

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Kirill Kvasnikov

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kirill Kvasnikov

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, manažerská komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační dovednosti

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.
KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.
KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení prvků manažerské komunikace" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 06.04.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Souhrn

Tato diplomová práce je věnována manažerské komunikaci ve světově známé společnosti Renault. Cílem této práce je zjistit význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Teoretická část práce mapuje základní východiska spojená s vybraným tématem a zkoumá podstatu pojmu management, manažer a komunikace. Vzhledem k tomu se vypracovává literární rešerše pro získání základních znalostí, které jsou potřebné pro provedení výzkumu v praktické části práce. Dále je uvedena charakteristika zvolené automobilky a provádí se analýza manažerské komunikace mezi zaměstnanci společnosti Renault. Vlastní práce probíhá ve dvou krocích, a to prostřednictvím dotazníkového šetření za účasti manažerů společnosti a metodou strukturovaného rozhovoru s vedoucím manažerem.

Klíčová slova: efektivní komunikace, formy komunikace, komunikační dovednosti, komunikační kanály, management, manažer, manažerská komunikace.

Evaluation of manager communication elements

Summary

This thesis is devoted to managerial communication in the world-famous company Renault. The aim of this thesis is to find out the importance of communication elements of managers for their work, importance and use of communication forms, communicated content and communication channels. Partial aim of the thesis is to elaborate a literature search for obtaining basic knowledge, which are needed for the research in the practical part of the thesis. The theoretical part of the thesis maps the basic starting points associated with the selected topic and examines the essence of the notion of management, manager and communication. Accordingly, a literary research is developed in order to acquire the basic knowledge that is necessary for carrying out the research in the practical part of the thesis. The following is a description of the selected car manufacturer and analysis of managerial communication between Renault employees. The actual work is carried out in two steps, through a questionnaire survey with the participation of company managers and a method of structured interview with the senior manager.

Keywords: communication channels, communication skills, effective communication, forms of communication, management, manager, managerial communication.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Management a manažer.....	15
3.1.1 Základní východiska managementu.....	15
3.1.2 Funkce a procesy v managementu	17
3.1.3 Manažer	21
3.1.4 Manažerské funkce	26
3.1.5 Kvality a vlastnosti manažera	31
3.2 Komunikace a její formy.....	32
3.2.1 Verbální komunikace.....	33
3.2.2 Neverbální komunikace	34
3.2.3 Manažerská komunikace.....	36
3.2.4 Komunikace ve firmě.....	38
4 Vlastní práce	44
4.1 Analýza manažerské komunikace ve vybraném podniku	44
4.1.1 Charakteristika zkoumaného podniku	44
4.1.2 Organizace vnitřní komunikace v podniku.....	47
4.1.3 Nástroje komunikace používané v podniku.....	51
4.1.4 Dotazníkové šetření mezi manažery podniku.....	52
4.1.5 Rozhovor s vedoucím manažerem podniku.....	67
4.1.6 Výsledky provedených výzkumů.....	69
4.2 Výsledky a diskuse.....	70
5 Závěr	72
6 Seznam použitých zdrojů	74
7 Přílohy	77
Příloha číslo 1 Otázky pro rozhovor s vedoucím manažerem společnosti Renault	78
Příloha číslo 2 Dotazník pro manažery společnosti Renault.....	79
Příloha číslo 3 Výsledky dotazníku pro manažery společnosti Renault	82

Seznam obrázků

Obrázek 1 Modifikovaná manažerská mřížka	20
Obrázek 2 Mapa struktury osobnosti	26
Obrázek 3 Klasifikace manažerských funkcí.....	29

Seznam grafů

Graf 1 Otázka číslo 1: Označte prosím Váš věk.....	53
Graf 2 Otázka číslo 2: Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti Renault?.....	53
Graf 3 Otázka číslo 3: Považujete komunikaci mezi manažery ve společnosti Renault za důležitou?.....	54
Graf 4 Otázka číslo 4: Jaký způsob komunikace preferujete při spolupráci s kolegy a nadřízenými ve společnosti?.....	55
Graf 5 Otázka číslo 5: Jaký způsob komunikace byste použil(a) v naléhavém případě, kdy je zapotřebí co nejrychleji a včasěji předat důležité informace Vaším kolegům nebo nadřízeným?.....	56
Graf 6 Otázka číslo 6: Víte, na koho se máte obrátit v případě nějakých nejasností týkajících se Vaše práce?.....	57
Graf 7 Otázka číslo 7: Máte pocit, že občas dochází ke zkreslování informací při komunikaci s Vašimi kolegy nebo nadřízenými v práci?.....	57
Graf 8 Otázka číslo 8: Porady/manažerské diskuze ve společnosti Renault probíhají.....	58
Graf 9 Otázka číslo 9: Jste spokojen(a) s tím, jak probíhají porady/manažerské diskuze ve společnosti Renault?	59
Graf 10 Otázka číslo 10: Co podle Vašeho názoru je potřeba změnit pro efektivnější komunikaci mezi manažery během porady nebo manažerské diskuze ve společnosti Renault? (je možné zvolit několik odpovědí).....	60
Graf 11 Otázka číslo 11: Máte ve společnosti Renault kurz školení zaměřený na zlepšení znalostí a dovedností v oblasti komunikace?.....	61
Graf 12 Komunikační aspekty podle jejich významu pro zaměstnance (1-9).....	63
Graf 13 Komunikační aspekty podle jejich významu pro zaměstnance (10-19).....	64
Graf 14 Komunikační aspekty podle jejich významu pro zaměstnance (20-33).....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení formálních nástrojů vnitřní komunikace.....	41
Tabulka 2 Komunikační aspekty podle jejich významu pro zaměstnance	66

1 Úvod

Komunikace v organizacích je obousměrným procesem, který je jádrem pracovní činnosti manažerů a dalších zaměstnanců pracujících s informacemi, jež předpokládají získání a využití těchto informací pro rozhodování a realizaci manažerských rozhodnutí. Obsah komunikace v určitém okamžiku může být odlišný a různorodý: od diskuzí o novinkách na pracovišti až po řešení obchodních otázek. Stejně tak specifické odlišnosti ve verbální a neverbální komunikaci, v komunikačních kanálech, komunikačních dovednostech a principech efektivní komunikace mohou mít různý vliv na proces předání informací a jejich následnou interpretaci. Komunikace také naznačuje přítomnost přímé a zpětné vazby, během níž dochází ke změně chování manažerů ve firmě.

Efektivní komunikace manažera s ostatními lidmi zahrnuje potřebu používat všechny prvky komunikačního procesu. Pokud odesílatel nebo příjemce neumějí správně kódovat nebo dekodovat zprávy, komunikační proces je přerušen nebo zkreslen. Výběr komunikačního kanálu také určuje odolnost zprávy proti rušení či nesrozumitelnosti. Zároveň s tím schopnost obou stran naslouchat závisí na tom, zda bude význam zprávy správně pochopen a přijat.

Tato diplomová práce se věnuje manažerské komunikaci a jejímu významu pro zaměstnance vybrané společnosti. Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

V první části práce se uvádějí teoretická východiska, která jsou nezbytným podkladem pro zpracování praktické části práce. Obsaženy jsou základní teoretické pojmy jako třeba management a manažer, klíčová východiska managementu, kvality a vlastnosti manažera, komunikace, její formy (verbální a neverbální), role manažerské komunikace a podstata komunikace ve firmě.

Druhá část práce je zpracována na základě vlastního průzkumu. Nejprve je uvedena krátká charakteristika analyzované společnosti Renault a je popsána organizace vnitřní komunikace v tomto podniku. Dále je provedena analýza manažerské komunikace ve společnosti, a to ve dvou krocích: prostřednictvím dotazníkového šetření za účasti zaměstnanců automobilky a také strukturovaného rozhovoru s vedoucím manažerem. Výsledky provedených analýz jsou následně shrnuty do jedné kapitoly pro vyvození

relevantních závěrů a navržení možných doporučení ke zlepšení efektivity manažerské komunikace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

2.2 Metodika

Pro naplnění cíle práce bude využito několik odborných metod. Teoretická část práce, v níž budou shrnuty teoretické poznatky týkající se managementu, manažerů a jejich funkcí ve firmě, různých druhů komunikace a zejména vnitrofiremní komunikace, bude zpracována pomocí literární rešerše na základě českých a zahraničních odborných zdrojů. Praktická část práce bude založena na interních informacích o podniku, na strukturovaném rozhovoru s vedoucím manažerem podniku Renault a na dotazníkovém šetření provedeném mezi manažery vybrané firmy. Metodou analýzy a dedukce budou získané výsledky shrnuty do relevantních závěrů a na jejich základě předloženy návrhy a doporučení ke zlepšení manažerské komunikace ve firmě.

Metodický postup se stává z následných kroků.

1. Vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci, v kontextu managementu. V souvislosti s tím je vypracována literární rešerše pro získání základní znalostí, které jsou zapotřebí pro provedení výzkumu v praktické části práce.
2. Určení způsobu zjišťování prvotních údajů. Hlavními podklady pro zpracování praktické části jsou proto interní směrnice a dokumenty, strukturovaný rozhovor s manažerem a dotazníkové šetření za účasti zaměstnanců.
3. Charakteristika objektu zkoumání. Praktická část uvádí základní informaci o společnosti Renault a její hlavních činnostech.
4. Charakteristika souboru respondentů. V analytické části je také uveden popis metodologie provedeného výzkumu.

5. Způsob zpracování zjištěných dat. Klíčovými metody analýzy těchto informací se stává syntéza a dedukce.
6. Zobecnění a závěry, tj. shrnutí získaných výsledků a vyvození relevantních závěrů.

3 Teoretická východiska

3.1 Management a manažer

Management je anglickým termínem pro řízení v organizacích. Dnes je již pojem management mezinárodně platný a zahrnuje nastavení celého systému řízení a pravidel organizace, nastavení organizační struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti. Management zasahuje do značné části firem a představuje tak složitý a mnohostranný proces zahrnující prvky z mnoha oblastí, jako je například strategické řízení, kvalita, efektivnost apod. Za chod svěřené organizace nebo její části odpovídá vedoucí pracovník, tj. manažer. Úkolem manažera je řídit.¹

V této kapitole bude pozornost zaměřena na základní východiska managementu, jeho funkce a procesy, manažerské funkce a osobnost manažera včetně jeho dovedností, kompetencí, kvalit a vlastností.

3.1.1 Základní východiska managementu

Management je spjat s organizovanou prací vykonávanou v kolektivu, a jako takový sahá do dávné minulosti. Ve starověku byla řízena například stavba pyramid či kanálů, ale uplatňovalo se i řízení státu, armády či církve. S nástupem industriální společnosti se začíná objevovat řízení průmyslových objektů. Ve druhé polovině 19. století dochází v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a infrastruktury ke zrodu a vývoji moderního managementu.²

První formy organizace měly obranný, útočný nebo hospodářský charakter. Původně člověk organizoval svůj život na základě zkušeností. S vývojem společnosti a nárůstem civilizačních prvků se vyvířely systémy zabezpečující a zdokonalující pracovní procesy i celé podnikové oblasti. Nástup vědy a techniky, moderních technologií, rozšíření informací, globalizace, ale i sociální problémy zapříčinily růst úlohy řízení v hospodářské sféře i ve všech ostatních oblastech společnosti. Řízení je tedy společenský jev, který

¹ ManagementMania.com. *Řízení organizace (Organizational Management)* [online]. 2016, [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>

² BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2014, s. 14.

doprovází lidstvo v každé civilizované formě vývoje. Každá z dosavadních etap vývoje lidstva se vyznačovala určitou formou organizace a řízení společnosti. Způsob organizace vždy závisel a závisí na stupni poznání, zkušenostech, znalostech, poznatcích člověka, rozvoji civilizace, úrovni společnosti, vědě, morálce apod.³

Řízení je také chápáno jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí manažerských funkcí a které jsou nezbytné pro plnění podnikatelských cílů. Jde o proces vytváření a rozvíjení chování podniku a vytváření a udržování prostředí, ve kterém lidé pracují a dosahují stanovených cílů. Management představuje ucelené řízení všech podnikových činností, jako je marketing, výzkum a vývoj, výroba, finanční činnosti atd.⁴

Bez managementu se neobejde žádná organizační jednotka. Je uplatňován ve všech organizacích, malých i velkých, ziskových i neziskových, výrobních i poskytujících služby. Management se dotýká také generálních ředitelů, rektorů, ředitelů nemocnic, církevních představitelů, sportovních manažerů atd. Management je odborná disciplína, jejíž doporučení jsou však velmi proměnlivá a veškeré přístupy a názory jsou postupně nahrazovány novými. Navíc při řízení musí být brán zřetel na časové, teritoriální a další podmínky. Nelze se tak spolehnout na univerzální návody.⁵

Management se stále rozšiřuje do jiných sfér lidských aktivit a je obohacován o nové poznatky. Obecná teorie managementu zahrnuje procesy, způsoby a metody řízení průmyslových celků. Postupně je dále rozšiřována o dílčí specifické formy, jako jsou krizový management, řízení rizik (risk management), řízení podpůrných procesů (facility management), znalostní management, řízení lidských zdrojů apod.⁶

Klíčovou roli ve všech aktivitách managementu hrají manažeři. Manažer je pracovník, který provádí řídicí činnosti, na které má odpovídající kompetence. Pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity. Jeho hlavním úkolem je stanovení a následná kontrola pracovních činností ostatních pracovníků podniku a využívání jejich disponibilních zdrojů. Dříve splývala role vlastníka, manažera a zaměstnance. Dnes už to ale prakticky není

³ ZLÁMAL, J., P. BAČÍK a J. BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. 2011, s. 45.

⁴ MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2014, s. 24.

⁵ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. s. 54.

⁶ ZLÁMAL, BAČÍK, BELLOVÁ, ref. 3, s. 46.

možné, protože podniky rostou, zvětšuje se objem řídicí práce, obchodní vztahy jsou složitější a liší se i postavení na trhu. Výkon řídicí práce je nutné dělit. S tímto postupným růstem podniků se role vlastníka a manažera začaly osamostatňovat. Stejně tak, jako se vyvíjí celý management, mění se i požadavky na profil manažerů. Je důležité, aby manažeři uměli zvládnout nové osvědčené nástroje, které jim umožní dokonalejší řízení organizací. Jejich úkolem je neustále se vzdělávat a učit. Díky efektivnímu využívání lidských a materiálních zdrojů, uplatňování principů, metod, technik, nástrojů a aplikací potřebných manažerských dovedností může organizace dosáhnout prosperity a konkurenceschopnosti. Kvalitní manažeři musí perfektně ovládat teorii i praxi managementu. Jako takoví jsou nepostradatelní pro úspěšné fungování každé organizace.⁷

Pojem manažer je velmi široký. Stejně tak jako potřeba jeho znalostí nebo vedením očekávaný výkon. Této oblasti je věnována celá kapitola 3.1.3.

3.1.2 Funkce a procesy v managementu

Management, jako řízení v organizacích, je speciálním případem řízení skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí. Je to složitý, obtížně uchopitelný proces koordinování činností pracovníků za účelem dosažení určitých výsledků. Existuje mnoho členění a modifikací managementu. Mezi jedny z nejběžnějších **členění funkcí managementu** patří koncepty:⁸

- manažerských funkcí,
- manažerských rolí,
- řídicího cyklu,
- kritických faktorů úspěchu,
- manažerských komponent.

Manažerské funkce vychází z funkcí správy. Jedná se o nejběžnější členění, ke kterému však existuje řada různých modifikací. Manažerské funkce jsou více rozepsány

⁷ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. 2017, s. 62.

⁸ BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2014, s. 18.

v kapitole 3.1.4. Manažerské role jsou rozčleněny do tří základních skupin formulovaných na základě analýzy toho, co manažeři skutečně dělají, a to na interpersonální, informační a rozhodovací role. V interpersonálních rolích vystupuje manažer v roli představitele, leadera a spojovacího bodu. Informační role manažer zastupuje tím, že přijímá a šíří informace a komunikuje. V rozhodovacích rolích manažer vystupuje jako podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů a vyjednávač. Koncept řídicího cyklu nazírá na management jako na cyklicky probíhající proces sestávající ze tří navazujících činností: rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Manažerské komponenty pokrývají celý soudobý management. Patří mezi ně tyto faktory: okolní prostředí, plánování, organizování, manažerské procesy, kontrolování, rozhodování, lidské zdroje, organizační kultura, informační systémy a komunikace.⁹

Poradenská společnost McKinsey představila sedm vzájemně se podmiňujících kritických faktorů úspěchu, známých pod zkratkou 7S: strategie, struktura, zaměstnanci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu a schopnosti. Tyto faktory jsou ve vzájemném vztahu a mají rozhodující vliv na dlouhodobou prosperitu organizací.¹⁰

Management je komplexní funkcí každého manažera. Každé řízení má dvě stránky: **řízení věcných procesů** (tzv. procesní řízení) a **řízení lidí** (tzv. personální řízení). Procesní řízení se zabývá řízením procesů, činností a operací technických, technologických, administrativních, organizačních a všech, které jsou dány předpisy. Vztahy mezi lidmi jsou minimální a neovlivňují průběh řídicího procesu. Personální řízení se zabývá vedením pracovních kolektivů, motivací k práci a obecně celkovým řízením podnikového sociálního subsystému. Je dáno autoritou a osobností manažera, jeho tvůrčími schopnostmi, schopností motivace lidí k činnosti, efektivní komunikací, ale i stylem řídicí práce, způsobem vedení a koordinace pracovníků. Oba druhy řízení, tedy procesní i personální, musí směřovat a být podřízeny základnímu cíli, který si podnik stanovil. Protože úspěšnost řízení se posuzuje podle stupně plnění cílů.¹¹

Řízení procesů je jednou ze základních aktivit manažerů a zároveň proces je nejpoužívanějším termínem ve firmách. Práce lidí v organizacích se vždy odehrává

⁹ BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2014, s. 19.

¹⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 95.

¹¹ ZLÁMAL, J., P. BAČÍK a J. BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. 2011, s. 50.

prostřednictvím činností, které se řetězí do procesů. Proces je sled činností, které na sebe navazují, vytvářejí tok činností a tvoří hodnotu. Každý proces má vstupy, výstupy a spotřebovává zdroje. Bez řízení procesů by zavládl v organizaci úplný chaos. Proces je nejvíce ovlivňován lidmi a technologiemi. Základem práce manažera při řízení procesů je vhodný výběr technologií a pracovníků, jejich organizování, zařazení do struktury, přiřazení na konkrétních pracovních místech, jejich koordinování a rozhodování o výjimečných situacích. Řízení procesů se neobejde bez neustálého zdokonalování.¹²

Každý manažer je úspěšný podle toho, jak úspěšní jsou jeho lidé a týmy. Do pracovníků je potřeba investovat čas, být jim kdykoli k dispozici a skoro za ně dýchat. Snaha však nestačí, zapotřebí je i trocha umění vést lidi. Manažer by si měl nastavit způsob, jak své pracovníky řídit, jakou zvolit míru volnosti, přísnosti a způsob komunikace. Toto nastavení a přístup k vedení pracovníků je označován za styl řízení.¹³

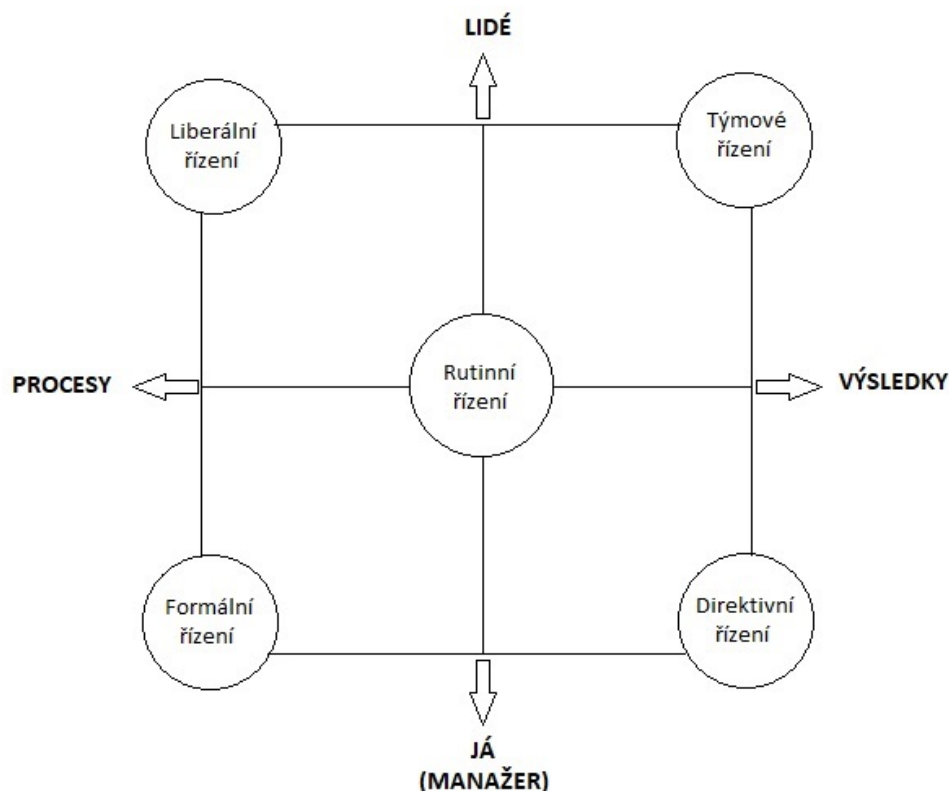
Výkon pracovníků je významně ovlivňován firemní kulturou a osobou a stylem řízení přímých nadřízených. Styl řízení manažera se liší v závislosti na jeho zaměření, a to především na jeden ze dvou klíčových faktorů, na výrobu nebo na lidi. Často bývá malá pozornost na výrobu a její výsledky provázena zvýšenou pozorností na formy práce (metody, postupy). Malá pozornost na lidi je zase většinou doprovázena vysokým zaměřením na vlastní osobu (na samotného manažera). Celkem lze rozlišit **5 stylů řízení**, které jsou také zobrazeny v modifikované manažerské mřížce (viz obrázek č. 1): **direktivní, formální, liberální, týmové a rutinní řízení**. Při direktivním řízení rozhoduje manažer, klíčové je plnění úkolů a udržování respektu vůči jeho osobě. Formální řízení se vyznačuje důrazem na procesní formality a ochranu vlastní osoby před problémy. Liberální řízení je založeno na předání odpovědnosti podřízeným, ti však na to často nejsou připraveni a ve firmě vzniká chaos. Týmové řízení je soustředěno na lidi a výsledky. Členům týmu je dán dostatečný volný prostor a je koordinováno pouze jejich úsilí. Rutinní řízení je opatrné a reaktivní řízení vyhýbající se problémům a je uplatňováno pouze tehdy, je-li to nezbytné. Požadavky na styl řízení se mohou měnit v čase nebo se vyvíjet spolu s rozvojem systému. Na hraně krizového řízení stačí, pokud lidé podávají výkon pod

¹² Managementmania.com. *Řízení procesů (Process Management)* [online]. 2016 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/řízení-procesu>

¹³ POHLUDKA, M. *Jak zvládnout práci manažera: Čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. 2018, s. 97.

tlakem kontroly a v tahu finančního odměňování. Ale ke stabilitě je již potřeba kontrolu uvolnit a spolehnout se na lidi. Jakmile si manažer více uvolní ruce, může se věnovat strategiím a souvislostem. V českém prostředí se nejčastěji začíná u direktivního, formálního nebo liberálního stylu a směřuje se ke stylu direktivnímu, rutinnímu nebo velmi opatrně k týmovému. Týmové řízení již dnes není úplně optimálním manažerským stylem a dobré vztahy s podřízenými nejsou jednoznačným předpokladem úspěchu. Nejčastěji je míchán direktivní a týmový styl. Ale závisí také na vykonávané úloze a povaze lidí. Například úklidová firma bude potřebovat jiný styl řízení než firma podnikající v informačních technologiích. Manažerský styl vedení je třeba přizpůsobit podmínkám vnitřního a vnějšího prostředí.¹⁴

Obrázek 1 Modifikovaná manažerská mřížka



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2011, s. 49.

¹⁴ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2011, s. 48.

Chování manažerů lze posuzovat podle **dvou hledisek**, respektive podle jejich orientace, a to buď **na zaměření na výkon nebo na osoby**. Při stylu řízení zaměřeném na plnění úkolů dbá manažer především na to, aby byla práce vykonána včas a kvalitně. Uplatňuje se orientace na výkonový činitel. Často není brán ohled na jiné faktory. Naopak při zaměření na osoby je manažer soustředěn na udržování dobrých mezilidských vztahů v kolektivu.¹⁵

3.1.3 Manažer

Pojem manažer se začal používat v anglosaských zemích k označování osob, které zodpovídaly za chod organizace nebo služby, a to nejen v podnikání, ale i ve veřejné správě nebo společenských či neziskových organizacích. V podnicích je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jeho vlastníků. Definice a vysvětlení pojmu manažer je mnoho. V jiném výkladu je manažer osobou, od které je očekáván výkon vedení směřující pomocí komunikačního procesu k dosažení určitého cíle.¹⁶

Dalším jednoduchým vysvětlení manažera je, že jde o člověka, který se stará o svěřený tým pracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. Manažer by měl být autoritou, vyjednávačem i vůdcem. Autoritu je možné získat jako osobnost nebo na základě znalostí. Právě autorita na základě znalostí je velmi důležitá, protože manažer tak získává vážnost a uznání. Náročnější, než být pouze odborníkem je být vyjednávačem a vůdcem. Pro úspěch je potřeba vhodný způsob komunikace, zájem o pracovníky, dostatek taktu, rozhodnost atd. Manažer ovlivňuje atmosféru, která v týmu panuje a propisuje se i na pracovní výkon. Své hodnoty, energii a optimismus manažer doslova přenáší na ostatní. Aktivitou a zájmem dokáže vyprovokovat ostatní pracovníky k tomu, aby ho následovali.¹⁷

Schopný řídicí pracovník je pro firmu velmi cenný. Pro výkon této pozice obvykle nejsou dostačující jen technické znalosti, metody, znalosti řízení apod. Dobrý manažer musí umět fungovat v měnících se tržních podmínkách, vyznat se v řadě informací,

¹⁵ ZLÁMAL, J., P. BAČÍK a J. BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. 2011, s. 64.

¹⁶ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 2010, s. 28.

¹⁷ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010, s. 77.

správně je interpretovat a hodnotit. Musí být schopen plánovat i rychle rozhodovat. Výkon manažerské práce se do značné míry blíží k výkonu kreativních povolání, neboť vyžaduje nezbytnou míru vlastní tvořivosti, osobních vlastností a stylu jednání s lidmi. Kvůli všem těmto požadavkům je manažerská činnost jednou z nejnáročnějších a nejsložitějších prací. Vyžaduje profesionální přístup, vysokou výkonnost, odpovědnost, odolnost proti stresu, napětí a zátěži, adaptabilitu na neustále se měnící podmínky atd. Má velké nároky na psychiku, osobní kouzlo a působení na ostatní lidi. Za nejproduktivnější manažerský věk se považuje období mezi 30–40 lety věku člověka.¹⁸

Osobnost manažera vyjadřuje soubor trvalých rysů, jimiž se člověk odlišuje od ostatních. Je to jedinečný a poměrně stabilní vzorec chování, myšlení a emocí. Osobnost tvoří soubor kvalit, který se skládá ze: ¹⁹

- znalostí – teoretické informace a poznatky, které se dají naučit,
- zkušeností – poznatky nabyté praktickým zácvikem,
- dovedností – představují aplikaci znalostí,
- schopností – způsobilost jedince plnit pracovní úkoly, jde o předpoklady pro realizaci činnosti,
- vlastností – relativně stálý způsob chování.

Znalosti jsou teoretické informace, které lze získat učením. Pro potřeby a úspěšnost manažera jsou důležité především odborné znalosti (např. stavebnictví, strojírenství) a znalost managementu (např. znalost řízení, techniky řízení). Naopak **zkušenosti** lze získat jedině praxí. Zkušenosti jsou souhrnem osvědčených způsobů jednání, které umožní správné odhadnutí dalšího vývoje nebo reakce okolí. **Dovednosti** jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí. Pro jejich získání je důležité být informovaný. Dovednosti se spojují s konkrétními formami praktického jednání člověka a zakládají vznik zkušeností. U manažerů jsou rozlišovány dovednosti osobní (sebeřízení, reflexe atd.), koncepční (využití příležitosti, rozhodování o cílech a strategiích atd.), lidské (vedení lidí, motivování, delegování, komunikační dovednosti atd.)

¹⁸ ZLÁMAL, J., P. BAČÍK a J. BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. 2011, s. 64.

¹⁹ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. 2017, s. 75.

a technické (odbornost, postupy, techniky atd.). **Vlastnosti** vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Bližší specifikace a členění vlastností je součástí kapitoly č. 3.1.5. **Schopnosti** jsou reálné předpoklady pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Vytvářejí se z vrozených dispozic a lze je rozvíjet učením, činností, cvikem a praxí. Existují schopnosti primární (prostorová představivost, emocionalita atd.), které jsou potřebné k rozvoji dalších, tzv. sekundárních schopností (čtení, psaní, počítání atd.). Schopnosti nelze jednoduše řadit a mohou se skládat z více složek. Například schopnost řídit organizace je tvořena souborem charakterových vlastností (např. charisma), postojů (např. loajalita) a dalších schopností (např. umění odhadnout lidi). V souvislosti se schopnostmi se často hovoří o inteligenci. Inteligence je rozsah kognitivních schopností, které umožňují učení, řešení problémů, rozhodování apod. Inteligence podmiňuje rychlé, správné a účelné nacházení vztahů mezi věcmi a jevy. S věkem se inteligenční kvocient nemění, ale mění se jeho struktura. Snižuje se rychlost a pružnost, ale přibývá zkušeností.²⁰

Schopnosti je možné členit do tří skupin na psychomotorické, mechanické a rozumové. Psychomotorické schopnosti, někdy označované jako pohybové, zahrnují motorické a manipulační schopnosti, zručnost, koordinaci a obratnost. Díky mechanickým schopnostem je manažer schopen porozumět vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi. Největší význam a důležitost při řešení problémů mají pro manažera rozumové schopnosti, ke kterým patří například inteligence, pružnost a rychlost úsudku, induktivní a deduktivní uvažování a analytické a strategické myšlení.²¹

Mezi velmi často se vyskytující pojem patří **komunikační dovednosti**. V oblasti podnikání je na komunikaci kladen velký důraz. Pod pojmem komunikační dovednosti je myšlena schopnost efektivně komunikovat s druhými lidmi s ohledem na dosažení stanoveného cíle. Schopnost komunikovat s lidmi efektivně a zdvořile ovlivňuje profesní úspěch mnohem více než jiné odborné znalosti. Komunikační dovednosti zahrnují mnoho oblastí, např. techniky, pozice, naslouchání druhým, přesvědčování, argumentace aj.

²⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti +50 manažerských cvičení a testů*. s. 20.

²¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, ref. 20, s. 20.

Všechny tyto schopnosti lze rozdělit na verbální a neverbální komunikaci.²² Komunikaci je věnována kapitola č. 3.2.

Soubor těchto kvalit (znalosti, zkušenosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti), které člověk potřebuje k podání pracovního výkonu, bývá podle definic označován jako **kompetence**. Pojem kompetence lze vykládat z více významových rovin, jako například způsobilost, předpoklady nebo výjimečně i jako pravomoc či oprávnění. Jednou ze součástí kompetence je dovednost, například komunikační dovednost. Existuje souvislost mezi úrovní manažerských kompetencí a efektivitou. Úroveň kompetencí vrcholových manažerů pozitivně koreluje s výkonem podřízených jednotek. Vliv manažerských kompetencí na efektivitu je významný zejména u větších a středních podnikatelských jednotek. Obecně tedy platí, že manažer s rozvinutými kompetencemi dosahuje lepších výsledků, je pozitivněji hodnocen a má úspěšnější kariéru.²³

Kompetence je schopnost pracovníka úspěšně vykonávat v daném čase, rozsahu a kvalitě konkrétní činnost, a také ji kvalitně dokončit. Kromě výše uvedené osobnosti manažera zahrnuje kompetence i vnitřní energii, kterou je manažer ochoten vynaložit na pracovní úkony. Právě míra vnitřní energie může udávat důležitost a významnost v manažerské práci. Někdy může být velmi složité rozpoznat, zda má pracovník k činnosti kompetence. Někteří pracovníci ani nevědí, že nějaké kompetence mají, nebo si naopak mohou myslet, že je mají ale není tomu tak. Osobnostní rysy projevené při pohovoru nemusí mít vždy vypovídací hodnotu. Ani informace o dosažené úrovni vzdělání nic neříkají o skutečných znalostech či praxi. Zkoumání kompetencí je možné provést pomocí psychologických testů, kariérových testů nebo v assesment centrech. Mezi základní manažerské kompetence patří například:²⁴

- samostatné rozhodování,
- dotahování věcí do konce,
- reagování na měnící se podmínky,

²² HAVLENA, O. *Ekonomie. Komunikační dovednosti* [online]. 2019 [cit. 2019-10-28]. Dostupné také z: <http://www.havlena.net/ekonomie/komunikacni-dovednosti/>

²³ PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. 2013, s. 30.

²⁴ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 10.

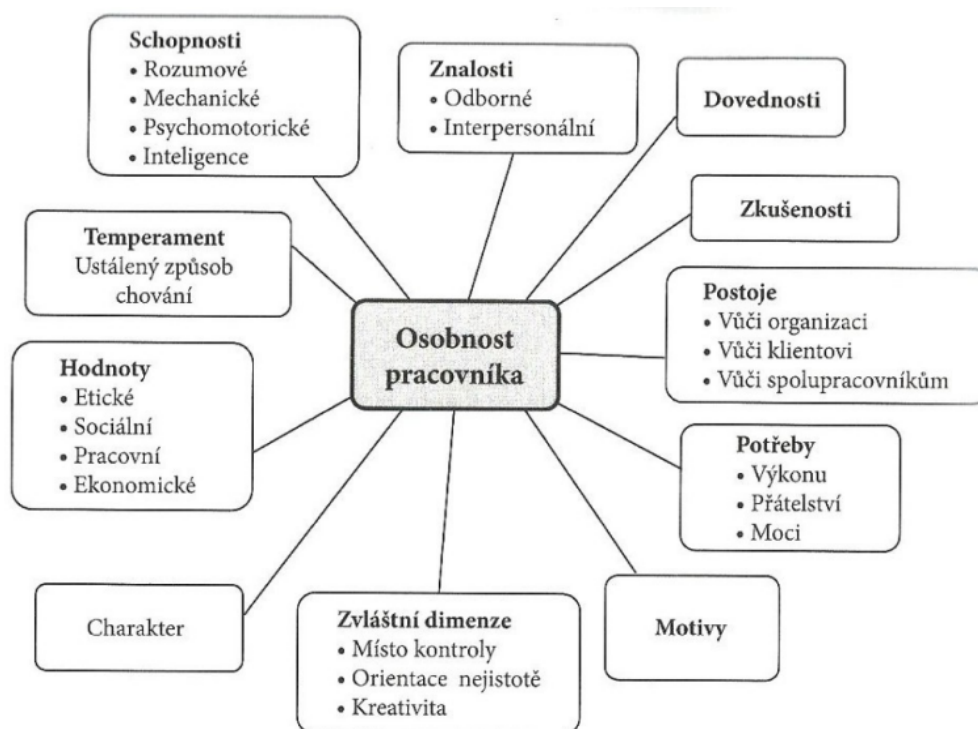
- sebevzdělávání a učení,
- inovativnost,
- flexibilita.

Mezi **další složky osobnosti** patří motivy, potřeby, postoje a hodnoty. Motivy jsou pohnutky k jednání. Motivace může být vzbuzena vnitřními (např. žízeň) nebo vnějšími podněty (úspěch u zkoušky). Zdrojem motivace jsou potřeby, tj. pociťovaný nedostatek nebo přebytek něčeho, co člověk potřebuje k životu. Potřeby lze dělit podle Abrahama Maslowa na biologické, sociální, kulturní, psychické a estetické. Pracovníci mohou mít vysokou potřebu výkonu, přátelství nebo moci. Rozdílnost motivace a preferencí potřeb u manažerů může vysvětlovat rozdíly ve výsledcích jejich práce. Postoje vyjadřují vztah člověka k ostatním lidem, předmětům či skutečnostem. Jde o názory, přístupy, citové vztahy, tendence jednat podobným způsobem atd. U manažerů jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Manažeři mohou svými postoji vytvářet spokojenost a motivaci, ale také vyvolávat negativní jevy (odbývání práce, výpovědi aj.). Hodnoty jsou určité skutečnosti, způsoby jednání nebo cílové stavy, které lidé považují za důležité. Hodnotou může být například poznání, hledání pravdy, užitek, prospěch, prosperita, krása, láska, dosažení harmonie, moc, příležitost ovládat, náboženství apod. Každý člověk má individuální životní priority, které se promítají do jeho hodnot.²⁵

Všechny složky osobnosti manažerů, resp. pracovníků, jsou také graficky znázorněny na obrázku č. 2.

²⁵ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti +50 manažerských cvičení a testů*. 2009, s. 22.

Obrázek 2 Mapa struktury osobnosti



Zdroj: CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti +50 manažerských cvičení a testů*. 2009, s. 12.

K tomu, aby mohl manažer využít svůj potenciál, musí existovat podmínky uvnitř organizace. Manažer je na základě předpisů organizace vybaven **pravomocemi** a je mu umožněno ovlivňovat jednání ostatních pracovníků. Zároveň musí být pracovníci ochotni rozhodnutí a pokyny respektovat. Takové jednání s sebou nese i **odpovědnost**. Manažer má odpovědnost vůči všem subjektům (vlastníkovi, zaměstnancům, obchodním partnerům, státu atd.), které mohou mít užitek z dosažení prosperity organizace. Míra odpovědnosti je dána mírou jeho pravomocí nebo povinností, ale zároveň vyplývá i ze zákona (např. odpovědnost za škodu, ručení za závazky).²⁶

3.1.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které manažeri při své činnosti vykonávají. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, která by se nedala zařadit

²⁶ HORVÁTHOVÁ, ref. 19, s. 71.

do některé z manažerských funkcí. Protože jsou všechny činnosti navzájem propojeny, vzniká synergický efekt, jehož principem je důraz na celek, který znamená více než jen součet jednotlivých částí.²⁷

Při vykonávání svých činností zastávají manažeři různorodé role. Role úzce souvisí s náplní práce a místem působnosti, ve kterém manažer pracuje. Často se role překrývají nebo splývají. Mezi základní manažerské role patří **role interpersonální, informační, rozhodovací a administrativní**. Interpersonální role bývají označovány také jako mezilidské nebo sociální. Představují oblast mezilidských vztahů, s nimiž se manažer setkává, a to nejen uvnitř firmy, ale také na veřejnosti. Mezilidské vztahy odrážejí postavení a autoritu manažera. Do skupiny interpersonálních rolí patří například role představitele organizace (manažer je symbol organizace plnící řadu povinností a reprezentující firmu), vůdce (manažer plní úkoly, činnosti, a je za ně zodpovědný) nebo koordinátora (manažer komunikuje a vytváří vztahy s okolím podniku). Další skupinou jsou role informační. Tyto role jsou spojeny se sběrem dat, jejich analýzou, příjmem, odesláním, tvorbou sítí atd. Spadají sem role pozorovatele, šířitele informací a mluvčího. Rozhodovací role zahrnují například roli podnikatele (manažer iniciuje změny, nové přístupy, metody a myšlenky k vyšší efektivnosti a ziskovosti), eliminátora chyb, alokátoru zdrojů a vyjednavče (vyjednává získání výhod, zdrojů). U administrativních rolí manažer plní běžnou administrativu klíčových činností. Spadá sem role pozorovatele (sleduje chod organizace), kontrolora (důležité úkoly), administrátora či správce rozpočtů. Jejich hlavním úkolem je vedení pracovníků při plnění každodenních úkolů. Dále mají na starosti efektivní provádění operací, jejich kontrolu, napravování chyb, řešení problémů a konfliktů. Důležitost všech těchto rolí se může lišit podle umístění manažera v organizační struktuře.²⁸

Rozsah manažerských funkcí se liší podle postavení ve firmě. Rozlišují se manažeři na úrovni **liniové, střední a vrcholové**. Činnost manažerů na stejné úrovni řízení bývá velmi podobná, bez ohledu na typ organizace nebo formální název funkce. Nejméně početnou skupinou jsou vrcholoví manažeři. Ti zastávají strategické řízení, odpovídají za celkovou výkonnost organizace a její fungování, určují dlouhodobé cíle a směry rozvoje,

²⁷ Tamtéž, s. 76.

²⁸ VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2013, s. 115.

podílí se na tvorbě image firmy, prezentují firmu na veřejnosti a účastní se velkých obchodních kontraktů. Střední manažeři vykonávají taktické řízení. Manažer na střední úrovni zodpovídá za manažery liniové, jejichž práci koordinuje. Zodpovídá za materiál, technologii, kvalitní výkonné pracovníky, prodej výrobků aj. Linioví manažeři mají na starosti operační úroveň řízení organizace. Jejich hlavním úkolem je vedení pracovníků při plnění každodenních úkolů. Dále mají na starosti efektivní provádění operací, jejich kontrolu, napravování chyb, řešení problémů a konfliktů.²⁹

Management se neustále vyvíjí, což podněcuje manažerské myšlení a jednání v souladu s požadavky na rychlost, pohotovost a pružnost. Důležitá je rychlá reakce na vznikající příležitosti, nacházení nových řešení a neustálé vytváření strategických inovačních záměrů a projektů. Typické dílčí procesy, které manažer řeší v rámci své činnosti se označují jako manažerské funkce, resp. činnosti. Obsahové i časové sladění manažerských funkcí do integrovaného celku zajišťuje dosažení stanovených cílů. Prostřednictvím manažerských činností plní manažeři své poslání. Manažerské funkce lze dělit například na **sekvenční a paralelní** (průběžné). Sekvenční i paralelní činnosti musí manažer umět sladěně používat tak, aby vytvářely harmonický řídicí proces. Toto členění je zachyceno na obr. č. 3.

²⁹ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. 2017, s. 80.

Obrázek 3 Klasifikace manažerských funkcí

Sekvenční funkce ↓	Průběžné (paralelní) funkce		
	1 – Analyzování problémů	2 – Rozhodování	3 – Komunikace/koordinace při realizaci rozhodnutí
1 – Plánování ↓	×	×	×
2 – Organizování	×	×	×
3 – Výběr a rozmístění spolupracovníků	×	×	×
4 – Vedení pracovníků	×	×	×
5 – Kontrolování	×	×	×

↓ následnost sekvenčních funkcí (cyklus řízení)
 ⇨ následnost průběžných funkcí u rozhodovacích problémů
 → když nebyl splněn plán, tak zpětná vazba (opakování cyklu řízení)

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2014, s. 81.

Existují ještě další činnosti, které nespádají do kategorie sekvenčních ani paralelních manažerských funkcí. Patří sem například: ³⁰

- řízení času,
- vedení porad,
- měření a zvyšování výkonnosti podniku,
- řízení změn,
- řešení konfliktů apod.

Paralelní manažerské funkce

Paralelní (průběžné) manažerské funkce musí být uskutečňovány průběžně při provádění každé sekvenční manažerské funkce. Jedná se o činnosti, které zahrnují

³⁰ Tamtéž, s. 85.

analyzování řešených problémů, rozhodování a komunikaci při realizaci. Analýzou problému se manažer snaží vymezit problém, jeho příčiny, faktory, podstatné stránky, stupeň naléhavosti, dílčí části včetně jejich priorit atd. Na analýzu problému navazuje rozhodování, a to hlavně v případě více možností řešení. Manažer musí rozhodovat při plánování, tvorbě a změnách organizační struktury, při výběru pracovníků, obsazování pracovních míst, motivačním systému nebo při tvorbě kontrolního systému. Poslední paralelní funkcí je komunikování při realizaci rozhodnutí, které zajišťuje uskutečnění rozhodnutí a jeho implementaci. Komunikace při realizaci rozhodnutí je nutně spojena s koordinací činností. Úkolem koordinace je zabezpečit rovnováhu, plynulost, provázanost, synchronizaci, optimální průběh a dobrou spolupráci.³¹

Sekvenční manažerské funkce

Sekvenční manažerské funkce jsou typické úlohy, které manažer řeší každodenně. Napříč různými akademiky se členění těchto funkcí nepatrně liší. Například Koontz a Weihrich dělí sekvenční manažerské funkce na:³²

- plánování – identifikace výchozí situace, odhad, ocenění, vypracování návrhů, stanovení cílů a postupů jejich dosažení, výběr scénáře,
- organizování – stanovení a časoprostorové uspořádání úloh lidí, kteří se mají na realizaci plánu podílet,
- výběr a rozmístění pracovníků – personální zajištění, tj. identifikace profesních a kvalifikačních požadavků na pracovníky, nábor, výběr, hodnocení, rozmísťování, rekvalifikace, rozvoj apod.,
- vedení pracovníků – vzájemná komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, usměrňování, koordinace, motivace, stimulace a tvůrčí vedení lidí,
- kontrolování – zhodnocení a změření kvality a kvantity průběžných i konečných výsledků práce, porovnání s plány a normami.

³¹ MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2014, s. 81.

³² Management, marketing. *Manažerské funkce a role* [online]. [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/manaersk-funkce-role.html>

Všichni manažeři vykonávají všechny manažerské funkce, ale liší se čas, který jednotlivým funkcím věnují. Vrcholoví manažeři věnují více času plánování a organizování. Naopak liniovým manažerům zabírá více času vedení lidí a personální záležitosti spojené s náborem a rozmístěním pracovníků. Čas věnovaný kontrolování se na jednotlivých úrovních řízení příliš neliší.³³

3.1.5 Kvality a vlastnosti manažera

Vlastnosti člověka jsou relativně stálý způsob jeho chování. Některé vlastnosti byly získány jako zkušenosti a mají je společné všichni lidé (stavba těla, instinktivní chování atd.). Vlastnosti, které se vlivem prostředí, výchovy a sebevýchovy formují celý život se souhrnně označují jako **charakter**. Jádrem charakteru jsou morální a volní vlastnosti. Morální vlastnosti představují mravní část osobnosti, resp. svědomí. Volní vlastnosti jsou podmíněny vůlí a vyjadřují úsilí k dosažení cíle. Podle vztahu ke skutečnostem mohou být charakterové vlastnosti rozděleny do čtyř oblastí na vlastnosti vyjadřující vztah k sobě samému, k lidem, k práci nebo ke světu a hodnotám. Úspěšný manažer se často vyznačuje tím, že je rozhodný, sebejistý, odpovědný, vytrvalý, důsledný, komunikativní, kooperativní, pracovitý, iniciativní, čestný a má smysl pro povinnosti a spravedlnost. Mezi další zásadní vlastnosti patří dominance, submisivnost, asertivita a temperament. Dominance byla v minulosti brána za jeden z rozhodujících vlastností manažerů a představuje soutěživost, sebejistotu a agresivitu. Dominantní manažer umí překonávat překážky a dokáže prosadit svou vůli i přes odpor okolí. Opakem dominance je submisivnost, která znamená neustálé podřizování názorům ostatních osob. Asertivita je určitou přiměřenou úrovní dominance. Asertivní chování je takové, které nemanipuluje s ostatními, ale přitom brání proti manipulaci. Je využíváno asertivních práv, např. právo na vlastní názor, právo nebýt dokonalý, právo nesouhlasit. Předpokládá se určitá úroveň osobní vyzrálosti. Asertivita má dva hraniční body, ke kterým může jedinec snadno sklouznout, jedná se o asertivitu nebo pasivitu.³⁴

³³ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. 2017, s. 87.

³⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti +50 manažerských cvičení a testů*. 2009, s. 38.

Temperament je souborem převážně vrozených vlastností, které ovlivňují dynamiku prožívání a chování jedince. Jde o celkový stav emotivity jedince. Projevuje se zejména způsobem reagování, chování a prožívání. Tyto vlastnosti jsou dány dědičností, nedají se změnit, ale výchovou je možné je kultivovat. Mezi základní temperamentové charakteristiky patří intenzita, rychlost reakce, odolnost vůči podnětům, citlivost, náladovost, výrazovost apod. Základní temperamentové vlastnosti jsou emocionální labilita (nedostatek sebejistoty, nedůvěřivost, snadné rozrušení), emocionální stabilita (odpovědnost) a extroverze (orientace na vnější život). Opakem extroverta je introvert. Introvert žije především svým vnitřním životem. Temperament osobnosti je z lidského jednání na první pohled patrný. V rámci psychologie bylo zjištěno, že na stejný podnět reagují lidé různě. Mezi nejznámější rozčlenění na skupiny temperamentu patří Eysenckova temperamentová typologie, která rozděluje osoby do čtyř skupin na sangvinika, flegmatika, melancholika a cholera.³⁵

3.2 Komunikace a její formy

Komunikace je podstatnou složkou lidí a je základním nástrojem dorozumívání. Ovlivňuje mezilidské vztahy i lidské zdraví. Je základem všech sociálních vztahů. Komunikace však nemusí být vždy úspěšná. Protože, to, že člověk něco zná nebo chce říci neznamena, že to umí i dobře podat. Ačkoliv lidé komunikují neustále, mnohdy tomuto procesu nevěnují pozornost.

Existuje mnoho definic a výkladů pojmu komunikace. Zjednodušeně jde o přenos informací od určitého jedince nebo skupiny k jinému. Informace je obsahem komunikace a zároveň jádrem sdělení. Při komunikaci si ale lidé nevyměňují jen informace, ale také aktivity, představy, ideje, nálady, postoje apod. Za informaci jsou tedy považovány i fakta a pocity, nikoli pouze samotná zpráva. Mezi základní charakteristiky komunikace patří její nevyhnutelnost, nevratnost a neopakovatelnost. Z toho vyplývá, že komunikaci se nelze vyhnout, vyřčené již nelze vrátit a podmínky pro komunikaci se budou vždy různit v souvislosti se změnou prostředí. Komunikace má několik funkcí, které lze rozdělit na dvě skupiny: zjevné (informativní, instruktivní, přesvědčovací a zábavní) a skryté (posilování

³⁵ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti +50 manažerských cvičení a testů*. 2009, s. 50.

pocitů sebevědomí, vlastní důležitosti a potřebnosti). K dalším funkcím patří například funkce adaptační, existenciální či kognitivní. Komunikace může probíhat v prostředí vnitřního já, dalšího jedince, skupiny nebo celé společnosti. Existují tak pojmy jako skupinová, meziskupinová, intrapersonální, interpersonální, masová, organizační či celospolečenská komunikace. Význam komunikace je zřejmý a nepopíratelný. Ovlivňuje jedince, skupinu i celou společnost. Umožňuje získání informací, socializaci a uspokojování potřeb. Je základem pro vznik vztahů, umožňuje řídit a udržovat soudržnost a celistvost. Komunikace zahrnuje mnoho forem. Nejde jen o ústní nebo písemné sdělení, ale také o projev těla. Z toho vychází členění forem komunikace na verbální a neverbální. Další specifickou formou je komunikace uvnitř organizací, tzv. vnitřní komunikace, která úzce souvisí s komunikací vedoucích pracovníků a manažerů.³⁶

3.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace představuje přenos informací prostřednictvím jazyka a řeči, a odlišuje tím člověka od ostatních žijících živočichů. Verbální komunikace je zprostředkována jazykovým znakem (kódem). Probíhá ve dvou základních liniích, jako tematická (vyjadřuje smysl, o čem se mluví) a interpretační (dává tématu význam a smysl).³⁷

Jiná definice vymezuje verbální komunikaci jako proces výměny informací mezi lidmi. Uskutečňuje se soustavou zvukových a grafických zvuků, které se souhrnně označují jako jazyk. Na každý jazykový znak je vázán nějaký význam. Význam slov je hodně ovlivněn individuálními životními zkušenostmi. Během komunikace může docházet k nepochopení například kvůli využití odlišného stylu jazyka (např. jazyk poezie versus racionální jazyk logiky) nebo stupně obtížnosti řeči. Některý mluvčí může tvořit dlouhé věty, více abstraktní apod. Příjemce však na této úrovni nemusí být schopen komunikovat. Naopak lidé s potřebou vyšší obtížnosti řeči většinou nejsou schopni udržet pozornost a trpělivost na úrovni nižší. Vyjadřování lidí je formováno už v ranném dětství a nadále jej ovlivňují sociální role, které v životě lidé zaujímají. Rolí je nějaký soubor očekávání, který

³⁶ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. 2017, s. 87.

³⁷ PROCHÁZKA, R. a kol. *Teorie a praxe poradenské psychologie*. 2014, s. 51.

je spojen s chováním v určité sociální pozici, situaci či profesi. Čím větší shody v jazykové znalosti dosáhnou komunikující subjekty, tím lépe bude probíhat jejich napojení a bude se jim komunikovat lépe. Mluvená nebo psaná řeč se označuje jako digitální komunikace, která je podporována analogovými komunikačními prostředky, tj. neverbální komunikací.³⁸

Mluvená řeč, tj. ústní komunikace, může probíhat tváří v tvář (přímo) nebo prostřednictvím médií (nepřímo). Může mít podobu monologu nebo dialogu. Mezi ústní komunikace lze zařadit například konzultace, rozhovory, schůze, porady, veřejné projevy a telefonní hovor. Výhodou je blízkost účastníků komunikace, umožnění okamžité zpětné vazby, výměny názorů, postojů, využití přesvědčování apod. Kdežto psaná komunikace je vždy zprostředkovaná nepřímo. K psaným formám patří dopisy, sdělení, oběžníky, zápisy z porad, směrnice aj. Výhodou je oslovení většího množství příjemců, předání složitějších myšlenek, možnost přípravy, minimalizace komunikačních šumů a delší doba uchování. Nevýhodou psané řeči je větší formálnost, hrozba nesrozumitelnosti, neexistence okamžité zpětné vazby, nemožnost dalšího doplnění a úprav po odeslání a její příprava zabere více času.³⁹

3.2.2 Neverbální komunikace

Většina sdělovaných informací je předávána formou neverbální komunikace, tj. kombinací držení těla, pohybů těla, vystupování, gestikulace, pohledů, mimických výrazů, dotyků, rychlosti či hlasitosti řeči. Všechny tyto projevy lze shrnout pojmem řeč těla. Podle některých přístupů lze mezi neverbální prostředky komunikace zařadit dokonce i oděvy, šperky nebo kosmetiku. Neverbální komunikace tvoří až 93 % obsahu celého sdělení. Proto jen ucelený soubor neverbálních informací vypovídá pravdu o tom, co se skrývá za slovy. Neverbální komunikace může verbální dokonce v určitých případech zcela nahradit, zvýraznit, odporovat jí nebo měnit její význam.⁴⁰

³⁸ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 2010, s. 95.

³⁹ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. 2017, s. 70.

⁴⁰ JIŘINCOVÁ, ref. 38, s. 96.

Existuje osm aspektů řeči těla, prostřednictvím kterých lze neverbálně komunikovat:⁴¹

- extralingvistické prvky sdělení – aspekty verbální komunikace, které neobsahuje slovník, jako např. rychlost řeči, délka pomlky, skákání do řeči, hlasitost, tón hlasu, akcent, pazvuky, nejazykové zvuky apod.,
- pohledy očí,
- mimika – výrazy tváře,
- haptika – tělesné kontakty, dotyky,
- gestika – gesta, pohyby (rukou, hlavou), posunky,
- kinezika – pohyby těla,
- posturologie – pozice, pózy, polohy těla (držení, postavení),
- proxemika – vzdálenost a uspořádání v prostoru.

Neverbální komunikace tedy zahrnuje veškeré komunikační projevy, které nejsou vyjádřeny slovy. Ale lidé komunikují, i když nemluví. Mlčení, kamenná tvář a poloha také něco vypovídají. Člověk si často neuvědomuje, co svému okolí neverbálními signály sděluje. Neverbálně lze vyjádřit duševní rozpoložení, pocity, emoce, prožitky či myšlenky. Komunikace beze slov může sloužit mnoha společenským účelům, které lze rozdělit do čtyř skupin: napomáhající řeči, nahrazující řeč, vyjadřující postoje, vyjadřující emoce. Mimoslovní signály mohou být naučené (vztyčený palec, vojenský pozdrav), vrozené (mrkání, odkašlávání, tiky v obličeji) nebo kombinace obojího (smích, pláč, pokrčení ramen). Tyto signály nemají samy o sobě žádný význam. Ten získávají až v konkrétním kontextu. Signály si mohou lidé v různých situacích vykládat jinak a rozhodující je také to, kdo je vydává. Existují další hlediska rozlišení neverbální komunikace, například podle prostředků, kterými je sdělení vyjádřeno, nebo podle druhu komunikačního spojení (smyslového orgánu).⁴²

⁴¹ ČERNÝ, V. *Řeč těla: neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*. 2012, s. 123.

⁴² ČERNÝ, ref. 41, s. 125.

3.2.3 Manažerská komunikace

Pro každého manažera je komunikace významným nástrojem při řízení a vedení lidí. Protože prostřednictvím komunikace manažer dosahuje vytyčených cílů, lze komunikaci považovat za centrální otázku jeho výkonnosti. Pomocí neverbální komunikace vytváří manažer první dojem a působí na druhé.⁴³

Komunikace se zaměstnanci patří ke každodenní práci manažera. Každý manažer by se měl naučit jednat se svými podřízenými a být schopen říci, že dělají něco špatně. Lidé velmi silně vnímají, jakým způsobem se s nimi komunikuje, jak jsou oslovováni a informováni. Komunikace nestojí pouze na pracovních vztazích. Komunikovat je třeba i se zákazníky, sponzory, konkurenty, peněžními ústavy, obchodními partnery, médii apod. Existuje celá řada teorií, které se zabývají problematikou komunikace, lidského jednání a chování, a vlivu komunikace na řízení jiných lidí. Problematiku a umění efektivní komunikace řeší společenské vědy (psychologie, sociologie) či marketing.⁴⁴

Komunikační kompetence je tou nejdůležitější a zároveň je faktorem úspěchu všech vedoucích pracovníků. Nejméně polovina aktivit manažerů spočívá na komunikačních požadavcích. Manažer by měl regulovat chování svých podřízených a mít ho pod kontrolou. K tomu je třeba citlivost pro vnímání zpětné vazby a empatie. Řada drobných prohřešků ve verbálním i neverbálním vyjadřování může u podřízených vyvolávat pocity méněcennosti. Slova k podřízeným musí vzbuzovat důvěru, vyvolávat aktivitu a sounáležitost.⁴⁵

Význam manažerské komunikace se odráží v plánování, rozhodování, organizování, kontrole, ve vedení podřízených pracovníků i řízení výkonu. Prostě v celé manažerské práci. Manažer je komunikační spojkou mezi managementem firmy a jejími pracovníky. Na základě komunikace koordinuje všechny aktivity týmu, řídí pracovníky, zadává jim práci, vyhodnocuje výsledky, předává požadavky apod. Komunikace je hlavním řídicím nástrojem manažera. Komunikace manažera ale také ovlivňuje pracovní chování a slouží k reprezentaci firmy a vytváření její image. Musí odrážet cíle firmy a prosazovat její zájmy. Předpokladem efektivní manažerské komunikace je přijetí

⁴³ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 2010, s. 9.

⁴⁴ ZLÁMAL, J., P. BAČÍK a J. BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. 2011, s.74.

⁴⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2010, s. 118.

a uplatňování hlavních principů spolupráce se zaměstnanci, mezi které patří partnerství, vzájemná prospěšnost, spravedlnost, otevřenost a morální autorita. Často se ale stává, že manažer nechápe, že pracovníci jeho řeči nerozumí, že se bojí dát zpětnou vazbu atd. Manažerova komunikace vychází z jeho postojů a názorů. Přílišné projevení moci, formální chování, neustálé ukázkování až „bičování“ pracovníků firmě škodí a projevuje se zvýšenou fluktuací a neloajlností zaměstnanců. Vedení firmy by nemělo podceňovat komunikaci manažerů. Mělo by je správným směrem formovat a vést je k prosazování těchto zásad: ⁴⁶

- manažer může přesvědčovat ostatní, pokud je sám přesvědčen,
- manažer je za svou komunikaci odpovědný stejně jako za pracovní výsledky týmu,
- manažer má vyšší kompetence, proto se musí v komunikaci přizpůsobit,
- partnerství se zakládá na porozumění o vzájemné prospěšnosti,
- vedoucí pracovníci poskytují pravdivé a aktuální informace,
- vedoucí pracovníci jsou připraveni k otevřené diskuzi, kritice a objasňování svých činů, chování a jednání,
- manažeri jsou hodnoceni 360stupňovou vazbou.

Vedoucí pracovníci zastávají ty nejvyšší funkce hlavně proto, že umí efektivně rozhodovat. Každé rozhodnutí je ovlivněno mozkiem a emocemi. Rozhodování souvisí s komunikací, bez které nemůže probíhat. Komunikace manažera ovlivňuje šéfy, kolegy i podřízené. Podřízeným může velmi usnadnit práci a komunikaci s manažerem právě to, že budou znát komunikační styl manažera a přizpůsobí tomu přesvědčovací strategii a předkládaná data. Podle stylu komunikace a rozhodování lze vedoucí pracovníky řadit do pěti kategorií: ⁴⁷

⁴⁶ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 2011, s. 110.

⁴⁷ WILLIAMS, G. and Robert B. MILLER. *O komunikaci: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Změňte způsob, jakým přesvědčujete ostatní*. 2013, s. 9–33.

- charizmatičtí šéfové – jsou racionální, inteligentní, akční a logičtí, vyžadují tvrdá data a jednoduché přímé argumenty či vizuální pomůcky, zaměřují se na výsledky,
- přemýšliví šéfové – jsou racionální, inteligentní a averzní k riziku, vyžadují detaily, průzkumy, finanční analýzy a případové studie,
- skeptičtí šéfové – jsou nedůvěřiví ke všem údajům, jednají na základě pocitů a instinktů,
- následovatelé – vychází ze svých minulých rozhodnutí, využívají posudky a reference pro snížení rizika, důraz kladou na inovace, ale ideálně pro již ověřená řešení,
- kontroloři – zaměřují se na čistá fakta a analytické údaje, vyžadují strukturované argumenty, jsou neemotivní, odmítají nejistotu a agresivní přístupy.

3.2.4 Komunikace ve firmě

Existence firem je založena na komunikaci s okolím. Fungování a plnění stanovených cílů vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Podnik pracuje s informacemi o trhu, nabídce, spotřebitelích, konkurenci apod. Informace proudící z podniku (do vnějšího i vnitřního prostředí) jsou součástí koordinované marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu. Je důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo všechny směry komunikace a nepodceňovali žádnou oblast a cílové skupiny. Celkové chování firmy zahrnující mimo jiné i komunikaci je důležitou součástí zviditelnění firmy. Komunikace ve firmě je výsledkem firemní kultury a základních morálních hodnot. To, jakým způsobem firma komunikuje se svými zákazníky, partnery i zaměstnanci mívá hluboké kořeny ve firemní strategii a kultuře.⁴⁸

⁴⁸ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 2011, s. 115.

Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace bývá běžně označována také jako vnitropodniková, firemní nebo interní komunikace. Interní komunikace zahrnuje úplně vše, co se v práci odehraje, včetně ranní kávy s kolegy, setkání na záchodech, pochvaly od šéfa, až po interní školení, firemní newsletter, intranet, teambuildingovou akci atd. V dobře fungující firmě by měli mít zaměstnanci dostatek informací, má jim kdo poradit, nebojí se zeptat, vědí, jak se firma vyvíjí, přemýšlí nad zlepšením, nevadí jim práce přesčas nebo o víkendu, jsou loajální a neplánují firmu opustit.⁴⁹

Vnitrofiremní komunikace představuje všechny směry komunikace firmy. V podstatě jde o komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Vnitropodniková komunikace zahrnuje kromě předávání informací také názory, postoje, chování managementu a pracovníků a přenosy informací. Pracuje se s informacemi, daty a znalostmi, které na sebe navazují, jsou provázány a souvisí spolu. Mezi nejdůležitější vnitřní a vnější partnery, kteří spolu v rámci firmy komunikují patří:

- spolupracující firmy – banky, logistické firmy, marketingové agentury,
- úřady a správní orgány, státní instituce, neziskové organizace, zájmová sdružení, kluby,
- dodavatelé,
- zákazníci,
- vlastníci a zaměstnanci firmy,
- odborná i laická veřejnost,
- média,
- potenciální pracovníci a spolupracující firmy,
- konkurence,
- rodinní příslušníci zaměstnanců firmy,
- obyvatelé a organizace vyskytující se v okolí firmy.⁵⁰

⁴⁹ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!* 2016, s. 90.

⁵⁰ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* 2011, s. 119.

Bez komunikace nemůže firma pracovat. Vnitrofiremní komunikace probíhá uvnitř organizace a její **cíle mohou být vnější a vnitřní**. Vnitřní cíle představují integraci a provádění všech manažerských funkcí a zajištění spolupráce členů podniku při plnění cílů. Vnějšími cíli je propojení firmy s vnějším okolím (zákazníky, dodavateli, akcionáři, vládou, společnostmi atd.) a získání aktuálních informací o prostředí. Interní komunikace by měla zajistit informovanost všech členů organizace, vytvářet motivační prostředí, ovlivňovat názory, postoje, hodnoty a preference lidí a zajišťovat efektivní řízení změn. Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití všech zdrojů, které má manažer k dispozici. Efektivním využitím zdrojů se tvoří hodnota pro zákazníka. Vnitrofiremní komunikace může probíhat **formální i neformální formou**. Formální vnitropodniková komunikace poskytuje neosobní přenos informací, ve kterém je dán formálními předpisy směr komunikace, její kanály, obsah, metody i čas. Formální komunikace je pro fungování podniku zásadní, za její kvalitu odpovídá management a částečně je ovlivněna i samotnými zaměstnanci. Neformální komunikace přenáší informace o neformálních vztazích v podnicích.⁵¹

Nástroje a prostředky vnitrofiremní komunikace

Cesty a způsoby, jak dostat sdělení k příjemci se označují jako nástroje a kanály interní komunikace. Cílem každé organizace je co nejefektivnější komunikace, už jen proto, že komunikace stojí firmu mnoho peněz. Proto je kladen důraz na plynulé komunikační kanály a zamíření na ty správné cílové skupiny. Ne každý komunikační nástroj vyhovuje mentalitě či technickým možnostem dané skupiny. Komunikačních nástrojů a prostředků existuje celá řada a lze je posuzovat z různých úhlů pohledu. Mezi dvě největší skupiny patří formální a neformální nástroje. Formální jsou výsledkem aktivit firmy a jejich prostřednictvím se k zaměstnancům dostávají takové informace, které chce zaměstnavatel sdělit. Mezi formální nástroje patří tištěné, digitální a osobní nástroje. Příklady formálních nástrojů jsou uvedeny v tabulce č. 3.1. Neformální nástroje jsou takové, které neorganizuje firma, ale fungují spontánně na základě běžné mezilidské komunikace mezi pracovníky. Neformálních nástrojů je daleko méně než těch formálních, ale zato mají velký vliv na atmosféru v podniku, a proto není dobré je podceňovat.

⁵¹ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. 2017, s. 84.

I neformální nástroje lze dělit na tištěné (pozdávka pro kolegy na oslavu narozenin), digitální (nepracovní e-maily, telefonáty, sms, videa ze společných akcí) a osobní (setkání, oslavy, společné sportovní akce, výjezdy, sdílení narození dětí).⁵²

Tabulka 1 Rozdělení formálních nástrojů vnitrofiremní komunikace

	Druh nástroje	Příklady nástrojů
Formální nástroje	tištěné nástroje	letáky, plakáty, firemní časopisy a bulletin, manuály, návody, pracovní postupy
	digitální nástroje	intranet, firemní sociální síť, e-maily, telefonování, firemní newsletter, firemní rozhlas a televize, video
	osobní nástroje	porady, setkání s kolegy, osobní hodnocení nadřízeného, konference, zaměstnanecký mítink, firemní roadshow, eventy, teambuildingové akce

Zdroj: KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* s. 95.

Bariéry ve vnitrofiremní komunikaci

V komunikaci se mohou vyskytnout komunikační šumy a chyby, resp. bariéry, které její efektivitu mohou výrazně snížit. Mezi hlavní bariéry ve vnitrofiremní komunikaci se řadí:⁵³

- odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností – může nastat rozdíl v tom, jak informaci vnímá odesílatel a jak příjemce,
- špatná schopnost naslouchat – manažeři mohou mít problém soustředit se na pracovníka a naslouchat jeho problémům, diskuze tak může být neefektivní a může selhávat zpětná vazba,
- hodnocení sdělení – vyhodnocení sdělení dříve, než proběhne celá komunikace,

⁵² KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!* 2016, s. 93.

⁵³ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu.* 2017, s. 92.

- věrohodnost zdroje – míra důvěry k odesílateli ovlivní to, jak příjemce reaguje na jeho slova, myšlenky a činy,
- sémantické problémy – informace jsou předávány prostřednictvím slovních symbolů, přičemž tatáž slova mohou pro různé osoby znamenat různé věci,
- filtrování – tendence formulovat informace tak, aby vyzněly pozitivně, dochází ke zkreslování,
- komunikační přetížení – při zahlcení manažera hrozí z časových důvodů nemožnost vybrat ty nejvíce podstatné informace.

Nejčastějšími projevy firemních komunikačních chyb je nedostatek, neúplnost a nejednoznačnost informací. Z těchto nedostatků pak vzniká komunikační šum, který snižuje efektivitu činnosti firmy a podává zkreslené, zavádějící či zmatené informace. Komunikační šum může také vycházet z nepochopení podstaty manažerské komunikace. Nejčastěji proto, že se manažeři domnívají, že komunikace je pouhým sdělováním, že základem komunikace je podat informaci, že informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat, že komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci nebo že komunikace funguje sama o sobě a kdo něco potřebuje vědět, tak se zeptá.⁵⁴

Pokud nefunguje vnitropodniková komunikace, pak lidé nevědí, co mají dělat, nemají informace, nebo je mají pokroucené či nedostatečné. Vznikají fámy, drby, komunikační šumy a místo práce se diskutuje. Firmu mohou ovládnout dohady a nejistota. Spolu s tím narůstá nespokojenost, klesá angažovanost a výkonnost, ztrácí se důvěra, klesá loajalita a nefunguje vzájemná spolupráce. Může docházet k vyšší úrazovosti z důvodu nepozornosti a nesoustředění pracovníků. Nefungující interní komunikace může firmu a vztahy v ní totálně rozložit.⁵⁵

Aby nedocházelo ke komunikačním bariérám a chybám uvnitř podniku, měli by se manažeři snažit o zlepšení komunikačního procesu zejména zlepšením kvality svých informací, zjednodušením jazyka, prověřením, zda příjemce informaci rozumí, zlepšením

⁵⁴ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 2011, s. 120.

⁵⁵ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!* 2016, s. 98.

schopnosti porozumět (empatické naslouchání), využíváním zpětné vazby a regulováním informačních toků tak, aby nedocházelo k přehlížení podstatných informací.⁵⁶

Prostor pro zlepšení existuje na každé úrovni komunikace, a to zejména v oblastech formálního plánování (plánování komunikačních programů by mělo být aktivní a stálé, nejen reakce na konkrétní stavy a situace), získání zpětné vazby zaměstnanců (zaměstnanci by měli mít možnost smysluplně vstupovat do rozhodnutí a mít možnost vyjádřit názor), využívání technologií (důležité je i zapojení firemního intranetu) a měření efektivity komunikace (k ověření přínosu vnitropodnikové komunikace a dosahování obchodních cílů).⁵⁷

⁵⁶ HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. 2017, s. 65.

⁵⁷ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 2011, s. 121.

4 Vlastní práce

V této části diplomové práce jsou uvedeny postupy a výsledky vlastní práce provedené se zaměřením na analýzu manažerské komunikace ve společnosti Renault Česká republika pro naplnění stanovených cílů této akademické práce.

4.1 Analýza manažerské komunikace ve vybraném podniku

Tato podkapitola diplomové práce se zabývá analýzou manažerské komunikace ve vybrané firmě. Nejprve je představena charakteristika zkoumaného podniku a jsou popsány základní informace o zvolené automobilce, poslední události, které se uskutečnily ve firmě, technologie, které se nyní aplikují ve společnosti Renault, působení firmy na území České republiky, její organizační struktura a součásti vnitřního hierarchického uspořádání. Dále se práce zabývá popisem organizace vnitřní komunikace v podniku, a konkrétně metod pro udržování efektivních komunikačních procesů, k nimž patří porady, schůze a vnitropodnikové konference; interní schůze se zaměstnanci; intranet; idea box; elektronická pošta a integrační dny pro nové zaměstnance. Poté se krátce uvádějí nástroje komunikace používané v podniku se zaměřením především na osobní, telefonickou a elektronickou komunikaci.

Následně se diplomová práce věnuje vlastní analýze manažerské komunikace v podniku, která je provedena metodou dotazníkového šetření mezi manažery společnosti Renault Česká republika. Rovnou poté se popisují výsledky rozhovoru s vedoucím manažerem společnosti, na základě čehož probíhá syntéza výsledků obou provedených výzkumů. Tato syntéza pak slouží podkladem pro stručnou diskuzi na téma manažerské komunikace v podniku.

4.1.1 Charakteristika zkoumaného podniku

Společnost Renault a její samotná historie sahají až do konce 19. století, neboť v roce 1899 byl založen podnik s názvem Renault Freres, který se vyvinul do současné podoby společnosti. Jednalo se o firmu, která v té době prokazovala velmi rychlý a dynamický rozvoj. První logo značky Renault se objevilo v roce 1900, kdy se jednalo o iniciály zakladatele (LR) Louise Renaulta. Později v průběhu obou dvou světových válek

byly dílny společnosti Renault využívány pro vojenské zbraně. Současné logo značky Renault vzniklo v roce 1925 a představuje diamant, který vyjadřuje snahu společnosti představit silnou a konzistentní image společnosti.⁵⁸

Vozidla značky Renault se na trhu objevují už více jak 120 let a musejí se vždy přizpůsobit aktuální poptávce na trhu. V roce 2016 v Paříži představila společnost novou koncepci vozů TREZOR, která zastupovala dvoumístné elektrické kupé se zcela novým konstrukčním skeletem. Nově nastavený konstrukční směr byl taktéž představen veřejnosti ve Frankfurtu v roce 2017, kde bylo prezentováno nové autonomní vozidlo SYMBIOZ. Na tento model dále navazovala trilogie vozů představená v roce 2018, a to EZ-GO, EZ-PRO a EZ-ULTIMO, demonstrující koncept robotických vozidel, která představují vizi městské mobility a budoucnosti.⁵⁹

Společnost Renault v současné době zaměstnává 183 000 zaměstnanců z 37 zemí světa a ročně prodává 3,9 milionů vozidel. Celkem společnost má 39 továren, 3 inovační laboratoře a 6 technických center. Zároveň s tím společnost Renault se v roce 1999 spojila se společností Nissan, kdy došlo k vytvoření ojedinělé aliance v automobilovém průmyslu. Tato aliance se dále v roce 2016 rozšířila o strategického partnera, kterým se stala japonská automobilová společnost Mitsubishi. Aby byla společnost schopna čelit hlavním technologickým výzvám a současně sledovat stanovené strategie růstu, musí se neustále obracet na mezinárodní rozvoj v různých průmyslových oblastech. Tuto koncepci podporují pět značek včetně Renault, mezi nimiž je Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine a LADA. Navíc se jedná o značky, které jsou schopny splnit potřeby odlišných zákazníků na různých trzích.⁶⁰

Nedávno automobilka Renault představila nový strategický plán, s názvem „Renault plán na zlepšení ziskovosti a prodeje“, který má za cíl zvýšit ziskovost a prodej firmy do roku 2022. Tento plán mimo stanovených ekonomických cílů má za úkol rozšířit

⁵⁸ ALLEN, W. H. *El logotipo de Renault* [online]. Paříž, 2012 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z:

<https://web.archive.org/web/20170305163010/http://www.excelenciasdelmotor.com/noticia/el-logotipo-de-renault>

⁵⁹ OUR HERITAGE. *Https://group.renault.com* [online]. Paříž, 2019 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://group.renault.com/en/our-company/heritage/>

⁶⁰ OUR BRANDS. *Https://group.renault.com* [online]. Paříž, 2019 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://group.renault.com/en/our-company/our-brands/>

výrobu hybridních a elektrických vozů, dále snížit náklady a zvýšit tržby levných modelů v rozvojových zemích. Podle strategického plánu představeného společností v roce 2022 tržby Renault by měly představovat částku ve výši 70 miliard eur, aby společnost dosáhla stanoveného cíle. Pak musí dojít ke zdvojnásobení tržeb zejména v takových zemích jako Čína a Rusko. Naopak větší tržby levnějších modelových řad by měly být zajištěny v rozvojových zemích jako třeba Indie a Brazílie, kde se prodávají vozy typu Kwid za 4 000 dolarů. V roce 2016 společnost Renault prodala 750 000 levnějších vozů, má však záměr navýšit jejich tržby nejméně na dva miliony ročně.⁶¹

Co se týče **světových obchodních výsledků společnosti Renault** je třeba zmínit, že skupina neustále udržuje svůj podíl na trhu v podobě 4,25 %, ačkoliv v roce 2019 došlo k jeho poklesu o 4,8 %. Celkem za rok 2019 bylo prodáno 3,8 milionů vozidel, což představuje pokles o 3,4 % oproti předchozímu roku. Na druhou stranu, co se týká pozic na hlavních trzích, kupříkladu v Evropě se prodej vozidel značky Renault zvýšil o 1,3 %. Významných výsledků dosahuje Renault i na ruském trhu, kde společnost s ukazatelem 29 % se stala lídrem automobilového trhu. Co se týká rozvojových zemí, v Brazílii zaujímá Renault 4. pozici mezi výrobci automobilů a v Indii Renault dokonce je jedinou značkou, která dokázala navýšit své tržby v oblasti prodeje osobních vozů. Pro následující rok 2020 si Renault stanovil za cíl rozvoj oblasti elektrické ofenzívy, k čemuž přispěje uvedení nového modelu Twingo Z.E. Dále díky nabídce hybridních a plug-in hybridních pohonů se plánuje rozvíjet technologie a vozidla pod značkou E-TECH.⁶²

Pokud jde o **působení Renault v České republice**, tady má společnost výhradní zastoupení výrobce osobních vozů značky Renault a Dacia pro Českou republiku. V současné době zaměstnává téměř stovku zaměstnanců, kteří mají na starosti rozvoj a kvalitu v oblasti obchodní sítě a dále veškeré obchodní i neobchodní aktivity, které jsou spojeny se značkou Renault a Dacia na českém trhu. Rok 2004 byl pro český trh významný tím, že na základě rozhodnutí společnosti došlo ke spojení české a slovenské filiálky. Jednalo se o proces, který byl rozdělen na dvě části a jeho dokončení konalo až v roce 2007. S ohledem na dokončení tohoto spojení a také z důvodu úspěšnosti celého procesu

⁶¹ Renault představil plán na zlepšení ziskovosti a prodeje. <https://www.investicniweb.cz> [online]. Praha, 2017 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-renault-predstavil-plan-na-zlepseni-ziskovosti-a-prodeje/>

⁶² SKALIČKOVÁ, J. *Světové obchodní výsledky Skupiny Renault 2019*. 2020.

následně došlo k připojení i maďarské filiálky. Hlavním sídlem však zůstává Česká republika, čímž došlo k administrativnímu a strategickému propojení těchto tří zemí.⁶³

Pokud jde o organizační strukturu společnosti, má lineárně-hierarchickou strukturu, v jejíž čele stojí hlavní ředitel se sídlem v České republice. Stejně tak se v zemi umísťují PR manažer, řadič, manažer pečující se o zákazníky, čtyři regionální manažeři služeb a kvality, osoba odpovědná za autopark včetně lokálního manažera zodpovědného za místní autopark s vozidly, správce tržeb a sítě, vedoucí prodeje v České republice (čtyři osoby), manažer obchodních systémů a projektů jakož i zodpovědná osoba za evropskou platformu S&M. Hlavními československými organizačními jednotkami pak jsou právní zástupci, finanční a administrativní koordinátor, finanční a účetní manažer, zástupce marketingového ředitele, manažer poprodejního servisu v České a Slovenské republice, výkonný manažer metod a sítí, manažer vývoje sítě, CRM/digitální a IT manažer. Navíc ve východní Evropě je zastoupeno zvláštní oddělení, kde působí manažer na řízení značky Cross Carline.⁶⁴

Nejzásadnější současnou změnou ve společnosti Renault pro Českou republiku je, že v oblasti Renault Trucks od 1. ledna 2020 došlo k rozdělení zastoupení Renault Trucks a Volvo Trucks, z důvodu oživení tržeb a současně i navázání úspěšného působení užitkových a nákladních vozidel značky Renault na českém a slovenském trhu. Z tohoto důvodu byl také ve stejné době jmenován nový generální ředitel Renault Trucks pro Českou a Slovenskou republiku, a to Pierre Jean Verge Salamon. Nový generální ředitel se zaměřuje zejména na oblast poskytování služeb zákazníkům a dále na nejsilnější značky jako třeba vozidla pro náročné podmínky ve stavebnictví a v lomech.⁶⁵

4.1.2 Organizace vnitřní komunikace v podniku

Společnost Renault v České republice používá celou řadu komunikačních nástrojů, které budou v rámci této kapitoly představeny.

⁶³ Renault v České republice. <https://www.renault.cz> [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.renault.cz/renault-v-ceske-republice.html>

⁶⁴ RENAULT CZECH REPUBLIC. *Organizační struktura společnosti v únoru 2020*. 2020. Renault Česká republika.

⁶⁵ RYBECKÝ, V. *Nový ředitel Renault Trucks pro ČR a SROV*. 2020

Porady, schůze a vnitropodnikové konference

Jednou z nejdůležitějších forem vnitropodnikové komunikace jistě jsou porady, schůze, ale i vnitropodnikové konference, které jsou v rámci společnosti Renault využívány. Jednotlivá oddělení provádí schůze, které jsou realizovány v pravidelných intervalech 7-14 dní. Setkání svolává ředitel daného oddělení, který následně seznamuje své podřízené s novými a důležitými informacemi týkajícími se pracovních aktivit. Tyto informace se následně předávají dalším pracovníkům podle jednotlivých odvětví hierarchické struktury. Nejdůležitějšími však jsou strategické semináře, které jsou pořádány třikrát do roka. Na těchto seminářích jsou definovány strategické cíle společnosti Renault, a to vždy na čtyři měsíce dopředu. Takto nadefinovaný strategický cíl má platnost pro všechny pobočky v rámci všech tří států, tedy Česka, Slovenska, ale i Maďarska. Největší komplikací při provedení těchto setkání však bývá omezená časová kapacita či naopak neurčený časový rozsah, protože se často jedná o delší schůze, na jejichž konci není definován žádný závěr. Z tohoto pohledu mohou někteří účastníci získávat dojem, že tato setkání postrádají smysl a jsou do jisté míry demotivující.

Interní schůze se zaměstnanci

Jedná se o specifickou formu schůzí, které se odehrávají ve společnosti Renault Česká republika. Tato setkání se odehrávají v maximálním počtu do 5 setkání ročně. Místem jejich uskutečnění je školící centrum Renault v Praze na Proseku, kdy všechna setkání jsou realizována tak, aby byla součástí pracovní doby zaměstnanců. Smyslem těchto setkání je, aby byli zaměstnanci společnosti jako první informováni o veškerých podstatných výsledcích společnosti. Na interních schůzích se také předávají informace z obchodní sítě a představují se nové produkty včetně dalších novinek napříč celou společností Renault. Důvodem konání těchto setkání je zejména včasná informovanost pracovníků, získání pocitu jistoty ve svém zaměstnání a v metodách, které uplatňuje automobilka, stejně jako co největší ztotožnění zaměstnanců se společností, ve které pracují.

Intranet

Společnost Renault využívá vnitropodnikový informační systém, který slouží k pravidelnému informování zaměstnanců o tom, co se děje uvnitř společnosti. Prostřednictvím tohoto systému jsou také rozesílány připravované technologické novinky nyní implementované do průmyslové oblasti, ale také novinky, na jejichž zavedení společnost Renault zatím čeká. Přístup do podnikového intranetu společnosti Renault je pro zaměstnance dostupný skrze počítače. Součástí tohoto intranetu je celá řada dalších velice důležitých informací jako například seznam všech zaměstnanců ve společnosti Renault včetně kontaktů na ně. Nesmí tady chybět ani přístup na francouzský intranet. Daný nástroj komunikace je také spojnicí s technickou podporou společnosti, jehož je možné využívat v případě, že mají zaměstnanci nějaký technický problém, který jim znemožňuje plně vykonávat své pracovní úkoly. Součástí intranetu jsou také aktuality, které se týkají dění ve společnosti Renault. Noví zaměstnanci zde najdou celou řadu elektronických brožur s informací o společnosti a všemi potřebnými údaji pro řádně vykonanou práci. Nicméně jak tomu většinou bývá, ačkoliv by se měli zaměstnanci pravidelně seznamovat s informacemi v rámci podnikového intranetu, moc často to nedělají a samotný intranet využívají pouze v krajních případech. Většinou se snaží zaměstnanci informace získávat jinou cestou, což samozřejmě pro společnost Renault není prioritou, když si nechala zřídit podnikový intranetový systém. Podstatou intranetu je, že obsahuje velké množství závažných informací pro zaměstnance, přičemž skrze něj je možné vyřešit celou řadu problematických otázek.

Idea box

Jde o prvek, od kterého při jeho zavádění nevěděla společnost Renault, co přesně očekávat, neboť se jednalo o klasickou schránku přání a stížností. Tato schránka je v pravidelných měsíčních intervalech vybírána osobou k tomuto pověřenou, především koordinátorkou pro personální záležitosti. Jedná se o anonymní možnost sdílení informací, vzhledem k čemuž, pokud se zaměstnanec podepíše, jeho jméno nikdy nebude žádným způsobem zveřejněno. Schránka se podle společnosti Renault ve svých účincích poměrně osvědčila, neboť se zde vždy najdou nějaké návrhy na zlepšení, ale i negativní hodnocení. Lze však konstatovat, že idea box funguje jako efektivní nástroj dobře nastavené

vnitropodnikové kultury, neboť mohou zaměstnanci svobodně sdělovat vlastní názory. Informace z tohoto boxu jsou následně předávány ke zpracování odpovědným osobám.

Elektronická pošta

Zaměstnanci společnosti Renault dennodenně používají elektronickou poštu, což v dnešní době je nepostradatelným způsobem komunikace, který je velice rychlý a pohodlný. Problematickým však je, že u některých zaměstnanců příliš zahlcená elektronická pošta vyvolává pocit, že jsou zahlceni informacemi, a naopak nemají příliš času věnovat se samotné práci, neboť musí řešit spoustu příchozí pošty. Každý zaměstnanec sám následně musí vyhodnotit, zda příchozí informace jsou pro něj důležité a zda je potřeba je následně předávat dalším kolegům či nikoliv. Na druhou stranu pro management společnosti Renault je elektronická komunikace nedílnou součástí, neboť poskytuje možnost jednoduché komunikace s každým konkrétním zaměstnancem.

Integrační dny pro nové zaměstnance

Jedná se o specifickou formu školení případně schůzek, které jsou určeny pro nováčky. V rámci těchto setkání novým zaměstnancům je představena společnost Renault, a to jak z pohledu nabídky produktů, tak i zejména z pohledu toho, co Renault nabízí svým zaměstnancům, jaké je vedení společnosti, jaké jsou pracovní podmínky v automobilce, zaměstnanecké odměny a benefity atd. V rámci integračních dnů nesmí chybět ani osobní představení vedoucích pracovníků, kteří sdělují pracovníkům základní myšlenky, vize a strategie společnosti. Navíc se diskutuje na téma očekávání od podřízených a probíhá následná prezentace jejich pracovního oddělení. Díky těmto integračním dnům společnost přispívá ke snadnějšímu začlenění zaměstnanců do pracovního procesu a současně snižuje časový fond na začlenění nových pracovníků, neboť jim poskytuje maximum informací již při nástupu do zaměstnání.⁶⁶

⁶⁶ Renault v České republice. <https://www.renault.cz> [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.renault.cz/renault-v-ceske-republice.html>

4.1.3 Nástroje komunikace používané v podniku

Vnitřní komunikační nástroje, které využívají manažeři společnosti Renault Česká republika, jsou rozděleny na několik různých skupin podle účelu komunikace. První skupina komunikačních nástrojů zahrnuje analytické nástroje, které jsou zaměřeny na získání informací pro následnou analýzu a studium, a to dotazníky, zpětná vazba, osobní monitoring personálu atd. Následuje skupina informačních nástrojů, do které patří intranetové webové stránky, firemní webové stránky, mediální zdroje (tištěné a elektronické), bannery, stánky apod. Komunikační nástroje jsou zaměřeny na udržování neformální komunikace mezi zaměstnanci během firemních oslav, firemních školení, zahraničních stáží a praxí, odborných soutěží apod. Organizačními nástroji komunikace poté jsou schůzky, prezentace za účasti vedení společnosti, vývoj a implementace firemních standardů, norem a pravidel.

Zároveň komunikační nástroje používané ve společnosti Renault se klasifikují podle způsobu předání informací. Prvním z nich je osobní předání informací, kdy není přítomno žádné médium zprostředkující přenášené údaje. Výhodou a zároveň nevýhodou osobní komunikace je pak doprovázení informační zprávy neverbální komunikací, která je závislá na charakteru odesílatele zprávy a jeho náladě, čímž se mohou do procesu dostat nepodstatné nebo zkreslené prvky přenášeného sdělení.

Taková komunikace se používá především během pracovních schůzek a setkání, která se předčasně plánují prostřednictvím jiných komunikačních kanálů. Jedním z nich je elektronické předání informací, které zahrnuje elektronickou poštu (e-mail), internetovou telefonii (VoIP) a instant messaging (IM) čili také internetové nebo SMS zprávy. Navíc tato komunikace v zcela akutních situacích může být provedena prostřednictvím sociálních sítí (například LinkedIn či Facebook). Elektronická komunikace slouží pro předání informací různého objemu a formátu, protože sdělení může obsahovat pouze malé množství údajů a být umístěno do SMS zprávy, anebo mít přílohy a detailně rozpracovaný tematický koncept se zapojením zároveň několika adresátů, a tím být i obsahově náročné. Výhodou elektronické komunikace je rychlé a přesné předání poselství, ale její hlavní nevýhodou je možné ztracení či přehlédnutí zprávy mezi dalšími e-maily.

Dalším druhem komunikace je telefonická komunikace, která stejně jako elektronická komunikace je zbavena neverbálních komunikačních nástrojů, ale zároveň obsahuje všechny možné charakteristiky řeči. Z toho důvodu při telefonické komunikaci se

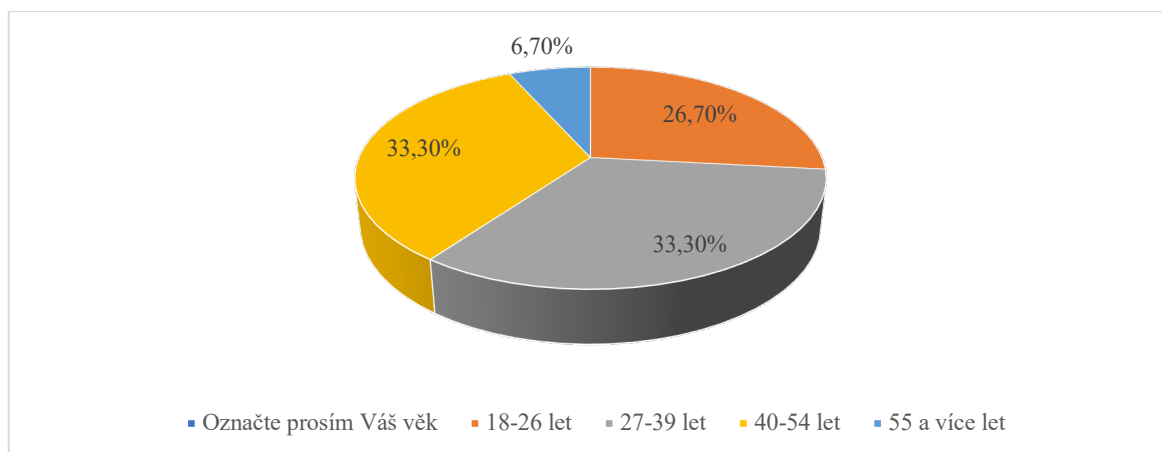
stávají důležitými nejen samotné sdělení, ale tón, zabarvení hlasu a intonace mluvicích. Při této komunikaci velkou roli hraje také asertivita, motivace a stanovení cílů konverzace, rétorika, správné definování typologie komunikátorů, kladení otázek a získání odpovědí stejně jako zvládnání námitek či řešení problémů. Výhodou tohoto druhu komunikace je rychlý přenos informací, avšak nevýhodami jsou přenos nepotřebných informací, absence neverbální komunikace a potenciálně velké časové náklady při konverzaci.

4.1.4 Dotazníkové šetření mezi manažery podniku

K naplnění cílů stanovených v úvodu diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření za účasti manažerů společnosti Renault s cílem prozkoumat současnou situaci v oblasti manažerské komunikace pro následné odhalení jejích nedostatků, tudíž i pro navržení doporučení k její zlepšení. Hlavním nástrojem pro provedení průzkumu byly vytištěné dotazníky, které byly předem konzultovány s vedoucím práce a následně rozdány pracovníkům společnosti. Celkem se dotazování zúčastnilo 50 osob.

Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část obsahovala otázky zaměřené na zkoumání identifikačních údajů o respondentech, dále pak způsob komunikace preferovaný ve společnosti a spokojenost zaměstnanců s daným aspektem, samotný průběh manažerské komunikace, pohled pracovníků na porady a manažerské diskuze ve společnosti a možné návrhy ke zlepšení této oblasti. Druhá část výzkumu nabízela respondentům možnost ohodnotit jednotlivé komunikační prvky podle škály výzkumu od 1 do 4, kde 4 má zásadní význam a 1 malý význam. Zkoumaly se aspekty jako obsah komunikace, formy komunikace (verbální a neverbální), komunikační kanály, komunikační dovednosti a principy efektivní komunikace.

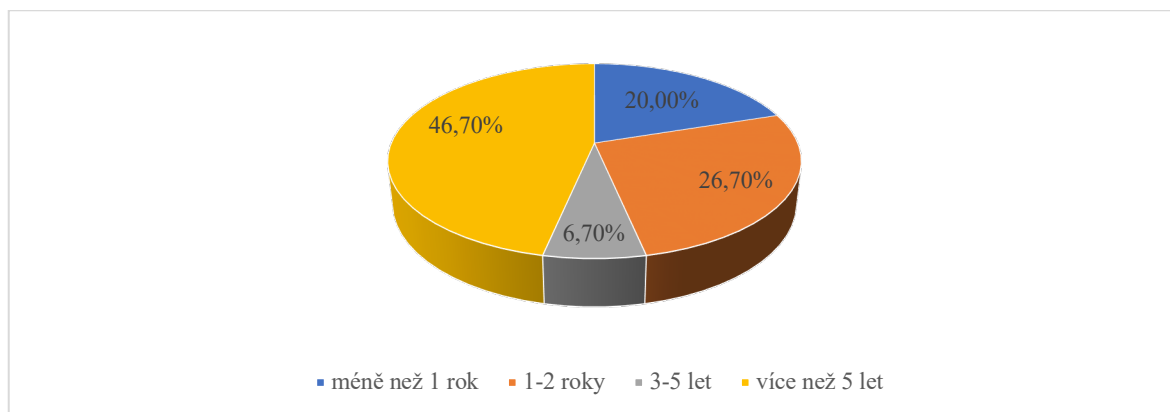
Graf 1 Otázka číslo 1: Označte prosím Váš věk



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka provedeného šetření se zaměřovala na zkoumání věku respondentů pro definování věkové kategorie zaměstnanců, která se může charakterizovat specifickými požadavky k formátu komunikace (viz graf číslo 1). Výsledky ukázaly, že největší skupinu respondentů tvoří manažeři ve věku 27–39 let (33 %), z nichž se dotazování zúčastnilo 16 osob, přičemž stejný počet respondentů tvoří věkovou kategorii 40-54 let. O něco menší počet respondentů, tedy 13 osob (27 %), je ve věku od 18 do 26 let. Pouze 5 osob (7 %) má věk 55 a více let. Z toho je patrné, že tito manažeři patří do generace X, jejíž představitelé nevyrostali s novými technologiemi a často nestíhají držet krok s dobou. Tím pádem již na začátku šetření lze předpokládat, že pro většinu dotázaných manažerů jako preferované nástroje komunikace slouží především osobní setkání a telefonické konverzace.

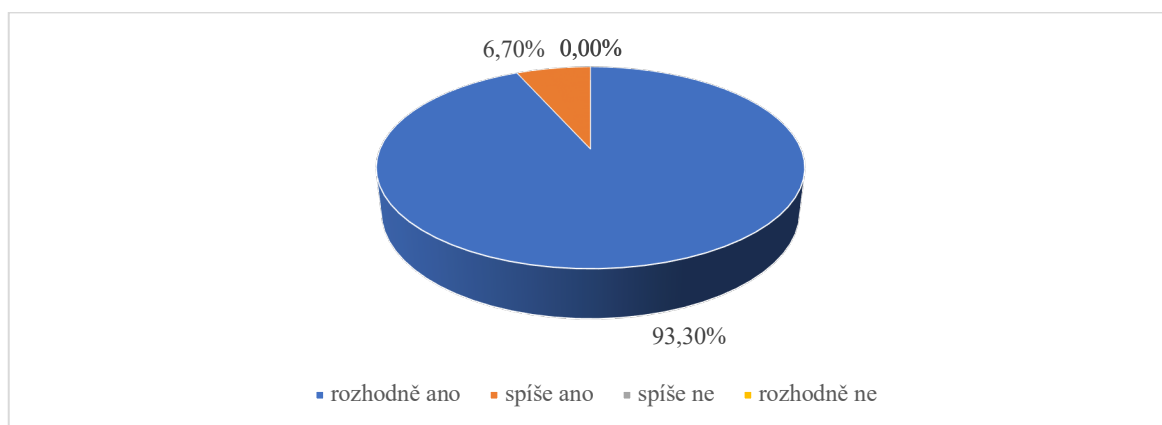
Graf 2 Otázka číslo 2: Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti Renault?



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na zkoumání, jak dlouho dotázaní respondenti pracují ve společnosti Renault (viz graf číslo 2). Tato otázka měla za cíl odhalit, nakolik jsou názory respondentů týkající se efektivitu manažerské komunikace v podniku objektivní a zda jsou podloženy aktuálními informacemi. Z výsledků vyplynulo, že téměř polovina všech dotázaných zaměstnanců (23 osoby, 47 %) pracuje ve společnosti více než 5 let, což vypovídá o velkých zkušenostech manažerů v komunikační oblasti, čímž se zajišťuje objektivita poskytovaných informací. Jiných 7 % (5 osob) je zaměstnáno ve společnosti 3 až 5 let, dalších 27 % (13 osob) se pozici manažera v podniku Renault věnuje 1 až 2 roky. Zbytek, tedy 20 % (10 osob), pracuje ve firmě méně než 1 rok.

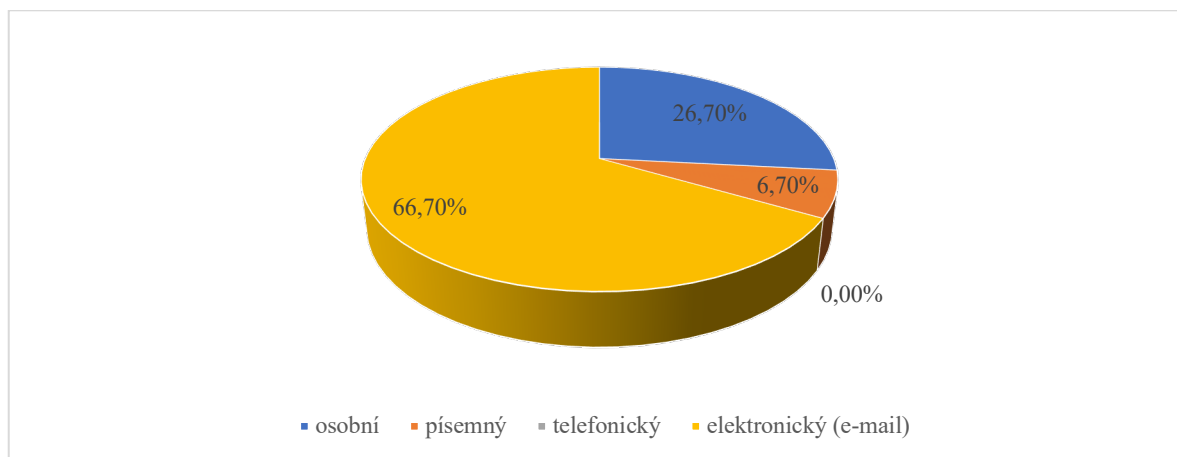
Graf 3 Otázka číslo 3: Považujete komunikaci mezi manažery ve společnosti Renault za důležitou?



Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí otázce vlastního průzkumu se zkoumalo, zda zaměstnanci považují komunikaci mezi manažery ve společnosti Renault za důležitou (viz graf číslo 3). 93 % respondentů čili 47 osob na otázku odpovědělo zřejmým souhlasem. Zbývající 3 osoby, tedy 7 %, uvedly, že se jedná o spíše důležitý aspekt. Žádný z dotázaných však nezmínil, že by pro něj komunikace mezi manažery nebyla důležitá. To ukazuje příznivé výsledky, protože manažerskou komunikaci zcela určitě lze považovat za klíčovou kompetenci manažera, která zajišťuje předání informací a jejich správné pochopení, tedy i přeložení. Správná manažerská komunikace tak vede k urychlení naplnění stanovených firemních cílů, ale i ke zlepšení vztahů mezi pracovníky, lepší spolupráci a organizace práci.

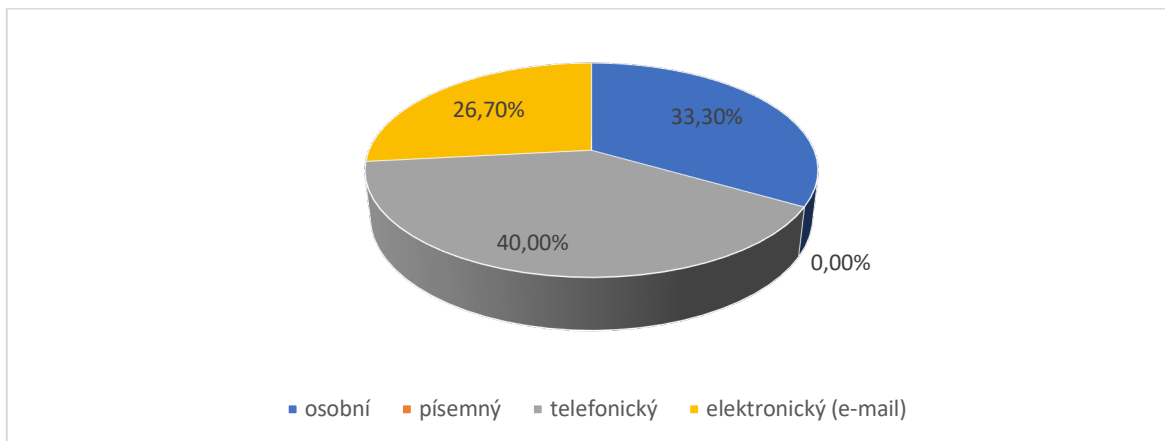
Graf 4 Otázka číslo 4: Jaký způsob komunikace preferujete při spolupráci s kolegy a nadřízenými ve společnosti?



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka provedeného šetření měla za úkol zjistit, jaký způsob komunikace dotázaní manažeři preferují při spolupráci s kolegy a nadřízenými na pracovišti (viz graf číslo 4). Shoda respondentů na jediném komunikačním kanálu vypovídá o tom, že zvolený komunikační nástroj bude vhodný a pohodlný pro většinu dotázaných manažerů, čímž se zajistí rychlost a jednoduchost předání informací. Výsledky odpovědí na otázku ukazují, že 67 % respondentů čili 32 osoby v práci preferuje používat elektronické komunikační nástroje a hlavně e-mail. Téměř tři čtvrtiny respondentů se tak shodují na jediném nástroji pro spolupráci. Zároveň bylo možné očekávat, že v určitých akutních situacích zaměstnanci, kteří se obracejí na své kolegy nebo nadřízené, preferují používat osobní komunikaci, a to 27 % (13 osob). Osobní komunikace tedy může zaměstnancům vyhovovat zejména z důvodu osobního kontaktu, lepší srozumitelnosti, bohatšího vyjádření, okamžité reakce a nezkreslení informací. Nicméně osobní komunikace často bývá časově náročná, může obtěžovat kolegy nebo nadřízené, a navíc není vždy možná. Zbývajících 5 osob (7 %) v práci využívá písemnou komunikaci.

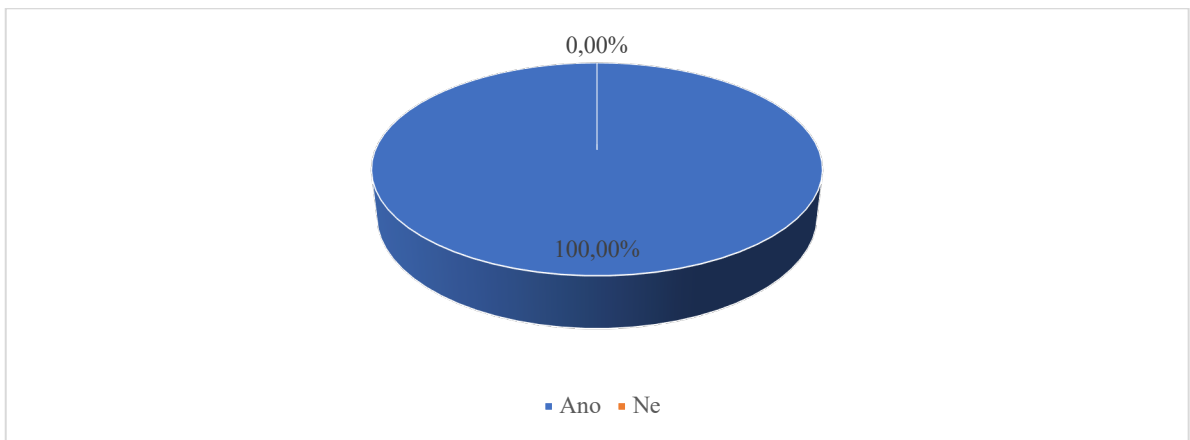
Graf 5 Otázka číslo 5: Jaký způsob komunikace byste použil(a) v naléhavém případě, kdy je zapotřebí co nejrychleji a včasněji předat důležité informace Vaším kolegům nebo nadřízeným?



Zdroj: vlastní zpracování

V páté otázce provedeného šetření se analyzovalo, jaký způsob komunikace by respondenti použili v naléhavém případě, kdy je zapotřebí co nejrychleji a včas předat důležité informace kolegům nebo nadřízeným (viz graf číslo 5). Cílem této otázky bylo odhalit komunikační nástroj, který pro zaměstnance je nejrychlejší při přenosu informací, a zároveň takový, který dovoluje jednoduše vyjádřit podstatu komunikačního sdělení. Výsledky provedeného dotazování ukázaly, že 40 % zaměstnanců, tedy 20 dotázaných osob, v naléhavých případech preferuje využívat telefonickou komunikaci. Je to způsobeno hlavně tím, že tento druh komunikace umožňuje okamžité spojení s komunikátorem, je obvyklý pro většinu pracovníků, navíc je srozumitelný, pohodlný a často se využívá jako zcela nutný pro práci. Dalších 33 % pracovníků čili 16 osob uvedlo, že v akutních situacích se obrací k osobní komunikaci, což lze také odůvodnit lepší srozumitelností a jednoduchostí při předání informací. Zbývajících 14 osob zmínilo, že je pro ně vhodnější použití elektronické komunikace.

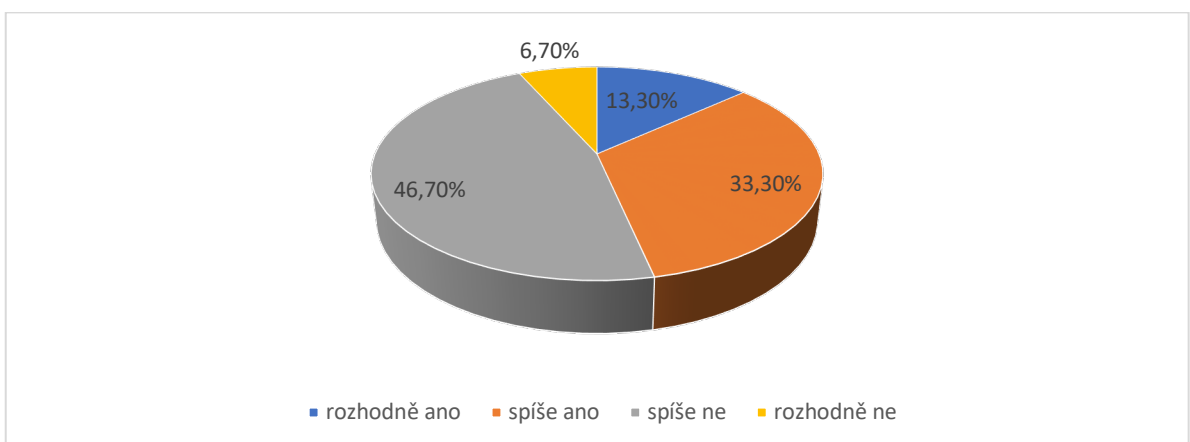
Graf 6 Otázka číslo 6: Víte, na koho se máte obrátit v případě nějakých nejasností týkajících se Vaše práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka dotazníkového šetření měla za úkol odhalit, zda manažeři společnosti Renault vědí, na koho se mají obrátit v případě nějakých nejasností týkajících se jejich práce (viz graf číslo 6). Příznivým výsledkem bylo, že 100 % respondentů na otázku odpovědělo kladně. To znamená, že dotázaní pracovníci jsou dobře seznámeni se svými pracovními povinnostmi, mají dobře naladěnou komunikaci s nadřízenými zaměstnanci a neváhají se na ně obrátit v případě nějakých nesrozumitelností.

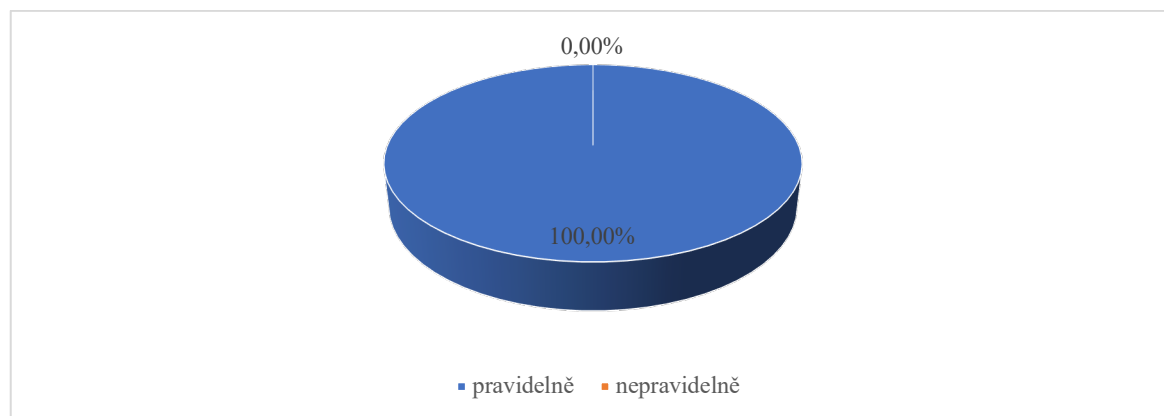
Graf 7 Otázka číslo 7: Máte pocit, že občas dochází ke zkreslování informací při komunikaci s Vašimi kolegy nebo nadřízenými v práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na to, zda zaměstnanci mají pocit, že v práci se občas vyskytují situace, v nichž dochází ke zkreslení informací při komunikaci s kolegy nebo nadřízenými (viz graf číslo 7). Úkolem tohoto dotazu bylo zanalyzovat, zda zaměstnanci pociťují, že jimi předaná informace ne vždy dobře reflektuje podstatu sdělení či může být adresáty zprávy špatně pochopena. Pozitivním výsledkem bylo, že pro 47 % dotázaných pracovníků (23 osoby) k takovým situacím ve společnosti Renault spíše nedochází. Navíc dalších 33 % (16 osob) uvedlo, že zkreslení informací při komunikaci s kolegy nebo nadřízenými se rozhodně mezi manažery nevyskytuje. Pouze zbývajících 20 % respondentů uvedlo, že takové situace se občas dějí a 10 z nich na stanovenou otázku odpovědělo zřejmým souhlasem. Z těchto výsledků je patrné, že podle 80 % respondentů ke zkreslování předaných sdělení prakticky nedochází, což zajišťuje transparentnost a důvěryhodnost komunikačních zpráv mezi manažery.

Graf 8 Otázka číslo 8: Porady/manažerské diskuze ve společnosti Renault probíhají

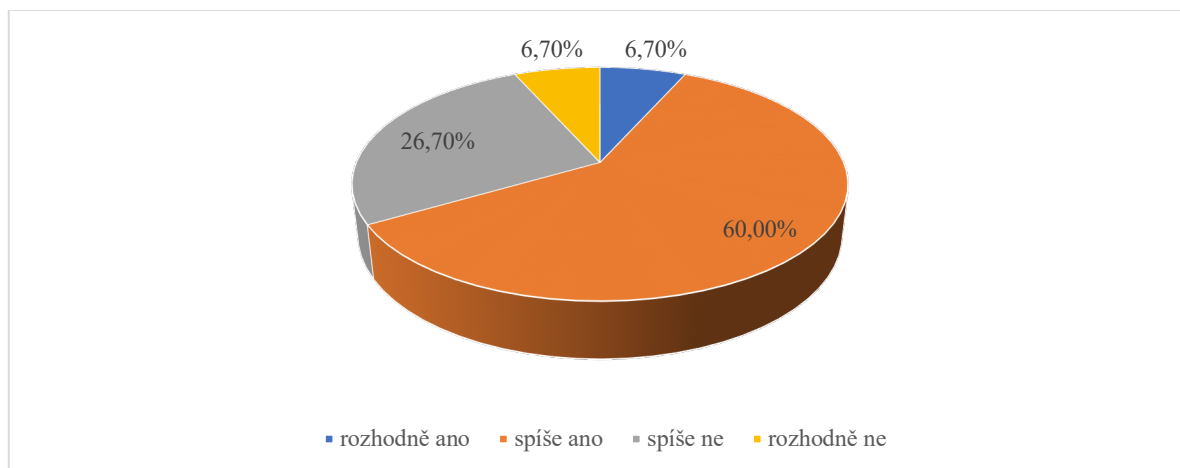


Zdroj: vlastní zpracování

V osmé otázce dotazníkové sondy se zkoumalo, zda porady a manažerské diskuze ve společnosti Renault probíhají pravidelně či nikoli (viz graf číslo 8). Otázka se snažila analyzovat, zda organizace vnitřní komunikace v podniku opravdu funguje tak, jak to je stanoveno v organizačních předpisech a normách. Pravidelnost podobných schůzí tak zajišťuje aktualizaci údajů potřebných pro sladění práce zaměstnanců a jejich včasné informování o plánovaných změnách nebo činnostech. Ze získaných výsledků vychází, že podle všech dotázaných zaměstnanců porady a manažerské diskuze ve společnosti Renault probíhají pravidelně, což vypovídá o 100procentní eliminaci situací, ve kterých manažeři

nemají možnost získat relevantní informace či promluvit si se svými kolegy nebo nadřízenými v průběhu krátkého časového období.

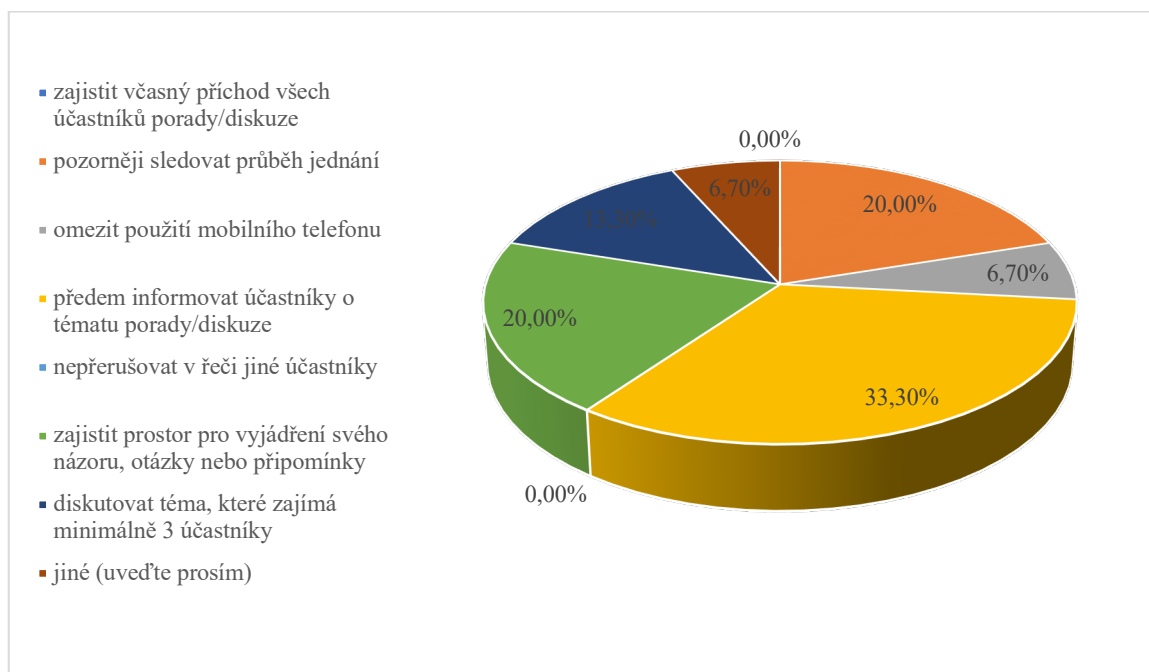
Graf 9 Otázka číslo 9: Jste spokojen(a) s tím, jak probíhají porady/manažerské diskuze ve společnosti Renault?



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo devět dotazníkového šetření se analyzovala spokojenost respondentů s tím, jak probíhají porady a manažerské diskuze ve společnosti Renault (viz graf číslo 9). To znamená, že pozornost se věnovala nejen časovým možnostem provedení daných osobních setkání, ale i tomu, zda jsou tyto schůze vhodné a přínosné pro zaměstnance. Celkovou spokojenost s průběhem porad a manažerských diskuzí vyjádřilo 67 % respondentů čili 35 osob, z nichž však pouze 5 osob uvedlo, že se jedná o bezvýhradnou spokojenost. Dalších 27 % respondentů, tedy 13 osob, poznamenalo, že s tímto aspektem je spíše nespokojeno, zbývajících 5 osob (7 %) s průběhem daných setkání není vůbec spokojeno. Tyto výsledky mohou vypovídat o potenciálních problémech spojených s absencí dostatečné pozornosti ze strany některých manažerů v průběhu manažerských diskuzí zapříčiněných nespokojeností s formátem jejich provedení. Jako nezbytná součást každé manažerské funkce tyto porady nesmí být monologem nadřízeného a musí poskytovat prostor pro vyjádření myšlenek všech zapojených osob. Navíc pravidelně pořádané manažerské porady by měly přispívat ke zvýšení motivace všech účastníků setkání k další práci.

Graf 10 Otázka číslo 10: Co podle Vašeho názoru je potřeba změnit pro efektivnější komunikaci mezi manažery během porady nebo manažerské diskuze ve společnosti Renault? (je možné zvolit několik odpovědí)



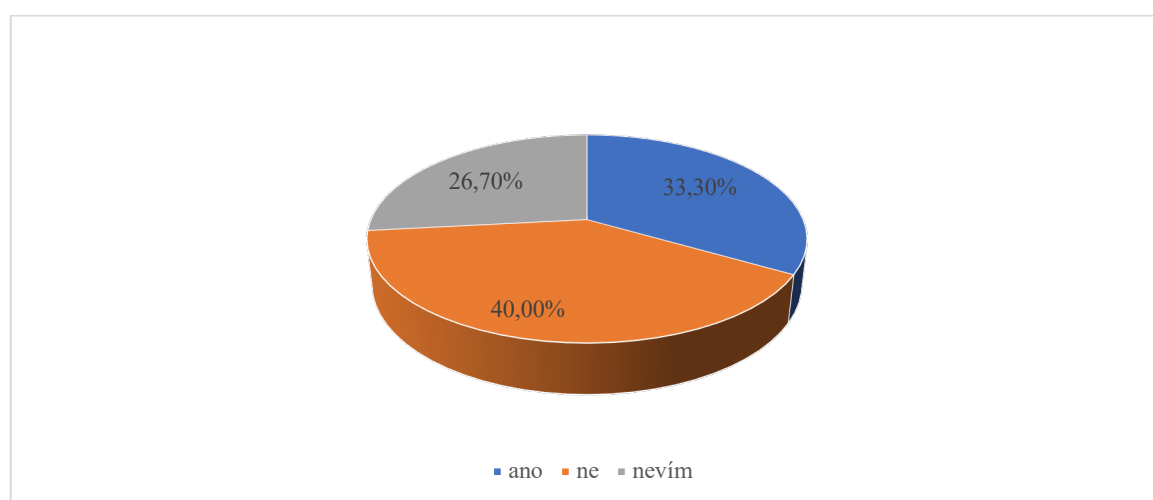
Zdroj: vlastní zpracování

V desáté otázce dotazníkového šetření se zjišťovalo, co podle názoru dotázaných zaměstnanců je potřeba změnit pro efektivnější komunikaci mezi manažery během porady nebo manažerské diskuze ve společnosti Renault (viz graf číslo 10). Respondenti měli na výběr sedm odpovědí, z nichž mohli zvolit zároveň několik. Navíc byla nabízena možnost uvést vlastní návrh na to, co by se dalo zlepšit v průběhu manažerských porad nebo diskuzí. Jak ukázaly výsledky, největší popularitě (33 %) se těší zavedení v podobě předčasného informování účastníků setkání o tématu porady nebo diskuze. Tento návrh se může zdát jako velmi účinný z toho důvodu, že manažeři budou mít možnost předem promyslet situaci týkající se vybraného aspektu, zhodnotit jeho příležitosti a nedostatky a přesně stanovit možné cesty ke zlepšení. Tím pádem předčasná příprava k tématu setkání umožní ušetřit čas na provedení schůzek, a tak i zvýšit účinnost jejich konání. Dalších 20 % respondentů uvedlo, že by uvítalo zajištění prostoru pro vyjádření vlastního názoru, otázek nebo připomínek během manažerských diskuzí a porad. Z toho vyplývá, že manažerům během daných setkání chybí možnost osobního vyjádření, kvůli čemuž schůze mohou mít podobu autokratického řízení. Stejný počet respondentů (20 %) zmínil, že pro

efektivnější komunikaci mezi manažery by měli účastníci setkání pozorněji sledovat průběh jednání. To znamená, že by bylo vhodné zajistit zapojení všech účastníků diskuze do konverzačního procesu a například omezit faktory, které mohou rozptylovat pozornost manažerů (používání mobilního telefonu, preference v promluvě vybraných manažerů atd.). Dalších 13 % dotázaných osob by si přálo diskutovat téma, které zajímá minimálně tři účastníky porady. Tím pádem by se také mohla zvýšit pozornost účastníků jednání. Relativně nízký podíl zaměstnanců také uvedl, že by se dalo omezit použití mobilního telefonu během manažerských porad. Žádný z respondentů však nezmínil, že by se měl zajistit včasný příchod všech účastníků porady nebo diskuze. S přihlédnutím k časovým omezením při provedení manažerských porad lze udělat závěr, že manažeři se staví odpovědně k časovým podmínkám manažerských diskuzí.

Dva respondenti také uvedli vlastní návrhy na zlepšení efektivity manažerské komunikace ve společnosti Renault. Jeden z nich zmínil, že by bylo dobré shrnovat výsledky provedených diskuzí do několika základních bodů a následně je takto posílat manažerům přes e-mail, aby kvůli velkému množství neustále posílaných informací manažeři nezapomněli na ty nejdůležitější aspekty. Druhý respondent uvedl, že by občas bylo vhodné používat interaktivní prvky, jimiž jsou například zapojení do diskuzí odborníků z jiných poboček společnosti, vizuální doplnění sdíleného obsahu (například v podobě audiovizuálních prezentací) či využití prvků koučinku nebo modelování situací.

Graf 11 Otázka číslo 11: Máte ve společnosti Renault kurz školení zaměřený na zlepšení znalostí a dovedností v oblasti komunikace?

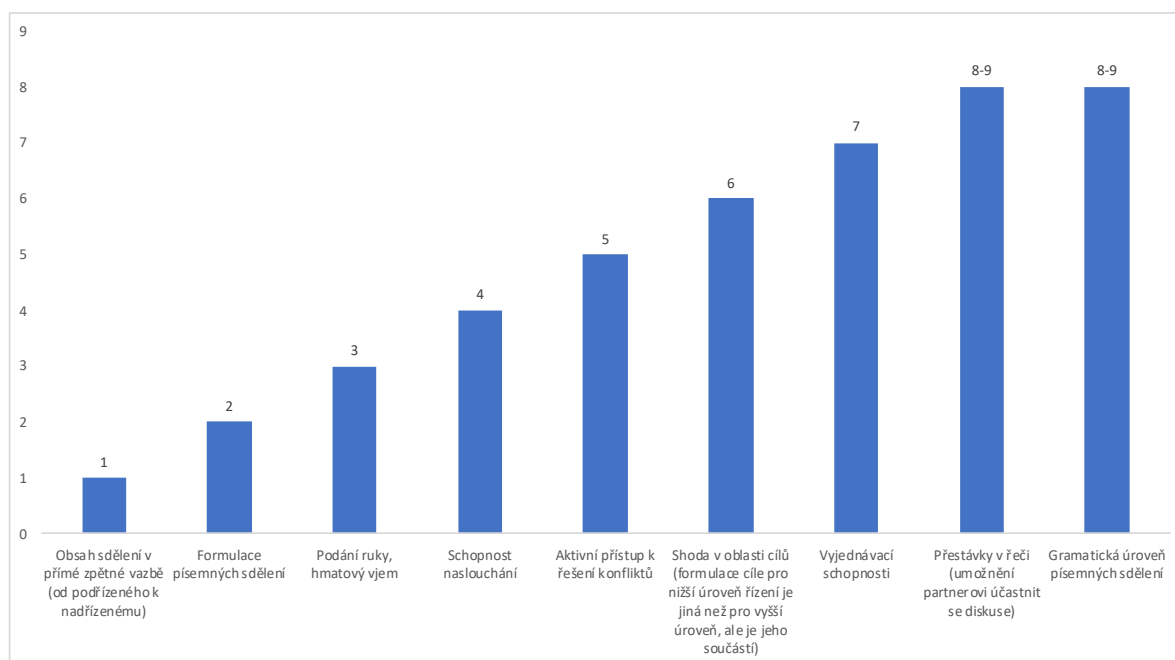


Zdroj: vlastní zpracování

V jedenácté otázce provedeného šetření se zkoumalo, zda je ve společnosti Renault kurz zaměřený na zlepšení znalostí a dovedností manažerů v oblasti komunikace. Tyto kurzy se obvykle provádějí kvůli lepšímu působení na vnější okolí, řešení a předcházení nepříjemným situacím, vyhodnocení provedených průzkumů, pochopení psychologických aspektů ovlivňujících komunikaci atd. Z odpovědí respondentů je patrné, že pouze třetina všech dotázaných manažerů (16 osob) tento kurz ve společnosti zaznamenala. Dalších 40 % (20 osob) uvedlo, že daný kurz ve společnosti Renault není a zbytek respondentů na otázku odpověděl „Nevím“. Tyto výsledky mohou vypovídat o tom, že získání komunikačních znalostí a dovedností v podniku se většinou provádí buď díky vlastní iniciativě zaměstnanců, nebo se neprovádí vůbec.

Dvanáctá otázka provedeného šetření byla otevřená a zněla „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) kladně, popište prosím, jak daný kurz probíhá? Pokud jste odpověděl(a) záporně, uvítal(a) byste podobnou možnost?“. Odpovědi 16 zaměstnanců, kteří na otázku odpověděli kladně, se v mnoha aspektech shodovaly, z čehož lze odhadnout průběh školení. Byly tak uspořádány hodiny v rámci zvýšení pracovních kompetencí manažerů společnosti Renault, které se konaly v průběhu dvou týdnů. Celkem bylo organizováno 20 hodin výuky, jež se rozdělovaly na několik tematických bloků, a to se zaměřením na vedení lidí, asertivitu, time management, sebeřízení, leadership, verbální a neverbální komunikaci, osobní rozvoj, profesní rozvoj, aplikace získaných znalostí apod. Z dalších 20 osob, které na předchozí otázku odpověděly záporně, 12 zaměstnanců uvedlo, že by podobnou možnost využilo. Z toho vyplývá ochota manažerů společnost Renault podílet se na zlepšení svých komunikačních dovedností.

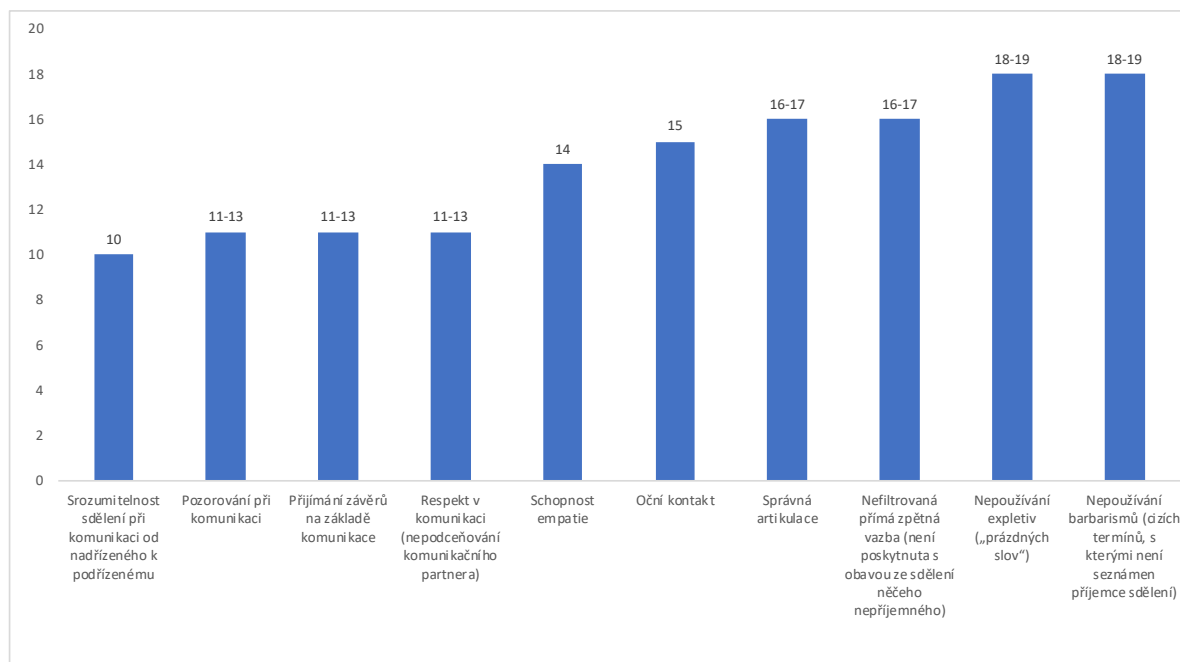
Graf 12 Komunikační aspekty podle jejich významu pro zaměstnance (1–9)



Zdroj: vlastní zpracování

Dále je možné vyhodnotit výsledky druhé části provedeného šetření, kde se analyzovaly jednotlivé komunikační prvky. Pro komplexní analýzu byl vypočítán aritmetický průměr každého jednotlivého bodu, jeho směrodatná odchylka a variační koeficient, na základě čehož bylo stanoveno pořadí komunikačních aspektů podle jejich významu pro zaměstnance. Celkově bylo možné vymezit tři hlavní aspekty, které hrají pro manažery největší roli (viz graf číslo 12). Za prvé je to obsah sdělení v přímé zpětné vazbě od podřízeného k nadřízenému, který měl střední aritmetický průměr 3,86, jeho směrodatná odchylka pak 7,63 a variační koeficient 0,51 (viz tabulka číslo 2). Za druhé je to formulace písemných sdělení se středním aritmetickým průměrem 3,6, směrodatnou odchylkou 9,19 a variačním koeficientem 0,39. Za třetí jde o neverbální formu komunikace v podobě podání ruky čili hmatového vjemu, které mělo střední aritmetický průměr 3,54, směrodatnou odchylku 8,92 a variační koeficient 0,40.

Graf 13 Komunikační aspekty podle jejich významu pro zaměstnance (10–19)



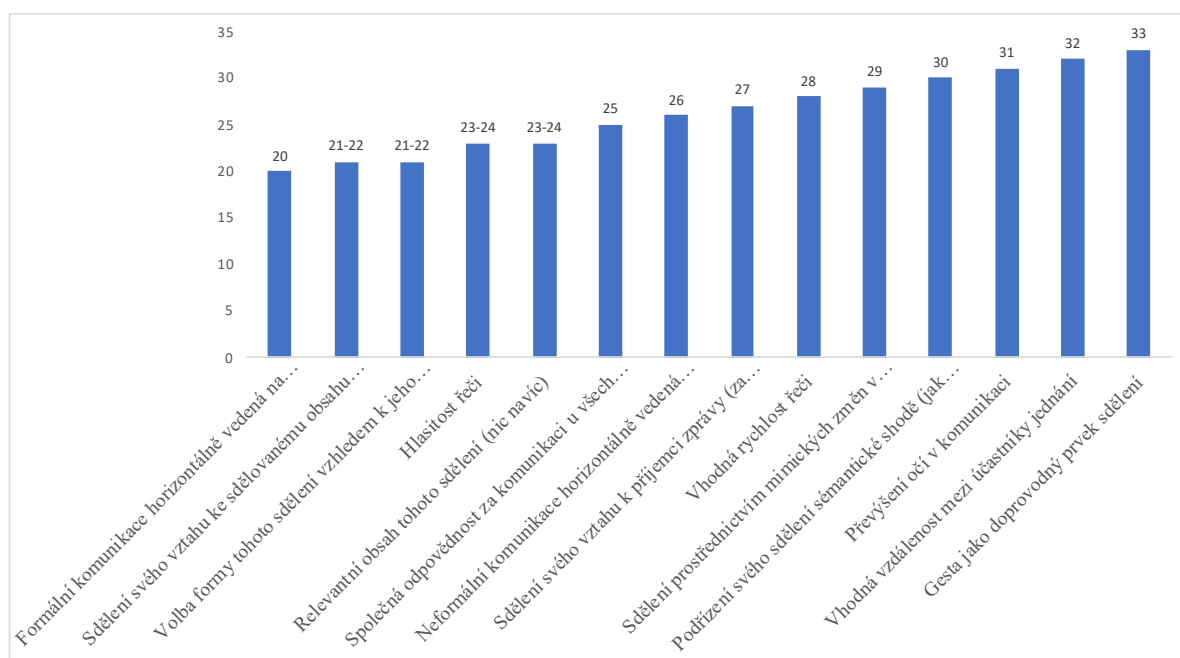
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jde o význam komunikačních prvků podle jednotlivých komunikačních aspektů, tady lze evidovat následující preference (viz graf číslo 14). Obsah komunikace pro zaměstnance celkově hraje málo významnou roli. Pořadí tří nabízených aspektů se proto umístilo na 21-22., 27. a dokonce i 30., tedy posledním, místě. Největší význam v obsahu komunikace hraje sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (chápaní jeho důležitosti), dále jde o sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (považování adresáta) a poté i podřízení svého sdělení sémantické shodě, tedy to, jak sdělení chápe odesílatel a příjemce.

Co se týče formy komunikace, nejprve se zkoumal význam verbální komunikace. Některé prvky tohoto komunikačního aspektu pro zaměstnance hrají středně důležitou roli a získaly střední aritmetický průměr kolem 2,5-3,5 (viz tabulka číslo 2). Vysoký význam respondenti přidělili formulaci písemných sdělení (aritmetický průměr 3,6), přestávkám v řeči, které umožňují partnerovi účastnit se diskuze (3,22) a gramatické úrovni písemných sdělení (3,22). Méně významné pro ně jsou správná artikulace, nepoužívání expletiv (prázdných slov), nepoužívání barbarismů (cizích termínů, s nimiž není příjemce sdělení seznámen) a hlasitost řeči. Skoro vůbec pro manažery nemá význam vhodná rychlost řeči.

Neverbální komunikace byla dalším zkoumaným aspektem, v jehož rámci se zjistilo, že pro zaměstnance velkou roli hraje hmatový vjem a podání ruky. Na 15. místě v celkovém žebříčku komunikačních aspektů a na 2. místě podle neverbálních aspektů je oční kontakt s aritmetickým průměrem 3,12 (viz tabulka číslo 2). Velmi nízký význam dotázaní zaměstnanci přidělili takovým prvkům neverbální komunikace, jako je sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji (2,44), výše očí při komunikaci (2,18), vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání (1,5) a gesta jako doprovodný prvek sdělení (1,38).

Graf 14 Komunikační aspekty podle jejich významu pro zaměstnance (20–33)



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá část dotazníkového šetření se také věnovala významu komunikačních kanálů a z výsledků vyplynulo, že podstatným prvkem pro zaměstnance je obsah sdělení v přímé zpětné vazbě. Méně důležitá, ale stejně významná pro manažery společnosti Renault je srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému (střední aritmetický průměr 3,18) (viz tabulka číslo 2). Roli navíc hraje nefiltrovaná přímá zpětná vazba, která není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepříjemného (3). Nepodstatné pro dotázané respondenty jsou formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni (2,94), volba formy sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému vzhledem

k jeho obsahu a závažnosti (2,92), relevantní obsah tohoto sdělení (2,84) a neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni (2,58).

Tabulka 2 Komunikační aspekty podle jejich významu pro zaměstnance

Otázka	1	2	3	4	VAP	sx	V	Pořadí
Obsah komunikace								
Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (jak chápu jeho důležitost)	7	10	13	20	2,92	4,82	1,65	21–22
Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (za koho tě považuji)	3	3	17	17	2,56	7,00	2,73	27
Podřízení svého sdělení sémantické shodě (jak to chápu já a jak ty)	3	30	13	3	2,28	11,03	0,21	30
Formy komunikace verbální								
Správná artikulace	0	20	10	20	3	8,29	0,36	16–17
Vhodná rychlost řeči	3	17	13	17	2,48	5,72	0,43	28
Hlasitost řeči	7	7	23	13	2,84	6,54	0,43	23–24
Přestávky v řeči (umožnění partnerovi účastnit se diskuse)	3	13	24	20	3,22	7,97	0,40	8–9
Nepoužívání expletiv („prázdných slov“)	6	7	20	17	2,96	6,10	0,48	18–19
Nepoužívání barbarismů (cizích termínů, s kterými není seznámen příjemce sdělení)	3	13	17	17	2,96	5,72	0,52	18–19
Formulace písemných sdělení	3	10	27	20	3,6	9,19	0,39	2
Gramatická úroveň písemných sdělení	0	13	13	24	3,22	8,50	0,38	8–9
Formy komunikace neverbální								
Podání ruky, hmatový vjem	0	20	23	17	3,54	8,92	0,40	3
Oční kontakt	7	3	17	23	3,12	7,92	0,39	15
Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji	7	17	23	3	2,44	7,92	0,31	29
Gesta jako doprovodný prvek sdělení	3	24	20	3	1,38	9,60	0,14	33
Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání	0	7	30	13	1,5	11,10	0,14	32
Převýšení očí v komunikaci	3	24	20	3	2,18	9,60	0,23	31
Komunikační kanály								
Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému	7	0	13	30	3,18	11,10	0,29	10
Relevantní obsah tohoto sdělení (nic navíc)	4	13	20	13	2,84	5,68	0,50	23–24
Volba formy tohoto sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti	7	0	33	10	2,92	12,38	0,24	21–22
Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)	7	3	20	20	3,86	7,63	0,51	1
Nefiltrovaná přímá zpětná vazba (není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepříjemného)	3	7	27	13	3	9,10	0,33	16–17
Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	3	7	30	10	2,94	10,40	0,28	20
Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	0	27	17	6	2,58	10,36	0,25	26
Komunikační dovednosti								
Pozorování při komunikaci	3	3	27	17	3,16	10,14	0,31	11–13
Schopnost naslouchání	3	3	10	34	3,5	12,74	0,27	4
Schopnost empatie	0	13	17	20	3,14	7,63	0,41	14
Přijímání závěrů na základě komunikace	3	3	27	17	3,16	10,14	0,31	11–13
Vyjednávací schopnosti	7	0	13	30	3,32	11,10	0,30	7
Aktivní přístup k řešení konfliktů	7	0	6	37	3,46	14,40	0,24	5
Principy efektivní komunikace								
Shoda v oblasti cílů (formulace cíle pro nižší úroveň řízení je jiná než pro vyšší úroveň, ale je jeho součástí)	7	10	30	13	3,38	8,92	0,38	6
Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	10	13	30	7	2,68	8,92	0,30	25
Respekt v komunikaci (nepodceňování komunikačního partnera)	3	10	13	24	3,16	7,57	0,42	11–13

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikační dovednosti se celkově ukázaly jako dost významné pro manažery. Klíčové jsou schopnost naslouchání, které mělo průměr 3,5, a aktivní přístup k řešení konfliktů s průměrem 3,46 (viz tabulka číslo 2). Tyto komunikační prvky se umístily na 4, respektive 5. pozici v celkovém žebříčku významných komunikačních elementů. Určitou roli pro zaměstnance společnosti Renault také hrají vyjednávací schopnosti, ale méně podstatné jsou pozorování při komunikaci, přijímání závěrů na základě komunikace i schopnost empatie.

Pokud jde o principy efektivní komunikace, zaměstnanci věnují největší pozornost shodě v oblasti cílů, tedy formulaci cíle pro nižší úroveň řízení, která je jiná než pro vyšší úroveň, ale je jeho součástí. Tento aspekt měl střední aritmetický průměr 3,38 (viz tabulka číslo 2). Středně významný pro zaměstnance je respekt v komunikaci, který znamená nepodceňování komunikačního partnera. Málo významná je společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných.

4.1.5 Rozhovor s vedoucím manažerem podniku

Pro získání objektivnějších informací týkajících se manažerské komunikace ve společnosti Renault byl proveden strukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem podniku. Rozhovor proběhl prostřednictvím e-mailové komunikace. Nejprve byly připraveny otázky pro manažera, které se zaměřovaly na analýzu současné situace týkající se komunikačních aspektů ve společnosti Renault a zejména průběhu manažerských diskuzí, porad, celkového hodnocení manažerské komunikace, možného zkreslení informací, preferovanější formy komunikace apod. Otázky byly předem konzultovány s vedoucím diplomové práce a následně zaslány vedoucímu manažerovi. Tato podkapitola práce zkoumá jeho odpovědi a analyzuje jejich soulad s výsledky dotazníkového šetření.

První otázka rozhovoru zkoumala, jak dlouho manažer pracuje ve společnosti Renault a jakou pozici v ní zaujímá. Podle získaných odpovědí manažer je součástí firemního týmu 15 let a nyní zaujímá pozici Regional Aftersales Marketing Manager, tedy regionální marketingový poprodejní manažer. Z druhé otázky rozhovoru také vyplynulo, že v průběhu pracovního zaměstnání manažer absolvoval několik školení týkajících se manažerské komunikace, i když se to přímo tak nejmenovalo. Z dalších odpovědí bylo zjištěno, že porady a manažerské diskuze ve společnosti probíhají každý týden, a to jak na lokální úrovni, tak i na clusterové. Navíc manažer zdůraznil, že nehledě na to, že se tato

setkání uskutečňují pravidelně, někdy se mu to zdá zbytečné. Podle jeho názoru je možné, že by pro manažery stačilo setkávat se jednou za 2–3 týdny.

Následně se analyzovalo, zda manažer získává dostatečné množství informací od svých podřízených v práci během komunikačních procesů a zda probíhá zpětné poskytování informací od manažera. Na tuto otázku manažer krátce odpověděl, že při práci v open space jsou manažeři v každodenní interakci. Dále se v rámci rozhovoru zjišťovalo, zda je manažer spokojen s manažerskou komunikací ve společnosti Renault, a pokud ano, pak zda to platí pro komunikaci ve směru shora dolů, respektive zdola nahoru. Podle jeho názoru lze konstatovat, že komunikace je oblastí, která by se měla ve firmě zlepšit, zejména pak interní komunikace. Dotázaný manažer zmínil, že zlepšení vyžaduje nejen komunikace mezi manažery, ale i komunikace směrem k podřízeným.

K otázce, zda při komunikaci s podřízenými může občas docházet ke zkreslování informací, manažer odpověděl, že se vždy snaží předávat informace takové, jaké jsou, a to v odpovídající slušné formě. Dále pak respondent podotknul, že informace od podřízených nejsou pro něj nikdy zbytečné.

Pokud jde o formu komunikace, kterou manažer a jeho podřízení preferují používat ve společnosti Renault, respondent uvedl, že se informace většinou předávají elektronickou formou, protože všichni žijeme v elektronické době. Tím pádem jsou předávané informace přehledné a vždy zaznamenané. Elektronické předání informací zároveň šetří čas a energii zaměstnanců z obou stran. Nicméně osobní kontakt, pohovory a schůzky jsou podle něj také důležité a nesmí se na ně zapomenout. Vzhledem k tomu je ideální použití mixu v podobě e-mailové a osobní komunikace.

Význam osobního kontaktu, elektronické a písemné komunikace se staly předmětem zkoumání následující otázky strukturovaného rozhovoru. Dotázaný manažer uvedl, že nikdy nedá dopustit na osobní kontakt, protože všichni zaměstnanci „jsou lidé, nejsou stroje“. Podle jeho názoru osobní kontakt je důležitý z hlediska vnímání, vyjasnění a možnosti vzájemné okamžité interakce, což je zřejmou výhodou v porovnání s písemnou komunikací, která nemusí být vždy dobře pochopena.

Respondent také poznamenal, že společnost Renault nemá žádné komunikační plány a při spolupráci se svými podřízenými využívá vlastní poznámky, které se píšou do poznámkového bloku. Na otázku o tom, s jakými problémy se manažer nejčastěji potýká v průběhu manažerské komunikace, dotázaná osoba odpověděla, že obecným problémem

podle něj je čas, protože moderní doba je rychlá a veškerá komunikace probíhá přes e-maily, SMS zprávy apod. Tím pádem udělat si čas na osobní hovor nebo setkání se stává největší komplikací.

Poslední otázka rozhovoru zjišťovala, jaké metody používá manažer pro zajištění kvalitní a efektivní komunikace ve společnosti, respektive jakým způsobem manažer danou komunikaci udržuje. Z jeho odpovědi je patrné, že pro předání rychlých či urgentních zpráv, které jsou prioritními sděleními, se používá emailová komunikace, firemní komunikace prostřednictvím platformy Microsoft Teams a podnikové sociální sítě Yammer. Pokud se jedná o detailní záležitost, pak komunikace probíhá v podobě týmové schůzky nebo osobních bilaterálních setkání s každým podřízeným.

4.1.6 Výsledky provedených výzkumů

V této diplomové práci byly provedeny dva výzkumy v podobě dotazníkového šetření za účasti manažerů společnosti Renault a strukturovaného rozhovoru s jedním z vedoucích manažerů podniku. Dotazníkové šetření proběhlo za účasti 50 manažerů, z nichž největší skupinu dotázaných představovali zaměstnanci ve věkové kategorii 27–39 a 40–54 let. Zároveň se dotazování zúčastnili respondenti, z nichž téměř polovina pracuje ve společnosti více než 5 let.

Všichni dotázaní zaměstnanci společnosti Renault považují komunikaci za velmi důležitý aspekt a téměř 70 % z nich preferuje využívat e-mailovou komunikaci, dalších 27 % upřednostňuje osobní kontakt s kolegy, což bylo potvrzeno i výsledky strukturovaného rozhovoru s vedoucím manažerem. V naléhavých či akutních případech se manažeři obracejí na telefonickou komunikaci, ale často také používají firemní sociální sítě a komunikační platformy jako třeba Microsoft Teams a Yammer. Zaměstnanci vědí, na koho se mají obrátit v případě nějakých nejasností týkajících se jejich práce a podle většiny z nich (80 %) při komunikaci s kolegy nedochází k žádnému zkreslení informací. Navíc podle vedoucího manažera společnosti Renault poskytnuté informace jsou vždy potřebné.

Porady a manažerské diskuze ve společnosti Renault probíhají pravidelně, ale podle názoru vedoucího manažera někdy každotýdenní setkání se mohou zdát jako příliš častá, někdy totiž stačí setkat se jednou za dva nebo tři týdny. Zároveň s tím z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že třetina dotázaných zaměstnanců není spokojena s průběhem daných setkání. Pro efektivnější manažerskou komunikaci zaměstnanci

nabízejí předem informovat účastníky o tématu porady nebo diskuze, dále pak zajišťovat prostor pro vyjádření názorů, otázek nebo připomínek účastníků manažerských setkání a pozorněji sledovat průběh jednání.

Někteří respondenti také uvedli, že měli školení, které zahrnovalo zlepšení znalostí a dovedností v oblasti komunikace. Přitom více než polovina těch zaměstnanců, kteří daný kurz neměli, zmínila, že by se podobného školení chtěla zúčastnit. Dotázaný vedoucí manažer pak zpřesnil, že daný kurz probíhá v rámci celkového zvýšení kvalifikace manažerů společnosti Renault, které je mj. zaměřeno na vedení lidí, asertivitu, time management, sebeřízení, leadership, verbální a neverbální komunikaci, osobní rozvoj, profesní rozvoj, aplikace získaných znalostí apod.

Pokud jde o komunikační aspekty, které jsou nejvýznamnější pro manažery společnosti Renault, zaměstnanci zmínili především obsah sdělení v přímé zpětné vazbě, formulaci písemných sdělení, hmatový vjem a podání ruky, schopnost naslouchání a aktivní přístup k řešení konfliktů. Naproti tomu nejméně důležité pro ně jsou gesta jako doprovodný prvek sdělení, vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání, výše úrovně očí při komunikaci a podřízení svého sdělení sémantické shodě.

Z rozhovoru s vedoucím manažerem společnosti také vyplynulo, že díky open space manažeři jsou v každodenní interakci v práci a informace předávané mezi nimi nejsou nikdy zbytečné. Za ideální nástroj pro komunikaci manažer považuje jak e-mailovou komunikaci, tak i osobní setkání, protože osobní kontakt je podle něj důležitý z hlediska vnímání, vyjasnění a vzájemného okamžitého reagování. Hlavní podmínkou uskutečnění efektivní manažerské komunikace je podle slov manažera čas, který je vždy potřeba si udělat na další kontakt. Nicméně dotázaný respondent také zdůraznil, že komunikace je oblastí, která by se měla ve společnosti Renault zlepšit.

4.2 Výsledky a diskuse

Provedené analýzy umožňují udělat závěr, že celkově se komunikace mezi manažery ve společnosti Renault nachází na odpovídající úrovni s výjimkou několika prvků, které je možné zlepšit pro zefektivnění komunikačních procesů.

Za prvé je nutné provést hloubkové dotazníkové šetření za účasti zaměstnanců společnosti pro zjištění jejich názoru ohledně toho, zda manažerské diskuze a porady se

provádějí s vhodnou a přiměřenou pravidelností. Za druhé je třeba předem rozpracovat měsíční rozvrh zaměstnaneckých porad s přibližným námětem témat, která mohou být diskutována během manažerských setkání. Spolu s tím by měli zaměstnanci předčasné dostávat odkazy na kalendáře s rozepsanými tématy, aby bylo možné připravit se na pracovní schůzky a ušetřit čas na projednání základních informací týkajících se diskutovaného aspektu. Za třetí je nutné vymezit časový prostor pro zaměstnance, kteří chtějí sdělit vlastní názor, položit otázky nebo uvést připomínky týkající se zkoumaného tématu.

Dále je také možné nabídnout zavedení povinného školení pro manažery společnosti, které by se týkalo komunikačních aspektů a konkrétně zlepšení znalostí a dovedností v oblasti komunikačních technik pro prevenci či řešení konfliktů, správných postupů při kladení otázek, metod udržování rámce hovoru v různých situacích, argumentace, vyjednávání, kontrolování a udržování emocí, zvládnutí manipulace, zacílení komunikačního sdělení a citlivých formulací apod.

Zároveň s tím za podmínek každodenní interakce manažerů na pracovišti pro ušetření času na osobní setkání je možné nabídnout větší využití telefonické komunikace.

S ohledem také na to, jaké informace uvedli respondenti dotazníkového šetření během analýzy návrhů na zlepšení efektivity marketingové komunikace ve společnosti, je možné doporučit shrnovat výsledky manažerských diskuzí do několika základních bodů a následně posílat tyto informace manažerům přes e-mail, aby se ty nejdůležitější údaje neztratily hned po osobní diskuzi. Na základě návrhu dalšího respondenta je také možné doplnit manažerské diskuze a porady interaktivními prvky v podobě audiovizuálních prezentací, setkání se zahraničními pracovníky atd.

5 Závěr

Charakteristickým rysem manažerské komunikace je to, že její obsah a cíle jsou zaměřeny na řešení organizačních a sociálních úkolů každé organizace. Nicméně manažerská komunikace, stejně jako běžná komunikace, je obecně považována za složitý a mnohostranný proces, který může zároveň vystupovat jako proces interakce jednotlivců, informační proces, vyjádření postoje zaměstnanců, proces vzájemného působení manažerů, proces empatie a vzájemného porozumění.

Manažerská komunikace zahrnuje celou řadu komunikačních funkcí: komunikativní, interaktivní a funkci vnímání. V užším slova smyslu komunikace je výměnou informací mezi subjektem a objektem řízení. Interakce pak naznačuje určitou formu organizace společných pracovních aktivit a mezosobní percepce znamená proces vzájemného vnímání aktérů řízení jako základ pro jejich komunikační porozumění.

Efektivitu manažerské komunikace nelze považovat za samostatný prvek manažerských aktivit. Komunikace je předpokladem a součástí řídicí činnosti, a proto je vhodné považovat manažerskou komunikaci za takovou formu předání informací, která zajišťuje dosažení cílů řízení činnosti prostřednictvím operativního přenosu potřebných informací, optimálních psychologických účinků, vzájemného porozumění mezi objektem a subjektem řízení a jejich optimální interakce.

Tato diplomová práce je věnována manažerské komunikaci ve vybrané společnosti, kterou je známá francouzská společnost Renault dlouhodobě vyrábějící auta a působící i na českém trhu. Cílem této práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Dílčím cílem práce je vypracovat literární rešerše pro získání základních znalostí, které jsou zapotřebí pro provedení výzkumu v praktické části práce.

Pro naplnění cílů práce je využita řada odborných výzkumných metod, mezi kterými jsou literární rešerše na základě českých a zahraničních odborných zdrojů, analýza interních informací o podniku, dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor s manažerem společnosti, syntéza, analýza a dedukce.

Teoretická část práce je rozdělena na několik kapitol. Za prvé se uvádějí základní definice spojené s managementem a manažerem, popisují se základní východiska

managementu, jeho funkce a procesy, charakteristika manažera, manažerské funkce, kvality a vlastnosti manažera. Pozornost se také věnuje komunikaci a jejím formám, konkrétně pak verbální komunikaci, neverbální komunikaci, manažerské komunikaci a vnitřní komunikaci.

Dále se práce zabývá vlastním průzkumem a analýzou manažerské komunikace ve společnosti Renault. Uvádí se charakteristika zkoumaného podniku, organizace vnitřní komunikace a používaných komunikačních nástrojů. Dále jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření provedeného za účasti manažerů společnosti Renault a také strukturovaného rozhovoru s vedoucím manažerem. Následně jsou výsledky získané metodou syntézy shrnuty pro vyvození relevantních závěrů a krátkou diskuzi na téma manažerské komunikace.

Z výsledků analýz je patrné, že nejvýznamnějšími prvky komunikace pro zaměstnance společnosti Renault jsou obsah sdělení v přímé zpětné vazbě od podřízeného k nadřízenému, formulace písemných sdělení a neverbální forma komunikace v podobě podání ruky čili hmatového vjemu. Důležité pro manažery také jsou přestávky v řeči a gramatická úroveň písemných sdělení při neverbální komunikaci a oční kontakt při komunikaci verbální. Při použití komunikačních kanálů velkou roli hraje srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému.

6 Seznam použitých zdrojů

- ALLEN, Willy Hierro. *El logotipo de Renault* [online]. Paříž, 2012 [cit. 2020-02-21].
Dostupné z:
<https://web.archive.org/web/20170305163010/http://www.excelenciasdelmotor.com/noticia/el-logotipo-de-renault>
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing., 2014. 2. vyd. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. 2. vyd. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti +50 manažerských cvičení a testů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978—80-244-2281-7.
- ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*. Brno: Edika, 2012. 2. vyd. 296 s. ISBN 978-80-266-0124-1.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HAVLENA, Ondřej. *Ekonomie. Komunikační dovednosti* [online]. 2019 [cit. 2019-10-28].
Dostupné také z: <http://www.havlerna.net/ekonomie/komunikacni-dovednosti/>
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 2017. 2. vyd. 266 s. ISBN 978-80-248-4102-1.
- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010. 3. vyd. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* České Budějovice: DesignStudio, 2016. 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- Management, marketing. *Manažerské funkce a role* [online]. [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/manaersk-funkce-role.html>
- ManagementMania.com. *Řízení organizace (Organizational Management)* [online]. 2016, [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>
- Managementmania.com. *Řízení procesů (Process Management)* [online]. 2016 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- OUR BRANDS. <https://group.renault.com> [online]. Paříž, 2019 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://group.renault.com/en/our-company/our-brands/>
- OUR HERITAGE. <https://group.renault.com> [online]. Paříž, 2019 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://group.renault.com/en/our-company/heritage/>
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 4. vyd. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: Čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: ZKV Career, 2018. 272 s. ISBN 978-80-270-3105-4.
- PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- PROCHÁZKA, Roman a kol. *Teorie a praxe poradenské psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2014. 249 s. ISBN 978-80-247-4451-3.

RENAULT CZECH REPUBLIC. *Organizační struktura společnosti v únoru 2020*. 2020.
Renault Česká republika.

Renault představil plán na zlepšení ziskovosti a
prodeje. <https://www.investicniweb.cz> [online]. Praha, 2017 [cit. 2020-02-22].
Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-renault-predstavil-plan-na-zlepseni-ziskovosti-a-prodeje/>

Renault v České republice. <https://www.renault.cz> [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-02-22].
Dostupné z: <https://www.renault.cz/renault-v-ceske-republice.html>

RYBECKÝ, Vladimír. Nový ředitel Renault Trucks pro ČR a
SR. <https://autobible.euro.cz> [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z:
<https://autobible.euro.cz/novy-reditel-renault-trucks-pro-cr-a-sr/>

SKALIČKOVÁ, Jana. Světové obchodní výsledky Skupiny Renault
2019. <https://media.renault.cz> [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z:
<https://media.renault.cz/item/31137-svetove-obchodni-vysledky-skupiny-renault-2019/>

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

WILLIAMS, Garry A. and Robert B. MILLER. *O komunikaci: 10 nejlepších příspěvků
z Harvard Business Review. Změňte způsob, jakým přesvědčujete ostatní*. 2013.
ISBN 978-80-7261-794-4.

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*.
Kralice na Hané: Computer Media, 2011. 104 s. ISBN 978-80-7402-083-4.

7 Přílohy

Příloha číslo 1 Otázky pro rozhovor s vedoucím manažerem společnosti Renault.....	78
Příloha číslo 2 Dotazník pro manažery společnosti Renault	79
Příloha číslo 3 Výsledky dotazníku pro manažery společnosti Renault.....	82

Příloha číslo 1 Otázky pro rozhovor s vedoucím manažerem společnosti Renault

1. Dobrý den, uveďte prosím, jak dlouho pracujete ve společnosti Renault a jakou pozici současně zaujímáte?
2. Absolvoval(a) jste někdy kurz školení zaměřený na manažerskou komunikaci nebo jste zkušenosti manažerské komunikace získal již v praxi?
3. Jak často se uskutečňují porady nebo manažerské diskuze ve společnosti Renault? Jsou pravidelné nebo probíhají podle okolností a potřeb? Považujete tuto část práce za důležitou?
4. Získáváte dostatečné množství informací od svých podřízených v práci během komunikačních procesů? Získávají Vaši podřízení dostatečné množství informací od Vás?
5. Podle Vašeho názoru komunikace mezi manažery pracující ve společnosti Renault celkem je na odpovídající úrovni? Platí to pro komunikaci ve směru shora dolů? Zdola nahoru?
6. Máte pocit, že občas dochází ke zkreslování informací při komunikaci s Vašimi podřízenými? Máte pocit, že hodně informací, které od nich získáváte jsou zbytečné?
7. Jakou formu komunikace (ústní, písemnou, elektronickou) preferujete používat ve společnosti Renault? Jakou formu nejčastěji používají Vaše podřízené?
8. Mohl(a) byste uvést prosím význam osobního kontaktu v komunikaci? Význam písemné komunikace? Elektronické? Měl(a) byste případ ze své praxe, kdy jsou tyto formy nenahraditelné?
9. Používáte komunikační plány při spolupráci s podřízenými? Pokud ano, máte je připravené vlastní nebo stanovené společností Renault?
10. S jakými problémy se nejčastěji potýkáte v průběhu manažerské komunikace ve společnosti Renault?
11. Jaké metody používáte pro zajištění kvalitní a efektivní komunikace ve společnosti čili jakým způsobem danou komunikaci udržujete?

Příloha číslo 2 Dotazník pro manažery společnosti Renault

1. část výzkumu

1. Označte prosím Váš věk:
 - 18-26 let
 - 27-39 let
 - 40-54 let
 - 55 a více let

2. Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti Renault?
 - méně než 1 rok
 - 1-2 roky
 - 3-5 let
 - více než 5 let

3. Považujete komunikaci mezi manažery ve společnosti Renault za důležitou?
 - rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne

4. Jaký způsob komunikace preferujete při spolupráci s kolegy a nadřízenými ve společnosti Renault?
 - osobní
 - telefonický
 - písemný
 - elektronický (e-mail)

5. Jaký způsob komunikace byste použil(a) v naléhavém případě, kdy je zapotřebí co nejrychleji a včasěji předat důležité informace Vaším kolegům nebo nadřízeným?
 - osobní
 - telefonický
 - písemný
 - elektronický (e-mail)

6. Víte, na koho se máte obrátit v případě nějakých nejasností týkajících se Vaše práce?
 - ano
 - ne

7. Máte pocit, že občas dochází ke zkreslování informací při komunikaci s Vašimi kolegy nebo nadřízenými v práci?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
8. Porady/manažerské diskuze ve společnosti Renault probíhají:
- pravidelně
 - nepravidelně
9. Jste spokojen(a) s tím, jak probíhají porady/manažerské diskuze ve společnosti Renault?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
10. Co podle Vašeho názoru je potřeba změnit pro efektivnější komunikaci mezi manažery během porady nebo manažerské diskuze ve společnosti Renault? (je možné zvolit několik odpovědí)
- zajistit včasný příchod všech účastníků porady/diskuze
 - omezit použití mobilního telefonu
 - pozorněji sledovat průběh jednání
 - předem informovat účastníky o tématu porady/diskuze
 - dodržovat časový harmonogram porad/diskuzí
 - nepřerušovat v řeči jiné účastníky
 - zajistit prostor pro vyjádření svého názoru, otázky nebo připomínky
 - diskutovat téma, které zajímá minimálně 3 účastníky
 - jiné (uveďte prosím)
11. Máte ve společnosti Renault kurz školení zaměřený na zlepšení znalostí a dovedností v oblasti komunikace?
- ano
 - ne
 - nevím
12. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) kladně, popište prosím, jak daný kurz probíhá? Pokud jste odpověděl(a) záporně, uvítal(a) byste podobnou možnost?
-

2. část výzkumu

Přidělte prosím význam níže uvedeným prvkům manažerské komunikace na škále významu od 1 do 4, kde 4 má zásadní význam a 1 – malý význam.

1. Obsah komunikace	1	2	3	4
Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (jak chápu jeho důležitost)				
Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (za koho tě považuji)				
Podřízení svého sdělení sémantické shodě (jak to chápu já a jak ty)				
2. Formy komunikace	1	2	3	4
Verbální				
Správná artikulace				
Vhodná rychlost řeči				
Hlasitost řeči				
Přestávky v řeči (umožnění partnerovi účastnit se diskuse)				
Nepoužívání expletiv („prázdných slov“)				
Nepoužívání barbarismů (cizích termínů, s kterými není seznámen příjemce sdělení)				
Formulace písemných sdělení				
Gramatická úroveň písemných sdělení				
Neverbální				
Podání ruky, hmatový vjem				
Oční kontakt				
Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličejí				
Gesta jako doprovodný prvek sdělení				
Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání				
Převýšení očí v komunikaci				
3. Komunikační kanály	1	2	3	4
Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému				
Relevantní obsah tohoto sdělení (nic navíc)				
Volba formy tohoto sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti				
Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)				
Nefiltrovaná přímá zpětná vazba (není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepřijemného)				
Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni				
Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni				
4. Komunikační dovednosti	1	2	3	4
Pozorování při komunikaci				
Schopnost naslouchání				
Schopnost empatie				
Přijímání závěrů na základě komunikace				
Vyjednávací schopnosti				
Aktivní přístup k řešení konfliktů				
5. Principy efektivní komunikace	1	2	3	4
Shoda v oblasti cílů (formulace cíle pro nižší úroveň řízení je jiná než pro vyšší úroveň, ale je jeho součástí)				
Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných				
Respekt v komunikaci (nepodceňování komunikačního partnera)				

Příloha číslo 3 Výsledky dotazníku pro manažery společnosti Renault

<i>Otázka</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>VAP</i>	<i>sx</i>	<i>V</i>	<i>Pořadí</i>
Obsah komunikace								
Sdělení svého vztahu ke sdělovanému obsahu (jak chápu jeho důležitost)	7	10	13	20	2,92	4,82	1,65	21–22
Sdělení svého vztahu k příjemci zprávy (za koho tě považuji)	3	3	17	17	2,56	7,00	2,73	27
Podřízení svého sdělení sémantické shodě (jak to chápu já a jak ty)	3	30	13	3	2,28	11,03	0,21	30
Formy komunikace – verbální								
Správná artikulace	0	20	10	20	3	8,29	0,36	16–17
Vhodná rychlost řeči	3	17	13	17	2,48	5,72	0,43	28
Hlasitost řeči	7	7	23	13	2,84	6,54	0,43	23–24
Přestávky v řeči (umožnění partnerovi účastnit se diskuse)	3	13	24	20	3,22	7,97	0,40	8–9
Nepoužívání expletiv („prázdných slov“)	6	7	20	17	2,96	6,10	0,48	18–19
Nepoužívání barbarismů (cizích termínů, s kterými není seznámen příjemce sdělení)	3	13	17	17	2,96	5,72	0,52	18–19
Formulace písemných sdělení	3	10	27	20	3,6	9,19	0,39	2
Gramatická úroveň písemných sdělení	0	13	13	24	3,22	8,50	0,38	8–9
Formy komunikace – neverbální								
Podání ruky, hmatový vjem	0	20	23	17	3,54	8,92	0,40	3
Oční kontakt	7	3	17	23	3,12	7,92	0,39	15
Sdělení prostřednictvím mimických změn v obličeji	7	17	23	3	2,44	7,92	0,31	29
Gesta jako doprovodný prvek sdělení	3	24	20	3	1,38	9,60	0,14	33
Vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání	0	7	30	13	1,5	11,10	0,14	32
Převýšení očí v komunikaci	3	24	20	3	2,18	9,60	0,23	31
Komunikační kanály								
Srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému	7	0	13	30	3,18	11,10	0,29	10
Relevantní obsah tohoto sdělení (nic navíc)	4	13	20	13	2,84	5,68	0,50	23–24
Volba formy tohoto sdělení vzhledem k jeho obsahu a závažnosti	7	0	33	10	2,92	12,38	0,24	21–22
Obsah sdělení v přímé zpětné vazbě (od podřízeného k nadřízenému)	7	3	20	20	3,86	7,63	0,51	1
Nefiltrovaná přímá zpětná vazba (není poskytnuta s obavou ze sdělení něčeho nepříjemného)	3	7	27	13	3	9,10	0,33	16–17
Formální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	3	7	30	10	2,94	10,40	0,28	20
Neformální komunikace horizontálně vedená na stejné organizační úrovni	0	27	17	6	2,58	10,36	0,25	26
Komunikační dovednosti								
Pozorování při komunikaci	3	3	27	17	3,16	10,14	0,31	11–13
Schopnost naslouchání	3	3	10	34	3,5	12,74	0,27	4
Schopnost empatie	0	13	17	20	3,14	7,63	0,41	14
Přijímání závěrů na základě komunikace	3	3	27	17	3,16	10,14	0,31	11–13
Vyjednávací schopnosti	7	0	13	30	3,32	11,10	0,30	7
Aktivní přístup k řešení konfliktů	7	0	6	37	3,46	14,40	0,24	5
Principy efektivní komunikace								
Shoda v oblasti cílů (formulace cíle pro nižší úroveň řízení je jiná než pro vyšší úroveň, ale je jeho součástí)	7	10	30	13	3,38	8,92	0,38	6
Společná odpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	10	13	30	7	2,68	8,92	0,30	25
Respekt v komunikaci (nepodceňování komunikačního partnera)	3	10	13	24	3,16	7,57	0,42	11–13