

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Adéla Dřevová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adéla Dřevová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Název anglicky

The Importance of Communication as a Tool for Leadership

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v souvislosti s jejich řídicí praxí a možností využití komunikačních forem sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

První teoretická část závěrečné práce bude zaměřena na rešerši odborné literatury, kde budou vysvětleny pojmy jako komunikační model, komunikace v řízení, formy a směry komunikace, překážky efektivní komunikace. V praktické části bakalářské práce se bude student/ka věnovat vlastnímu výzkumu, tj. sběru dat a jeho vyhodnocení tak, aby bylo možné formulovat patřičné závěry a doporučení ve zvolené oblasti zkoumání.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0

HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717371

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Janě Horákové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku komunikace v managementu. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a empirické.

Teoretická část popisuje pojem komunikace jako neodmyslitelné součásti lidského života, věnuje se klíčovým pojmům a oblastem sledovaného tématu, jakými jsou např. dělení komunikace, komunikační modely, manažer, typy manažerské komunikace. Významnou část práce tvoří kapitoly věnované problémovým oblastem manažerské komunikace, tj. komunikačním bariérám a možnostem zdokonalování manažerské komunikace.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v souvislosti s jejich řídicí praxí a možnostem využití komunikačních forem sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Na základě stanoveného cíle je provedeno dotazníkové šetření v oblasti stávající manažerské komunikace ve zvolené organizaci a na základě tohoto šetření jsou navržena taková doporučení, která povedou k jejímu zlepšení. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma. Na základě terénního výzkumu jsou formulovány vlastní závěry.

Klíčová slova: manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, etika

The Importance of Communication as a Tool for Leadership

Abstract

This thesis is focused on the topic of communication in management. It is divided into two parts, theoretical and empirical.

The theoretical part describes the term of communication as an inseparable part of the human life, deals with the key concepts and areas of the focused topic, such as classification of the communication, communication models, managers and types of managerial communication. An important share of the study are the problem areas of the managerial communication, it includes communication barriers and the possibilities of their improvement.

The main aim of this bachelor thesis is to establish the importance of individual elements of the communication process as perceived by the managers in relation to their leadership practice and their possibilities of using various forms and channels of communication in order to convey the relevant content. Following this aim a survey in the area of managerial communication in the selected organisation is conducted, and recommendations resulting from this survey are proposed in order to further improve the managerial communication. Other goals of the thesis include studying the theoretical sources and creating a written research on the given subject. Based on the field research the thesis forms its own conclusions.

Keywords: manager, managerial roles, manager position, forms of communication, communication channels, leadership, ethics

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce a metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Vymezení pojmu komunikace	12
3.2 Druhy komunikace.....	14
3.2.1 Verbální komunikace	14
3.2.2 Neverbální komunikace.....	16
3.3 Směry vnitropodnikové komunikace	20
3.4 Problémové oblasti komunikace – komunikační bariéry.....	21
3.5 Manažerská komunikace	23
3.5.1 Specifické typy manažerské komunikace.....	25
3.5.2 Efektivní manažerská komunikace a možnosti jejího zdokonalování.....	26
4 Vlastní práce	29
4.1 Charakteristika společnosti Deloitte CZ Services s.r.o.	29
4.2 Dotazníkové šetření	29
4.2.1 Metodologie výzkumu.....	30
4.2.2 Charakteristika zkoumaného souboru a sběru dat	30
4.2.3 Etické aspekty výzkumu.....	31
5 Výsledky a diskuse	33
5.1 Interpretace výsledků výzkumného šetření	33
5.2 Diskuse	48
Závěr	50
6 Seznam použitých zdrojů	51
7 Seznam obrázků, tabulek a grafů	54
7.1 Seznam obrázků.....	54
7.2 Seznam tabulek.....	54
7.3 Seznam grafů	54
8 Přílohy	56

1 Úvod

Komunikace představuje jeden ze základních aspektů sociální interakce. V době informačních technologií, masmédií, existence sociálních sítí komunikujeme takřka neustále. Autorka se však ve své práci zaměřila spíše na komunikaci interpersonální, respektive manažerskou. Autorka si je vědoma skutečnosti, že efektivní komunikace v organizaci je jedním ze základních předpokladů jejího fungování.

Právě poruchy v komunikaci jsou často příčinou problémů v řízení operací a v mezilidských vztazích. Manažeři komunikují se spolupracovníky při stanovování cílů, při hledání nejvhodnějších způsobů k jejich naplnění, při řešení běžných provozních problémů či konfliktů. Komunikace je hlavním nástrojem hodnocení lidí, jejich motivace a usměrňování lidí, proto by manažeři měli usilovat o zvládnutí zásad efektivní komunikace, zdokonalovat své komunikační dovednosti, ovládat efektivní komunikační techniky.

Předložená bakalářská práce se skládá z teoretické a empirické části. Teoretická část je věnována základním pojmům, jako je komunikace, druhy komunikace, komunikační modely a bariéry. Významnou roli v teoretické části hraje kapitola týkající se typů manažerské komunikace a problémové oblasti manažerské komunikace.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace v souvislosti s jejich řídicí praxí a možnostem využití komunikačních forem sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

V empirické části je realizováno dotazníkové šetření zaměřené na zjištění fungování manažerské komunikace ve společnosti Deloitte CZ Services s.r.o. Na základě zjištěných výsledků je zhodnocena stávající úroveň komunikace v organizaci, zda-li je manažerská komunikace efektivní, a také jsou navržena doporučení pro její zlepšení. Empirická část bakalářské práce je kvantitativního charakteru. Uveden je metodologický postup výzkumu, který zahrnuje určení cílů práce, výzkumného problému a výzkumných otázek, výzkumného přístupu a metody sběru dat. Dále je popsán výzkumný vzorek a zajištění etiky výzkumu. Následně jsou interpretována data z dotazníků s respondenty a je předložena diskuse výsledků provedeného výzkumu.

Prvotním motivem volby tohoto tématu bakalářské práce byl autorčin osobní a zároveň profesní zájem o výše uvedenou problematiku. Zdrojem informací

pro bakalářskou práci je především studium odborné literatury, ale i autorčiny pracovní zkušenosti. Získané výsledky budou v dané organizaci na základě předchozí konzultace s vedoucím organizační jednotky využity v praxi.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení stávající manažerské komunikace v organizaci Deloitte CZ Services s.r.o. a na základě vlastního šetření navržení takových doporučení, která povedou k jejímu zlepšení. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Před samotným začátkem tvorby této bakalářské práce autorka nejprve shromáždila odpovídající množství odborné literatury, které důkladně nastudovala. Veškerá použitá literatura je řádně uvedena v seznamu literatury.

Při tvorbě teoretické části práce byla použita metoda analýzy, vzhledem k tomu, že byly studovány různé publikace. Na potřebné vyhodnocení získaných teoretických poznatků byla použita metoda dedukce. Při použití podobné myšlenky z více knižních zdrojů byla použita metoda syntézy. To znamená, že několik faktů bylo spojeno do souvislého textu.

Ke splnění cílů dále sloužila následující metodika práce:

- Studium interních materiálů zkoumané společnosti
- Vhodný výběr metod a technik výzkumu – stanovení časového harmonogramu s ohledem na fáze výzkumu
- Charakteristika zkoumaného souboru a sběru dat
- Zohlednění etických aspektů výzkumu
- Interpretace výsledků výzkumného šetření
- Závěry a doporučení pro zlepšení vnitropodnikové komunikace ve společnosti Deloitte CZ Services s.r.o.

3 Teoretická východiska

3.1 Vymezení pojmu komunikace

Úkolem této kapitoly je zprostředkování jistého teoretického pohledu do problematiky, která se sledovaným tématem souvisí. Autorka považuje za nezbytné seznámit s tímto klíčovým pojmem, který má bezpochyby velmi široké použití.

Slovo komunikace pochází z latinského slova „communis“, což v překladu znamená „společný“. Může být použito pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému (Mikuláščík, 2003, s. 18).

Vymětal (2008), uvádí, že slovo komunikace vzniklo z latinského „communicare“ = radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, souvislost. V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Znamená to více, jde o sebe prezentaci, sebe potvrzení, ale také o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování nebo naopak usnadňování porozumění (Mikuláščík, 2010, s. 20).

Komunikaci můžeme chápat jako přenos myšlenek, postojů, názorů či emocí, můžeme ji vnímat jako výměnu informací ať už mezi lidmi, zvířaty nebo neživými předměty (DeVito, 2001). Termín komunikace se používá také v řadě vědních oborů, většinou spjatých s užíváním nějakého jazyka. K jeho obohacení přispěla kybernetika, pro kterou je komunikace předávání informací mezi komunikátorem a komunikantem. Komunikaci lze označit také jako dorozumívání.

Vymětal (2008, s. 22-23) hovoří o tom, jakým způsobem lze chápat pojem komunikace. Jedná se tedy zejména o:

- ❖ Oboustranný proces, kdy dochází k přenosu a příjmu sdělení od jedné ke druhé osobě
- ❖ Proces dorozumívání se za pomoci slov, kdy dochází k výměně myšlenek či obsahů mezi účastníky komunikace
- ❖ Sociální interakci chápanou v užším smyslu jako jazykové jednání
- ❖ Proces vzájemného porozumění a výměny významu pomocí systému symbolů, atd.

Hošková a Lakatošová (1994, s. 5) uvádí, že komunikace je druhově specifická. „Závisí na anatomické struktuře, vlastnostech sensorického a motorického aparátu, organizací různých struktur CNS a funkcí dalších systémů.“

Komunikace je spojena s pojmem komunikační proces, který můžeme popsat jako přenos informace od jejího odesílatele k příjemci prostřednictvím komunikačního nástroje. Když příjemce dekoduje přijatou informaci, vyšle zpětnou vazbu odesílateli, čímž potvrdí, že informaci porozuměl.

Komunikační proces je možné řídit. Z toho důvodu je nutné znát prvky, které se v tomto procesu vyskytují. Rozeznáváme tři základní prvky, které se v tomto procesu vyskytují, a jsou jimi komunikátor, komuniké a komunikant. Počátek komunikačního procesu vzniká, když osoba označovaná jako komunikátor (vysílač, sdělující, mluvčí) na základě záměru vytvoří zprávu a odešle ji komunikantovi (příjemce). „Zprávy jsou kódované použitím jazyka nebo jiných symbolů sloužících pro zaslání zprávy. Komuniké je označení pro zprávu, kterou vytvoří komunikátor.“ (Plevová, 2019, s. 15)

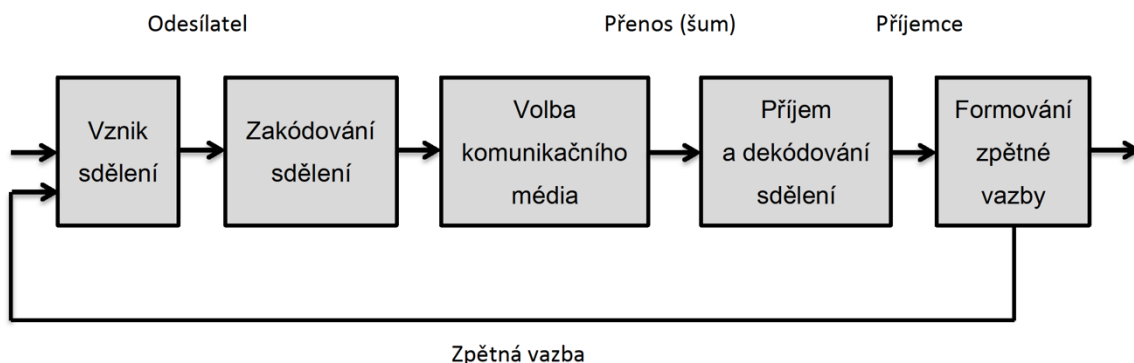
Principy komunikace vyjadřuje základní model celého komunikačního procesu, který se skládá z osmi prvků, kterými jsou: zdroj komunikace, zakódování informace, sdělení informace, přenos informace, dekodování, příjemce informace, zpětná vazba a komunikační šumy¹ (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 21).

Vymětal (2008, s. 30) chápe komunikaci jako určitý druh tvůrčího procesu, ve kterém se odesílatel snaží o optimální vyjádření sdělení a příjemce interpretuje sdělení ve snaze mu zcela porozumět dekodováním. Základní fáze komunikačního modelu jsou znázorněny v následujícím schématu. Tento model je v odborné literatuře nazýván jako model informační nebo kódový.

Celý komunikační proces se může jevit velmi jednoduchý, nicméně v praxi se skládá z mnoha překážek, jakými jsou přinejmenším kulturní, vědomostní, emoční, ale i komunikační rozdíly.

¹ Pozn.: Podle Schrammova modelu z roku 1955

Obr. č. 1 Schéma komunikačního modelu



Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30

3.2 Druhy komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může komunikátor v různých kombinacích užívat anebo měnit. Záleží na dovednosti každého, jak dokáže citlivě užívat optimální způsoby, které respektují situaci, úmysl, individuální odlišnosti partnera, se kterým komunikujeme a kterého přesvědčujeme. (Mikuláščík, 2010, s. 31)

Můžeme komunikovat přímo anebo nepřímo, vědomě nebo nevědomě, existuje i komunikace záměrná anebo nezáměrná, pozitivní anebo negativní, skupinová, interpersonální, afektivní komunikace, asertivní komunikace, agresivní komunikace atd.

Většina autorů, kteří se zabývají komunikací, uvádí ve svých publikacích především komunikaci verbální a neverbální, z toho důvodu bude následně věnována pozornost těmto klíčovým druhům komunikace.

3.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme komunikaci za pomoci slov prostřednictvím jazyka, který se všeobecně považuje za nejdůležitější nástroj předávání informací anebo zpráv. Sedlák (2000, s. 349) uvádí, že verbální komunikace je základní formou interakce mezi lidmi. Tato forma komunikace se realizuje za fyzické přítomnosti komunikátora a komunikanta bez použití médií, se schopností vzájemně se vnímat a ovlivňovat. V takové

komunikaci je typická jednota místa a času, což předpokládá aktivní účast obou účastníků použitím stejného dorozumívacího kódu. Takovýmto kódem rozumíme jazyk anebo řeč. Jazyk je výbavou, kterou se člověk odlišuje od ostatních žijících tvorů. Umožňuje sociální, kulturní a technický vývoj člověka.

„Verbální komunikace je specificky lidský proces a jev patřící k podstatným charakteristikám lidského jedince a lidského společenství. Vymezuje ji předběžně jako specifickou formu spojení mezi lidmi, a to jednak prostřednictvím předávání a přijímání verbálních významů, jednak prostřednictvím jejich sdílení či nesdílení.“ (Janoušek, 2015, s. 10)

Tato komunikace probíhá prostřednictvím přenosu slovních významů. Jsou to významy slov, kterými se lidé dorozumívají. Můžeme ji rozdělit na mluvenou a psanou, přímou a zprostředkovanou nebo živou a reprodukovanou.

Každá slovní komunikace má svoji formální stránku, u mluvené řeči jsou podstatné paralingvistické znaky, které jsou přechodem od verbálních k neverbálním způsobům chování. Tyto znaky popisuje Belz a Siegrist (2001, s. 190) v jejich knize Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, jsou to zejména hlasitost, rychlost řeči, srozumitelnost, kadence, ale také pauzy.

Pro srovnání J. A. De Vito definuje verbální komunikaci jako komunikaci, kterou představují převážně slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem, vynechává z verbální komunikace psanou formu.

Vzhledem k tomu, že je tato bakalářská práce zaměřena na manažerskou komunikaci, nelze opomenout fakt, že verbální komunikace je nejen v manažerské komunikaci, ale obecně ve firemní komunikaci vnímána jako hlavní pilíř komunikačního systému firmy. Je jí jak v teoretické oblasti, tak i v každodenní praxi věnována velká pozornost, zejména pro pocit možnosti, že ji lze přesně řídit, kontrolovat, připravit.

Je to do jisté míry dáno tím, že manažeři mívají pocit, že obsah a význam sdělení je možno přesně a cíleně ovlivnit a tak řídit informační i vztahové procesy. Přesto právě ve verbální komunikaci se objevuje nejvíce šumů, nejasností, nepřesností a nepochopení (Evangelu a Gasparics, 2013).

Při výchově a ve výuce se bohužel nevěnuje verbální komunikaci dostatečná energie. Zejména nejdůležitější části verbální komunikace, tj. naslouchání. Tento deficit se ukáže

v dospělém věku u těch jedinců, kteří pracují na pozicích, kde je vyžadováno jednání s lidmi, jejich ovlivňování, motivace, vyjednávání, hodnocení zaměstnanců apod.

Pro firemní komunikaci, zejména na manažerské úrovni, je důležité, aby byly využívány obě dvě formy komunikace, verbální i neverbální, aby byly poznatky o možnostech efektivního způsobu komunikace využívány v každodenní praxi, zejména pak v problémových či přímo konfliktních situacích. Znalosti a dovednosti z oblasti verbální komunikace i umění dotvořit a zpřesnit její význam pomocí neverbální komunikace se ukazuje jako důležitá součást vzdělání manažerů. Ti by měli měnit poměr využívání těchto forem podle obsahu sdělení, podle možnosti předávání informací, podle úrovně příjemce i konkrétní situace, za které komunikační akt probíhá.

3.2.2 Neverbální komunikace

Z fylogenetického a ontogenetického hlediska je tento druh komunikace prvotní, ale v dalším vývoji člověka byl zatlačen do pozadí komunikací verbální. Navzdory této sekundárnosti má neverbální komunikace velmi důležitý význam, který spočívá především v tom, že doplňuje a podporuje komunikaci verbální (Černý, 1996). Pomocí extralingvistických prostředků se vyjadřují interpersonální postoje, emoce, umožňují nám získat zpětnou vazbu a signalizují pozornost v procesu komunikace.

„Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky. Obecně se jedná o přenos informací a sdělení vyplývajících a vycházejících z postoje člověka, zvířete či jiného organismu. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za „řeč těla“, tedy za získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činnosti očí, dotyků, zaujímání vzdálenosti apod.“ (Vymětal, 2008, s. 54)

Vymětal (2008, s. 54) uvádí, že je mimoslovní komunikace nejen vývojově starší, ale je vlastní i zvířatům, je bez jazykových bariér, je emotivnější, méně kontrolovatelná a méně kontrolovaná, zároveň je pravdivější, v případě, že dochází k rozporu se slovy a také při standardní situaci „tváří v tvář“ představuje většinu výměny informací (až 85 %).

V dnešní době narůstá zájem o studium neverbální komunikace, což může značit i jistý znak klesající důvěry ve slovní vyjádření a tím pádem i určitého komunikačního

i etického úpadku. Jak bylo řečeno, neverbální signál je jakousi doprovodnou hodnotou a z právního a také lidského hlediska by mělo vždy platit to, co je vysloveno nebo napsáno.

Neverbální komunikaci přirozeně každý z nás vnímá jako součást komunikace z teoretického hlediska, ale většina z nás si ji vůbec neuvědomuje v běžné komunikaci. Neuvědomujeme si např. to, jak může být neverbální komunikace matoucí, že můžeme být klamáni přetvářkou, gesty, anebo jinými neverbálními projevy. Neverbální komunikace zkrátka není tak jednoduše čitelná.

V následující části autorka podrobněji charakterizuje jednotlivé signály neverbální komunikace, které jsou pro každodenní činnost manažerů velmi důležité a v neposlední řadě rovněž ovlivňují výsledky jejich práce. Pozornost bude zaměřena především na gestiku, mimiku, kineziku, proxemiku, haptiku, posturologii, oční kontakt a chronemiku.

Běžně je neverbální komunikace spojována s mimikou, která je sice jedním z nejdůležitějších a nejpoužívanějších prostředků, ale nevyčerpává všechny možnosti neverbální komunikace. **Mimiku** můžeme chápat jako výraz tváře, pohyby svalů okolo očí a úst. Mimické výrazy tváře se považují za nejuniverzálnější projevy citů. Univerzálnost mimických projevů se dokazuje faktem, že rozlišit základní projevy jako je radost, strach, zlost apod., dokáží bez větších problémů příslušníci různých kultur. Základní mimické projevy považujeme za vrozené. Množství takovýchto projevů získáváme během života, a to napodobováním mimiky ostatních lidí. Mimika více než jiné formy neverbálních projevů odráží vnitřní psychický stav člověka. Horní polovina obličeje poskytuje zejména podněty pro rozlišování negativních emocí, zatímco spodní polovina obličeje zrcadlí emoce pozitivní. Výraz obličeje má v sociální komunikaci různé významy. Jednak ukazuje pocity jedince, co si myslí, co cítí, může také vyjadřovat postoj jedince k dané informaci. Představuje kontinuální zpětnou vazbu, zda sdělované chápeme, nebo nás něco překvapilo (Jiřincová, 2010, s. 98).

Gestika zahrnuje většinou pohyby rukou, hlavy, případně nohou. Jedná se o kulturně standardizované pohyby, pohybové symboly a znaky. Je třeba mít na paměti, že gesta jsou kulturně specifická, jejich význam a povaha se v různých kulturních prostředích odlišují (DeVito, 2008, s. 155). Vyskytují se národní a etnické zvláštnosti v gestikulaci a existují i zvláštnosti v malých regionech jako obdoba nářečí.

Gesty se obvykle snažíme něco vyjádřit, popsat anebo se pokoušíme na něco upozornit. V takovém případě hovoříme o gestech, která jsou záměrná. Známe však i gesta, jejichž používání si v dané situaci neuvědomujeme. Jsou jakousi mimovolnou součástí projevu a mohou prozrazovat charakter člověka, jeho nervozitu, neklid, schopnost přizpůsobit se anebo zájem komunikovat.

Vymětal (2008) uvádí, že podobu a četnost gest formují ve zvýšené míře jak kulturní vlivy, např. gesta pro souhlas, tak etiketa určité země a nebo etnické vlivy (italská výbušnost, anglická chladnost). V tabulce níže jsou uvedeny příklady některých gest.

Tab. č. 1 *Příklady charakteristiky některých gest*

Popis gesta	Významová charakteristika
Prst v ústech	Překvapení, výraz naivoty
Doteky vlastního nosu nebo úst prstem	Přemýšlení, zamyšlenost, vysoká soustředěnost, rozpaky, kritické zpracovávání přijatého dojmu, pocit přistižení
Palec podpírající bradu	Odmítavý postoj
Kousání se do prstu	Údiv, rozpaky, těžkopádnost

Zdroj: Vymětal, 2008, s. 59

Pod pojmem **haptika** rozumíme bezprostřední kontakt, respektive dotykovou komunikaci. Dotyky se realizují hmatem. Podle Mikulášťíka (2003) můžeme dotyky rozdělit na formální, neformální, přátelské, intimní. Mikulášťík dále tvrdí, že na pracovišti hrají důležitou roli hlavně formální a přátelské dotyky. Nejfrekventovanějším dotykem je podání ruky. Při podání by měly být ruce čisté a teplé, stisk by neměl trvat příliš dlouho (maximálně 5 sekund) a neměl by být příliš silný. Jako první podává ruku člověk s vyšším statutem, žena nebo starší člověk.

Oční (zrakový) kontakt hraje velmi důležitou roli v komunikaci. Při rozhovoru anebo projevu je nezbytné udržovat oční kontakt s adresátem informací. Např. řečníkům na veřejnosti se doporučuje, aby se rovnoměrně dívali po celém obecenstvu, nevěnovali větší pozornost některým místům a jiná nevynechávali. Signály sdílené očima se liší v závislosti na délce, směru a charakteru.

„Průměrný účastník komunikace udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá, a menší, když mluví. Opačně je tomu v případě, že chce signalizovat svoji dominanci.“
(Jiřincová, 2010, s. 98)

Posturologie je všeobecně charakterizovaná jako tělesný postoj. Jiřincová (2010, s. 99) používá následující definici: „*Posturologie se zabývá postojem těla, držením těla i vzájemnou konfigurací jeho částí. Důležitá je zejména vzájemná poloha hlavy, ramen a hrudníku.*“ Svoji tělesnou polohou člověk oznamuje svému okolí, jak se cítí. Literární prameny potvrzují, že při změně atmosféry při rozhovoru, dochází ke změně v tělesných postojích.

Při každém verbálním projevu je také přítomná **kinetika**. Je to vědní disciplína, která se zabývá spontánními pohyby různých částí lidského těla. Tyto pohyby mohou mít význam gesta. Každý člověk má svoje osobité pohyby, podle kterých ho můžeme poznat již z velké dálky.

Důležitým faktorem v neverbální interpersonální komunikaci je prostor. Jako první zkoumal prostorovou komunikaci Edward T. Hall a nazval tuto vědu **proxemika**. Proxemika se zabývá tím, jak daleko či blízko jsme ve vzájemném styku. Každý člověk si vymezuje určitý prostor, v němž se cítí bezpečně. Vzdálenost k druhému člověku nemá absolutní charakter, ale mění se podle toho, zda komunikujeme s někým známým anebo cizím, souvisí i s odlišnostmi pohlaví, se skutečností, zda-li komunikujeme se svým nadřízeným, podřízeným či spolupracovníkem (Jiřincová, 2010).

Proxemika v oblasti managementu znamená sociální zónu, do které manažer vpouští při neosobních jednáních ostatní lidi. Nejde tu jen o vzdálenost, v jaké stojí manažer od partnera, se kterým komunikuje, jde i o umístění pracovního prostoru manažera.

Z proxemického hlediska existují čtyři základní distanční zóny, přičemž velikost těchto zón není u každého člověka stejná. Ta nejbližší je zóna intimní. Do této zóny vpouštíme jen velmi blízké osoby a vniknutí cizích osob neseme velmi nelibě. Představuje odstup 45 cm a méně. Okolo ní se nachází osobní zóna. Je to zóna našich běžných interakcí a představuje vzdálenost v rozmezí 45 - 120 cm. Zóna, ve které se odehrává formální a skupinová komunikace, se nazývá společenská zóna. Její hranice je na úrovni 1,2 - 3,7 m. Po této hranici se dostáváme do zóny veřejné. Je to vzdálenost, ve které se cítíme relativně bezpečně a máme přehled o situaci kolem nás (Jiřincová, 2010).

Chronemiku můžeme charakterizovat jako vědu o komunikativní povaze času, o způsobu, jak se zachází s časem a jak se čas využívá ke komunikaci. Zacházení s časem u jednotlivce prozrazuje např. uspěchané chování, spěch v řeči, pomalá, vlekoucí se řeč, dodržování či nedodržování avizovaného časového rámce, zbrkllost apod. (Plevová, 2019)

Dvě hlavní oblasti chronemiky jsou kulturní čas a psychologický čas. Kulturní čas je význam, který určitá kultura připisuje časové komunikaci. Psychologický čas je význam, který je přičítán minulosti, přítomnosti či budoucnosti. DeVito (2008) dále rozlišuje formální a neformální čas, přičemž za neformální čas se považují obecně používaná označení přibližných časových intervalů.

3.3 Směry vnitropodnikové komunikace

Dle Vymětala (2008) se v rámci vnitropodnikové komunikace obvykle setkáváme z hlediska komunikačních kanálů s komunikací sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální. Z hlediska forem komunikace se vyskytuje převážně komunikace ústní a písemná. Vymětal (2008, s. 264-265) uvádí následné charakteristiky forem vnitropodnikové komunikace:

Vzestupná komunikace zabezpečuje tok informací od podřízeného k nadřízenému. Nejčastěji je realizována formou diskuzí, porad, konferencí, ale i schránkami pro návrhy a připomínky všech zaměstnanců.

Sestupná komunikace naopak vychází od nadřízeného k podřízenému a realizuje se nejčastěji různými pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, prohlášeními, procedurami, manuály, směrnicemi, příkazy, zápisy z porad anebo příkazy v písemné i ústní formě.

Pod **horizontální komunikací** rozumíme komunikaci mezi pracovníky na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho pracovního týmu, anebo pracovníků v různých organizačních úrovních, ale i v jiné vertikální linii řízení. Tato komunikace obvykle zabezpečuje neformální, spontánní koordinaci činností, avšak je občas považována za neefektivní a je podceňována skutečnost, že týmem jsou všichni pracovníci organizace, bez ohledu na momentální funkční či hierarchické zařazení.

Diagonální komunikace je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci, avšak efektivně funguje mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a nemusí dodržovat vertikální strukturu (může obcházet nadřízené). Děje se tak např. z časového hlediska.

Formální komunikace vychází z formální autority v organizaci a má za cíl nejen informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace, ale také přiblížit jim

vnitřní chod organizace. Díky tomu zaměstnanec nabyde přesvědčení, že je pro organizaci důležitý a že jeho názor má v dění společnosti velký význam. Zlepší se tak jeho loajalita a pracovní výkon.

Neformální komunikace probíhá během náhodných setkání, při osobních kontaktech mezi zaměstnanci a má velký význam jako formální komunikace. Pro zaměstnance je tato forma komunikace nezbytná, vnímají ji jako zpestření, zábavu a uvolnění. Takovým způsobem komunikace se šíří i neověřené informace, které mohou organizaci uškodit, ovlivnit její činnost (fámy, poplašné zprávy). Dá se eliminovat jen částečně, a to pravdivým, včasným a přesvědčivým informováním z oficiálních zdrojů.

Vrcholový management takovouto komunikaci obvykle nevnímá, slouží potřebám zaměstnanců a ne potřebám organizace. Neformální komunikace se může stát problémem tehdy, když se stane bezcílným tlacháním na úkor efektivního využití pracovní doby.

3.4 Problémové oblasti komunikace – komunikační bariéry

Člověka chápeme jako osobu, která se vyznačuje svojí individualitou, což se v procesu komunikace projevuje jako schopnost přijímat jen limitované množství informací v určité situaci. Při velkém množství informací v krátkém čase kapacita jednotlivce není schopná tyto informace přijímat. V takovýchto situacích často dochází k nezájmu příjemce o samotnou informaci anebo o její obsah. Problém komunikace může v prvé řadě nastat ve vysílání a v přijímání informace, protože tato informace se příjemcem nejen dešifruje, ale taktéž vyvolává určité reakce, pocity a emoce. Interpretace a porozumění informaci se nemusí úplně překrývat se záměrem ani s obsahem sdělení, protože jsou subjektivní. Existují vnitřní a vnější faktory, které svým působením komunikaci ovlivňují. Tyto faktory se vyskytují na straně odesílatele informace, i na straně příjemce informace, ale vyskytují se také v prostředí, ve kterém komunikace probíhá.

Pojem komunikační bariéry vymezuje Jan Vymětal ve své knize „Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi“ následujícím způsobem. Komunikační bariéry chápe jako překážky, které musí být překonávány během komunikace anebo které uskutečnění komunikace určitým způsobem brání.

Pod pojmem komunikační bariéry tedy rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér je osobní individuální vybavení odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů. Při ústní komunikaci má vliv na případné komunikační bariéry např. nezřetelná nebo nářeční výslovnost, stereotypní melodie řeči, nevhodné tempo a rytmus řeči, nevhodné frázování chybně oddělující výrazy tvořící významový celek, porušování dosavadních komunikačních konvencí a schémat, znalostní bariéry ve specializované odborné problematice apod. V řadě případů se může částečně překrývat komunikační šum a komunikační bariéra, respektive mohou v sebe vzájemně přecházet.

Za komunikační šum lze považovat vše, co způsobuje zkreslení sdělení (informace), vše co narušuje komunikační proces (Vymětal, 2008, s. 33).

Tab. č. 2 *Základní rysy šumu*

<i>Typy šumu</i>	<i>Popis</i>	<i>Příklady</i>
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličeji, poruchy telekomunikační sítě
Fyziologické	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu
Psychologické	Poznávací nebo mentální interference	Předpojatost a klamné úsudky o odesílatele nebo příjemce, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek)
Sémantické	Rozdílně chápané významy	Odlišné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí

Zdroj: Vymětal, 2008, s. 34

Pro ilustraci je autorkou uveden pouze demonstrativní výčet hlavních komunikačních bariér.

Mezi hlavní komunikační bariéry dle Vymětala (2008) patří:

- nadměrná a neadekvátní komunikace – vedoucí k informačnímu zahlcení,
- selhání zpětné vazby – chybí jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno,

- nevhodný slovník – používání slangu, žargonu, vysoce specializovaných termínů apod.
- nesprávné, nekompletní nebo neadekvátní informace,
- rozdíly mezi lidmi – tendence k různé interpretaci sdělení u věkově, vzděláním, pohlavím, kulturou, původem, jazykem i povahou se lišících komunikátorů,
- verbální schopnosti – potíže s výstižným formulováním myšlenek,
- stylistické dovednosti – potíže s formulováním sdělení tak, aby nebylo možno jej nesprávně interpretovat,
- obavy z nepříjemností a neúspěchu – vedoucí k zamlžování sdělení a zkreslování pravdivých informací, k obavě ze selhání, zhoršené stylizace apod.
- nenaslouchání,
- hluk, vizuální rozptylování a některé druhy komunikačních šumů,
- nevhodně volený komunikační řetězec, metoda nebo technologie,
- hluk, vizuální rozptylování a některé druhy komunikačních šumů,
- poučování – používá se často v nadřizené pozici a vyvolává pocit ponížení a nechuti dále komunikovat,
- vyhrožování – následkem bývá konflikt a zablokování komunikace,
- moralizování – mentorování ve smyslu: „*tvou povinností je...*“, „*všichni slušní lidé...*“
- zesměšňování – absence úcty a slušnosti vede k ukončení komunikace a k trvalejší komunikační bariéře.

Tyto překážky v komunikaci jsou specifické prvky, které mohou narušit anebo zabránit komunikaci v rámci organizace. Schopnost organizace rozpoznat problémy komunikace a umět je eliminovat může významně zlepšit pracovní podmínky, prodej a firemní kulturu.

3.5 Manažerská komunikace

Manažer je základní spojka v komunikaci mezi firmou a zaměstnanci. Tyto zaměstnance vede ve svém týmu. Svému týmu oznamuje nové cíle a též určuje úkoly, které je třeba vykonat. Naopak z týmu zpětně přenáší nadřízenému výsledky a požadavky. Komunikace je hlavním nástrojem každého manažera. Na základě komunikace manažer

řídí pracovníky, zadává konkrétní úkoly, kontroluje je a také vyhodnocuje výsledky (Holá, 2006).

Holá (2006) také upozorňuje na skutečnost, že manažerova komunikace vychází z jeho názorů a postojů, které také zároveň odrážejí postoje a názory firmy. Tam, kde firma používá manažery jako bič na pracovníky, si pracovníci jen stěžují, že firma vnímá jako partnery.

Manažera můžeme vyprofilovat jako osobu, jejíž základními cíli a aktivitami jsou plánování, organizování, vedení lidí. Mimo tyto vlastnosti by měl manažer disponovat některými osobnostními charakteristikami, jako jsou komunikační dovednosti, motivace, empatie, autorita, schopnost organizovat práci sobě a jiným. Kromě stanovení cílů a úkolů zaměstnancům by měl manažer zabezpečit vše pro to, aby zaměstnanci reálně mohli tyto cíle splnit. Taktéž by je měl i vhodným způsobem motivovat. Nemusí to být jen finanční prostředky, ale může to být i ovlivňování zaměstnanců tak, aby práci plnili s chutí a nadšením. Manažer by neměl sledovat jen své osobní zájmy, ale zájmy podniku jako celku. Manažer by měl vždy mít zájem o komunikaci se svými zaměstnanci. Taktéž by měl své zaměstnance pochválit a motivovat ještě k lepším výsledkům (Khelerová, 2006).

Manažer by měl umět verbálně a neverbálně komunikovat, měl by také umět naslouchat a snažit se pochopit vyslovené. Manažer by při komunikaci měl dbát i na zpětnou vazbu, neboť jen tehdy je komunikace efektivní (Holá, 2006).

V této souvislosti by autorka ráda upozornila na několik základních myšlenek amerického psychologa a manažera Dala Carnegieho, který ve svých knihách zachytil obecně platná pravidla komunikace mezi lidmi, které lze bezpochyby aplikovat i v manažerské komunikaci. V knize s názvem „Jak získávat přátele a působit na lidi“ je uvedeno šest způsobů, jak se zalíbit lidem.

1. *Zajímejte se upřímně o lidi.*
2. *Usmívejte se.*
3. *Pamatujte si jména lidí a oslovujte je.*
4. *Buďte pozornými posluchači. Přimějte druhého k tomu, aby hovořil o sobě.*
5. *Hovořte o všem, co zajímá druhého.*
6. *Upřímně vzbudte v partnerovi pocit, že je důležitou osobou (Khelerová, 2006, s. 15).*

Uplatnění těchto pravidel znamená projevení skutečného zájmu o partnera, o jeho práci, koníčky a problémy. Schopnost naslouchání a umění zvolit vhodné téma ke komunikaci a skutečně vnímat a nepředstírat zájem, schopnost pochválit nebo ocenit výsledky svých podřízených je pro efektivní komunikaci klíčové.

„Manažer vystupuje při plnění svých pracovních povinností současně v několika pracovních rolích, jež spolu souvisejí. Vytyčuje záměry a cíle, které by měly být náročné, ale reálné, a určuje cestu k dosažení těchto cílů. V roli nadřízeného koriguje pracovní chování svých podřízených, přičemž používá pravomoci odměňovat i trestat projevy pracovního chování. Ocítá se i v roli rozhodčího, který řeší spory a konflikty mezi členy týmu, jež vede. Svou osobností reprezentuje vůči okolí svůj pracovní kolektiv jak ve firmě, tak i ve společnosti, je tedy symbolem skupiny, kde často získává pro svou firmu důležité kontakty, bez nichž se žádná firma neobejde. Měl by tedy být člověkem znalým etiky, společenského vystupování a chování.“ (Fischerová-Katzerová a Češková-Lukášová, 2007, s. 68)

3.5.1 Specifické typy manažerské komunikace

V podnikovém a podnikatelském prostředí se postupem času vyvinuly specifické manažerské komunikace, které se liší od ostatních komunikačním záměrem, používanými komunikačními metodami, postupy a technikami. Dle Jedináka a Mládkové (2009, s. 149) v praxi používají manažeři tyto techniky a metody.

Vyjednávání je jednání, během kterého zúčastněné strany vedou dialog. Jedná se o dlouhodobý proces, během kterého se každá strana snaží prosadit a získat výhodu na svoji stranu. Účastníci prezentují svá rozdílná stanoviska a na jejich prosazování používají specifické komunikační techniky (vyjednavači) s cílem dohodnout se. Výsledkem vyjednávání je kompromis. Jde o negociační techniku, jakou je např. harwardská metoda, jejíž základem je aktivní naslouchání a pružné reagování na změnu komunikačních pozic.

Lobbování je forma komunikace, kdy se manažeři snaží prosadit svoje myšlenky a zájmy s cílem dosáhnout jejich prospěch. Lobbying se realizuje v různých prostředích a sférách, je však vnitřně přesně strukturovaný a vyžaduje používání komunikačních prostředků a technik. Je založen na vztahové komunikaci.

Koučování představuje poradenskou komunikaci. Jde o komunikační techniku,

prostřednictvím, které se manažer snaží vést zaměstnance, pomáhá mu s rozhodováním, zkvalitňuje a zdokonaluje jeho pracovní vědomosti. Během koučování je možné využít repertoár poradenských prostředků a technik, jako jsou přímá diskuse, strukturovaný rozhovor, přesvědčování (persuaze), ale i jiných prostředků, jakými jsou mentorování, tréninky či moderování.

V současné době se setkáváme s novým typem manažerské komunikace, s **interkulturní komunikací**. Vzniká jako produkt globalizačních a internacionalizačních procesů. V důsledku těchto procesů vznikají interkulturní organizace, ve kterých působí lidé z různého náboženského, sociálního, etnického a národního prostředí.

Interkulturní komunikace vyžaduje od manažerů, aby získali nové sociální dovednosti prostřednictvím poznávání rozdílnosti jednotlivých kultur, získávání vědomostí o nich, ale i prostřednictvím vlastních zkušeností s aktivní komunikací (Nový et al., 1996, s. 97).

3.5.2 Efektivní manažerská komunikace a možnosti jejího zdokonalování

Komunikace se uskutečňuje mezi dvěma stranami anebo skupinami stran. Jedna strana odešle zprávu a druhá strana ji přijme. Pokud příjemce přijme zprávu způsobem, jakým byla odeslána, stává se komunikace efektivní. Některé definice a zásady efektivní komunikace renomovaných autorů jsou následující.

Ricky W. Griffin (2012) hovoří o tom, že efektivní komunikace je proces odesílání zprávy takovým způsobem, že přijatá zpráva je co nejbližší k zamýšlené zprávě. Efektivní komunikace zahrnuje nejpřesnější odesílání a přijímání informací, úplné pochopení zprávy oběma stranami a přiměřené kroky vykonané po ukončení výměny informací.

Můžeme tedy dospět k závěru, že se komunikace stává efektivní, když se fakta, nápady, názory a informace přenášejí do mysli příjemce nezměněným způsobem. Neexistuje jediné řešení, které překoná všechny komunikační bariéry, nicméně je důležité tyto bariéry v komunikačním procesu sledovat a vyvarovat se jim. Například můžeme přijmout přístup orientovaný na publikum, neustále zlepšovat svoje komunikační schopnosti a dovednosti, vytvářet konstruktivní zpětnou vazbu a také dodržovat obchodní etiketu. Rovněž je žádoucí zamyslet se nad tím, co chceme projednávat, v jakém čase

a také zvolit vhodné místo ke komunikaci. Důležité je také sledovat, zda bylo sdělení správně pochopené.

Mládková a Jedinák (2009, s. 152) uvádějí zásady, které vedou k úspěšnému použití v oblasti neverbální komunikace. Zdůrazňují důležitost prvního dojmu, což je prvních 30 až 60 vteřin setkání, doporučují přerušování zrakového kontaktu odvrácením pohledu směrem dolů, tak, abychom druhé nevyvedli z rovnováhy, a také apelují na respektování osobní zóny, respektive na její nepřekračování.

Porvazník (2007, s. 236) konstatuje, že *„podstata účinné manažerské komunikace, tj. vzájemného dobrého vycházení pracovníků organizace navenek, ale i uvnitř mezi subjekty managementu vlastníky, manažery, zaměstnanci spočívá ve vzájemné výměně důvěryhodných informací“*.

Účinná komunikační dovednost předpokládá mimo jiné i schopnost vědomě a každodenně budovat důvěryhodnost a pravdivost všeho, co manažerské subjekty komunikují. Právě díky těmto vlastnostem můžeme ostatní eticky přesvědčit o nás samotných, o našich výrobcích, službách a myšlenkách (Porvazník, 2007, s. 213).

Manažerská komunikace je považována za kritickou část řídicích znalostí manažera. Efektivní komunikace se tak stává klíčem k plánování, vedení lidí, organizování s orientací na cíle. Střížová (2005, s. 5) definuje prvky efektivní komunikace. Patří mezi ně:

- ❖ Kanál je metoda, prostřednictvím které se zpráva šíří. Existují tři hlavní komunikační kanály: zrakový, sluchový a kinestetický. Typ použitého kanálu závisí na zprávě a přístupu k odeslání. Je úkolem manažera určit nejvhodnější kanály pro průběh komunikace bez poruch.
- ❖ Zakódování znamená výběr nejvhodnějších symbolů (znaků) reprezentujících myšlenky, pomocí nichž komunikátor předpokládá šanci na pochopení zprávy. Vyznám těmto symbolům (slovům, gestům, výrazům tváře) dává komunikátor i příjemce komunikace.
- ❖ Dekódování je proces a způsob myšlení, který vede k interpretaci sdělení. Vyslání zprávy negarantuje její přijetí. Člověk aplikuje tzv. výběrovou pozornost, důvodem je skutečnost, že je zpravidla adresátem mnoha zpráv. Proto se rozhoduje, kterou zprávu přijme nebo bude ignorovat. V případě, že zprávu přijme, následuje snaha tuto zprávu interpretovat.

- ❖ Zpětná vazba umožňuje komunikátorovi určit, jak si příjemce zprávu vysvětlil a poskytuje mu možnost zprávu v budoucnu měnit nebo přizpůsobit. Je důležité, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po obdržení zprávy. Zpětná vazba je významným zdrojem informací, měli bychom ji vyžadovat i poskytovat.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti Deloitte CZ Services s.r.o.

Vznik společnosti se datuje ke dni 27.12.2016, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze. Z celosvětové struktury Deloitte řadíme společnost Deloitte CZ Services s.r.o. do skupiny dceřiných a přidružených podniků společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited (tj. členská firma sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited). Organizační struktura společnosti Deloitte CZ Services s.r.o. je tvořena finančním oddělením, personálním oddělením, marketingovým oddělením a jinými. Společnost zajišťuje plynulý chod sídla společnosti a fungující administrativní činnosti. Společnost Deloitte CZ Services s.r.o. neposkytuje služby klientům (Deloitte CZ Services s.r.o., 2019).

4.2 Dotazníkové šetření

Následující empirickou částí navazuje autorka na poznatky, které jsou obsaženy v teoretické části práce.

V teoretické části bakalářské práce byla popsána problematika komunikace jakožto významného nástroje pro vedení lidí. V souvislosti s problematikou byla značná část práce věnována klíčovým pojmům napříč všemi uvedenými kapitolami. Z těchto klíčových pojmů a prostudované odborné literatury autorka s ohledem na stanovený cíl práce realizovala výzkumné šetření. Přičemž stanovení cílů výzkumu patří mezi úvodní kroky při jeho plánování a realizaci. Švaříček a kolektiv (2007, s. 53) k tomu uvádí, že na počátku je třeba si ujasnit, jaké jsou cíle výzkumu a zda jsou dostatečně významné, aby se do něj výzkumníkovi vyplatilo „investovat“.

V následujících subkapitolách je charakterizována metodologie výzkumu, zkoumaný vzorek a popsána technika sběru dat. Zmíněno je také zajištění etické dimenze výzkumu. Dále jsou zhodnoceny výsledky s doporučením pro praxi.

4.2.1 Metodologie výzkumu

Pro účely tohoto výzkumu bylo využito metody kvantitativního výzkumu, přičemž stěžejní technikou byl anonymní dotazník.

Metoda výběru výzkumného souboru vyplývala z cíle výzkumu, proto byla zvolena metoda záměrného výběru. Kritéria autorčina výběru lze specifikovat následovně: Respondenty tohoto šetření se mohly stát pouze osoby, které jsou aktuálně zaměstnány ve společnosti Deloitte CZ Services s.r.o. (dále jen „Deloitte“) a zároveň se přitom jedná o řadové zaměstnance společnosti.

Důvodem, proč bylo realizováno výzkumné šetření s řadovými zaměstnanci a nikoliv manažery, je autorčino přesvědčení o tom, že výsledek šetření bude zpětnou vazbou pro manažery.

Výběr respondentů probíhal za pomoci „Snowball Sampling“, techniky sněhové koule, kdy byla primárně oslovena již zmíněná skupina respondentů, pomocí které se autorka dostala k dalším relevantním jedincům. Značná část dotazníků byla distribuována osobně a část na základě předchozí telefonické či písemné domluvy prostřednictvím interní emailové pošty. Dotazník byl také respondentům zpřístupněn prostřednictvím webového portálu Survio.

4.2.2 Charakteristika zkoumaného souboru a sběru dat

Ve dnech 8. 2. 2021 – 1. 3. 2021 bylo provedeno dotazníkové šetření. Použity byly převážně uzavřené otázky, neboť jsou nejpoužívanějším typem otázek a jsou charakteristické úplným výčtem alternativ možných odpovědí, ze kterých si respondent vybírá sám a označuje je předepsaným způsobem. Důvodem, proč byl zvolen právě tento typ otázek, je snadnost a rychlost odpovídání, což je značná výhoda pro respondenta (Raimanová, 2012, s. 56), a také snadnější matematicko-statistické zpracování, což představuje výhodu pro tazatele. Dále byl užíván další typ uzavřených otázek – škály.

Dotazníkového šetření se účastnilo 135 respondentů, z toho 66,67 % žen a 33,33 % mužů ve věkovém rozmezí 18 - 56 a více let. Všem dotazovaným byly sděleny podrobné informace o účelu vyplňování dotazníku a o způsobu, jak jej vyplnit správně.

4.2.3 Etické aspekty výzkumu

Každý výzkum s sebou přináší nutnost řešit etické otázky a dilemata. Výzkum, který pracuje s lidmi, musí respektovat etické principy úcty k jednotlivci, prospěšnosti, spravedlnosti a zachování důstojnosti člověka (Kutnohorská, 2009, s. 97).

Hendl (2005, s. 155-156) hovoří o důležitých zásadách etického konání při výzkumu, mezi něž patří:

1. Potřeba získat poučený (informovaný souhlas) - potenciaální respondenti musí být plně informováni o okolnostech a průběhu výzkumu. Souhlas k účasti na výzkumu může mít buď ústní nebo písemnou podobu. V případě ústního souhlasu je vhodné si jej nahrát na diktafon spolu s krátkou charakteristikou samotného výzkumu a ujištěním o důvěrnosti získaných dat.
2. Svoboda odmítnutí - účastníkům musí být řečeno, že mohou kdykoli ukončit svoji účast ve výzkumu.
3. Zachování anonymity – v ideálním případě není identita účastníků výzkumníkům známa. Pokud není možné zajistit anonymitu, identita nesmí být odhalena nikomu dalšímu.
4. Emoční bezpečí - ve výzkumu se vyskytuje spousta příležitostí, kdy se účastník výzkumu musí vyjádřit k emočně citlivé záležitosti. Zkušený výzkumník dává účastníkovi příležitost, aby se uvolnil a vysvětlil své pocity.
5. Soukromí a důvěrnost - jen někdo je ochoten sdělovat důvěrné informace ze svého soukromí s vědomím, že budou zveřejněny. Proto je zachování soukromí důležitým požadavkem výzkumu. Důvěrnost znamená, že nebudou zveřejněna žádná data, jež by umožnila čtenáři identifikovat účastníky výzkumu.

6. Zatajení cílů a okolností výzkumu - Hendl připouští, že mnoho studií by se neuskutečnilo, kdyby výzkumníci zkoumaným osobám nezatajili větší či menší část pravdy o výzkumu. Při uskutečňování výzkumu bychom měli postupovat takto:

- ❖ *„Kdykoliv je to možné, má výzkumník použít postup, který nevyžaduje zatajení skutečností*
- ❖ *Jestliže nelze použít alternativní metody, výzkumník se rozhoduje o zatajení podle vědecké a aplikované hodnoty výsledku studie*
- ❖ *Jestliže výzkumník musí něco zatajit, pak o tom informuje účastníky dostatečným způsobem, jakmile to bude možné“*

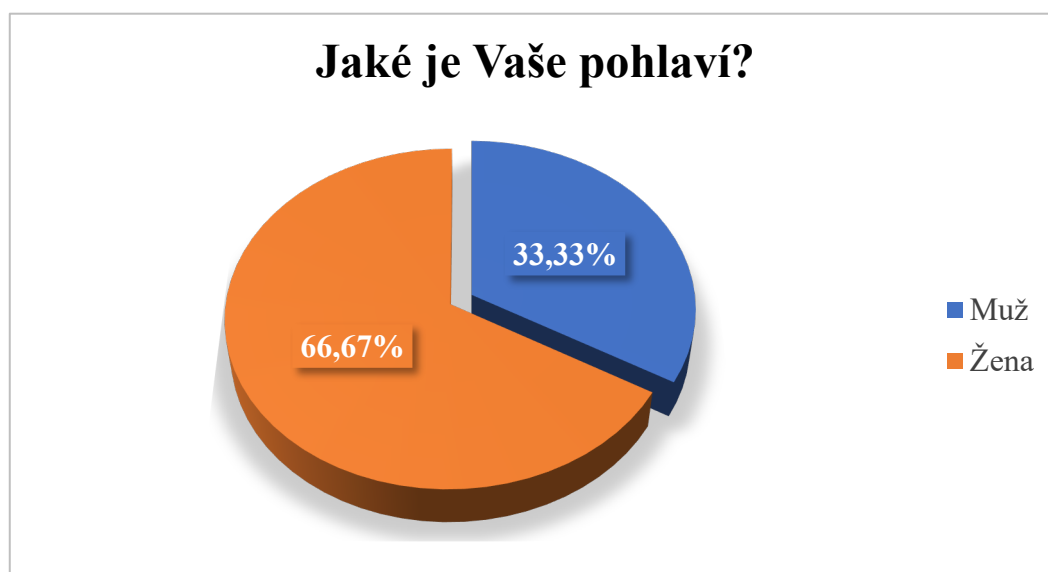
Etika výzkumu je pro autorku důležitá, proto se v úvodním textu dotazníku nacházelo ujištění o dobrovolnosti a anonymitě. V dotazníku se nenacházely žádné položky, jejichž zodpovězením by mohlo dojít k narušení anonymity. Součástí dotazníku bylo též poučení, že jeho vyplněním dává účastník souhlas k použití všech údajů, které do něj uvede, pro účely výzkumného šetření. Mé zájmy, jakožto autorky práce, nebyly sledovány na úkor zájmů respondentů. Všichni respondenti byli také informováni o tom, že v případě jejich zájmu se mohou seznámit s výsledky výzkumu. V průběhu výzkumného šetření byly dodrženy formální, právní a etické aspekty.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Interpretace výsledků výzkumného šetření

Celkem bylo získáno k analyzování 135 řádně vyplněných dotazníků. Vyhodnocení bylo realizováno formou grafů v programu Microsoft Word 2020. Data v grafech jsou znázorněna v relativní četnosti. Ke každému grafu je uveden v textu příslušný komentář. V první části interpretace výzkumného šetření jsou uvedeny základní sociodemografické údaje zkoumaného souboru.

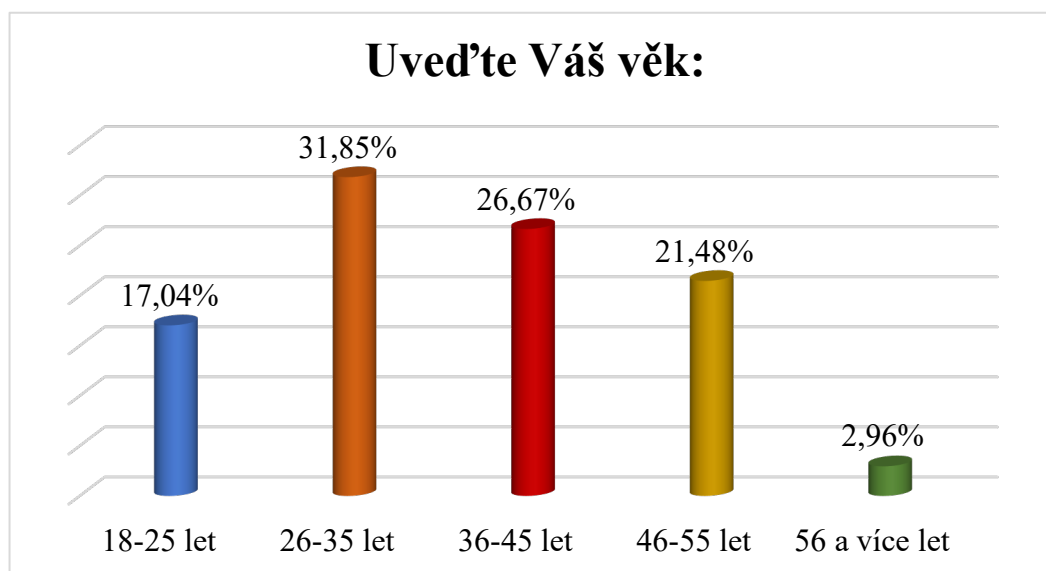
Graf č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Na základě získaných odpovědí na otázku, která se týkala pohlaví respondentů, bylo zjištěno, že zkoumaný soubor je tvořen z 33,33 % muži a z 66,67 % ženami z celkového počtu 135 respondentů. Poměr mužů a žen je tedy značně nevyrovnaný.

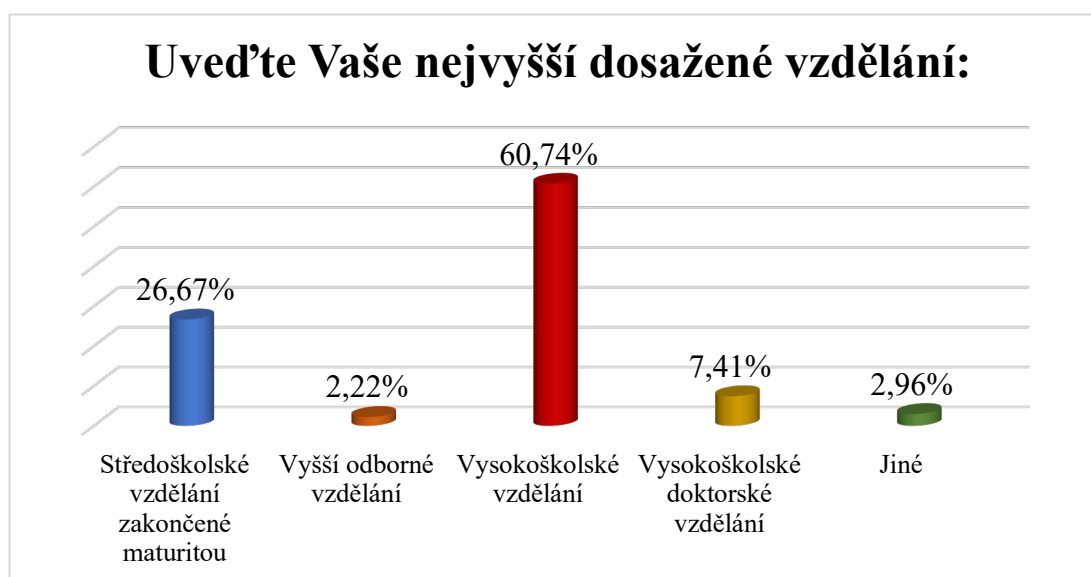
Graf č. 2 Uved'te Váš věk:



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Na základě otázky, která se týkala věku, bylo zjištěno věkové rozložení respondentů s výsledným zjištěním, že ve zkoumaném souboru tvoří nejpočetnější skupinu 43 respondentů ve věku 26 - 35 let, druhou nejpočetnější skupinou jsou osoby ve věku 36 - 45 let, nejméně je zastoupena skupina ve věku 56 a více let.

Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

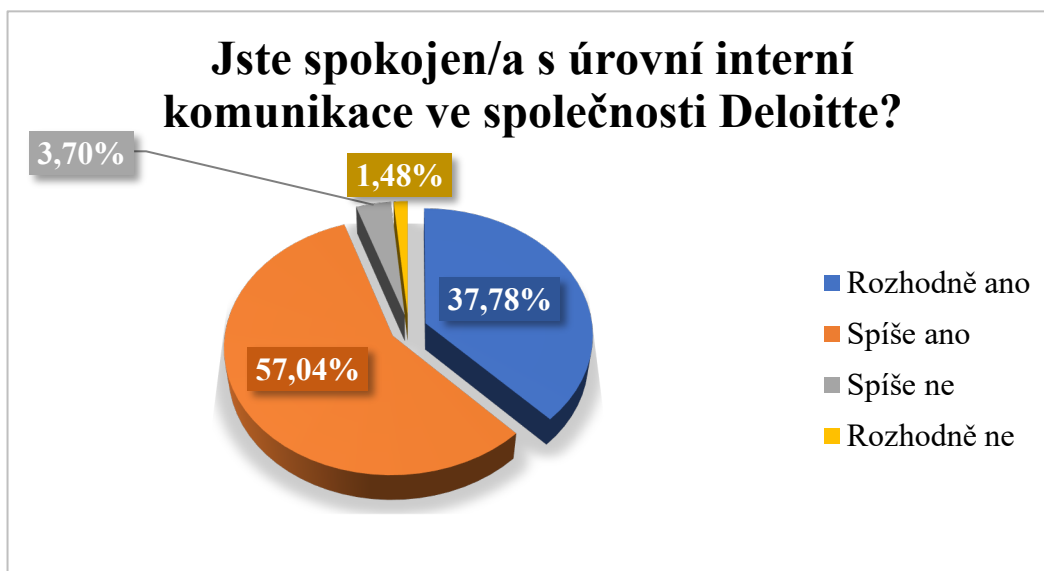


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Předmětem otázky v dotazníku bylo nejvyšší dosažené vzdělání. Z celkového počtu 135 respondentů má 82 osob (60,74 %) vysokoškolské vzdělání, 36 respondentů

(26,67 %) uvedlo, že disponuje středoškolským vzděláním. Vysokoškolského doktorského vzdělání dosáhlo 10 respondentů (7,41 %). Nejméně bylo v rámci šetření zastoupeno vyšší odborné vzdělání.

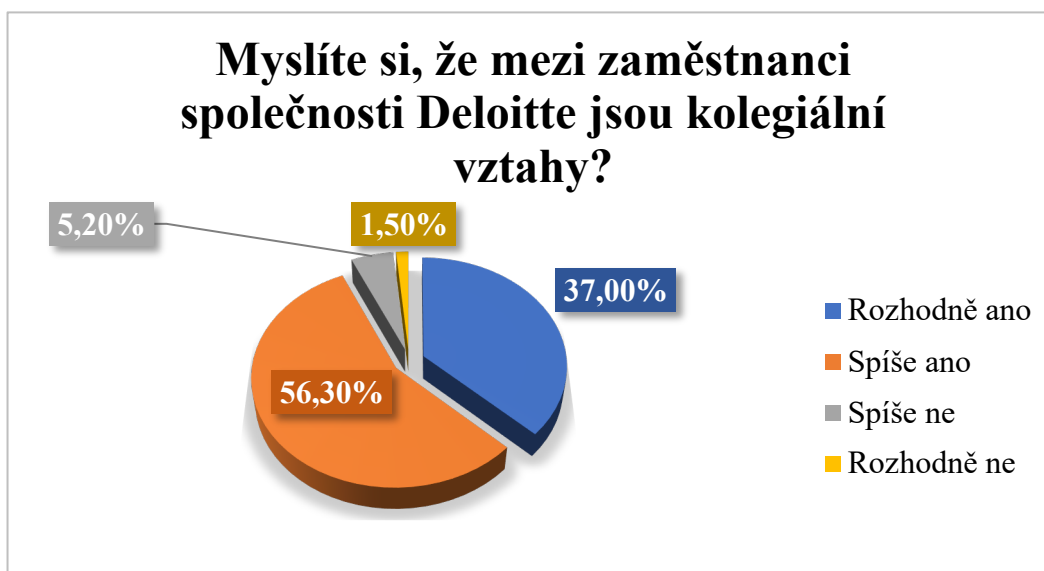
Graf č. 4 Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve společnosti Deloitte?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 4 je patrné, že 37,78 % respondentů je s interní komunikací rozhodně spokojeno. Celkem 57,04 % respondentů je spíše spokojeno. Pouze 3,70 % respondentů spíše není spokojeno a 1,48 % respondentů z dotazovaných není spokojeno vůbec.

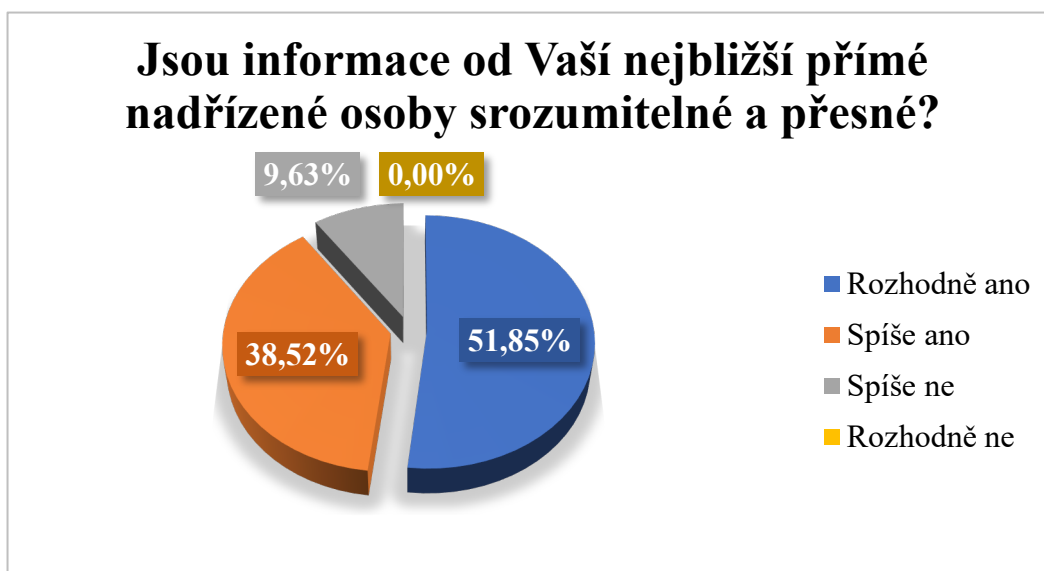
Graf č. 5 Myslíte si, že mezi zaměstnanci společnosti Deloitte jsou kolegiální vztahy?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 5 vyplývá, že 37 % respondentů rozhodně považuje vztahy na pracovišti za kolegiální. 56,30 % respondentů spíše souhlasí, že v Deloitte jsou kolegiální vztahy. 5,20 % respondentů spíše nepovažuje vztahy na pracovišti za kolegiální a zbylých 1,50 % respondentů je přesvědčeno o nekolegiálních vztazích.

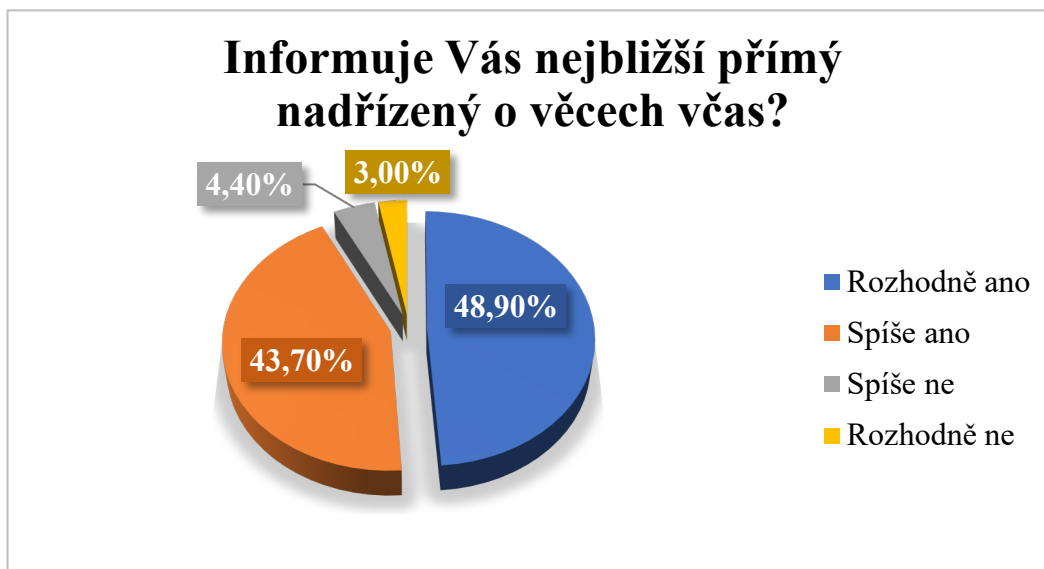
Graf č. 6 Jsou informace od Vaší nejbližší přímé nadřízené osoby srozumitelné a přesné?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Graf č. 6 ukazuje, že převážná většina, tedy 51,85 % respondentů, rozhodně dostává srozumitelné a přesné informace od své nadřízené osoby. Pro 38,52 % respondentů jsou tyto informace spíše srozumitelné a přesné. Pro zbylých 9,63 % respondentů informace od jejich přímé nadřízené osoby spíše nejsou přesné. Žádný respondent neodpověděl, že informace, které jsou mu předávány, jsou rozhodně nepřesné a nesrozumitelné.

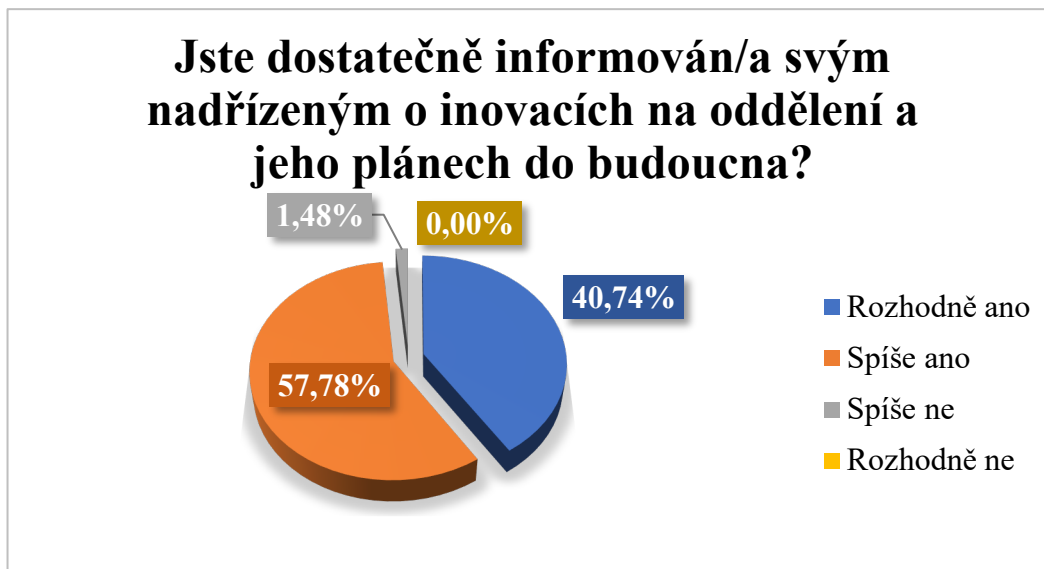
Graf č. 7 Informuje Vás nejbližší přímý nadřízený o věcech včas?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Graf č. 7 vypovídá o tom, že převážná většina, tedy 48,90 % respondentů, je rozhodně včas informována o podstatných událostech. 43,70 % dotazovaných odpovědělo, že jsou spíše informováni o věcech včas. Pouze malé procento respondentů není informováno svou nadřízenou osobou včas.

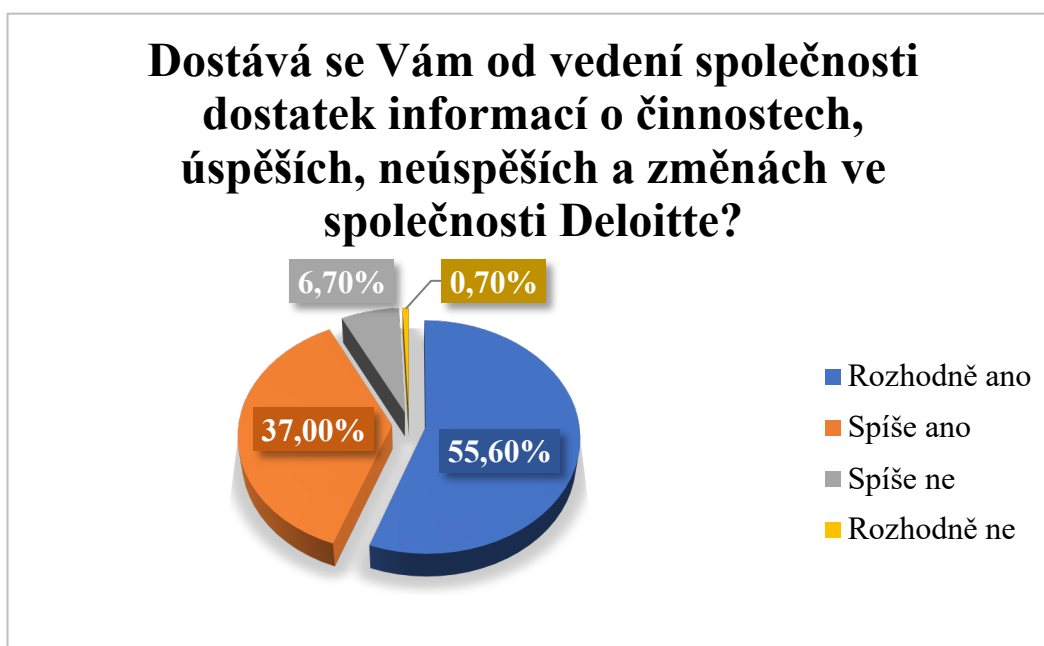
Graf č. 8 Jste dostatečně informován/a svým nadřízeným o inovacích na oddělení a jeho plánech do budoucna?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Výsledky v grafu č. 8 ilustrují, že naprostá většina respondentů má (40,74 %) nebo spíše má (57,78 %) přehled o inovacích na oddělení a jeho plánech do budoucna. Velmi malý podíl respondentů (1,48 %) nemá o takových plánech dostatek informací.

Graf č. 9 Dostává se Vám od vedení společnosti dostatek informací o činnostech, úspěších, neúspěších a změnách ve společnosti Deloitte?

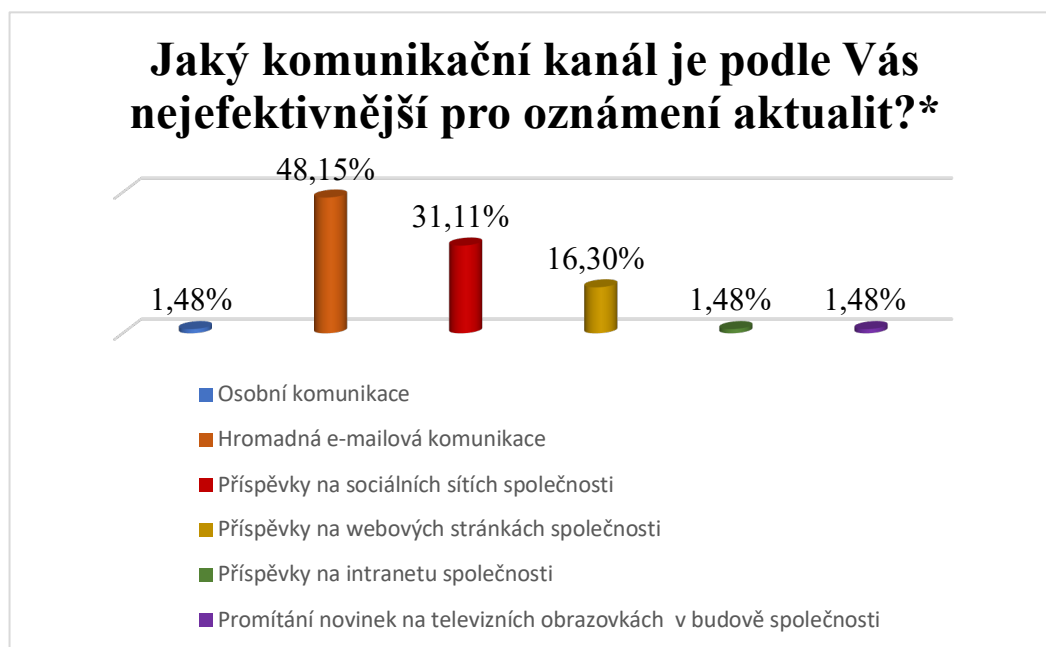


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 9 vyplývá, že 55,60 % respondentů přijímá od vedení dostatek

informací o činnostech společnosti. Celkem 37 % respondentů je o takových činnostech spíše informováno. 10 z dotazovaných 135 respondentů spíše není (6,70 %) nebo rozhodně není (0,70 %) informováno o činnosti společnosti, ve které jsou zaměstnáni.

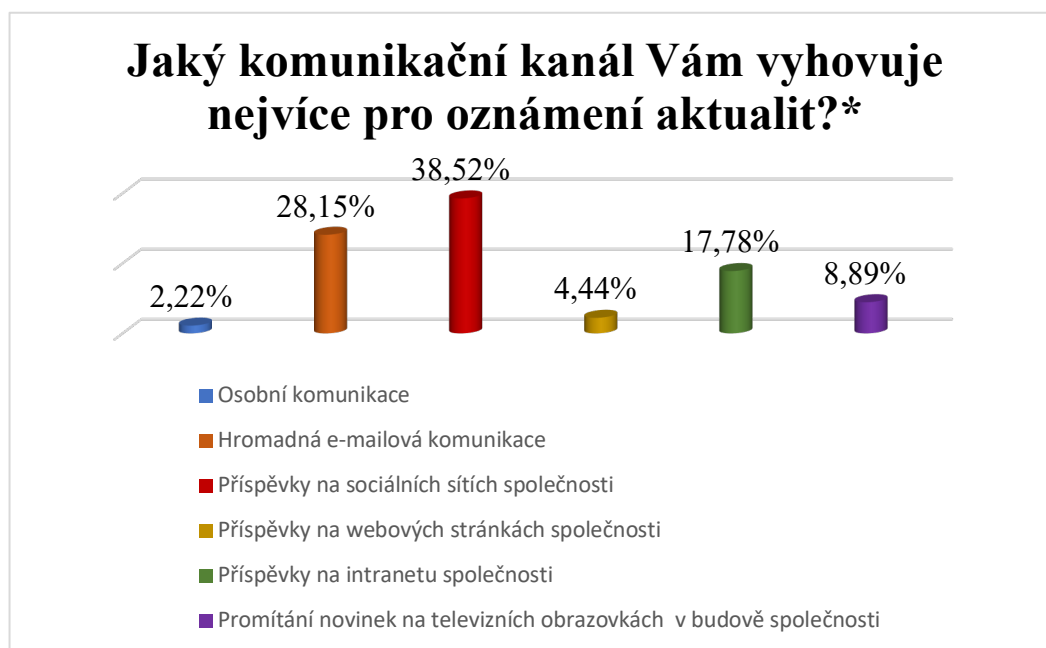
Graf č. 10 Jaký komunikační kanál je podle Vás nejefektivnější pro oznámení aktualit?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Graf č. 10 znázorňuje, jaký komunikační kanál považují respondenti za nejefektivnější pro oznámení aktualit. 48,15 % dotazovaných zvolilo hromadnou e-mailovou komunikaci za nejefektivnější způsob. Příspěvky na sociálních sítích zvolilo za nevhodnější kanál 31,11 % dotazovaných. Příspěvky na webových stránkách by považovalo za nejefektivnější způsob oznámení novinek 16,30 %. Osobní komunikaci, příspěvky na intranetu a promítání na televizních obrazovkách v budově společnosti považuje pouze nízké procento dotazovaných za efektivní.

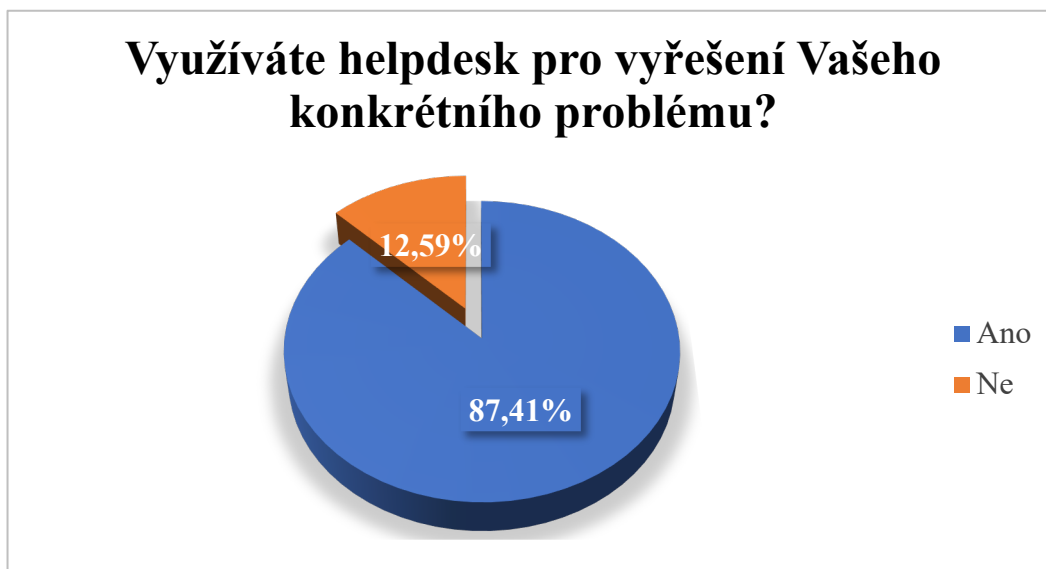
Graf č. 11 Jaký komunikační kanál Vám vyhovuje nejvíce pro oznámení aktualit?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Překvapivým zjištěním je vyhodnocení grafu č. 11. Nejvíce vyhovuje respondentům seznamovat se s aktualitami na sociálních sítích společnosti, tuto možnost zvolilo celkem 38,52 % respondentů. 28,15 % dotazovaných zaměstnanců Deloitte CZ Services s.r.o. je spokojeno, pokud obdrží aktuality v hromadné e-mailové komunikaci. 17,78 % dotazovaných se rádo dozví aktuality z intranetu společnosti. Promítání na televizích v budově společnosti Deloitte preferuje 8,89 % zaměstnanců z dotazovaných. Osobní komunikaci a příspěvky na webových stránkách nezvolilo vysoké procento respondentů jako jim nejvíce vyhovující.

Graf č. 12 Využíváte helpdesk pro vyřešení Vašeho konkrétního problému?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 12 je zřejmé, že technickou podporu helpdesk využívá drtivá většina respondentů, tj. 118 respondentů (87,41 %). 17 respondentů, tedy pouhých 12,59 %, jej nevyužívá.

Graf č. 13 Jste spokojen/a s formou zadávání požadavků pomocí tiketů na helpdesk?

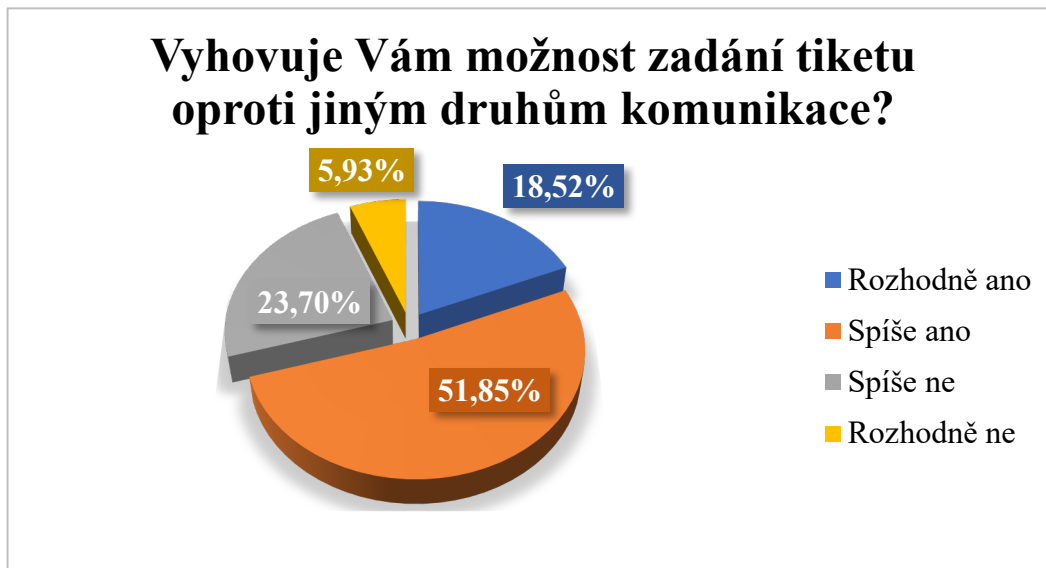


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Graf č. 13 ukazuje, že 25,93 % respondentům rozhodně vyhovuje zadávání požadavků na helpdesk. 53,33 % respondentů je s tímto způsobem zadávání požadavků

spíše spokojeno. 14,81 % dotazovaných spíše není spokojeno s tímto tiketovým systémem. 5,93 % dotazovaných tento způsob podpory rozhodně nevyhovuje.

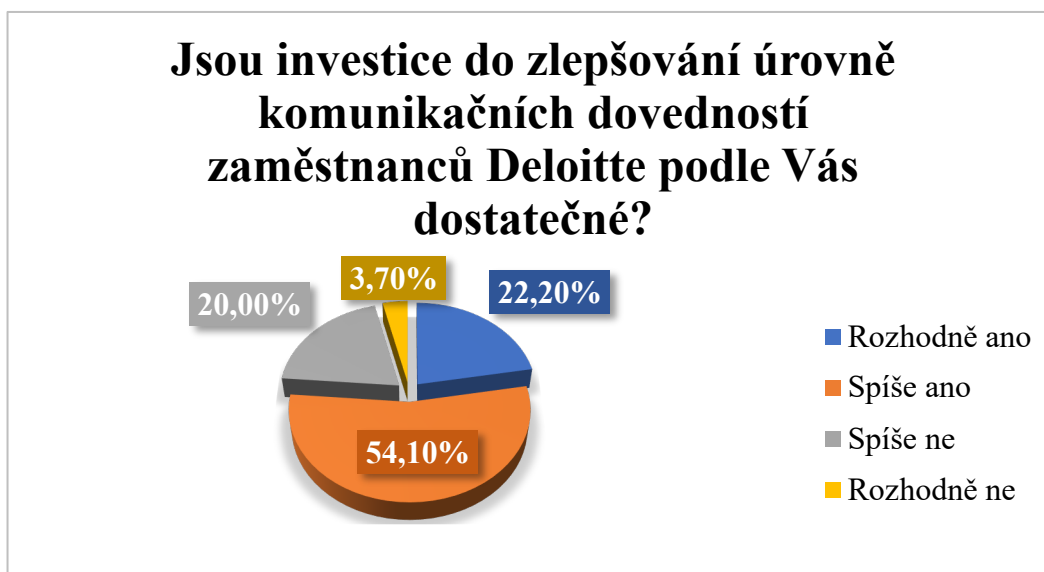
Graf č. 14 Vyhovuje Vám možnost zadání tiketu oproti jiným druhům komunikace (např.: telefonát, osobní konzultace)?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 14 lze zjistit, že 18,52 % dotazovaných jedinců rozhodně upřednostňuje zadávání tiketů. Více než polovina respondentů, 51,85 % je s tikety spíše spokojena. Přesto 23,70 % respondentů uvedlo, že jim spíše nevyhovuje zadávání tiketů. Dá se tedy předpokládat, že tato část respondentů spíše upřednostňuje např. telefonát nebo osobní konzultaci. 5,93 % respondentů odpovídá, že jim tikety rozhodně nevyhovují.

Graf č. 15 Jsou investice do zlepšování úrovně komunikačních dovedností zaměstnanců Deloitte podle Vás dostatečné?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 15 je patrné, že podle 22,20 % dotazovaných jsou investice do rozvinutí jejich komunikačních dovedností rozhodně dostatečné. 54,10 % respondentů spíše souhlasí s tím, že tyto investice jsou dostatečné. Celých 20 % dotazovaných zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Pouhých 3,70 % respondentů rozhodně nesouhlasí s tím, že investice do komunikačních dovedností zaměstnanců Deloitte jsou dostatečné.

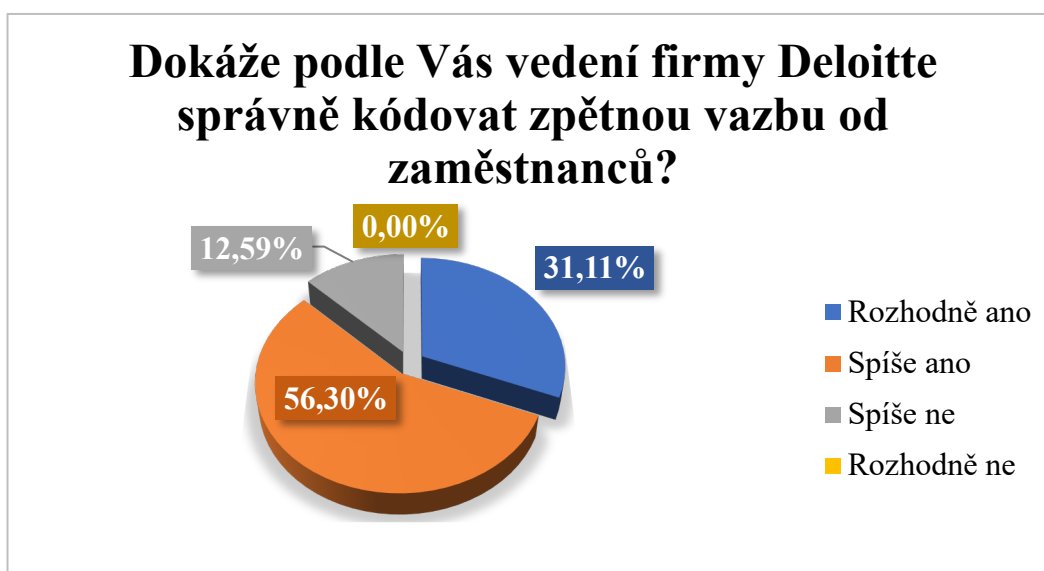
Graf č. 16 Myslíte si, že při vzájemné komunikaci mezi Vámi a Vaším nejbližším přímým nadřízeným jsou obě strany respektovány?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Graf ukazuje, že 21,50 % zaměstnanců ze 135 dotazovaných rozhodně pocítuje vzájemný respekt při komunikaci s nadřízeným. 53,30 % respondentů odpovědělo, že jsou obě strany spíše respektovány. 21,50 % respondentů spíše vzájemný respekt necítí. Zbýlých 3,70 % respondentů uvedlo, že rozhodně nenachází v komunikaci s nadřízeným respekt obou stran.

Graf č. 17 Dokáže podle Vás vedení firmy Deloitte správně kódovat zpětnou vazbu od zaměstnanců?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Dle výsledků zaznamenaných v grafu č. 17, 31,11 % respondentů souhlasí s tvrzením, že vedení Deloitte rozhodně přijímá zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. 56,30 % respondentů spíše souhlasí a 12,59 % respondentů spíše nesouhlasí.

Graf č. 18 Máte dostatek příležitostí k individuální komunikaci s nadřízeným?

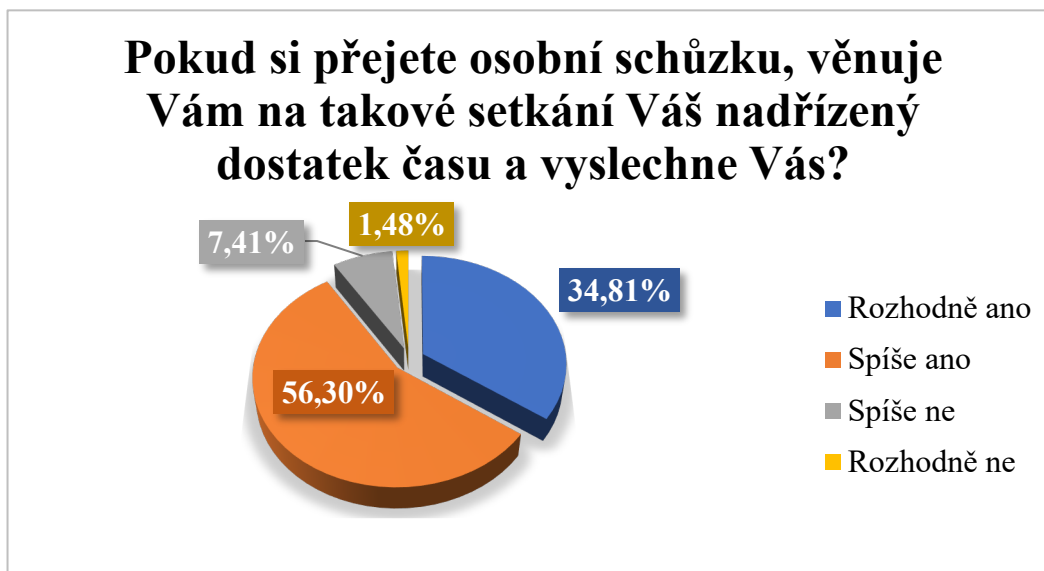


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 18 vyplývá, že 30 dotazovaných, tedy 22,22 %, má rozhodně dostatek příležitostí k soukromé komunikaci s nadřízeným. Celkem 90 respondentů

(66,67 %) spíše má příležitost k individuální komunikaci a 15 respondentů (11,11 %) cítí, že spíše nemá dostatek příležitostí.

Graf č. 19 Pokud si přejete osobní schůzku, věnuje Vám na takové setkání Váš nadřízený dostatek času a vyslechne Vás?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 19 je zřejmé, že 34,81 % dotazovaných je rozhodně věnován potřebný prostor na osobní setkání s nadřízeným. 56,30 % dotazovaných zaměstnanců spíše souhlasí. 7,41 % dotazovaných zaměstnanců spíše nesouhlasí a 1,48 % uvedlo, že jim jejich nadřízený rozhodně nevěnuje dostatek času při osobním setkání.

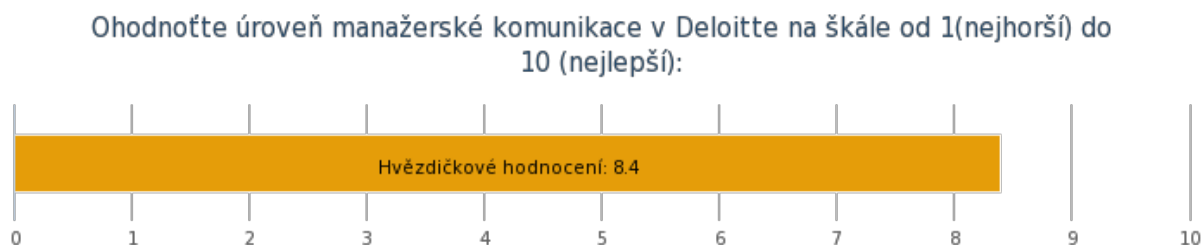
Graf č. 20 Je Váš názor na situaci brán v potaz, pokud Vašemu přímému nadřízenému sdělíte nepříjemné záležitosti na pracovišti?



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Komentář: Z grafu č. 20 je patrné, že názor 33,33 % respondentů je rozhodně brán v potaz jejich nadřízeným. 45,93 % respondentů je o této skutečnosti spíše přesvědčeno. 14,81 % respondentů spíše není přesvědčeno o váze jejich názoru u nadřízeného. 5,93 % respondentů odpovědělo, že jejich názor rozhodně není brán v potaz.

Graf č. 21 Ohodnoťte úroveň manažerské komunikace v Deloitte na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší)



zdroj: vlastní výzkumné šetření, portál Survio

Komentář: Otázka č. 21 byla hodnotící, manažerskou komunikaci v Deloitte ohodnotilo 135 respondentů a průměr jejich hodnocení je 8,4 z 10 bodů.

5.2 Diskuse

Základní myšlenkou bakalářské práce je zmapování kvality komunikačního procesu ve společnosti Deloitte CZ Services s.r.o. a získání pohledu na současný stav. Cílem autorky práce je zjistit, jakou důležitost přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace a možnostem využití komunikačních forem sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů, avšak z pohledu řadových zaměstnanců, kteří jsou bezesporu objekty manažerského řízení a komunikace, která je určitým způsobem dle preferencí, znalostí a zkušeností organizace, nastavena.

K naplnění stanoveného cíle byla použita technika dotazníkového šetření. Zpočátku realizace výzkumu, který byl proveden v již zmíněné organizaci, měla autorka obavu, zda-li získá dostatečný vzorek respondentů. Tato obava byla poměrně záhy rozptýlena, neboť autorka vzala v potaz obavy, které potencionální respondenti měli. Z toho důvodu byl respondentům podrobně vysvětlen účel dotazování a respondenti byli také ubezpečeni o tom, že dotazník je zcela anonymní.

Na tomto místě si autorka dovolí shrnout výzkumná zjištění. Výzkumný soubor respondentů byl složen z 66,67 % žen a 33,33 % mužů. Celkový počet respondentů činil 135 osob. Nejpočetnější skupinu v oblasti věkového rozložení tvořili z 31,85 % respondenti ve věku 26 - 35 let. Pokud jde o vzdělanostní rozložení souboru, tak celkového počtu 135 respondentů má 82 osob (60,74 %) vysokoškolské vzdělání. Nejméně bylo zastoupeno vzdělání vyšší odborné.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci společnosti Deloitte CZ Services s.r.o. považují manažerskou, vnitropodnikovou komunikaci za dobře nastavenou. Podle výsledků manažeři dokáží zaměstnancům vyhradit prostor na dialog, zajímají se, respektují jejich názory a spolupracují s nimi. Dále lze z výzkumu usoudit, že vedení společnosti klade dostatečný důraz na informovanost zaměstnanců o úspěších, vítězstvích a výkonech firmy, avšak by se mělo více koncentrovat na tzv. měkké dovednosti zaměstnanců, které tvoří jejich sebeřízení. Zájem o šíření aktualit na sociálních sítích firmy byl zajímavým výzkumným zjištěním. Společnost Deloitte zasílá zaměstnancům své úspěšné výsledky nejčastěji e-mailovou komunikací. Tento způsob je podle dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nejefektivnější, byť v dnešním „online“ světě by ocenili sdílení více takových příspěvků na sociálních sítích firmy.

Do praxe lze doporučit následující:

- ❖ Realizaci pravidelných porad, kde budou podřízení informováni o cílech a vizích společnosti. Tyto informace mohou pomoci ve zlepšení výkonnosti a nebo mohou vést k větší spokojenosti zaměstnanců.
- ❖ Projevovat zájem o zefektivňování komunikace, to ať už ze strany podřízených nebo samotného vedení společnosti - zaměřit se na komunikaci napříč hierarchií společnosti.
- ❖ Používat všechny prvky komunikace (verbální i neverbální).
- ❖ Sledovat současné trendy v komunikaci.
- ❖ Poskytovat pravidelná školení a kurzy, protože nabízejí stále nové možnosti, jak zefektivnit komunikaci.
- ❖ Dostat do podvědomí zaměstnanců více informací o možnostech školení a tvořit více příležitostí ke vzdělání se v této oblasti.
- ❖ Volit vždy vhodné komunikační nástroje, komunikační kanál, prostřednictvím kterého je odesílána příjemci informace.
- ❖ Zvážit zasílání aktualit hromadnými e-maily, mohou být vnímány zaměstnanci jako spam.
- ❖ Pracovat na rozvoji „soft skills“ neboli měkkých dovedností zaměstnanců.
- ❖ Zaměřit se na formu sdílení informací u manažerů.

Závěr

Hlavním aspektem mezilidské vztahové složky systému celé společnosti je především komunikace. Právě komunikační dovednosti tvoří základní předpoklad úspěchu manažera. Na základě těchto dovedností má možnost denně zlepšovat výsledky své práce. Novodobé trendy přinášejí mnoho alternativ komunikace, které se v oblasti vedení lidí s oblibou využívají. Přitom se však zapomíná, že komunikace je především společenským procesem, který do jisté míry ovlivňuje všechny výsledky práce. Musíme mít na paměti, že v oblasti managementu není důležité jen to, jak se manažer vyjadřuje, ale i to, jak vystupuje. Tedy že není důležitá jen verbální stránka jeho komunikace, ale i doprovodné neverbální signály.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jaká je úroveň komunikace v organizaci, ve které byl realizován autorčin výzkum, a případně navrhnout taková doporučení ke zlepšení zjištěných nedostatků. Výsledky výzkumu ukazují, že úroveň efektivity komunikace ve sledované organizaci je na velmi dobré úrovni, a doporučení, která byla navržena, směřují k udržení, a do jisté míry, i ke zlepšení stávající úrovně komunikace.

Teoretickou základnu práce tvoří výběr kapitol z odborné literatury věnované studované problematice, jehož cílem je orientovat čtenáře v tématu. V teoretické části autorka uvádí charakteristiku pojmu komunikace, dále byly definovány jednotlivé druhy komunikace a bariéry, které nastávají na straně odesílatele anebo příjemce při přenosu informací, či faktory, které komunikaci podstatně ovlivňují. Významná část práce je věnována samotné manažerské komunikaci, kde byl mimo jiné vymezen pojem efektivní komunikace, a také jsou popsány možnosti zdokonalování manažerské komunikace.

V empirické části práce je uvedeno dotazníkové šetření, které bylo provedeno ve společnosti Deloitte CZ Services s.r.o. Empirická část reflektuje stanovený cíl, přestože šetření bylo provedeno s řadovými zaměstnanci.

Efektivní komunikace tvořila a vždy bude tvořit základ úspěchu v organizaci. Autorčiny zkušenosti z praxe, ale i názory odborné veřejnosti ukazují, že tato efektivita není vždy na požadované úrovni. Proto je třeba volit co nejsrozumitelnější, nejrychlejší, ale i nejehospodárnější způsoby komunikace vyplývající z konkrétní situace. Za bezpodmínečně nezbytné považuje autorka ovládání komunikačních dovedností a jejich soustavné rozvíjení.

6 Seznam použitých zdrojů

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-717-8479-6.

ČERNÝ, Jiří. *Dějiny lingvistiky*. Olomouc: Votobia, 1996, 517 s. ISBN 80-858-8596-4.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001, 420 s. Expert (Grada). ISBN 80-716-9988-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Zalán GASPARICS. *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2013, 114 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-199-3.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007, 152 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

GRIFFIN, Ricky W. *Management: Principles and Practices*. 11th ed., International ed. Mason, Ohio: South-Western, 2012. ISBN 978-111-1969-721.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-736-7040-2.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOŠKOVÁ, Lenka a Jana LAKATOŠOVÁ. *Komunikace: [Určeno pro stud. bakalář. distanč. studia managementu]*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994, 69 s. ISBN 80-706-7407-5.

JANOŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci*. Praha: Grada, 2015, 384 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.

JŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2006, 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

- KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2009, 176 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2713-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN ISBN978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003, 361 s. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN ISBN 978-80-7380-230-1.
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.
- PLEVOVÁ, Ilona. *Ošetrovatelství II*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 200 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-271-0889-3.
- PORVAZNÍK, Ján. 1999. *Celostný manažment: piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint, 1999. 485 s. ISBN 80-88848-36-9.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010, 303 s. Expert (Grada). ISBN ISBN978-80-247-3622-8.
- RAIMANOVÁ, Monika. *Ageismus - stereotypy a předsudky vůči stáří*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita J.A. Komenského. Vedoucí práce Mgr. Martina Strnadová.
- SEDLÁK, Mikuláš. 2001. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1.
- STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Vyd. 2., nezměn. Praha: Oeconomica, 2005, 72 s. ISBN 80-245-0923-7.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN ISBN978-80-247-2614-4.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výroční zpráva 2019 společnosti Deloitte CZ Services s.r.o.* In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Praha: Ministerstvo

spravedlnosti České republiky, ©2012-2015.[cit. 2021-02-21]. Dostupné z WWW:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=957280>

7 Seznam obrázků, tabulek a grafů

7.1 Seznam obrázků

Obr. č. 1 Schéma komunikačního modelu	14
---	----

7.2 Seznam tabulek

Tab. č. 1 Příklady charakteristiky některých gest	18
Tab. č. 2 Základní rysy šumu	22

7.3 Seznam grafů

Graf č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?	33
Graf č. 2 Uveďte Váš věk:.....	34
Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	34
Graf č. 4 Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve společnosti Deloitte?	35
Graf č. 5 Myslíte si, že mezi zaměstnanci společnosti Deloitte jsou kolegiální vztahy?.....	35
Graf č. 6 Jsou informace od Vaší nejbližší přímé nadřízené osoby srozumitelné a přesné?	36
Graf č. 7 Informuje Vás Váš nejbližší nadřízený o věcech včas?	37
Graf č. 8 Jste dostatečně informován/a svým nadřízeným o inovacích na oddělení a jeho plánech do budoucna?.....	38
Graf č. 9 Dostává se Vám od vedení společnosti dostatek informací o činnostech, úspěších, neúspěších a změnách ve společnosti Deloitte?	38
Graf č. 10 Jaký komunikační kanál je podle Vás nejefektivnější pro oznámení aktualit?	39
Graf č. 11 Jaký komunikační kanál Vám vyhovuje nejvíce pro oznámení aktualit? ..	40

Graf č. 12 Využíváte helpdesk pro konkrétní vyřešení Vašeho problému?	41
Graf č. 13 Jste spokojen/a s formou zadávání požadavků pomocí tiketů na helpdesk?	41
Graf č. 14 Vyhovuje Vám možnost zadání tiketu oproti jiným druhům komunikace (např.: telefonát, osobní konzultace)?	42
Graf č. 15 Jsou investice do zlepšování úrovně komunikačních dovedností zaměstnanců Deloitte, podle Vás, dostatečné?	43
Graf č. 16 Myslíte si, že při vzájemné komunikaci mezi Vámi a Vaším nejbližším přímým nadřízeným jsou obě strany respektovány?	44
Graf č. 17 Dokáže podle Vás vedení firmy Deloitte správně kódovat zpětnou vazbu od zaměstnanců?	45
Graf č. 18 Máte dostatek příležitostí k individuální komunikaci s nadřízeným?	45
Graf č. 19 Pokud si přejete osobní schůzku, věnuje Vám na takové setkání Váš nadřízený dostatek času a vyslechne Vás?	46
Graf č. 20 Je Váš názor na situaci brán v potaz, pokud Vašemu přímému nadřízenému sdělíte nepříjemné záležitosti na pracovišti?	47
Graf č. 21 Ohodnoťte úroveň manažerské komunikace v Deloitte na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší)	47

8 Přílohy

PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Bakalářská práce na téma:

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Autor:

Adéla Dřevová

Vážení respondenti, dovoluji Vám požádat o vyplnění tohoto dotazníku, prostřednictvím něhož se pokusím zmapovat situaci v oblasti komunikace ve společnosti, ve které pracujete. Vaše zkušenosti a názory jsou pro mě velmi cenné.

Pokyny k vyplnění:

Dotazník je anonymní a Vaše účast v tomto šetření je dobrovolná. Vyplněním dotazníku dáváte souhlas k použití všech údajů, které jste pro účely šetření v rámci mé bakalářské práce, uvedli. Každou otázku si pečlivě přečtete a odpovězte dle svého uvážení. U otázek, které jsou označeny hvězdičkou, můžete vybrat více možností.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený při účasti na tomto šetření.

1) **Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

2) **Uveďte váš věk:**

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

- 3) **Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**
- Středoškolské vzdělání zakončené maturitou
 - Vyšší odborné vzdělání
 - Vysokoškolské vzdělání
 - Vysokoškolské doktorské vzdělání
- 4) **Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve společnosti Deloitte?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 5) **Myslíte si, že mezi zaměstnanci společnosti Deloitte jsou kolegiální vztahy?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 6) **Jsou informace od Vaší nejbližší přímé nadřízené osoby srozumitelné a přesné?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 7) **Informuje Vás nejbližší přímý nadřízený o věcech včas?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 8) **Jste dostatečně informován/a svým nadřízeným o inovacích na oddělení a jeho plánech do budoucna?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 9) **Dostává se Vám od vedení společnosti dostatek informací o činnostech, úspěších, neúspěších a změnách ve společnosti Deloitte?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 10) **Z níže uvedených, jaký komunikační kanál je podle Vás nejefektivnější pro oznámení aktualit?***
- Osobní komunikace
 - Hromadná e-mailová komunikace
 - Příspěvky na sociálních sítích společnosti
 - Příspěvky na webových stránkách společnosti

- Příspěvky na intranetu společnosti
- Promítání novinek na televizních obrazovkách v budově společnosti
- Jiné...

11) Z níže uvedených, jaký komunikační kanál Vám vyhovuje nejvíce pro oznámení aktualit?*

- Osobní komunikace
- Hromadná e-mailová komunikace
- Příspěvky na sociálních sítích společnosti
- Příspěvky na webových stránkách společnosti
- Příspěvky na intranetu společnosti
- Promítání novinek na televizních obrazovkách v budově společnosti
- Jiné...

12) Využíváte helpdesk pro vyřešení Vašeho konkrétního problému?

- Ano
- Ne

13) Jste spokojen/a s formou zadávání požadavků pomocí tiketů na helpdesk?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14) Vyhovuje Vám možnost zadání tiketu oproti jiným druhům komunikace (např.: telefonát, osobní konzultace)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15) Jsou investice do zlepšování úrovně komunikačních dovedností zaměstnanců Deloitte, podle Vás, dostatečné?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16) Myslíte si, že při vzájemné komunikaci mezi Vámi a Vaším nejbližším přímým nadřízeným jsou obě strany respektovány?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17) Dokáže podle Vás vedení firmy Deloitte správně kódovat zpětnou vazbu od zaměstnanců?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18) Máte dostatek příležitostí k individuální komunikaci s nadřízeným?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19) Pokud si přejete osobní schůzku, věnuje Vám na takové setkání Váš nadřízený dostatek času a vyslechne Vás?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20) Je Váš názor na situaci brán v potaz, pokud Vašemu přímému nadřízenému sdělíte nepříjemné záležitosti na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21) Ohodnot'te úroveň manažerské komunikace v Deloitte na škále od 1(nejhorší) do 10 (nejlepší):