

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Hodnocení manažerské komunikace**

**Bc. Eva Kratochvílová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eva Kratochvílová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Hodnocení manažerské komunikace**

Název anglicky

**Managerial Communication Assessment**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je posoudit úroveň komunikace manažera ve zvolené společnosti z pohledu současných i bývalých zaměstnanců společnosti. Na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

### **Metodika**

Teoretická část práce: kritický přehled současných poznatků o řešené problematice.

Praktická část: analýza úrovně komunikace manažera (prvky, obsah a formy sdělení, kanály, komunikační dovednosti atd.) v kontextu uplatňovaného stylu řízení. Vyhodnocení a návrh doporučení k případným změnám.

## Doporučený rozsah práce

60 80 stran + přílohy

## Klíčová slova

Komunikace, styl řízení, obsah a forma sdělení, komunikační kanály

---

## Doporučené zdroje informací

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery : manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

EVANGELU, J. E. *Krizová komunikace : efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-175-7.

GOULSTON, M. – LATEČKOVÁ, B. *Domluvit se dá s každým : techniky úspěšné komunikace*. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1399-4.

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

LOŠŤÁKOVÁ, O. *Empatická a asertivní komunikace : jak zvládat obtížné komunikační situace*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2227-1.

MILLER, R. K. – KADLEC, J. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

ŽANTOVSKÁ, I. *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán, 2015. ISBN 978-80-7363-712-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

---

V Praze dne 30. 03. 2022

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení manažerské komunikace" 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 31.3.2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní profesorce Ivaně Tiché, která mi dala najevo, že naděje umírá poslední.

# Hodnocení manažerské komunikace

## Abstrakt

Komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů jakékoliv spolupráce či vytváření hodnot v kolektivu. Ať už se jedná o komunikaci verbální či neverbální, v manažerských pozicích je důležité komunikaci ovládat na takové úrovni, aby byla co nejefektivnější.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení jednotlivých prvků komunikace a stylu řízení manažera z pohledu zaměstnanců minulých i budoucích vybrané společnosti. Především obsah, forma komunikace a řízení. Dále využití komunikačních kanálů, komunikačních dovedností, principů efektivní komunikace, stylu řízení, plánování a organizování. Na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

První teoretická část se věnuje především obecné charakteristice jednotlivých oblastí komunikace a managementu. Je zpracovaná na základě prostudování odborné literatury, citací a literárních rešerší.

Druhá praktická část je analytická. Jedná se o souhrn dat, která byla získána pomocí dotazníkového šetření. Výstupem je navržení zlepšení komunikačních schopností daného manažera.

**Klíčová slova:** Komunikace, manažer, styl řízení, obsah a forma sdělení, komunikační kanály, formy komunikace, komunikační dovednosti, kompetence, komunikační výměna

# Managerial Communication Assessment

## Abstract

Communication is one of the most important factors of any cooperation or creation of values in the team. Whether it is verbal or non-verbal communication, in managerial positions it is important to control communication at such a level that it is as effective as possible. The aim of this thesis is to evaluate the various elements of communication and management style of the manager from the perspective of employees of past and future selected companies. Above all, content, form of communication and management. Furthermore, the use of communication channels, communication skills, principles of effective communication, management style, planning and organizing. Based on the findings, propose measures to improve the situation.

The first theoretical part deals mainly with the general characteristics of individual areas of communication and management. It is based on a study of professional literature, citations and literary research.

The second practical part is analytical. This is a summary of data obtained through a questionnaire survey. The output is a proposal to improve the communication skills of the manager

**Keywords:** Communication, manager, management style, content and form of communication, communication channels, forms of communication, communication skills, competences, communication exchange

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Management .....	12
3.1.1 Činnost a požadavky personálního managementu .....	13
3.1.2 Rozhodování .....	14
3.2 Manažer .....	15
3.2.1 Manažerské dovednosti.....	16
3.2.2 Manažerské styly.....	20
3.2.3 Extraverze a Introverze v komunikaci .....	25
3.3 Komunikace.....	26
3.3.1 Obecná charakteristika komunikace .....	26
3.3.2 Formy komunikace .....	28
3.3.3 Komunikační funkce .....	29
3.3.4 Druhy komunikace .....	30
3.3.5 Formální a neformální komunikace .....	36
3.3.6 Komunikační výměna .....	36
3.3.7 Komunikační dovednosti .....	37
3.3.8 Komunikační bariéry.....	38
3.3.9 Řešení konfliktů .....	41
3.3.10 Efektivní manažerská komunikace .....	42
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>43</b>
4.1 Charakteristika podniku .....	43
4.1.1 Komunikace v podniku .....	43
4.2 Dotazníkové šetření.....	44
4.2.1 Charakteristika respondentů.....	45
4.2.2 Analýza nasbíraných dat .....	49
4.2.3 Verbální komunikace .....	51
4.2.4 Neverbální komunikace .....	56
4.2.5 Obsah komunikace .....	60
4.2.6 Komunikační výměna .....	64
4.2.7 Dovednosti manažera .....	69
4.2.8 Souhrnná tabulka.....	73



4.2.9	Doplňkové otázky .....	74
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>76</b>
5.1	Návrhy na zlepšení komunikace .....	78
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>84</b>
8.1	Seznam obrázků .....	84
8.2	Seznam tabulek .....	84
8.3	Seznam grafů.....	84

# 1 Úvod

Komunikace je jedním ze základních prvků našeho bytí, ať už lidí tak zvířat.

Od narození komunikujeme s rodiči i okolím a stejně tak, je to celý život. Když spolu dva mluví jedním jazykem, neznamená to totéž a už vůbec ne, že si budou dobře rozumět.

Ve škole jsme se učili stejnému jazyku, stejné gramatice, poslouchali jsme stejný výklad, ale naše smýšlení nad předávanou informací může být rozdílné. Každý máme jinou slovní zásobu, odlišné schopnosti, dovednosti i zkušenosti. Všechny tyto aspekty ovlivňují odlišné vnímání a interpretace rozhovorů. Úspěšná komunikace je založena na vhodné a vědomé volbě slov, na kvalitním vnímáním člověka, se kterým komunikujeme, na přístupu odpovědnosti a flexibilitě reagovat.

Komunikace spočívá ve vzájemné výměně a přenosu informací. Prostřednictvím komunikace jsou sdělovány pocity, emoce nebo přání. Ať už se jedná o verbální či neverbální formu komunikace. V lidském měřítku spojuje dvě vědomí za účelem sdělování. Její ovládnutí nám dává silný potenciál být úspěšní, prosadit se, pomáhat i porozumět.

Komunikace je složitý proces, který obsahuje schopnost empatie, naslouchání, projev respektu nebo navrácení zpětné vazby. Jedná se o jednu z hlavních funkcí manažera, který správnou komunikací zajišťuje úspěšný chod organizace.

Manažeři se snaží naplňovat společné cíle organizace. K dosažení výsledků je v jejich zájmu ovládat efektivně komunikaci potřebnou pro manažerskou funkci. Zvolením vhodného stylu komunikace mohou lépe vést, motivovat a rozvíjet tým lidí, kteří mají s manažerem společný cíl. Správný manažer je vnímavý a snaží se brát ohledy na své kolegy ze širšího spektra než jen zaměřením na konečný cíl. Bohužel ne všichni manažeři takovou formu komunikace ovládají a nevyužívají všechny dostupné informace o vhodné komunikaci a jejích podmínkách.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je posoudit úroveň komunikace manažera ve zvolené společnosti z pohledu zaměstnanců společnosti. Především obsah, forma komunikace a dovednosti. Dále využití komunikačních kanálů, komunikačních dovedností a principů efektivní komunikace. Na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření ke zlepšení komunikace manažera.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část práce je kritickým přehledem současných poznatků o řešené problematice. Bylo čerpáno z dostupných knih, článků a internetových zdrojů.

Praktická část obsahuje analýzu komunikace manažera (prvky, obsah a formy sdělení, kanály, komunikační dovednosti atd.) v kontextu uplatňovaného stylu řízení.

Analýza je provedena dotazníkovým šetřením, které je rozděleno do určitých oblastí. Ty pomocí statistického šetření lépe vyhodnotí hodnocení komunikace manažera pracovníky. V závěru práce je zhodnocení a návrh doporučení k případným změnám v komunikaci manažera.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Pojem management pochází z počátku 20. století z anglického slova „to manage“, tedy znamenající řídit, vést, zvládat, spravovat. Hlavním úkolem managementu je proces vedení a řízení pracovníků, který napomáhá k efektivnímu průběhu organizace (Veber a kol, 2009).

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby. (Armstrong, 1999)

Tento pojem zahrnuje vícero možných významů. Je to činnost, která volí tu nejvhodnější strategii, koordinuje lidi za účelem splnění cíle. Má k dispozici různé zdroje, se kterými musí umět vhodně a efektivně nakládat. Ať už se jedná o finance, technologické či přírodní zdroje nebo i lidskou sílu.

Management může označovat větší skupinu lidí, kteří jsou společně ve vedení firmy, stejně tak i každého pracovníka, který vede sebemenší počet dalších pracovníků. Jedná se o umění komunikace a předání vědní disciplíny, kterou daná osoba či uskupení pracovníků ovládá.

*„Management je proces, kde dochází ke koordinaci činností skupiny pracovníků, který je vykonávaný jedním nebo celou skupinou pracovníků, jejímž cílem je dosažení stanových výsledků, kterých by člověk jako jednotlivec nedosáhl.“ (Blažek, 2011).*

### 3.1.1 Činnost a požadavky personálního managementu

Dle Armstronga jsou hlavními činnostmi a požadavky personálního řízení prováděné manažery a personalisty především:

- Organizace, která zajišťuje integraci, kooperaci a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování. Rozhoduje o vytváření pracovních míst a jejich obsahu. Nadále dává pozor, aby byla jasně řečená odpovědnost pracovníka a jeho vztah s ostatními lidmi ve společnosti.
- Zabezpečení pracovních zdrojů, a to sice plánováním lidských zdrojů, odhadování budoucích potřeb z různých hledisek. Zda je dostatečné množství pracovníků a zda jsou dostatečně kvalifikovaní a schopní. Zajistit případné typy lidí pro potřeby organizace.
- Řízení výkonu za dosažením co nejlepších výsledků celé organizace i týmu a jednotlivců statistickým měřením a řízením výkonů dle předem řečených cílů.
- Rozvoj zaměstnanců a manažerů je jedním z nejdůležitějších aspektů. Systematicky rozvíjet, uplatňovat a podporovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců. Tímto způsobem je připravovat na náročnější úkoly a cíle, které jsou schopni vykonávat v přítomnosti i v budoucnosti.
- Odměňování zaměstnanců hodnocením práce, vytvářením mzdových a platových struktur, přizpůsobení odměn dle dosažených výsledků či zaměstnanecké výhody navíc k platu/mzdě.
- Zaměstnanecké vztahy udržují ve formálních i neformálních podobách spolu s odbory. Zapojování zaměstnanců do rozhodování, která se týkají obou stran, a především komunikace pro prodávání informací.
- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance. Týká se i zajištění pomoci při řešení osobních problémů.
- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí, ta slouží pro zajištění pracovních podmínek jako je povýšení, přeložení, stížnosti, nadbytečnost. Zajišťuje rovnost na pracovišti, zamezení sexuálnímu harašení, diskriminaci či užívání návykových látek. V této sekci se nachází i takzvaný informační

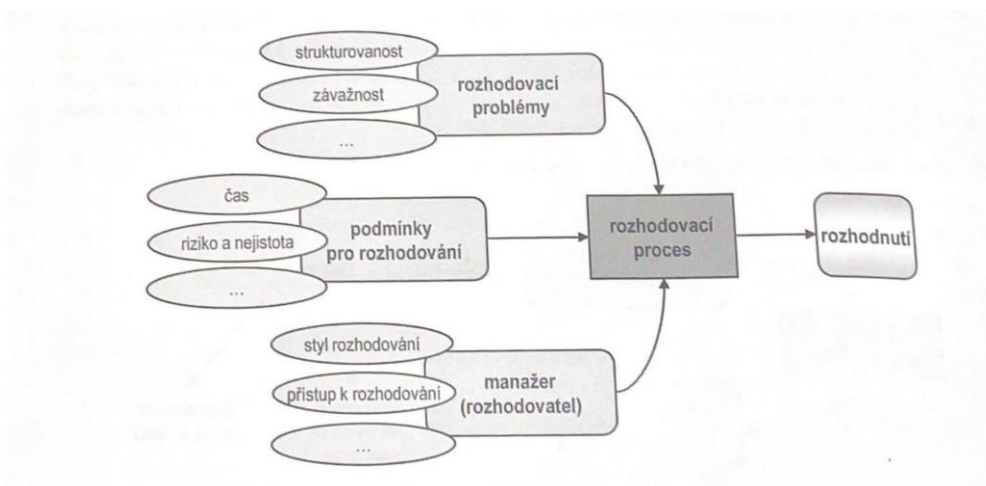
systém organizace, který sbírá personální informace a další záznamy pro lepší rozhodování.

### 3.1.2 Rozhodování

Rozhodování bezesporu patří mezi jedny z nejvýznamnějších činností, které manažeři uskutečňují v rámci managementu. Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno.

Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, především strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. (Fotr, Švecová a kol.,2010)

Obrázek 1 Pohled na rozhodovací proces



Zdroj: Fotr, 2010

Existují dvě stránky rozhodování a rozhodovacích procesů, takzvaně meritorní, která je věcná, obsahová a formálně-logická stránka rozhodování, takzvaně procedurální.

Meritorní stránka odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, jejich typů. Každý jednotlivý typ má své specifické znaky, rysy a ty jsou právě zdrojem odlišností těchto procesů. Rozhodování o výrobě s sebou nese jiné rysy než rozhodování o investicích. Každý jednotlivý obor má své rozhodovací procesy.

Formálně-logická stránka je naopak odrazem skutečnosti, že proces každého jednotlivého rozhodování nese společné rysy a vlastnosti bez ohledu na jejich odlišný obor. Spojení těchto procesů se nazývá rámcový postup řešení. Jedná se o identifikaci samotného problému, hledání příčin, stanovení cílů řešení až po vyhodnocení variant a zvolení vhodné varianty určené k realizaci.

### **3.2 Manažer**

Ve 21. století dostává manažer velkou podporu v podobě techniky, postupů a metod od samotného managementu. Umět a znát tyto techniky je ovšem pouze počátek většího záběru znalostí a umu, které by měl manažer ovládat. Řídící techniky se nazývají tvrdými dovednostmi. Tyto samotné techniky k úspěšnosti nestačí. Existují takzvané měkké dovednosti, ke kterým patří vedení lidí, které více záleží na sociální zralosti a ovládnutí své osobnosti.

*“Manažeři jsou manažery do té míry, v níž podřízení dělají to, co jim uloží. Pokud to nedělají vůbec nebo to dělají jinak, pak se stěží dá hovořit o managementu, a ještě méně o vedení. Jinými slovy, podstatnou součástí práce manažera je schopnost přimět lidi k určitému druhu činnosti a k dosahování výsledků.” (Čakrt, 2009)*

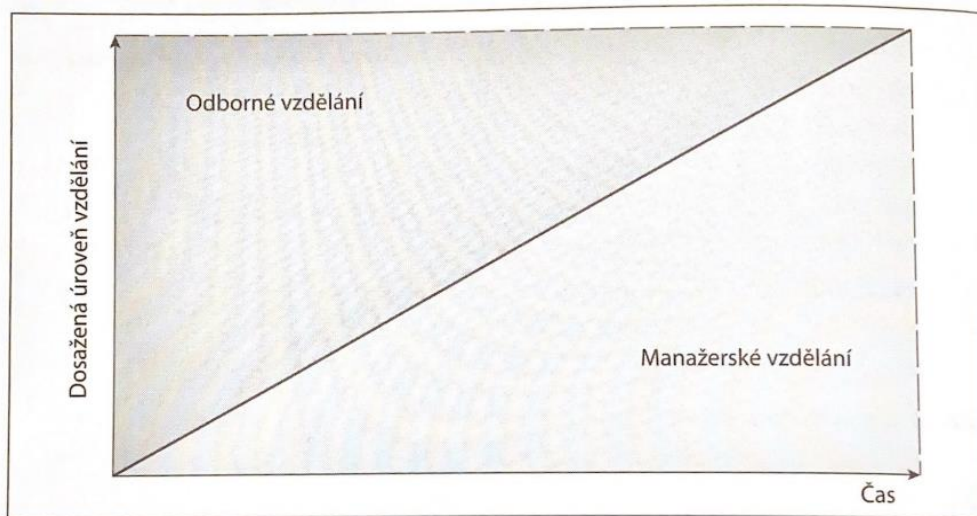
### 3.2.1 Manažerské dovednosti

Pokud hodnotíme manažera, zaměřujeme se kromě osobní charakteristiky také na získané charakteristiky. Každý člověk v průběhu života získá, nabude vzdělání, které si následně rozšiřuje celý život. S těmito nabytými znalostmi pak dosahuje určitých dovedností, které mu umožňují vykonávat práci.

#### Znalosti

Znalosti představují všechny teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Pro výkon práce manažerské pozice jsou potřeba odborné znalosti z managementu. S přibývajícimi roky praxe přichází povýšení na vyšší manažerskou funkci. Každé takové povýšení znamená větší nárok na vzdělání.

Obrázek 2 Poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání



Zdroj: Jan Lojda, 2011

Současné trendy ve vnímání potřeb odborného vzdělání manažerů jdou někdy ještě dál. Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že pokud pracovník disponuje kvalitním manažerským vzděláním, je schopen se do tří měsíců adaptovat na jakoukoliv firmu bez ohledu na skutečnost, jaké nabízí výrobky nebo služby. Spolu s tím se ale také využívá tvrzení, že takto přijatý pracovník přibližně do tří let vyčerpá pro danou práci nebo firmu



svoji počáteční kreativitu a elán, a je zapotřebí ho nahradit. Příklady z praxe užitečnost těchto přístupů v řadě případů potvrzují. (Lojda, 2011)

## **Dovednosti**

Dovednosti jsou návyky, které lze získat cvikem nebo praxí. Pro získání dovedností je potřeba čas. Každý člověk má jiné schopnosti, a proto je pro každého člověka délka získání dovedností jiná. Pro manažerskou činnost je dle Lojdy důležité:

- dovednosti osobního charakteru – vnímání sebe sama, poznání se, schopnost reflexe a sebereflexe, sebeřízení;
- dovednosti koncepčního charakteru – schopnost využívat příležitosti, plánování cílů, vizí;
- dovednosti v řízení lidských zdrojů – schopnost vést lidi, technika delegování, vyjednávání;
- dovednosti technického charakteru – uplatňování manažerských technik, odbornosti.

Zkušenosti úzce souvisí s dovednostmi. Dle zkušeností je schopen manažer správně odhadnout budoucí vývoj či reakce, které vyplývají z okolí.

## **Kompetence**

Výraz kompetence se často používá pro označení pravomocí. V kontextu manažerských dovedností se používá spíše schopnost dosahovat samostatně stanoveného cíle. Jedná se o vyjádření schopností činnost kvalifikovaně vykonávat ve stanovené kvalitě a daném čase. Na pracovníka, který je kompetentní je možné se spolehnout a svěřit mu i náročné ne zcela definované úkoly.

V pracovní sféře se setkáváme se situacemi, kdy si pracovníci jsou či nejsou vědomi svých kompetencí. Existuje 5 možností, které mohou v praxi nastat:

1. Nemá kompetence a neví to  
velmi špatná varianta pro zaměstnavatele
2. Má kompetence a neví to  
dobrá varianta pro zaměstnavatele
3. Nemá kompetence a ví to  
platí u lidí s vysokou mírou sebereflexe

4. Má kompetence a ví to  
velmi drahá varianta pro zaměstnavatele
5. Má podvědomé kompetence  
nejvýhodnější ale ne příliš častá varianta

Předpoklady kompetentnosti pro výkon manažerské činnosti lze rozdělit do tří skupin. V první skupině se nachází vlastnosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, které na dané pozici bude potřebovat. V druhé skupině se nachází míra vnitřní energie a vůle využívat schopnosti z první skupiny. Ve třetí skupině se nachází zkoumání faktu, zda v konkrétní organizaci, či prostředí budou první dvě skupiny fungovat.

Výčet nejdůležitějších manažerských kompetencí:

- sebedůvěra, sebehodnocení, schopnost se uplatnit, vyhodnocovat;
- schopnost zařadit se a prosadit v daném prostředí;
- vnímat nezdary a překážky jako výzvy, ne jako bariéry;
- vyhledávat řešení ještě nevzniklých situací;
- osobní aspirace;
- sebekontrola;
- usilovná práce;
- etika v chování;
- estetika, kreativita;
- tolerance, pochopení;
- smysl pro humor;
- stálý osobní růst;
- schopnost vést ostatní;
- integrita osobnosti;
- představitost;
- analytické schopnosti;
- rozpoznání výhodných situací;
- přizpůsobivost;
- řešení nepříznivých situací;
- schopnost nést riziko.

Manažerská funkce je činností, při které manažer vykonává svou práci. Autorem zjevně nejstarší klasifikace manažerských funkcí je Henri Fayol, který je zasadil mezi plánování, organizování, příkazování, kontrolování a koordinace.

### **Jednání manažera**

Nejpodstatnějšími aktivitami řízení v manažerské práci jsou motivace, organizace a komunikace. Tyto tři aktivity jsou nedílnou součástí práce manažera. Manažer reguluje chování svých podřízených zaměstnanců a jejich chování by mělo být pod určitou kontrolou. Většinou se ve vztazích mezi manažerem a podřízeným vyskytují řady problémů. Způsob řízení manažera nemusí být vždy respektován a pozitivně přijat. Například podřízený může skrývat menší či větší nesouhlas s řízením manažera. Proto manažer musí být citlivý pro zaregistrování zpětné vazby a musí být empatický. Pokud takový není, může vyvolat nedůvěru a vztah s pracovníky nemusí mít otevřenost a opravdovou hodnotu. Důvěra ve vztahu má také určité hranice. Není optimálním vztahem, když mezi řídicím pracovníkem a podřízeným vznikne až moc velká závislost. Manažer by měl vychovat své podřízené, aby zvládali problémy bez pomoci řídicích pracovníků (Mikulaščík, 2003).

### **Asertivita**

Lojda říká, že asertivita je z jednou nejdůležitějších měkkých technik, které by měl manažer ovládat. „*Asertivní jedinec dokáže využívat takzvaná asertivní práva, mezi která patří právo na vlastní názor, právo nesouhlasit, právě se samostatně rozhodnout apod. Na druhé straně může manažer ve své praxi používat asertivní techniky, které mu mohou jeho práci ve vztahu k ostatním spolupracovníkům výrazně usnadnit.*“ (Lojda, 2011)

Příklady asertivních technik dle Lojdy:

- technika přeskakující gramodesky - klidné opakování podobných slov, která vyjadřují určité stanovisko
- technika otevření se - vyjádření vlastních pozitivních či negativních pocitů bez projevů úzkosti, rozpaků, napětí či agrese

- technika otevřených dveří - využívá se, pokud dotyčný počítá s odporem a nárazem. Je mu otevřena cesta bez odporu; při rozhovoru s protivníkem je přijímána část argumentace, která je pravdivá. Manažer by měl ignorovat kritické výhrady.
- technika ignorování vybraných záležitostí - manažer potvrzuje své porozumění, nicméně se nevyjadřuje kriticky, nekomentuje, neútočí, nevysvětluje
- technika tázání na negativa - manažer se dotazuje na vlastní nedostatky, přistupuje ke všemu s nadhledem a myšlenkou, že nikdo není dokonalý. (Lojda, 2011)

## **Motivace**

Existují 2 typy motivace, a to vnitřní a vnější. Vnitřní motivace obsahuje faktory, které jsou vytvořeny lidmi a ovlivňují je k určitému chování. Mezi tyto faktory patří autonomie, odpovědnost, možnost rozvíjet schopnosti a dovednosti, možnost postupu k pracovním funkcím apod. Vnější motivace je taková motivace, kterou dělají nadřizení pracovníci pro lidi, aby je motivovali. Patří sem například odměny ve formě pochvaly, povýšení nebo zvýšení platu anebo také tresty ve formě kritiky, odeprání platu či disciplinárního řízení. (Armstrong, 1999)

### **3.2.2 Manažerské styly**

Temperamenty dle Čakra sdružují lidské povahy do skupin s podobnými vlastnostmi. Díky nim je možnost přesně předpovědět vlastnosti člověka. K určení temperamentu je důležité zjištění způsobu přijetí informace. Existují dvě zásadní vymezení temperamentu dle Keirseya, smyslové a intuitivní. Smyslový temperament vidí věc tak jak je, vidí strom, případně co se z něj může stát. Intuitivní temperament vidí věc jako součást většího celku, les.

Jsou dány dva temperamenty smyslové a dva intuitivní. Pokud se informace přijala intuicí, tak se jedná o přijímání abstraktních dat, o dalších možnostech, které se mohou stát. Poté nastává fáze, jakým způsobem budou tyto informace zpracovány, objektivně pomocí myšlení - T nebo subjektivně cítěním - F.

Takto vznikly dva temperamenty NT - racionální a NF - idealistický.

Pro temperament Smyslový je důležitější, co se s předanými informacemi dále stane. Zda se budou třídit, organizovat, tedy nějakým způsobem usuzovat - J nebo je dál pobírat, předělávat či rozvíjet za dozoru preference - P. Další dva temperamenty nazýváme SJ - strážcovský a SP - hráčský.

Každý z těchto čtyř temperamentů je dál dělen na čtyři podrobnější typy dle:

- rysů lidské povahy - Extraverzní či Introverzní;
- smyslového typu - usuzující či vnímající;
- jisté převahy - myšlení či cítění.

### **Strážci SJ** (zastoupeni ve 38 %)

Introvertní smyslové vnímání S s usuzováním J je možné charakterizovat jako temperament typický pro člověka patřícího k organizacím. Jedná se o manažery přijímající informace smysly, a to skrze sebe, introvertně. Jedná se o efektivní pojmání předem připravených dat, čísel, tabulek. Následně poměřují nové informace se zkušenostmi z minulosti. Mají respekt k postupům, pravidlům, předpisům. Manažeři tohoto typu mají vše dobře připravené, prostudované a podložené. Potřebují velmi konkrétní zpětnou vazbu. Jsou spolehliví a pečliví.

Ve vztahu k pracovníkům chtějí, aby se řešily konkrétní záležitosti a drželi se jich. V komunikaci jim záleží na věcnosti a přímočarosti, což se někdy dá pochopit jako nedostatek taktu. V tomto důsledku se může stát, že dojde k nedorozumění, protože strážce chce, aby věci proudily a fungovaly, neváhá se ozvat ve chvíli jakékoliv pochybností bez ohledu na přítomnost dalších lidí. Následně svou komunikací dokáže vyvolat mylné pocity. Mají sklon řešit spíše negativní a slabé články druhých. Pochvaly a ocenění uskutečňují málokdy a velmi výjimečně.

Kombinace Strážců:

- ISTJ Introvertní smyslový typ usuzující s převahou myšlení, označován také jako Správce;

- ISFJ Introvertní smyslový typ usuzující s převahou cítění, označován také jako Ochránce;
- ESTJ Extrovertní smyslový typ usuzující s převahou myšlení, označován také jako Vedoucí;
- ESFJ Extrovertní smyslový typ usuzující s převahou cítění, označován také jako Pečovatel.

### **Hráči SP (zastoupeni ve 40 %)**

Kombinace vnímání P a extravertního smyslu S mívá ze všech smyslů největší smysl pro realitu, účel a věcnost. Život je to, co je právě teď. Ideální stav pro hráče je, když si mohou dělat kdy a co chtějí, což v organizacích nebývá tradičně vítáno. Do svého výkonu zapojují ve chvíli jednání veškeré své dostupné zdroje a možnosti. Nejsou šetřiví a rádi se podělí. Díky spontánnosti jsou výborní krizoví manažeři. Dokážou odolávat stresu, pracovat pod tlakem a mnohdy tyto situace naopak vyhledávají.

Hráči rádi řeší věci za pochodu, jak přicházejí, nejsou plánovací typy. Občas svým chováním bývají nepředvídatelní a mnohdykrát nastávají nevysvětlitelné zvraty v jejich chování. Jejich cílem je vidět věcné výsledky. Díky své zbrklosti se častokrát u lidí dopouštějí chybných úsudků, které se stávají mylnými. Někomu můžou připadat povrchní a neosobní, pro nic se doopravdy nenadchnou a zřídka kdy je někdo rozhodí.

Ve vztahu se spolupracovníky jsou manažeři hráčského temperamentu pohotoví, dokážou vnímat věcné podněty i nápady. Jsou trpěliví při zrodu myšlenek. Znají své bariéry, proto se necítí být ohrožení neúspěchem či selháním. Jejich adrenalinem je risk a odpovědnost za sebe i druhé. Respektují pokyny a rozkazy od nadřízených, pokud jsou smysluplné. Pokud je zadán úkol, kterému nedůvěřují, jsou schopni zařídit si věci po svém. Tím, že hráči jsou realisté, berou i své spolupracovníky takové jací jsou, nesoudí ani nehodnotí. Nedělá jim potíže ostatní pochválit, ocenit, povzbudit i před samotným výsledkem. Věří, že je to motivace k lepším výsledkům.

#### Kombinace Hráčů:

- ISTP Introvertní smyslový typ vnímající s převahou myšlení, označován také jako Kutil;
- ISFP Introvertní smyslový typ vnímající s převahou cítění, označován také jako Umělec;
- ESTP Extrovertní smyslový typ vnímající s převahou myšlení, označován také jako Podnikatel;
- ESFP Extrovertní smyslový typ vnímající s převahou cítění, označován také jako Bavič.

#### **Racionálové NT** (zastoupeni ve 12 %)

Manažeři tohoto temperamentu se ptají proč, nebo proč ne. Nezajímají se o to, k čemu je to dobré. Racionálové nejraději pracují v koncepční rovině, která směřuje za hranice dneška a přítomné chvíle. Jedná se o abstraktní intuitivní povahu, která je na první pohled méně viditelná. Nejvhodnější využití těchto manažerů je pro navrhování systémů, či modelů. Mají ambice uplatňovat svůj intelekt při řešení složitých situací. Baví je řešit věci poprvé, vytvářet nové pohledy a koncepce. Vnímají věci tak moc ze široka, že se dokážou sami zmást.

Manažeři s tímto typem temperamentu mají tendence sledovat různé myšlenkové pochody u ostatních kolegů. Pokud jim dává jejich nápad smysl, jsou ochotni vydat velké množství energie k realizaci a pomoci. Živí se představou velkého cíle, a tím dokážou strhnout davy. Díky svému velkému rozhledu z cesty občas zbloudí, ovšem neohlížejí se na ostatní a nepotřebují, aby je následovali. Pokud jsou o něčem přesvědčeni, jdou si za tím s jistotou svého vnitřního sebevědomí. Proto ve chvíli, kdy někdo jiný hájí jejich plány či zájmy, se racionálové cítí nekomfortně a vůči dané osobě poté mohou mít výbuchy vzteku, které okolí mohou připadat iracionální.

### Kombinace Racionálů:

- INTJ Introvertní intuitivní typ usuzující s extravertním myšlením, označován také jako Analytik;
- INTP Introvertní intuitivní typ vnímající s převahou myšlení, označován také jako Logik;
- ENTJ Extrovertní intuitivní typ usuzující s převahou myšlení, označován také jako Velitel;
- ENTP Extrovertní intuitivní typ vnímající s introvertním myšlením, označován také jako Debatér.

### **Idealisté NF** (zastoupení v 10 %)

Keirseý spolu s Batesem charakterizují Idealisty NF jako lidi, jejichž skutečné já spočívá ve hledání vlastního já, hledání smyslu života, je jejich smyslem života. Těmto temperamentům záleží na tom, jak si jejich počínání bude vykládat okolí. Chtěli by být obdivováni a oceňováni. Nezájem a ignorace je jejich největším příkořím.

Vnímají prožívání, uvědomují si ho a zkoumají ho. Jsou natolik citliví, že jsou schopni rozeznat i nejjemnější nuance jak v komunikaci, tak v atmosféře. Jejich umění milovat a obdivovat je stejně silné jako jejich umění nenávidět a odmítat. Krátkodobě mohou mít problémy zvládat emoce, jejich reakce může vzbuzovat pocit, že jsou cholericí. Ovšem příznačně jim záleží na lidské stránce organizace. Jejich touha po zapsání se lidem do života a paměti je podmíněná jejich touhou o dosažení integrity. Přináší do vztahů i situací něco, co se může jevit zdánlivě významné.

Idealisté bývají nad jiné komunikačně velice zdatní jak slovem, tak písmem. Ocenění, pochvaly rádi rozdávají a stejně tak i přijímají. Mají výbornou schopnost vyjadřování, pokud si všimnou úspěchu, rádi ho zpropagují a pozvednou morálku. Pro své okolí můžou mít přínos v tom, že dokážou v lidech najít spící potenciály.

Tito manažeři v rámci vztahů v organizacích přesahují k osobnější rovině. S kolegy mnohdy prožívají i vlastní problémy a radosti. Práce pro ně totiž není pouze



výdělkem, ovšem i širším posláním s předpokladem, že jejich spolupracovníci či podřízení tuto vizi s nimi budou sdílet. U podřízených si nejvíce cení samostatnosti.

Kombinace Idealistů:

- INFJ Introvertní intuitivní typ usuzující s převahou citění, označován také jako Poradce;
- INFP Introvertní intuitivní typ vnímající s převahou citění, označován také jako Zprostředkovatel;
- ENFJ Extrovertní intuitivní typ usuzující s převahou citění, označován také jako Protagonista;
- ENFP Extrovertní intuitivní typ vnímající s převahou citění, označován také jako Bojovník.

### 3.2.3 Extraverze a Introverze v komunikaci

V mezilidské komunikaci najdeme mnoho faktorů, které s typem osobnosti nesouvisí. Jsou to například hodnoty, kultura firmy, národní kultura, žargon, vztahy apod. Extraverze a Introverze ukazují, jak se k druhým vztahujeme, zda začínáme rozhovor my či spíše reagujeme na druhé.

Fungování komunikace lze vyjádřit třístupňovým modelem, který popisuje reakce na nastalé situace:

1. fáze - podnět - položená otázka, či jakýkoliv stimul či situace, která přichází zvenčí
2. fáze - zpracovávání - interpretace otázky, zaznamenání situace a příprava reakce
3. fáze - odezva - odpověď na otázku, čin

Extraverti a introverti se liší tím, jak prochází jednotlivými fázemi.

Extraverti mají tendence fázi dvě zpracovávat nahlas, proto si jejich okolí může myslet, že se jedná o fázi tři. Introverti si fázi dvě řeknou v duchu a mnohdy ji ani jako fázi tři nahlas nevysloví.

Extraverti spíše zahajují komunikaci, s nadšením a hlasitostí. Introverti mají občas problém díky hlasitosti a četnosti sdělení extravertů postřehnout myšlenku nebo informaci, kterou jim extraverti sdělují.

### **3.3 Komunikace**

Každý den, každým okamžikem komunikujeme. Když člověk stojí na zastávce na znamení, zvedne ruku na řidiče, vstane v hromadném dopravním prostředku, aby pustil staršího člověka sednout či jen objednává pití v kavárně, všechny jednotlivé situace jsou formy komunikace. Jednou z nejdůležitějších vlastností komunikace je předání informace. Tímto způsobem se rozvíjí země po několik milionů let. Každá informace se vyvíjí, někdo něco přidá, jiný ubere, další upraví. Je to nekonečný proces, který může špatně uchopeným stylem komunikace vytvořit i nepříjemné situace, problémy.

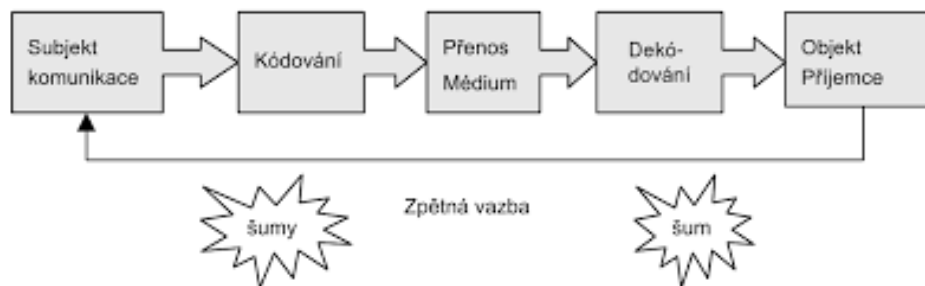
#### **3.3.1 Obecná charakteristika komunikace**

Jakýkoliv vzájemný kontakt dvou a více lidí označujeme jako sociální styk. Je mnoho druhů sociálních kontaktů, z očí do očí, přes telefon nebo jakoukoliv písemnou formou. Jednou ze stránek sociálního styku je stránka komunikační, ta představuje výměnu informací. Informace se přenáší, upřesňuje, formuje. Oba účastníci styku jsou aktivní, jak posluchač, tak hovořící. Díky této aktivitě se vytváří společný smysl a formuje se vzájemný vztah účastníků.

Dle Jiřincové je důležitý původní latinský výraz “communicare”, který byl stejný pro sdělování i sdílení. Právě tento aspekt je důležitý pro psychologické zkoumání komunikace. Sdělení je jednostranné jasné předání informace ve dvou rovinách, v obsahu a ve formě. Co se sděluje, emoce, postoj či názor. Jakou formou se informace předává, vysvětlením, dotazováním, žádostí, hodnocením, přesvědčováním.

Sdílení informace je pak podílením se na činnosti ve vzájemném kontaktu, například pouze přítomností. Forma sdílení pak vyjadřuje, jak je sdělené prožíváno, co sdílení u společnosti vzbuzuje. Sdílení neznamená přijetí.

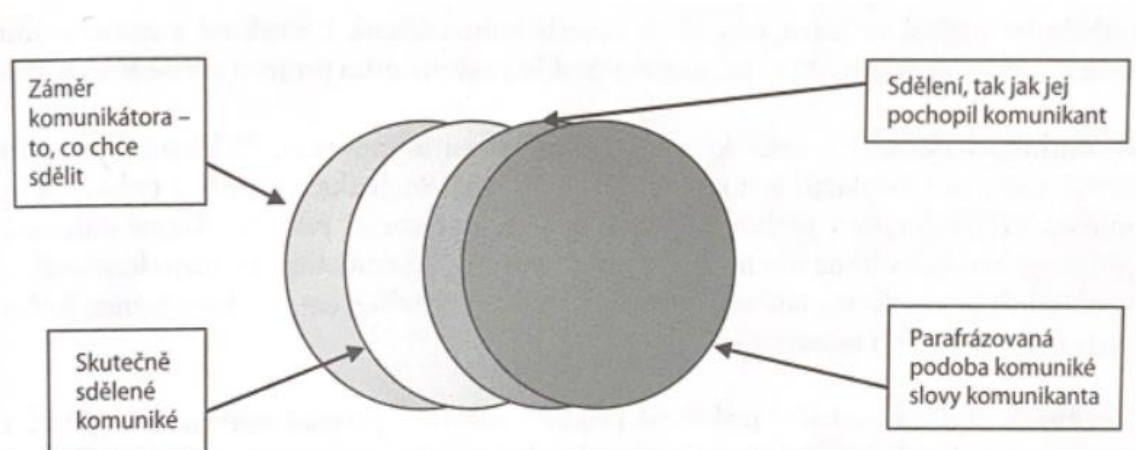
Obrázek 3 Model komunikačního procesu



Zdroj: Příkrylová, Jahodová, 2010

Komunikační proces je založen na výměně informace mezi dvěma a více lidmi. Komunikátor je jedinec nebo skupina, od které sdělení vychází, předává informaci. Předpokládá se, že příjemce neboli Komunikant, má podobnou úroveň poznatků o informaci, která je předávána a bude schopen ji pochopit. Pokud Komunikant nemá tuto úroveň, může dojít k nedorozumění neboli komunikačnímu šumu. Komuniké neboli obsah sdělení je právě ta předávaná informace a předává se Komunikačním kanálem, verbálně, neverbálně, znakovou řečí apod. Důležitou roli v komunikačním jazyce hraje kódování a dekodování. Kde kódování je znalost jazyka, slovní zásoba, ale i schopnost umět se přizpůsobit druhému. Dekódování je právě obtížné zejména mezi odlišnými kulturami.

Obrázek 4 Znárodnění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé



Zdroj: Mikuláščík, 2010

### 3.3.2 Formy komunikace

Pojem komunikace je velice široký. Mezi základní kritéria dělení komunikace na jednotlivé formy zvažujeme, zda položená otázka patří celému počtu zúčastněných osob. Jsou dány komunikace, které jsou řazeny dle jisté pyramidy. Intrapersonální, kdy komunikujeme se sebou samým; interpersonální, kde se komunikace týká dvou osob; skupinová, týkající se menší skupiny lidí a veřejná, která čítá větší počet posluchačů včetně mediální komunikace.

Například McQuail do komunikační pyramidy zanesl další roviny a to meziskupinovou, organizační a celospolečenskou. Tyto další části pyramidy obsahují jak přímé, tak i mediální projevy řečníků.

*„Rozdíl mezi organizací a celospolečenskými sítěmi je ten, že organizace mají vymezené cíle.“ (McQuail, 2007)*

Obrázek 5 Pyramida komunikace



Zdroj: McQuail, 2007

### 3.3.3 Komunikační funkce

Procesy lidské komunikace mohou plnit záměrně či nezáměrně komunikační funkce. Každý řečník si před svou přípravou stanovuje cíl, formulaci a účel. Přemýšlí, kterou komunikační funkci zvolí, aby řeč byla co nejefektivnější. V literatuře se uvádí jako hlavní tyto komunikační funkce:

**Informační** - tato funkce patří k nezákladnějším formám. Je dominantní především u naučných žánrů, jako je přednáška, referát, oficiální sdělení. Jedná se o přímé předání informace.

**Instruktažní** - na tuto funkci lze nahlížet jako na potřebu informace nejen předávat, ale zároveň posluchače či adresáta ovlivňovat či navádět, jak má informaci vstřebat a jak s ní má pracovat.

**Manipulační** - tato funkce má za cíl ovlivnit příjemce, ovšem cíl je záměrně maskován. Tato funkce historicky v rétorice dominovala demagogům (demagogické a propagandistické politické rétorice). I tak se některé typy těchto strategií a taktik objevují i dnes právě v rámci manažerské komunikaci.

**Presvědčovací - apelativní** - tato instruktažní funkce je obohacena o zacílení, vytvoření jasného postoje či činu. V řečnických působeních bývá dominantní, a díky tomu i hodnocena jako úspěšná v naplňování stanovených cílů. Při používání této funkce se otevřeně mluví o skutečných cílech a strategiích a otevřeně se dokazuje použití komunikačních prostředků a argumentace. Ovládat tuto techniku se považuje za žádoucí u každého řečníka či vedoucího pracovníka.

**(Sebe)propagační** - tato technika se používá při dokazování si své komunikační role. Například když firma bude svoji image, může se stát, že tato funkce se stane součástí pracovních povinností. V některých oblastech komunikace se tato technika považuje za očekávanou součást - reklamní komunikace.

**Zábavní** - jedná se o jednu ze základních lidských potřeb uvolnit se. Vytváření smíchu sebe i druhých je v dnešní době masové a mediální komunikace moderní trend. V řečnických projevech nebývá dominantně zastoupena, ovšem oficiální projev obsahující tuto funkci, zasahuje do jeho efektivity.

**Kontaktní** - tato technika vyplývá z přirozenosti člověka se sdružovat. Pocit sounáležitosti je vlastní každé živé bytosti, ovšem její intenzita je na každém jedinci.

Rituálová - tato funkce má za cíl sdílení a prožívání. Jedná se o funkci původně podmíněnou kulturou a tradicemi. Jedná se o sdělování sdílených přesvědčeních.

Estetická - Mukařovský chápe tuto komunikaci jako funkci, která zkoumá samostatný znak sám o sobě a i jeho estetickou hodnotu. Samostatně je tato funkce někdy hodnocena v umělecké komunikaci.

Rituálová, kontaktní a estetická funkce komunikace jsou dominantní v rétorických projevech významných příležitostí, oslav a jubileích.

### **3.3.4 Druhy komunikace**

Komunikace používá dvě hlavní formy sdělení: verbální a neverbální. Proces zvukových nebo grafických znaků označuje komunikaci verbální. Jedná se o soustavu, kterou nazýváme jazykem.

#### **Verbální komunikace**

Každý znak je vázán na svůj význam. Společenská dohoda určuje význam s konkrétním znakem, ten se nazývá denotát. Pod každým slovem si mluvčí či posluchač představují odlišné významy, které společensky nejdou, díky vrozené diferencované představivosti lidí, naprosto přesně určit. Konotace je slovo, které tento subjektivní stav vnímání označuje. Význam slov pro každého jednotlivého člověka určuje i jeho zkušenosti v životě a vzpomínky, které se k danému slovu vážou. Díky tomuto faktu vzniká v pozadí mnoho nedorozumění. Psaná a mluvená forma řeči se označuje za digitální komunikaci. Na tu se vážou analogové komunikační prostředky, kde se vytváří obrazy, které se týkají toho, co slyšíme nebo čteme.

Jedna z možných příčin vzájemného nedorozumění v rozhovorech může být rozdílné používání různých jazyků. Někdo spíše používá jazyk logiky. Ten představuje zcela racionální sdělování věcných údajů, faktů, čísel a dat. Vše je přesně definováno. Oproti tomu je jazyk poezie, který je osobnější a subjektivnější. Používá se při vyjádření dojmů, názorů, zkušeností, domněnek, pocitů zážitků apod. Pomocí tohoto jazyka se sděluje porozumění věci, situace, postoje. Manažer například požádá někoho o příspěvek na poradě a podotkne, aby to nebylo moc "dlouhé". Má na mysli konkrétní představu časového úseku,

ale nevyjádřil údaj v řeči logiky. Příjemce informace si představí pod slovem “dlouhé” zcela jiný časový rozměr. (Křivohlavý, 1995)

Ve verbální komunikaci se může stát problémem obtížnost či složitost řeči. Vyšší stupeň obtížnosti řeči obsahuje cizí slova, které mají větší počet slabik a následně se vytváří delší, více abstraktní věty. Pro vhodné porozumění je zapotřebí dobře odhadnout stupeň obtížnosti. Při nevhodně zvolené obtížnosti řeči může vědomky i nevědomky manažer dát najevo svou nadřazenost a naslouchajícího tím devalvuje, ponižuje. Pokud ovšem naopak někdo začne mluvit s nižším stupněm obtížnosti ve společenství lidí zvyklých na komunikaci s vyšší obtížností, naslouchající ztrácí rychleji pozornost a zájem.

Stupeň obtížnosti řeči se tvoří v dětství, kdy záleží na okolí řečového prostředí. Vzdělaná matka pocházející ze střední vrstvy předá dítěti vyšší stupeň obtížnosti řeči než matka pocházející z nižších vrstev. Jedná se o rozvíjení jazykového kódu, který je spjatý dále v životě se socializací dítěte a díky tomu lze pozorovat rozdílné komunikační formy společenských vrstev.

Mluvená řeč je také ovlivňována technikou řeči. Mezi techniku řeči se řadí: dýchání, artikulace, fonace. Dýchání je spojeno se souladem a vhodným zvolením přestávek při projevu. K fonaci neodmyslitelně patří hlasivky, které jsou ovlivňovány faktory jako např. alkohol, nikotin, zdravotní stav či psychický stav jedince. Zmíněné faktory nelze ovlivňovat. Co lze ovlivnit je artikulace. Artikulace je správné vyslovování, které je tvořeno synchronizací jazyka, zubů, a měkkého patra. (Fiedler, Horáková, 2005)

Dalším důležitým aspektem vyjadřování jsou sociální role. Role se z pohledu sociální psychologie popisuje jako soubor očekávání, který je dle většiny společnosti spojený s chováním v určité sociální pozici, profesi, situaci. Role je sebepojetí člověka. Pokud se člověk v nějaké roli identifikuje, je pravděpodobné, že ji přijme, jakou svou identitu.

Manažer je nucen komunikovat se širokým spektrem lidí: dalšími manažery, odboráři, dělníky, dodavateli, zákazníky, klienty apod. To klade nároky na jeho jazykovou zdatnost při používání jazykového kódu tak, aby se co nejvíce přiblížil jazyku komunikačního partnera. (Jiřincová, 2010)

### **Neverbální komunikace**

Analogová komunikace zahrnuje i řeč těla, objektů či prostorů. Jedná se o neverbální systém, který představuje veškeré prostředky bez použití slov, jako jsou gestika, mimika, haptika, proxemika a další. Informace jsou převážně předávány pomocí složité kombinace držení těla, pohybů, vystupování, gestikulace, pohledů, rychlosti a hlasitosti řeči apod. Dle některých názorů se do neverbální komunikace řadí prostředky – artefakty, což jsou například šperky, oblečení, doplňky, kosmetika. Ovšem význam všech těchto znaků je podmíněn kulturou, dobou a sociální skupinou. Jedná se o nejprapůvodnější formu komunikace. Je to sdělení názorné, smyslově vnímatelné. Může vyjadřovat emocionální stav a není abstraktní. Řeč těla je podceňovaná. Přitom může lehce regulovat či měnit její význam.

Druhy neverbální komunikace (Mikuláščík, 2010) (Jiřincová, 2010):

- Mimika – výrazy tváře;
- Gestika – pohyby rukou, hlavy a celého těla;
- Kinezika – pohyby různých částí těla, nemají význam gest;
- Haptika – dotyk, tělesný kontakt;
- Posturika – postoj těla;
- Proxemika – vzdálenost a zaujímání pozice v prostoru;
- Chronemika – užívání a struktura času ve vztahu k jiným lidem;
- Vizika – pohledy očí;
- Oblečení, fyzické aspekty vzhledu, image;
- Prostředí;
- Sdělování činy.



Schopnost efektivní neverbální komunikace může přinést dvě významné výhody. (Burgoon, Hoobler, 2002) Za prvé čím lepší schopnost vysílat a přijímat neverbální signály máte, tím pravděpodobnější je zvýšení vaší popularity a psychosociální pohody. Za druhé tato schopnost přináší větší úspěchy v ovlivňování (ale i podvádění) druhých. Lidé kvalifikovaní v neverbální komunikaci jsou vysoce přesvědčiví. S dobrou přesvědčivostí lze pomáhat druhým, ale také klamat a podvádět. (De Vito, 2008)

Dle De Vita se neverbální komunikace dělí na sedm částí:

**Kinezika** je všemi druhy pohybů těla. Jedná se o pohyby, které jsou přirozené a spontánní v prostoru a čase. Každý jedinec má svůj typický pohyb, podle kterého se dá přesně identifikovat. Kromě pohybů se kinezika zabývá i koordinací a dyskoordinací, souladem a nesouladem, a synchronizací a nesynchronizací pohybu vícero lidí ve skupině.

Například pokud člověk dělá prudké pohyby, je tento člověk rázný i v běžném životě. Pokud chodí rychle a nervózně, znamená, že je pod nějakým stresem, nestíhá a má špatnou náladu.

**Gestika** je obecné označení pro gesta. Jedná o pohyby hlavně horních končetin, někdy i hlavy a nohou. Gesta, která při komunikaci mohou být doprovodnou k verbální komunikaci, či doslova něco znázorňovat a nahrazovat slova. Mohou se tvořit nevědomky, anebo zcela automaticky. Záleží také na člověku, kultuře apod.

Například typická gesta jsou překřížení rukou na prsou, což vyjadřuje obranný postoj, někdy ovšem pouze pocit zimy. V tuto chvíli je třeba pozorovat další neverbální gestikulace, pokud není gesto doplněné slovem. Další například poklepávání prsty do stolu, či klepání nohou namísto naznačují nervozitu.

**Mimika** je vyjádření výrazu v obličeji. Mimiku vytvářejí obličejové svaly, které reagují na nějakou emoci či vzruch z mozku. Stejně tak mohou reagovat na emoční či věcný projev mluvčího, respektive posluchače. Mimika projevuje smutek, radost, strach, hněv apod. Nejedná se o kulturní rozdíl. Mimika vyjadřující tyto emoce je ve všech národech stejná. Bylo zjištěno, že mimika úzce souvisí s temperamentovými vlastnostmi člověka. Extroverti jsou předurčeni k výrazné mimice. Oproti tomu introverti díky své povaze mimiku tolik nepoužívají.

Například člověk může mít svráštělé čelo, což může znamenat údiv či nepochopení sdělení, situace.

**Vizika** se zabývá tím, co sděluje člověk svými očima. Jedná se o oční kontakt, jeho délku, pohyb víček, a příslušných svalů v okolí.

Například o směru pohledu očí lze říci, že pokud člověk uhýbá do strany, tak se jedná o vyrovnanou osobu, pokud pohledem míří k zemi, jedná se o pocit podřízené osoby. Pokud směrem nahoru, jedná se o pocit nadřazené osoby.

**Haptika** je sdělování fyzickým kontaktem, dotekem. Zaměřuje se především na podání ruky, délku stisku, natočením dlaně, vibrace, potřesení, místem uchopení, polohou loktu, vzhledem ruky a její vlhkostí. Dále se do haptiky řadí i dotyk paže, pohlazení, objetí, políbení, štípnutí apod. Doteky se dále rozdělují na formální, neformální, přátelský, nepřátelský a intimní.

Například právě podání ruky. Dle natočení dlaně lze říci, zda je člověk vyrovnaný nebo ne sebevědomý, když má stisk jako leklá ryba.

**Proxemika** je formou komunikace dle vzdálenosti. Každý má svůj osobní prostor v rádiu s jiným poloměrem. Proto si člověk volí vzdálenost k druhému dle sympatií. Platí, čím je sympatie k druhému člověku větší, tím se mezera mezi jedinci zmenšuje. Rozlišují se čtyři zóny vzdáleností: veřejná, společenská, osobní a intimní.

**Postruologie** vyjadřuje cokoli, co o nás řekne naše tělo. Je to držení těla, napětí, uvolnění, poloha hlavy, nohou, rukou, konfigurace všech částí těla a směr natočení těla.

Například čím více máme vzpřímený postoj, tím dáváme najevo hrdost, optimismus. Naopak pokud jsme shrbení vyjadřujeme pesimismus, ne sebevědomí, beznaděj.

### **Paralingvistické znaky**

Verbální komunikace zahrnuje vyjadřování člověka pomocí jazykových prostředků. Verbální komunikaci dotváří paralingvistické aspekty, mezi které patří rychlost mluvené řeči, hlasitost, tón a barva hlasu, intonace, přízvuk, důraz, přestávky v řeči a jiné.

Díky paralingvistickým aspektům řeči je možné z konverzace vyčíst více, než bylo vlastně řečeno. Základní členění dle Fiedlera a Horákové je na formu písemnou a ústní (Fiedler, Horáková, 2012).

Při posuzování funkce komunikace je důležité vzít v potaz tyto znaky:

- hlasitost sdělení;
- srozumitelnost (čím jistější člověk je svou řečí, tím srozumitelněji je schopen ji vyjádřit);
- rychlost řeči (naslouchajícímu sdělovat nové informace pomaleji);
- kadence a melodie (významný sdělovací charakter, důraz na určitá slova ve větě mění její charakter, zvedání a pokles hlasu signalizuje hněv či potěšení apod.);
- rytmus řeči (rozpoznávání slov);
- pauzy - důrazy na určité části sdělování.

V následujícím grafu vidíme podíl jednotlivých složek na komunikaci.

*Obrázek 6 Podíl jednotlivých složek na komunikaci*



Zdroj: Hladíková, 2007

### 3.3.5 Formální a neformální komunikace

#### Formální

Vzhledem k organizační struktuře podniku je formální komunikace taková, která jde od nejvyšších stupňů k nejnižším. U formální komunikace lze využívat ústní podání komunikace (schůze, porady), ale i písemné (novinky). Také je možno sem řadit, dnes často využívané, schránky, kde zaměstnanci vyjadřují své názory a sdílejí své nápady. Při komunikaci směrem ven z organizace je ve většině případů formální. Prezentovat ji je možno prostřednictvím tiskové zprávy o společnosti, zveřejněné cíle podniku, ale také prostřednictvím logo apod. (Dědina, Odcházal, 2007)

#### Neformální

Forma komunikace, která neakceptuje formálně stanové kanály. Velmi častým projevem neformální komunikace je tzv. šeptanda nebo pověst v podniku. Někdy bývá vnímána jako negativní, ale zároveň může být přínosným zdrojem informací o dění v podniku (problémy, nálada). (Dědina, Odcházal, 2007)

### 3.3.6 Komunikační výměna

Dle Žantovské zdravá, nebo také funkční komunikace, spoluvytváří celistvou kvalitu života. Pokud komunikaci nelze za zdravou či funkční označit, jedná se o dysfunkční komunikaci. Do kvality komunikace vstupuje i naplnění cíle účastníků komunikace. Člověk nemůže být dlouhodobě vystaven nekvalitní komunikaci, aniž by se jeho kvalita života nezhoršila. Nekvalitní komunikace obsahuje lži, pomluvy, demagogii či manipulaci. Proto je důležitá sledovat a posilovat různé formy kvalitní komunikace.

Mezi kvalitní rysy funkční komunikace patří:

- přímota a pravdivost;
- vzájemný respekt;
- společná odpovědnost;
- cílovost.

Ovšem existují i zlozvyky, které vytváří komunikační bariéry:

- skákání do řeči;
- zevšeobecňování;
- nálepkování;
- přikazování;
- mentorování;
- poučování;
- zlehčování;
- převádění tématu.

### **3.3.7 Komunikační dovednosti**

Každá komunikace je proces, který je závislý na účastnících komunikační výměny. Působí zde kontextové výměny, které ovlivňují úspěšnost zdolání komunikačního cíle. Každá komunikační osoba signalizuje v jednu chvíli, co si myslí, pociťuje, prosazuje a co je za člověka. Pro kvalitní novou úroveň zdravé a funkční komunikace je potřeba zdokonalovat dovednosti na všech stranách. Nikdo neumí perfektně komunikovat a nikdo tyto dovednosti nikdy zcela neovládl. Proto všechny zúčastněné strany musí vytvářet ideální podmínky na úrovni, aby komunikační výměna byla co nejefektivnější.

Existují dvě základní rozlišení komunikačních dovedností, které na sebe navazují.

1. Receptivní - přijímací
  - hierarchizované pozorování
  - aktivní naslouchání
  - empatie
2. Expresivní - výrazové
  - cílené dotazování se
  - popisování/vysvětlování
  - schopnost vyvozování a přijímání závěrů

Pozorování je přirozenou součástí života. Ovšem pozorování jako komunikační dovednost je kontinuální proces. Pro úspěšné pozorování je nejvhodnější soustředit se na vybrané projevy a prvky, které se následně dají modelovat, a tak proměnit charakter komunikace.

Naslouchání je další z přirozených součástí života. Ne vždy slyšíme, co se nám říká a někdy dokonce slyšíme i něco jiného, než co ve skutečnosti zaznělo. Naslouchání lze uchopit mnoha způsoby, například objektivně, kdy se soustředění směřuje na podstatu sdělování; nezaujatě, kdy je důležité zachovat nestrannost a pouze pochopit sdělení; kriticky, kdy se okamžitě vyhodnocuje přijaté sdělení; hloubkově, vnímání verbální i neverbální roviny v širších souvislostech; aktivně, kdy se poskytuje zpětná vazba, respekt a podpora rozvíjení myšlenek či sdělení.

Empatie je schopnost umět se vcítit do druhého člověka, publika. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, která může vnímáním a pochopením v procesu komunikace zvolit vhodnou empatickou odpověď. Tato komunikační dovednost je i dovedností expresivní.

Dotazování je dalším přirozeným vývojem komunikace. Jedná se o dvousměrnou aktivitu. Dotazování je snaha přirozeně rozumět komunikačnímu partnerovi a případně průběh komunikace ovlivňovat a modelovat.

Popisování je expresivní dovednost, která je řízená především verbálními prostředky. Umožňuje velmi přesně vyjádřit představu o cílech, nebo popis zpětné vazby.

Přijímání závěru je vyústění komunikačního aktu. Ne vždy ovšem dojde k odpovědnému vyvození a přijímání jistého výstupu. Tato schopnost je spojena s racionálním a analytickým myšlením, spolu se schopností rozhodovat se. Pokud se účastníci komunikace neshodnou na stejném závěru, představuje situace možný latentní konflikt, který vyžaduje specifické komunikační postupy, které by případné eskalaci neshod mohly zabránit.

### **3.3.8 Komunikační bariéry**

Lidé vědí, že potřebují komunikovat, ale zjišťují, že je to obtížné. Jsou jako Schopenhauerovi ježci, chtějí to zvládnout, ale jejich bodliny je oddělují od sebe. (Armstrong, 2004)

Každý, kdo komunikuje, ví, že komunikace není bezproblémový proces. Setkal se již s řadou problémů a překážek. Tím, že si člověk problém, bariéry komunikace uvědomí, udělá první krok k jejich překonání. (Mikuláščík, 2010)

Dle Armstronga se mezi komunikační bariéry řadí:

### **Poslouchání toho, co chceme slyšet**

To, co slyšíme a rozumíme, když na nás druhý mluví záleží na naší zkušenosti a výchově. Místo toho, abych přejali informace, co nám druhý sděluje, slyšíme to, co nám sděluje náš rozum. Předem jsme si vytvořili v hlavě úsudek o tom, co nám druhý řekne.

### **Zamítnutí protichůdné informace**

Máme tendence zamítat konverzace, které jsou v rozporu s naším přesvědčením a názory. Pokud se rovnou nezamítne, snažíme si ji modifikovat tak, aby alespoň částečně do našeho úsudku zapadla. Pokud je zpráva v rozporu s existujícím přesvědčením, příjemce ji odmítne, zapomene a ve své paměti ji jednoduše překrouťí.

### **Vnímání toho, kdo mluví**

Je více než obtížné oddělit to, co slyšíme od našich pocitů z osoby, která nám informace sděluje. Pokud máme rádi lidi, budeme jednodušeji přijímat informace, které nám sdělují.

### **Vliv skupiny**

Každý člověk patřící do nějaké skupiny je ovlivňován jejich postoji a pocity. Co skupina slyší, je závislé na jejich zájmech. Člověk bude spíš naslouchat lidem ze svého oboru jako dělník dělníkovi než dělník jakémukoliv funkcionáři.

### **Slova znamenají pro různé lidi různé věci**

Jazyk je způsob vyjadřování symbolů k předání informace či skutečnosti. Prostým mluvením není možné předat význam, ale pouze slova. Každý člověk má u každého slova jiný význam a dává mu jinou váhu.

## **Neverbální komunikace**

Každý se snaží pochopit význam toho, co nám druzí sdělují. Při poslouchání se ovšem používají i jiná vodítka, které pomáhají pochopit význam předané informace. Nesleduje se pouze co se nám sděluje, ale i to jak se druhý vyjadřuje. Skládáme si celý obrázek z řeči těla, pohledu očí, pohybu mimických svalů. Častokrát můžeme cítit z řeči těla více než z použitých slov.

## **Emoce**

Emoce dokreslují schopnost předat nebo přijmout pravdivou zprávu. Pokud je člověk ustaraný, nejistý, předanou informaci vnímáme hrozivěji, než pokud by byla předaná s pocitem klidu a bezpečí. Pokud člověk je sklíčený nebo naštvaný má tendence odmítat vše, co by za klidu emocí jevilo jako dobrý nápad. Během vášnivých diskusí mohou být informace nepochopeny nebo dokonce špatně interpretovány.

## **Hluk**

Zásadní překážkou předání informace je hluk. Pokud komunikujete s druhým v hlučném prostředí, člověk může slyšet jiná slova, případně si domýšlet, pokud skutečně neslyšel celou informaci. Hluk může zkreslit nebo skrýt význam.

## **Velikost**

Čím větší a složitější organizace je, tím větší nastává s komunikací problém. Pokud informace musí proudit přes více „pater“ či úrovní managementu, tím větší nastává pravděpodobnost zkreslení významu. Je dobré stanovit si jasné komunikační toky, přes které informace proudí.

K obecnému překonávání komunikačních bariér je dobré se přizpůsobit posluchači, odhadnout dopad projevu, upravit zprávu tak, aby odpovídala slovní zásobě příjemce a předvídat, jak ji případně může špatně pochopit. Kdykoliv je to možné, raději s lidmi mluvit než si s nimi psát. Tímto způsobem je možné dosáhnout zpětné vazby, odpovědi, která může zajistit, zda příjemce zprávu pochopil. Pokud se tak nestalo, je možné opakovat či zdůrazňovat podstatné body informace. Je dobré používat jednoduchý přímočarý jazyk bez dlouhých souvětí a komplikovaných slov.



Efektivní komunikace nastává, pokud sdělující má informaci ověřenou, pokud při komunikaci nastává situace, kdy se od vás očekává, že něco slíbíte, je dobré si být jist, zda slib dokážete splnit. Vypovídá to o důvěryhodnosti člověka a připravuje to dobrou půdu pro další komunikace.

### 3.3.9 Řešení konfliktů

Pro řešení konfliktu lze zvolit několik přístupů, které se dělí na asertivní a neasertivní. Zatímco asertivní přístup se snaží o prosazení vlastních zájmů jednotlivce nebo skupiny, neasertivní přístup je příznivce spolupráce s opozicí.

Rozlišuje se pět hlavních přístupů: (Čakrt, 2000)

- konfrontace (asertivní, agresivní přístup, sledování jen vlastních zájmů a nerespektování druhé strany);
- kooperace (asertivní snaha prosadit se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany);
- vyhýbání (neasertivní, nekooperativní, podceňující vlastní zájem stejně jako zájem druhého);
- ústup (neasertivní, kooperativní neberoucí ohled na vlastní zájem, vstřícný k druhému);
- kompromis (mírně asertivní a kooperativní).

Při řešení vypjatých situací častokrát převládají emoce, které způsobí neefektivní jednání a nevhodně zvolenou komunikační strategii. Pro efektivní komunikaci, domluvu, vyjednávání apod. je dobré rozlišit funkce mozku do dvou částí: limbického systému a neokortexu. Limbický systém neboli emoční mozek, je evolučně řazen do starší části mozku. Nachází se v něm emoce, vzpomínky a návyky. Součástí tohoto systému je amygdala, která se stará o informace přicházející ze smyslových orgánů a srovnává je s již nabytými zkušenostmi. Svým vyhodnocením je schopná dát najevo, že nastává krizová situace. Ve chvíli, kdy taková situace nastane, vyše poplašnou zprávu do dalších částí mozku a převezme kontrolu nad racionálním myšlením. Nastává takzvaný emoční únos. Ten může způsobit různé druhy nevhodně zvolených komunikačních toků, jako napadání druhého, iracionální obhajování se, či zaseknutí a oněmění.

Lošťáková zvolila přirovnání emočního mozku ke koni. Zvířeti silného, ale zároveň bez jezdce lehce splšitelného. Jezdec tedy představuje racionální část mozku, neokortex. Ten stojí za pochopením a vnímáním druhého člověka. Pokud jezdec dokáže koně ukočirovat, nastává situace pochopení, kdy lze najít společné řešení.

Nemusíme na základě naší emoční reakce jednat okamžitě, automaticky a často nefunkčně. Když zaregistrujeme, že se kůň plaší, můžeme se následovně vědomě rozhodnout, jaká akce je pro nás přínosná. (Lošťáková, 2020)

### 3.3.10 Efektivní manažerská komunikace

Jsou dány zásady, které předpokládají efektivní komunikaci. Pokud chceme či musíme s někým komunikovat, je vhodné začít zvolna bez apelu. Při komunikaci je důležité vědět, co chceme sdělit a zvolit tak i vhodný způsob s ohledem na okolnosti. Pokud se informace předává ve stresu, je to jiná situace, než když je klidný pracovní den v kanceláři.

Je důležité vézt obousměrnou komunikaci, která je symetrická a vyvážená. Pokud manažer úkoluje podřízeného, nepředpokládá se, že mu předá informaci bez jakékoliv reakce. Musí stejně tak naslouchat, jako sdělovat. Naslouchat by měl manažer aktivně. Při rozhovoru s pracovníkem by měl udržovat pozornost, reagovat, když je potřeba a nevyhýbat se očnímu kontaktu. Jednoduše dát řečníkovi najevo, že ho poslouchá.

Dalším důležitým aspektem je zpětná vazba. Jedná se o informaci, která následně může změnit kvality pracovníka. Zpětná vazba se týká jeho práce. Pokud by manažer upozorňoval na nedokonalosti například jeho osobnosti, mohlo by dojít k nedorozumění, případně narušení další komunikace mezi manažerem a pracovníkem.

Joseph Pulitzer - komunikační krédo:

*předlož jim to tak krátce, aby to četli,*

*jasně tak, aby to ocenili,*

*barvitě tak, aby si to zapamatovali,*

*a především přesně tak, aby se tím mohli řídit.*

## **4 Vlastní práce**

V této části práce bude provedena analýza systému hodnocení komunikace manažera v určitém podniku. Podnik nechce být v této práci jmenován, a proto dále bude uváděn jako podnik X.

### **4.1 Charakteristika podniku**

Místo, ve kterém byla analýza provedena je centrum současného umění, kde se pořádají různé kulturní akce jako divadla, koncerty a výstavy. Snaží se o dialog mezi jednotlivými žánry a zpřístupnění dění na současné umělecké scéně nejširší veřejnosti. Zároveň podporuje originální projekty v těchto uměleckých směrech jako výtvarné umění, divadlo a hudba u interdisciplinárních a experimentálních platforem.

Podnik má celkem 16 stálých zaměstnanců. Všichni ostatní jsou externě najímáni na určitou dobu a určitou akci. Organizace má ovšem jednoho hlavního manažera, kterému se zodpovídá celý tým lidí. Manažer nemá hmotnou odpovědnost za instituci, ale za její program, progres a vývoj. Jeho hlavní prací je vést lidi a komunikovat veškeré zařizování programu, ať už delegací na podřízené či samostatným jednáním. Jedna skupina podřízených se stará o jednotlivé části programu, další skupina o jeho realizaci a propagaci. On sám se odpovídá pouze řediteli instituce, který je právě hmotně odpovědný.

#### **4.1.1 Komunikace v podniku**

Organizace disponuje budovou, kde sídlí a odehrává se program a nachází se v ní i sdílené kanceláře. Tyto kanceláře zajišťují, že každý pracovník je v centru dění. Pokud je potřeba předat akutní informaci, lze si ji říct takzvaně od stolu verbálním způsobem. Pokud se jedná o plánování dlouhodobějších akcí, používá se emailová komunikace. Ta zajišťuje, že informace jsou psané a kdykoliv dohledatelné.

Jednou týdně je porada celé organizace. Ta je vedena ředitelem organizace spolu s manažerem. Ti začínají hlavními a důležitými sdělení. Následně každý jednotlivý pracovník interpretuje své záležitosti, pokud se týkají celé organizace. Ve chvíli, kdy pracovník nemá žádné informace, které by chtěl sdělit přede všemi,

domluví se s manažerem na pozdější schůzce mezi čtyřma očima. Případně pokud se schůzka týká dalších zaměstnanců, tak ve větší skupině. Organizace nemá personální oddělení. To substituuje ředitel společnosti.

## **4.2 Dotazníkové šetření**

Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část tvořily otázky zaměřené na identifikační údaje o respondentech a jejich preference a spokojenost komunikace organizace obecně. Jejich pohled na tok informací, případně dezinformací, porady. Druhá část výzkumu se zaměřila na jednotlivé komunikační prvky a dovednost. Na škále od 1 do 4 respondenti uváděli jaký význam pro ně tyto komunikační formy mají: 1 malý význam, 4 zásadní význam. Otázky se zaměřovaly na formy komunikace, komunikační dovednosti a předávání informací.

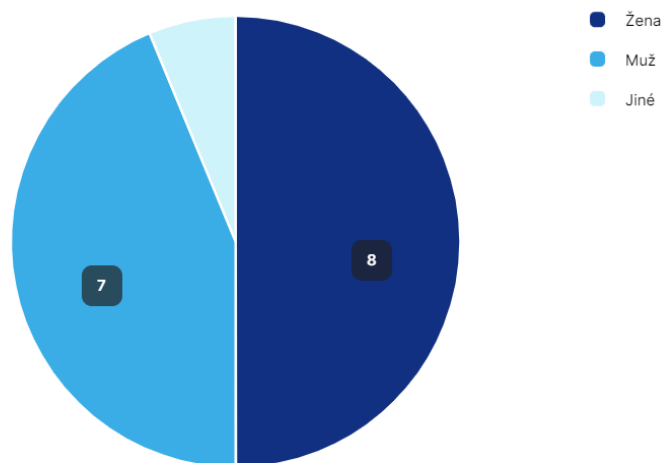
#### 4.2.1 Charakteristika respondentů

Respondenty jsou zaměstnanci stálí, kteří s manažerem dlouhodobě spolupracovali. Jejich odpovědi na dotazník byli sbírány anonymně. Počet pracovníků, co vyplnilo dotazník je 16.

První otázka byla zaměřena na rozdělení respondentů dle pohlaví. Byly dány tři možnosti odpovědi, a to sice žena, muž a jiné. Lze uvést, že nejvíce je zastoupena kategorie muž a to počtem 8 pracovníků, kteří představují 50 % z celkového počtu. Další početnou skupinou jsou ženy, a to sice v počtu 7. Jeden jedinec patří mezi jiné pohlaví.

*Graf 1 Pohlaví*

#### 1. Pohlaví

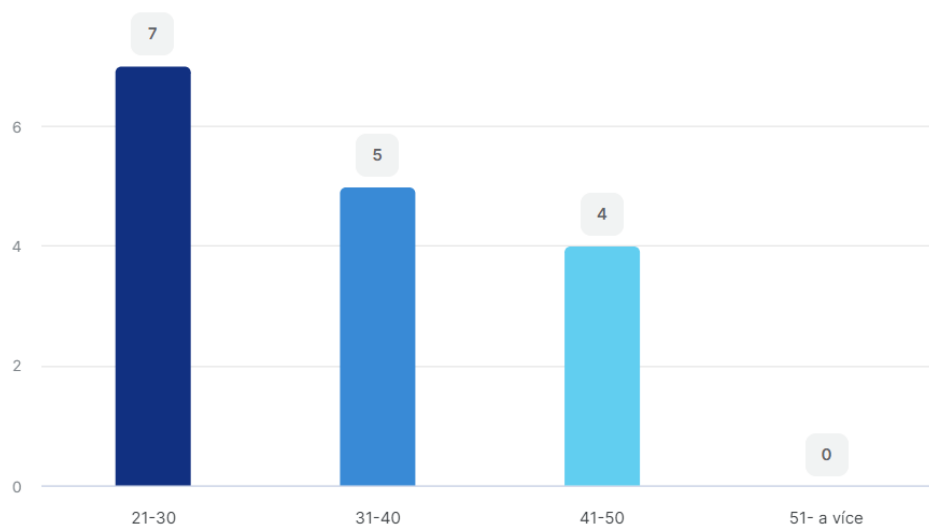


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka dvě rozdělila respondenty dle věku, byla zvolena škála obsahující čtyři věkové rozmezí. Lze dle grafu 1 říci, že nejvíce je zastoupena věková kategorie do 30 let v počtu 7 respondentů, kteří představují 43,75 % z celkového počtu. Další početnou skupinou je věk do 41 let zastoupen v 31,25 %. Třetí zastoupenou byla kategorie do 50 let s procentuálním zastoupením 25 % a tedy 4 respondenty.

Graf 2 Věk

## 2. Věk

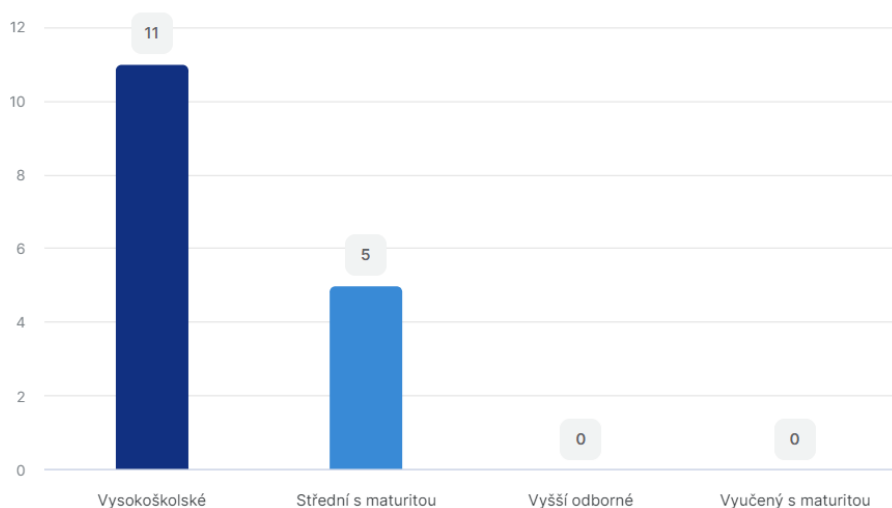


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf číslo 3 níže ukazuje odpovědi na otázku týkající se dosaženého vzdělání. Byly dány čtyři možnosti, z čehož dvě nebyly nikým vybrané. Největší zastoupení má vysokoškolské vzdělání s 68,75 % a 11 respondentů. Druhá zastoupená odpověď byla středoškolské vzdělání s maturitou v procentuálním vyjádření 31,25 % a tedy 5 respondenty.

*Graf 3 Dosažené vzdělání*

### 3. Dosažené vzdělání



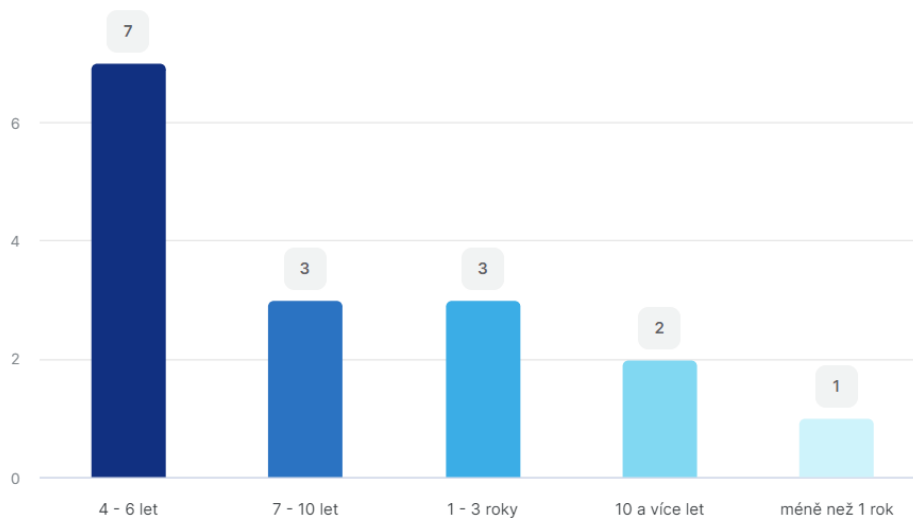
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázkou čtýři byla dotázaná délka praxe v dané firmě. Vzhledem k faktu, že manažer pracoval ve společnosti od jejího počátku, jednalo se o otázku směřující především k délce spolupráce manažera s jednotlivými respondenty.

V této otázce byla dle grafu níže nejčastěji zastoupené rozmezí 4 - 6 let a to 43,75 %. O druhou příčku se dělí lidé pracující v organizaci po dobu 1 - 3 roku či 7-10 let. Obě skupiny procentuálně zastoupené 18,75 %. Pouze dva pracovníci uvedli, že pracují v organizaci více jak 10 let v hodnotě 12,5 % a jeden respondent pracuje v této organizaci méně než jeden rok.

*Graf 4 Jak dlouho ve firmě pracujete?*

#### 4. Jak dlouho ve firmě pracujete ?



Zdroj: vlastní zpracování



#### 4.2.2 Analýza nasbíraných dat

Druhá část dotazníku byla zaměřena na otázky, prostřednictvím kterých byl zjištěn význam jednotlivých komunikačních prvků manažera. Význam byl zjišťován pomocí čtyř stupňové škály. Tato škála byla vybrána pro její efektivitu odpovědí.

Problém klasifikací o lichém počtu stupňů překonává čtyřstupňová klasifikace, která nutí hodnotitele, aby se u průměrných pracovníků rozhodli pro lepší či horší stranu stupnice. Tato klasifikace je oblíbená v použití tzv. pozitivních stupnic, protože „zamlžuje“ obvyklý vzorec pohledu na výkon s dvěma krajními polohami a středem. Navíc, pokud pro jednotlivé stupně použijeme vhodné výrazy (např. výborný-velmi dobrý-dobry-nejvhovující), signalizuje hodnocení, že horší než dobrý výkon, je výkon nevhovující, což by mělo mít jistý motivační účinek (Koubek, 2004)

Škála hodnotící význam odpovědi pracovníků:

Význam	Hodnota významu
1	žádný význam
2	malý význam
3	velký význam
4	zásadní význam

Pro získání výstupů z odpovědí byli pro vyhodnocení kvantitativních dat zvoleny ukazatele vážený aritmetický průměr a variační koeficient. Pro výpočet těchto dvou ukazatelů se využilo dále relativní četnosti, rozptylu a směrodatné odchylky.

**Relativní četnost** se vypočítá jako podíl počtu jednotek s danou hodnotou znaků počtem všech jednotek statistického souboru. Uvádí se v jednotkách procent.

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

$n_i$  = absolutní četnost

$n$  = celková četnost

**Vážený aritmetický průměr** zobecňuje prostý průměr a uvádí charakteristiku statistického souboru v případě, pokud hodnoty v souboru mají různou důležitost, váhu.

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

$n$  = celková četnost

$x_i$  = určitá hodnota

$n_i$  = četnost hodnoty  $x_i$

**Rozptyl** udává, jak moc jsou rozptýleny hodnoty statistického souboru od jeho průměru.

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

$n$  = celková četnost

$n_i$  = četnost hodnoty  $x_i$

$x_i$  = určitá hodnota

$\bar{x}$  = aritmetický průměr všech hodnot

**Směrodatná odchylka** ukazuje o kolik se může vychýlit průměrná hodnota statistického souboru.

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

**Variační koeficient** je definován jako podíl směrodatné odchylky od aritmetického průměru. Uvádí míru variability získaných dat a vyjadřuje se v jednotkách procent.

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

s = směrodatná odchylka

$\bar{x}$  = aritmetický průměr

Pomocí statistických metod byla získaná data z dotazníkového šetření vyhodnocena. Výsledky jsou zpracovány v grafech a tabulkách, kde byly využity vzorce výše uvedené.

Závěrem práce je doporučení a návrh pro zlepšení efektivnosti komunikace manažera s podřízenými pracovníky.

#### 4.2.3 Verbální komunikace

Následující blok otázek byl vztažen na verbální komunikaci, a to sice rychlost řeči, hlasitost řeči a kvalitu řeči. Jedná se o nejčastěji používanou formu komunikace.

V rámci dotazníkového šetření byl vytvořen blok tří otázek směřovaných na verbální komunikaci. Statistickými metodami byl vytvořen význam jednotlivých rysů jako je rychlost řeči, hlasitost řeči a kvalita řeči (zadržávání se, opakování slov, artikulace apod.) Výstup ze šetření jednotlivých odpovědí je zanesen v tabulce číslo 1.

Tabulka 1 Verbální komunikace

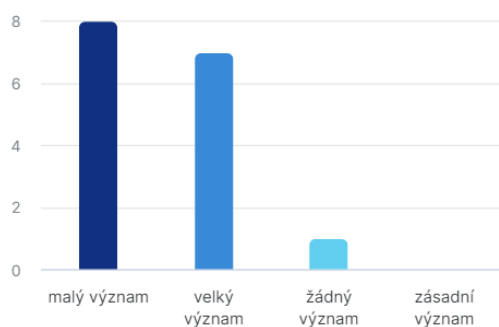
Verbální komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Rychlost řeči	0	8	7	0	2,31	21,86%	2.
Hlasitost řeči	0	5	11	0	2,69	17,25%	1.
Kvalita řeči	1	4	10	1	2,69	25,37%	3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak je patrné, rychlost řeči má u respondentů průměrný význam s váženým aritmetickým průměrem 2,31 a variačním koeficientem 21,86 %. Hlasitost řeči vnímají pracovníci jako významnější prvek, který se umístil na 1. místě významnosti s variačním koeficientem 17,25 %. Vážený aritmetický průměr ovšem hodnotou 2,69 sdílel s kvalitou řeči, kterou hodnotili respondenti jako nejméně významnou s variačním koeficientem 25,37 %.

Graf 5 Rychlost řeči

5. Rychlost řeči

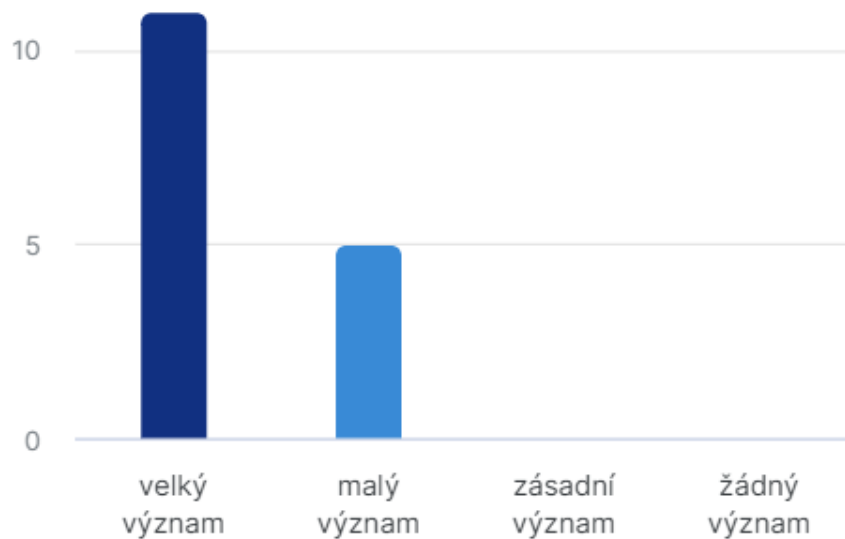


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U otázky, jaký význam má rychlost řeči, 50 % pracovníků odpovědělo, že malý. O jednoho respondenta méně si myslí, že význam rychlosti řeči je pro komunikaci manažera velký, a to celých 43,75 %. Jeden pracovník v tomto rysu komunikace neuvedl žádný význam.

Graf 6 Hlasitost řeči

## 6. Hlasitost řeči

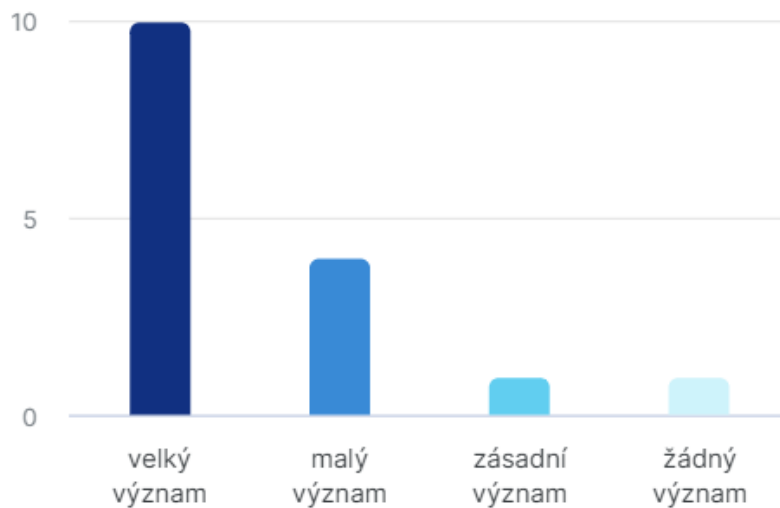


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Hlasitost řeči má pro 11 respondentů velký význam, to uvedlo 68,75 % dotazovaných. Zbýlých 5 pracovníků, tedy 31,25 %, hlasitost řeči manažera vnímají v rámci komunikace jako málo významné. Dá se předpokládat, tento rys u tohoto manažera nemá ani žádný zásadní význam.

Graf 7 Kvalita řeči

### 7. Kvalita řeči

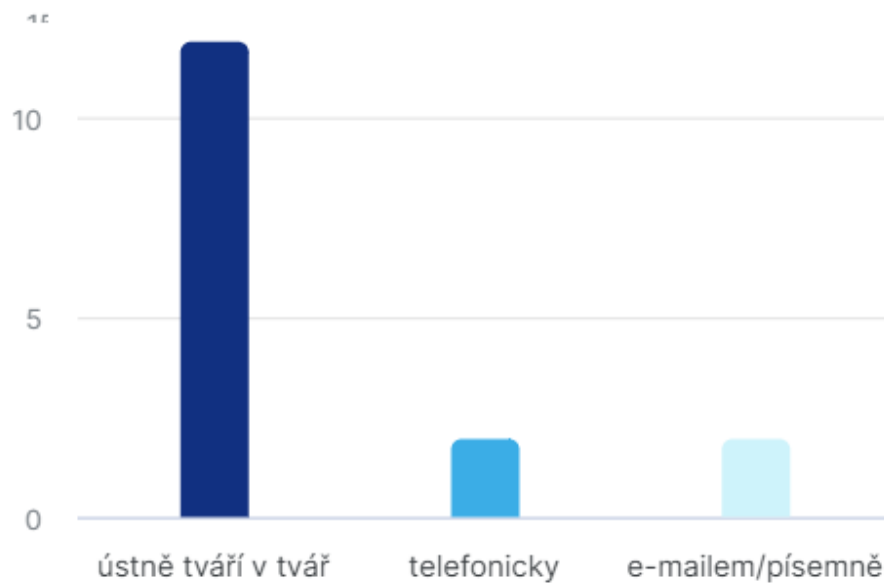


Zdroj: vlastní zpracování 2022

Kvalita řeči má pro 10 respondentů velký význam. Jedná se o 62,5 % dotazovaných. Pro 25 % má tento rys malý význam. Jeden pracovník vnímá kvalitu řeči za zásadní v komunikaci, oproti jednomu pracovníkovi, který v tomto ohledu vnímá kvalitu řeči za bezvýznamnou. Každý tento pracovník tvoří 6,25 % z celkového počtu dotazovaných.

Graf 8 Jak raději komunikujete v rámci organizace

## 8. Jak raději komunikujete v rámci organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Doplňující otázka v této sekci je na formu komunikace. 12 respondentů upřednostňuje komunikaci tváří v tvář, verbální, slovem. To tvoří 75 % celku. Zbýlých 25 % dohromady tvoří dva pracovníci, kteří raději komunikují telefonicky a dva kteří raději písemně, e-mailem.

#### 4.2.4 Neverbální komunikace

U neverbální komunikace byly položeny otázky na význam mimiky, gestikulace a očního kontaktu.

*Tabulka 2 Neverbální komunikace*

Neverbální komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Mimika	1	7	7	1	2,50	28,28%	3.
Gestikulace	1	10	5	0	2,25	24,85%	2.
Oční kontakt	0	5	9	2	2,81	22,55%	1.

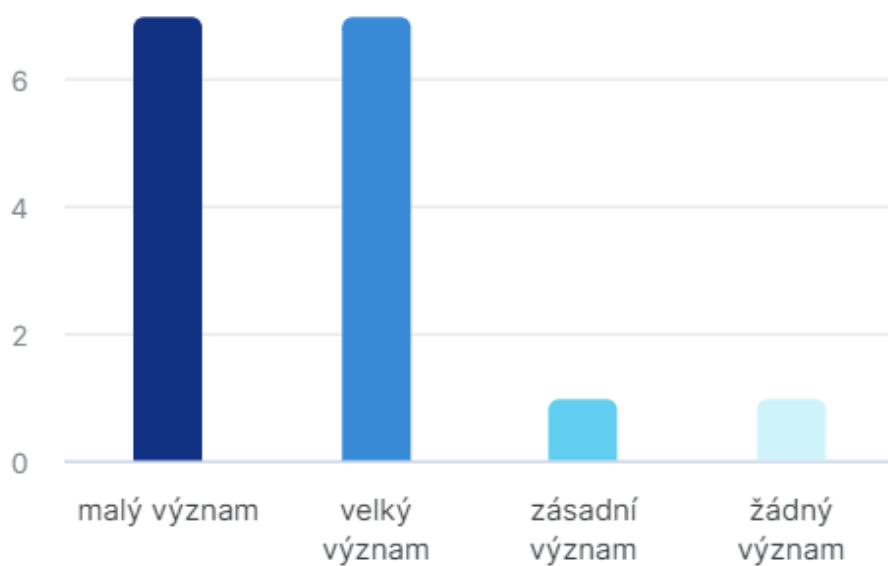
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle statistického vyhodnocení odpovědí lze říci, že oční kontakt je jedním z nejvýznamnějších aspektů neverbální komunikace u manažera. Jeho variační koeficient je 22,55 % a vážený aritmetický průměr 2,81. Dle respondentů se gestikulace ujala druhého místa, s váženým aritmetickým průměrem 2,25 a variačním koeficientem 24,85 %. Poslední v pořadí je mimika, která se jeví být v rámci komunikace pracovníků s manažerem spíše průměrně významná, a to s variačním koeficientem 28,28 % a váženým aritmetickým průměrem 2,5.



Graf 9 Mimika

## 9. Mimika - výrazy obličeje

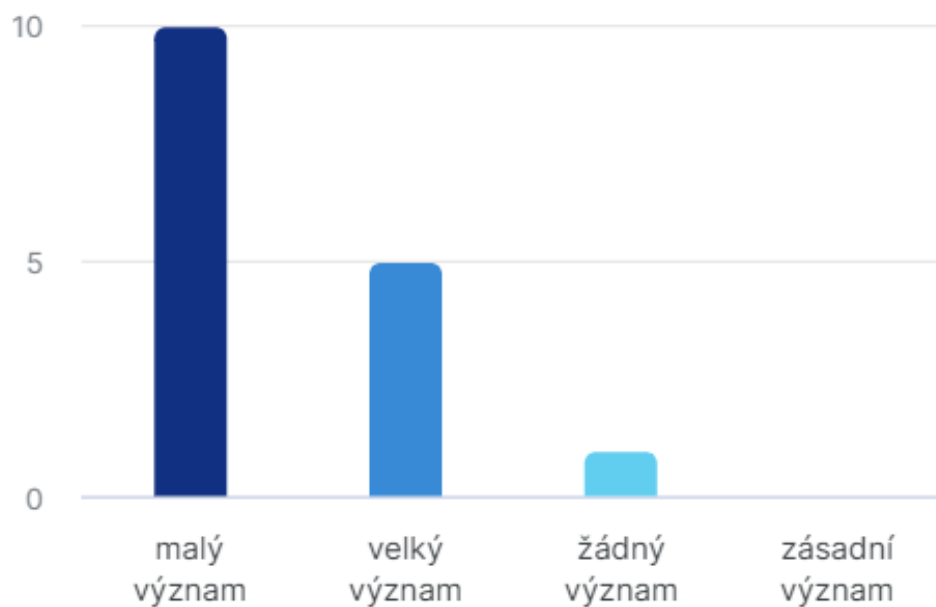


Zdroj: vlastní zpracování 2022

První otázka na neverbální komunikaci položená na význam mimiky má stejný počet respondentů u malého a velkého významu. Pro malý význam hlasovalo 7 pracovníků s 43,75 %. Pro velký význam hlasovalo stejné množství respondentů, 43,75 %. Zásadní význam tohoto projevu neverbální komunikace vnímá jeden pracovník a jeden pracovník mimice nedává žádný důraz. Každý pracovník je 6,25 % celku.

Graf 10 Gestikulace

## 10. Gestikulace

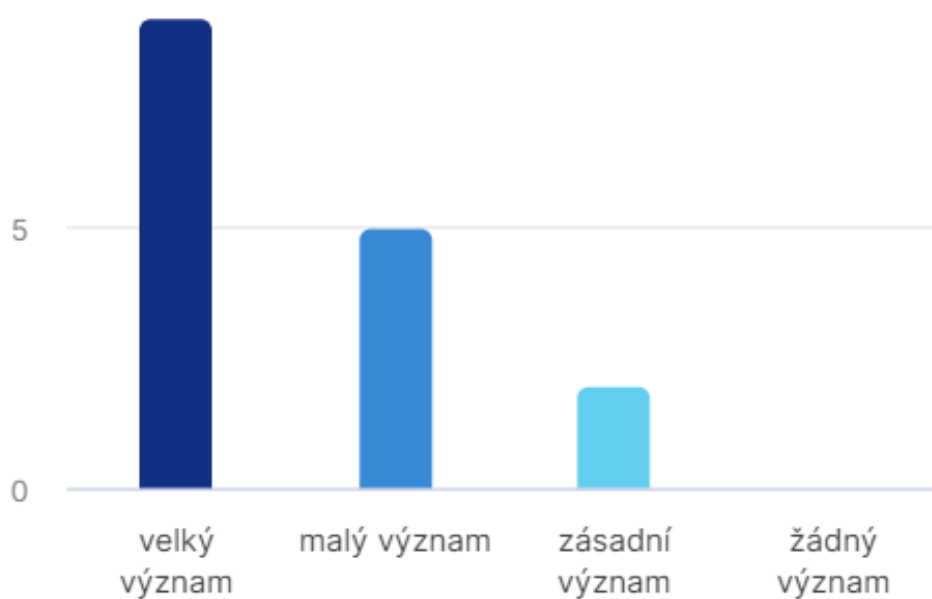


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle grafu číslo 10 výše lze říci, že gestikulace není tak významným prvkem komunikace. Malý význam ji přisuzuje 10 respondentů v podobě 62,5 %. 31,25 % dávají gestikulaci velký význam a jeden pracovník 6,25 % žádný význam v této neverbální komunikaci nevnímá.

Graf 11 Oční kontakt

## 11. Oční kontakt



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázku na oční kontakt vyhodnotila zhruba polovina respondentů jako velmi významnou, číselně 56,25 % v podobě 9 lidí. Pro dva pracovníky 12,4 % má oční kontakt zásadní význam pro komunikaci. Malý význam ji přisuzuje 5 pracovníků s 31,25 %.

#### 4.2.5 Obsah komunikace

Obsah komunikace je další z částí bloků otázek. Byl zaměřen na význam srozumitelnosti předané informace, na pochopení předané informace a postoj ke sdělované informaci.

Tabulka 3 Obsah komunikace

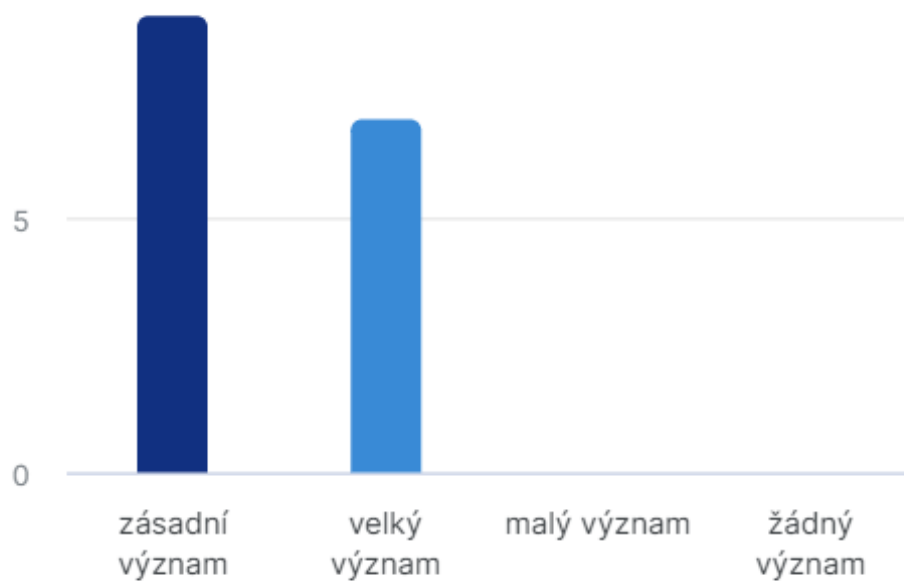
Obsah komunikace	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Srozumitelnost předané informace	0	0	9	7	3,44	14,43%	2.
Pochopení předané informace	0	0	4	12	3,75	11,55%	1.
Postoj ke sdělované informaci	0	0	4	12	3,75	11,55%	1.

Zdroj vlastní zpracování, 2022

Dle zpracovaných otázek lze říct, že respondenti vnímají jako velmi významné pochopení předané informace i postoj ke sdělované informaci. Obě tyto otázky dostaly od respondentů stejné hodnocení. Vážený aritmetický průměr vyšel na 3,75 a variační koeficient na 11,55 %. Dělí se o první, respektive první až druhé místo významnosti. Jako poslední v pořadí vyšla srozumitelnost předané informace, která se jeví méně významná od pochopení a postoji k informaci. Její variační koeficient vyšel na 14,43 % a vážený aritmetický průměr na 3,44.

Graf 12 Srozumitelnost informace

## 12. Srozumitelnost předané informace

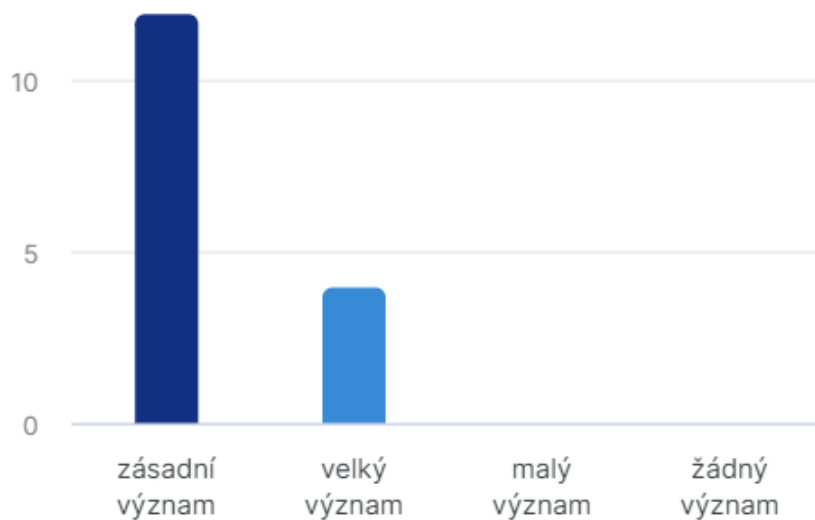


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

První z toho bloku byla otázka směřovaná na srozumitelnost předané informace. 9 pracovníků ji uvedlo za zásadně významnou, tedy 56,25 %. Zbýlých 6 pracovníků ji dávají velký význam, 43,75 %. Dle grafu číslo 12 můžeme říct, že nikdo z respondentů neuvedl malý nebo žádný význam. Dá se říct, že se jedná o důležitý aspekt obsahu komunikace.

Graf 13 Pochopení předané informace

### 13. Pochopení předané informace

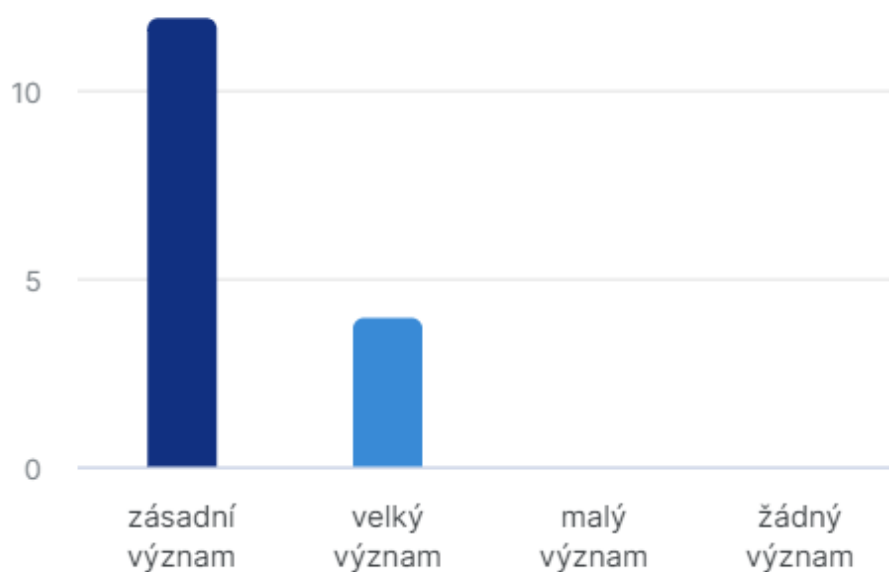


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U pochopení předané informace mají respondenti převážně jasné stanovisko. Jak lze z grafu 13 vyčíst, 75 % dotazovaných klade zásadní význam pro vhodnou komunikaci. Jedná se o 12 pracovníků. Čtyři zbývající dávají pochopení předané informace od manažera velký význam, tvoří 25 %.

Graf 14 Postoj ke sdělované informaci

## 14. Postoj ke sdělované informaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu 14 vyplývá, že postoj ke sdělované informaci tvoří pro pracovníky znovu velký význam. 12 jich odpovědělo, že sdělování informace vnímají jako zásadně významný 75 %. 4 respondenti jako velký, celkem 25 %.

#### 4.2.6 Komunikační výměna

Komunikační výměna je další sekci otázek, na které bylo použito statistické měření. Jedná se o důležitou část komunikace, která obsahuje respekt a pochopení, zpětnou vazbu, společnou odpovědnost a přímou a pravdivost.

Tabulka 4 Komunikační výměna

Komunikační výměna	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Respekt a pochopení	0	0	6	10	3,63	13,36%	1.
Zpětná vazba	0	4	2	10	3,38	25,39%	3.
Společná odpovědnost	0	0	4	12	3,75	11,55%	2.
Přímá a pravdivost	0	0	6	10	3,63	13,36%	1.

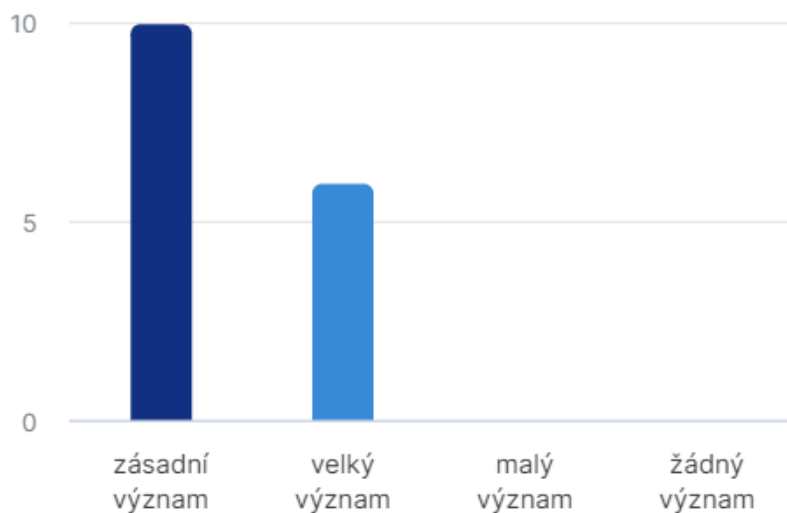
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle odpovědí se sumarizované v tabulce 4, je pro respondenty na prvním místě respekt a pochopení spolu s přímou a pravdivostí. Obě tyto otázky mají vážený aritmetický průměr 3,63 a variační koeficient 13,36 %. O pár setin procenta variačního koeficientu se na druhém místě umístila společná odpovědnost, její vážený aritmetický průměr je 3,75. Nejméně významnou zvolili respondenti z otázek v tomto segmentu zpětnou vazbu s variačním koeficientem 25,39 % a aritmetickým průměrem 3,38.



Graf 15 Respekt a pochopení při komunikaci

### 15. Respekt a pochopení při komunikaci

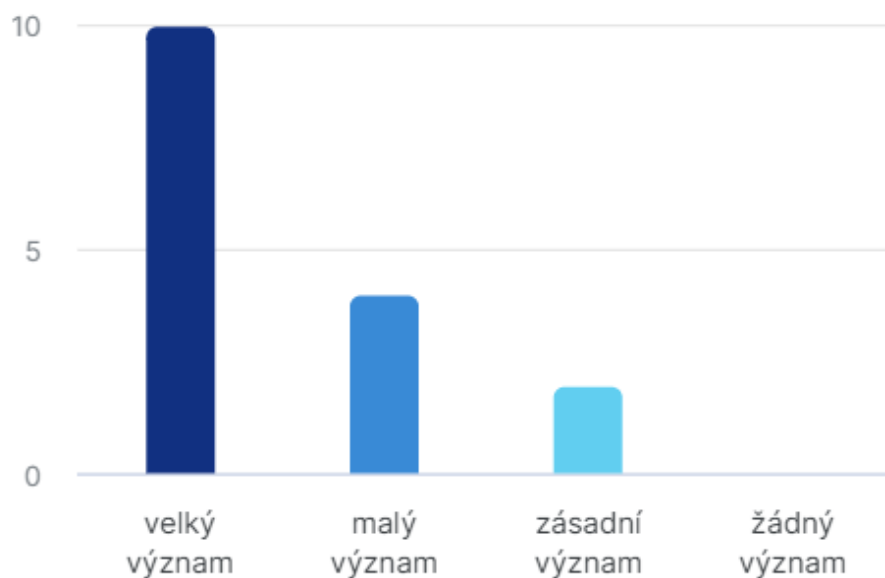


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle grafu 15 se dá říci, že pro respondenty má respekt a pochopení zásadní význam, pro který hlasovalo 10 pracovníků, celý 62,5 %. Pro 6 respondentů má tento stav význam velký, 37,5 %. Nikdo z respondentů nedává respekt jako málo významný či bezvýznamný.

Graf 16 Zpětná vazba

## 16. Zpětná vazba

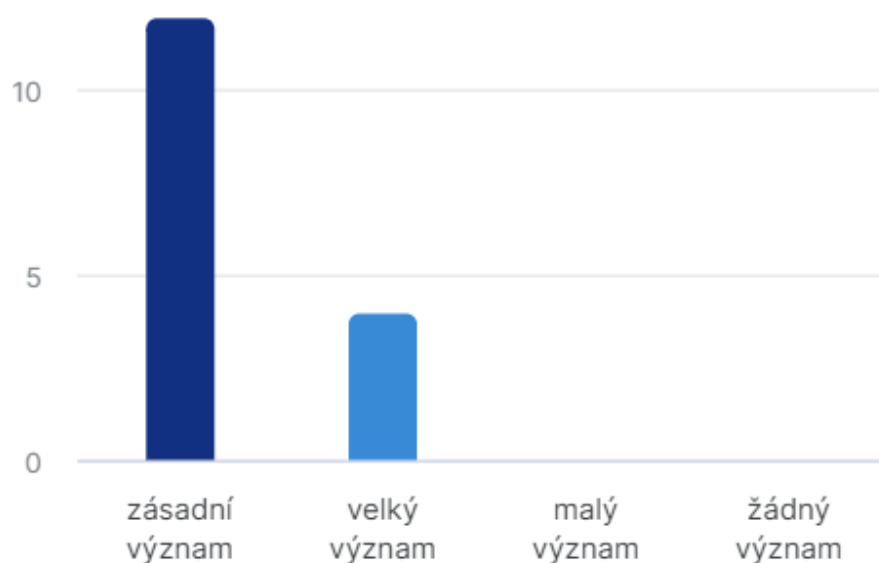


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zpětná vazba má pro 2 pracovníky zásadní význam a to sice 12,5 %. 10 pracovníků 62,5 % dává zpětné vazbě velký význam, a pro 4 respondenty má malá význam a to sice 25 %. Nikdo z respondentů dle grafu nepovažuje zpětnou vazbu za nepodstatnou.

Graf 17 Společná odpovědnost

## 17. Společná odpovědnost

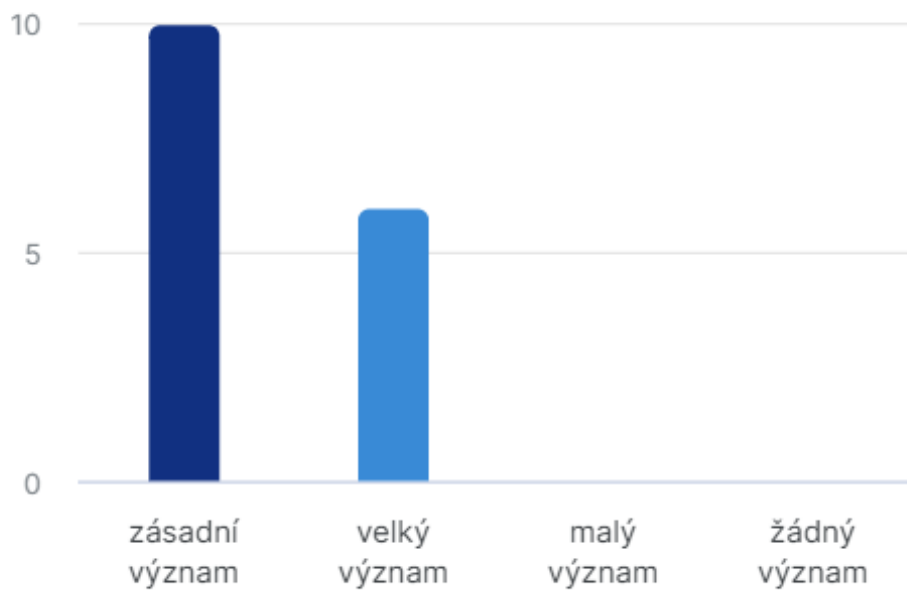


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Společná odpovědnost byla 12 respondenty zvolena jako zásadně významná jedná se o 75 % z celkového počtu dotazovaných. Zbýlých 25 % dávají společné zodpovědnosti velký význam, jedná se o 4 pracovníky. Nikdo tuto otázku odpovědnosti nezhodnotil jako bezvýznamnou.

Graf 18 Přímota a pravdivost

## 18. Přímota a pravdivost



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle grafu 18 můžeme říci, že přímota a pravdivost má pro 10 pracovníků zásadní význam v komunikaci s manažerem, jedná se o 62,5 %. Dalších 6 dotazovaných uvedli přímota a pravdivost za velmi významnou 37,5 %.

#### 4.2.7 Dovednosti manažera

Poslední částí statisticky měřenou jsou dovednosti komunikace manažera. Jedná se o důležitou stránku, kde se manažer musí ovládat a své emoce a názory upozadit. V této části se udával význam na dotazování manažera pracovníkem, aktivní řešení problému a empatii manažera.

*Tabulka 5 Dovednosti manažera*

Dovednosti manažera	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Dotazování	1	2	4	9	3,31	27,67%	3.
Aktivní řešení problému	0	0	8	8	3,50	14,29%	1.
Empatie	0	5	9	2	2,81	22,55%	2.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle tabulky 5 můžeme říct, že nejvýznamnější dovednosti manažera zaměstnanci vnímají aktivní řešení problému s váženým průměrem 3,5 a variačním koeficientem 14,29 %. Na druhém místě se nachází empatie s průměrem 2,81 a variačním koeficientem 22,55 %. Na posledním místě je dotazování ze strany zaměstnanců, kde dokonce jeden respondent uvedl, že v této dovednosti naslouchat nevidí žádný význam. Aritmetický průměr je 3,31 a variační koeficient 27,67 %.

Graf 19 Dotazování ze strany pracovníka

## 19. Dotazování z vaší strany

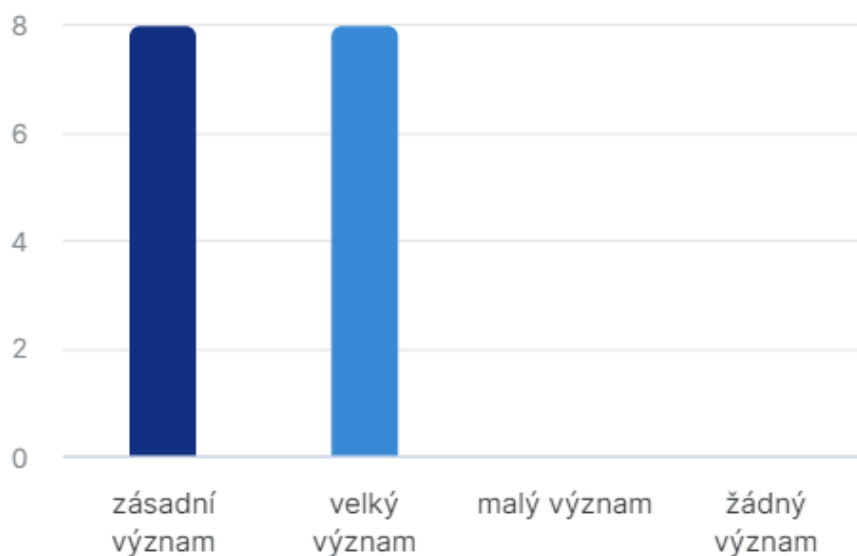


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázku na dotazování zaměstnance manažera zhodnotilo 9 lidí jako velmi významnou, celkem 56,25 %. 4 pracovníci, 25 % jako zásadně významnou. 12,5 %, malý význam dali 2 respondenti a jeden respondent uvedl, že dotazování je bezvýznamné. Představuje 6,25 %.

Graf 20 Aktivní přístup při řešení problému

## 20. Aktivní přístup při řešení problému

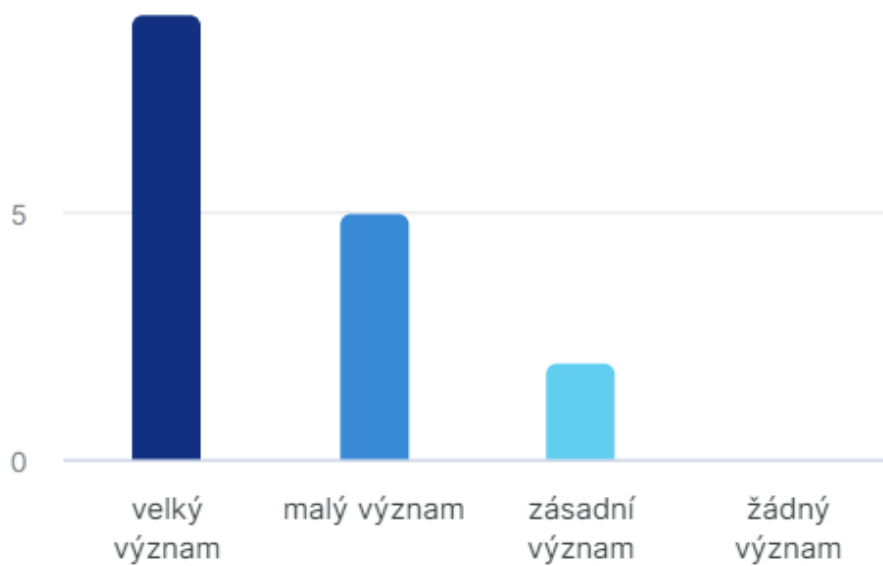


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle grafu 20. dává 50 % dotazovaných zásadní význam při řešení problému. Stejně tak i zbylí 8 respondentů dalo velký význam. Žádný pracovník neuvedl bezvýznamnost této dovednosti.

Graf 21 Empatie

## 21. Empatie



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka empatie je dle grafu pro 2 pracovníky zásadní, 12,5 %. 9 pracovníků vnímá empatii jako velmi významnou komunikační dovednost v 56,25 % a 5 z nich ji dali malý význam, 31,25 %.



#### 4.2.8 Souhrnná tabulka

Tabulka 6. Souhrn

Souhrn	1	2	3	4	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí
Verbální komunikace	2	17	28	1	2,58	23,48%	3.
Neverbální komunikace	2	22	21	3	2,52	26,84%	5.
Obsah komunikace	0	0	17	31	3,65	13,12%	1.
Komunikační výměna	0	4	18	42	3,59	16,84%	2.
Dovednosti manažera	1	7	21	19	3,21	23,77%	4.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

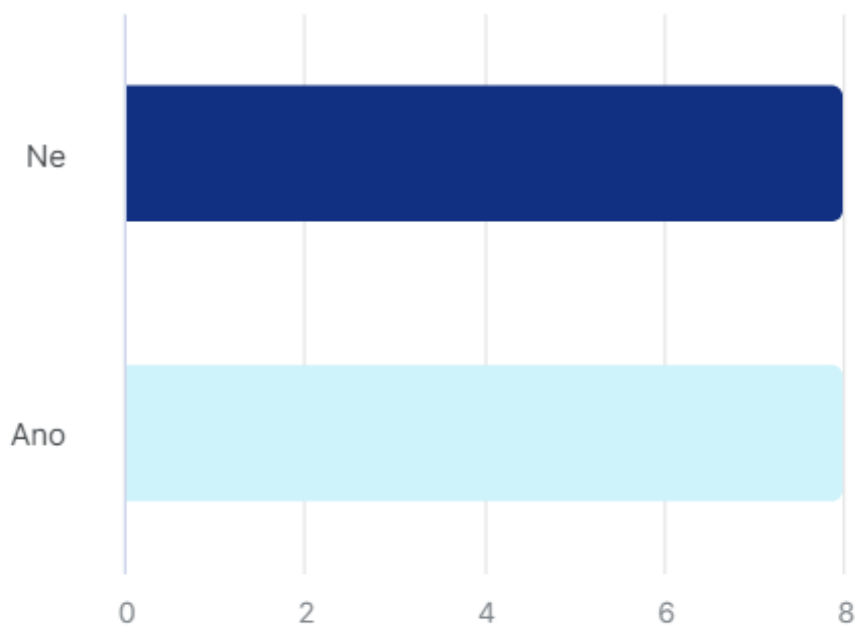
V tabulce číslo 6 je souhrn výsledků ze statistického měření dle sekcí. Můžeme říci, že na prvním místě se umístil obsah komunikace s váženým aritmetickým průměrem 3,65 a variačním koeficientem 13,12 %. Na druhém místě je komunikační výměna s průměrem 3,59 a variačním koeficientem 16,84 %. Další v řadě je verbální komunikace s váženým aritmetickým průměrem 2,58 a variačním koeficientem 23,48 %. A čtvrtém místě v pořadí se umístily dovednosti manažera s váženým aritmetickým průměrem 3,21 a variačním koeficientem 23,77 %. Na posledním místě se ujala neverbální komunikace s průměrem 2,52 a variačním koeficientem 26,84 %.

#### 4.2.9 Doplnkové otázky

V rámci výzkumu jsem v dotazníkovém šetření použila dodatečné otázky, které nepodléhají statistickému měření. Otázky jsou informativní a jejich vyhodnocení napomůže navrhnout zlepšení komunikace manažera.

*Graf 22 Je dle Vašeho názoru manažer kompetentní?*

### 22. Je dle Vašeho názoru manažer kompetentní ?

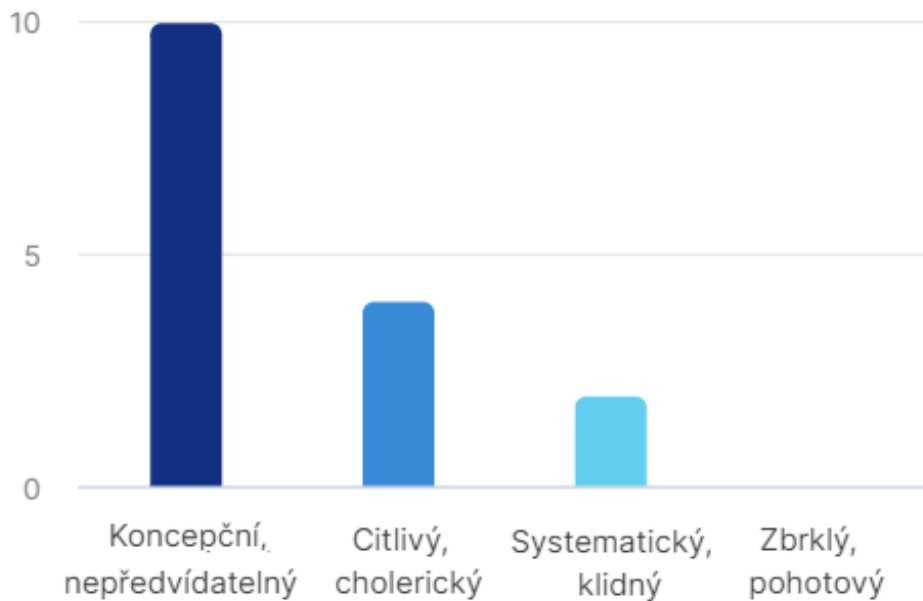


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 22 se dotazovala na subjektivní názor respondenta. 8 pracovníků, dle grafu 22, si myslí, že manažer je kompetentní. Jedná se o 50 % celkového počtu respondentů Zbýlých 50 %, tedy 8 pracovníků tento názor nemají a nemyslí si, že je manažer kompetentní.

Graf 23 Manažer se jeví jako:

### 23. Manažer se Vám jeví jako



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 23 byla položena na určité vlastnosti manažera, a to sice dle daných rysů temperamentů. 10 pracovníků vnímají manažera jako koncepčního a nepředvídatelného. 4 respondenti jako citlivého, cholerického a nikdo z respondentů ho nevnímá jako zbrklého, pohotového.

## 5 Zhodnocení výsledků

Z otázek mířených na charakteristiku respondentů lze říct, že organizace má víceméně rovnocenný počet žen a mužů. Jedná se o 50 % žen, jednoho pracovníka, který se necítí být ani ženou ani mužem a zbytek respondentů mužů. Vzhledem k typu odvětví organizace se dá předpokládat, že mají zájem ve vyvážení pohlaví. Nejvíce zastoupeni jsou v organizaci pracovníci ve věku od 21 do 30 let. V organizaci nepracuje člověk starší 51 let. Dá se říci, že organizace naopak vyhledává mladé pracovníky pro jejich jiný vhlad na svět.

Přes 65 % respondentů má vystudovanou vysokou školu. Zbytek pracovníků má ukončenou střední školu s maturitou. Co se praxe týče, tak se dá říct, že více jak polovina respondentů v organizaci pracuje více jak 4 roky. Nováček, který je v organizaci méně než rok, je pouze jeden. Na základě věkové struktury a dosaženého vzdělání lze říct, že v organizaci pracují kvalifikovaní mladí lidé.

V oblasti verbální komunikace se dá říct, že ji pracovníci organizace vnímají jako významnou. Zásadní význam vidí jen jeden pracující v kvalitě řeči. Také pouze jeden vnímá kvalitu řeči za bezvýznamnou. Je dobré, že pracovníci vnímají hlasitost řeči u manažera jako významnou, protože právě hlasitost dokáže během předání informací upoutat pozornost nebo potlačit zájem a vnímání. Je zajímavé že rychlost řeči byla hodnocena jako nejprůměrnější, může to znamenat, že manažer s rychlostí řeči nemá problém a volí její vhodnou míru.

Neverbální komunikace je u pracovníků ve vztahu k manažerovi vnímaná spíše jako méně významná. Nejsilněji byl hodnocený oční kontakt, který by se dalo říct, je u neverbální komunikace velmi důležitý. Naopak nejméně významná je pro zaměstnance gestikulace. Toto vyhodnocení může znamenat, že manažer negestikuluje přehnaně, a tedy neupoutává pozornost svojí expresí od předání informací.

Nejvýznamněji byla hodnocena oblast obsahu komunikace. Respondenti vnímají za zásadní především pochopení informace. Pracovníci si jsou zřejmě vědomi, že je pro fungování organizace zásadní pochopení informace a uvědomění si, proč právě

onen pracovník tuto informaci přijímá. Tento prvek se řadí k těm nejdůležitějším v oblasti komunikace. V organizaci strukturované způsobem právě jako tato je důležité, aby manažer věděl, co komu sděluje a byl si jist, že pracovník chápe sdělení a věděl, jak s informací bude dále nakládat. Osobní postoj k informaci zaměstnanci volili za neméně významný.

V komunikační výměně vnímají pracovníci za významné téměř všechny položené otázky. Je pro ně důležité, aby manažer měl k pracovníkům respekt a pochopení, aby komunikoval přímě a pravdivě a aby dával najevo pocit společné zodpovědnosti. Kromě těchto uvedených je pro pracovníky důležitá i zpětná vazba, tedy dá se říct, že komunikace s manažerem by měla obsahovat reakci na podněty ohledně předávaných informací.

V předposlední části šetření komunikačních dovednostech manažera se zdá být důležité aktivní řešení problému. Manažer by měl dávat najevo zájem o aktivní řešení případných nastalých problému. Pokud nějaký nastane, čelit mu a aktivně ho řešit. Neméně důležitým aspektem je empatie, která je jednou z nejdůležitějších dovedností manažera. Pokud je pracovník v jakékoliv situaci ať už pracovní či osobní, empatie manažera by měla být natolik silná, aby si uvědomoval, kdy jak a co má komunikovat. Pokud manažer neovládá empatii, může způsobit nedůvěru mezi pracovníky a také vytvořit nepříjemné pracovní prostředí. V další otázce dotazování, se dá říci, že pracovníci vnímají dotazování se manažera za významné, ovšem musí být efektivní a manažer musí dávat najevo ochotu.

Poslední dvě doplňkové otázky směřovali na kompetenci manažera a jeho vlastnosti. Polovina pracovníků vnímá manažera za kompetentního a polovina za nekompetentního. Tato situace mohla nastat díky různorodým typům prací, které respondenti v organizaci vykonávají. Je jasné, že pracovník, který vytváří program organizace, bude vnímat kompetentnost manažera jinak než pracovník, který program má realizovat.

Dle vlastností pracovníci zhodnotili v nejvíce odpovědí manažera za koncepčního a nepředvídatelného. Je tedy pravděpodobné, že jeho typologie osobnosti jako manažera se bude spíše přiklánět k racionálům, kteří právě pracují v koncepční rovině s nepředvídatelnou schopností jednání.

## 5.1 Návrhy na zlepšení komunikace

Po dotazníkovém šetření jsem v organizaci působila jeden den, kdy jsem pozorovala chování a komunikaci manažera s pracovníky, respondenty. Po zhodnocení výsledků dotazníkového šetření budu při návrhu zlepšení komunikace manažera argumentovat právě i získanými informacemi při pozorování v organizaci.

Z vyhodnocení sesbíraných dat v určité organizace vyplývá, že v určitých oblastech manažerské komunikace jsou jisté nedostatky. Dílčí nedostatky v různých sekcích dle dotazníkového šetření, ale i rozdílné vnímání významnosti jednotlivých prvků manažerem.

Pracovníci organizace si uvědomují významy komunikace i jejich obsahu. Ovšem neměli by zpochybňovat význam jejich ostatních forem. V rámci verbální komunikace by se manažer měl držet své hlasitosti a rychlosti řeči a dávat důraz například na okolní situace, jako je více vedených konverzací ve společné kanceláři, kde může předání informace ústní formou zkreslit či změnit její význam.

U neverbální komunikace je žádoucí, aby manažer při předání informací či jakémkoliv jednání hleděl pracovníkům do očí. Nepodceňoval důležitost gest, či vzdálenosti od kolegy. Na neverbální komunikaci by manažer měl zapracovat především pro svůj pracovní, ale i osobní rozvoj.

V obsahu komunikace by měl manažer volit především vhodná slova pro daného příjemce. Ve chvíli používání cizích slov manažera a následné odmítání dotazování pracovníka, je předurčený neúspěch splnění cíle či úkolu, který byl zadán. Manažer by měl mít největší zájem v předání srozumitelné informace, kterou pracovník bude chtít vykonat a bude si vědom, jaké úkony má následně pro splnění zadání udělat. Manažer by měl zapracovat na mimo pracovních rozhovorech s podřízenými, aby si otevřel obzor slovní zásoby a zájmů pracovníků. Díky tomu by následně informace mohly proudit bez větších problémů či záseků.

V komunikační výměně respondenti uvažovali společnou odpovědnost za nejvýznamnější z dalších forem. Z pozorování lze říci, že pracovníci cítí frustraci při dotazování manažera a předání odpovědnosti na jednotlivce. Pokud je pracovník zavalen odpovědností, jedná se o chybnou komunikaci manažera, který by měl pracovníkovi dávat pocit sounáležitosti a podpory. Rozhodné doporučení manažerovi je ujistit se, jestli pracovníci jsou ochotni a vědí, že nesou jakoukoliv formu zodpovědnosti.

V této oblasti otázek se zdá být důležitá i přímota a pravdivost. Pozorování mě přivedlo do situace, kdy dva pracovníci měli od manažera každý jinou formu stejné informace. Vznikla tak situace, která by nemusela nastat ve chvíli přímé komunikační výměny mezi manažerem a pracovníky.

Jak již bylo řečeno, manažer by měl zapracovat především na dotazování pracovníků. Především na přijímání otázek, které pracovníci pokládají a vytvářet zájem o společný cíl.

Dle doplňkových otázek lze říci, že manažer je dle respondentů v 50 % kompetentní ve vykonávání práce. V 50 % respondenti uvedli, že kompetentní není. Jak již bylo řečeno ve zhodnocení šetření, je možné, že manažer je spíše teoretik než praktik. Jedná se o dvě polohy, a to které se ovšem navzájem nemusí vylučovat. V rámci pozorování v organizaci lze říci, že manažer má blíže k teoretikům a abstraktním záležitostem práce.

Poslední doplňková otázka byla směřovaná na názor pracovníků na vlastnosti manažera. Díky hlasování pro koncepční, nepředvídatelný jsem si spolu s pozorováním manažera mohla spojit jeho temperament v oblasti manažerského stylu.

Manažer by se měl v rámci v rámci komunikace zaměřit na zlepšení v oblasti obsahu komunikace, uvědomovat si důležitost obsahu sdělení informace a případného postoje příjemce. V komunikační výměně by měl manažer projevovat větší respekt k pracovníkům a zaměřit se na přímota a pravdivost včetně aktivního řešení problému.

## 6 Závěr

Komunikace je součástí jakéhokoliv dorozumívání mezi dvěma a více lidmi. Je to způsob vyjádření a přenosu informací, myšlenek a pocitů.

Pro organizace a podniky je to klíčový prvek. Ať už se jedná o plnění jednotlivých úkonů nebo vytváření společných cílů. Základem vhodné komunikace podniku je schopnost manažera správně komunikovat s podřízenými a kolegy.

Každá organizace chce zaměstnávat manažery, kteří jsou schopni komunikace, která bude efektivní a vhodná.

Práce se zabývala teoretickými východisky, které souvisejí s danou tematikou. Na základě studie odborné literatury, především doporučené ale i literatury dalších dostupných zdrojů, byla vypracovaná teoretická část. Teoretická část souvisí především s komunikací manažera, ale i managementem samotným.

V praktické části se práce opírala o nasbíraná data, která byla sesbírána pomocí dotazníkového šetření v určité organizaci. Jako respondenti byli osloveni pracovníci, kteří spolupracují s manažerem. Respondenti hodnotili význam různých oblastí komunikace manažera. Jednalo se formy komunikace, obsah komunikace, komunikační výměnu a dovednosti komunikace manažera.

Cílem této diplomové práce bylo hodnocení komunikace manažera v určité společnosti. Pomocí dotazníkového šetření bylo hodnocení pracovníků v organizaci vyhodnoceno dle statistických ukazatelů. Dílčím cílem bylo navrnutí a doporučení zefektivní komunikaci manažera.

Výstupy z jednotlivých oblastí zkoumání byly okomentovány dle teoretické části.

Komunikace je složitý proces, který se dotýká každého manažera jak už v množství, tak způsobu, jakým ho používá. Pro efektivní manažerskou komunikace, je důležité, aby manažer znal své podřízené. Zajímal se o ně i z osobnostní roviny, a tedy zjistil a věděl, jak může se kterým pracovníkem jednat. Následně zvolení nejefektivnějšího způsobu komunikace s pracovníkem vede k úspěšnému splnění zadaného úkolu. Pozornost manažera



by měla směřovat i k osobnostním rysům pracovníků a jejich vyhodnocení. Předpokladem úspěšně splněných cílů organizace je získání ideálního umístění na trhu a mít kvalitního manažera mezi svými zaměstnanci.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery : manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
2. EVANGELU, J E. Krizová komunikace : efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-175-7.
3. GOULSTON, M. -- LATEČKOVÁ, B. Domluvit se dá s každým : techniky úspěšné komunikace. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1399-4.
4. JIŘINCOVÁ, B. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
5. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 8024736225.
6. LOŠŤÁKOVÁ, O. Empatická a asertivní komunikace : jak zvládat obtížné komunikační situace. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2227-1.
7. MILLER, R K. -- KADLEC, J. Komunikace v konfliktu. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.
8. ŽANTOVSKÁ, I. Rétorika a komunikace. Praha: Dokořán, 2015. ISBN 978-80-7363-712-5.
9. DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
10. LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024739021.
11. ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
12. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0. VE STUDOVNĚ
13. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
14. KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-x.

15. Hospodářská statistika [online]. [Cit. 20.01.2022]. Dostupné z: <http://www.geocities.ws/janepres/HSTobsah.html?fbclid=IwAR2nF0EwICcLNfWPMceZGnpcO2JSAGJEsUVcKoGuM146pdxY4NO7CV50tAs>
16. FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.
17. MIKULÁŠTÍK, Milan. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6.
18. MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
19. ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.
20. ČAKRT, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

## 8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Pohled na rozhodovací proces .....	14
Obrázek 2 Poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání .....	16
Obrázek 3 Model komunikačního procesu .....	27
Obrázek 4 Znázornění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé .....	27
Obrázek 5 Pyramida komunikace .....	28
Obrázek 6 Podíl jednotlivých složek na komunikaci .....	35

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Verbální komunikace .....	52
Tabulka 2 Neverbální komunikace .....	56
Tabulka 3 Obsah komunikace .....	60
Tabulka 4 Komunikační výměna .....	64
Tabulka 5 Dovednosti manažera .....	69

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví .....	45
Graf 2 Věk .....	46
Graf 3 Dosažené vzdělání .....	47
Graf 4 Jak dlouho ve firmě pracujete ? .....	48
Graf 5 Rychlost řeči .....	52
Graf 6 Hlasitost řeči .....	53
Graf 7 Kvalita řeči .....	54
Graf 8 Jak raději komunikujete v rámci organizace .....	55
Graf 9 Mimika .....	57
Graf 10 Gestikulace .....	58
Graf 11 Oční kontakt .....	59
Graf 12 Srozumitelnost informace .....	61
Graf 13 Pochopení předané informace .....	62
Graf 14 Postoj ke sdělované informaci .....	63
Graf 15 Respekt a pochopení při komunikaci .....	65
Graf 16 Zpětná vazba .....	66
Graf 17 Společná odpovědnost .....	67
Graf 18 Přímost a pravdivost .....	68
Graf 19 Dotazování ze strany pracovníka .....	70
Graf 20 Aktivní přístup při řešení problému .....	71

Graf 21 Empatie.....	72
Graf 22 Je dle Vašeho názoru manažer kompetentní?.....	74
Graf 23 Manažer se jeví jako:.....	75