

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Barbora Pohořalová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Pohořalová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance of Communication for Managerial Works

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zjistit jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v souvislosti s jejich řídicí praxí a možností 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 – 70 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

YATES, K. Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. Journal of Organizational Excellence. 2006, vol. 25, no. 3, p. 71-79. ISSN 1531-6653

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Konzultant

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze, dne 30. 3. 2021



Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat Ing. Janě Horákové a Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D za jejich odborné vedení, cenné připomínky, rady, vstřícnost a čas, který mi při psaní této diplomové práce věnovali.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat i své rodině za jejich podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Diplomová práce „Význam prvků komunikace pro práci manažera“ se věnuje analýze vnitrofiremní komunikace a tomu, jak velký význam přisuzují manažeři jednotlivým prvkům. Tato práce je strukturována do čtyř hlavních částí.

V první části jsou specifikovány cíle práce a předpokládané metodické postupy, které budou použity k jejich dosažení.

Druhá část práce se věnuje zkoumané problematice z teoretického hlediska. Je zde charakterizována podstata mezilidské komunikace a její úloha v komunikačním procesu a zvláštnosti manažerské komunikace.

Třetí část práce tvoří samotný empirický výzkum, včetně dílčích vyhodnocení dat, získaných od respondentů prostřednictvím dotazníkového šetření. Na konci každé kapitoly jsou shrnuty dílčí informace o významu jednotlivých prvků komunikace pro oslovené manažery.

Čtvrtá a zároveň závěrečná část práce se věnuje celkovému hodnocení významu prvků komunikace pro práci manažerů, jejich zobecněním a doporučením do praxe.

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

Importance of Communication for Managerial Works

Abstract

The diploma thesis “Importance of Communication for Managerial Works” analyses the internal communication and the importance of its individual elements for managers. This diploma thesis is structured into four main parts.

The first part specifies the goals of the thesis and the expected methodological procedures that will be used to achieve them.

The second part of the thesis deals with the examined issues from a theoretical viewpoint. It characterizes the heart of interpersonal communication and its role in the communication process and the particularity of the managerial communication.

The third part consists of the empirical research itself, including partial assessments of data obtained from respondents through a questionnaire survey. At the end of each chapter, partial information on the importance of individual elements of communication for the addressed managers is summarized.

The final part of the thesis is devoted to the overall evaluation of the importance of communication elements for the work of managers, their generalization and recommendations for practice.

Keywords: Management, manager, internal communication, leadership, communication process, forms of communication, communication directions, communication model, threat to communication, effective communication, defective elements types of communication

Obsah

1. ÚVOD.....	11
2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP	12
2.1. Cíl práce	12
2.2. Metodika zpracování.....	12
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	16
3.1. Komunikace.....	16
3.2. Management	18
3.3. Manažer a jeho osobnost.....	19
3.3.1. Charakteristika manažera	19
3.3.2. Manažerské role	20
3.3.3. Manažerské funkce.....	20
3.4. Komunikační schopnosti manažera	23
3.4.1. Prvky komunikace.....	23
3.4.2. Cíle komunikace	26
3.5. Formy komunikace	28
3.5.1. Verbální komunikace	28
3.5.1.1. Typy verbální komunikace	29
3.5.2. Neverbální komunikace	30
3.5.2.1. Typy neverbální komunikace	31
3.6. Komunikace v organizaci.....	33
3.6.1. Manažer a komunikace v rámci organizační struktury	33
3.6.2. Vedení/řízení lidí.....	34
3.6.3. Komunikační kanály	37
3.6.4. Efektivní komunikace	38
3.6.5. Komunikační dovednosti	40
3.6.6. Komunikační bariéry	41
3.6.7. Komunikace a konflikty.....	42
3.6.7.1. Intrapersonální konflikty.....	43
3.6.7.2. Interpersonální konflikty	44
3.6.7.3. Řešení konfliktů	45
3.6.8. Krizová komunikace	46
4. VLASTNÍ PRÁCE	48
4.1. Sběr dat.....	48

4.1.1.	Informační role manažerů	48
4.1.1.1.	Vliv prvků komunikace na informační roli manažera	56
4.1.1.2.	Shrnutí poznatků	58
4.1.2.	Rozhodovací role manažerů.....	59
4.1.2.1.	Vliv prvků komunikace pro rozhodovací roli manažera	61
4.1.2.2.	Shrnutí poznatků	61
4.1.3.	Interpersonální role manažerů	62
4.1.3.1.	Vliv prvků komunikace na interpersonální roli manažera.....	74
4.1.3.2.	Shrnutí poznatků	76
4.2.	Celkové zhodnocení výsledků výzkumu.....	78
4.2.1.	Variabilita v hodnocení faktorů	80
4.2.2.	Důležitost faktorů komunikace.....	81
4.3.	Závěry a doporučení pro praxi.....	83
5.	ZÁVĚR	85
6.	Seznam použité literatury a zdrojů.....	86
7.	Seznam obrázků	87
8.	Seznam grafů	88
9.	Přílohy.....	89

1. ÚVOD

„Když oči říkají něco jiného než jazyk, zkušený člověk se spoléhá především na jazyk očí.“

Ralph Waldo Emerson

Komunikace je jednou z nejpřirozenějších lidských činností. Lidé komunikují fakticky neustále, v průběhu celého svého života, dokonce i tehdy, kdy to nemají v úmyslu. Dalo by se říct, že veškeré lidské chování má význam sdělení, a proto i mlčení nebo nevšímavost nutí druhé ke komunikaci. V profesním životě je komunikace naopak využívána záměrně a vědomě k dosažení určitého předem stanoveného cíle.

Umění komunikace je jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností. Stejně jako u jiných dovedností jde z části o vlohy vrozené a z části jsou komunikační dovednosti získané a naučené. Proto se schopnost komunikovat v průběhu života neustále vyvíjí a zlepšuje. Pro manažery je zdokonalování komunikačních dovedností dokonce nutností, protože komunikace prostupuje všemi jejich činnostmi, jako jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola.

Mnohé organizace si význam efektivní komunikace uvědomují a snaží se komunikační dovednosti svých manažerů ustavičně zlepšovat, ale je také celá řada organizací, ve kterých je důležitost interní komunikace stále opomíjena a někde dokonce podceňována.

Kvalita interní komunikace je přímo závislá na efektivně komunikujících manažerů, protože právě oni jsou těmi, kdo interní komunikaci v jednotlivých organizacích vytvářejí. Je dokázáno, že kvalitní a včasné předávání informací do značné míry ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a s tím související jejich výkonnost, motivaci a loajlnost, což má samozřejmě významný vliv na ekonomické výsledky.

Mělo by být v zájmu každé organizace, aby se ke komunikaci stavěla pozitivně a tím přenášela tento přístup i na své zaměstnance.

2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP

2.1. Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace při realizaci svých manažerských funkcí. Dílčím cílem předložené práce je charakterizovat problematiku manažerské komunikace v kontextu managementu.

2.2. Metodika zpracování

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. Vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci

Nejprve bylo nutné vymezit zkoumanou problematiku a definovat teoretická východiska. Teoretická východiska tvoří literární zdroje, zabývající se manažerskou komunikací, jakožto nedílnou součástí řízení. Je třeba popsat jaká je úloha komunikace při realizaci manažerských funkcí a jaký význam v komunikačním procesu mají informace.

2. Určení způsobu zjišťování prvotních údajů

K zjištění prvotních údajů je možné použít některou z metod empirického výzkumu: Pozorování, dotazování, experiment, nebo analýzu věcných skutečností. Na základě posouzení reálné situace byla vybrána metoda dotazování.

Dotazník obsahuje celkem 31 uzavřených otázek. První dvě otázky jsou informativní a rozřazují manažery podle jejich úrovně řízení a pohlaví. U dvou otázek vybírají respondenti ze čtyř možností odpovědi (ano, spíše ano, spíše ne, ne) a u jedenácti otázek přiřazují manažeři jednotlivým atributům důležitost na škále 1-5. U zbývajících otázek vybírají respondenti vždy pouze jednu odpověď.

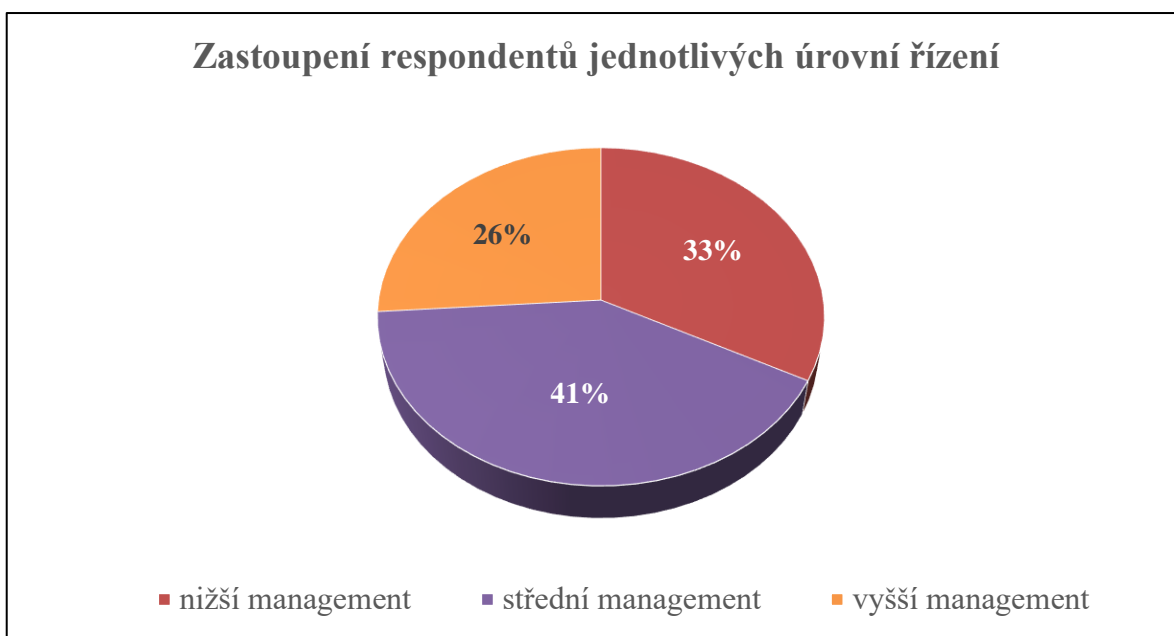
3. Charakteristika objektů zkoumání

Jako objekt zkoumání byly vybrány manažeři, pracující ve velkých společnostech, kde je možné přesně definovat typické úrovně řízení. Osloveni byli manažeři působící

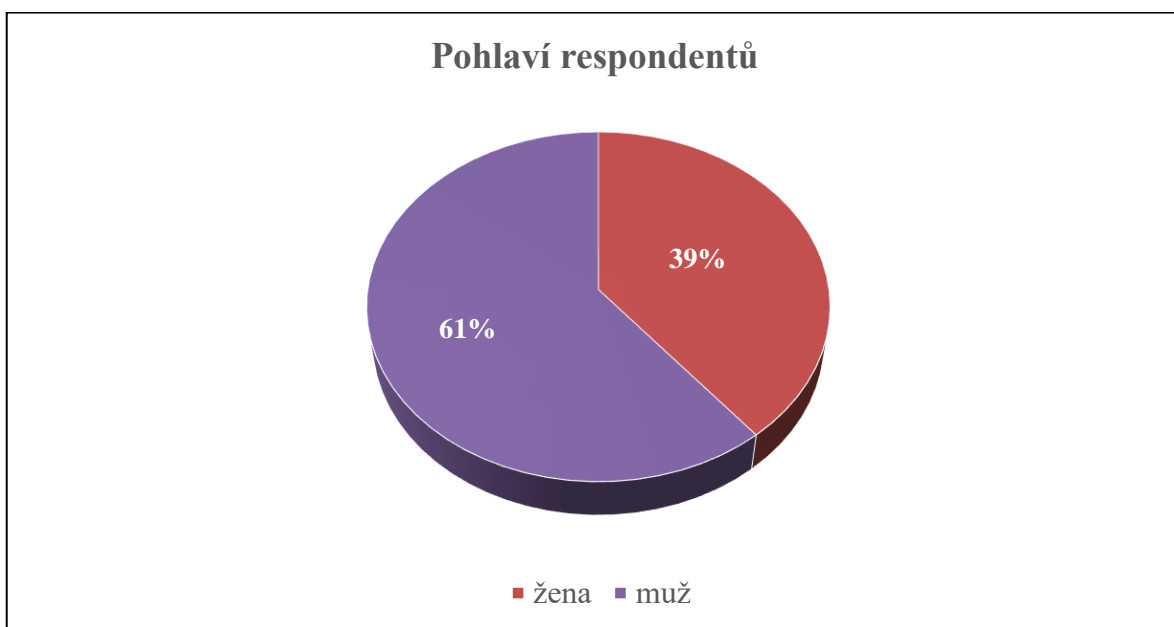
v automobilovém, chemickém, leteckém a obranném průmyslu, bankovníctví a pojišťovnictví a v poradenském sektoru.

4. Určení souboru respondentů

Dotazníky byly zodpovězeny manažery (muži i ženami) jednotlivých úrovní řízení (nižší, střední i vyšší management). Zastoupení respondentů jednotlivých úrovní řízení a pohlaví je blíže specifikováno v následujících grafech.



Graf 1 - Zastoupení respondentů



Graf 2 - Pohlaví respondentů

Dotazník obdrželo celkem 70 respondentů a zodpovědělo jej 46 manažerů, což představuje téměř 66% návratnost. Nejvíce respondentů zastupuje střední úroveň řízení AP = 41 %, naopak nejmenší zastoupení mají manažeři pracující na nejnižší úrovni řízení. Co se týče pohlaví, tak větší zastoupení mezi respondenty měli muži, z nichž téměř 43 % pracuje na střední a shodně po 29 % na vyšší a nižší úrovni managementu. Oproti tomu 22 % žen zastupovalo vyšší management a po 39 % nižší a střední management.

5. Způsob zpracování zjištěných dat

Dotazník byl rozdělen na dvě části, přičemž v první části bylo hodnoceno kolik respondentů vnímá dané faktory interní komunikace jako ty nejdůležitější. V tomto případě se počítal procentuální podíl respondentů, přikládající největší důležitost jednotlivým faktorům, pomocí aritmetického průměru (AP). Hodnoty byly prezentovány prostřednictvím výsečových grafů.

V druhé části byly respondenty hodnoceny faktory komunikace na škále důležitosti 1-5. Důležitosti jednotlivých faktorů byly hodnoceny pomocí váženého aritmetického průměru (VAP). Výsledná data byla prezentována v sloupcových grafech.

K určení míry variability v hodnocení manažerů byly použity hodnoty variačního koeficientu (V), které ukazují, jaký je soulad v názorech respondentů na hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů komunikace.

Výpočty byly prováděny za použití následujících vzorců:

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

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

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

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

6. Celkové hodnocení

V této části práce byly formulovány názory, zobecňující jednotlivé výstupy provedeného průzkumu a vyvozeny závěry a doporučení pro praxi.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1. Komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*, které je možné vykládat ve smyslu činit něco společně, radit se s někým, dorozumívat se. Termín *communicare* označuje také spojení, styk, souvislost. Obecně platná definice komunikace v tomto smyslu neexistuje a většina autorů definuje či popisuje komunikaci s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření (Vymětal, 2008). V nejrůznějších slovnících a odborných publikacích se můžeme setkat s definováním komunikace jako:

- Proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem (Nakonečný, 2009),
- určitou formu recipročního jednání, jehož účastníci se střídají v roli sdělovatele a příjemce – součástí komunikačního procesu je vždy jak osoba vysílající signály, tak komunikační partner, který tyto signály přijímá (Jarošová, 2005),
- proces přenosu nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních medií, zejména prostřednictvím jazyka,
- proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov (mluvením),
- přenos informací pomocí vydávaných a přijímaných signálů nebo symbolů optických, zvukových, čichových, hmatových, elektrických apod.,
- proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma nebo více jedinci,
- proces sdělování a vyměňování informací ve společnosti, jako typ sociální interakce,
- předávání informací, při kterém je sdělení přenášeno k příjemci ve vysokém počtu identických kopií, například jako výtisky, signály, magnetické kopie, filmové kopie, letáky, plakáty,
- výměna informací mezi dynamickými systémy, případně podsystémy takových systémů, které jsou schopny informace přijímat, uchovávat, přetvářet apod.,
- proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces,
- výměnu informací mezi dynamickými systémy, případně podsystémy takových systémů, které jsou schopny informace přijímat, uchovávat, přetvářet apod. (Vymětal, 2008).

Smyslem komunikace je formou zpětné vazby docílit porozumění, resp. shody či kompromisu v předmětu (obsahu) komunikace. Z výše uvedených definic vyplývá, že v širším slova smyslu se komunikace netýká výlučně výměny informací mezi lidmi, ale výměny informací mezi živými i neživými organismy obecně, např. člověk-člověk, člověk-příroda, člověk-zvíře, člověk-výtah atp.

Mezilidskou komunikaci obvykle dělíme na tři základní druhy:

- **Ústní** - rozhovor, projev, diskuse, porada, dotazování, vyjednávání, proslov apod.,
- **písemnou** - dopis, e-mail, memorandum, zpráva, zápis, žádost, manuál apod.,
- **vizuální** - graf, tabulka, diagram, fotografie, videozáznam, film, model, prezentace apod.

Z hlediska použití komunikačních prostředků komunikaci dělíme na:

- **Verbální** - komunikace slovem,
- **neverbální** - komunikace tělem a pomocí smyslů,
- **realizovanou činy a skutky.**

3.2. Management

Pojem management terminologicky nejlépe vystihuje české slovo „řízení“. Zpravidla se tím myslí řízení podnikové, „*ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku* (Tichá, a další, 2003 str. 4)“. Podle P. F. Druckera se management „*týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich přednosti bylo efektivně využito a jejich slabiny, aby naopak byly bezvýznamné* (Drucker, 2007 str. 21).“ Moderní společnost je na managementu do značné míry závislá, neboť téměř každý ekonomicky aktivní jedinec je součástí určité organizační struktury – řízené instituce, která management využívá k dosahování svých hospodářských či jiných cílů.

Základní úkoly managementu jsou následující:

- **Stanovení konkrétního účelu a poslání instituce**

U subjektů, jejichž smyslem je generování zisku, je posláním managementu zlepšovat jejich ekonomické efektivitu a výkonnosti. Neziskově zaměřené instituce jsou limitovány svým rozpočtem. V takovém případě je úkolem managementu vhodně a účelně využít dostupné finanční prostředky k efektivnímu plnění jejich poslání.

- **Zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků**

Dalším významným úkolem managementu je práce s lidskými zdroji. Ty jsou pro současné instituce zcela zásadní. Efektivní organizace práce a vytvoření vhodných pracovních podmínek jsou stěžejními předpoklady pro zvyšování produktivity práce zaměstnanců.

- **Řízení sociálních důsledků činnosti instituce a jejich sociálních povinností**

Z hlediska lidské společnosti jako celku jsou všechny instituce vnímány coby její orgány. Tyto pomyslné orgány společnosti neexistují a priori proto, aby poskytovaly pracovní pozice nebo generovaly zisk, ale jejich hlavním úkolem je produkce výrobků případně poskytování služeb spotřebitelům.

3.3. Manažer a jeho osobnost

3.3.1. Charakteristika manažera

„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění (Lednický, 2007).“ Předpokladem úspěšného výkonu manažerské funkce jsou vůdčí schopnosti. I když má manažer výborně propracovanou strategii, vhodně zvládnutou organizaci společnosti i jasně vymezený cíl, bez vůdčích schopností nemůže předpokládat, že u podřízených pracovníků vzbudí důvěru a dokáže je strhnout tam, kam zamýšlí. Jeho vztah k řízeným zaměstnancům tak bude omezen čistě na formální kontakt – zaměstnanci budou pracovat pouze proto, aby si zajistili prostředky na obživu. Na pozici manažerů se klade důraz na celoživotní vzdělávání. Manažeři by měli sledovat nejnovější trendy řízení a využívat je k zefektivňování jejich práce i práce jejich podřízených.

Práci manažera lze popsat pomocí následujících charakteristik:

- **Závislost na ostatních** – ve své práci je manažer do určité míry závislý na přispění a obětavosti ostatních lidí, ať už s nimi spolupracuje přímo či nepřímo.
- **Odpovědnost za pracovní prostředí** – manažer je odpovědný za podmínky k práci, které vytvoří ostatním spolupracovníkům. Ty by měly podporovat spolupráci a vyrovnávat potřeby jednotlivců s potřebami organizace. Mimoto jsou manažeři zodpovědní také za personální práci v nejširším slova smyslu.
- **Přijímání a předávání informací** – manažer musí mít aktuální informace o situaci uvnitř organizační jednotky, kterou řídí, i mimo ni. Aby byl schopen řešit problém, musí mít včas k dispozici všechny potřebné informace.
- **Rozhodování** – manažer musí být schopen rozhodovat o dlouhodobých cílech organizace a zároveň řešit nenadálé problémy vyžadující okamžité řešení. Způsob, jakým manažer rozhoduje, do velké míry ovlivňuje jeho úspěšnost.

- **Řízení vlastního času** – charakter práce manažera vyžaduje schopnosti zvládat řadu postupů a technik, které mu umožní efektivní využívání vlastního času, rozlišovat důležité od méně důležitého atd. Schopnost správně stanovit priority je pro efektivnost manažerské práce klíčová.
- **Věcná znalost oboru a orientace na výsledek** – manažer by se měl dobře orientovat v práci, kterou řídí a orientovat se na výsledky, kterých chce dosáhnout, a to jak ve vlastní práci, tak v kontextu organizace jako celku. (Tichá, a další, 2003).

3.3.2. Manažerské role

Manažeři musejí při výkonu své funkce zvládat řadu rolí. Již v roce 1973 definoval Henry Mintzberg manažerské role na základě zobecnění výstupů svého empirického výzkumu činnosti velké skupiny vedoucích pracovníků v průběhu jejich běžného pracovního dne. Stanovil celkem 10 druhů rolí, které uspořádal do 3 skupin následovně:

- **Interpersonální role** – slouží k udržování a rozvíjení kontaktů s partnery, přímo vyplývá z pravomoci a zodpovědnosti manažera. Dílčími rolemi **jsou reprezentant, vůdce a spojovací článek**.
- **Informační role** – jsou založeny na účasti manažera při sběru, třídění, přenosu, tvorbě a využití informací jedinečného a neopakovatelného charakteru. Dílčími rolemi jsou **sběrač podnětů, mluvčí a šířitel podnětů**.
- **Rozhodovací role** – jedná se o zásadní cílevědomou činnost manažera vedoucí k dosažení cílů subjektu. Dílčími rolemi jsou **podnikatel, řešitel poruch, přidělovatel zdrojů a vyjednávač**.

3.3.3. Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi rozumíme obvyklé činnosti, které manažer při své práci vykonává. Jejich zvládnutí je podmínkou pro úspěšné plnění funkce. V odborné literatuře se mohou specifikované manažerské funkce lišit, někteří autoři jich uvádějí více, někteří méně, ale základ je vždy stejný. Leo a Olga Vodáčková stanovili rozdělení manažerských funkcí následovně:

- **Sekvenční manažerské funkce**
 - **Plánování** – jde o proces, v rámci kterého dochází ke stanovení cílů nebo cílových hodnot a způsobů jejich dosažení. Předpokladem k úspěšnému plánování je zajištění a využití informací k:
 - Identifikaci a diagnóze výchozí situace,
 - odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase,
 - stanovení cílů,
 - vypracování návrhů a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení cílů,
 - stanovení postupu realizace zvoleného plánu.
 - **Organizování** – je proces, který slouží k časovému rozprostření a stanovení úloh jednotlivých pracovníků, kteří mají zajistit realizaci stanovených úkolů. Spočívá hlavně v budování organizační struktury, která zajistí vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců i skupin, dále pak ve vymezení nezbytných činností a jejich vzájemných vazeb a stanovení pravomocí a zodpovědností za určené činnosti. Organizování mj. počítá s využitím neformálních mezilidských vztahů.
 - **Výběr a rozmisťování pracovníků** – proces, při kterém věnují manažeři pozornost vybírání, rozmisťování a přerozdělování stávajících pracovníků, jejich schopnostem, zkušenostem a kvalifikačním a profesním předpokladům, a současně získávání pracovníků nových. Řeší mimo jiné také otázky zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace pracovníků apod.
 - **Vedení lidí** – je moderním managementu považováno za primární náplň manažerské činnosti, protože lidé jsou považováni za největší kapitál kvalitních společností. Tato funkce zahrnuje schopnosti, dovednosti a umění vedoucích pracovníků přímo i nepřímo vést, stimulovat, koordinovat, usměrňovat a motivovat své spolupracovníky k efektivnímu plnění svých úkolů. Jde o proces vzájemné komunikace jednotlivců a skupin v rámci vztahů podřízenosti, nadřízenosti a spolupráce.
 - **Kontrola** – má za cíl včas a efektivně vyhodnotit či změřit kvalitu a kvantitu průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání vytyčených cílů s realitou, tedy zjištění odchylky od plánu, proto je úzce spjata

s první sekvenční funkcí – Plánováním. Kontrola není pouze činností následnou, ale může mít i charakter preventivní.

- **Paralelní manažerské funkce** (jsou součástí všech sekvenčních manažerských funkcí).
 - **Analyzování řešených problémů** – je především proces informační, kdy je na základě daných záměrů, manažerských znalostí a získaných informací vymezován obraz problému. Představuje zdroj informací pro další paralelní manažerské funkce – rozhodování a realizaci.
 - **Rozhodování** – je proces řešení problému s více než jedním přípustným řešením, na základě určených kritérií. Posuzuje a hodnotí pozitivní a negativní dopady jednotlivých variant. Podstatou rozhodování je porovnání nejméně dvou variant a volby té neoptimálnější pro řešení daného problému. Velký význam zde hraje intuice manažera, jeho profesní profil a kvalifikační úroveň.
 - **Realizace, respektive implementace** – obecně jde o zajištění a doladění výstupu konkrétní sekvenční manažerské funkce. Bez realizace by manažerská práce nebyla kompletní.

3.4. Komunikační schopnosti manažera

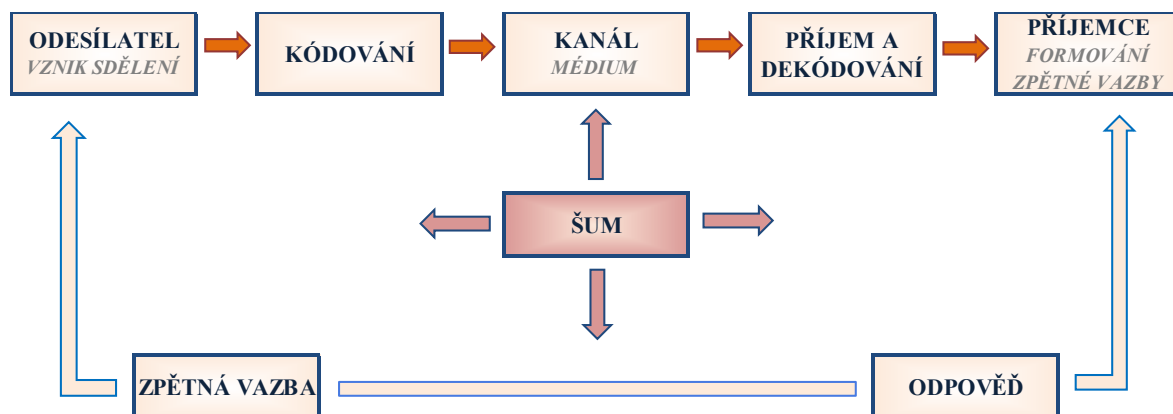
Komunikaci lze považovat za jeden z rozhodujících manažerských nástrojů, jímž lze mj. cíleně ovlivňovat a usměrňovat chování řízených osob. Smyslem manažerské komunikace není jen výměna informací, nýbrž výměna informací s přidanou hodnotou – jejím prostřednictvím je ovlivňováno jednání a činnost účastníků komunikace. Na základně manažerem vhodně zvolené komunikační metody by podřízení pracovníci měli nabýt dojmu, že splnění stanovených cílů je přínosné, reálné a nutné, a to nejen pro organizaci, ve které pracují, ale i pro ně samotné.

V odborné a manažerské literatuře se můžeme velmi často setkat s konstatováním, že pro úspěch v práci je ze 60 % rozhodující to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a jen z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, nebo jaké je naše know-how. I v technických oborech spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech (Vymětal, 2008).

3.4.1. Prvky komunikace

Komunikační proces je přesně zachycen v komunikačním, nebo také informačním či kódovém, modelu. Základní schéma komunikačního modelu je znázorněno níže. Toto schéma zachycuje obecný model přenosu sdělení ve formě signálu od odesílatele k příjemci. Komunikátor (autor sdělení) odvysílá příjemci signál (získanou informaci) ve formě sdělení. Aby mohl být přenos uskutečněn, musí se autor sdělení postarat o jeho smysluplnou formu, zakódovat ho a poslat prostřednictvím verbálních, neverbálních anebo jiných komunikačních forem určitým komunikačním kanálem. Příjemce následně toto sdělení dekóduje a převede ho do smysluplné formy, které rozumí, a reaguje na něj formou zpětné vazby. Komunikační proces se je úspěšný jen v takovém případě, kdy příjemce získá dekódováním tutéž informaci, ze které vycházel odesílatel při jejím zakódování. Přirozeným znakem mezilidské komunikace je informační šum, který plyne ze stochastického charakteru každého prvku komunikace (Fiedler, a další, 2005).

Základní schéma komunikačního modelu:



Obrázek 1 - Schéma komunikace

Základní prvky komunikace:

Komunikátor (osoba)

Komunikátorem neboli zdrojem a původcem sdělení v organizaci, mohou být nejen manažeři, ale i ostatní členové organizace, útvary, nebo organizace sama.

Vnímání a interpretace

To, jak určitá osoba, vidí nebo vnímá to, co je jí oznamováno je kritickým momentem komunikace. Pro tohoto příjemce je percepce realitou. Příjemce musí zprávu pro sebe interpretovat a přijmout. Dá se říci, že toto je klíčovým momentem pro úspěch řídicí komunikace. Manažeři se zpravidla zabývají obsahovou úrovní vysílané informace a její adekvátní formou. Ne vždy mají možnost nebo dokonce ochotu, zabývat se hodnocením míry soulady mezi chápáním jimi vyslané informace a mírou porozumění ze strany příjemce.

Zakódování

Aby mohl komunikátor své sdělení (informace) odeslat, musí jej nejprve zakódovat. Jedná se o proces, během kterého jsou komunikátorovy myšlenky převedeny do smysluplné formy (uspořádané řady symbolů), vyjadřující komunikátorův záměr. Hlavní formou kódování je kódovací jazyk, ale existují i jiné formy, jako například notový zápis, obrazový kód nebo dotykový vjem. Kódování se provádí proto, aby bylo zabezpečeno vyjádření

komunikátorových myšlenek a úmyslů ve formě verbálního nebo neverbálního sdělení. „Základním předpokladem správného zakódování je požadavek, aby sdělení bylo správné, stručné a zřetelné (Vymětal, 2008).“ Komunikátor musí vždy brát v úvahu to, komu své sdělení adresuje, a že komunikační proces probíhá vždy za konkrétní situace (čas, místo, atmosféra atp.).

Sdělení

Sdělení, ať už verbální, nebo neverbální, je důsledkem procesu kódování. Aby bylo sdělení efektivní, je podstatné, aby obsahovalo veškeré skutečnosti, které pokládá komunikátor za nezbytné pro dosažení kýženého efektu. Přesná forma sdělení závisí do jisté míry na kanálu, či médiu, které je použito k přenosu.

Kanál (médiu)

Komunikační médium čili kanál je nositelem sdělení od odesílatele (komunikátora) k příjemci. Informace v rámci organizace jsou zaměstnancům poskytovány prostřednictvím nejrůznějších informačních kanálů. Může jím být sdělení „face to face“, rozhovor, sdělení pomocí telefonu, počítačové sítě, prohlášení, oběžníků, systémů odměňování, ale také neverbální komunikační prvky. V poslední době se na přenosu informací v každé organizaci významně podílejí telekomunikační technologie. Nežřídka se stává, že se volba komunikační média předchází zakódování sdělení (po napsání dopisu se komunikátor rozhodne, že jeho obsah sdělí příjemci raději telefonicky).

Dekódování

K tomu, aby byl proces komunikace úplný, musí příjemce sdělení dekodovat. Dekódování je možno chápat jako pro proces myšlení příjemce. Na základě svých zkušeností a podle jasně daných pravidel si příjemce interpretuje přijaté sdělení. Čím víc se toto sdělení blíží úmyslu komunikátora, tím je komunikace efektivnější. Proto je podstatné, aby komunikace probíhala v předem domluveném jazyku a symbolech. To, jak příjemce sdělení dekoduje, určuje následnou akci, a tedy realizační fázi komunikačního procesu.

Příjemce

Z předchozího vyplývá, že je nevyhnutelné brát v úvahu příjemce sdělení už v momentu jeho tvorby. Komunikátor musí předvídat dekodovací schopnost příjemce, vědět kým je, jaké je jeho odborné zaměření apod., aby byla komunikace efektivní. Efektivní komunikace se zaměřuje zejména na příjemce a sdělení závisí na tom, co je odesílateli známo o příjemci.

Odesílatel by se tedy měl empaticky vcítit do role příjemce a pokusit se odhadnout, jak jím bude sdělení dekodováno.

Zpětná vazba

Zpětnou vazbu mezi komunikátorem a příjemcem umožňuje vytvořit pouze oboustranný komunikační proces. Neexistence zpětné vazby naprosto popírá samotné principy řízení. Oboustranná zpětná vazba dokazuje to, že manažeři jsou nejen odesílatelé sdělení, ale také příjemci, kteří se obohacují o názory, myšlenky a připomínky svých podřízených. Díky zpětné vazbě získá manažer informace nejenom o tom, zda bylo jeho sdělení přijato, ale také s jakou odezvou, jaká je ochota k jeho realizaci, jak probíhá plnění zadaného úkolu apod. Zpětná vazba může mít také formy nepřímé, jejími ukazateli může být nízká produktivita práce, zhoršující se kvalita výrobků, rostoucí fluktuace zaměstnanců apod.

Šum

Šumem je jakýkoli rušivý faktor, který doprovází, zkresluje a poškozují přenášenou zprávu a tím znesnadňuje její dekodování. Šum může být přítomen v kterémkoli prvku komunikace.

Rozlišují se čtyři základní typy šumu:

- **Fyzické** - rušivé vlivy, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení (reálný hluk, šum počítače, sluneční brýle na obličej),
- **fyzilogické** - vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce (vada sluchu, vada zraku, ztráta paměti),
- **psychologické** - poznávací nebo mentální interference (předpojatost, uzavřenost, extrémní emoce, mylné naděje),
- **sémantické** - rozdílně chápané významy (odlišné jazyky, používání slangu) (Vymětal, 2008).

3.4.2. Cíle komunikace

Komunikace vzniká vždy s určitým cílem, který jí dává smysl. Jde vlastně o funkci, kterou by měla plnit, nebo bezpečně plní. „Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu či více

funkcí (synchronně nebo asynchronně tím, že od jednoho účelu se přejde ke druhému)
(Vybíral, 2009 str. 31).“

Komunikace má několik základních cílů:

Informovat – cílem je předat informace jedinci či skupině osob. Nezřídka se stává, že předání informace proběhne bez zpětné vazby, resp. tuto zpětnou vazbu ani neočekáváme. Typickým příkladem může být projev, tiskové prohlášení nebo informační e-mail.

Instruovat – cílem je předat instrukce (návod) k vykonávání určité činnosti. Tady má zpětná vazba nenahraditelnou roli, neboť pouze na jejím základě je možné ověřit, zda příjemce instrukce obdržel a správně jim porozuměl.

Přesvědčit – cílem je, pomocí vhodných argumentů, změnit stanovisko účastníka komunikace ve prospěch námi preferovaného řešení nebo osoby. K přesvědčování je využíván i lobbying. Zpětná vazba je opět nedílnou součástí, jako potvrzení toho, že přesvědčování přineslo žádoucí výsledek.

Vyjednat – smyslem vyjednávání je zejména dosáhnout vzájemně výhodných podmínek další spolupráce. Zpětná vazba je i zde podstatná, neboť pouze na jejím základě lze ověřit odhodlání protistrany dostát vyjednaným podmínkám spolupráce.

Pobavit – cílem je rozptýlení posluchače, vedoucí k odlehčení atmosféry a odvedení pozornosti od závažného tématu. Pobavení snižuje napětí a zpravidla vede ke zlepšení nálady účastníků komunikace. Zpětná vazba, např. mimika, smích či gesta, je bezprostřední.

Firemní komunikace je na prolínání všech výše uvedených cílů založena. Jde o nekonečný proces výměny informací, jehož smyslem je nejen prohlubování a utužování sociálních vazeb mezi pracovníky, ale i zajištění trvalého udržitelného růstu organizace.

3.5. Formy komunikace

Existuje mnoho forem komunikace, ale primárně lze komunikaci rozdělit na verbální, neverbální (nonverbální) a komunikaci realizovanou činy a skutky.

3.5.1. Verbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí je do verbální komunikace zařazována komunikace jak ústní, tak i písemná, přímá i zprostředkovaná, živá i reprodukováná. Jde o mezioborový pojem, kterým se zabývají jednotlivé vědní oblasti, zejména: Lingvistika, filologie a filozofie. Důležitým faktorem verbální komunikace jsou slova, která lidé používají, když mluví o své rodině, přátelích, práci, projektech, problémech, nebo cílech. Vhodně zvolená slova výrazně ovlivňují celkovou komunikační atmosféru, včetně aktivních výsledků komunikace. Naopak špatně zvolená slova mohou být příčinou negativní a problémové komunikace (Vymětal, 2008). Verbální komunikace odlišuje člověka od jiných žijících živočichů. Rozlišujeme verbální komunikaci ústní a písemnou.

Ústní – jedná se o nejrozšířenější formu mezilidské komunikace v rámci celé společnosti. Ústní komunikace je většinou kombinována s komunikací neverbální, což může přispět k lepšímu porozumění předávané informace, ale může tomu být také naopak. Významnou výhodou ústní komunikace je možnost okamžité zpětné vazby. Naopak nevýhodou ústní komunikace je její časová náročnost, vliv komunikačních bariér a šumů, možnost deformace sdělení, pokud jde o komunikaci zprostředkovanou.

Ústní komunikace je jedna z nejrozšířenějších forem dorozumívání nejen v organizacích. Zaměstnanci s nižším sebevědomím, nebo špatnými komunikačními schopnostmi, se této formě komunikace většinou snaží vyhnout. Díky lidskému hlasu získávají slova takový význam a zabarvení, která se jen těžko dají vyjádřit mnoha stránkami psaného textu.

- **Písemná** – jde o další nejčastěji používanou formou komunikace v organizaci (dopisy, e-maily, zápisy, směrnice aj.). Přestože je ústní forma komunikace rychlejší, účinnější a s okamžitou zpětnou vazbou, je v každé organizační jednotce písemné předávání informací velmi důležité, protože výstupem takovéto komunikace je vždy doklad, který

má obvykle větší oficiální důležitost, než sdělení ústní a je možno jej archivovat. Nespornou výhodou písemné komunikace je možnost oslovení většího počtu osob najednou. Naopak nevýhodou písemné komunikace je delší odezva příjemce, což zvyšuje riziko nepochopení sdělované informace.

3.5.1.1. Typy verbální komunikace

Mezi formy neverbální komunikace se řadí:

Projev

Projevem se rozumí veřejné vystoupení k většímu počtu posluchačů. Rozlišujeme projev jako jednosměrnou komunikaci bez otázek a následné diskuse, kde chybějící zpětná vazba může vést k nepochopení faktů příjemcem, nebo projev s následnou diskusí, kde mají posluchači možnost aktivně se komunikace účastnit. Řečník by měl klást důraz na správnou artikulaci, hlasitost projevu a tempo řeči, a udržovat oční kontakt s posluchači.

Prezentace

Cílem prezentace je něco představit, předložit k seznámení a posouzení (návrh, projekt, výrobek, firmu apod). Pojem prezentace se v současné době používá pro jakékoliv veřejné vystoupení s výjimkou projevu (Vymětal, 2008).

Porady

Jde o plánovanou pravidelnou organizační komunikaci, která je zpravidla vedena příslušným manažerem. Nejčastějšími typy porad jsou porady operativní, které řeší aktuální problémy, porady tvůrčí, s cílem nalézt možné varianty řešení úkol a ředitelské porady, s cílem rozhodnout o definitivním řešení problému (Vymětal, 2008). V současné době se stále více využívá elektronická podoba klasických porad – telekonference.

Diskuse

Jde o vzájemnou výměnu myšlenek a zkušeností, která je orientována na dosažení stanovených cílů. Účastníci diskuse se vzájemně učí a rozšiřují existující znalosti a zkušenosti. Diskuse může být volná, bez organizace vedoucího, nebo řízená vedoucím skupiny. Manažeři mají dva hlavní úkoly – řídit směr a účast diskuse.

Dotazování

Otázky jsou významnou formou verbální komunikace. Získat požadované informace nebo sdělení od partnera je umění, které musejí manažeři neustále rozvíjet, zdokonalovat a

procvičovat. „Vhodně položená otázka rozhoduje podstatnou měrou o kvalitě, úplnosti, správnosti i celkové informační a vypovídací hodnotě odpovědi (Vymětal, 2008 str. 118).“

V komunikaci se vyskytuje mnoho typů otázek, mezi nejdůležitější řadíme otázky **základní** a **rozvíjející, otevřené** a **uzavřené, přímé** a **nepřímé, uvozující, věcné, podnětné, hypotetické, průzkumné, zavádějící** a další.

Pohovor

Jedna z variant rozhovoru, která se nejčastěji používá při výběrových řízeních, hodnoceních zaměstnanců, odchodu pracovníků z organizace atd. Pohovor vždy někdo řídí, většinou manažer, a osobu, se kterou je pohovor veden. Aby byl pohovor efektivní a úspěšný, je důležité, aby se na něj oba partneři důkladně připravili.

E-mail, dopis (úřední a soukromý), SMS a MMS zprávy

Formy písemné komunikace, které jsou v interní komunikaci více či méně využívány. V mnoha situacích je výhodnější komunikovat písemně než ústně, přestože písemná forma komunikace je časově náročnější. Využívá se hlavně v situacích, kdy je potřeba sdělení uchovávat pro případnou budoucí potřebu, z legislativních důvodů nebo pokud je potřeba vysvětlit nějaké složitější záležitosti (Vymětal, 2008).

3.5.2. Neverbální komunikace

„Ten, kdo má oči, aby viděl, a uši, aby slyšel, se může přesvědčit, že žádný smrtelník nedokáže nic utajit. Jestliže jeho rty mlčí, hovoří svými konečky prstů: jeho skryté myšlenky z něho prosakují ven každým pórem (Freud).“

Neverbální (nonverbální), nebo také mimoslovní komunikace, či řeč těla, byla poprvé zkoumána na začátku 60. let minulého století a do dnešní doby bylo zaznamenáno přibližně milion neverbálních signálů, které jsou při komunikaci vysílány. I když člověk nemluví, stále se projevuje řečí svého těla, ať už se jedná o způsob držení těla, výraz obličeje, pohyby očí, dotyky, změny ve vzdálenosti mezi komunikujícími aj. Velká část neverbální komunikace vzniká nezávisle na vědomí jednotlivců a může se tedy stát, že tělo hovoří v rozporu s řečí. Neverbální komunikace nebývá tak přesná a efektivní, jako verbální komunikace, ale pro znalého člověka je její vypovídací schopnost vysoká.

Profesor Albert Mehrabian, emeritní profesor na Kalifornské univerzitě v Los Angeles, přišel v roce 1967 s formulí 7-38-55. Tato čísla, dnes známa jako „Mehrabianova čísla“,

udávají z kolika procent je sdělení vyjádřeno verbálně (7 %), vokálně (38 %) a z kolika prostřednictvím mimiky (55 %) (Khelerová, 1995). Na základě tohoto tvrzení lze tedy říct, že neverbální projevy mohou slovní výpověď buďto podpořit, nebo vyvrátit.

3.5.2.1. Typy neverbální komunikace

Mezi formy neverbální komunikace se řadí:

Mimika (výraz a pohyby obličeje)

Pochází z řeckého „mimos“, což v překladu znamená napodobovat nebo imitovat. Mimikou se označují všechny pohyby obličejových svalů, které tvoří výraz ve tváři. Paul Ekman, přední světový expert na neverbální komunikaci, tvrdí, že svaly v našem obličeji jsou složitým jevem, který ale dokáže ztvárnit a zobrazit až tisíc různých výrazů obličeje, jež nelze vyjádřit slovy. Nejvíce se na výrazu tváře podílejí oči a ústa.

Kinezika (pohybová komunikace)

Původ lze odvodit z řeckého „kinemá“ – pohyb nebo „kineim“ – pohybovatí a zabývá se pohyby těla v sociální interakci a jejich koordinací. Za zrod kineziky je považován rok 1867, kdy francouzský fyziolog G. B. Duchenne publikoval svou práci o celkovém pojetí činnosti lidského svalového aparátu.

Kinezika se nezabývá pouze studiem pohybů jednoho člověka, ale zároveň pohybovou interakcí dvou či více lidí při komunikaci, kdy je možné posuzovat stav situace dle chování každého z nich či posuzovat situaci jako celek.

Gestika (pohyby rukou při komunikaci)

Gestika je součástí kineziky a zabývá se pohyby rukou a paží, doprovázející mezilidskou komunikaci. Gesta jsou starší formou komunikace než lidská řeč, a i přesto jsou stále podstatnou složkou lidské komunikace.

„Většinou platí, že čím je člověk vzdělanější a čím vyššího společenského postavení dosahuje, tím je jeho slovník bohatší a je tedy méně nucen uchýlovat se ke gestikulaci (Khelerová, 1995).“

Haptika (komunikace prostřednictvím dotyků)

Forma neverbální komunikaci, která je realizována bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem. Především jde o *podání ruky*. Haptické signály mají značnou informační hodnotu o vnitřním rozpoložení člověka.

Posturologie (postoje účastníků komunikace)

Posturologie se zabývá studiem poloh těla. Termín posturologie pochází z francouzského slova „posture“ držení těla. Z konkrétní polohy těla, nohy, rukou nebo hlavy lze vyčíst jaký postoj daná osoba zaujímá, jestli je přátelský či nikoliv. Velký význam v posturologii hraje empatie.

Proxemika (vzdálenost účastníků komunikace)

Proxemika je forma neverbální komunikace, vyjadřující vztah mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti mezi nimi. Výhodou je, že jednotlivé případy je možné měřit.

Dle teorie proxemiky vyplývá dělení na čtyři základní zóny:

- **Intimní zóna do 50 cm.** Ochranný prostor, kam jedinec nedovolí vstup cizím osobám.
- **osobní zóna - 50 cm až 1,5 m.** Určená k přátelské komunikaci při různých setkáních.
- **sociální zóna - 1,5m až 3,5 m.** Jde o sociální zónu.
- **veřejná zóna - více jak 3,5 m.** Zóna mezi řečníkem a jeho publikem.

Při komunikaci je potřeba dodržovat pravidlo „**Nenarušovat intimní zónu partnera**“ (Khelerová, 1995 str. 37).

Pohledy očí

Pohled a pohyby očí jsou jen těžko ovladatelné, a proto o člověku nejvíc napoví (Khelerová, 1995 str. 36). Oči mají jak funkci přijímače informací, tak i funkci jejich vysílače. Přímý oční kontakt s partnerem přináší neustálé informace o něm a je možné postřehnout i nepatrné změny v jeho chování a postoji.

Tón a síla hlasu

Tón a síla hlasu jsou dalšími z forem neverbální komunikace. Síla hlasu napovídá, jakou má člověk tendenci se prosazovat. Pro to, aby bylo sdělení dostatečně srozumitelné, je důležitá také rychlost mluvy. Vyrovnaný jedinec hovoří klidně a stále stejnou rychlostí, na rozdíl od člověka, který si potřebuje něco promyslet nebo je v tísní (Khelerová, 1995 str. 36).

Úprava zevnějšku

Úprava zevnějšku a prostředí patří k neklasickým formám neverbální komunikace, které ne všichni autoři přisuzují významnou roli. V podstatě se tím rozumí to, co je možné vyčíst ze stylu oblečení, účesu nebo druhu líčení, osobní hygieny atd.

Chronemika (zacházení s časem při komunikaci), a jiné.

3.6. Komunikace v organizaci

„Interní komunikací v organizaci (employee relations) se rozumí komunikace v rámci organizace (Vymětal, 2008 str. 263).“ V odborné literatuře se můžeme setkat s konstatováním, že nedostatky a chyby v komunikaci způsobují až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení. Vnitropodniková komunikace plní v organizaci následující základní funkce:

- Umožňuje výměnu potřebných informací mezi zaměstnanci,
- pomáhá odlišit členy organizace od nečlenů,
- informuje manažery a zaměstnance o cílech organizace a jejich plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,
- stimuluje manažery a zaměstnance k hledání a nacházení nových postupů a řešení k plnění hlavních cílů organizace (Vymětal, 2008).

Interní komunikace je jedním z nejdůležitějších projevů firemní kultury, a proto je velice důležité, aby fungovala ve všech směrech. Všichni zaměstnanci by měli i s vedením organizace komunikovat zcela otevřeně a beze strachu.

3.6.1. Manažer a komunikace v rámci organizační struktury

Jedním z nejdůležitějších atributů manažera je umění komunikovat. Bez osobního kontaktu a komunikace se spolupracovníky není možné efektivně vést tým a motivovat své podřízené.

Manažery můžeme primárně rozdělit na autokratické a demokratické, přičemž autokratický manažer příkazy uděluje a oboustrannou komunikaci v zásadě odmítá. Naopak na obousměrném toku informací je založena práce demokratických manažerů. Dělení manažerů je ovšem mnohem hlubší.

Mezi nejzajímavější typy patří:

Pošťák

Manažeři „pošťáci“ jsou manažeři „předavači“. Předávají cizí myšlenky, rozhodnutí nebo písemnosti bez aktivního podílení se na procesu řízení. Jedná se o alibisty, kteří nejsou většinou schopni vlastního úsudku a vymlouvají se na rozhodnutí či příkazy jiných osob např.: „...ti nahoře to po nás chtějí, mě to nevysvětluj, to musíš říct těm nahoře...“

Černá díra

Manažery „černé díry“ lze charakterizovat jako mrtvé brouky, kteří sice mají přehled o dění v organizaci, dostávají veškeré podstatné informace, nicméně tyto informace u nich mizí jako v černých dírách. Ať už obdrží sebedůležitější informaci, nepředávají ji dál a jedinou jejich reakcí je mlčení. Nelze od nich očekávat žádnou zpětnou vazbu.

Hradba

Jde o manažery, kteří jsou na jednu stranu chráněni svou pomyslnou nedotknutelnou hradbou, jež staví mezi sebe a podřízené vystupují z pozice tajemného a mocného vládce. Podřízení pracovníci je často ani neznají osobně a pouze vědí, že existují. Mnohdy z nich mají strach a nedovolují si je ničím vyrušit.

Jezdec

Takoví manažeři se v životě chovají stejně, jako při jízdě na kole, kde dole musí člověk šlapat a nahoře se hrbít. Takoví lidé mají zpravidla velmi malé sebevědomí a trpí pocity méněcennosti. V rodinném životě se často jedná o submisivní jedince, kterým dělá problém udržet si autoritu. Naopak, ke svým podřízeným se chovají jako despotové a vystupují velice agresivně a arogantně, čímž si kompenzují své nízké sebevědomí. Neváhají se ovšem sklonit před mocnějšími (nadřízenými), pokud je to potřeba pro dosažení jejich cílů (Janda, 2004).

3.6.2. Vedení/řízení lidí

Vedení lidí je jedna z nejobtížnějších funkcí manažera. Představuje ovlivňování lidí manažerem tak, aby byli prospěšní organizaci a přispívali k dosahování předem určených cílů dané skupiny/organizace. Manažeři mají různé prostředky k tomu, aby přiměl lidi dělat věci, např. sankce, hrozby, uplatnění moci. K tomu, aby lidé dělali věci rádi, je zapotřebí

jistá dávka diplomacie, taktu a v neposlední řadě také kouzlo osobnosti. Při vedení dává manažer druhým prostor k vyjadřování jejich názorů a konečné rozhodnutí dělají společně. Řízení je takový styl vedení, ve kterém neexistuje diskuse a podřízení jen plní úkoly zadané manažerem.

Za jednu z nejužitečnějších definic pojmu vedení lidí je považována definice P. B. Mallone III., který říká, že „*Vedení = přimět lidi, aby dělali věci RÁDI* (Malone III.).“

Základní styly vedení/řízení lidí jsou:

Autokratický (autoritativní) styl vedení – dominantně jednající manažer

Manažer rozhoduje o všem samostatně a ostatní zúčastnění nemají téměř žádné slovo. Někdy se stává, že tito manažeři, v zájmu udržení své pozice, neposkytují ostatním všechny informace (Khelerová, 1995). Při tomto stylu vedení je dosahováno vysoké kvantity a velice nízké kvality práce. Podřízení pracují, jen pokud jsou pod přímou kontrolou manažera. Vzhledem k tomu, že zde nepřichází v úvahu jakákoli diskuse, je tento styl vedení neúčinnější v krizových situacích.

Liberalní styl (laissez faire) – manažer se zříká odpovědnosti

Tento styl vedení je pravým opakem stylu autokratického. Manažer se vyhýbá své odpovědnosti vést a rozhodovat a odpovědnost přenechává velmi často na svých podřízených. Důsledkem toho je nízká produktivita práce a s tím související nespokojenost podřízených pracovníků. V organizaci panuje bezvládnost a velmi často dochází ke konfliktům, které nejsou nikdy řešeny (Khelerová, 1995).

Demokratický styl – prostor i pro druhé

Jak sám název napovídá, tento styl vedení lidí mnohem silněji zapojuje všechny pracovníky do plánování a rozhodování. Manažer je velice aktivní, zároveň však vyslechne a akceptuje znalosti a názory svých spolupracovníků. Podřízení pracovníci jsou manažerem akceptováni jako rovnocenní partneři, na které deleguje určité pravomoci, nicméně, hlavní slovo při finálním rozhodnutí má vždy manažer.

Participativní styl – rozvoj týmové práce

Všichni pracovníci mají možnost se plně podílet na rozhodování, což napomáhá ke kvalitnímu plnění práce, ale i tady má finální slovo při rozhodování manažer, který se snaží

neustále vést své podřízené pracovníky k osobnímu rozvoji, bez přílišného zasahování do jimi vykonávané práce.

Jednoznačně určit, který styl vedení je univerzálně nejlepší, není možné. Je důležité si uvědomit, že styl vedení se řídí jak osobností manažera, tak i vyspělostí podřízených pracovníků. Rozhodující je i konkrétní situace a časový prostor, který má manažer k dispozici. Nejlepších výsledků je dosahováno v autokraticky a demokraticky řízených skupinách, avšak ve skupině vedené demokraticky smýšlejícím manažerem je významně větší vnitřní spokojenost pracovníků (Khelerová, 1995 str. 121).

Problému hodnocení jednotlivých stylů manažerského řízení se věnovali američtí teoretici řízení, Robert Blake a Jane Mouton, kteří vytvořili model manažerské mřížky. Mřížka se skládá ze dvou dimenzí:

- **Pozornost zaměřená na výrobu** (výsledky),
- **pozornost zaměřená na lidi** (vztahy).

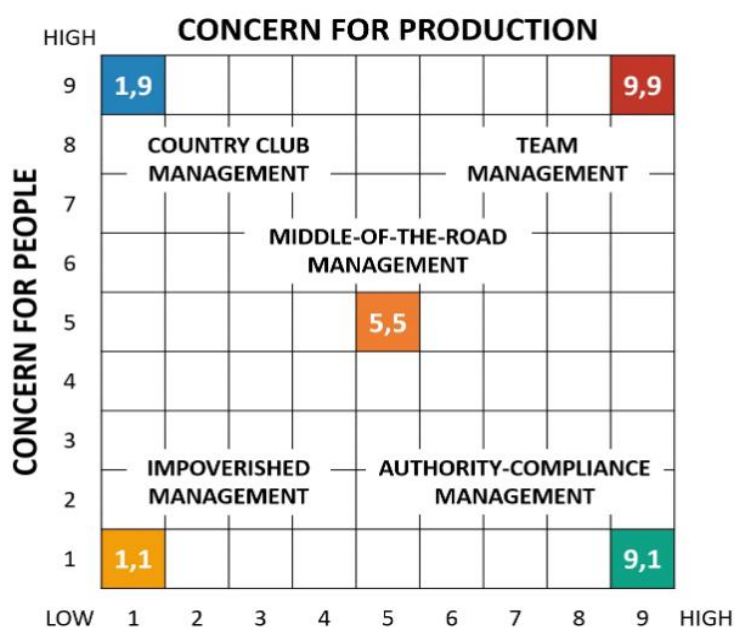
Každá z těchto dimenzí (os) má devět úrovní s hodnotami 1-9, které vzestupně označují váhu každého faktoru. V závislosti na skóre na každé z os je manažerům možné přiřadit různé styly vedení.

Typické styly vedení podle mřížky:

- **1.1 „Ochuzený management“** – nízká orientace na produkci i na lidi, manažer vynakládá minimální úsilí pro dosažení stanovených cílů a kvalitní mezilidské vztahy,
- **1.9 „Vedení country klubu“** – vysoká orientace na lidi, minimální orientace na splnění úkolu, i přes dobré mezilidské vztahy může být malá orientace manažera na výkon pro některé zaměstnance frustrující.
- **5.5 „Kompromisní vedení“** – středně vysoká orientace jak na produkci, tak na lidi, snaží se o zajištění rovnováhy mezi plněním cílů organizace a potřebami zaměstnanců. Jde o kompromisní přístup bez konfliktů s podřízenými. Nevýhodou tohoto přístupu je, že ani jeden z aspektů nebude dostatečně uspokojen.
- **9.1 „Autoritativní vedení“** – vysoká orientace na produkci a nízká orientace na lidi, potřeby zaměstnanců jsou pro manažery nedůležité, dominantní orientace na produkci,

při které manažeři používají k motivaci zaměstnanců finanční bonusy, nebo donucovacích prostředky v případě neplnění cílů.

- **9.9 „Týmové vedení“** - nejvyšší orientace jak na produkci, tak na lidi. Členové organizace pracují společně na plnění cílů a udržování dobrých vztahů na pracovišti, manažeři podporují týmovou práci, zaměstnanci se cítí být součástí konstruktivní části organizace, jsou motivovaní, protože je práce baví a mají ji rádi, neočekávají na oplátku žádnou odměnu. „Podle několika následných výzkumů od Blakea a Moutona tvoří týmový management nejlepší základ pro výkon dobrého vedení (Business-to-you, 2020).“



Obrázek 2 - Manažerská mřížka (Managerial Grid)

Původně byla za nejlepší styl považována varianta 9.9. S postupem času převládá názor, že se pro různé typy organizací a úkolů hodí různé varianty. Kupříkladu v krizovém řízení prudce roste význam orientace na úkol, a naopak klesá orientace na lidi (ManagementMania, 2016).

3.6.3. Komunikační kanály

Komunikační kanály lze v zásadě dělit na **formální** a **neformální**.

Formální komunikační kanály vyplývají především z organizační struktury podniku, řídicích a organizačních vazeb. Komunikace prostřednictvím formálních kanálů je vedena třemi směry: Vertikálním, horizontálním a diagonálním.

- **Komunikace směrem dolů** zahrnuje sdělení, která jsou odesílána z vyšších organizačních stupňů k nižším. Většinou jde o pracovní pokyny a instrukce, příkazy, oficiální dokumenty, oběžníky, prohlášení, manuály, organizační směrnice, zápisy z porad, popisy práce apod. (Vymětal, 2008 str. 264).
- **Komunikace směrem nahoru** představuje sdělení, odesílána z nižšího organizačního stupně k vyššímu. Většinou se jedná o informace související s plněním zadaných úkolů – zpětnou vazbu ke komunikaci směrem dolů. V souvislosti s demokratickým stylem řízení jde o možnost podřízených, podílet se na plánování a rozhodování.
- **Horizontální komunikace** zabezpečuje tok informací mezi pracovníky na stejné organizační úrovni, pracovníky jednoho týmu nebo pracovníky na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení (Vymětal, 2008 str. 264). Zahrnuje zaměstnance zapojené do provádění stejných nebo souvisejících úkolů. Zprávy se mohou týkat rad, řešení problémů nebo koordinace činností.
- **Diagonální komunikace** je nejméně používaný způsob komunikace v rámci organizace. Používá se v případech, kdy je efektivnější než ostatní typy komunikace – je méně náročná na čas. Tato komunikace může probíhat mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace. Nemusí udržovat vertikální organizační strukturu (Vymětal, 2008 str. 264).

Oproti formálním komunikačním kanálům, **neformální komunikační kanály** reprezentují komunikační síť, utvořenou z náhodných osobních kontaktů, které vyslané informace šíří. Spolehlivost neformálních informací je odhadována na 75 %. Vrcholový management tento typ komunikace většinou nevnímá, ani ho nijak významně neovlivňuje. Je nezbytnou nutností pro zaměstnance (uvolnění, zpestření), nikoliv pro organizaci. Pokud se neformální komunikace stane bezcílným tlacháním na úkor efektivní komunikace a pracovní doby, může způsobit v organizaci problémy (Vymětal, 2008 str. 265).

3.6.4. Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je klíčem k plánování, organizování, vedení lidí, určování a dosahování cílů atp. Projevuje se v kvalitě řešení řídicích úloh, verbálního i neverbálního projevu. *„Znalost efektivní komunikace lze považovat za základní realizační stupeň dalšího rozvoje celé společnosti, vědeckých disciplín, všech oblastí techniky, jakéhokoliv týmu i*

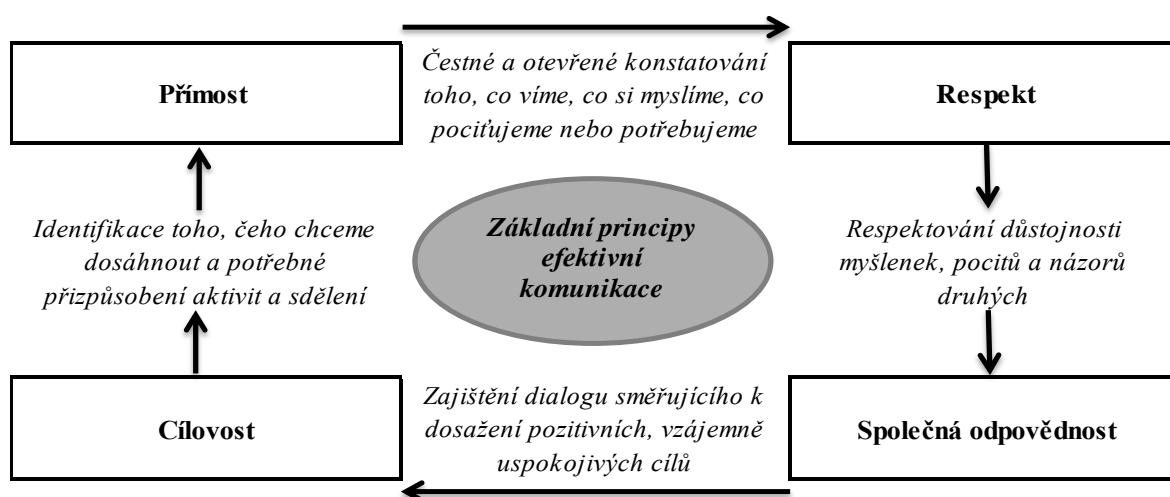
každého jednotlivce. Jedná se o metodu komunikace a prezentace intelektuálního kapitálu jednotlivce i organizace, která představuje významnou konkurenční výhodu (Vymětal, 2008 str. 11). “

Má-li být komunikace efektivní, při použití jakéhokoliv typu komunikace a komunikačního prostředku, musí vždy splňovat základní požadavky:

- **Zřetelnost,**
- **stručnost,**
- **správnost,**
- **úplnost,**
- **zdvořilost** (Vymětal, 2008).

Cílem efektivní komunikace je co nejpřesnější přenos informací cílové skupině nebo jednotlivci. Je-li jednatel přetížen množstvím informací, nemůže efektivně komunikovat. Komunikace je efektivní tehdy, když je ve finále splněn cíl.

Základními principy vzájemného porozumění v komunikaci jsou přímost, respekt, společná odpovědnost a cílovost (McLaganová, a další, 1998), které výstižně znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 3 - Základní principy efektivní komunikace

Přímost – čestné a otevřené konstatování toho, co víme, myslíme si, cítíme a potřebujeme.

Respekt – respektování důstojnosti myšlenek, pocitů a názorů druhých

Společná odpovědnost – zajištění dialogu, směřujícího k dosažení pozitivních vzájemně uspokojivých cílů.

Cílovost – identifikace toho, čeho chceme dosáhnout a potřebné přizpůsobení aktivit a sdělení.

3.6.5. Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti, díky kterým je komunikace efektivní, mohou být vrozené nebo získané v průběhu života (naučené). Dovednosti mohou být **přijímací** (pozorování, naslouchání a empatie) a **výrazové** (dotazování, popisování a přijímání závěrů).

Pozorování – Úkolem pozorování je *určit důsledky jednotlivých aktivit a zjistit, zda jde o nestandardní, jedinečnou záležitost nebo o situaci přiřaditelnou k určitému modelu* (McLaganová, a další, 1998 str. 39). Informace by měly být vnímány tak, aby nebyly předčasně přijímány závěry o jejich významu. Důležité je vyvarovat se haló efektu, vytváření stereotypů a projekci.

Naslouchání – Naslouchání se liší od prostého poslouchání tím, že nejde pouze o příjem vysílané informace, ale zároveň o pozorování celého průběhu komunikace, vyhodnocování všech neverbálních i paralingvistických signálů a poskytování zpětné vazby o myšlenkových postupech, které v příjemci daná informace vyvolává. Jde tedy o součinnost sluchu, zraku, myšlení i verbálních a neverbálních projevů (Pokorná, a další, 2010).

Empatie – Dovednost vcítění se, vzniká tam, kde komunikující strany nalézají něco společného, jako například zkušenost, pochopení pocitů druhé strany na základě nějakého příkladu či analogie. V případě, že taková shoda není možná, vždy je možné vyjádřit respekt a ocenit zkušenosti druhé strany.

Dotazování – Otázky mají v komunikaci významnou roli. Cílem dotazování je získat od partnera požadovanou informaci, myšlenku, nebo sdělení. Správně položená otázka rozhoduje zásadní měrou o kvalitě, úplnosti i celkové informační a vypovídací hodnotě odpovědi. Umění dotazování je dovednost, kterou je nutné neustále procvičovat, rozvíjet a zdokonalovat.

Popisování – Pomocí této dovednosti jsou přesně formulovány myšlenky a identifikovány konkrétní situace, nejen sdělovány vlastní pocity. Hlavním cílem je, aby komunikující strany vnímaly diskutované téma shodně a sdělovaným informacím porozuměly.

Přijímání závěrů – Tato komunikační dovednost, je logickým zakončením každé efektivní komunikace. Spočívá ve schopnosti *formulovat a objasnit celkový postoj, doporučení a rozhodnutí* (McLaganová, a další, 1998 str. 49). Na přijímání závěrů se musejí podílet všechny komunikující strany. Pokud se závěry komunikujících stran liší, je nutné o problému dále jednat, dokud nedojde ke vzájemnému pochopení a přijetí společných závěrů.

3.6.6. Komunikační bariéry

V komunikaci se často objevují překážky, které musí být překonávány, nebo které dokonce brání jejímu uskutečnění. Jedním z důvodů vzniku těchto bariér je individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce sdělení k uskutečnění příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost komunikačních vztahů. Komunikační bariéry lze rozdělit na fyzické, fyziologické, sémantické, psychologické, interní a externí (Vymětal, 2008).

Jeden z největších problémů komunikace jsou její poruchy. Komunikační problémy často poukazují na mnohem vážnější problémy. Například nevhodná organizační struktura může nepříznivě ovlivňovat komunikaci mezi organizačními jednotkami. Bariéry v komunikaci se vyskytují ve všech fázích komunikačního procesu.

Mezi překážky komunikace, které uvádějí Koontz a Weihrich (1993, s. 516), patří:

Nedostatečné plánování – K dosažení kvalitní komunikace je třeba se na ni náležitě připravit. Lidé často začínají hovořit, aniž by si důkladně promysleli to, co chtějí sdělit nebo si stanovili cíl sdělení.

Nejasné předpoklady – Často se stává, že dochází k tomu, že jsou opomíjeny důležité předpoklady, které se sdělením bezprostředně souvisejí. Tyto nejasné předpoklady mohou později způsobit nepříjemnosti jak ze strany odesílatele, tak ze strany příjemce.

Špatně vyjádřené sdělení – I v případě, když je myšlenka odesílatele zcela jasná, může její sdělení obsahovat nevhodná slova, nesouvislý, špatně strukturovaný, neohrabaný a frázovitý text, nepřesné vyjádření celkového účelu může vést k chybnému pochopení významu.

Ztráty při přenosu – Jestliže sdělení prochází přes několik osob, jeho přesnost postupně klesá. Dalším vážným problémem je zadržení sdělení. V obou případech je nutné sdělení opakovat, nebo pro jeho přenos použít současně několik kanálů a tím se částečně zamezí ztrátám informací při přenosu.

Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení – Naslouchání vyžaduje především soustředění a ukázněnost. Lidé často inklinují k tomu, že souhlasí se vším, co se říká, místo aby se snažili pochopit celkový rámec toho, co jiný sděluje. Chápavé naslouchání může zlepšit komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Naslouchání druhému může přispět k lepší komunikaci.

Neosobní komunikace – Efektivní komunikace je mnohem víc než jednoduchý přenos informací k zaměstnancům. Zdokonalení komunikace záleží na ochotě manažerů osobně komunikovat. Neformální setkání bez rozdílů společenských a pracovních postavení mohou být sice pro některé manažery nepříjemná, avšak mohou přinést úspěchy při společné komunikaci s podřízenými.

Nedůvěra, hrozby a obavy – V organizaci, kde panuje nedůvěra, hrozby nebo obavy, bude pravděpodobně jakékoliv sdělení přijímáno s nedůvěrou. Hrozby mají za následek, že se lidé uzavírají do sebe, stávají se defenzivními a informace překrucují. Proto je třeba vytvářet prostředí důvěry, které umožní otevřenou komunikaci.

Nedostatečná doba na přípravu změny – Změny působí na každého jedince jinak, a proto je potřeba, aby měl každý dostatek času na přemýšlení o požadované změně. Smyslem komunikace je náležitě připravit změnu, která se může určitým způsobem týkat zaměstnanců. Jde o změnu času, místa, typu a pořadí prací, změnu v uspořádání pracovních skupin a požadovaných dovedností.

Přemíra informací – Ničím neomezený komunikační tok může vyústit v informační záplavu. Na příliš mnoho informací může člověk reagovat přehlížením, dopouštěním se chyb při jejich zpracování, informace filtrovat nebo od komunikace unikat (buď informace ignoruje, nebo přestává komunikovat).

Komunikační překážky v mezinárodním prostředí – Komunikace v mezinárodním prostředí naráží na řadu překážek vzhledem ke kulturním, etnickým a jazykovým odlišnostem. Je třeba se o danou kulturu zajímat, aby se předešlo velikému množství nedorozumění, která by při této komunikaci mohla vznikat.

3.6.7. Komunikace a konflikty

„Konflikt je střetnutí vyvolané neslučitelnými cíli (Nakonečný, 2009).“

Konflikty jsou nevyhnutelnou součástí našeho života. Většinou jsou vnímány jako něco velice negativního a stresujícího, a převážně jsou využívány k destruktivním účelům,

manipulaci, obviňování, prosazování vlastního názoru bez snahy o nalezení kompromisu apod., což má za následek vznik nepřátelské atmosféry na pracovišti. Nezřídka se stává, že neřešené konflikty způsobují zdravotní problémy.

Ne vždy jsou konflikty vnímány negativně, ale naopak jako něco velice pozitivního. Pokroku a dalšího vývoje lze totiž dosáhnout pouze díky konfliktu zájmů, respektive střetu dvou a více protikladných názorů. Jde tedy o výběr lepší alternativy v rámci volného a svobodného střetu názorů. Nejde tedy o nepříjemný zážitek, ale o tvůrčí proces. Pozitivním konfliktem může být například debata či vášnivá diskuse o řešení problému. Pozitivní konflikt se dá chápat jako komunikační vyjádření kreativity, při které dochází ke kritice stávajících pořádků a zavedených metod. Pro manažery je často obtížné poslouchat kritiku od svých podřízených, ale pro týmovou práci je to velmi důležité.

3.6.7.1. Intrapersonální konflikty

Intrapersonální konflikty jsou konflikty jedné osoby, neboli konflikty vnitřní. Dochází ke střetu dvou a více tendencí, cílových představ nebo potřeb, které jsou pro jedince velmi významné.

Intrapersonální konflikty představ

Některé konflikty představ vznikají, pokud je verbální sdělení v rozporu s neverbálním sdělením, ať už se jedná o mimiku, gesta nebo tón hlasu. Velká část konfliktů pramení z nejistoty ve věci společenských norem. Člověk si není jistý, jakým způsobem se má v dané situaci chovat. A v neposlední řadě mohou takové konflikty vzniknout, pokud si člověk není jistý, jestli osoba, se kterou hovoří s ním souhlasí nebo ne, protože z její tváře to nelze vyčíst.

Intrapersonální konflikty názorů

V tomto případě si není člověk jistý, jaký názor si má utvořit na danou osobu či věc. Například, jestli člověk, s kterým mluví je hodný, důvěryhodný, chytrý atd., nebo ne, nebo jestli mluví pravdu, nebo ne.

Intrapersonální konflikty postojů

Takové konflikty vznikají, když člověk dosud nemá vyhranění postoj k druhé osobě. Něco mluví pro a něco proti. „*Stejným způsobem může jít o vnitřní ujasňování, krystalizaci vztahu k určité společenské činnosti, např. výletu, večírku, programu, projevu atp.* (Křivohlavý, 2002 str. 35).“

Intrapersonální konflikty zájmů

Tyto konflikty se dělí na konflikty zájmů **osobních a společenských** (např. společenské normy, role) (Křivohlavý, 2002).

Americký psycholog Kurt Lewin rozdělil intrapersonální konflikty následovně:

Konflikt dvou kladných sil (approach-approach) – člověk se musí rozhodnout mezi dvěma poměrně stejně pozitivními cíli, ale nelze jich dosáhnout současně.

Konflikt dvou záporných sil (avoidance-avoidance) – člověk se musí rozhodnout pro jeden ze dvou cílů, přičemž oba cíle mají pro rozhodovatele téměř stejně negativní hodnotu. Vyloučení jednoho negativního cíle vyvolá další negativní cíl.

Konflikt mezi kladnou a zápornou silou (approach-avoidance) – jde o konfliktní situaci, „*kde dosažení kladné hodnoty je bezpodmínečně spojeno s překonáním překážky*“ (Křivohlavý, 2002 str. 36).“

3.6.7.2. Interpersonální konflikty

Interpersonální konflikty lze definovat jako střetnutí dvou lidí. Tyto konflikty vznikají na následujících základech:

Etika vztahů

Manažerská komunikace, zajišťující především přenos informací o vedení lidí, organizovaných podle určitých formálních hledisek, může někdy obsahovat prvky, které se mohou projevit jako výraz neúcty, lhostejnosti k druhému nebo jako výraz dokazování nerovnoměrného vztahu. Někdy k tomu může dojít nevědomě, úmyslně by se to stát nemělo. Tato oblast mezilidských konfliktů nebude zasažena, pokud naše komunikace bude nést prvky vzájemného respektu, nejen profesního, ale i lidského.

Pedagogika působení

V průběhu svého života se každý člověk nachází v určitém typu pedagogického vztahu – jako dítě či rodič v rodině, jako žák ve škole a často v oboustranném vztahu ve svém zaměstnání. Manažerská komunikace obsahuje prvky jak pedagogické, tak i výchovné nebo vzdělávací. Způsob takového přístupu nebývá vždy všemi kladně přijímán a pro podřízené může být i ponižující, nebo může být pedagogicky nesrozumitelný.

Psychologie kontaktu

O tom, jak se bude vztah mezi lidmi vyvíjet, velmi často napoví už první kontakt. Lidé si při prvním kontaktu druhé často zařazují do určitých kategorií (sympatický vs. nesympatický, upravený vs. neupravený člověk atp.). Konflikty na základě kontaktu vznikají většinou velice rychle, ale velice obtížně se řeší.

3.6.7.3. Řešení konfliktů

Na řešení konfliktu se musejí podílet všichni partneři komunikace, kteří se podíleli na jeho vzniku. Je v zájmu všech zúčastněných stran, aby byl konflikt co nejdříve úspěšně vyřešen.

Existuje několik typických situací pro řešení konfliktů:

Řešení konfliktu stylem Výhra-Prohra

Jeden z partnerů je dominantnější a za každou cenu chce získat všechny výhody, aniž by ustoupil ze své pozice. Aby dosáhl vítězství, používá různé nátlakové taktiky a svého oponenta donutí přiznat porážku z pozice moci. Otázkou zůstává, jak se cítí poražený partner komunikace a jestli u něj nenastoupí nějaká z typicky obranných reakcí jako jsou boj, útěk nebo smíření se.

Řešení konfliktu bojem partnerů

Bojem nemusí být jen slovní souboj, ale také následné zatajování informací nebo sabotování pracovního výkonu apod. Při tvrdém boji dochází k porážce jednoho z partnerů, což se může, ale nemusí, promítnout do dalších vzájemných vztahů.

Řešení konfliktu útekem před partnerem

Při útěku, se poražený cíleně vyhýbá kontaktu s partnerem, který mu způsobil porážku, což může být velmi problematické. Obzvláště, jedná-li se o pracovníky jednoho týmu. V tomto případě je pro poraženého velice komplikované zorganizovat si vlastní práci a může dojít k tomu, že pracovník o svou práci ztratí zájem, nebo dokonce uvažuje o svém odchodu z organizace.

Řešením konfliktů smířením se se situací

Poražený bagatelizuje význam konfliktu, ve snaze o jeho co nejrychlejší uzavření, nebo se zaměří na řešení jiného úkolu.

Řešením konfliktů stylem Výhra-Výhra

Takového řešení vyžaduje, aby byly obě strany ochotny vynaložit více energie na uspokojení svých zájmů i zájmů komunikujícího partnera. Partneři komunikace musejí zájmy a potřeby

svých oponentů pochopit a uznat, což má nevyčíslitelnou hodnotu pro celou organizaci (Khelerová, 1995).

Ne všechny konflikty je ovšem možné vyřešit. Například dominantní, egoističtí, nebo agresivní lidé velmi často nemají zájem hledat kompromisní řešení a dohodnout se. Konfliktní lidé nalézají v hádkách uspokojení a velmi proto je přímo vyhledávají. V takových případech všechna pravidla řešení negativních konfliktů selhávají.

3.6.8. Krizová komunikace

„Krizová komunikace bývá obvykle definována jako specializovaná disciplína komunikace a součást souboru nástrojů krizového managementu, respektive jako komunikace organizace v situaci, kdy je její stabilita či pověst ohrožena negativní publicitou (Vymětal, 2008 str. 285).“ Součástí krizové komunikace jsou dílčí postupy jak interní, tak vnější komunikace. Moderní přístupy ke krizové komunikaci kladou velký důraz na prevenci (systém včasného varování) a předkrizovou komunikaci, s cílem odvrácení rizika komunikační krize před tím, než skutečně nastane. Každá organizace by pro takové případy měla mít vypracovaný „manuál krizové komunikace“, ve kterém by mělo být přesně popsáno, jak v režimu krizové komunikace postupovat. Jedná se vlastně o jakýsi scénář krizové komunikace.

Za krizi je možné považovat takovou situaci, při které dojde k ohrožení zdraví a bezpečnosti lidí a životní prostředí, nebo k poškození dobrého jména organizace či jejího výrobku. To vše může vyvolat negativní publicitu a narušit normální fungování organizace. V takových situacích je třeba velice rychle reagovat. K typickým znakům krize patří překvapivost, chaotický vývoj událostí, nedostatek informací, mnohonásobně vyšší a ve většině případů negativní zájem veřejnosti a médií o dění v organizaci a s tím související pocity paniky a bezmoci.

Cílem krizové komunikace je minimalizovat škody, které organizaci vznikly, eliminovat negativní publicitu a zabránit trvalejšímu poškození image organizace, případně jejích výrobků.

Je zřejmé, že se krizová komunikace používá jak v interním, tak externím prostředí organizace. Řešení krize můžeme rozdělit do tří hlavních fází:

1. Preventivní zpracování krizového plánu „manuálu krizové komunikace“

Manuál poslouží organizaci jako rámcová opora ve chvíli, kdy bude krizi čelit a zároveň pomůže manažerům myšlenkově se připravit na řešení možných potenciálních krizí.

2. Aktuální řešení konkrétní krize

Reakční doba na vzniklou krizi by neměla překročit 48 hodin. V současné době je jedním z důležitých prostředků pro řešení krize internet. Proto je vhodné mít připravenou krizovou webovou stránku, která je do vypuknutí krize veřejně nepřístupná. Prostřednictvím této stránky může organizace sdělit svojí verzi toho, co se stalo. Pokud budou tyto stránky obsahovat kvalitní a aktuální informace, nebudou lidé hledat odpovědi na své otázky jinde. V současnosti už ani krizová webová stránka nezasáhne tolik uživatelů internetu, kolik je třeba, a proto je nutné využít i během krize sociální média. Jedná se o jediný komunikační prostředek, který spojuje možnost přímé komunikace s rychlým přínosem informací všem, kteří o ně mají zájem, s minimálními vynaloženými náklady.

Při komunikaci se zaměstnanci je vhodné použít interní síť (intranet) a je velice důležité předat jim základní informace o krizi co nejdříve, aby se takové informace nedozvídali až z médií. Zaměstnanci by zde měli mít možnost vyjádřit svůj názor, či obavy o budoucnost organizace potažmo svojí. Aby taková komunikace dávala smysl, musí probíhat v reálném čase a zaměstnanci by měli dostat odpovědi na své otázky. Ovšem důvěrné informace na intranet nepatří. (Chalupa, 2012).

3. Program dlouhodobějších důsledků řešení krize

Odezva krize může mít mnohem delší trvání, než by se mohlo jevit v jejích počátečních fázích. Z toho důvodu je nezbytné se připravit na komunikaci s médii, zaměstnanci a veřejností i ve chvíli, kdy krizová situace pomine. Organizace by měla všechny informovat o tom, že krize skončila, a to takovým způsobem, aby tomu lidé začali věřit. Informace o vyřešení krize a jejích následcích, až už negativních nebo pozitivních, mohou značně posílit image organizace.

Po skončení krize je velice důležité pečlivě vyhodnotit její průběh a postup managementu. Takováto analýza pomůže organizaci odhalit slabá místa v komunikaci a je velmi cenným poučením pro budoucnost, ale to pouze v případě, že budou její výsledky bez větších prodlev zapracovány do praxe.

„Základním východiskem krizové komunikace je především rychlost a rozvážnost reakce, odpovědnost, dosažitelnost a jednoznačnost (Vymětal str. 286).“

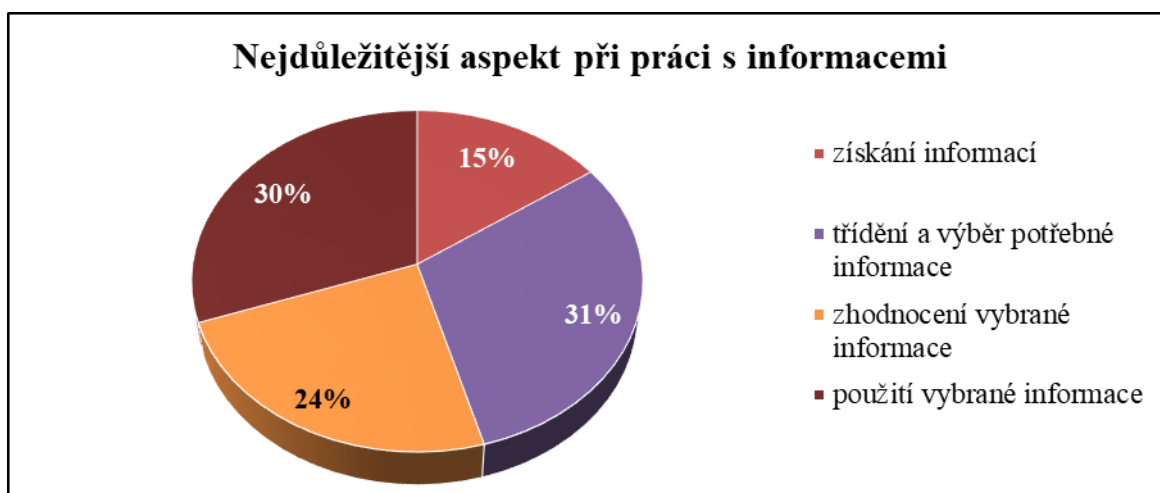
4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Sběr dat

4.1.1. Informační role manažerů

1. Pro práci manažera jsou velice důležité informace. Co je podle Vás nejdůležitějším aspektem při práci s informacemi?

- a) získání informací
- b) třídění a výběr potřebné informace
- c) zhodnocení vybrané informace
- d) použití vybrané informace

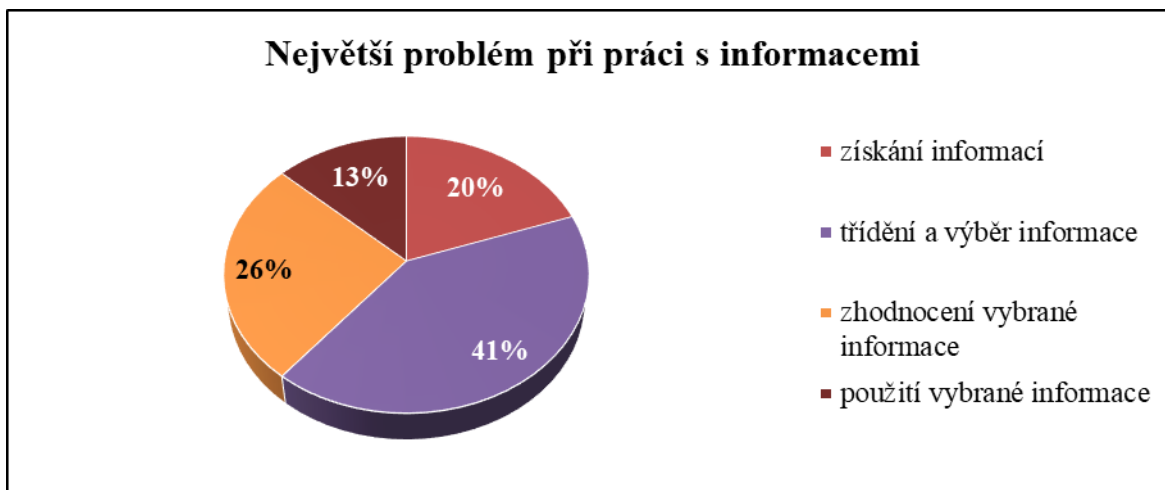


Graf 3 - Důležitost aspektů při práci s informacemi

Jak je možné vyčíst s výše uvedeného grafu, nejvíce manažerů považuje za nejdůležitější aspekty při práci s informacemi třídění a výběr potřebné informace (31 %). Takto odpovědělo nejvíce manažerů střední úrovně řízení (42 %). Druhým nejdůležitějším aspektem je podle respondentů použití vybrané informace (30 %). S tímto se ztotožňuje nejvíce manažerů vyššího managementu (42 %). Nejméně manažerů odpovědělo, že nejdůležitějším aspektem je získání informací (15 %).

2. Co je podle Vás největším problémem při práci s informacemi?

- a) získání informací
- b) třídění a výběr informace
- c) zhodnocení vybrané informace
- d) použití vybrané informace

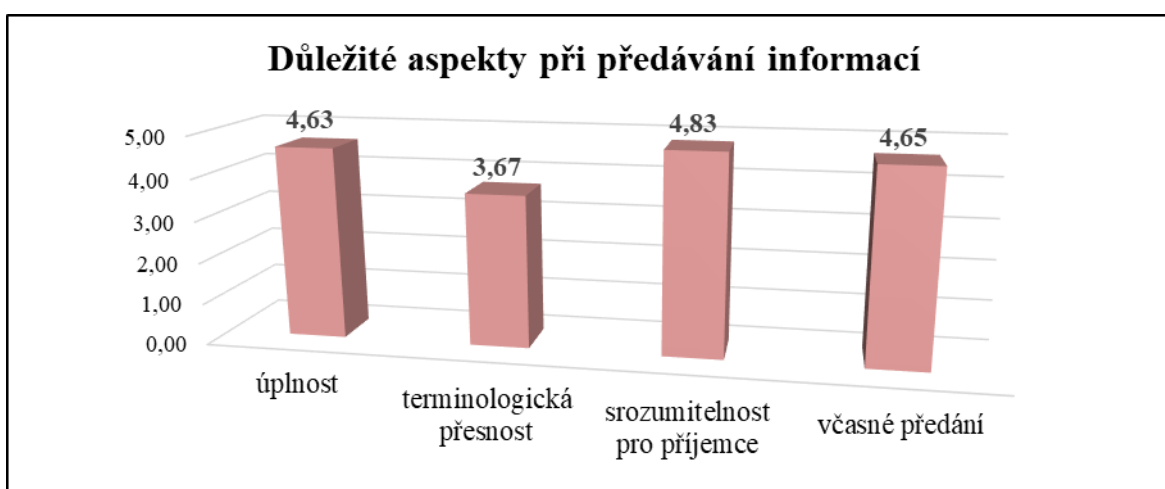


Graf 4 - Problém při práci s informacemi

Třídění a výběr informace představuje největší problém pro 41 % manažerů. Naopak nejmenší část manažerů považuje za problematické vybranou informaci použít (AP = 13 %). Pro téměř stejný počet manažerů (20 a 26 %) je největší problém získání a zhodnocení vybrané informace.

3. Co je z Vašeho pohledu nejdůležitější při předávání informace?

- a) úplnost předávané informace
- b) terminologická přesnost
- c) srozumitelnost informace pro příjemce
- d) včasné předání informace



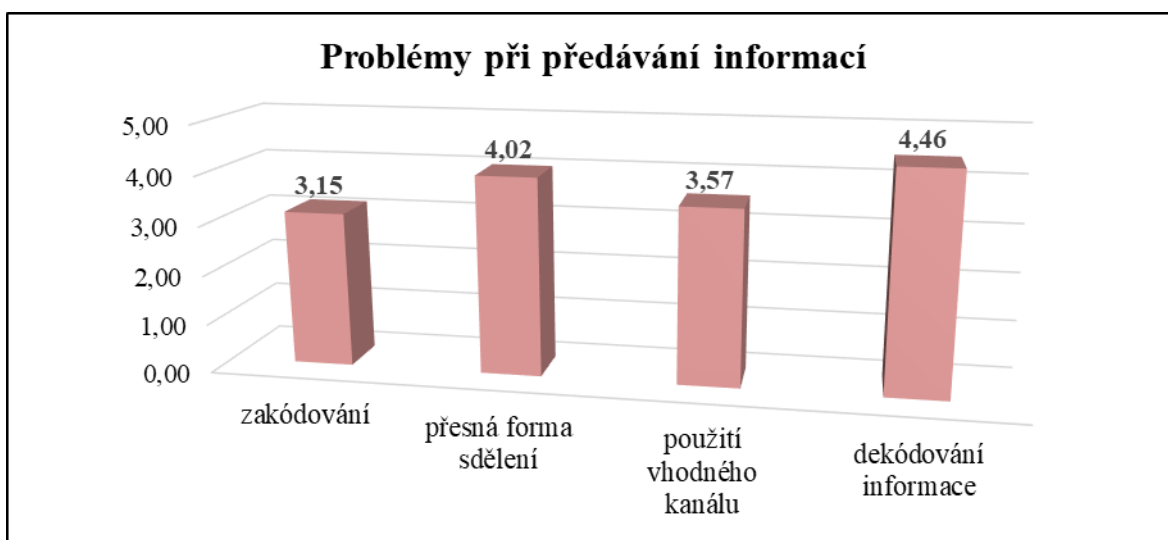
Graf 5 - Aspekty při předávání informací

Celý soubor respondentů přikládá největší důležitost tomu, jak bude informace srozumitelná pro příjemce (VAP 4,83). Dalším v pořadí důležitosti je včasné předání informace

příjemci (VAP 4,65) a úplnost předávané informace (VAP 4,63). Nejméně důležitá je, z pohledu respondentů, terminologická přesnost (VAP 3,67).

4. Co je podle Vás největší problém při předávání informace?

- a) zakódování předávané informace
- b) přesná forma sdělení
- c) použití vhodného kanálu pro předání informace
- d) dekodování informace příjemcem (správné pochopení)

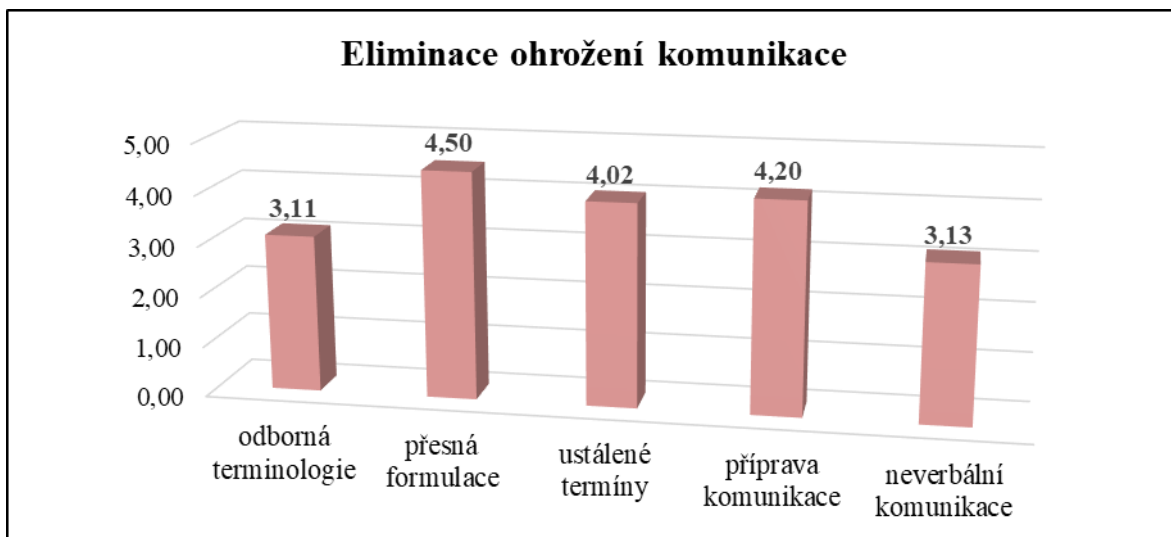


Graf 6 - Problémy při předávání informací

Dekodování informace příjemcem je podle manažerů největším problémem při předávání informace (VAP 4,46). Dekodování informace představuje největší problém pro manažery střední (VAP 4,8) a vyšší úrovně řízení (VAP 5). Manažeři nižší úrovně řízení uvedli, že největší problém při předávání informace představuje přesná forma sdělení (VAP 4,8). Naopak nejmenší problém dělá manažerům na všech úrovních řízení zakódování informace (VAP 3,15).

5. Nepochopení předávané informace a z toho plynoucí ohrožení komunikace lze eliminovat pomocí:

- a) používání odborné terminologie
- b) přesné formulace
- c) používání ustálených termínů
- d) příprava komunikace
- e) neverbální komunikace (eliminace matoucích gest)



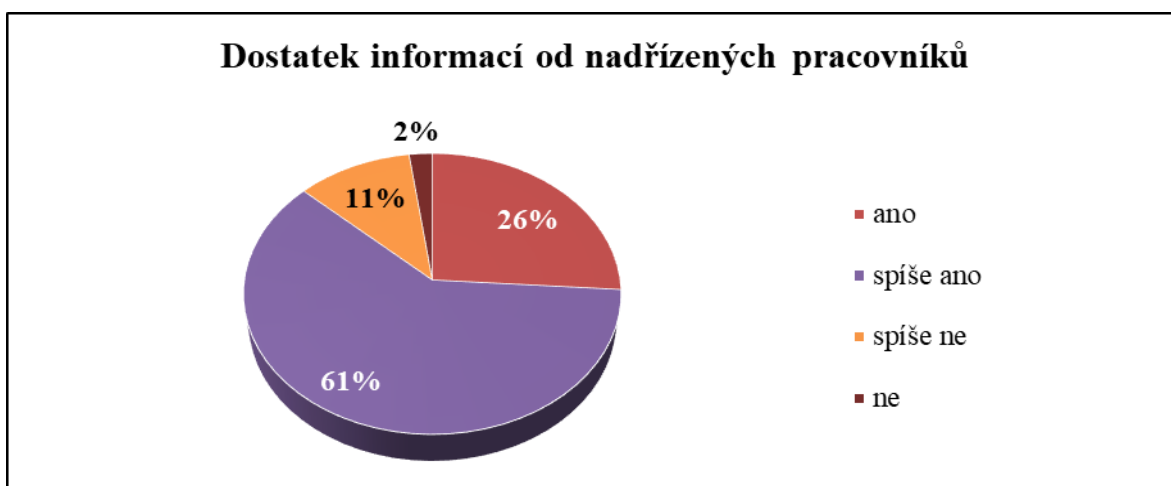
Graf 7 - Eliminace ohrožení komunikace

Nejvíce respondentů je přesvědčeno o tom, že při předávání informace je velice důležitá přesná formulace (VAP 4,5), díky které se předejde nepochopení předávané informace, potažmo možnému ohrožení komunikace. Tomuto dali největší důležitost manažeři střední a vyšší úrovně řízení. Pro manažery nižšího managementu je v tomto případě nejdůležitější používání ustálených termínů. Nejméně manažerů si myslí, že ohrožení komunikace lze eliminovat pomocí používání odborné terminologie (VAP 3,11).

6. Myslíte si, že dostáváte dostatek informací potřebných k plnění stanovených cílů?

6.1. od nadřízených pracovníků

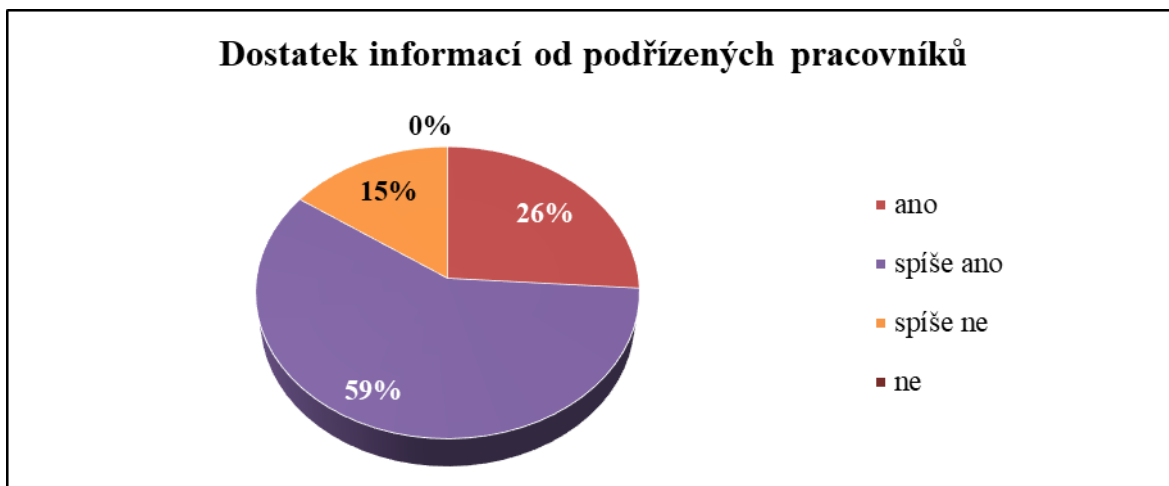
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne



Graf 8 - Dostatek informací od nadřízených

6.2. od podřízených pracovníků

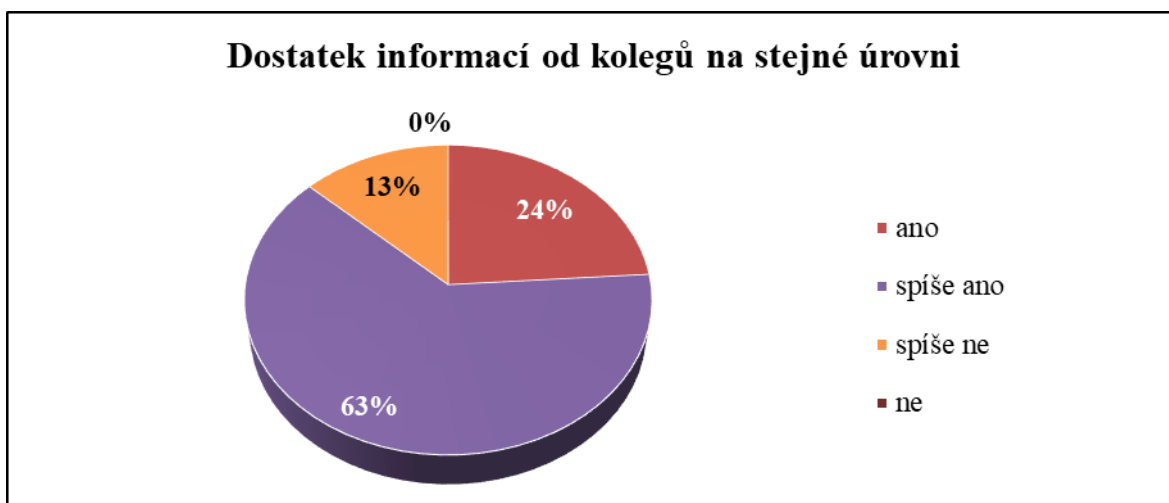
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne



Graf 9 - Dostatek informací od podřízených

6.3. od kolegů na stejné úrovni

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

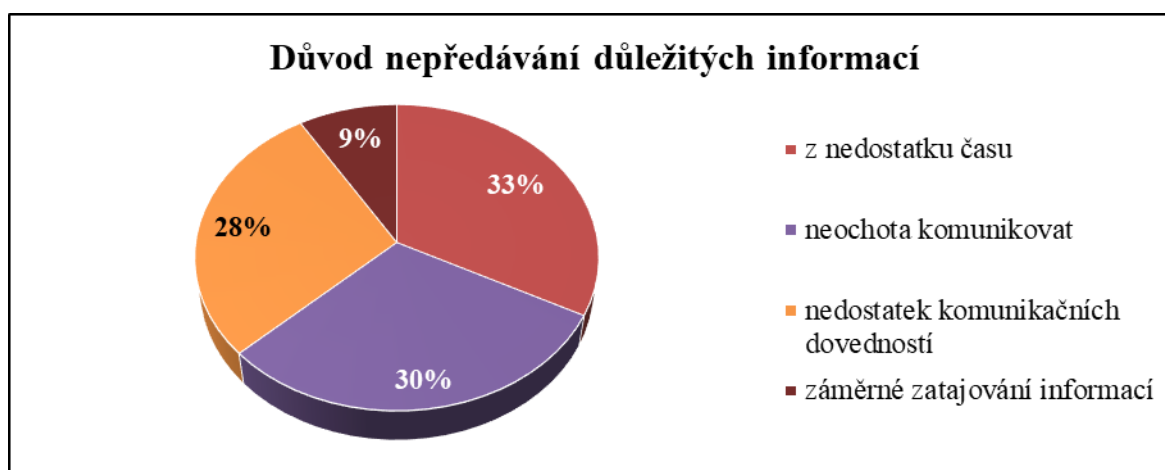


Graf 10 - Dostatek informací od kolegů

Téměř stejný počet respondentů si myslí, že se k nim důležité informace od jejich kolegů spíše dostávají, ať už jde o nadřízené (AP = 60 %), podřízené (59 %), nebo od kolegy na stejné úrovni řízení (AP = 63 %). Stejná shoda panuje u kladných odpovědí na tuto otázku. Respondentů, kteří si myslí, že se k nim důležité informace od spolupracovníků spíše nedostávají je 24 % (od kolegů na stejné úrovni) resp. 26 % (od nadřízených a podřízených). Pouze jeden respondent odpověděl, že si myslí, že se k němu nedostávají důležité informace od nadřízených pracovníků. Šlo o ženu pracující na nižší úrovni řízení.

7. Proč si myslíte, že se k Vám nedostávají důležité informace?

- a) z nedostatku času
- b) neochota komunikovat
- c) nedostatek komunikačních dovedností
- d) záměrné zatajování informací



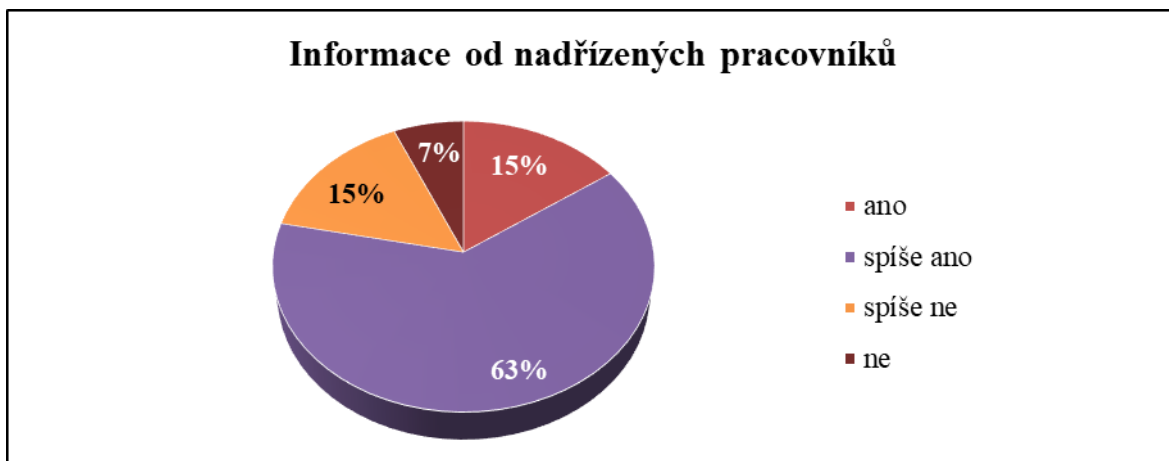
Graf 11 - Nedostatek důležitých informací

Téměř stejný počet respondentů je přesvědčen o tom, že pokud se k nim důležité informace nedostanou, děje se to buď z důvodu nedostatku času (33 %), neochoty komunikovat (30 %), nebo nedostatku komunikačních dovedností (28 %). Pouze devět procent manažerů si myslí, že jsou jim důležité informace zatajovány záměrně. Nejvíce manažerů nižšího managementu uvedlo jako hlavní důvod neochotu komunikovat, zástupci středního managementu nedostatek komunikačních dovedností a nedostatek času byl důvod, ke kterému se přiklonilo nejvíce manažerů vyšší úrovně řízení.

8. Myslíte si, že se k Vám důležité informace dostávají vždy včas?

8.1. od nadřízených pracovníků

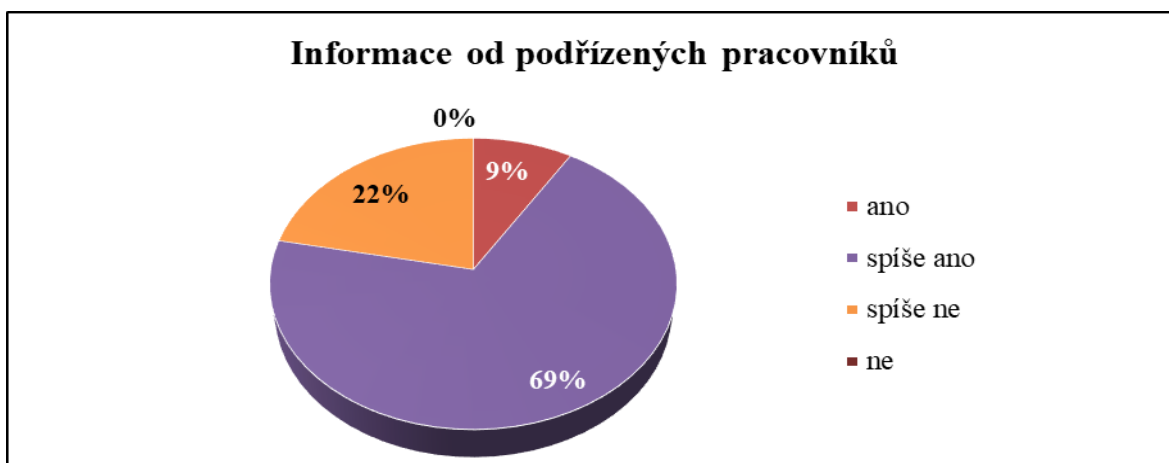
- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne



Graf 12 - Včasné přijetí informací od nadřízených

8.2. od podřízených pracovníků

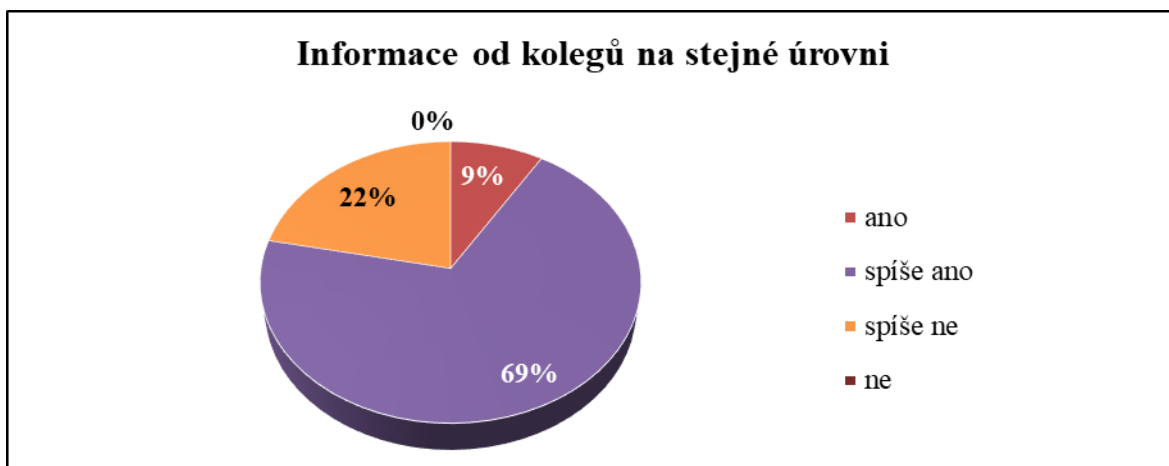
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne



Graf 13 - Včasné přijetí informací od podřízených

8.3. od kolegů na stejné úrovni

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

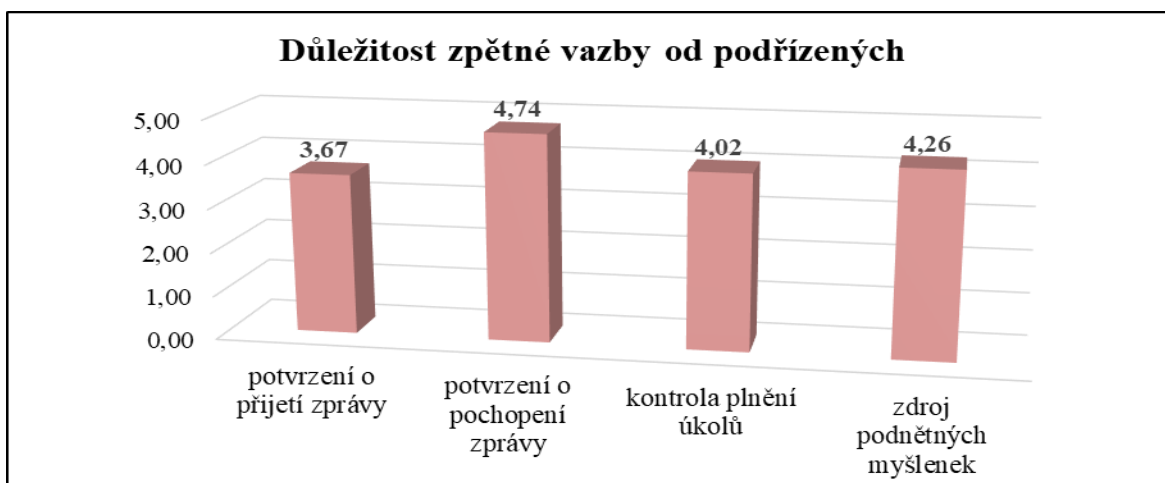


Graf 14 - Včasné přijetí informací od kolegů

Pouze devět procent manažerů si myslí, že důležité informace od podřízených pracovníků a kolegů na stejné úrovni dostávají vždy včas. Že tomu tak je v případě nadřízených pracovníků, si myslí 15 % respondentů. Nejvíce respondentů je přesvědčeno o tom, že důležité informace obdrží spíše včas. Pouze tři respondenti (7 %) jsou přesvědčeni o tom, že se k nim důležité informace od nadřízených nedostávají včas. Jde o manažery jak střední, tak i nižší úrovně řízení. Záporně na tuto otázku neodpověděl žádný z respondentů v případě, že jde o informace od podřízených pracovníků a kolegů na stejné úrovni.

9. Významným prvkem efektivní komunikace je zpětná vazba. Z jakého důvodu je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašich podřízených?

- a) potvrzení, že příjemce mou zprávu obdržel
- b) potvrzení, že příjemce mou zprávu pochopil
- c) kontrola plnění mnou zadaných úkolů
- d) zdroj podnětných myšlenek a připomínek od podřízených



Graf 15 - Důležitost zpětné vazby

Co se týče zpětné vazby od podřízených pracovníků, je pro všechny manažery nejdůležitější, aby jim podřízení potvrdili, že tuto zprávu správně pochopili (VAP 4,74). Na druhém místě v důležitosti se umístila zpětná vazba jako zdroj podnětných myšlenek (VAP 4,26). Takto odpověděli manažeři nižší a střední úrovně managementu. Pro manažery vyšší úrovně řízení má větší důležitost kontrola plnění úkolů. Potvrzení, že podřízený danou zprávu obdržel, je až na posledním místě v důležitosti (VAP 3,67). Tady se opět shodli všichni respondenti.

4.1.1.1. Vliv prvků komunikace na informační roli manažera

Pro manažery jsou informace důležitým zdrojem jejich práce. Zabývají se jejich získáním, tříděním a výběrem těch podstatných, zhodnocením vybraných a použitím. Manažeři zároveň vytvářejí a formulují sdělení, zabývají se jejich vhodnou formou a terminologií a zabezpečují jejich přenos k příjemcům. Pomocí přímé zpětné vazby, přijímají manažeři informace, které potvrzující pochopení obsahu sdělení, jeho kvalitu a správnou formu.

Respondenti odpovídali na devět uzavřených otázek, z nichž u čtyř měli možnost výběru pouze jedné odpovědi a u pěti otázek přiřazovali jednotlivým atributům důležitost na škále důležitosti 1-5.

a) Informace jako zdroj práce manažerů

Za nejdůležitější aspekty při práci s informacemi považuje více než jedna polovina manažerů třídění a výběr potřebné informace a použití vybrané informace. Naopak pro nejmenší počet manažerů je nejdůležitějším aspektem získání informací.

Pro více než 60 % manažerů představuje největší problém při práci s informacemi opět třídění a výběr potřebné informace spolu se zhodnocením vybrané informace. U těchto položek je zároveň malá míra variability v hodnocení – $V = 14,13 \%$ a $2,76 \%$. Naopak nejvyšší variabilita v hodnocení je u použití vybrané informace – $V = 70,41 \%$.

b) Manažeři v pozici autora sdělení a odesílatele

Největší důležitost přikládá celý soubor respondentů tomu, jak bude informace srozumitelná pro příjemce a její včasné předání příjemcům s bodovými hodnotami VAP 4,83 a 4,65. Vysoké hodnoty váženého aritmetického průměru jsou podpořeny nízkou mírou variability hodnocení – $V = 1,66 \%$ a $1,50 \%$. Úplnost předávané informace zaujímá 3. místo v hodnocení důležitosti (VAP 4,63). Terminologická přesnost je naopak nejméně důležitá pro manažery všech úrovní řízení (VAP 3,67).

Největším problémem při předávání informace je podle respondentů dekodování informace příjemcem (VAP 4,46). Pro manažery vyšší úrovně řízení je hodnota této položky dokonce 5 bodů a pro manažery střední úrovně řízení 4,8 bodů. Největším problémem pro manažery nižší úrovně řízení je přesná forma sdělení (VAP 4,8). Zakódování informace představuje nejmenší problém pro manažery všech úrovní řízení (VAP 3,15). Nejnižší míra variability hodnocení je u položky použití vhodného kanálu – $V = 1,21 \%$.

Nejdůležitějším aspektem při předávání informace je pro manažery přesná formulace sdělení, díky které se předejde nepochopení předávané informace, potažmo možnému ohrožení komunikace. Hodnota váženého aritmetického průměru 4,5 bodů je u této položky podepřena také velmi nízkou mírou variability v hodnocení $V = 3,51 \%$. Tato položka představuje největší důležitost pro manažery střední a vyšší úrovně řízení. Pro manažery nižšího managementu je v tomto případě nejdůležitější používání ustálených termínů. Nejnižší míra variability v hodnocení – $V = 1,47 \%$ je u položky, která je podle manažerů všech úrovní řízení nejméně důležitá pro eliminaci ohrožení komunikace – používání odborné terminologie.

c) Manažeři v pozici příjemce sdělení a zpětné vazby

Na otázku, zda si manažeři myslí, že se k nim dostávají důležité informace od jejich kolegů, panuje shoda u odpovědi – spíše ano u nadpoloviční většiny manažerů. Stejná shoda panuje u kladných odpovědí na tuto otázku. Pouze jeden respondent si myslí že se k němu důležité informace od nadřízených pracovníků nedostávají včas. Šlo o ženu z nižší úrovně managementu.

Shoda názorů nebyla nalezena u otázky proč si manažeři myslí, že se k nim nedostávají důležité informace. První tři pozice s podobnými hodnotami obsadily položky – z důvodu nedostatku času (33 %), neochoty komunikovat (30 %), nebo nedostatku komunikačních dovedností (28 %). Nejnižší míra variability v hodnocení – $V = 18,58 \%$ byla u první položky. Nesoulad v názoru je zřejmý – nejvíce manažerů nižšího managementu uvedlo jako hlavní důvod neochotu komunikovat, zástupci středního managementu nedostatek komunikačních dovedností, zatímco nedostatek času byl důvod, ke kterému se přiklonilo nejvíce manažerů vyšší úrovně řízení.

Nejvíce respondentů je přesvědčeno o tom, že důležité informace, od nadřízených, podřízených i kolegů na stejné úrovni řízení, obdrží spíše včas. Jen devět procent manažerů si myslí, že důležité informace od podřízených pracovníků a kolegů na stejné úrovni dostávají vždy včas. Pouze sedm procent respondentů si myslí, že se k nim důležité informace od nadřízených nedostávají včas. Jde o manažery střední a nižší úrovně řízení.

U zpětné vazby je pro všechny manažery nejdůležitější potvrzení od podřízených pracovníků, že jejich zprávu správně pochopili (VAP 4,74). U této položky je velmi malá variabilita v hodnocení – $V = 0,15 \%$. Na druhém místě v důležitosti se umístila zpětná vazba jako zdroj podnětných myšlenek (VAP 4,26). Na druhé místo obsadili tuto odpověď

manažeři nižší a střední úrovně managementu. U manažerů vyšší úrovně řízení obsadila druhé místo v důležitosti kontrola plnění úkolů. Potvrzení o přijetí dané zprávy obsadilo až poslední místo v důležitosti (VAP 3,67). Tady se opět shodli všichni respondenti.

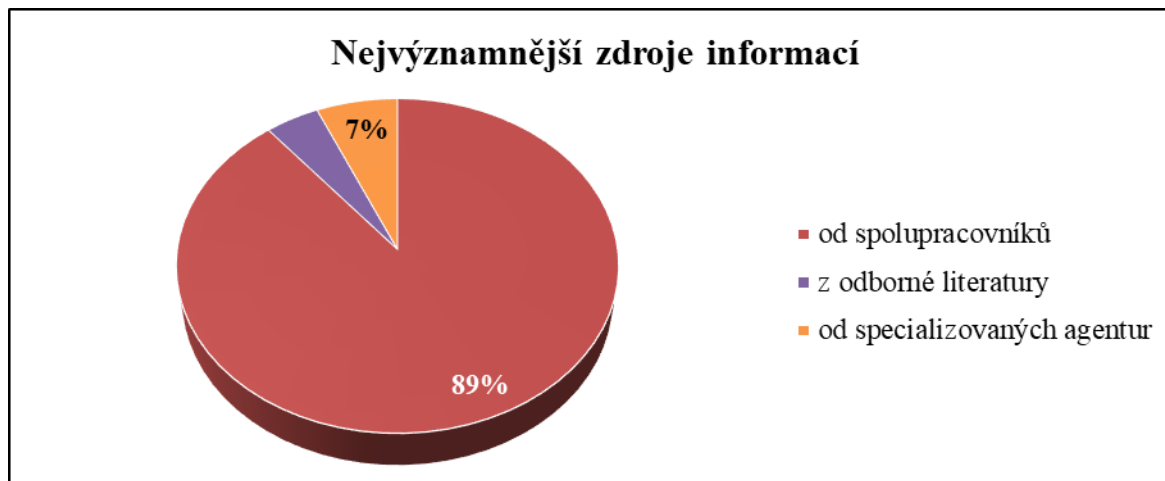
4.1.1.2. Shrnutí poznatků

- ❖ Za nejvýznamnější faktor pro informační roli manažera a zároveň největší problém při práci s informacemi považují respondenti **třídění a výběr potřebné informace**. Jako velmi významný faktor je také **srozumitelnost informace pro příjemce** a její **včasné předání příjemcům**. Nejdůležitějším aspektem při předávání informace je **přesná formulace sdělení**, díky níž se eliminuje možné ohrožení komunikace.
- ❖ Největší problém představuje **dekódování informace příjemcem**. Manažeři vyšší úrovně řízení dali tomuto faktoru nejvyšší možný význam, tj. 5 bodů.
- ❖ **Přesná formulace sdělení** je respondenty hodnocena jako nejdůležitější faktor k eliminaci nepochopení předávané informace. U této položky je také velmi nízká míra variability v hodnocení $V = 3,51 \%$.
- ❖ Nadpoloviční většina respondentů je přesvědčena o tom, že jim **kolegové předávají důležité informace spíše včas**.
- ❖ **Potvrzení od podřízených pracovníků, že jejich zprávu správně pochopili**, je podle respondentů nejvýznamnějším přínosem přímé zpětné vazby. Vysoké bodové hodnocení je zároveň podpořeno velmi malou variabilitou v hodnocení.
- ❖ U 30 aspektů je hodnota variačního koeficientu menší než 20 %.

4.1.2. Rozhodovací role manažerů

10. Při rozhodování pro Vás mají největší váhu informace získané:

- a) od spolupracovníků
- b) z odborné literatury
- c) od specializovaných agentur

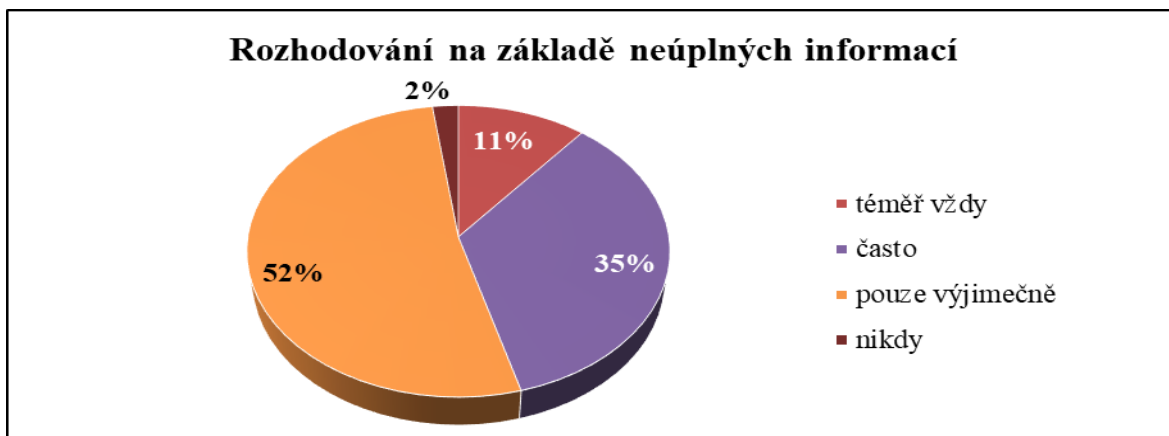


Graf 16 - Zdroje informací

Celých 89 % respondentů odpovědělo, že pro ně mají největší váhu informace, které získají od spolupracovníků. Pouhých sedm procent respondentů odpovědělo, že nejrelevantnější jsou informace získané od specializované agentury. šlo o manažery vyšší úrovně řízení. Nejméně respondentů přikládá největší váhu informacím získaným z odborné literatury (4 %). Zajímavé je, že šlo o manažery nižší úrovně řízení.

11. Když se dostanete do situace, kdy nemáte kompletní informace, ale rozhodnutí by se nemělo zbytečně odkládat. Učiníte rozhodnutí i na základě neúplných informací?

- a) téměř vždy
- b) často
- c) pouze výjimečně
- d) nikdy

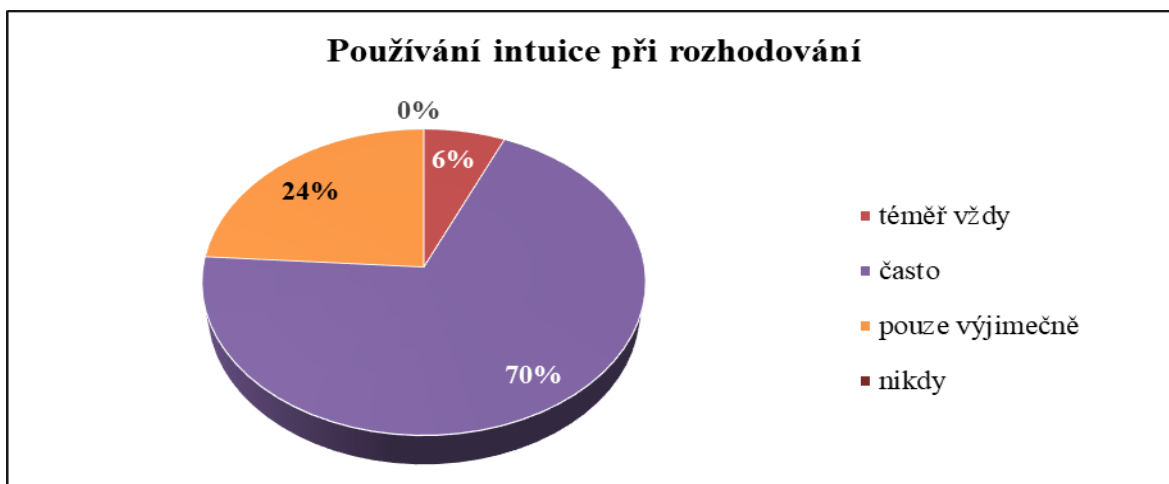


Graf 17 - Neúplné informace - rozhodnutí

Lidé na řídicích pozicích se velmi často ocitají v situaci, kdy nemají všechny potřebné informace, ale rozhodnutí by neměli zbytečně odkládat. Celých 52 % respondentů odpovědělo, že na základě neúplných informací dělají zásadní rozhodnutí pouze výjimečně. Naopak často v takové situaci činí rozhodnutí 35 % respondentů. Téměř nikdy nedělá rozhodnutí na základě neúplných informací 11 % manažerů a taková rozhodnutí nedělají nikdy.

12. Používáte při svém rozhodování intuici?

- a) téměř vždy
- b) často
- c) pouze výjimečně
- d) nikdy



Graf 18 - Intuice při rozhodování

Intuici používá při rozhodování často 70 % respondentů, 24 % pouze výjimečně a 6 % téměř vždy. Žádný z respondentů neodpověděl na tuto otázku, že intuici při své práci nepoužívá nikdy.

4.1.2.1. Vliv prvků komunikace pro rozhodovací roli manažera

Jak už bylo řečeno výše, informace jsou pro práci manažera zcela zásadní. Existuje mnoho způsobů, jak a kde informace získat. Ne všechny informace mají pro manažery stejnou důležitost. Pro 89 % respondentů mají největší váhu informace získané od spolupracovníků. Tato hodnota je samozřejmě podpořena také nízkou mírou variability $V = 11,71$ %. Pouze pro 7 % respondentů jsou nejrelevantnější informace, které získají od specializovaných agentu. Tyto informace využívají manažeři vyšší úrovně řízení.

Pokud jde o rozhodování v situacích, kdy manažeři nemají kompletní informace, ale je potřeba učinit rozhodnutí co nejrychleji, nelze najít soulad názorů manažerů. Nejnižší míra variability $V = 30,09$ % je u položky, na kterou zároveň odpovědělo nejvíce manažerů - na základě neúplných informací dělají zásadní rozhodnutí pouze výjimečně. Více než jedna třetina manažerů dělá v takové situaci rozhodnutí často. Vždy učiní rozhodnutí v této situaci pouze respondenti střední a vyšší úrovně řízení.

Všichni manažeři při své práci někdy používají intuici. Vliv intuice na rozhodování vystihuje odpověď na otázku, kde 70 % respondentů odpovědělo, že ji při svém rozhodování používá často. U této položky je také velice nízká míra variability $V = 9,75$ %. Pouze výjimečně používá intuici 24 % a téměř vždy 6 % respondentů.

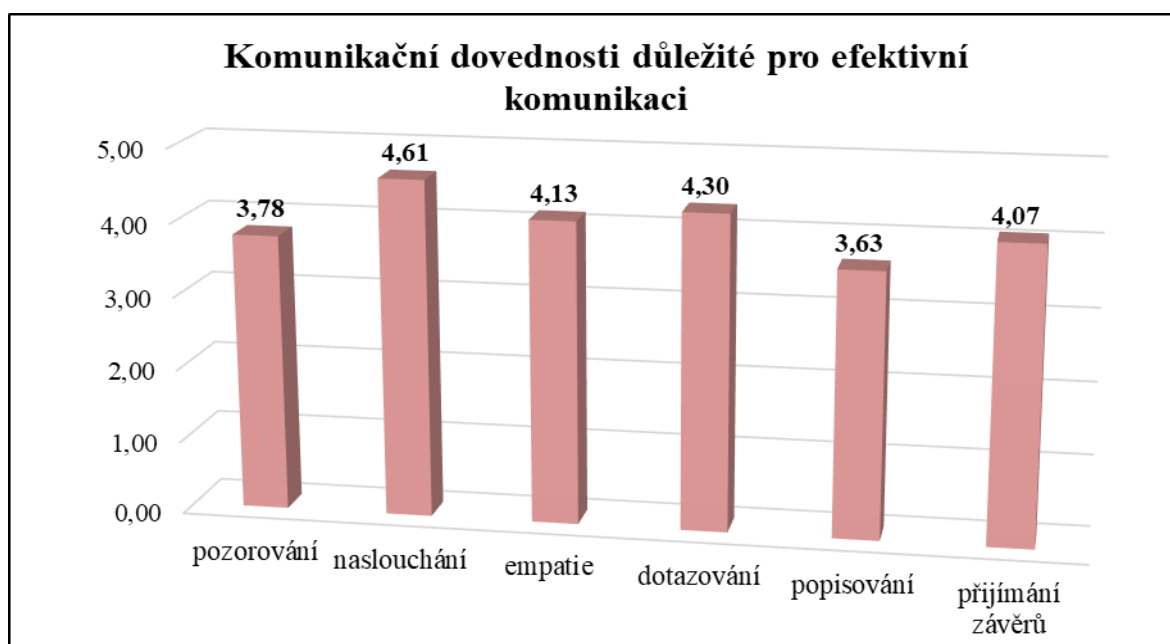
4.1.2.2. Shrnutí poznatků

- ❖ Při rozhodování mají pro většinu respondentů (téměř 90 %) největší váhu **informace získané od spolupracovníků**.
- ❖ **Zásadní rozhodnutí s neúplnými informacemi** dělá nadpoloviční většina respondentů **pouze výjimečně**. Zajímavé je zjištění, že manažeři středního a nižšího managementu dělají takováto rozhodnutí častěji než manažeři vyššího managementu.
- ❖ Téměř tři čtvrtiny respondentů **používají intuici**, jako významný aspekt při svém rozhodování, **často**.
- ❖ Pouze u dvou aspektů byla hodnota variačního koeficientu nižší než 20 %.

4.1.3. Interpersonální role manažerů

13. Jakou důležitost přiřadíte níže uvedeným komunikačním dovednostem, má-li být komunikace efektivní?

- a) pozorování
- b) naslouchání
- c) empatie
- d) dotazování
- e) popisování
- f) přijímání závěrů



Graf 19 - Komunikační dovednosti

Nejdůležitější komunikační dovedností je podle celé skupiny respondentů naslouchání (VAP 4,61). U této položky je zároveň velmi nízká míra variace (V 6,56 %). Další důležitou komunikační dovedností je podle manažerů dotazování (VAP 4,3). Nejméně důležitou dovedností je podle manažerů středního a vyššího managementu popisování, zatímco podle manažerů nižšího managementu jsou to pozorování a empatie.

14. Který z prvků efektivní komunikace je podle Vás nejdůležitější?

- a) přímost
- b) respekt
- c) společná odpovědnost
- d) cílovost (dohoda o cílech)



Graf 20 - Důležité prvky efektivní komunikace

Respondenti přikládají vysokou důležitost všem výše uvedeným prvkům efektivní komunikace. Rozdíl mezi nejdůležitějším a nejméně důležitým prvkem komunikace je pouhých 0,18 bodu. Manažeři nižší úrovně řízení přikládají největší důležitost cílovosti, manažeři střední úrovně respektu a manažeři vyššího managementu přímosti.

15. Který z nástrojů interní komunikace používáte nejčastěji?

- a) elektronická komunikace
- b) písemná komunikace
- c) telefonický hovor
- d) osobní schůzky
- e) skupinové porady

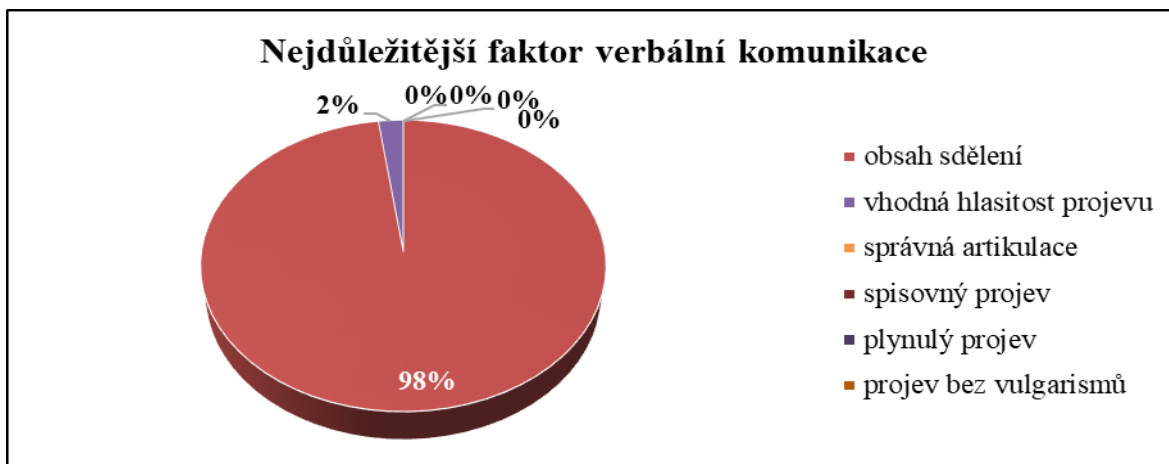


Graf 21 - Nástroje interní komunikace

Nejčastěji používaným nástrojem interní komunikace je podle více než dvou třetin respondentů (67 %) elektronická komunikace. Manažeři vyššího managementu ji využívají dokonce z 83 %. Hodnocení tohoto nástroje je provázáno nízkou variabilitou (V 15,02 %). Zanedbatelný počet manažerů odpověděl, že nejčastěji využívá osobní schůzky, nebo skupinové porady. Celkem takto odpověděli čtyři manažeři, přičemž žádný z nich nebyl z vyšší úrovně řízení.

16. Kterému z faktorů verbální komunikace přikládáte největší důležitost?

- a) obsah sdělení
- b) vhodná hlasitost projevu
- c) správná artikulace
- d) spisovný projev
- e) plynulý projev
- f) projev bez vulgarismů

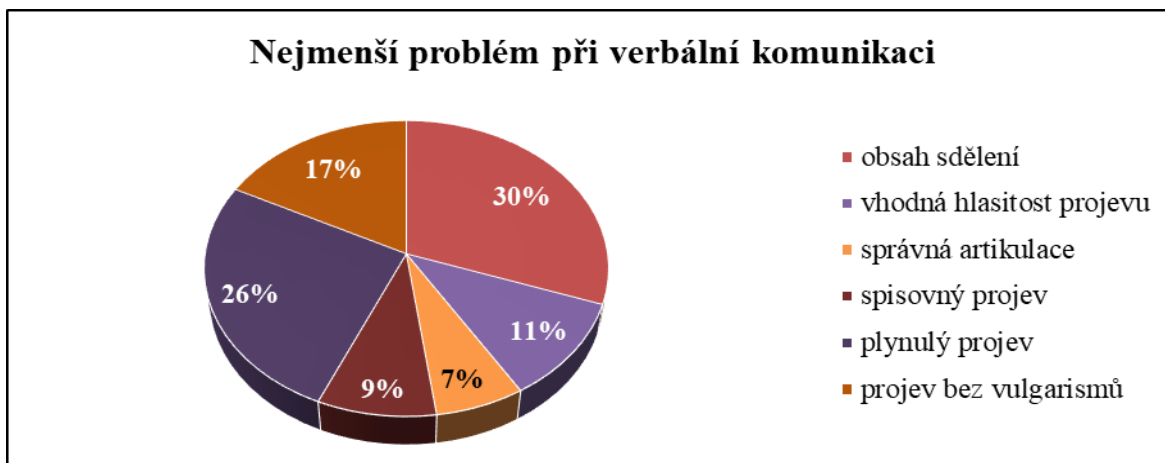


Graf 22 – Faktory verbální komunikace

Téměř celý soubor respondentů, až na jednoho manažera nižší úrovně řízení, vnímá jako nejdůležitější faktor verbální komunikace obsah sdělení.

17. Co Vám dělá nejmenší problém při verbální komunikaci?

- a) obsah sdělení
- b) vhodná hlasitost projevu
- c) správná artikulace
- d) spisovný projev
- e) plynulý projev
- f) projev bez vulgarismů

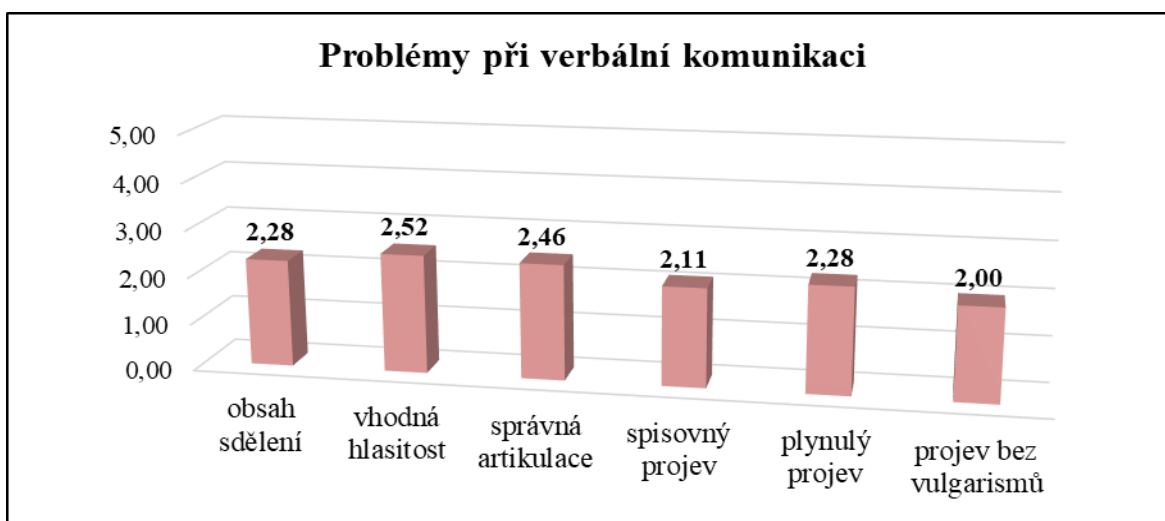


Graf 23 - Faktory verbální komunikace

Narozdíl od předchozí otázky, zde se odpovědi respondentů rozcházejí. Nejmenší problém dělá téměř jedné třetině manažerů (30 %) obsah sdělení. Plynulý projev takto ohodnotila více než jedna čtvrtina respondentů. Variační koeficient se u tohoto faktoru pohybuje na úrovni 19 %. Projev bez vulgarismů vnímá jako nejmenší problém 17 % manažerů. Pouze 7 % respondentů vnímá jako nejmenší problém při komunikaci správnou artikulaci.

18. Co Vám dělá největší problém při verbální komunikaci?

- a) obsah sdělení
- b) vhodná hlasitost projevu
- c) správná artikulace
- d) spisovný projev
- e) plynulý projev
- f) projev bez vulgarismů

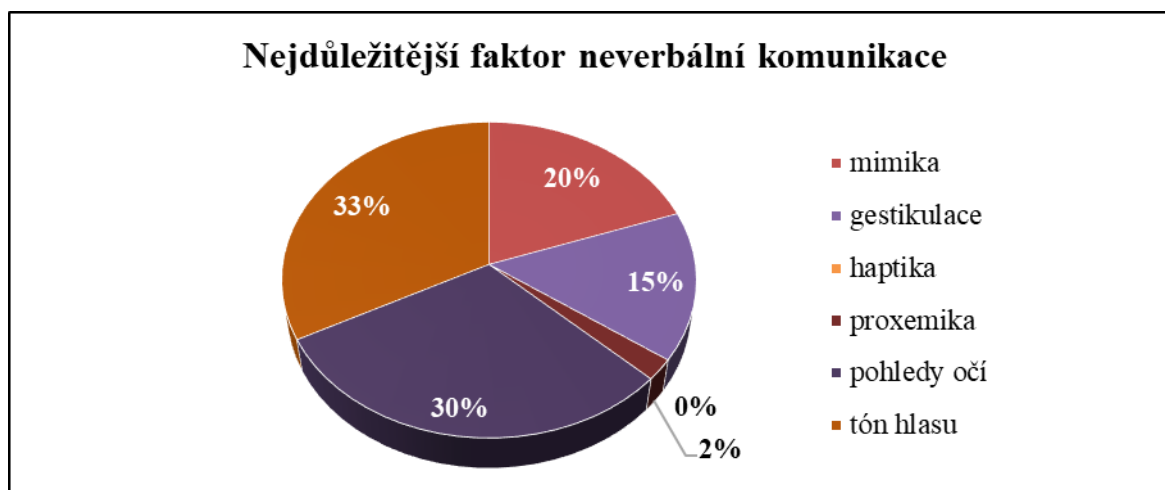


Graf 24 – Problémy při verbální komunikaci

Faktory, které dělají respondentům problém při verbální komunikaci, jsou respondenty hodnoceny na velmi podobné hladině důležitosti. Největší problém jim dělá vhodná hlasitost projevu s hodnotou 2,52 body, dále správná artikulace s 2,46 body a plynulý projev a obsah sdělení dosáhli stejné hodnoty důležitosti - 2,28 bodů. Nejmenší problém dělá respondentům projev bez vulgarismů.

19. Kterému z faktorů neverbální komunikace přiřadíte největší důležitost?

- a) Mimika
- b) Gestikulace
- c) Haptika (komunikace prostřednictvím dotyků)
- d) Proxemika (vzdálenost účastníků komunikace)
- e) Pohledy očí
- f) Tón hlasu

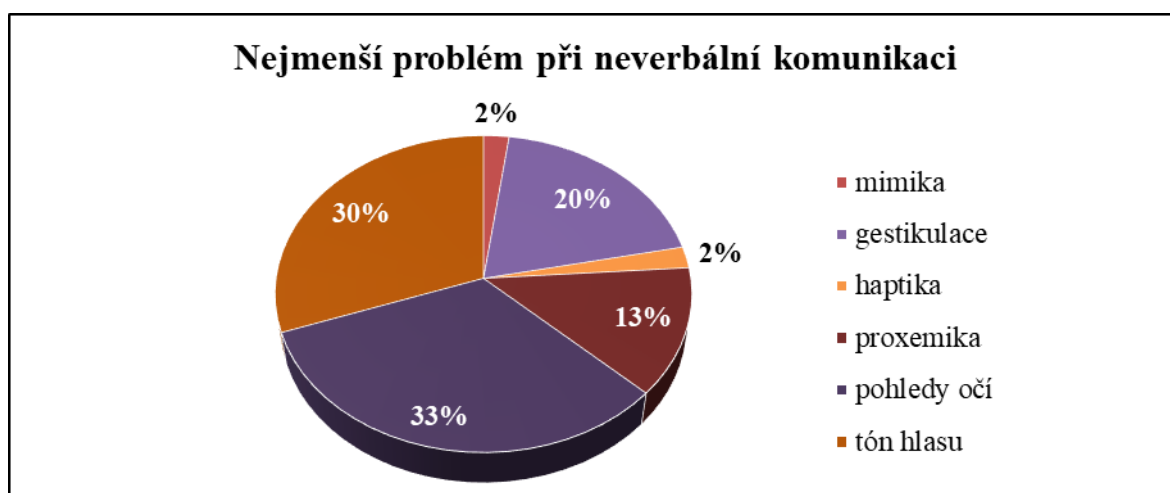


Graf 25 - Faktory neverbální komunikace

Z grafu je zřejmé, že podle respondentů jsou dva nejdůležitější faktory neverbální komunikace tón hlasu (33 %) a pohledy očí (30 %). Tón hlasu vnímá jako nejdůležitější faktor polovina manažerů vyššího managementu, naopak téměř 45 % manažerů středního managementu vnímá jako nejdůležitější faktor neverbální komunikace pohledy očí. Více než jedna třetina respondentů odpověděla, že nejdůležitějším faktorem je mimika (20 %) a gestikulace (15 %), kterou ve svých odpovědích označilo 40 % manažerů nižšího managementu. Pouze pro jednoho manažera (2 %) je tím nejdůležitějším faktorem verbální komunikace proxemika.

20. Co Vám dělá nejmenší problém při neverbální komunikaci?

- a) Mimika
- b) Gestikulace
- c) Haptika (komunikace prostřednictvím dotyků)
- d) Proxemika (vzdálenost účastníků komunikace)
- e) Pohledy očí
- f) Tón hlasu

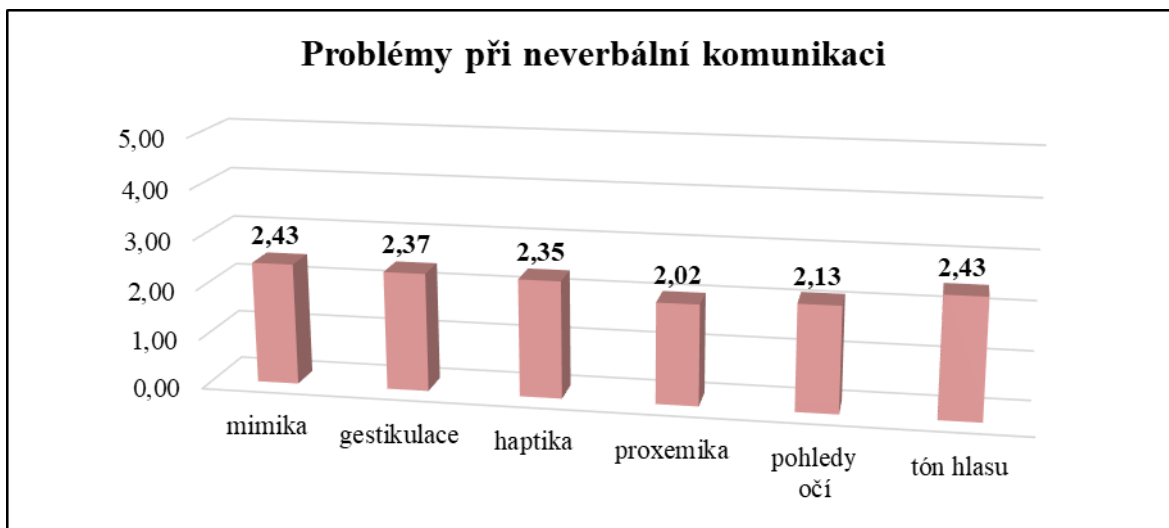


Graf 26 - Faktory neverbální komunikace

Nejmenší problém při neverbální komunikaci mají respondenti s pohledy do očí (33 %) a tónem hlasu (30 %). Co se týče pohledů očí je tato položka podepřena také nízkou mírou variability v hodnocení (V 2,53 %). Celých 20 % respondentů má při komunikaci nejmenší problém s gestikulací a 15 % s proxemikou. Mimika a haptika jsou bezproblémové faktory pro čtyři procenta manažerů.

21. Co Vám dělá největší problém při neverbální komunikaci?

- a) mimika
- b) gestikulace
- c) haptika (komunikace prostřednictvím dotyků)
- d) proxemika (vzdálenost účastníků komunikace)
- e) pohledy očí
- f) tón hlasu

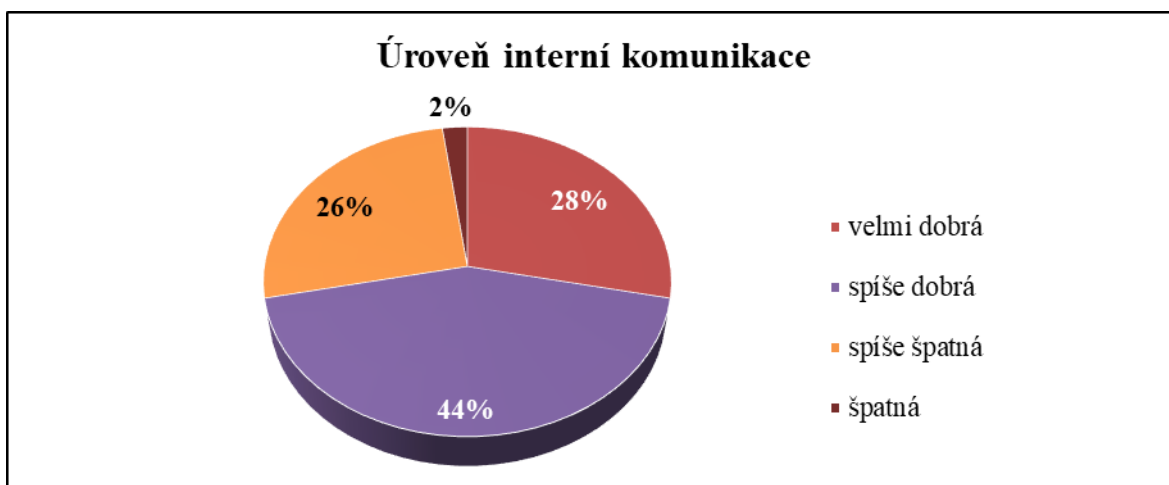


Graf 27 - Problémy při neverbální komunikaci

V hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů neverbální komunikace opět panuje mezi respondenty velká shoda. Největší problém, se shodnou hodnotou VAP 2,43 body, představuje pro většinu manažerů mimika a tón hlasu při komunikaci, který je podpořen nejnižší mírou variability v hodnocení (V 5,04 %). Následuje gestikulace (VAP 2,37) a haptika (VAP 2,35). Nejmenší problém mají manažeři, všech úrovní řízení, s proxemikou (VAP 2,02).

22. Jaká je podle Vás úroveň interní komunikace ve Vaší společnosti?

- a) velmi dobrá b) spíše dobrá c) spíše špatná d) špatná



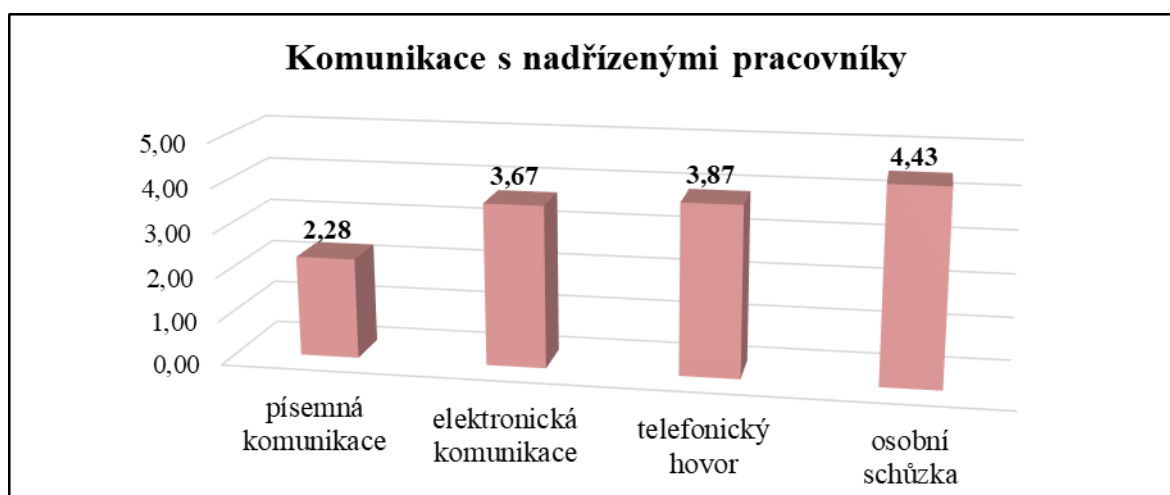
Graf 28 - Úroveň interní komunikace

O tom, že je interní komunikace ve společnosti spíše dobrá, je přesvědčeno 44 % respondentů. Nejčastěji takto odpověděli manažeři nižší a střední úrovně řízení. Manažeři

vyššího managementu nejčastěji odpovídali, že je interní komunikace ve společnosti velmi dobrá. Takto odpovědělo 28 % všech respondentů a 26 % respondentů vnímá interní komunikaci ve společnosti jako spíše špatnou. Pouze jeden respondent (2 %) odpověděl, že je podle něj interní komunikace špatná. Šlo o manažera nižšího managementu.

23. Jakou formu komunikace preferujete při komunikaci s nadřízenými pracovníky?

- a) písemná komunikace
- b) elektronická komunikace
- c) telefonický hovor
- d) osobní schůzka

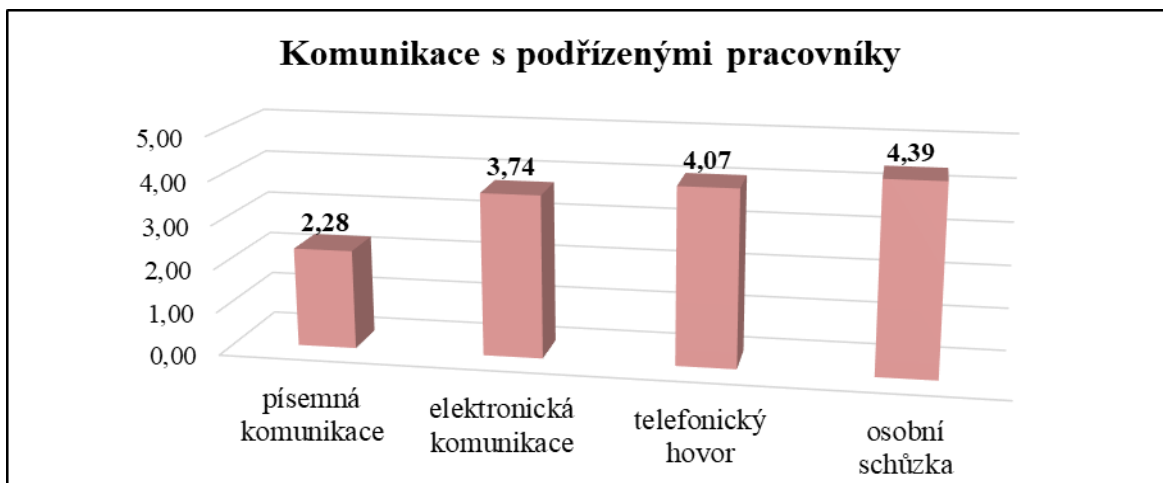


Graf 29 - Komunikace s nadřízenými

Při komunikaci s nadřízenými pracovníky je pro respondenty nejdůležitější osobní schůzka s 4,43 body. Na druhé místě je telefonická konverzace (VAP 3,87) a na třetím elektronická komunikace (VAP 3,67). Písemná komunikace se umístila na posledním místě se značným odstupem (VAP 2,28). U všech položek byla velmi malá variabilita hodnocení, přičemž té nejmenší dosáhl telefonický hovor (V 2,22 %).

24. Jakou formu komunikace preferujete při komunikaci s podřízenými pracovníky

- a) písemná komunikace
- b) elektronická komunikace
- c) telefonický hovor
- d) osobní schůzka

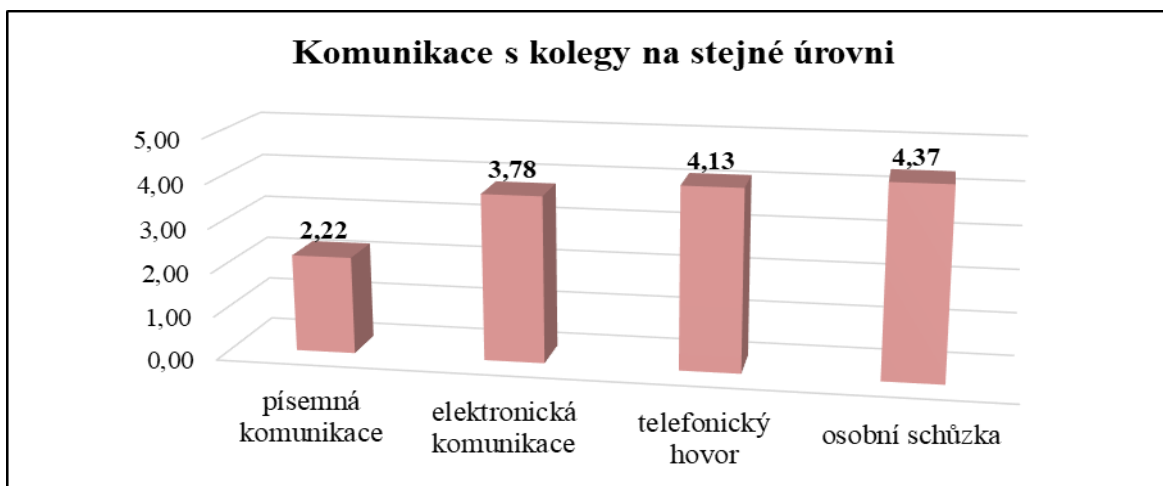


Graf 30 - Komunikace s podřízenými

Hodnocení komunikaci s podřízenými pracovníky vykazuje velmi podobné výsledky, jako tomu bylo u komunikace s nadřízenými pracovníky. I zde je pro respondenty nejdůležitější osobní schůzka (VAP 4,39), následována telefonickým hovorem s 4,07 bodu. Třetí nejvyužívanější forma komunikace s podřízenými, co se důležitosti týče, je elektronická komunikace (VAP 3,74). Nejméně důležitá komunikace je i v tomto směru komunikace písemná komunikace (VAP 2,28). Nejmenší variabilita hodnocení byla u elektronické komunikace (V 1,63 %).

25. Jakou formu komunikace preferujete při komunikaci s kolegy na stejné úrovni

- a) písemná komunikace
- b) elektronická komunikace
- c) telefonický hovor
- d) osobní schůzka

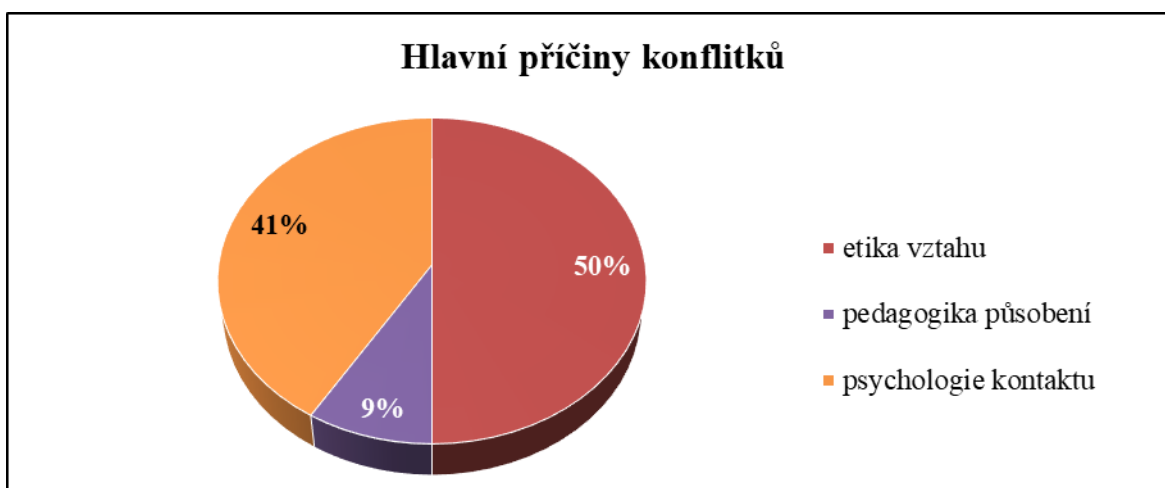


Graf 31 - Komunikace s kolegy

Při komunikaci s kolegy na stejné úrovni je pro manažery opět nejdůležitější osobní schůzka (VAP 4,37), následována telefonickým hovorem (VAP 4,13) a elektronickou komunikací (VAP 3,78). Nejmenší důležitosti, co se využívání týče, dosáhla opět komunikace písemná s hodnotou 2,22 bodu. Nejmenší variabilita hodnocení byla u elektronické komunikace (V 2,22 %), největší naopak u komunikace písemné (V 14,85).

26. V mezilidské komunikaci vznikají velmi často konflikty. Co je podle Vás hlavní příčinou jejich vzniku?

- a) etika vztahu (výraz neúcty nebo lhostejnosti k druhému, nerovnoměrný vztah)
- b) pedagogika působení (výchovné prvky v komunikaci)
- c) psychologie kontaktu (konflikt na základě kontaktu – sympatie-nesympatie)

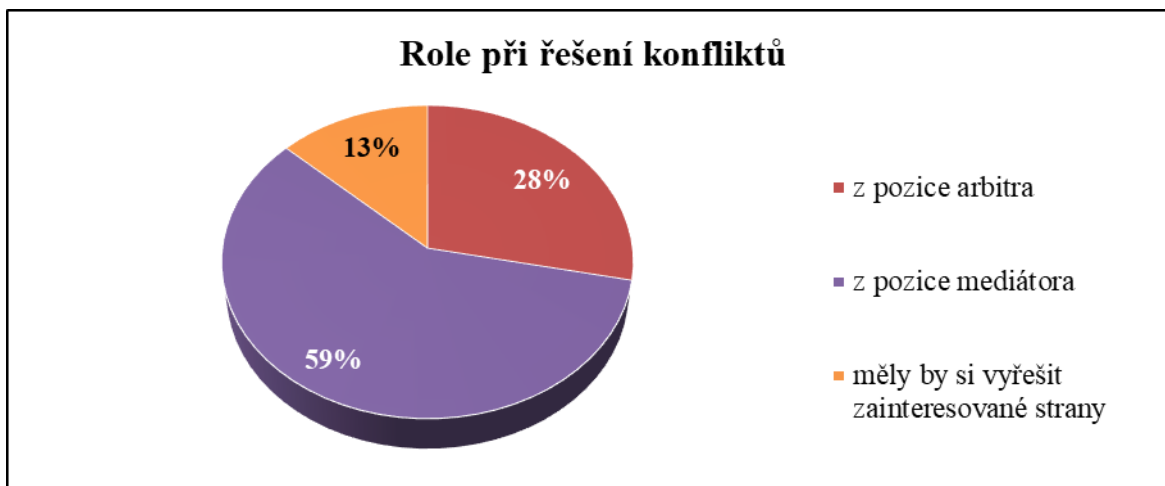


Graf 32 – Příčiny vzniku konfliktů

Polovina respondentů označila jako hlavní důvod vzniku konfliktů etiku vztahu. Nejvíce to tak vnímají manažeři střední a vyšší úrovně řízení. Přesně 41 % respondentů je přesvědčeno, že hlavní příčinou je psychologie kontaktu a nejméně respondentů odpovědělo, že za vznikem konfliktu stojí pedagogika působení (9 %).

27. Z jaké role většinou vystupujete při řešení konfliktů na pracovišti (z pozice třetí osoby)?

- a) z pozice arbitra (rozhodujete o řešení konfliktu)
- b) z pozice mediátora (kontrolujete, jak zúčastněné strany konflikt řeší)
- c) konflikt by si měly vyřešit zainteresované strany mezi sebou



Graf 33 - Řešení konfliktů

Pokud na pracovišti dojde ke konfliktu, řeší ho téměř šedesát procent respondentů z pozice mediátora. Tato hodnota byla zároveň podpořena nízkou mírou variability s hodnotou 9,59 %. Z pozice arbitra řeší konflikty na pracovišti 28 % respondentů, přičemž nejčastěji jde o manažery středního managementu. Pouze 13 % manažerů nechá řešení konfliktů jen na zainteresovaných stranách.

28. V případě vzniku krizové situace, postupujete podle manuálu krizové komunikace?

- a) ano, vždy se řídím manuálem
- b) ne, jednám spíše intuitivně
- c) ne, nemáme manuál krizové komunikace



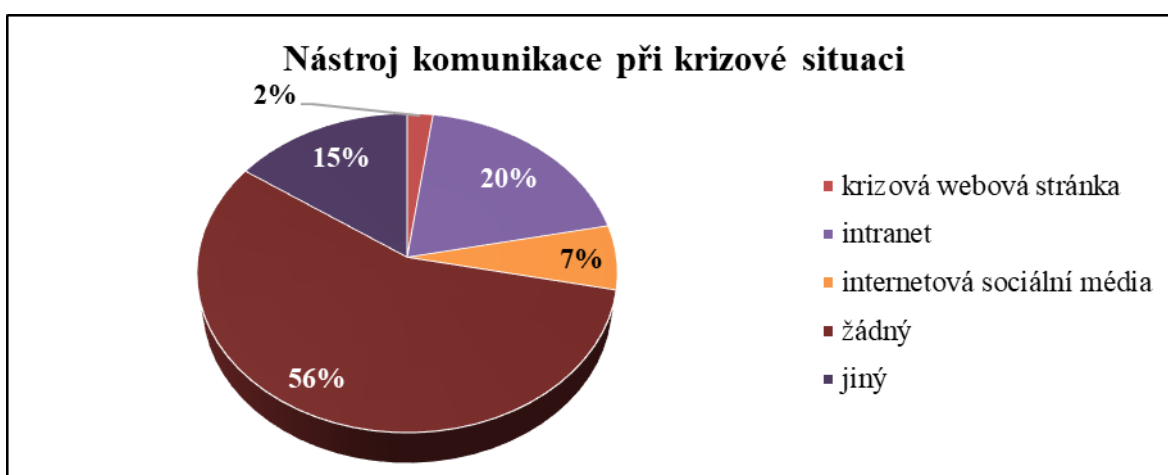
Graf 34 - Používání manuálu krizové komunikace

Během krizové situace jedná nejvíce respondentů (44 %) spíše intuitivně, bez použití jakéhokoliv manuálu krizové komunikace, i když takový manuál existuje. U 43 %

respondentů nelze takový manuál použít, protože ve společnosti, ve které pracují, takový manuál nemají. Pouze 13 % manažerů se v takové situaci vždy řídí manuálem krizové komunikace. Zajímavé je zjištění, že podle manuálu se neřídí žádný manažer nižší úrovně managementu.

29. Který z nástrojů komunikace používáte během krizové situace?

- a) krizovou webovou stránku
- b) intranet pro komunikaci se zaměstnanci
- c) internetová sociální média
- d) žádný z uvedených
- e) jiný



Graf 35 - Komunikace během krizové situace

Zajímavé zjištění je, že více než polovina respondentů (56 %) nepoužívá během krizové situace žádný nástroj komunikace k tomu určený, i když jde převážně o manažery velkých společností. Celých 15 % respondentů využívá v této situaci intranet, sedm procent sociální média a jeden respondent uvedl, že využívá krizovou webovou stránku. Pětina manažerů, převážně vyššího managementu využívá jiné, než v tabulce uvedené nástroje komunikace.

4.1.3.1. Vliv prvků komunikace na interpersonální roli manažera

V této části výzkumu respondenti odpovídali na 17 uzavřených otázek, z nichž u deseti otázek vybírali vždy jednu odpověď a u sedmi hodnotili důležitost jednotlivých aspektů.

Respondenti hodnotili komunikační dovednosti, význam verbálních a neverbálních složek manažerské komunikace, význam jednotlivých aspektů efektivní komunikace, byli dotazováni na jejich přístup k řešení konfliktů a interní komunikaci při krizové situaci.

Nejdůležitější komunikační dovedností, s nízkou mírou variace v hodnocení $V = 6,56 \%$, je podle manažerů na všech úrovních řízení naslouchání, s hodnotou VAP 4,61. Na druhém místě v důležitosti je dotazování (VAP 4,3). Naopak nejméně důležitou dovedností je podle respondentů popisování. Jako nejméně důležitou komunikační dovednost ji vnímají manažeři středního a vyššího managementu. Podle manažerů nižšího managementu jsou to pozorování a empatie.

Respondenti přikládají téměř stejně velkou důležitost všem prvkům efektivní komunikace. Mezi nejdůležitějším a nejméně důležitým prvkem komunikace je rozdíl pouhých 0,18 bodu. Výsledky ukazují na nesoulad v hodnocení manažerů jednotlivých úrovní řízení. Pro manažery nižší úrovně řízení je nejdůležitějším prvkem dohoda v oblasti cílů, manažeři střední úrovně považují za nejdůležitější faktor respekt a manažeři vyššího managementu přímost v komunikaci.

Nejčastěji používaným nástrojem interní komunikace je podle více než dvou třetin respondentů elektronická komunikace. Manažeři vyššího managementu ji využívají dokonce z 83 %. Hodnocení tohoto nástroje je provázáno nízkou variabilitou – $V = 15,02 \%$.

Téměř celý soubor respondentů vnímá jako nejdůležitější faktor verbální komunikace obsah sdělení. Nejmenší problém působí manažerům obsah sdělení a plynulý a projev bez vulgarismů. Faktory, které dělají respondentům problém, jsou respondenty hodnoceny na velmi podobné hladině důležitosti. Největší problém jim dělá vhodná hlasitost projevu s hodnotou 2,52 bodu a nejmenší problémem je podle respondentů projev bez vulgarismů.

Dva nejdůležitější faktory neverbální komunikace jsou podle respondentů tón hlasu (33 %), který vnímá jako nejdůležitější faktor polovina manažerů vyššího managementu, a pohledy očí (30 %), které naopak vnímá jako nejdůležitější faktor neverbální komunikace téměř 45 % manažerů středního managementu. Nejmenší problém dělají respondentům pohledy do očí

a tón hlasu. Zajímavé je že tyto dva faktory neverbální komunikace hodnotí respondenti zároveň jako ty nejdůležitější. Co se týče pohledů očí, je tato položka podepřena také nízkou mírou variability v hodnocení $V = 2,53$ %. Mezi respondenty opět panuje velká shoda v hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů neverbální komunikace. Nevětší problém představuje pro většinu manažerů mimika a tón hlasu se shodnou hodnotou VAP 2,43 bodu. Následuje gestikulace (VAP 2,37) a haptika (VAP 2,35). Nejmenší problém mají manažeři, všech úrovní řízení, s proxemikou (VAP 2,02).

Na otázku, jaká je interní komunikace ve společnosti, odpovědělo 44 % manažerů „spíše dobrá“. Nejčastěji takto odpovídali manažeři nižšího a středního managementu. Manažeři vyšší managementu nejčastěji odpovídali, že je „velmi dobrá“. O tom, že je interní komunikace „spíše špatná“ je přesvědčeno 26 % respondentů. Pouze jeden manažer nižšího managementu odpověděl, že je podle něj interní komunikace ve společnosti „špatná“.

Nejdůležitější formou komunikace s nadřízenými pracovníky je pro respondenty osobní schůzka se 4,43 body. Na druhé místě je telefonická konverzace (VAP 3,87) a na třetím elektronická komunikace (VAP 3,67). Nejméně důležitá je podle manažerů písemná komunikace s téměř poloviční hodnotou VAP 2,28 bodů. U všech položek byla velmi malá variabilita v hodnocení, přičemž té nejmenší dosáhl telefonický hovor – $V = 2,22$ %.

Hodnocení komunikaci s podřízenými pracovníky vykazuje velmi podobné výsledky, jako tomu bylo u komunikace s nadřízenými pracovníky. Nejdůležitější je opět osobní schůzka se 4,39 body, následována telefonickým hovorem se 4,07 body a elektronickou komunikací s 3,74 body. Nejméně důležitou formou komunikace je opět písemná komunikace. Nejmenší variabilita hodnocení byla u elektronické komunikace – $V = 1,63$ %.

Také při komunikaci s kolegy na stejné úrovni je pro manažery nejdůležitější osobní schůzka se 4,37 body, následována telefonickým hovorem (VAP 4,13) a elektronickou komunikací (VAP 3,78). Poslední příčku obsadila písemná komunikace. Nejmenší variabilita hodnocení byla u elektronické komunikace – $V = 2,22$ %, největší naopak u komunikace písemné – $V = 14,85$.

Polovina respondentů označila jako hlavní důvod vzniku konfliktů etiku vztahu. Nejvíce to tak vnímají manažeři střední a vyšší úrovně řízení. Celých 41 % respondentů je přesvědčeno, že hlavní příčinou je psychologie kontaktu a nejméně respondentů odpovědělo, že za vznikem konfliktu stojí pedagogika působení (9 %).

Jedním z nejobtížnějších případů manažerské komunikace je řešení konfliktů. V případě, že na pracovišti ke konfliktu dojde, řeší ho téměř šedesát procent respondentů z pozice mediátora. Tato hodnota byla zároveň podpořena nízkou mírou variability s hodnotou $V = 9,59\%$. Z pozice arbitra řeší konflikty na pracovišti 28 % respondentů, nejčastěji jde o manažery středního managementu. Jen 13 % manažerů nechává řešení konfliktů pouze na zainteresovaných stranách.

Krizová komunikace je dalším z obtížných případů manažerské komunikace. Z odpovědí vyplývá, že během krizové situace jedná 44 % manažerů spíše intuitivně, bez použití jakéhokoliv manuálu krizové komunikace, i když takový manuál ve společnosti existuje. U 43 % respondentů takový manuál použít nelze, protože ho ve nemají. Vždy se manuálem krizové komunikace řídí jen 13 % manažerů. Překvapivé je to, že se manuálem neřídí žádný manažer nižší úrovně managementu.

Dalším zajímavým zjištěním je, že více než polovina respondentů (56 %) nepoužívá během krizové situace žádný nástroj komunikace k tomu určený, i když jde převážně o manažery velkých společností. Celých 15 % respondentů využívá v této situaci intranet, sedm procent sociální média a jeden respondent uvedl, že využívá krizovou webovou stránku. Pětina manažerů (20 %), převážně vyššího managementu, využívá jiné, než výše uvedené nástroje komunikace, především šlo o využívání služeb PR agentur.

4.1.3.2. Shrnutí poznatků

- ❖ **Naslouchání** je podle respondentů nejdůležitější komunikační dovedností.
- ❖ Nejméně důležitou dovedností je podle respondentů **popisování**.
- ❖ Význam všech prvků efektivní komunikace dosahoval téměř shodného bodového hodnocení. Pro manažery nižší úrovně řízení je nejdůležitějším prvkem efektivní komunikace **dohoda v oblasti cílů**, pro manažery střední úrovně **respekt** a pro manažery vyššího managementu **přímot v komunikaci**.
- ❖ Nejdůležitějším faktorem verbální komunikace je **obsah sdělení**.
- ❖ Nejmenší problém působí manažerům **obsah sdělení a plynulý a projev bez vulgarismů**.
- ❖ Nejdůležitějšími faktory neverbální komunikace jsou **tón hlasu a pohledy očí**.
- ❖ Nejmenší problém při neverbální komunikaci dělají respondentům **pohledy do očí a tón**

hlasu. Zajímavé je že tyto dva faktory neverbální komunikace hodnotí respondenti zároveň jako ty nejdůležitější.

- ❖ Nevětšími problémy neverbální komunikace jsou **mimika** a **tón hlasu**.
- ❖ Nejčastěji používaným nástrojem interní komunikace je **elektronická komunikace**. Hodnocení tohoto nástroje je provázeno nízkou variabilitou.
- ❖ Nejdůležitější formou komunikace je pro respondenty **osobní schůzka**.
- ❖ Nejméně důležitou formou interní komunikace je **písemná komunikace**.
- ❖ Polovina respondentů je přesvědčena o tom, že hlavním důvodem vzniku konfliktů je **etiku vztahu**.
- ❖ Většina respondentů řeší konflikty z **pozice mediátora**. Z pozice arbitra řeší konflikty nejvíce manažerů střední úrovně řízení.
- ❖ Během krizové situace jedná většina manažerů spíše **intuitivně**, bez použití manuálu krizové komunikace. Zajímavým zjištěním je to, že se manuálem neřídí žádný manažer nižší úrovně managementu.
- ❖ Více než polovina respondentů nevyžívá během krizové situace žádný nástroj komunikace k tomu určený.

4.2. Celkové zhodnocení výsledků výzkumu

Respondenti, kterými byli manažeři všech úrovní managementu, hodnotili v tomto výzkumu význam jednotlivých prvků komunikace pro realizaci své práce. Manažeři jsou v rámci komunikačního procesu jak tvůrci sdělení, jejichž úkolem je sdělení správně formulovat, zakódovat a předat, tak jeho příjemci, kteří musejí sdělení dekodovat, správně pochopit, zakódovat a v přímé zpětné vazbě odeslat autorovi původního sdělení. K tomu využívají různé formy komunikace a komunikačních kanálů.

Při práci s informacemi, jako se zdroji, hodnotilo nejvíce respondentů coby nejdůležitější – a zároveň nejvíce problematický – aspekt třídění a výběr potřebné informace. Naopak získání informace je nejméně důležitým aspektem a představuje problém pro nejmenší počet oslovených respondentů. To se dá vysvětlit zvyšujícím se objemem a dostupností informací díky novým informačním technologiím.

Respondenti v pozici tvůrců sdělení pokládají za dva nejdůležitější aspekty srozumitelnost informace pro příjemce a její včasné předání příjemcům. Oba tyto aspekty dosáhly podobné bodové hodnoty s velmi nízkou mírou variability hodnocení. Nejméně důležitým aspektem je pro všechny respondenty terminologická přesnost.

Jako největší problém při předávání informace uvádějí respondenti dekodování informace příjemcem. Respondenti z řad vyššího managementu hodnotily tento aspekt dokonce nejvyšším možným počtem bodů.

Jde-li o snížení rizika ohrožení komunikace, připisují respondenti největší důležitost přesné formulaci sdělení. Respondenti byly v hodnocení důležitosti tohoto aspektu velmi konzistentní. Největší shoda v hodnocení je u používání odborné terminologie, jako aspektu, který je podle respondentů nejméně důležitý pro eliminaci ohrožení komunikace.

Při přijímání informací od svých podřízených v přímé zpětné vazbě, je pro všechny respondenty nejdůležitější potvrzení o tom, že jejich zprávu správně pochopili. U této položky je zároveň velmi malá variabilita v hodnocení. Nejméně důležitým aspektem je potvrzení o přijetí zprávy.

Při rozhodování jsou pro většinu respondentů nejdůležitější informace, které získají od svých spolupracovníků.

Většina respondentů dělá zásadní rozhodnutí v situacích, kdy nemají kompletní informace, ale je třeba učinit rozhodnutí co možná nejdříve, velmi výjimečně. Oproti tomu, intuici při svém rozhodování používá často většina respondentů. U této položky je také velmi nízká míra variability.

V oblasti interpersonální role manažera se respondenti zabývali komunikačními dovednostmi, otázkami verbální a neverbální manažerské komunikace, aspekty efektivní komunikace a komunikací při krizové situaci.

Nejdůležitější komunikační dovedností, s nízkou mírou variace v hodnocení, je podle všech respondentů naslouchání. Naopak, popisování, je respondenty hodnoceno jako nejméně důležitá komunikační dovednost.

Výsledky hodnocení důležitosti prvků efektivní komunikace ukazují na nesoulad v hodnocení respondentů jednotlivých úrovní managementu. Pro manažeri nižšího managementu je nejdůležitějším prvkem dohoda v oblasti cílů, pro manažery středního managementu respekt a pro manažery vyššího managementu příměst v komunikaci.

Za nejdůležitější faktor verbální komunikace považují téměř všichni respondenti obsah sdělení, který jim zároveň dělá při komunikaci nejmenší problém. Největší problém verbální komunikace představuje pro respondenty vhodná hlasitost projevu.

Nejdůležitějším faktorem neverbální komunikace je podle hodnocení respondentů tón hlasu. Největší problém představují, se shodnou bodovou hodnotou, mimika a tón hlasu.

Nejdůležitější formou komunikace je pro všechny respondenty osobní schůzka. Na druhé místě je telefonická konverzace a na třetím komunikace elektronická, která je zároveň respondenty nejvíce používanou interní komunikací.

Jedním z nejobtížnějších případů manažerské komunikace je řešení konfliktů, přičemž hlavním důvodem jejich vzniku jsou nedorozumění, která plynou z oblasti etiku vztahů. V případě, že na pracovišti ke konfliktu dojde, řeší ho více než polovina respondentů z pozice mediátora a jen malý počet respondentů nechává řešení konfliktů pouze na zainteresovaných stranách.

Krizová komunikace je dalším z obtížných případů manažerské komunikace. Tato komunikace by měla mít jasně stanovená pravidla, a proto je zajímavým zjištěním, že se manuálem krizové komunikace, který by měl být v takových situacích používán, řídí vždy jen minimum respondentů. Přes 40 % respondentů jedná v takových situacích spíše intuitivně a dalších 40 % respondentů takový manuál k dispozici nemá.

4.2.1. Variabilita v hodnocení faktorů

V následující tabulce jsou uvedeny faktory, u nichž se názory jednotlivých manažerů na hodnocení jejich významu nejvíce shodovaly. Ne vždy jde o faktory, které byly hodnoceny jako nejvíce důležité, zároveň nejde o faktory, které by, jako významné pro manažerskou komunikaci, hodnotilo méně než 15 % respondentů. K hodnocení byly použity hodnoty variačního koeficientu (V).

Hodnocený faktor	V
Důležitost použití vybrané informace	22,68%
Důležitost včasného předání informace	1,50%
Důležitost dekodování informace	4,97%
Důležitost přesné formulace při předávání informace	3,51%
Důležitost potvrzení pochopení zprávy	0,15%
Důležitost informací od spolupracovníků při rozhodování	11,71%
Časté používání intuice při rozhodování	9,75%
Důležitost přijímání závěrů při efektivní komunikaci	1,71%
Důležitost společné odpovědnosti při efektivní komunikaci	2,57%
Důležitost obsahu sdělení při verbální komunikaci	3,21%
Důležitost správné artikulace	7,79%
Důležitost tónu hlasu při neverbální komunikaci	5,04%
Nejmenší problém při neverbální komunikaci - pohledy očí	2,53%
Nejčastěji využívaný nástroj komunikace - elektronická komunikace	15,02%
Důležitost telefonického hovoru při komunikaci s nadřízenými	2,22%
Důležitost osobní schůzky při komunikaci s podřízenými	1,63%
Důležitost elektronické komunikace při komunikaci s kolegy na stejné úrovni	2,26%
Řešení konfliktů z pozice mediátora	9,59%
Nepoužívání manuálu krizové komunikace	5,20%

Tabulka 1 - Přehled faktorů s nejnižší mírou variability v hodnocení manažerů

Největší nesoulad v názorech manažerů na důležitost jednotlivých faktorů je uveden ve druhé tabulce. Opět byly použity hodnoty variačního koeficientu a faktory s nižším zastoupením respondentů než 15 % nebyly brány v potaz.

Hodnocený faktor	V
Důležitost třídění a výběru potřebné informace	36,74%
Získání informace jako důležitý problém při práci s informacemi	24,48%
Nedostatek komunikačních dovedností jako důvod nepředání informací	55,06%
Rozhodování na základě neúplných informací - často	38,67%
Pouze výjimečné použití intuice při rozhodování	29,78%
Velmi dobrá úroveň interní komunikace	31,02%
Popisování jako důležitá komunikační dovednost	8,77%
Obsah sdělení jako nejdůležitější problém při verbální komunikaci	19,28%
Důležitost gestikulace při neverbální komunikaci	106,95%
Důležitost zpětné vazby jako nástroje pro kontrolu plnění úkolů	8,76%
Důležitost písemné komunikace při komunikaci s nadřízenými pracovníky	8,51%
Důležitost písemné komunikace při komunikaci s podřízenými pracovníky	12,50%
Důležitost písemné komunikace při komunikaci s kolegy na stejné úrovni	14,58%
Řešení konfliktů z pozice arbitra	30,82%
Nebezpečí vzniku konfliktu na základě psychologie kontaktu	29,02%
Důležitost intuice při krizové komunikaci	21,27%
Důležitost intranetu při krizové situaci	29,33%

Tabulka 2 - Přehled faktorů s nejvyšší mírou variability v hodnocení manažerů

4.2.2. Důležitost faktorů komunikace

V následující tabulce jsou uvedeny faktory komunikace, které byly manažery všech úrovní řízení hodnoceny jako ty nejdůležitější. Manažeři přiřazovali jednotlivým faktorům důležitost na škále 1-5. Přehled je uveden s použitím váženého aritmetického průměru (VAP).

Hodnocený faktor	VAP
Srozumitelnost informace pro příjemce	4,83
Důležitost dekódování informace	4,46
Důležitost přesné formulace při předávání informace	4,50
Důležitost naslouchání	4,61
Důležitost potvrzení pochopení zprávy	4,74
Důležitost dohody v oblasti cílů při efektivní komunikaci	4,33
Důležitost vhodné hlasitosti projevu při verbální komunikaci	2,52
Důležitost mimiky při neverbální komunikaci	2,43
Důležitost tónu hlasu při neverbální komunikaci	2,43
Důležitost osobní schůzky při komunikaci s podřízenými	4,39
Důležitost osobní schůzky při komunikaci s nadřízenými	4,39
Důležitost osobní schůzky při komunikaci s kolegy na stejné úrovni	4,37

Tabulka 3 - Přehled faktorů s největší důležitostí pro manažery

Faktory komunikace, které manažeři hodnotili jako nejméně důležité na škále 1 - 5, jsou uvedeny v následující tabulce. Opět byly použity hodnoty váženého aritmetického průměru.

Hodnocený faktor	VAP
Terminologická přesnost při předávání informace	3,67
Zakódování informace	3,15
Důležitost odborné terminologie	3,11
Důležitost popisování	3,63
Důležitost potvrzení o přijetí zprávy	3,67
Důležitost společné odpovědnosti při efektivní komunikaci	4,09
Důležitost projevu bez vulgarismů při verbální komunikaci	2,00
Důležitost proxemiky při neverbální komunikaci	2,02

Důležitost písemné komunikace při komunikaci s podřízenými	2,28
Důležitost písemné komunikace při komunikaci s nadřízenými	2,28
Důležitost písemné komunikace při komunikaci s kolegy na stejné úrovni	2,22

Tabulka 4 - Přehled faktorů s nejmenší důležitostí pro manažery

4.3. Závěry a doporučení pro praxi

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace při realizaci svých manažerských funkcí. Byly definovány problémové okruhy manažerské komunikace, které byly dále rozděleny do dílčích oblastí. Na základě výsledků výzkumu byly některé závěry zobecněny a následně byla formulována doporučení pro praxi.

1. Specifické charakteristiky manažerů jednotlivých úrovní řízení mají zásadní vliv na hodnocení jednotlivých aspektů komunikace.
2. Pro manažery vyšší úrovně řízení je kontrola plnění zadaných úkolů mnohem důležitějším aspektem přímé zpětné vazby od podřízených, než zdroj podnětných myšlenek, jemuž přiřkládají větší důležitost manažeři nižší a střední úrovně řízení.
3. Manažeři všech úrovní řízení vnímají naslouchání jako nejdůležitější komunikační dovednost pro efektivní komunikaci.
4. Dohoda o cílech je manažery chápána jako nejdůležitější aspekt zabezpečující efektivní komunikaci. Manažeři tento aspekt upřednostňují před přímostí v komunikaci, nutností respektu a společenskou odpovědností každého účastníka komunikace za její úroveň. Manažery střední úrovně řízení považují za nejdůležitější faktor respekt, manažeři vyššího úrovně řízení přímost v komunikaci.

Doporučení pro praxi:

1. Každá komunikace začíná od příjemce, a proto je nezbytně důležité, aby kvalita sdělované informace snížila neurčitost příjemce v rozhodování. Aby tomu tak bylo, musí být sdělení doručeno na správné místo, musí být očekáváno a musí obsahovat informace, které příjemce běžně používá. V opačném případě se může stát, že si příjemce sdělení nevysvětlí správně, nebo ho dokonce odmítne přijmout.

2. Při předávání informací je potřeba dbát na přesnou formulaci sdělení a jednotnou terminologii. To vede k efektivní interní komunikaci. V případě zavádění nových termínů v rámci interního komunikačního procesu je třeba vysvětlit jejich obsah a předat manažerům na všech úrovních řízení.
3. Kontaktní forma komunikace je stále tou nejdůležitější na všech úrovních řízení, a proto by manažeři měli stále pracovat na svých komunikačních dovednostech. Kultivovaný projev je pro realizaci interpersonální role velice důležitý. Manažeři by se měli zaměřit na nejvíce problematické faktory verbální i neverbální komunikace a nepodceňovat jejich důležitost v komunikaci se spolupracovníky.
4. Je nezpochybnitelné, že efektivní komunikace je v krizových situacích zcela zásadní. Nejde jen o to informovat a uklidnit své podřízené bezprostředně po vzniku takové situace, ale také je pravidelně informovat o aktuálním vývoji a dalším postupu. Správně vedená krizová komunikace napomáhá v plnění předem stanovených cílů, a proto by se manažeři měli na tuto komunikaci připravovat a v případě potřeby postupovat podle předem vypracovaného manuálu krizové komunikace.

5. ZÁVĚR

Kvalitní komunikace v organizaci je základem jejího úspěchu, protože pokud funguje správně, funguje správně celý proces řízení. Zaměstnanci dostávají od manažerů dostatek kvalitních informací, které potřebují k plnění zadaných úkolů a manažeři získávají potřebné informace prostřednictvím přímé zpětné vazby.

Informace nejsou pro manažery pouze zdrojem, ale také nástrojem a cílem jejich práce. Na základě informací dělají manažeři zásadní rozhodnutí, motivují podřízené, ale také řeší krizové situace o konflikty.

Manažeři jsou okolím hodnoceny podle toho, jak informace vyhledávají, jaké informace používají a jak s nimi nakládají při realizaci svých manažerských rolí. Důležité jsou, jak vyplynulo z uskutečněného průzkumu, také forma a včasnost předávané informace.

Úroveň manažerské komunikace je důležitým faktorem při úspěšné realizaci manažerovi interpersonální role. Podřízení od manažerů očekávají aktivní přístup, empatii, respekt, ale i rozhodnost a přesvědčivost.

Na závěr lze říct, že práce splnila stanovený cíl a přinesla zevrubný přehled o významu jednotlivých prvků komunikace při práci manažera na různých úrovních řízení.

6. Seznam použité literatury a zdrojů

- Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008.** *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 272. ISBN 978-80-247-2177-4.
- Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů*. Londýn : Grada Publishing, 2007. str. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Business-to-you, B2U. 2020.** business-to-you.com. *B2U Business-to-you*. [Online] 22. 3 2020. <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>.
- Drucker, Peter Ferdinand.** [Online]
- **1992.** *Efektivní vedoucí*. Praha : Management Press, 1992. str. 133. ISBN 80-85603-02-0.
- **1992.** *Management budoucnost začíná dnes*. Praha : Management Press, 1992. str. 126. ISBN 80-85603-00-4.
- **2007.** *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2007. str. 304. ISBN 978-80-7261-066-2.
- Ekman, Paul. 2020.** Paul Ekman. *PaulEkmanGroup*. [Online] 2020. <https://www.paulekman.com/universal-emotions/>.
- Fiedler, Jiří a Horáková, Jana. 2005.** *Komunikace v řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. str. 164. ISBN8021312955.
- Freud, Sigmund.** [Online]
- Chalupa, Radek. 2012.** *Efektivní krizová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2012. str. 176. ISBN 978-80-247-4234-2.
- Ireland, Alleyne. 1914.** INTERNET ARCHIVE. *INTERNET ARCHIVE*. [Online] 1914. <https://archive.org/details/josephpulitzerr01irelgoog/page/n78/mode/2up>.
- Janda, Patrik. 2004.** *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2004. str. 128. ISBN 80-247-0781-0.
- Jarošová, Eva a kol. 2005.** *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha : Management Press, 2005. str. 248. ISBN 80-7261-135-6.
- Khelerová, Vladimíra. 1995.** *Komunikační dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 1995. str. 144. ISBN 80-7169-223-9.
- Křivohlavý, Jaro. 2002.** *Konflikty mezi lidmi*. Praha : Portál, 2002. str. 192. ISBN 80-7178-642-X.

Lednický, Václav. 2007. *Základy managementu*. Ostrava : Repronis, 2007. str. 165. ISBN 978-80-7329-148-8.

Malone III., P. B.

ManagementMania. 2016. managementmania.com. *ManagementMania*. [Online] 17. 3 2016. <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>.

McLaganová, Patricia a Krembs, Peter. 1998. *Komunikace na úrovni*. Praha : Management Press, 1998. str. 190.

Nakonečný, Milan. 2009. *Psychologie osobnosti*. Praha : Academia, 2009. str. 620. ISBN 9788020016805.

Pavlica, Karel, Jarošová, Eva a Kaiser, Robert B. 2010. *Versatilní vedení - Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha : Management Press, 2010. str. 228. ISBN 978-80-7261-208-6.

Pokorná, PhDr. Dana a doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D. 2010. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. Olomouc : Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2010. ISBN 978-80-87240-35-9.

Tichá, Ivana a Hron, Jan. 2003. *Strategické řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství CREDIT Praha, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

Vybíral, Zbyněk. 2009. *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

—, 2009. *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2009. str. 320. ISBN 978-80-7367-387-1.

Vymětal, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací, Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 328. ISBN 978-80-247-6742-0.

7. Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 - SCHÉMA KOMUNIKACE.....	24
OBRÁZEK 2 - MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA (MANAGERIAL GRID)	37
OBRÁZEK 3 - ZÁKLADNÍ PRINCIPY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	39

8. Seznam grafů

GRAF 1 - ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ	13
GRAF 2 - POHLAVÍ RESPONDENTŮ.....	13
GRAF 3 - DŮLEŽITOST ASPEKTŮ PŘI PRÁCI S INFORMACEMI	48
GRAF 4 - PROBLÉM PŘI PRÁCI S INFORMACEMI.....	49
GRAF 5 - ASPEKTY PŘI PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ	49
GRAF 6 - PROBLÉMY PŘI PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ.....	50
GRAF 7 - ELIMINACE OHROŽENÍ KOMUNIKACE	51
GRAF 8 - DOSTATEK INFORMACÍ OD NADŘÍZENÝCH.....	51
GRAF 9 - DOSTATEK INFORMACÍ OD PODŘÍZENÝCH	52
GRAF 10 - DOSTATEK INFORMACÍ OD KOLEGŮ.....	52
GRAF 11 - NEDOSTATEK DŮLEŽITÝCH INFORMACÍ.....	53
GRAF 12 - VČASNÉ PŘIJETÍ INFORMACÍ OD NADŘÍZENÝCH	54
GRAF 13 - VČASNÉ PŘIJETÍ INFORMACÍ OD PODŘÍZENÝCH.....	54
GRAF 14 - VČASNÉ PŘIJETÍ INFORMACÍ OD KOLEGŮ	54
GRAF 15 - DŮLEŽITOST ZPĚTNÉ VAZBY	55
GRAF 16 - ZDROJE INFORMACÍ.....	59
GRAF 17 - NEÚPLNÉ INFORMACE - ROZHODNUTÍ.....	60
GRAF 18 - INTUICE PŘI ROZHODOVÁNÍ.....	60
GRAF 19 - KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	62
GRAF 20 - DŮLEŽITÉ PRVKY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	63
GRAF 21 - NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	63
GRAF 22 – FAKTORY VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	64
GRAF 23 - FAKTORY VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	65
GRAF 24 – PROBLÉMY PŘI VERBÁLNÍ KOMUNIKACI	65
GRAF 25 - FAKTORY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	66
GRAF 26 - FAKTORY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	67
GRAF 27 - PROBLÉMY PŘI NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACI.....	68
GRAF 28 - ÚROVEŇ INTERNÍ KOMUNIKACE	68
GRAF 29 - KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝMI.....	69
GRAF 30 - KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI	70
GRAF 31 - KOMUNIKACE S KOLEGY	70
GRAF 32 – PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ	71
GRAF 33 - ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	72
GRAF 34 - POUŽÍVÁNÍ MANUÁLU KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	72
GRAF 35 - KOMUNIKACE BĚHEM KRIZOVÉ SITUACE.....	73

9. Přílohy

Dotazník:

U následujících otázek vyberte, prosím, jednu odpověď.

- 1. Na jaké úrovni řízení pracujete?**
 - a) nižší management
 - b) střední management
 - c) vyšší management

- 2. Jaké je Vaše pohlaví?**
 - a) muž
 - b) žena

- 3. Pro práci manažera jsou velice důležité informace. Co je podle Vás nejdůležitějším aspektem při práci s informacemi?**
 - e) získání informací
 - f) třídění a výběr potřebné informace
 - g) zhodnocení vybrané informace
 - h) použití vybrané informace

- 4. Co je podle Vás největším problémem při práci s informacemi?**
 - e) získání informací
 - f) třídění a výběr informace
 - g) zhodnocení vybrané informace
 - h) použití vybrané informace

- 5. Myslíte si, že dostáváte dostatek informací potřebných k plnění stanovených cílů?**
 - 5.1 od nadřízených pracovníků**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - 5.2 od podřízených pracovníků**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - 5.3 od kolegů na stejné úrovni**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

- 6. Proč si myslíte, že se k Vám nedostávají důležité informace?**
 - e) z nedostatku času
 - f) neochota komunikovat
 - g) nedostatek komunikačních dovedností
 - h) záměrné zatajování informací

- 7. Myslíte si, že se k Vám důležité informace dostávají vždy včas?**
 - 7.1 od nadřízených pracovníků**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - 7.2 od podřízených pracovníků**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - 7.3 od kolegů na stejné úrovni**

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

8. Při rozhodování pro Vás mají největší váhu informace získané:

- d) od spolupracovníků
- e) z odborné literatury
- f) od specializovaných agentur

9. Když se dostanete do situace, kdy nemáte kompletní informace, ale rozhodnutí by se nemělo zbytečně odkládat. Učiníte rozhodnutí i na základě neúplných informací?

- e) téměř vždy
- f) často
- g) pouze výjimečně
- h) nikdy

10. Používáte při svém rozhodování intuici?

- e) téměř vždy
- f) často
- g) pouze výjimečně
- h) nikdy

11. Jaká je podle Vás úroveň interní komunikace ve Vaší společnosti?

- a) velmi dobrá b) spíše dobrá c) spíše špatná d) špatná

12. Který z nástrojů interní komunikace používáte nejčastěji?

- f) elektronická komunikace
- g) písemná komunikace
- h) telefonický hovor
- i) osobní schůzky
- j) skupinové porady

13. Kterému z faktorů verbální komunikace přikládáte největší důležitost?

- g) obsah sdělení
- h) vhodná hlasitost projevu
- i) správná artikulace
- j) spisovný projev
- k) plynulý projev
- l) projev bez vulgarismů

14. Co Vám dělá nejmenší problém při verbální komunikaci?

- g) obsah sdělení
- h) vhodná hlasitost projevu
- i) správná artikulace
- j) spisovný projev
- k) plynulý projev
- l) projev bez vulgarismů

15. Kterému z faktorů neverbální komunikace přikládáte největší důležitost?

- g) Mimika
- h) Gestikulace
- i) Haptika (komunikace prostřednictvím dotyků)
- j) Proxemika (vzdálenost účastníků komunikace)
- k) Pohledy očí
- l) Tón hlasu

16. Co Vám dělá nejmenší problém při neverbální komunikaci?

- g) Mimika
- h) Gestikulace
- i) Haptika (komunikace prostřednictvím dotyků)
- j) Proxemika (vzdálenost účastníků komunikace)
- k) Pohledy očí
- l) Tón hlasu

17. V mezilidské komunikaci vznikají velmi často konflikty. Co je podle Vás hlavní příčinou jejich vzniku?

- d) etika vztahu (výraz neúcty nebo lhostejnosti k druhému, nerovnoměrný vztah)
- e) pedagogika působení (výchovné prvky v komunikaci)
- f) psychologie kontaktu (konflikt na základě kontaktu – sympatie-nesympatie)

18. Z jaké role většinou vystupujete při řešení konfliktů na pracovišti (z pozice třetí osoby)?

- d) z pozice arbitra (rozhodujete o řešení konfliktu)
- e) z pozice mediátora (kontrolujete, jak zúčastněné strany konflikt řeší)
- f) konflikt by si měly vyřešit zainteresované strany mezi sebou

19. V případě vzniku krizové situace, postupujete podle manuálu krizové komunikace?

- d) ano, vždy se řídím manuálem
- e) ne, jedním spíše intuitivně
- f) ne, nemáme manuál krizové komunikace

20. Který z nástrojů komunikace používáte během krizové situace?

- f) krizovou webovou stránku
- g) intranet pro komunikaci se zaměstnanci
- h) internetová sociální média
- žádný z uvedených

U následujících otázek ohodnoťte nabízené odpovědi podle důležitosti na škále 1 - 5 (1 - nevýznamné, 5 - zásadně důležité).

21. Co je z Vašeho pohledu nejdůležitější při předávání informace?

- e) úplnost předávané informace
- f) terminologická přesnost
- g) srozumitelnost informace pro příjemce

- h) včasné předání informace
- 22. Co je podle Vás největší problém při předávání informace?**
- e) zakódování předávané informace
 - f) přesná forma sdělení
 - g) použití vhodného kanálu pro předání informace
 - h) dekodování informace příjemcem (správné pochopení)
- 23. Nepochopení předávané informace a z toho plynoucí ohrožení komunikace lze eliminovat pomocí:**
- f) používání odborné terminologie
 - g) přesné formulace
 - h) používání ustálených termínů
 - i) příprava komunikace
 - j) neverbální komunikace (eliminace matoucích gest)
- 24. Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným komunikačním dovednostem, má-li být komunikace efektivní?**
- g) pozorování
 - h) naslouchání
 - i) empatie
 - j) dotazování
 - k) popisování
 - l) přijímání závěrů
- 25. Významným prvkem efektivní komunikace je zpětná vazba. Z jakého důvodu je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašich podřízených?**
- e) potvrzení, že příjemce mou zprávu obdržel
 - f) potvrzení, že příjemce mou zprávu pochopil
 - g) kontrola plnění mnou zadaných úkolů
 - h) zdroj podnětných myšlenek a připomínek od podřízených
- 26. Který z prvků efektivní komunikace je podle Vás nejdůležitější?**
- e) přímost
 - f) respekt
 - g) společná odpovědnost
 - h) cílovost (dohoda o cílech)
- 27. Co Vám dělá největší problém při verbální komunikaci?**
- g) obsah sdělení
 - h) vhodná hlasitost projevu
 - i) správná artikulace
 - j) spisovný projev
 - k) plynulý projev
 - l) projev bez vulgarismů
- 28. Co Vám dělá největší problém při neverbální komunikaci?**

- g) mimika
- h) gestikulace
- i) haptika (komunikace prostřednictvím dotyků)
- j) proxemika (vzdálenost účastníků komunikace)
- k) pohledy očí
- l) tón hlasu

29. Jakou formu komunikace preferujete při komunikaci:

29.1 s nadřízenými pracovníky?

- a) písemná komunikace
- b) elektronická komunikace
- c) telefonický hovor
- d) osobní schůzka

29.2 s podřízenými pracovníky

- e) písemná komunikace
- f) elektronická komunikace
- g) telefonický hovor
- h) osobní schůzka

29.3 s kolegy na stejné úrovni

- e) písemná komunikace
- f) elektronická komunikace
- g) telefonický hovor
- h) osobní schůzka