jejím postupu. Vedoucí do jejich činnosti zasahuje jen minimálně. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy týmu. Výhodou je, že pracovníci mohou dělat věci podle svého, nevýhodou může být bezcílné tápání ve chvíli, kdy je jasné vedení potřebné (SMEJKAL, 2006, s. 42).

Jak výstižně dodávají Váchal, Vochozka a kol., manažer při uplatňování liberálního stylu řízení prakticky ponechává skupinu svému osudu, nijak ji neřídí (VÁCHAL, 2013, s. 111).

Krajní podobě tohoto stylu řízení se proto říká „*řízení bez vedení*“ (ŠTĚPANÍK, 2010, s. 89).

3.2.3 Kompetence manažera

Pojem „kompetence“ bývá interpretován různě. V českém jazyce se používá ve dvou významech – jednak ve smyslu pravomoci, oprávnění, souhrnu povinností, jednak ve smyslu schopnosti vykonávat nějakou činnost, resp. umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný – v tomto druhém významu bude termín „kompetence“ chápán rovněž v následujícím textu.

Veteška a Tureckiová vysvětlují, že zčásti jsou kompetence manažera tvořeny funkční způsobilostí manažera, zčásti respektují proměnlivé podmínky vnitřního (intrapersonálního a intraorganizačního) i vnějšího (interorganizačního), resp. ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetencí manažera lze rovněž rozumět jeho schopnost úspěšně vykonávat svěřenou funkci (nebo soubor funkcí) a dosahovat přitom určité úrovně

výkonnosti. Autoři se pak odvolávají na přístup Prokopenka a Kubra, kteří manažerské kompetence dělí na několik složek (VETEŠKA, 2008, s. 80-1):

- **znalosti** – získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich souvislostech,
- **povahové rysy** – jisté povahové rysy jsou pro výkon manažerské práce nezbytné, neboť určují, jak bude manažer v určitých situacích reagovat,
- **postoje** – vnímání a zaujímání stanovisek „pro“, nebo „proti“ v určitých otázkách, postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi,
- **dovednosti** – schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady v pracovním prostředí, dovednosti odborně-technické, obecně manažerské a organizační, analytické a koncepční apod.,
- **zkušenosti** – ne vždy ovšem platí, že s délkou praxe se úměrně zvyšuje kvalifikace,
- **technické kompetence** – technické znalosti, talent, přístup k technologickým, informačním, ekonomickým, či finančním aspektům manažerské práce,
- kompetence v jednání s lidmi chování a vystupování, komunikativnost, asertivní jednání apod.

Cejthamr a Dědina užívají v souvislosti s manažerskými kompetencemi výstižnějšího označení „způsobilosti“ a upozorňují, že je potřeba rozlišovat mezi kompetencemi statickými a dynamickými – různé kompetence/způsobilosti jsou zapotřebí v různých vývojových stádiích firmy (CEJTHAMR, 2010, s. 39).

Kubeš, Spillerová a Kurnický shrnují, že manažerské kompetence lze definovat jako „komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon“. Za komplexní je Kubeš označuje proto, že obvykle zahrnují více schopností, dovedností a vědomostí, k nimž lze připojit i potřebné postoje, motivaci, zkušenost apod. (KUBEŠ, 2004, s. 15).

3.3 Komunikace

Účinný systém komunikace je nezbytný v běžném osobním životě, o to více pak na významu nabývá v oblasti řízení organizace, jak již vyplývá z předešlého textu, komunikace patří mezi důležité kompetence manažera, lze ji však zařadit i mezi základní

manažerské funkce (v pojetí P. F. Druckera – ad. kapitola 3.1.3). Následující pasáž proto bude věnována objasnění základní komunikační terminologie.

3.3.1 Charakteristika komunikace a její funkce

Komunikace je v obecném slova smyslu prostředkem výměny informací. Vymětal vysvětluje, že původ slova „komunikace“ spočívá v latinském *communicare* – dorozumívat se, radit se. Vymětal pak komunikaci definuje jako „*proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem*“ (VYMĚTAL, 2008, s. 22).

Podobného názoru jsou i Výrost a Slaměník, nahlížející na komunikaci jako na „*specifickou formu spojení mezi lidmi, a to prostřednictvím předávání a přijímání významů*“ (VÝROST, 2008, s. 217).

Psychologický náhled na charakteristiku komunikace předkládá Vybíral, označující komunikaci za „*zvláštní druh chování, propojeného s nervovým systémem, nebo i bez tohoto propojení, v rámci toho, jak organismy operují v sociálních systémech*“. Autor přitom rozlišuje mezi naučenou a instinktivní povahou sociálního chování (VYBÍRAL, 2009, s. 27).

Výstižnou definicí je také následující: „*Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot, zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti*“ (FORET, 2011, s. 3).

Funkcím komunikace věnuje pozornost např. Mikuláščík, jenž dopředu upozorňuje na skutečnost, že hranice mezi jednotlivými funkcemi nejsou jednoznačné, funkce se často překrývají, nicméně alespoň toto teoretické vymezení základních komunikačních dimenzí pomáhá v pochopení významu komunikace. Jedná se tedy o následující (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 21-2):

- **funkce informativní** – předávání informací, faktů, dat,
- **funkce instruktivní** – funkce informační s přídavkem vysvětlení významů, popisu postupů, návodů apod.,

- **funkce přesvědčovací** – působení na jiného člověka s cílem změnit jeho názor, postoj, hodnocení, nebo způsob konání (racionální přesvědčování pomocí logických argumentů, emocionální přesvědčování působením na city, mnohdy manipulací),
- **funkce posilovací a motivující** – posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřeby, posilování vztahu k něčemu,
- **funkce zábavná** – jde o to se pobavit, zasmát, komunikovat, vytvářet pocit pohody a spokojenosti,
- **funkce vzdělávací a výchovná** – uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí, doplňovaná je funkcí informativní, instruktivní a dalšími,
- **funkce socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti,
- **souvztažnost** – informace jsou dávány do souvislostí, které umožňují je pochopit a vstřebat,
- **funkce osobní identity** – ratifikace sebepojetí, k ujasnění si toho, kdo jsme, kam směřujeme, v co věříme, pomáhá uspořádat vlastní postoje, hodnoty, názory, sebevědomí,
- **poznávací funkce** – umožňuje sdělovat zážitky, vzpomínky, plány, prostřednictvím zkušeností jiných lidí se dozvídáme to, co bychom sami prožít nemohli,
- **funkce svěřovací** – slouží ke zbavení se vnitřního napětí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory, či pomoci,
- **funkce úniková** – důležitá je tehdy, když má člověk „všeho nad hlavu“, potřebuje si s někým promluvit, odreagovat se.

3.3.2 Proces komunikace

Komunikační proces se podle Jiřincové odehrává mezi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jakožto „*vysílání a přijímání vzkazů*“. Důležité je dále to, kdy ke sdělení dochází a „*zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace*“. Opominout nelze ani efekt, s jakým se komunikuje. Jednotlivé složky komunikačního procesu pak autorka popisuje následujícím způsobem (JIŘINCOVÁ, 2010, s. 35):

- **komunikátor** – osoba, která sděluje (označována také jako mluvčí, vysílač, zdroj),
- **komunikant (příjemce)** – osoba, které je sdělení určeno,
- **komuniké (sdělení, vyslaná zpráva)** – myšlenka, nebo pocit, jenž jeden člověk sděluje jinému, nabývá podoby verbálních, či neverbálních symbolů,
- **komunikační kanál** – cesta, kterou je zpráva posílána.

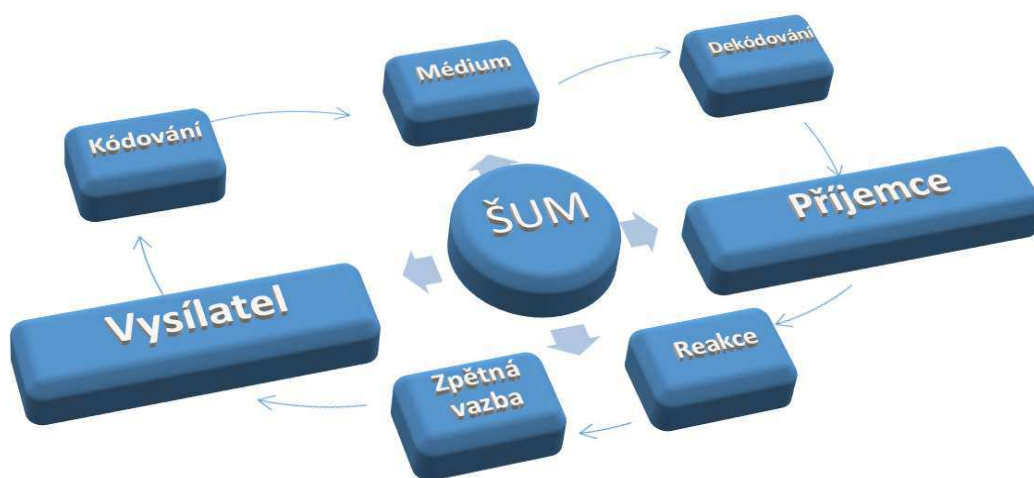
Stejným způsobem popisuje prvky komunikačního procesu také Kopecká, která oproti Jiřincové zmiňuje ještě další neopominutelné složky – tzv. šum, zpětnou vazbu a kontext. **Šum, resp. rušivý faktor**, je vnějším, nebo vnitřním narušením toku komunikace, který blokuje, nebo narušuje sdělení a jeho porozumění. Externím šumem může být např. hluk z ulice, zvonící telefon, vysoká teplota v místnosti, či blikající žárovka, za interní šum lze považovat vnitřní osobní pocity, např. únavu, bolest hlavy, hlad, nemoc apod. Šum lze rovněž klasifikovat jakožto fyzický (již výše zmíněné externí šumy), fyziologický (vlastní bariéra posluchače, nebo mluvčího, např. vada zraku, sluchu, řeči apod.), psychologický (např. psychické problémy posluchače, jeho podrážděnost, emotivita, neochota naslouchat apod.) a sémantický (rozdílné pochopení významů, např. odlišný jazyk, používání žargonu, příliš složitá terminologie apod.). **Zpětná vazba** je vyjádřením příjemce, jeho odpovědí a reakcí na sdělené informace (např. ve formě vyjádření postoje, emocí, ochoty apod.). **Kontext** pak vychází ze situace a prostředí, kde ke komunikaci dochází (KOPECKÁ, 2012, s. 50-1).

O skutečnosti, že je komunikační proces ve většině případů obousměrný, hovoří také Vymětal – „*mezi odesílatelem sdělení a jeho příjemcem existuje zpětná vazba*“. Ta může nabývat řady funkcí – regulační, sociální, poznávací, podpůrné, inspirující až provokující – charakter konkrétní zpětné vazby vždy závisí na druhu sdělení. Zpětná vazba může být jak efektivní (určitá, přesná, popisná, užitečná, aktuální a včasná, s radostí slyšená, jasná a relevantní), ale i neefektivní (všeobecná, soudící, nevhodná a nepřiměřená, neaktuální, vzbuzující obranné reakce, nesrozumitelná, či nepřesná) (VYMĚTAL, 2008, s. 35).

Ještě podrobnějším vysvětlením podstaty komunikačního procesu je přístup Kotlera a Kellera, kteří předkládají tzv. komunikační makromodel o devíti prvcích, ilustrovaný na následujícím obrázku (obr. 3). Kromě již zmíněných prvků (odesílatel, příjemce, sdělení, médium, šum) je zde znázorněno navíc tzv. kódování, dekódování, reakce a zpětná vazba. Model znázorňuje klíčové faktory komunikace, která chce být účinnou – odesílatel ví,

koho chce oslovit a jaké reakce chce od něj dosáhnout, svá sdělení proto kóduje tak, aby je dokázal cílový subjekt dekodovat. Sdělení je vysíláno prostřednictvím médií, jež zasáhnou cílové publikum, zároveň jsou vytvořeny kanály pro zpětnou vazbu, aby bylo možné sledovat reakci příjemce (KOTLER, 2013, s. 520).

Obrázek č. 3, Model komunikačního procesu



Zdroj: (KOTLER, 2013, s. 577)

3.3.3 Formy komunikace

Komunikaci nelze ztotožňovat pouze se slovním vyjádřením, existují i další možné způsoby předávání informací a významů – ty se označují jako „formy komunikace“. Nejčastějším členěním, používaným v běžné terminologii, je rozlišení komunikace **verbální** (slovní) a **neverbální** (mimoslovní). Tureckiová však hovoří navíc o tzv. **komunikaci činy**, kterou v pozitivním smyslu chápe jako „jednání v souladu s nějakou dohodou, případně takové jednání, které může být a bývá vzorem pro ostatní“. Komunikace činy má ovšem i svou negativní variantu, pro kterou se obecně vžil vyjádření typu „káže vodu, pije víno“ (TURECKIOVÁ, 2007, s. 71).

O komunikaci činy se zmiňuje i Leško – tato forma komunikace „zahrnuje mnohoznačné činy, které samy o sobě mluví o smyslu zprávy, nebo výzvy“ (LEŠKO, 2008, s. 37).

V následujícím textu bude nicméně pozornost věnována klasickému členění komunikace na formu verbální a neverbální.

3.3.3.1 Verbální komunikace

Jiřincová popisuje verbální komunikaci jako proces „výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových, nebo grafických znaků“. Tato soustava je podle autorky **jazykem**, na každý jazykový znak je navázán **význam**. Základní význam, který je spojený s konkrétním znakem (typicky slovem) je dán společenskou dohodou a označuje se jako **denotát**. U všech lidí se ovšem významy slov nekryjí, **konotace** (přiřazení významu) jsou subjektivní, takže mluvčí a posluchač mohou určitému slovu připisovat každý jiný (svůj osobní) význam (JIŘINCOVÁ, 2010, s. 23).

Vymětal popisuje verbální komunikaci jednodušeji a srozumitelněji – rozumí jí „vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka“. V širším pojetí řadí do verbální komunikace jak komunikaci ústní, tak i písemnou, jak přímou, tak i zprostředkovanou, jak živou, tak reprodukovanou. Nejběžnější užívanou formou verbální komunikace je mluvená varianta (ústní), jejíž výhodou je, že umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a identifikaci neverbálních a emočních prvků a signálů. Nevýhodou je její náročnost na čas, negativní vliv komunikačních bariér a šumů, riziko deformace ústního sdělení u komunikace zprostředkované apod. (VYMĚTAL, 2008, s. 112).

Za základ verbální komunikace považuje řeč rovněž Leško, přičemž vysvětluje, že verbální komunikace představuje vyjádření myšlenek pomocí specifického kódu – jazykového znaku. Právě jednotlivé jazykové znaky tvoří řeč, jejíž primární funkcí je sdělování informací. Pro myšlenku vytváří řeč zvukovou, mluvenou, či grafickou podobu (LEŠKO, 2008, s. 21).

Ve shodě s Vymětalem rozlišuje také Tureckiová celkem čtyři podoby verbální komunikace – mluvenou (ústní), psanou (písemné dokumenty v tištěné i elektronické podobě, rukopisy apod.), slyšenou a čtenou. O verbální komunikaci pak Tureckiová říká,

že je vývojově mladší a oproti neverbální komunikaci je více zaměřená na věcnou (obsahovou) rovinu (TURECKIOVÁ, 2004, s. 120).

Významným faktorem verbální komunikace jsou používaná slova – volba vhodných slov ovlivňuje myšlení, jednání, pochopení partnerem, celkovou komunikační atmosféru i výsledky celé komunikace. Nevhodně zvolená slova komunikaci brzdí, demotivují, komunikace se stává negativní a problémová, vznikají obavy z deformace sdělení (VYMĚTAL, 2008, s. 112).

Mikuláščík shrnuje, že význam verbální komunikace je nepopiratelný, neboť je běžnou součástí lidského života a nezbytnou podmínkou myšlení. Autor nicméně zdůrazňuje, že slova nelze oddělit od neverbálních složek komunikace – jejich význam je neverbálními prostředky dotvářen (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 113).

3.3.3.2 Neverbální komunikace

Jak již bylo zmíněno v předchozí dílčí kapitole, verbální komunikace s tou neverbální úzce souvisí, prakticky je nelze zcela oddělit. Allhof a Allhof konstatují, že komunikace se vždy skládá z více vrstev – ten, kdo mluví, neříká jen to, co říká, ale svým způsobem řeči a celkovým chováním předává i další (často rozhodující informace), např. o svém postoji k tématu, svém vyladění, o svém poměru k posluchači a mnohé další. Konkrétně pak neverbální komunikace podle autorů zahrnuje držení a pohyby těla, mimiku a gestiku, zrakový kontakt, distanční chování, orientaci těla a pohyby v prostoru, hlas a jeho tón, výslovnost, dialekt, přízvuk apod. Verbální komunikaci lze v každém případě mnohdy správně pochopit pouze za přispění nonverbálních signálů (ALLHOFF, 2008, s. 16-8).

Podle Tureckiové je neverbální komunikace základní a co se týče vývoje původní formou komunikace, pojící se v současnosti s vyjadřováním pocitů, doplňováním, upřesňováním, či zdůrazňováním komunikace verbální (TURECKIOVÁ, 2004, s. 120).

Nicméně aby toto tvrzení platilo, je podmínkou, aby se verbální a neverbální sdělení shodovala. Ne vždy tomu tak ovšem v praxi je – některé neverbální projevy se nemusí s obsahem slovního sdělení shodovat, jiné mu mohou i vysloveně odporovat. V takovém případě věří subjekty v komunikaci spíše neverbální komunikaci, což je důvodem, proč je její význam tak značný (TURECKIOVÁ, 2007, s. 71).

Jednotlivé funkce neverbální komunikace, jichž se už krátce dotkla Tureckiová, blíže charakterizuje DeVito. Ten konstatuje, že neverbální sdělení může být s tím verbálním v jedné z následujících šesti interakcí – neverbální sdělení to verbální **zdůrazňuje** (např. zvýšení hlasu ke zdůraznění nějakého slova, bouchnutí pěstí do stolu pro zdůraznění slibu, nebo dlouhý pohled do očí při vyznání lásky), **doplňuje** (dodává nuance, které verbální komunikace postrádá), **popírá** (neverbální signály mohou verbální sdělení úmyslně popírat, např. mrknutím oka na znamení, že člověk nemluví tak docela pravdu), **reguluje, řídí** (např. gesto ruky na znamení, že člověk žádá o pozornost a o slovo, nebo že ještě nepřestal hovořit), **opakuje** (neverbální signál lze využít k přeformulování verbálního sdělení – např. za otázkou následuje pozdvižení obočí), nebo **nahrazuje** (neverbální sdělení může to verbální úplně nahradit, např. kývnutí hlavou na souhlas, zavrtění hlavou jako projev nesouhlasu apod.) (DeVITO, 2008, s. 152-3).

3.4 Interní komunikace v organizaci

3.4.1 Charakteristika interní komunikace

Interní komunikací (angl. employee relations) rozumí Vymětal komunikaci v rámci organizace, která plní následující základní funkce (VYMĚTAL, 2008, s. 263):

- umožňuje zaměstnancům vzájemnou výměnu informací,
- napomáhá v rozlišení členů organizace od třetích osob (nečlenů),
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a jejich plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech podniku a zvolených způsobech k jejich dosažení,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových postupů za účelem plnění strategických cílů organizace.

Jak Vymětal dodává, je interní komunikace v praxi velmi důležitá – „až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci“. Klíčové jsou tři faktory interní komunikace: nejde jen o informace, ale i o postoje a důvěru; důležitý je přístup každého manažera (jeho pozitivní postoj, vstřícnost, komunikační dovednosti); efektivní interní komunikace je zcela zásadní v období přípravy zásadních změn v organizaci (VYMĚTAL, 2008, s. 263).

Hospodářová označuje vnitrofiremní komunikaci za „*promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků*“, přirovnává ji ke krevnímu oběhu v těle – přestane-li komunikace (stejně jako krev) fungovat, nebo má-li problémy, firma odumírá. Autorka dodává, že každá interní komunikace je ovlivněna jak jednotlivými účastníky, tak kontextem, ve kterém se odehrává, celkovým prostředím i podmínkami v organizaci (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, s. 65-6).

Příkrylová a Jahodová chápou interní komunikaci jako komunikaci vnitropodnikovou, která se odehrává mezi vlastníky firmy a jejím managementem, mezi manažery a zaměstnanci i mezi zaměstnanci navzájem. V každém případě by se však mělo jednat o obousměrný proces „*předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku s cílem co nejlépe pochopit názory, postoje a motivace komunikujících stran*“. Autorky považují kvalitní interní komunikaci za jeden z hlavních strategických momentů každého subjektu, přičemž o konkrétním průběhu a způsobu interní komunikace rozhodují individuální kritéria, např. výrobní program, struktura firmy, její historie, vize apod. (PŘIKRYLOVÁ, 2010, s. 115).

Mikuláščík zdůrazňuje, že internímu komunikačnímu systému se musí věnovat důkladná pozornost, aby byl efektivní, nezastarával a zároveň byl etický. Zmíněná efektivnost se projevuje v dobré organizaci práce, v týmové spolupráci, cíleným předáváním informací kompetentním lidem, v poskytování i přijímání zpětné vazby, v úrovni spokojenosti a motivace zaměstnanců. Dále autor upozorňuje, že není uměním předávat jen informace příjemné, ale i ty nepříjemné – jde však o to, aby byly sdělovány přijatelným způsobem a v aktuální čas (MIKULÁŠTÍK, 2015, s. 218).

Co se týče základních forem, interní firemní komunikace se v ničem neliší od komunikace obecné, sociální – lze rozlišit stránku verbální i neverbální. Páteří podnikového komunikačního systému je podle Tureckiové komunikace verbální, která je využívána a pozornost je jí věnována mnohem častěji (ve smyslu jejího řízení, ovlivňování, kontrolování), než komunikaci neverbální (ta je spíše mimoděčná, a proto méně kontrolovatelná). Právě skutečnost, že je neverbální komunikace opomíjena a není doceněn její význam, je ovšem podle Tureckiové chybou – důvodem je to, že je neoddělitelně spojená s komunikací verbální a zásadně ji ovlivňuje (TURECKIOVÁ, 2004, s. 120).

O významu interní komunikace se zmiňuje také Mikuláščík. Vysvětluje, že pokud interní komunikace nefunguje, má to za následek snadné šíření fám, růst nespokojenosti

zaměstnanců a ze strany manažerů dochází spíše k vyhýbání se problémům, než k jejich řešení – neefektivní interní komunikace se stává bludným kruhem, který může vést až k odchodu pracovníků (najdou si uplatnění tam, kde mohou své myšlenky realizovat) (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 119).

Podle Vymětala je přitom běžné, že navzdory výše uvedenému bývá interní komunikace v českých podmínkách často opomíjena, firmy se jí nezabývají dostatečně systematicky a plánovitě (VYMĚTAL, 2008, s. 267).

3.4.2 Prostředky interní komunikace

System interní komunikace využívá řadu komunikačních kanálů (nástrojů, prostředků), byť nejvíce preferovanou zůstává (i přes současný elektrotechnický pokrok) tradiční forma komunikace, tj. komunikace tváří v tvář. Podle Mikulášťika využívají manažeři, kteří mají nižší sebevědomí, spíše písemné a formální komunikační postupy – pak jsou ovšem i jejich vztahy s podřízenými formálnější, typická je větší distance a manažeři tak ztrácejí přístup k informacím, které by právě prostřednictvím komunikace tváří v tvář mohli řídit, kontrolovat apod. Prostřednictvím osobní prezentace naopak manažer snáz buduje vztahy s okolím, zvyšuje se charismatický účinek jeho osobnosti (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 119).

Komunikace ve firmě může mít různou míru standardizace a formálnosti, přičemž právě z tohoto hlediska rozlišuje druhy komunikačních prostředků Mikulášťik (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 119):

- **standardizované formy interní komunikace** jsou stářejší, strukturované, dá se předvídat reakce, např. oběžníky, pravidelné týdenní porady, výroční zasedání, či podnikové dopisy,
- **nestandardizované formy interní komunikace** jsou závislé na vlivu emocí, jsou proměnlivější a méně jednoznačné, směřují ke kladení otázek s cílem poznat a pochopit, např. neformální rozhovory, pomluvy a šeptandy. Nestandardizovaná komunikace je nicméně stejně důležitá, jako komunikace standardizovaná, mnohdy může být právě šeptanda objektivnější, neboť je založena na důvěře. Často se ovšem objevují tendence informace zveličovat, překrucovat a prosazovat vlastní zájmy, či touha vyvolat „senzaci“ – pro vnímání postojů zaměstnanců jsou sice důležité

všechny zmíněné situace, je však nutné je pečlivě třídit – zejména je nutné rozpoznat pomluvy, které nejsou šířeny na základě objektivních poznatků, ale pouze na základě pocitů, či ještě hůře s cílem někoho poškodit.

Rozsáhlý výčet efektivních komunikačních prostředků, které jsou v rámci interní komunikace využívány, předkládá Vymětal (VYMĚTAL, 2008, s. 256-66): rozhovor, týmová diskuze, porada, telefonický rozhovor (případně alespoň vzkaz na záznamníku), firemní noviny a časopisy, písemná sdělení (vzkazy, příkazy, metodické pokyny a směrnice, dopisy, faxy, oběžníky), nástěnka a schránky na nápady, či na dotazy, elektronická komunikace (email, www stránky, konference, diskuze, elektronické noviny), videofilm (např. pro instruktáž nových pracovníků), sociologická šetření a dotazníkové akce, rotace pracovníků (tzv. vstupní kolečko), porady vrcholových manažerů s manažery na taktické úrovni řízení, společné porady jednotlivých útvarů, kolektivní vyjednávání a spolupráce s odbory, společné vzdělávací akce (školení, mentoring, koučování atd.), exkurze a stáže na špičkových pracovištích, dny a hodiny otevřených dveří u manažerů, společenské, kulturní, sportovní i soutěžní akce, firemní rituály (zahájení a ukončení roku, vyhodnocování nejlepších zaměstnanců, oslava jubileí), firemní historiky, pověst jednotlivých manažerů, pomluvy a fámy, firemní vize a strategie, významné události (povýšení, ocenění, odvolání, propuštění), symboly a logo firmy, finanční a motivační hodnocení pracovníků, motivace, zpětná vazba pro manažery, PR a reklama, postup nábory nového pracovníka (výběr, zaškolování, adaptace, vzdělávání), dress code (způsob oblékání zaměstnanců), vzájemné vztahy a oslovování mezi spolupracovníky, pracovní prostředí a podmínky práce, firemní tradice a další.

Vybraným prostředkům interní komunikace se blíže věnuje Armstrong. **Podnikový časopis** považuje autor za ten nejsamozřejmější nástroj, jak může firma zaměstnance informovat o průběžném dění – osvětlují a vyzdvihují se zde úspěchy podniku, což může napomoci k vyšší loajalitě zaměstnanců s organizací, tím spíše, když jsou zaměstnanci vedeni k tomu, aby do časopisu sami přispívali (byť je to, jak Armstrong upozorňuje, často obtížné) – časopis se tím navíc stává lidštější. Slabinou těchto periodik je ovšem to, že jsou často podřízena účelům public relations a každodenním záležitostem zaměstnanců jsou příliš vzdálená. **Podnikové noviny** tuto slabost eliminují – bývají zaměřeny spíše na bezprostřední starosti zaměstnanců. Aby však byly efektivní, měly by obsahovat články, vysvětlující záměry managementu, včetně vysvětlení dopadů na zaměstnance. K okamžitému

informování zaměstnanců o záležitostech, které nemohou počkat na další vydání podnikových novin, pak slouží **věstníky**, které jsou distribuovány přímo k rukám dotčených zaměstnanců, případně jsou umístěny na nástěnkách. Nástěnky jsou samo o sobě rovněž interním komunikačním kanálem, který bývá ovšem často zneužíván – bývají přeplněny neaktuálními, nezajímavými, či neschválenými informacemi. Obousměrným komunikačním prostředkem je **zapojování pracovníků** formou konzultativních výborů, ještě efektivnějšími jsou pravidelné **týmové brífinky**, zapojující všechny zaměstnance v rámci jednotlivých úrovní (ARMSTRONG, 1999, s. 797-9).

3.5 Manažerská komunikace

V rámci jedné z předešlých kapitol již bylo vysvětleno, kdo je manažerem – zjednodušeně řečeno je to „*člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle*“. V tomto případě se vychází z formální autority, nicméně ještě pozitivněji je manažer vnímán, dokáže-li využít i svou autoritu osobnostní, či pramenící ze znalostí – takový manažer získá přirozené uznání a respekt u svých podřízených. Manažer však musí být (kromě toho, že je odborníkem ve svém oboru) také vyjednávačem a vůdcem, což je podstatně náročnější a bez této dovednosti se manažer mnohdy vůbec neobejde (KHELEROVÁ, 2010, s. 78).

Nástrojem, který manažer při vyjednávání a uplatňování vůdcovství využívá, je jeho komunikace – tzv. manažerská komunikace.

3.5.1 Charakteristika a typologie manažerské komunikace

Východiskem manažerovy komunikace je porozumění podřízeným pracovníkům. Armstrong vysvětluje, že „*to, co chce manažer říci, závisí na posouzení toho, co pracovníci potřebují vědět, což je na druhou stranu ovlivněno tím, co chtějí slyšet*“. Podle autora se manažer obvykle snaží dosáhnout tří věcí (ARMSTRONG, 2007, s. 663):

- toho, aby podřízení pochopili a akceptovali to, co manažer navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají,
- vytvořit u pracovníků pocit oddanosti vůči hodnotám, plánům a cílům organizace,
- pomoci pracovníkům více si vážit toho, jak a čím přispívají k úspěšnosti organizace a pomoci jim pochopit, jak a čím to prospěje jim samotným.

Armstrong pak dodává, že manažerská komunikace by se měla týkat jednak hodnot, plánů, záměrů a návrhů (s možností otevřít nad těmito tématy diskuzi a zabezpečit zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců), jednak výsledků a úspěchů. Obsah manažerské komunikace by neměl vyznívat jako nabádání – tomu nikdo z pracovníků nebude věnovat pozornost (ARMSTRONG, 2007, s. 663).

Co se týče manažerské komunikace, lze rozlišit dva základní druhy (DUCHOŇ, 2008, s. 284):

- komunikace směrem dolů, tj. v sestupném směru od vyšších stupňů podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních, která nejčastěji obsahuje přímé instrukce manažera jeho podřízenému ohledně pracovních úkolů,
- komunikace do stran, tj. komunikace horizontální, která je často přehlížena a nejsou pro ni vytvořeny podmínky, ačkoliv se jedná o předpoklad efektivní komunikace v podniku (např. mezi vedoucími jednotlivých útvarů). Zahrnuje návrhy, náměty a připomínky k podnikovým cílům, k jednotlivým oblastem firemní politiky, nebo k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.

Podrobněji rozpracovává výše uvedenou charakteristiku manažerské komunikace Armstrong. Ten rozlišuje ještě specifitější oblasti komunikace manažera a všímá si i cílů jednotlivých typů komunikace – viz následující tabulka (ARMSTRONG, 2007, s. 662).

Tabulka č. 1, Oblasti a cíle manažerské komunikace

Oblasti komunikace	Cíle
<p>Komunikace směrem dolů, nebo do stran, obsahující informace o podnikových, nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech, určené jejich realizátorům.</p>	<p>Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, včasné a přesné informace o tom, čeho mají dosáhnout – co mají pro podporu vnitropodnikových cílů udělat.</p>
<p>Komunikace směrem dolů, obsahující instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl udělat.</p>	<p>Zajistit, aby instrukce byly přesné a jasné, poskytnout lidem potřebnou motivaci k práci.</p>
<p>Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým, nebo funkčním cílům, jednotlivým oblastem politik, plánům a rozpočtům od těch, kteří je mají realizovat.</p>	<p>Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery a mistry, který umožní ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.</p>
<p>Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích, určené managementu.</p>	<p>Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon, kdy cílem je, aby manažer mohl v případě potřeby využít příležitosti, nebo učinit nápravná opatření.</p>

Zdroj: (ARMSTRONG, 2007, s. 662)

Hospodářová rozlišuje mezi manažerskou komunikací formální a neformální. Vysvětluje, že pokud manažer stojí v čele malé skupiny, či týmu, může být s jednotlivými pracovníky v neformálním osobním styku. Čím je však organizace větší, tím více musí komunikovat formálními komunikačními prostředky (předpisy, normy, postupy, pravidla, informační systém organizace) (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, s. 67).

3.5.2 Význam komunikační kompetence manažera

Komunikační kompetence manažera je podle Mikuláščíka tou nejdůležitější, „když se hovoří o faktorech úspěchu vedoucích pracovníků pro budoucnost“ (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 124).

Hospodářová považuje komunikaci za aktivitu, které manažer věnuje až 80 % svého času – prostřednictvím komunikace informuje, zadává úkoly, vybírá lidi, motivuje je a ovlivňuje, dosahuje stanovených cílů, poskytuje zpětnou vazbu, hodnotí, chválí, kárá apod. (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, s. 165).

O významu komunikace pro výkon manažerské profese se zmiňuje také Plevová a kol. Nelze dost dobře vést tým lidí, motivovat je, předávat jim informace, jiné informace od nich získávat, řešit problémy, radit a pomáhat, kontrolovat a přesvědčovat, či hodnotit – bez umění komunikovat. Jak autoři zdůrazňují: „Úroveň řízení je přímo úměrná úrovni komunikace“ (PLEVOVÁ, 2012, s. 129).

Nejméně polovina veškerých aktivit manažerů (zejména těch, které jsou orientovány na vztahy uvnitř podniku) spočívá zejména na komunikačních požadavcích. Formální vztahy, které jsou postaveny na hierarchickém uspořádání, jsou zdánlivě bezproblémové (je přesně stanoveno, kdo za co odpovídá a kdo o čem rozhoduje, kdo má pravomoc vést a kdo musí tuto pravomoc respektovat) – důležitou roli zde hraje moc. Ta však musí být využívána optimálně, nikoliv zneužívána, neboť přílišné zdůrazňování výsostného postavení manažera na jeho autoritě nepřidá, spíše naopak. Ne každý způsob řízení a komunikování manažera musí být podřízenými pozitivně přijímán a respektován, mnohdy je respektován jen zdánlivě. Manažer proto musí být citlivý pro vnímání zpětné vazby, musí být schopen empatie s ohledem na pocity podřízených – jinak nemůže vyvolávat důvěru a jeho vztah s pracovníky nebude nikdy založen na důvěře a otevřenosti (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 124).

Dokáže-li manažer komunikovat efektivně, je to prospěšné, jak pro něj osobně, tak pro zaměstnance a celou firmu. Mikuláščík vysvětluje, že příznivým efektem může být (ze strany zaměstnanců) zvyšování produktivity, zlepšování kvality produktů, vyšší míra iniciativnosti a tvořivosti, větší pracovní spokojenost, nižší podíl absencí, snižování míry fluktuace i snížení nákladů. Je proto nezbytné, aby manažer stanovoval jasné komunikační cíle, které budou srozumitelné pro všechny. Pro úplnost Mikuláščík předkládá přehled nejčastějších očekávání zaměstnanců od pojmu „komunikace v organizaci“ (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 119):

- přístup k informacím,
- možnost komunikovat s manažerem (nadřízeným),
- kontakt tváří v tvář,
- efektivní způsob řízení
- a trénink (nepřetržitý komunikační výcvik).

3.5.3 Vyjednávací schopnosti manažera

Vyjednávání je podle Khelerové vyšším stupněm komunikace, při kterém se každý z partnerů snaží dosáhnout svého cíle – hájí své zájmy, což může vést ke vzniku problémů a vzniku konfliktů. Průběh vyjednávání je vysoce individuální v závislosti na obou vyjednávacích – na jejich osobnosti, asertivitě, empatii, taktu, vstřícnosti a ochotě respektovat druhého člověka. Záleží i na významu cílů, kterých se vyjednávači snaží dosáhnout, či na jejich pozici v hierarchii firmy (KHELEROVÁ, 2010, s. 32).

V rámci vyjednávání je podle Hospodářové důležité umět naslouchat a také se ptát, respektovat názory druhého, umět nesouhlasit, ale i povzbudit, stimulovat a podněcovat diskuzi (2008, s. 94). Kromě toho, co uvádí Hospodářová, je pro manažera důležité, aby byl dobrým kódovačem a dekováčem – Plevová vysvětluje, že manažer musí usilovat o to, „aby mu bylo rozuměno a aby také sám rozuměl“. Mezi další metody zlepšování manažerské komunikace patří také následující schopnosti (PLEVOVÁ, 2012, s. 136-7):

- **prověřování** – manažer by se měl vždy snažit zjistit, zda to, co sděloval, bylo skutečně přijato a pochopeno,

- **regulování informačních toků** – má zamezit přetížení informacemi, manažer by měl kontrolovat jak kvalitu, tak množství předávaných informací, nedůležité informace je vhodné ignorovat,
- **využívání zpětné vazby** – důležité je, aby sdělení manažera bylo přijato a mělo zamýšlený účinek, proto by se měl manažer včas přesvědčit o přijetí informace. Při komunikaci tváří v tvář je možná přímá zpětná vazba, při sestupné komunikaci však nebývá ke zpětné vazbě tolik příležitostí a může dojít k nepřesnostem. Při vzestupné komunikaci jsou nicméně pro zpětnou vazbu příznivější podmínky, proto platí, že zdravá organizace potřebuje v první řadě zdravou vzestupnou komunikaci, má-li mít sestupná komunikace šanci na úspěch. Výzkumy bylo prokázáno, že zaměstnanci vnímají nedostatek zpětné vazby od svých šéfů značně negativně (tzn. když neví, jak nadřízený jejich práci hodnotí) a může se to odrazit na jejich opatrnosti, úzkostlivosti a nejistotě.
- **empatie** – jedná se o schopnost vcítit se do pocitů a role druhého člověka, umět předpokládat jeho hlediska a rozpoložení. Manažer by měl proto své podřízené dobře znát a být schopen se vžít do jejich postavení. Čím větší je přitom rozdíl mezi vzděláním a zkušenostmi manažera a jeho podřízených, tím větší musí být úsilí manažera o nalezení společné platformy pro porozumění, tzn. o nalezení oblasti, v níž se zkušenosti obou stran překrývají.
- **zjednodušování jazyka** – je významným prostředkem ke zlepšování komunikace manažera, neboť efektivní komunikace předpokládá porozumění dané záležitosti. Pokud příjemce manažerovi nerozumí, ke komunikaci v pravém slova smyslu nedošlo.
- **využívání šušandy** – jedná se o neoficiální komunikační kanál, který se vyskytuje v každé organizaci, ať si to manažeři přejí, nebo nikoliv. Šušanda je rychlá a účinná, naplňuje potřebu lidí komunikovat a je efektivní, neboť se jedná o komunikaci tváří v tvář, což umožňuje okamžitou zpětnou vazbu. Manažer musí se šušandou počítat a měl by se snažit zajistit alespoň její přesnost. Omezení negativních účinků šušandy (vznik fám apod.) je možné pomocí zdokonalení jiných komunikačních forem tak, aby zaměstnanci dostávali informace co nepřesnější.

Lahnerová považuje při řízení a vedení lidí z pozice manažera za zcela nezbytnou, či alespoň právem prioritní, schopnost asertivní komunikace. Specifika manažerské asertivity podle autorky vyplývají z toho, kde na žebříčku hierarchie se manažer nachází, nakolik je daná situace krizová, či z toho, jak moc se názory manažera liší od názorů jeho podřízených (LAHNEROVÁ, 2012, s. 10-1).

V každém případě musí být manažer schopen komunikovat s celou řadou odlišných lidí. S některými z nich je komunikace snadná, při komunikaci s jinými nastávají problémy, jejichž příčinou bývají osobnostní rozdíly mezi jednotlivými účastníky komunikace. H. A. Robins rozlišuje čtyři základní individuální komunikační styly manažera vůči jednotlivých osobnostním typům (PLEVOVÁ, 2012, s. 132):

- **typ analytický** – jedinec s touto osobností má sklon hodně přemýšlet, pomalu jedná, kontroluje se, je pasivní, tichý, nepodléhá vášním. Při komunikaci s tímto člověkem by se měl manažer na rozhovor dobře připravit, měl by být věcný a systematický. U každého návrhu je vhodné shrnout pro a proti, logicky argumentovat a neplýtvat časem, nesnažit se s partnerem manipulovat.
- **typ řídicí** – tento člověk je aktivní, ambiciózní, vytrvalý, nezávislý, opatrný, vyhledává soutěže a konflikty, málokdy ukazuje své city. Efektivní jednání s tímto člověkem od manažera předpokládá i v tomto případě dobře předem připravená fakta a logické argumenty, je potřeba vždy zdůrazňovat cíle a výsledky. Manažer nesmí předkládat jen jedno připravené řešení, spíše by měl partnerovi předložit alternativy a z těch mu dát na výběr, nechat jej rozhodovat. Otázky by měly být přesné a konkrétní, typu „kdo?“, „co?“ a „jak?“. Při rozhovoru by neměl manažer vyjadřovat svůj nesouhlas, ale zaměřit se na fakta.
- **typ přátelský** – člověk komunikující tímto stylem je velmi citlivý, má pro ostatní pochopení a rád je těší. Vůči takovým přátelským osobnostem by měl manažer projevit svou přívětivost a lidský zájem, neměl by je však nutit do rychlého rozhodnutí. Je lepší jim pokládat otázky typu „jak?“ a zjišťovat jejich názory, aby nezískaly pocit, že jsou v rámci jednání přehlíženy.
- **typ expresivní** – tento člověk je citlivý, má rád vzrušení, někdy má sklon k unáhlenému zobecňování. Na rozdíl od přátelských osobností je expresivní osobnostní typ zahleděn sám do sebe. Expresivní osobnost nesmí manažer

při jednáních přehlížet, je nutné, aby dostala příležitost vyniknout, aby mohla využít svou kreativitu. Je žádoucí, aby po ní manažer vyžadoval nápady. Celou komunikaci však musí mít manažer neustále pod kontrolou, protože expresivní člověk mívá tendenci vyplnit všechnen čas pouze svými (mnohdy) těžko realizovatelnými myšlenkami.

Jak autorka dodává, osobnosti, jejichž komunikační styly mají něco společného, se spolu obvykle dorozumí snadno – jsou mezi nimi kompatibilní vztahy (např. mezi analytickým a řídicím typem, typem analytickým a přátelským, typem přátelským a expresivním). Oproti tomu osobnosti, jejichž povahové vlastnosti jsou vzájemně rozporné, spolu často nedokáží komunikovat efektivně – jsou mezi nimi toxické vztahy (např. mezi typem analytickým a expresivním, řídicím a expresivním, řídicím a přátelským) (PLEVOVÁ, 2012, s. 132).

3.5.4 Bariéry v komunikaci manažera

O existenci možných problémů v komunikaci manažera hovoří Janda. Vysvětluje, že bariérou může být již prosté nepochopení komunikačního procesu – výmluvné je Jandovo konstatování: „*O komunikaci lze mluvit jen za předpokladu, že příjemce rozumí*“. Dále autor zmiňuje následující předpoklady (JANDA, 2004, s. 106-7):

- Komunikace není jen předáním informací, ale vzájemným propojením.
- Komunikace není totéž, co mluvení.
- Vysílání není totéž, co příjem.

Konkrétněji se na možné problémy, které mohou bránit efektivní komunikaci mezi manažerem a pracovníky, zaměřuje Armstrong. Konstatuje, že za selháním komunikace mohou stát chybějící vhodné komunikační kanály, nedocenění potřeby komunikovat, či chybějící komunikační dovednosti ze strany manažera (ARMSTRONG, 1999, s. 796).

Duchoň a Šafránková doplňují, že překážkou v komunikaci mohou být také nelogické myšlenky, nepřijatelné informace pro příjemce, špatně slyšitelné, či čitelné informace, vznik chyby při kódování (např. neznalost jazyka, nesrozumitelnosti). Manažerovu komunikaci mohou rušit i překážky zvukové, např. šum z prostředí (zvonění telefonu, hlasy, hluk), nebo mohou existovat překážky na straně příjemce (ten neslyší,

nevnímá, co je mu sdělováno, případně chybně spojuje jednotlivé prvky zprávy, kterou dostal) (DUCHOŇ, 2008, s. 286).

Zcela prakticky hovoří o bariérách manažerské komunikace Mikuláščík, když upozorňuje zejména na **nebezpečí chybějící zpětné vazby** – ta je podle autora regulativní a umožňuje řídit a ovlivňovat chování pracovníků. Sociální stránka zpětné vazby „umožňuje vzájemné pochopení obou stran, ujasňuje vztahy, postoje a očekávání“, poznávací stránka zpětné vazby umožňuje lepší poznání lidí i sebe sama. Z pohledu manažera pak jednání může dále narušovat např. emoční, sociální, či intelektová blokáda, prázdné mluvení („kroužení kolem“), nedostatečný kontakt očima, projevy agresivity a rivality, lobování, vyžadování pozornosti, nespolečenská, či argumentace o nemožnosti (MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 126).

Význam zpětné vazby zdůrazňuje také Hospodářová – zpětná vazba podle ní není něco, co manažer dělá jednou do roka (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, s. 94).

Khelerová se věnuje několika typickým problémům, které při veškeré snaze mohou komunikaci manažera negativně ovlivnit – za bariéry komunikace považuje zejména (KHELEROVÁ, 2010, s. 37):

- **čas** – při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a může dojít k taktickým chybám (manažer nemá čas s podřízeným navázat vztah, nemá čas mu aktivně naslouchat, ani položit doplňující otázky),
- **porozumění** – manažer i podřízený vidí věc každý ze svého pohledu, pokud nemá jeden z nich dostatek znalostí, může dojít i ke konfliktu,
- **předsudky** – manažer či podřízený slyší jen to, co chtějí a odmítají změnit názor,
- **nepozornost** – jeden ze zúčastněných může být z nejrůznějších důvodů nesoustředěný, nedokáže naslouchat aktivně a uniknou mu některé důležité informace. Může se jednat i o projev nezájmu.
- **odlišný způsob vyjadřování** – některá slova mohou mít různý význam, případně (zejména v odborném jazyce) mohou být podřízeným určitá slova nesrozumitelná – výměna informací mezi manažerem a pracovníky pak vážne.

4. Praktická část

Cíle práce:

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

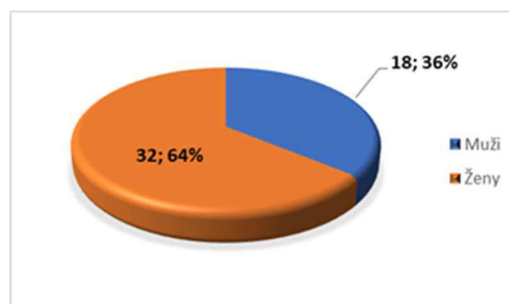
4.1 Určení souboru respondentů.

Součástí výzkumného šetření bylo 50 respondentů z automobilového průmyslu. Respondenti pracují na různých stupních managementu od nižšího managementu až po nejvyšší. Vzhledem ke stanovenému cíli práce bylo nutné provést záměrný výběr respondentů. Respondenti byli seznámeni s podmínkami dotazníkového šetření, a hlavně se zachováním anonymity.

4.2 Charakteristika objektů zkoumání

4.2.1. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 1, Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní šetření (2019)

V grafu jsou znázorněna data o pohlaví respondentů. Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů bylo 32 (64 %) žen a 18 (36 %) mužů.

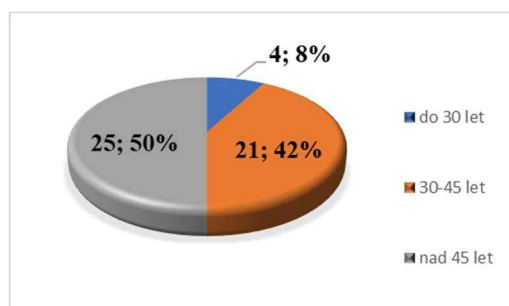
Tabulka č. 2, Pohlaví respondentů

Žena	Muž
32 (64 %)	18 (36 %)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.2.2. Jaký je Váš věk?

Graf č. 2, Věk respondentů



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů jsou 4 (8 %) respondenti do 30 let, 21 (42 %) respondentů ve věku 30-45 let a 25 (50 %) respondentů ve věku nad 45 let.

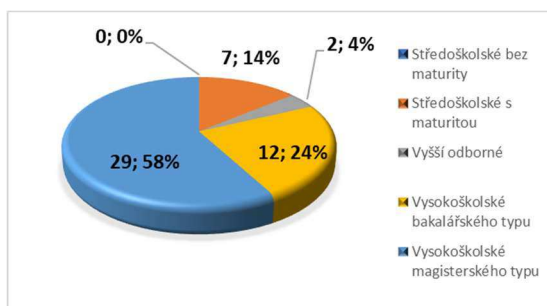
Tabulka č. 3, Věk respondentů

Do 30 let	30-40 let	Nad 45 let
4 (8 %)	21 (42 %)	25 (50 %)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.2.3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

Graf č. 3, Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání bez maturity 0 respondentů, středoškolské vzdělání s maturitou získalo 7 (14 %) respondentů, Vyšší odborné vzdělání získali 2 (4 %) respondenti, Vysokoškolské vzdělání bakalářského typu získalo 12 (24 %) respondentů a Vysokoškolského vzdělání magisterského typu získalo 29 (58 %) respondentů.

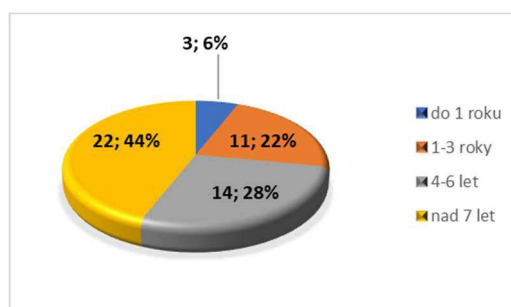
Tabulka č. 4, Nejvyšší dosažené vzdělání

Středoškolské s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářského typu	Vysokoškolské magisterského typu
7 (14 %)	2 (4 %)	12 (24 %)	29 (58 %)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.2.4. Jak dlouhou pracujete ve firmě na manažerské pozici?

Graf č. 4, Délka praxe



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) pracují na manažerské pozici do 1 roku 3 (6 %) respondenti, v délce 1-3 roky pracuje na této pozici 11 (22 %) respondentů, 4-6 let 14 (28 %) respondentů a nad 7 let pracuje na manažerské pozici 22 (44 %) respondentů.

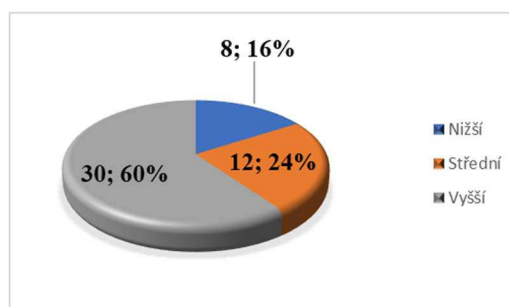
Tabulka č. 5, Délka praxe

Do 1 roku	1-3 roky	4-6 let	Nad 7 let
3 (6 %)	11 (22 %)	14 (28 %)	22 (44 %)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.2.5 Na jakém stupni managementu se nacházíte?

Graf č. 5, Stupeň managementu



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) pracuje na nižším stupni 8 (16 %) respondentů, na středním stupni 12 (24 %) respondentů a na vyšším stupni managementu pracuje 30 (60 %) respondentů.

Tabulka č. 6, Stupeň managementu

Nižší	Střední (vedoucí oddělení)	Vyšší (top management)
8 (16 %)	12 (24 %)	30 (60 %)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.3 Způsob zpracování zjištěných dat

Dotazník byl sestaven na základě teoretické části. Jeho součástí je prvních 5 otázek které se týkají věku, pohlaví, vzdělání, délka praxe a stupeň managementu. Následně bylo součástí dotazníku 7 oblastí zahrnující jednotlivé otázky. Respondenti se vyjadřovali k interní komunikaci. Na každou otázku byla k dispozici 5stupňová škála odpovědí (velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité a nedůležité). Získaná data byla zaznamenána do grafů a tabulek. Tabulka zahrnuje počty odpovědí a vyčíslení v %.

U kvantitativních otázek byly použity statistické ukazatele. Jednalo se o využití relativní četnosti, váženého aritmetického průměru, rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu.

Relevantní četnost udává podíl absolutní četnosti na celkové četnosti hodnot.

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

n_i = absolutní četnost, n = celková četnost

Vážený aritmetický průměr udává, jakou důležitost respondenti v průměru přikládají danému prvku.

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

n = celková četnost, x_i = určitá hodnota, n_i = četnost hodnoty x_i , \bar{x} = aritmetický průměr ze všech hodnot

Rozptyl znázorňuje, jak moc jsou hodnoty rozptýleny od průměru ve statistickém souboru.

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

n = celková četnost, x_i = určitá hodnota, n_i = četnost hodnoty x_i , \bar{x} = aritmetický průměr ze všech hodnot

Směrodatná odchylka je míra statistické variability od základní míry a uvádí se odmocninou z rozptylu.

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

Variační koeficient je podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru, uváděný v procentech. Jedná se o charakteristiku variability rozdělení pravděpodobnosti veličiny nebo nesourodosti dat. Udává se v procentech.

$$v = \frac{s}{\bar{x}} * 100\%$$

s = směrodatná odchylka, \bar{x} = aritmetický průměr ze všech hodnot

4.3.1 Obsah komunikace

Tabulka č. 7, Obsah komunikace

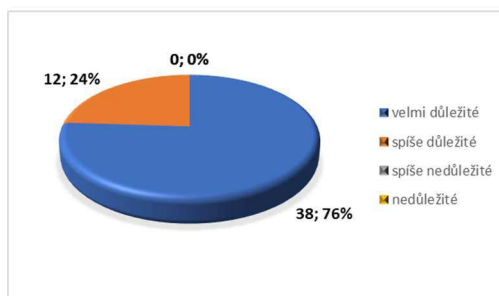
	4	3	2	1	vážený aritmetický průměr	rozptyl	směrodatná odchylka	variační koeficient	pořadí
Způsob sdělení	38 (76 %)	12 (24 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,76	0,186	0,4314	11,47 %	3.
Srozumitelnost sdělení	44 (88 %)	6 (12 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,88	0,108	0,3283	8,46 %	2.
Zpětná vazba	32 (64 %)	14 (28 %)	4 (8 %)	0 (0 %)	3,56	0,415	0,6440	18,10 %	4.
Předání informací a dat	45 (90 %)	5 (10 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,90	0,092	0,3030	7,77 %	1.
Působí na jiného člověka s cílem změnit jeho názor	8 (16 %)	14 (28 %)	21 (42 %)	7 (14 %)	2,46	0,866	0,9304	37,82 %	7.
Posílí pocit sebevědomí	10 (20 %)	23 (46 %)	12 (24 %)	5 (10 %)	2,76	0,798	0,8935	32,37 %	6.
Pobaví, vytváří pocit pohody a spokojenosti	23 (46 %)	12 (24 %)	13 (26 %)	2 (4 %)	3,12	0,883	0,9398	30,12 %	5.

Velmi důležité (4), spíše důležité (3), spíše nedůležité (2) a nedůležité (1)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.3.1.1 Způsob sdělení

Graf č. 6, Způsob sdělení

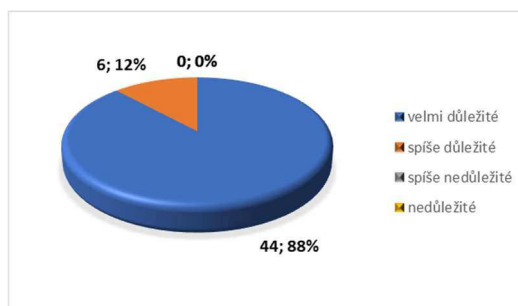


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) je pro 38 (76 %) respondentů velmi důležitý způsob sdělení informace, pro 12 (24 %) respondentů je způsob sdělení spíše důležitý, spíše nedůležitý označilo 0 respondentů.

4.3.1.2 Srozumitelnost sdělení

Graf č. 7, Srozumitelnost sdělení

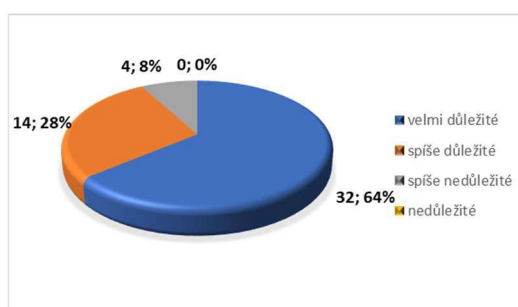


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) je pro 44 (88 %) respondentů srozumitelnost sdělení informací velmi důležitá, pro 6 (12 %) respondentů je spíše důležitá, odpověď spíše nedůležitá uvedlo 0 respondentů a odpověď nedůležitá uvedlo též 0 respondentů.

4.3.1.3 Zpětná vazba

Graf č. 8, Zpětná vazba

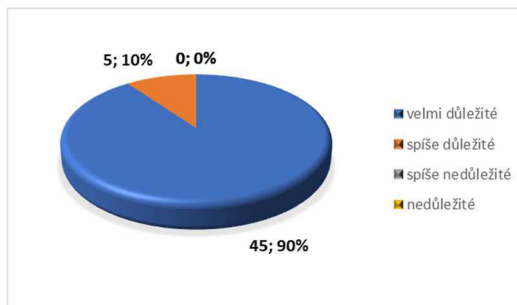


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) považuje zpětnou vazbu za velmi důležitou 32 (64 %) respondentů, spíše důležitá zpětná vazba je pro 14 (28 %) respondentů, odpověď spíše nedůležitá uvedli 4 (8 %) respondenti a odpověď nedůležitá uvedlo 0 respondentů.

4.3.1.4 Předání informací, faktů a dat

Graf č. 9, Předání informací a dat

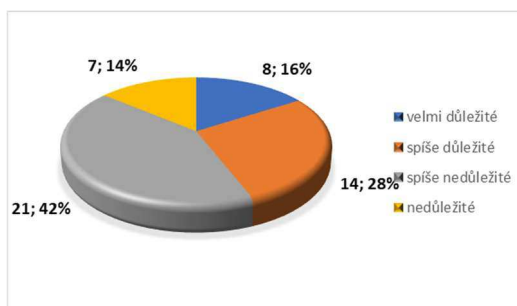


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) je pro 45 (90 %) respondentů velmi důležité předávání informací, spíše důležité uvedlo 5 (10 %) respondentů, odpověď spíše nedůležité a nedůležité uvedlo 0 respondentů.

4.3.1.5 Působí na jiného člověka s cílem změnit jeho názor

Graf č. 10, Působí na jiného člověka s cílem změnit jeho názor

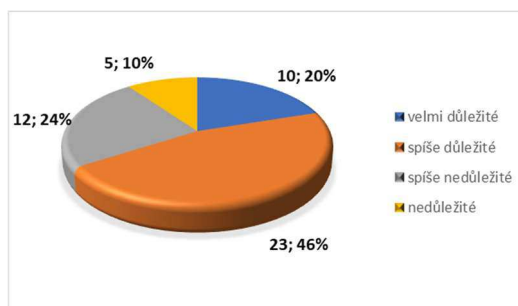


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů 8 (16 %) respondentů uvádí odpověď velmi důležité, spíše důležité uvedlo 14 (28 %) respondentů, 21 (42 %) respondentů uvedlo odpověď spíše nedůležité a 7 (14 %) uvádí odpověď nedůležité.

4.3.1.6 Posilí pocit sebevědomí

Graf č. 11, Posilí pocit sebevědomí

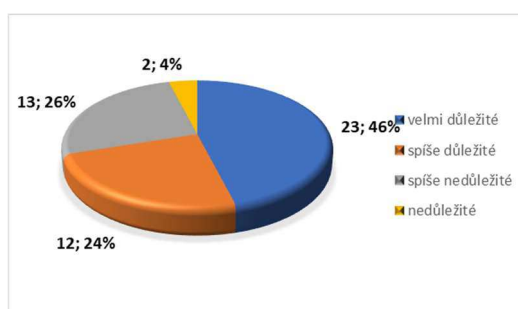


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 10 (20 %) respondentů posílení pocitu sebevědomí velmi důležité, spíše důležité je pro 23 (46 %) respondentů, spíše nedůležité uvedlo 12 (24 %) respondentů a nedůležité je pro 5 (10 %) respondentů.

4.3.1.7 Pobaví, vytváří pocit pohody a spokojenosti

Graf č. 12, Pobaví, vytváří pocit pohody a spokojenosti



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů odpovědělo 23 (46 %) respondentů velmi důležité, pro 12 (24 %) je vytváření pocitu pohody a spokojenosti spíše důležité, spíše nedůležité je pro 13 (26 %) respondentů a nedůležité pro 2 (4 %) respondenty.

4.3.2 Druh komunikace

Tabulka č. 8, Druh komunikace

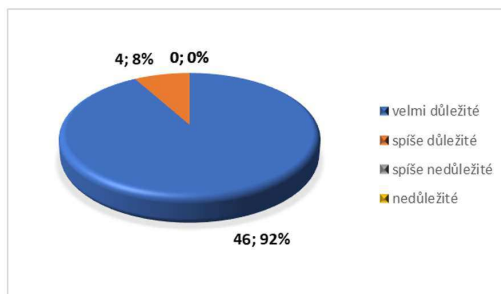
	4	3	2	1	vážený aritmetický průměr	rozptyl	směrodatná odchylka	variační koeficient	pořadí
Osobní komunikace	46 (92 %)	4 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,92	0,075	0,2740	6,99 %	1.
Písemná komunikace	20 (40 %)	17 (34 %)	12 (24 %)	1 (2 %)	3,12	0,720	0,8485	27,20 %	3.
Elektronická komunikace	25 (50 %)	20 (40 %)	3 (6 %)	2 (4 %)	3,36	0,602	0,7762	23,10 %	2.
Telefonická komunikace	12 (24 %)	25 (50 %)	13 (26 %)	0 (0 %)	2,98	0,510	0,7140	23,96 %	4.

Velmi důležité (4), spíše důležité (3), spíše nedůležité (2) a nedůležité (1)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.3.2.1 Osobní komunikace

Graf č. 13, Osobní komunikace

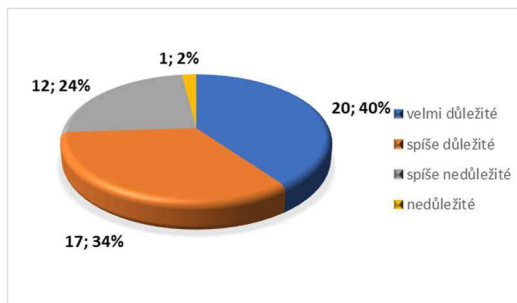


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 45 (92 %) respondentů velmi důležitá osobní komunikace, spíše důležitá je pouze pro 5 (8 %) respondentů, odpověď spíše nedůležitá a nedůležitá uvedlo 0 respondentů.

4.3.2.2 Písenná komunikace

Graf č. 14, Písenná komunikace

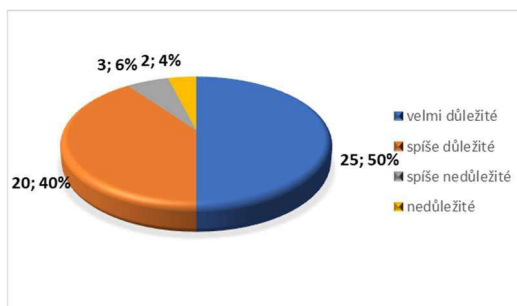


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů uvádí 20 (40 %) respondentů písemnou komunikaci jako velmi důležitou, jako spíše důležitou ji uvádí 17 (34 %) respondentů, spíše nedůležitá je písemná forma komunikace pro 12 (24 %) respondentů a nedůležitá pro 1 (2 %) respondenta.

4.3.2.3 Elektronická komunikace

Graf č. 15, Elektronická komunikace

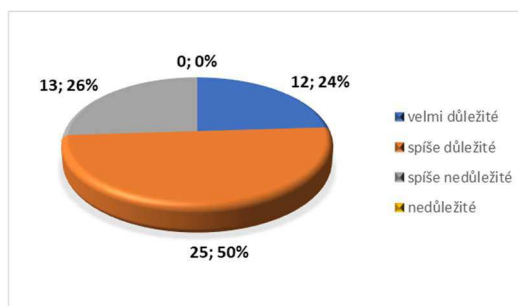


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je elektronická komunikace velmi důležitá pro 25 (50 %) respondentů, spíše důležitá pro 20 (40 %) respondentů, spíše nedůležitá je pro 3 (6 %) respondenty a nedůležitá pro 2 (4 %) respondenty.

4.3.2.4 Telefonická komunikace

Graf č. 16, Telefonická komunikace



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 12 (24 %) respondentů velmi důležitá telefonická komunikace, pro 25 (50 %) respondentů je spíše důležitá, jako spíše nedůležitou ji považuje 13 (26 %) respondentů a jako nedůležitou 0 respondentů.

4.3.3 Verbální komunikace

Tabulka č. 9, Verbální komunikace

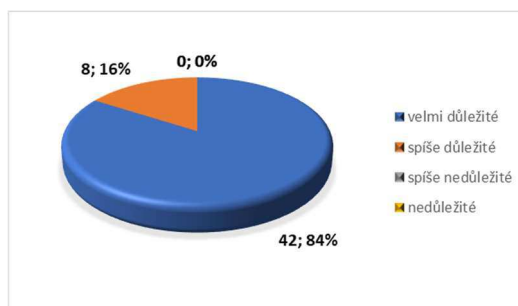
	4	3	2	1	vážený aritmetický průměr	rozptyl	směrodatná odchylka	variální koeficient	pořadí
Komunikace ústní	42 (84 %)	8 (16 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,84	0,137	0,3702	9,64 %	1.
Artikulace	36 (72 %)	9 (18 %)	5 (10 %)	0 (0 %)	3,62	0,444	0,6667	18,43 %	3.
Vhodná rychlost řeči	17 (34 %)	26 (52 %)	7 (14 %)	0 (0 %)	3,20	0,449	0,6701	20,94 %	6.
Hlasitost řeči	26 (52 %)	15 (30 %)	9 (18 %)	0 (0 %)	3,34	0,596	0,7722	23,12 %	5.
Nepoužívání cizích termínů	7 (14 %)	12 (24 %)	25 (50 %)	6 (12 %)	2,40	0,776	0,8806	36,69 %	7.
Formulace písemných sdělení	29 (58 %)	18 (36 %)	3 (6 %)	0 (0 %)	3,52	0,377	0,6141	17,45 %	4.
Gramatická úroveň písemných sdělení	39 (78 %)	10 (20 %)	1 (2 %)	0 (0 %)	3,76	0,227	0,4764	12,67 %	2.

Velmi důležité (4), spíše důležité (3), spíše nedůležité (2) a nedůležité (1)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.3.3.1 Komunikace ústní

Graf č. 17, Komunikace ústní

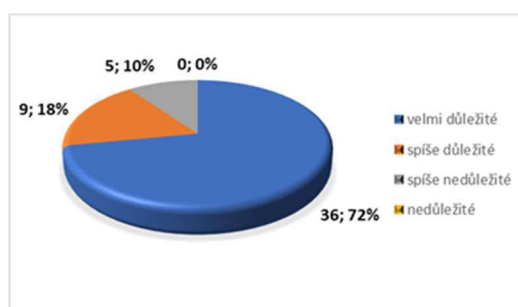


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů uvádí ústní komunikaci jako velmi důležitou 42 (84 %) respondentů, jako spíše důležitou ji považuje 8 (16 %) respondentů a spíše nedůležitou a nedůležitou ji považuje 0 respondentů.

4.3.3.2 Artikulace

Graf č. 18, Artikulace

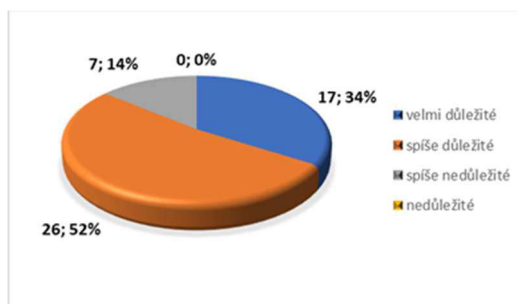


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů uvádí artikulaci jako velmi důležitou 36 (72 %) respondentů, jako spíše důležitou ji vnímá 9 (18 %) respondentů, spíše nedůležitá je pro 5 (10 %) respondentů a odpověď nedůležitá uvedlo 0 respondentů.

4.3.3.3 Vhodná rychlost řeči

Graf č. 19, Vhodná rychlost řeči

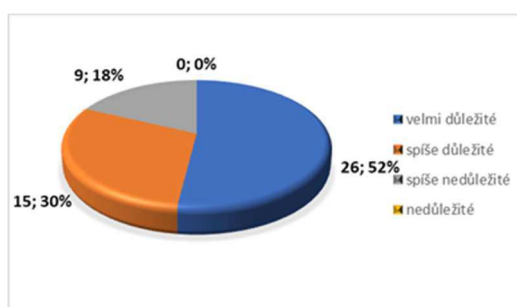


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 17 (34 %) respondentů velmi důležitá odpovídající rychlost řeči, spíše důležitá je to pro 26 (52 %) respondentů, spíše nedůležitá pro 7 (14 %) respondentů a odpověď nedůležitá uvedlo 0 respondentů.

4.3.3.4 Hlasitost řeči

Graf č. 20, Hlasitost řeči

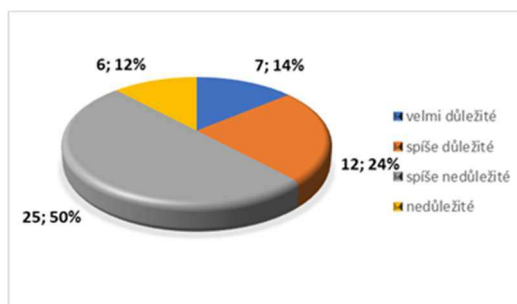


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů vnímá hlasitost řeči při komunikaci jako velmi důležitou 26 (52 %) respondentů, spíše důležitá je pro 15 (30 %) respondentů, spíše nedůležitá je pro 9 (18 %) respondentů a 0 respondentů uvedlo odpověď nedůležitá.

4.3.3.5 Nepoužívání cizích termínů (barbarismy)

Graf č. 21, Nepoužívání cizích termínů

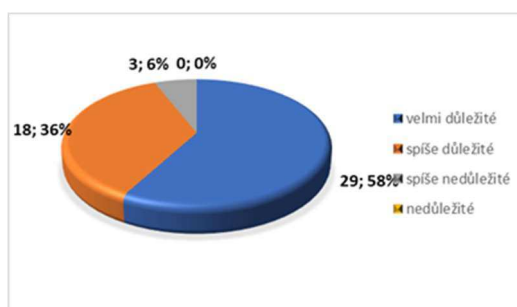


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 7 (14 %) respondentů velmi důležité nepoužívání cizích termínů při verbální komunikaci, pro 12 (24 %) respondentů je to spíše důležité, spíše nedůležité je toto pro 25 (50 %) respondentů a nedůležité pro 6 (12 %).

4.3.3.6 Formulace písemných sdělení

Graf č. 22, Formulace písemných sdělení

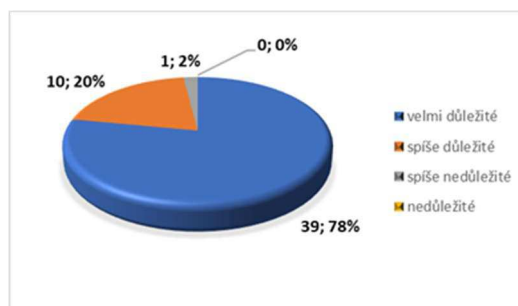


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 29 (58 %) respondentů velmi důležitá formulace písemných sdělení, pro 18 (36 %) je spíše důležitá, jako spíše nedůležitou ji vnímají 3 (6 %) respondenti a pro 0 respondentů je toto nedůležité.

4.3.3.7 Gramatická úroveň písemných sdělení

Graf č. 23, Gramatická úroveň písemných sdělení



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Pro 39 (78 %) respondentů z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je gramatická úroveň písemných sdělení velmi důležitá, jako spíše důležitou ji uvádí 10 (20 %) respondentů, pro 1 (2 %) respondenta je gramatická úroveň písemných sdělení spíše nedůležitá a pro 0 respondentů je nedůležitá.

4.3.4 Neverbální komunikace

Tabulka č. 10, Neverbální komunikace

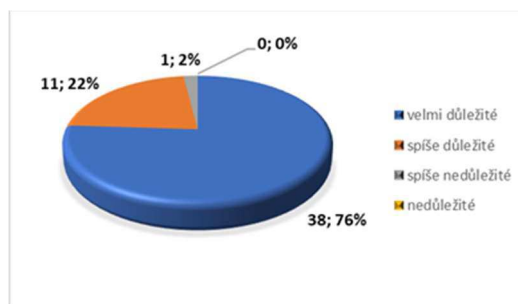
	4	3	2	1	vážený aritmetický průměr	rozptyl	směrodatná odchylka	variální koeficient	pořadí
Oční kontakt	38 (76 %)	11 (22 %)	1 (2 %)	0 (0 %)	3,74	0,237	0,4870	13,02 %	1.
Mimika	21 (42 %)	14 (28 %)	14 (28 %)	1 (2 %)	3,10	0,786	0,8864	28,59 %	3.
Podání ruky	25 (50 %)	12 (24 %)	11 (22 %)	2 (4 %)	3,20	0,857	0,9258	28,93 %	2.
Proxemika	8 (16 %)	20 (40 %)	18 (36 %)	4 (8 %)	2,54	0,725	0,8514	33,52 %	7.
Doprovodná gesta	8 (16 %)	14 (28 %)	26 (52 %)	2 (4 %)	2,56	0,660	0,8122	31,72 %	6.
Úprava zevnějšku	16 (32 %)	18 (36 %)	16 (32 %)	0 (0 %)	3,00	0,653	0,8081	26,94 %	4.
Držení těla	9 (18 %)	27 (54 %)	14 (28 %)	0 (0 %)	2,90	0,459	0,6776	23,37 %	5.

Velmi důležité (4), spíše důležité (3), spíše nedůležité (2) a nedůležité (1)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.3.4.1 Oční kontakt

Graf č. 24, Oční kontakt

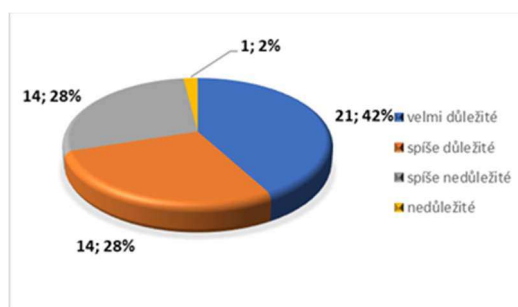


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Oční kontakt jako součást neverbální komunikace je velmi důležitý pro 38 (76 %) dotazovaných respondentů z celkového počtu 50 (100 %), spíše důležitý je oční kontakt pro 11 (22 %) respondentů, spíše nedůležitý je pro 1 (2 %) respondenta a pro 0 respondentů je nedůležitý.

4.3.4.2 Mimika (mimické změny v obličeji)

Graf č. 25, Mimika

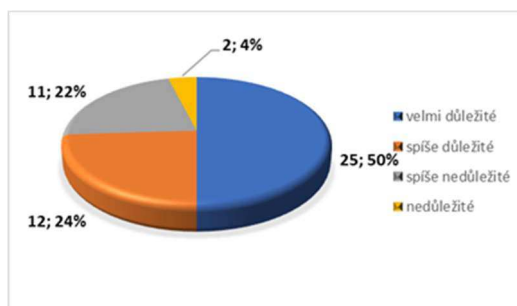


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 21 (42 %) respondentů velmi důležitá mimika při neverbální komunikaci, pro 14 (28 %) respondentů je spíše důležitá, jako spíše nedůležitou ji považuje 14 (28 %) respondentů a jako nedůležitou pouze 1 (2 %) respondent.

4.3.4.3 Podání ruky

Graf č. 26, Podání ruky

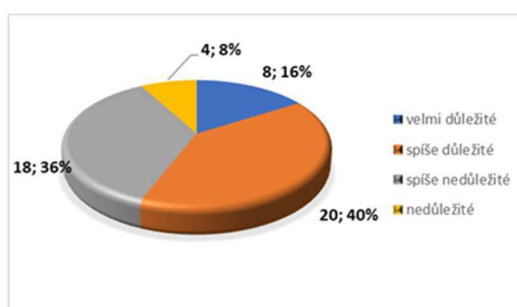


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 25 (50 %) respondentů podání ruky velmi důležité, pro 12 (24 %) respondentů spíše důležité, spíše nedůležité uvedlo 11 (22 %) respondentů a jako nedůležité toto vnímají 2 (4 %) respondenti.

4.3.4.4 Proxemika (vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání)

Graf č. 27, Proxemika

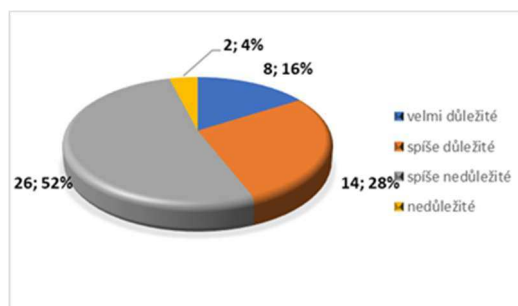


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů uvádí 8 (16 %) respondentů proxemiku jako velmi důležitou v komunikaci, jako spíše důležitou ji vnímá 20 (40 %) respondentů, spíše nedůležitá je pro 18 (36 %) respondentů a nedůležitá je pro 4 (8 %) respondenty.

4.3.4.5 Doprovodná gesta

Graf č. 28, Doprovodná gesta

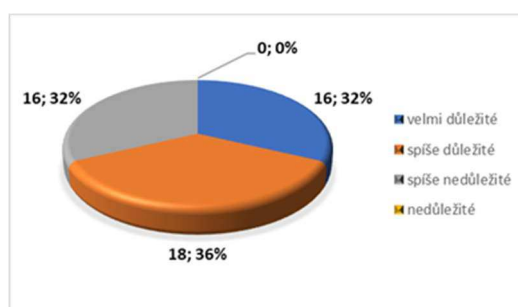


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů jsou pro 8 (16 %) respondentů velmi důležitá doprovodná gesta, spíše důležitá jsou pro 14 (28 %) respondentů, spíše nedůležitá jsou pro 26 (52 %) respondentů a jako nedůležitá je uvedli 2 (4 %) respondenti.

4.3.4.6 Úprava zevnějšku

Graf č. 29, Úprava zevnějšku

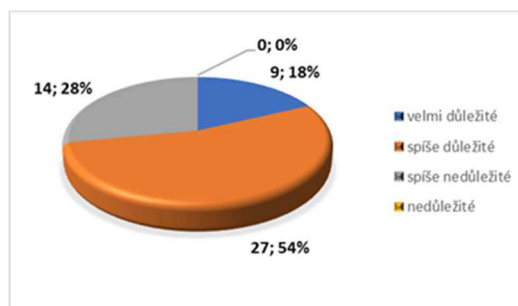


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Úprava zevnějšku při neverbální komunikaci je velmi důležitá pro 16 (32 %) respondentů z celkového počtu 50 (100 %), spíše důležitá je pro 18 (36 %) respondentů, spíše nedůležitá uvedlo 16 (32 %) respondentů a odpověď nedůležitá uvedlo 0 respondentů.

4.3.4.7 Držení těla

Graf č. 30, Držení těla



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je držení těla velmi důležité pro 9 (18 %) respondentů, spíše důležité je pro 27 (54 %) respondentů, spíše nedůležité pro 14 (28 %) respondentů a pro 0 respondentů je držení těla nedůležité.

4.3.5 Interní komunikace

Tabulka č. 11, Interní komunikace

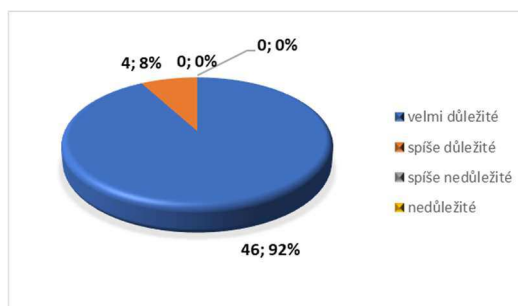
	4	3	2	1	vážený aritmetický průměr	rozptyl	směrodatná odchylka	variální koeficient	pořadí
Vzájemná výměna informací zaměstnanců	46 (92 %)	4 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,92	0,075	0,2740	6,99 %	1.
Rozlišení členů organizace od třetích osob	19 (32 %)	22 (37 %)	14 (23 %)	5 (8 %)	2,92	0,891	0,9441	32,33 %	5.
Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	40 (80 %)	7 (14 %)	3 (6 %)	0 (0 %)	3,74	0,319	0,5646	15,10 %	2.
Presvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	28 (56 %)	15 (30 %)	7 (14 %)	0 (0 %)	3,42	0,534	0,7309	21,37 %	4.
Stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	31 (62 %)	11 (22 %)	8 (16 %)	0 (0 %)	3,46	0,580	0,7616	22,01 %	3.

Velmi důležité (4), spíše důležité (3), spíše nedůležité (2) a nedůležité (1)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.3.5.1 Vzájemná výměna informací zaměstnanců

Graf č. 31, Vzájemná výměna informací zaměstnanců

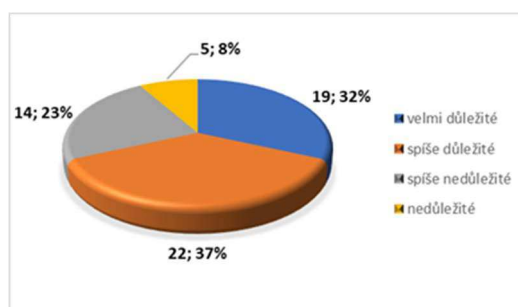


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Vzájemná výměna informací zaměstnanců jako součást interní komunikace je pro 46 (92 %) respondentů velmi důležitá z celkového počtu 50 (100 %) respondentů, spíše nedůležitá je pro 4 (8 %) respondenty a 0 respondentů uvedlo odpověď spíše nedůležitě a nedůležitě.

4.3.5.2 Rozlišení členů organizace od třetích osob (nečlenů)

Graf č. 32, Rozlišení členů organizace od třetích osob

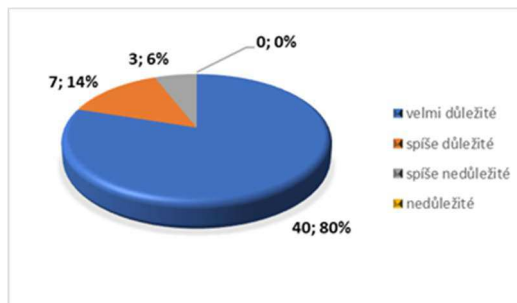


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů uvedlo odpověď velmi důležité 19 (32 %) respondentů, spíše důležité uvedlo 22 (37 %) respondentů, spíše nedůležité uvedlo 14 (23 %) respondentů a odpověď nedůležitě uvedlo 5 (8 %) respondentů.

4.3.5.3 Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění

Graf č. 33, Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění

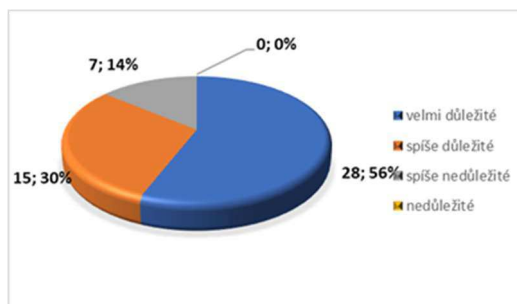


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění je pro 40 (80 %) respondentů z celkového počtu 50 (100 %) velmi důležité, spíše důležité je toto pro 7 (14 %) respondentů, spíše nedůležité je informovanost zaměstnanců o cílech podniku a plnění uvedlo 0 respondentů.

4.3.5.4 Přesvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění

Graf č. 34, Přesvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění

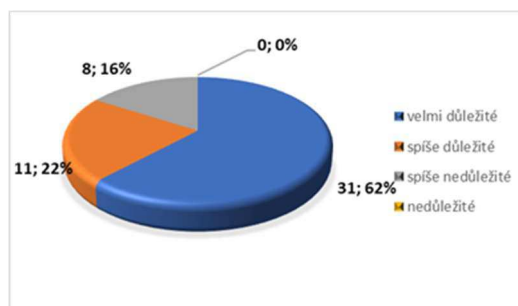


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Přesvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění. Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 28 (56 %) respondentů, velmi důležité je přesvědčování zaměstnanců a manažerů o cílech podniku a jejich plnění, pro 15 (30 %) respondentů.

4.3.5.5 Stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění

Graf č. 35, Stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 31 (62 %) respondentů velmi důležité stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění, pro 11 (22 %) respondentů je to spíše důležité a pro 8 (16 %) respondentů spíše nedůležité, 0 respondentů uvedlo odpověď nedůležité.

4.3.6 Způsob komunikace manažera

Tabulka č. 12, Způsob komunikace manažera

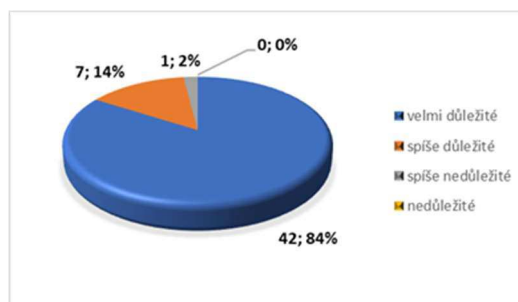
	4	3	2	1	vážený aritmetický průměr	rozptyl	směrodatná odchylka	variální koeficient	pořadí
Přístup k informacím	42 (84 %)	7 (14 %)	1 (2 %)	0 (0 %)	3,82	0,191	0,4375	11,45 %	2.
Možnost komunikovat s manažerem	46 (92 %)	4 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,92	0,075	0,2740	6,99 %	1.
Kontakt tváří v tvář	39 (78 %)	10 (20 %)	1 (2 %)	0 (0 %)	3,76	0,227	0,4764	12,67 %	3.
Efektivní způsob řízení	39 (78 %)	7 (14 %)	3 (6 %)	1 (2 %)	3,68	0,467	0,6833	18,57 %	4.
Nepřetržitý komunikační výcvik	19 (38 %)	15 (30 %)	13 (26 %)	3 (6 %)	3,00	0,898	0,9476	31,59 %	5.

Velmi důležité (4), spíše důležité (3), spíše nedůležité (2) a nedůležité (1)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.3.6.1 Přístup k informacím

Graf č. 36, Přístup k informacím

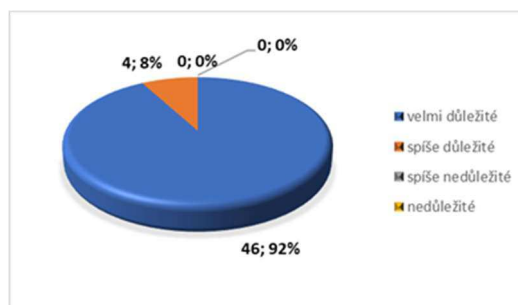


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů uvádí jako velmi důležitý přístup k informacím v počtu 42 (84 %) respondentů, jako spíše důležité toto vnímá 7 (14 %) respondentů, 1 (2 %) respondent uvedl spíše nedůležité a pro 0 respondentů je přístup k informacím nedůležitý.

4.3.6.2 Možnost komunikovat s manažerem (nadřízeným)

Graf č. 37, Možnost komunikovat s manažerem

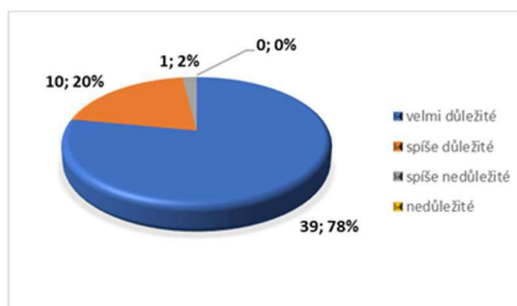


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Možnost komunikovat s manažerem je pro 46 (92 %) respondentů, z celkového počtu 50 (100 %) respondentů velmi důležitá, spíše důležitá je pro 4 (8 %) respondenty a 0 respondentů uvedlo odpověď spíše nedůležitě a nedůležitě.

4.3.6.3 Kontakt tváří v tvář

Graf č. 38, Kontakt tváří v tvář

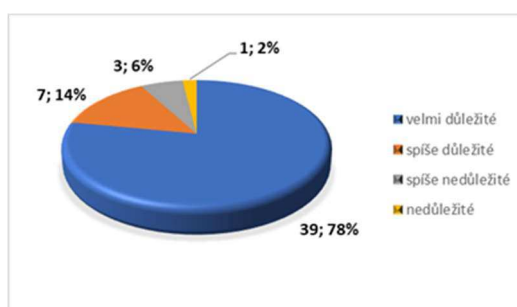


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 39 (78 %) respondentů velmi důležitý kontakt tváří v tvář, odpověď spíše důležité uvedlo 10 (20 %) respondentů, spíše nedůležité uvedl 1 (2 %) respondent a jako nedůležité je toto pro 0 respondentů.

4.3.6.4 Efektivní způsob řízení

Graf č. 39, Efektivní způsob řízení

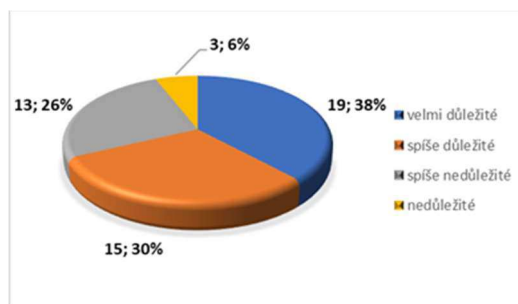


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 39 (78 %) respondentů efektivní způsob řízení velmi důležitý, spíše důležité je to pro 7 (14 %) respondentů, jako spíše nedůležité vnímá efektivní způsob řízení 3 (6 %) respondentů a jako nedůležité 1 (2 %) respondent.

4.3.6.5 Trénink (nepřetržitý komunikační výcvik)

Graf č. 40, Nepřetržitý komunikační výcvik



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Nepřetržitý komunikační výcvik je velmi důležitý pro 19 (38 %) respondentů z celkového počtu 50 (100 %), odpověď spíše důležité uvedlo 15 (30 %) respondentů, jako spíše nedůležité uvedlo 13 (26 %) respondentů a pro 3 (6 %) respondenty je to nedůležité.

4.3.7 Bariéry v komunikaci manažera

Tabulka č. 13, Bariéry v komunikaci manažera

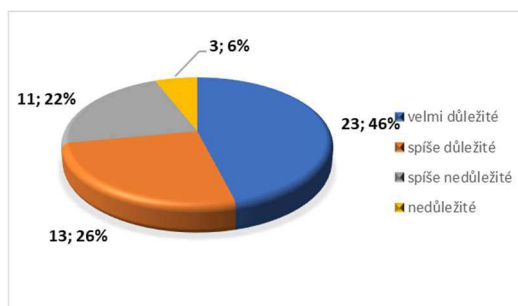
	4	3	2	1	vážený aritmetický průměr	rozptyl	směrodatná odchylka	variační koeficient	pořadí
Šum, resp. rušivý faktor	23 (46 %)	13 (26 %)	11 (22 %)	3 (6 %)	3,12	0,924	0,9613	30,81 %	6.
Nedostatek času	34 (68 %)	10 (20 %)	6 (12 %)	0 (0 %)	3,56	0,496	0,7045	19,79 %	4.
Neporozumění tématu	41 (82 %)	8 (16 %)	1 (2 %)	0 (0 %)	3,80	0,204	0,4518	11,89 %	1.
Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery	43 (86 %)	4 (8 %)	2 (4 %)	1 (2 %)	3,78	0,379	0,6158	16,29 %	3.
Nepozornost	40 (80 %)	9 (18 %)	1 (2 %)	0 (0 %)	3,78	0,216	0,4647	12,29 %	2.
Způsob vyjadřování	22 (44 %)	18 (36 %)	9 (18 %)	1 (2 %)	3,22	0,665	0,8154	25,32 %	5.

Velmi důležité (4), spíše důležité (3), spíše nedůležité (2) a nedůležité (1)

Zdroj: vlastní šetření (2019)

4.3.7.1 Šum, resp. rušivý faktor

Graf č. 41, Šum, resp. rušivý faktor

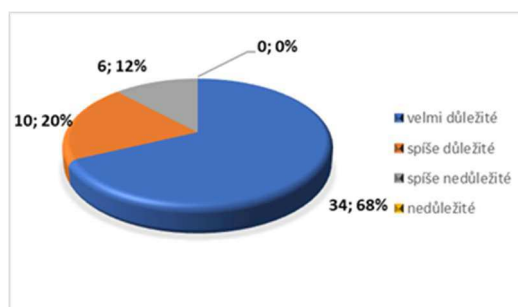


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů uvádí odpověď velmi důležité 23 (46 %) respondentů, odpověď spíše důležité uvedlo 13 (26 %) respondentů, spíše nedůležité uvedlo 11 (22 %) respondentů a nedůležité 3 (6 %) respondenti.

4.3.7.2 Nedostatek času

Graf č. 42, Nedostatek času

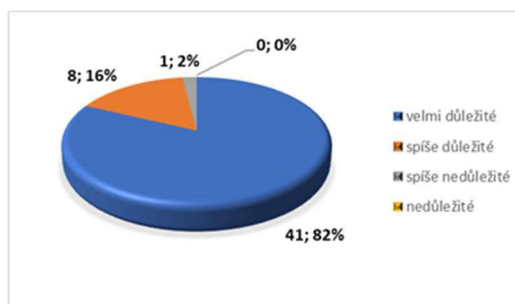


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Nedostatek času jako bariéru v komunikaci manažera vnímá 34 (68 %) respondentů z celkového počtu 50 (100 %), spíše důležité je toto pro 10 (20 %) respondentů, jako spíše nedůležité toto vnímá 6 (12 %) respondentů a jako nedůležité 0 respondentů.

4.3.7.3 Neporozumění tématu

Graf č. 43, Neporozumění tématu

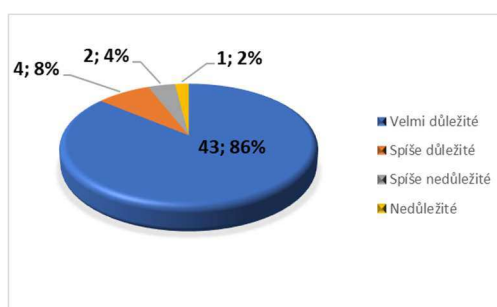


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Z celkového počtu 50 (100 %) respondentů je pro 41 (82 %) respondentů velmi důležité neporozumění tématu, 8 (16 %) respondentů uvedlo odpověď spíše důležité, pro 1 (2 %) respondenta je toto spíše nedůležité a 0 respondentů uvedlo odpověď nedůležité.

4.3.7.4 Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery

Graf č. 44, Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery

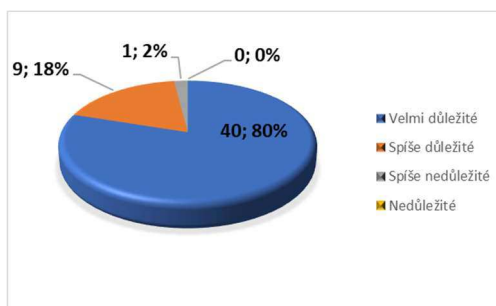


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery jako bariéru v komunikaci manažera je pro 43 (86 %) respondentů z celkového počtu 50 (100 %) velmi důležité, pro 4 (8 %) respondentů spíše důležité, spíše nedůležité uvedli 2 (4 %) respondenti a 1 (2 %) respondent uvedl odpověď nedůležité.

4.3.7.5 Nepozornost (přetížení příjemce)

Graf č. 45, Nepozornost

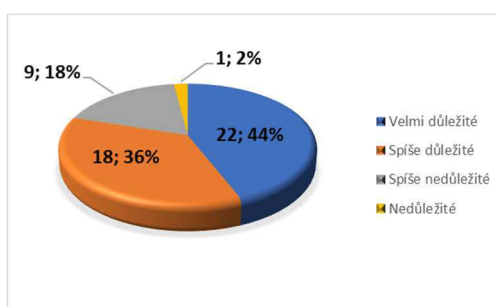


Zdroj: vlastní šetření (2019)

Pro 40 (80 %) respondentů z celkového počtu 50 (100 %) je nepozornost velmi důležitá, spíše důležitá je nepozornost pro 9 (18 %) respondentů a spíše nedůležitá pro 1 (2 %) respondenta, 0 respondentů uvedlo odpověď nedůležitě.

4.3.7.6 Způsob vyjadřování (zejména v odborném jazyce)

Graf č. 46, Způsob vyjadřování



Zdroj: vlastní šetření (2019)

Způsob vyjadřování je pro 22 (44 %) respondentů z celkového počtu 50 (100 %) velmi důležitý, spíše důležitý je pro 18 (36 %) respondentů, spíše nedůležitý pro 9 (18 %) respondentů a 1 (2 %) respondent uvedl odpověď nedůležitě.

5. Celkové vyhodnocení

Tabulka č. 14, Celkové vyhodnocení

	vážený aritmetický průměr	rozptyl	směrodatná odchylka	variační koeficient	pořadí
Osobní komunikace	3,92	0,075	0,2740	6,99 %	1.
Vzájemná výměna informací zaměstnanců	3,92	0,075	0,2740	6,99 %	1.
Možnost komunikovat s manažerem	3,92	0,075	0,2740	6,99 %	1.
Předání informací a dat	3,90	0,092	0,3030	7,77 %	4.
Srozumitelnost sdělení	3,88	0,108	0,3283	8,46 %	5.
Komunikace ústní	3,84	0,137	0,3702	9,64 %	6.
Přístup k informacím	3,82	0,191	0,4375	11,45 %	7.
Neporozumění tématu	3,80	0,204	0,4518	11,89 %	8.
Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery	3,78	0,379	0,6158	16,29 %	9.
Nepozornost	3,78	0,216	0,4647	12,29 %	9.
Způsob sdělení	3,76	0,186	0,4314	11,47 %	11.
Gramatická úroveň písemných sdělení	3,76	0,227	0,4764	12,67 %	11.
Kontakt tváří v tvář	3,76	0,227	0,4764	12,67 %	11.
Oční kontakt	3,74	0,237	0,4870	13,02 %	14.
Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	3,74	0,319	0,5646	15,10 %	14.
Efektivní způsob řízení	3,68	0,467	0,6833	18,57 %	16.
Artikulace	3,62	0,444	0,6667	18,43 %	17.
Zpětná vazba	3,56	0,415	0,6440	18,10 %	18.
Nedostatek času	3,56	0,496	0,7045	19,79 %	18.
Formulace písemných sdělení	3,52	0,377	0,6141	17,45 %	20.
Stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	3,46	0,580	0,7616	22,01 %	21.
Přesvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	3,42	0,534	0,7309	21,37 %	22.
Elektronická komunikace	3,36	0,602	0,7762	23,10 %	23.
Hlasitost řeči	3,34	0,596	0,7722	23,12 %	24.
Způsob vyjadřování	3,22	0,665	0,8154	25,32 %	25.
Vhodná rychlost řeči	3,20	0,449	0,6701	20,94 %	26.
Podání ruky	3,20	0,857	0,9258	28,93 %	26.
Pobaví, vytváří pocit pohody a spokojenosti	3,12	0,883	0,9398	30,12 %	28.
Písemná komunikace	3,12	0,720	0,8485	27,20 %	28.
Šum, resp. rušivý faktor	3,12	0,924	0,9613	30,81 %	28.
Mimika	3,10	0,786	0,8864	28,59 %	31.
Úprava zevnějšku	3,00	0,653	0,8081	26,94 %	32.
Nepřetržitý komunikační výcvik	3,00	0,898	0,9476	31,59 %	32.
Telefonická komunikace	2,98	0,510	0,7140	23,96 %	34.
Rozlišení členů organizace od třetích osob	2,92	0,891	0,9441	32,33 %	35.
Držení těla	2,90	0,459	0,6776	23,37 %	36.
Posílí pocit sebevědomí	2,76	0,798	0,8935	32,37 %	37.

Doprovodná gesta	2,56	0,660	0,8122	31,72 %	38.
Proxemika	2,54	0,725	0,8514	33,52 %	39.
Působí na jiného člověka s cílem změnit jeho názor	2,46	0,866	0,9304	37,82 %	40.
Nepoužívání cizích termínů	2,40	0,776	0,8806	36,69 %	41.

Zdroj: vlastní šetření (2019)

6. Zobecnění a závěr

Cílem výzkumu této diplomové práce bylo zjistit, jaký mají význam prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Výzkumným vzorkem byly osoby pracující v automobilovém průmyslu. Z výzkumných metod byla použita kvantitativní metoda v podobě standardizovaného dotazníku.

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 32 žen a 18 mužů. Nejvíce byla zastoupena věková kategorie nad 45 let a to 25 respondenty. Manažerské pozice jsou velmi náročné a je důležité, aby manažeři měli i odpovídající vzdělání, dle dotazníkového šetření dosáhlo vysokoškolského vzdělání magisterského typu 29 respondentů a vysokoškolského vzdělání bakalářského typu 12 respondentů. Délka praxe respondentů je též faktor podílející se na zkušenostech manažerů. Z odpovědí bylo vyhodnoceno, že nejvíce respondentů v počtu 22 pracují na manažerské pozici 7 let a déle. Vrcholový management je odpovědný za celkový chod organizace a reprezentuje tak firmu na veřejnosti. Na této pozici pracuje 30 respondentů, na pozici středního managementu, který odpovídá za vedení jednotlivých odborů pracuje 12 respondentů a 8 respondentů zastupuje nižší management odpovídající za řízení jednotlivých jednotek.

První okruh otázek v dotazníku se týká obsahu komunikace. To, aby byla komunikace efektivní je důležitý způsob sdělení informace. Způsob sdělení je velmi důležitý pro 38 respondentů. Z čehož plyne, že více jak pro polovinu respondentů je důležité, kdy ke sdělení informací dochází z hlediska aktuálnosti sdělení. Srozumitelnost sdělení je dalším faktorem efektivní komunikace. Pro 44 respondentů je velmi důležitá srozumitelnost sdělení, která je ovlivněna úrovní a kvalitou řečového signálu, úrovní hluku v pozadí a srozumitelností řeči. Zpětnou vazbou rozumíme reakci jedince na sdělenou

informaci, a to uvedlo jako velmi důležité 32 respondentů, jako spíše nedůležité toto vnímají 4 respondenti. Předáváním informací a dat získává jedinec informace, které potřebuje vědět ke své práci a informace které ho zajímají. Předávání informací uvedlo jako velmi důležité 45 respondentů. Obsah komunikace je komunikátorem formulován tak, aby ovlivnil člověka s cílem změnit jeho názor. Toto vnímá jako velmi důležité 8 respondentů, pro 21 respondentů je toto spíše nedůležité. Posílení pocitu sebevědomí v rámci komunikace je pro 10 respondentů velmi důležité, avšak pro 23 respondentů je toto spíše důležité. Pro 23 respondentů je velmi důležité, aby v průběhu komunikace panoval pocit pohody a spokojenosti, což následně ovlivní i pracovní výkon jedince, 2 jedinci toto vnímají jako nedůležité.

Následující oblastí dotazníku jsou druhy komunikace. Písemná komunikace zahrnuje korespondenci, úřední dopisy, emaily a SMS zprávy. Mezi manažery je nezbytnou součástí, jelikož spousta informací je předáváno písemnou formou. Jako velmi důležitou označilo písemnou komunikaci 20 respondentů a nedůležitá je pro 1 respondenta. Elektronická pošta je jednou z oblastí komunikace, která je v současné době jedním ze základních komunikačních prostředků v komerční sféře. Výhodou je rychlost předání informací. Velmi důležitá je elektronická komunikace pro 25 respondentů a nedůležitá pro 2 respondenty. Posledním druhem komunikace je telefonická komunikace. Je součástí našeho života a v manažerské profesi je důležité umět vést efektivní telefonickou komunikaci, kdy bychom se měli vyvarovat nevhodně položeným otázkám, nepozornosti, přerušování klienta a monotónnímu sdělení. Pro 12 respondentů je telefonická komunikace velmi důležitá a pro 25 respondentů je spíše důležitá. Když shrnu tuto oblast, respondenti vnímají jako velmi důležitou formu komunikace elektronickou komunikaci.

Následující část dotazníku se týká verbální komunikace. Ústní komunikace je jednou z nejčastějších variant, kdy je výhodou okamžitá zpětná vazba. Pokud nejsou vhodně volena slova, není tato komunikace efektivní. Toto uvedlo jako velmi důležité 42 respondentů. Součástí efektivní komunikace je artikulace, kterou označilo jako velmi důležitou 36 respondentů, rychlost řeči je velmi důležitá pro 17 respondentů, hlasitost řeči uvádí jako velmi důležitou 26 respondentů. V průběhu komunikace není vhodné používat cizí termíny, jelikož ve spoustě případech toto může brzdit komunikaci, což vnímá jako velmi důležité pouze 7 respondentů a 25 respondentů toto vnímá jako spíše nedůležité. Nevýhodou písemných sdělení je časově posunutá zpětná vazba a formulace. Může dojít k nepochopení

mezi komunikujícími osobami. Jako velmi důležitou vnímá 29 respondentů správnou formulaci písemných sdělení. Gramatická úroveň písemných sdělení vypovídá o inteligenci a úrovni pisatelů. Jako velmi důležitou ji považuje 39 respondentů.

Neverbální komunikace tvoří další část dotazníku. Oční kontakt je jádro neverbální komunikace a je v úzké souvislosti s mimikou. Vzájemný pohled může znamenat dovršení kladných vztahů, naopak „probodávání“ pohledem může vyjadřovat negativní emoce. Pro 38 respondentů je oční kontakt při komunikaci důležitý. Mimika je důležitou částí živého vyjadřování a představuje jí výraz tváře. U 21 respondentů je vnímána jako velmi důležitá.

Podání ruky je vnímáno jako gesto, kdy účastníci komunikace jsou ochotni vzájemně komunikovat, též je vnímáno jako respekt či uznání. Podání ruky je velmi důležité pro 25 respondentů, avšak 2 respondenti toto vnímají jako nedůležité. Proxemikou je rozuměno vyjádření vztahu prostřednictvím vzdálenosti, kdy existují zóny, které jsou v různých vzdálenostech dle vztahu mezi jedinci. Pro 8 respondentů je dodržování proxemiky velmi důležité a 20 ji vnímá jako spíše důležitou. Doprovodná gesta jako mávání rukou, zdvihání ruky, sevřená pěst jsou velmi důležitá pro 8 respondentů, 26 respondentů toto vnímá jako spíše nedůležitou součást komunikace. Držení těla je velmi důležité pro vytvoření úsudku od druhé osobě. Je odrazem našeho vnitřního rozpoložení a našich vnitřních postojů. Respondenti se domnívají, že je to spíše důležité ve 27 případech, velmi důležité je to pouze pro 9 respondentů.

Vzájemná výměna informací mezi kolegy je součástí interní komunikace. Pro respondenty je ve 46 případech velmi důležitá, jelikož vzájemné předávání informací umožňuje pochopení postoje ostatních kolegů. Rozlišení členů organizace od třetích osob je pro 19 respondentů velmi důležité a pro 5 respondentů nedůležité. Informovanost zaměstnanců a manažerů o cílech podniku a jejich plnění vede k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Přesvědčování zaměstnanců a manažerů o cílech podniku a zvoleném způsobu k jejich dosažení je pro 28 respondentů velmi důležité. Stimulace zaměstnanců a manažerů k hledání a nacházení nových postupů se záměrem dosažení strategických cílů organizace je velmi důležitá pro 31 respondentů.

Součástí manažerské komunikace by mělo být sdělení důležitých informací, možnost komunikovat s manažerem tváří v tvář, a hlavně manažer získá zpětnou vazbu

od zaměstnanců. Toto považuje jako velmi důležité 42 respondentů. Přístup k informacím, které jsou nezbytné pro efektivní organizaci práce je velmi důležitý pro 42 respondentů. Komunikace s manažerem je důležitá pro 46 respondentů, jelikož je vnímána zaměstnanci jako zájem o jejich osobu i o odvedenou práci. Komunikace manažera tváří v tvář je pro zaměstnance osobnější, člověk má lepší možnost poznat manažera, nakolik se v dostatečné míře projevuje i neverbální komunikace. Pro 39 respondentů je toto velmi důležité. Manažeři většinou využívají více stylů řízení a přizpůsobují ho konkrétní situaci a podmínkám na pracovišti. Efektivní styl řízení je velmi důležitý pro 39 respondentů. Zaměstnanci očekávají od organizace nepřetržitý komunikační výcvik, který je velmi důležitý pro 19 respondentů a pro 3 respondenty je nedůležitý.

Bariéry v komunikaci manažera mohou pramenit z klimatu na pracovišti, z prostředí, ve kterém ke komunikaci dochází a ze vztahů v organizaci. Šumy jako rušivé faktory toku komunikace, blokují zprávu a její pochopení. Pro 23 respondentů je odstranění bariér tohoto typu velmi důležité. Další bariérou je nedostatek času, kdy může komunikace probíhat velmi rychle a podřízený nemá čas na zpětnou vazbu. Tuto bariéru vnímá jako velmi důležitou 34 respondentů. Mezi bariéry patří i neporozumění tématu, kdy může dojít k odlišnému pohledu na věc manažera a zaměstnance, a tím dojde ke konfliktu. Tato bariéra je velmi důležitá pro 41 respondentů. Neschopnost poslouchat ostatní zaměstnance a manažery je další bariérou, která je pro 43 respondentů velmi důležitá. Nepozornost a nesoustředěnost je další bariérou, díky které mohou být zaměstnanci ošizeni o důležité informace. Jakou velmi důležitou bariéru v komunikačním procesu vnímá 40 respondentů. Poslední bariérou je způsob vyjadřování. Určitá slova mohou mít více významů, což následně vede k vážnutí komunikace. Pro 22 respondentů je bariéra ve způsobu vyjadřování velmi důležitá.

Účelem této diplomové práce bylo poskytnout ucelený soubor informací o problematice interní komunikace z pohledu manažera.

Komunikace je bezvýhradnou součástí každodenního života. Efektivní komunikace tvoří důležitou složku osobního života i v pracovní sféře. Korektní nastavení interní komunikace podniku následně směřuje ke společnému předání vizí a cílů organizace a patří k jedněm ze základních podmínek úspěchu. Manažeři pracují s informacemi. Informace jsou pro ně zdrojem a nástrojem jejich práce. Manažeři bývají hodnoceni jak blízkým, tak širokým okolím především podle toho, jaké informace používají a jak s nimi zacházejí

při uskutečnění základní manažerské role. Okolí od nich očekává, že se orientují v informacích při jejich výběru a hodnocení.

Cílem této práce bylo zjistit jaký mají význam prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Autor se domnívá, že cíl diplomové práce, který si stanovil byl naplněn. V praktické části jsou interpretovány získaná data. Je však důležité podotknout, že toto téma diplomové práce je velmi obsáhlé. Za stěžejní část práce je považována praktická část, kde byla získána data prostřednictvím standardizovaného dotazníku.

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1, Možnosti uspořádání úrovní managementu	16
Obrázek č. 2, Začlenění controllingu do řídicího systému.....	23
Obrázek č. 3, Model komunikačního procesu	33

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1, Oblasti a cíle manažerské komunikace.....	42
Tabulka č. 2, Pohlaví respondentů	50
Tabulka č. 3, Věk respondentů.....	50
Tabulka č. 4, Nejvyšší dosažené vzdělání	51
Tabulka č. 5, Délka praxe	52
Tabulka č. 6, Stupeň managementu	52
Tabulka č. 7, Obsah komunikace	55
Tabulka č. 8, Druh komunikace	59
Tabulka č. 9, Verbální komunikace	61
Tabulka č. 10, Neverbální komunikace	65
Tabulka č. 11, Interní komunikace	69
Tabulka č. 12, Způsob komunikace manažera	72
Tabulka č. 13, Bariéry v komunikaci manažera.....	75
Tabulka č. 14, Celkové vyhodnocení.....	79

Seznam grafů:

Graf č. 1, Pohlaví respondentů	49
Graf č. 2, Věk respondentů.....	50
Graf č. 3, Nejvyšší dosažené vzdělání	51
Graf č. 4, Délka praxe	51
Graf č. 5, Stupeň managementu	52
Graf č. 6, Způsob sdělení.....	55
Graf č. 7, Srozumitelnost sdělení	56
Graf č. 8, Zpětná vazba.....	56
Graf č. 9, Předání informací a dat	57
Graf č. 10, Působí na jiného člověka s cílem změnit jeho názor.....	57
Graf č. 11, Posílí pocit sebevědomí	58

Graf č. 12, Pobaví, vytváří pocit pohody a spokojenosti	58
Graf č. 13, Osobní komunikace.....	59
Graf č. 14, Písenná komunikace.....	60
Graf č. 15, Elektronická komunikace	60
Graf č. 16, Telefonická komunikace.....	61
Graf č. 17, Komunikace ústní.....	62
Graf č. 18, Artikulace.....	62
Graf č. 19, Vhodná rychlost řeči	63
Graf č. 20, Hlasitost řeči.....	63
Graf č. 21, Nepoužívání cizích termínů.....	64
Graf č. 22, Formulace písemných sdělení	64
Graf č. 23, Gramatická úroveň písemných sdělení	65
Graf č. 24, Oční kontakt	66
Graf č. 25, Mimika	66
Graf č. 26, Podání ruky	67
Graf č. 27, Proxemika	67
Graf č. 28, Doprovodná gesta.....	68
Graf č. 29, Úprava zevnějšku	68
Graf č. 30, Držení těla.....	69
Graf č. 31, Vzájemná výměna informací zaměstnanců	70
Graf č. 32, Rozlišení členů organizace od třetích osob.....	70
Graf č. 33, Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	71
Graf č. 34, Přesvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění.....	71
Graf č. 35, Stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění.....	72
Graf č. 36, Přístup k informacím.....	73
Graf č. 37, Možnost komunikovat s manažerem.....	73
Graf č. 38, Kontakt tváří v tvář	74
Graf č. 39, Efektivní způsob řízení	74
Graf č. 40, Nepřetržitý komunikační výcvik.....	75
Graf č. 41, Šum, resp. rušivý faktor.....	76
Graf č. 42, Nedostatek času	76
Graf č. 43, Neporozumění tématu	77
Graf č. 44, Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery	77

Graf č. 45, Nepozornost.....	78
Graf č. 46, Způsob vyjadřování.....	78

7. Bibliografie

ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978 80-247-2283-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František a kol. *Management*. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80 85839 45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DEVITO, Joseph, A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978 80 247 2018-0.

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

DOSTÁL, Petr, RAIS, Karel a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-066-2.

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

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978 80 251 3432-0.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978 80 247-1737-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978 80 247 1708-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.

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

KISLINGEROVÁ, Eva a Günter WÖHE. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie 2. díl. Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3876-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management. 14. vyd.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8570-7.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery. Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.

LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978 80 7399-466-2.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2. vyd.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978 80 247 2339-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3. vyd.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978 80 247 4221-2.

PLEVOVÁ, Ilona a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978 80 247 8241 6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. vyd.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

Společnosti Microsoft. *Smlouva o poskytování služeb společnosti Microsoft* [online]. 2019 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/servicesagreement/default.aspx>

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 2007. ISBN

978 80 7179 926-9.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80 247 0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978 80-247-4642-5.

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

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978 80 247 4372 1.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. 2009. ISBN 978 80 736 7387-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978 80 247-1428-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978 80 247 2361 7.

8. Přílohy

8.1 Dotazník

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit přínos používání jednotlivých komunikačních forem z řad manažerek a manažerů. Zodpovězení všech otázek nezabere více než 30 min. Dotazník je naprosto anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Jan Adamec

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž Žena

2. Jaký je Váš věk?

- do 30 let 30-45 let nad 45

3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

- Středoškolské bez maturity Středoškolské s maturitou Vyšší odborné
 Vysokoškolské bakalářského typu Vysokoškolské magisterského typu

4. Jak dlouhou pracujete ve firmě na manažerské pozici?

- do 1 roku 1-3 roky 4-6 let nad 7 let

5. Na jakém stupni managementu se nacházíte?

- Nižší Střední (vedoucí oddělení) Vyšší (top management)

Další odpovědi budou dle škály od 1 do 4, zda je význam důležitý pro vaši práci.

Velmi důležité (4), spíše důležité (3), spíše nedůležité (2) a nedůležité (1)

7. Obsah komunikace	4	3	2	1
Způsob sdělení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost sdělení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpětná vazba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Předání informací, faktů a dat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Působí na jiného člověka s cílem změnit jeho názor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

„Význam prvků komunikace pro práci manažera“

Dotazník

Posílí pocit sebevědomí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pobaví, vytváří pocit pohody a spokojenosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Druh komunikace	4	3	2	1
Osobní komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Písemná komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronická komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonická komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Verbální komunikace	4	3	2	1
Komunikace ústní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Artikulace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vhodná rychlost řeči	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hlasitost řeči	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepoužívání cizích termínů (barbarismy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulace písemných sdělení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gramatická úroveň písemných sdělení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Neverbální komunikace	4	3	2	1
Oční kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mimika (mimické změny v obličeji)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podání ruky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proxemika (vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doprovodná gesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úprava zevnějšku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Držení těla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Interní komunikace	4	3	2	1
Vzájemná výměna informací zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozlišení členů organizace od třetích osob (nečlenů)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přesvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Způsob komunikace manažera	4	3	2	1
Přístup k informacím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost komunikovat s manažerem (nadřízeným)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt tváří v tvář	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektivní způsob řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trénink (nepřetržitý komunikační výcvik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Děkuji za Váš čas. Poskytnuté informace budou využity pouze pro účely méj diplomové práce a bude zajištěna naprostá anonymita.

„Význam prvků komunikace pro práci manažera“

Dotazník

12. Bariéry v komunikaci manažera	4	3	2	1
Šum, resp. rušivý faktor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatek času	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neporozumění tématu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepozornost (přetížení příjemce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Způsob vyjadřování (zejména v odborném jazyce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Děkuji za Váš čas. Poskytnuté informace budou využity pouze pro účely méj diplomové práce a bude zajištěna naprostá anonymita.

8.2 Dotazník na portálu <https://forms.office.com>

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=7wf0KRTwGEq2HIL6IDPJLAROQKoKb61BkdCTS98gd7BURjJQNkQ3WIU0MURISko3NjIzWTc1VDc4SS4u>

Manažerská komunikace

Dobrý den,
rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit přínos používání jednotlivých komunikačních forem z řad manažerek a manažerů. Zodpovězení všech otázek nezabere více než 15 min. Dotazník je naprosto anonymní.
Děkuji za Váš čas a ochotu.
Bc. Jan Adamec

* Povinné

1. Jaké je Vaše pohlaví? *

- Muž
 Žena

2. Jaký je Váš věk? *

- do 30 let
 30-45 let
 nad 45

3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání? *

- Středoškolské bez maturity
 Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské bakalářského typu
 Vysokoškolské magisterského typu

Děkuji za Váš čas. Poskytnuté informace budou využity pouze pro účely mé diplomové práce a bude zajištěna naprostá anonymita.

„Význam prvků komunikace pro práci manažera“

Dotazník

4. Jak dlouhou pracujete ve firmě na manažerské pozici? *

- do 1 roku
- 1-3 roky
- 4-6 let
- nad 7 let

5. Na jakém stupni managementu se nacházíte? *

- Nižší
- Střední (vedoucí oddělení)
- Vyšší (top management)

6. Obsah komunikace *

Otázky s hodnocením míry významu prvků pro práci manažera, prosím zaškrtněte v tabulce důležitost.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Způsob sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelnost sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předání informací, faktů a dat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Působí na jiného člověka s cílem změnit jeho názor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posílí pocit sebevědomí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pobaví, vytváří pocit pohody a spokojenosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Děkuji za Váš čas. Poskytnuté informace budou využity pouze pro účely méj diplomové práce a bude zajištěna naprostá anonymita.

„Význam prvků komunikace pro práci manažera“

Dotazník

7. Druh komunikace *

Otázky s hodnocením míry významu prvků pro práci manažera, prosím zaškrtněte v tabulce důležitost.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Osobní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Písemná komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronická komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Verbální komunikace *

Otázky s hodnocením míry významu prvků pro práci manažera, prosím zaškrtněte v tabulce důležitost.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Komunikace ústní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artiklace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodná rychlost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hlasitost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání cizích termínů (barbarismy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulace písemných sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gramatická úroveň písemných sdělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Děkuji za Váš čas. Poskytnuté informace budou využity pouze pro účely mojí diplomové práce a bude zajištěna naprostá anonymita.

„Význam prvků komunikace pro práci manažera“

Dotazník

9. Neverbální komunikace *

Otázky s hodnocením míry významu prvků pro práci manažera, prosím zaškrtněte v tabulce důležitost.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Oční kontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimika (mimické změny v obličeji)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podání ruky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proxemika (vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doprovodná gesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úprava zevnějšku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Držení těla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Interní komunikace *

Otázky s hodnocením míry významu prvků pro práci manažera, prosím zaškrtněte v tabulce důležitost.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Vzájemná výměna informací zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozlišení členů organizace od třetích osob (nečlenů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přesvědčovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimulovat zaměstnance a manažery o cílech podniku a plnění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Děkuji za Váš čas. Poskytnuté informace budou využity pouze pro účely méj diplomové práce a bude zajištěna naprostá anonymita.

„Význam prvků komunikace pro práci manažera“

Dotazník

11. Způsob komunikace manažera *

Otázky s hodnocením míry významu prvků pro práci manažera, prosím zaškrtněte v tabulce důležitost.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Přístup k informacím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost komunikovat s manažerem (nadřízeným)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakt tvář v tvář	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní způsob řízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trénink (nepřetržitý komunikační výcvik)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Bariéry v komunikaci manažera *

Otázky s hodnocením míry významu prvků pro práci manažera, prosím zaškrtněte v tabulce důležitost.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Šum, resp. rušivý faktor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neporozumění tématu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neschopnost poslouchat jiné zaměstnance a manažery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepozornost (přetížení příjemce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Způsob vyjadřování (zejména v odborném jazyce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: (Společnosti Microsoft, 2019)

Děkuji za Váš čas. Poskytnuté informace budou využity pouze pro účely méj diplomové práce a bude zajištěna naprostá anonymita.