

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerská komunikace

Bc. Lukáš Sojka

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lukáš Sojka

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerská komunikace

Název anglicky

Communication in management

Cíle práce

Cílem práce je zjistit úlohu prvků komunikace v manažerské práci, využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

Doporučené zdroje informací

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

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

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

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.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 02. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerská 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 12.3.2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph.D. za odborné rady a pomoc s vypracováním diplomové práce. Dále bych rád poděkoval všem manažerům v daných firmách za spolupráci a poskytnutí všech potřebných informací pro vypracování diplomové práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval mé rodině a všem blízkým, kteří mě podporovali během studia.

Manažerská komunikace

Souhrn

Práce se zabývá problematikou manažerské komunikace, která se řadí k nejdůležitějším manažerským kompetencím a je klíčovým nástrojem pro efektivní řízení a vedení zaměstnanců, plnění pracovních úkolů a dosahování stanovených cílů.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je věnována teoretickému vymezení manažerské komunikace a vysvětlení základních pojmů jako management; manažer, jeho osobnost a role v procesu komunikace; komunikační kanály, nástroje, formy a techniky; efektivita manažerské komunikace; vyjednávací schopnosti; konflikty a bariéry v komunikaci. Druhá část je věnována vlastnímu výzkumu, který má formu dotazníkového šetření ve vybraných firmách. Předmětem zkoumání je subjektivní vnímání důležitosti jednotlivých aspektů komunikace mezi manažery, podřízenými zaměstnanci a mezi manažery navzájem, a to jak z pohledu celé skupiny manažerů, tak i se zohledněním délky manažerské praxe.

Klíčová slova: komunikace, manažer, management, verbální, neverbální, bariéry, konflikty

Communication in management

Summary

This thesis deals with the issue of manager's communication, which is one of the most important managerial competencies and is a key tool for effective management and management of employees, fulfillment of work tasks and achievement of set business goals.

The thesis is divided into two main parts. The first part is devoted to the theoretical definition of managerial communication and explanation of basic terms such as management; manager, his personality and role in the communication process; communication channels, tools, forms and techniques; the effectiveness of manager's communication; negotiation skills; conflicts and obstacles in communication. The second part is dedicated to the own research, which takes the form of a questionnaire survey in selected companies. The object of the research is subjective perception of the importance of individual aspects of communication between managers, subordinate employees and managers between each others; both from the point of view of the whole group of managers and taking into account the length of managerial practice.

Keywords: communication, manager, management, verbal, non-verbal, barriers, conflicts

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
2.2.1 Teoretické vymezení zkoumané problematiky	12
2.2.2 Primární data	13
2.2.3 Objekty a respondenti výzkumu	13
2.2.4 Zpracování dat	14
2.2.5 Zobecnění dat, shrnutí výsledků a diskuse	15
3 Teoretická východiska	16
3.1 Management	16
3.2 Manažer	18
3.2.1 Osobnost manažera	18
3.2.2 Role manažera	21
3.3 Komunikace	23
3.3.1 Charakteristika, cíl a proces komunikace	23
3.3.2 Komunikační kanály	26
3.4 Manažerská komunikace	28
3.4.1 Efektivita manažerské komunikace	28
3.4.2 Komunikační nástroje manažera	30
3.4.3 Formy a techniky manažerské komunikace	33
3.4.3.1 Verbální komunikace	33
3.4.3.2 Neverbální komunikace	36
3.4.4 Vyjednávací schopnosti manažera	37
3.4.5 Komunikační bariéry	39
3.4.6 Manažer a řešení konfliktů	41
4 Vlastní práce	44
4.1 Objekty výzkumu	44
4.2 Výsledky dotazníkového šetření	47
4.2.1 Osobní a pracovní údaje	48
4.2.2 Vybrané aspekty komunikace s podřízenými zaměstnanci	51
4.2.3 Vybrané aspekty komunikace mezi manažery navzájem	64
4.2.4 Vnímání komunikace u manažerů s různou délkou praxe	74
5 Výsledky a diskuse	79
5.1 Komunikace s podřízenými zaměstnanci	79
5.2 Komunikace mezi manažery	81
6 Závěr	82
7 Seznam použitých zdrojů	83
8 Přílohy	86

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma komunikačního procesu	24
--	----

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Odlišnosti v komunikaci mužů a žen	40
Tabulka č. 2: Význam vybraných aspektů komunikace manažerů a podřízených zaměstnanců	62
Tabulka č. 3: Význam vybraných aspektů komunikace mezi manažery navzájem	72
Tabulka č. 4: Vnímání komunikačních aspektů manažery s praxí do 6 let	74
Tabulka č. 5: Vnímání komunikačních aspektů manažery s praxí nad 7 let	77

Seznam grafů

Graf č. 1: Věková kategorie respondentů	48
Graf č. 2: Délka manažerské praxe	48
Graf č. 3: Velikost řízeného pracovního týmu	49
Graf č. 4: Úroveň dosaženého vzdělání	50
Graf č. 5: Význam sestupné komunikace s podřízenými zaměstnanci	51
Graf č. 6: Význam vzestupné komunikace s podřízenými zaměstnanci	52
Graf č. 7: Význam pracovních porad	52
Graf č. 8: Význam osobních konzultací, pochůzek a diskusí	53
Graf č. 9: Význam telefonické konzultace	54
Graf č. 10: Význam komunikace prostřednictvím výpočetní techniky	54
Graf č. 11: Význam obousměrné zpětné vazby	55
Graf č. 12: Význam neformální komunikace	56
Graf č. 13: Význam formální komunikace	56
Graf č. 14: Význam neverbální komunikace	57
Graf č. 15: Význam vizuálních kvalit manažera	58
Graf č. 16: Význam aktivního zapojení zaměstnanců do porad	58
Graf č. 17: Kvalita prezentačních dovedností manažera	59
Graf č. 18: Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací	60
Graf č. 19: Kvalita vzájemných vztahů bez existence komunikačních bariér	60
Graf č. 20: Význam otevřenosti vzájemné komunikace	61
Graf č. 21: Význam horizontální komunikace	64
Graf č. 22: Význam diagonální komunikace	65
Graf č. 23: Význam neformální komunikace mezi manažery	65
Graf č. 24: Význam formální komunikace mezi manažery	66
Graf č. 25: Význam pracovních porad	66
Graf č. 26: Význam osobních konzultací, pochůzek a diskusí manažerů	67
Graf č. 27: Význam telefonické komunikace manažerů	68
Graf č. 28: Význam komunikace manažerů prostřednictvím PC	68
Graf č. 29: Význam přátelské atmosféry v manažerském týmu	69
Graf č. 30: Význam kvalitního a včasného řešení konfliktů mezi manažery	69
Graf č. 31: Význam proaktivity v řešení mezilidských konfliktů	70
Graf č. 32: Význam otevřenosti vzájemné komunikace	71
Graf č. 33: Důležitost vzájemného respektu v komunikaci	71

1 Úvod

Komunikace představuje klíčový atribut mezilidského dorozumívání a týká se všech oblastí lidského bytí ve všech etapách života. Umožňuje lidem vyjadřovat vlastní pocity, názory, postoje a hodnoty. Komunikace se též přímo podílí na uspokojování mnoha druhů potřeb, zejména kulturních a sociálních. Komunikovat se každý člověk učí již od útlého věku, např. čtením, psaním, nasloucháním, mluvením, nicméně schopnost skutečně efektivní, asertivní a srozumitelné komunikace je poměrně sofistikovanou disciplínou, a to nejen v soukromém životě, ale i v prostředí organizací a managementu.

Firmy a organizace si důležitost interní komunikace uvědomují stále více, protože přímo souvisí s ekonomickou úspěšností a tržní konkurenceschopností. Kvalita firemní komunikace se přímo odráží v pracovní výkonnosti, chování, personálních činnostech, loajalitě a motivaci zaměstnanců. Právě zaměstnanci často tvoří nejdůležitější a nejhodnotnější kapitál firem a funkční komunikace ovlivňuje jejich vztah k sobě navzájem i k manažerům.

Manažerská práce je charakteristická neustálým kontaktem s jinými lidmi, ať už z řad přímo podřízených zaměstnanců, dodavatelů, obchodních partnerů, zákazníků nebo jiných manažerů v organizační hierarchii společnosti. Z toho vyplývá nutnost neustálé komunikace, protože každý manažer velkou část svého pracovního života věnuje prezentování svých návrhů, pracovních úkolů, výsledků a názorů, s čímž souvisí i jeho snaha přesvědčovat ostatní zaměstnance společnosti o správnosti a potřebnosti jím navrhovaných řešení. Nutným předpokladem kvalitní komunikace mezi manažerem a zaměstnanci je dostatečná úroveň vyjednávacích, přesvědčovacích a prezentačních schopností, které vedou k optimální pracovní angažovanosti a motivaci zaměstnanců a tím k dosahování podnikových cílů.

Komunikace se řadí k tzv. měkkým (soft) manažerským dovednostem a její zvládnutí je pro kvalitu výkonu manažerské práce zcela nezbytné. S pomocí komunikace manažer získává veškeré informace potřebné pro další aspekty své práce, např. rozhodování, kontrolu, plánování, organizování, atd. Z toho důvodu není možné význam komunikace podceňovat, protože dosahování podnikových cílů vyžaduje efektivní, plynulý a bezproblémový proces výměny informací. Pokud ve firmě existují komunikační bariéry, manažeři aktivně nepracují se zpětnou vazbou, případně význam komunikace zcela

podceňují, přestávají být zaměstnanci schopni vzájemně spolupracovat, hrozí riziko formulování neefektivních cílů, což komplikuje i jejich dosahování.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je, prostřednictvím dotazníkového šetření, analyzovat a vyhodnotit důležitost a význam vybraných aspektů komunikace pro manažery působící ve zkoumaných společnostech, a to jak ve vztahu manažerů k podřízeným zaměstnancům, tak i mezi manažery navzájem. Dílčím cílem je zjistit, jaké odlišnosti existují ve vnímání komunikačních aspektů z hlediska délky manažerské praxe.

Předpokladem naplnění výše uvedených cílů je zpracování literární rešerše na téma manažerské komunikace, která bude sloužit jako zdroj informací pro návrh a vyhodnocení vlastního výzkumu (dotazníkového šetření) ve vybraných firmách, a také jako východisko pro shrnutí a diskusi výsledků provedeného výzkumu.

2.2 Metodika

Práce je tvořena dvěma samostatnými celky. První část je věnována literární rešerši, respektive teoretickému vymezení problematiky manažerské komunikace, druhá část je tvořena vlastní prací, tedy analýzou a vyhodnocením významu komunikace pro manažery ve vybraných společnostech.

2.2.1 Teoretické vymezení zkoumané problematiky

Teoretická část práce, respektive literární rešerše, je založena na deskriptivní metodě. Cílem první kapitoly je vysvětlení základních pojmů jako management, osobnost a role manažera. Samostatná kapitola je věnována obecné charakteristice procesu komunikace, komunikačním kanálům a zejména komunikaci manažerské: nejdůležitějším komunikačním nástrojům, formám a technikám komunikace manažera, efektivitě manažerské komunikace a vyjednávacím schopnostem. Pozornost bude věnována i existenci komunikačních bariér a způsobům řešení konfliktů v komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Zdrojem pro zpracování literární rešerše jsou zejména tematicky zaměřené monografie českých i zahraničních autorů.

2.2.2 Primární data

Primární data, která slouží jako základní zdroj informací potřebných pro realizaci jakéhokoliv výzkumu, mohou být dle Kozla a kol. (2011, s. 158-159) získána čtyřmi základními technikami: pozorováním, dokumentovou analýzou, rozhovorem a dotazováním. Vzhledem k počtu respondentů a stanovenému cíli práce bylo nejjednodušší a nejrychlejší cestou vytvoření písemného dotazníku, který byl následně distribuován manažerům vybraných společností. Technika dotazování patří dle Foreta a Stávkové (2003, s. 40 a 48) k nejdůležitějším výzkumným technikám, která umožňuje získání a následné srovnání názorů, postojů a hodnot vybraného vzorku respondentů. Dotazník má většinou podobu jednoduchého formuláře, který obsahuje různé typy otázek (uzavřené, otevřené), případně hodnotící škály.

V práci je využit dotazník, který je rozdělen na tři hlavní celky. Cílem prvního celku je zjištění osobních a pracovních údajů, a sice věku, délky manažerské praxe, počtu přímo podřízených zaměstnanců a nejvyššího dosaženého vzdělání. Zde měli respondenti uvést jednu z nabízených možností. Druhá část dotazníku je zaměřena na subjektivní hodnocení důležitosti vybraných aspektů komunikace manažera s podřízenými zaměstnanci. Obdobný účel měla i třetí část dotazníku, která řešila hodnocení aspektů v komunikaci mezi manažery navzájem. Druhá i třetí část dotazníku využívala principu hodnotící škály. Respondenti měli vybrané aspekty komunikace ohodnotit stupněm 4 = nejvýznamnější, až stupněm 1 = nejméně významný.

2.2.3 Objekty a respondenti výzkumu

Předpokladem realizace výzkumu (dotazníkového šetření) bylo nalezení vhodných společností a manažerů, kteří by byli ochotni zúčastnit se šetření a vyplnit dotazník. Osloveni byli manažeři různého pohlaví, věkových kategorií, také šlo o manažery více či méně početných pracovních týmů. Cílem bylo zajištění co nejpestřejšího vzorku respondentů. Za účelem naplnění dílčího cíle práce byli manažeři rozděleni dle délky manažerské praxe.

2.2.4 Zpracování dat

Získaná primární data jsou zpracována s pomocí základních statistických metod. První metodou je *četnost*, kterou Kozel a kol. (2011, s. 112) definují jako "počet výskytu hodnot proměnné-jednotlivých variant odpovědí". Absolutní četnost n_i je tvořena sumou jednotlivých variant odpovědí, relativní četnost p_i pak vyjadřuje poměr absolutní četnosti k celkovému vzorku (souboru) respondentů. Relativní četnost má zpravidla vyšší vypovídací hodnotu a bývá často vyjadřována v procentech (Neubauer a kol., 2016, s. 35):

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

Další využitou metodou je *vážený aritmetický průměr*, který představuje zobecnění aritmetického průměru a umožňuje charakterizovat statistický soubor dle různé důležitosti (váhy) přisuzované hodnotám (variantám znaku) x_1, \dots, x_k v četnosti n_1, \dots, n_k (Neubauer a kol., 2016, s. 41-42):

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{n} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{x_1 \cdot n_1 + x_2 \cdot n_2 + \dots + x_k \cdot n_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k}$$

Pro vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření jsou též využity *ukazatele variability*, které umožňují měřit kolísavost získaných dat (dále viz např. Souček, 2006, s. 20). Kolísavost může být posuzována buď jako vzájemná rozdílnost hodnot sledované veličiny, případně jako rozdílnost od hodnoty vypočteného aritmetického průměru. Měření variability může být využito k posouzení homogenity (stejnorodosti) souboru hodnot a též k posouzení kvality získaných informací, která je ilustrována vypočtenou hodnotou průměru. Pokud soubor vykazuje menší variabilitu, lze např. aritmetický či vážený průměr považovat za výstižnější, co se týče hodnocení úrovně hodnot souboru. Mezi základní ukazatele variability patří rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient (Souček, 2006, s. 20-22):

Nejužívanější mírou variability je *rozptyl*, jenž je definován jako aritmetický průměr čtverců odchylek naměřených hodnot od průměru. V případě dotazníkového šetření bude využit vážený rozptyl s^2_x , který přihlíží k četnosti obměn hodnot:

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

Rozptyl nelze považovat za interpretovatelnou hodnotu, protože je vyjádřením čtverců měrných jednotek. Z toho důvodu je využívána jeho druhá odmocnina v podobě *směrodatné odchylky* s_x , která vždy nabývá kladných hodnot.

Mezi relativní ukazatele variability, které umožňují srovnávat více souborů hodnot využívajících rozdílné měrné jednotky, patří *variační koeficient* V_x :

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

Koeficient tedy nevyjadřuje variabilitu v původní měrné jednotce, ale jde o poměr vypočtené směrodatné odchylky a průměru. Většinou se vyjadřuje v procentech a udává, kolika procenty se jednotlivé hodnoty od vypočteného průměru odchylují. Vnitřně nesourodé soubory hodnot jsou charakterizovány variačním koeficientem převyšujícím 50 %.

2.2.5 Zobecnění dat, shrnutí výsledků a diskuse

Výsledky dotazníkového šetření jsou s pomocí výše uvedených statistických metod vyhodnoceny a také srovnány s využitím kritéria délky manažerské praxe. Získané údaje jsou následně zobecněny a transformovány do shrnutí a diskuse získaných výsledků.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Termín management, resp. kořeny jeho vzniku, lze nalézt na počátku 20. století a souvisí s anglickým "to manage", neboli "řídit" či "zvládat". V managementu totiž principiálně nejde o pouhé plnění pracovních příkazů, ale i o následnou kontrolu kvality splněných úkolů, samostatnost, angažovanost a odpovědnost všech osob, jež na procesech směřovaných k efektivnímu výkonu participují (Drucker, 2002, s. 15-16; Tureckiová, 2004, s. 27).

Řízení se dle Wehricha a Koontze (1993, s. 16) řadí k nejdůležitějším lidským činnostem, které byly z historického hlediska soustředěny na dosahování sofistikovanějších cílů a za tímto účelem bylo třeba organizovat určité skupiny lidí. Pokud by o dosažení daných cílů usilovali jednotlivci, byl by daný proces o poznání zdoluhavější a náročnější. Narůstající potřeba koordinace individuálního úsilí v rámci organizovaných skupin postupně zvyšovala význam vedoucích členů-manažerů. Výše uvedení autoři managementem rozumí *"proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů"* (Wehrich a Koontz, 1993, s. 16). Jiní autoři spatřují smysl managementu v zabezpečení produktivity lidské práce a inspirování zaměstnanců k zajišťování či zvyšování pracovního výkonu. Jinými slovy jde o *"proces koordinování činnosti skupiny zaměstnanců, realizovaný skupinou nebo jednotlivcem za účelem dosažení určitých výsledků"* (Donnelly a kol., 1997, s. 24-25). Z hlediska zajištění optimálního fungování organizace (2002, s. 24) musí management plnit rozdílné, ale stejně důležité kategorie úkolů, a sice:

- stanovení účelu a poslání konkrétní organizace bez ohledu na její zaměření;
- zajištění pracovní produktivity a efektivity;
- řízení sociálních důsledků a sociálních povinností plynoucích z činnosti dané organizace.

Tureckiová (2004, s. 28) význam managementu řadí jednak do oblasti specifických činností, jež jsou vykonávány řídicími pracovníky, ale také do předmětu či účelu studia, způsobu práce s lidmi a též jej chápe jako samotné pojmenování řídicích pracovníků.

Thomson (2007, s. 18) zmiňuje pět nejdůležitějších oblastí, které souvisí s procesem řízení, a sice plánování, organizování, rozhodování, kontrolu a komunikaci. *Plánování* má

dle Bělohlávka (2001, s. 97) "*přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace*". Sestavování plánů má reflektovat zejména vizi a záměry organizace, či prognózy jejího vývoje. Armstrong a Stephens (2009, s. 51) mezi plánovací činnosti řadí předvídání a programování, plánování počtu zaměstnanců, stanovování cílů, pracovních postupů a standardů, přípravu rozpočtu, plánování materiálu a dalšího vybavení firmy.

Dalším typem činnosti je *organizování*, jehož cílem je systematické uspořádání různých činností a aktivit v organizaci. V rámci organizování musí být manažer schopen jasně stanovit úkoly, cíle a vazby mezi pracovními úseky, aby bylo zajištěno efektivní plnění pracovních úkolů (Tureckiová, 2004, s. 7).

Rozhodování souvisí s činností manažerů na všech úrovních řízení, přičemž jejich vliv může mít značný dopad na úspěšnost organizace, např. z hlediska strategického směřování, nebo dílčích aspektů výkonnosti. Kvalita manažerských rozhodnutí též představuje měřítko efektivnosti jejich činnosti a hodnoty pro organizaci (Donnelly a kol., 1997, s. 164).

Funkce *kontrolování* souvisí se "*všemi aktivitami, s jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosažené výsledky odpovídají výsledkům plánovaným*". K nejdůležitějším typům kontroly patří kontrola průběžná, preventivní a kontrola se zpětnou vazbou (Donnelly a kol., 1997, s. 325-328). Posledním typem manažerské činnosti, která je z titulu zaměření práce současně nejdůležitější, je *komunikování*, jehož vysvětlení bude předmětem následujících kapitol.

3.2 Manažer

Manažeři dle Armstronga a Stephensové (2008, s. 38) zodpovídají za bezproblémový chod organizace a dosahování stanovených cílů. Za tímto účelem jsou jim přiděleny pravomoci a záštita nad lidmi, kteří v dané organizaci, případně její části, pracují. Naplňování těchto pravomocí probíhá prostřednictvím osobního vlivu a vedení, jež plyne ze znalostí a postavení manažera. Manažery lze dle Blažka (2014, s. 14-15) klasifikovat dle úrovní řízení, a sice na:

- *top manažery (vrcholové manažery)*, kteří mají na starosti řízení organizace jako celku a její reprezentaci navenek, např. vůči orgánům státní správy, dodavatelům, bankám, zákazníkům a dalším důležitým subjektům;
- *střední manažery*, kteří tvoří relativně početnou a různorodě zaměřenou skupinu vedoucích pracovníků. Plní roli "převodových pák" mezi vrcholovým a nižším managementem;
- *manažery první linie*, kteří působí na nejnižších řídicích stupních a jsou v bezprostředním styku s podřízenými zaměstnanci.

V souvislosti s profesí manažera zmiňují Armstrong a Stephensová (2008, s. 28) i pojem *leadership*, který znamená "*způsobovat, aby někdo s někým šel, ..., poskytovat vedení, návod*". Leadership je schopnost manažera vést zaměstnance k dosažení kýžených výsledků a zároveň je inspirovat k vynaložení maximálního úsilí a k oddanosti dané věci.

3.2.1 Osobnost manažera

Podle Švarcové a kol. (2007, s. 197) ztělesňuje manažer profesi, jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů ve svěřených organizačních jednotkách. Zároveň se účastní tvorby a zajištění těchto cílů, k čemuž využívá kolektiv spolupracovníků. Šuleř (2008, s. 3) dodává, že manažeři mohou v odlišně zaměřených organizacích a firmách pracovat na různých pozicích, z toho důvodu je poměrně obtížně ideálního či úspěšného manažera charakterizovat. Praxe ovšem naznačuje, je třeba odlišovat tři základní hodnotové složky osobnosti manažera, a sice jeho vlastnosti; soubor znalostí, dovedností a schopností a nakonec jeho potřeby, hodnoty, postoje a zájmy.

Říčan (2007, s. 39) rozumí *vlastností* to, co člověka definuje, charakterizuje a odlišuje od ostatních. Vlastnosti mohou být čistě morfologické (vzhled), dále neurofyzilogické, biochemické, ale zejména psychologické, které jsou určující pro vzorce

jednání a chování člověka v konkrétních situacích. Folwarczná (2010, s. 15-22) rozlišuje několik vlastností ideálního a úspěšného manažera:

- Představuje příklad pro své nadřízené. Zaměstnanci totiž vnímají, zda se manažer chová a jedná tak, jak sám vyžaduje od nich. Jinými slovy zaměstnanci se tolik nesoustředí na plnění příkazů manažera, ale často od něj přejímají vzorce chování.
- Manažer dobře zná své kvality a nedostatky, resp. dobrý manažer, který dokáže adekvátně motivovat své podřízené, by neměl být nesmělá a nejistá osobnost.
- Manažer by na sobě měl průběžně pracovat, vzdělávat se, rozvíjet své schopnosti a také experimentovat.
- Manažer by se měl pružně přizpůsobovat novým trendům a zároveň změny sám iniciovat, nehrát tedy pouze pasivní roli. Zaměstnanci v praxi na jakékoliv změny reagují většinou negativně, zejména pokud se to týká zaběhnutých a funkčních procesů. Právě osobnost manažera má hrát významnou roli v implementaci změn tak, aby je zaměstnanci dobře vnímali a pochopili jejich význam a užitek.
- Systémová práce manažera, tedy schopnost oddělit příčiny a následky a pochopit fungování procesů, umožňují manažerovi odhalit jádro problémů vzniklých na pracovišti a motivovat zaměstnance k experimentům či inovacím.
- Pozitivní myšlení manažera a kvalita komunikace jsou taktéž jedny z klíčových vlastností. Přispívají k redukci negativní atmosféry v řízeném týmu, která má tendenci k velmi rychlému přenosu. Na motivaci zaměstnanců též pozitivně působí umění manažera zaujmout a nadchnout se pro věc.

Výkon manažera dle Provaníka (2002, s. 121) úzce souvisí s jeho *kompetencemi*, tedy souborem znalostí, dovedností a schopností. Znalosti lze charakterizovat jako teoretické poznatky osvojené v průběhu studia a zejména v některých oborech představují základní předpoklad praktického výkonu manažerské profese. Dovednosti představují takové schopnosti, které umožňují manažerovi výkon konkrétních činností. Velkou měrou jsou dány výchovou. Schopnosti vyjadřují vrozené kompetence, talent a vlohy daného člověka, které mohou být v praxi a v průběhu socializace dále formovány a utvářeny. Všechny výše uvedené složky jsou vzájemně velmi úzce propojené. Folwarczná (2010, s. 30-31) schopnosti dále člení na odborné, tj. týkající se technologických, strukturálních či ekonomických atributů manažerské práce; a schopnosti jednat a komunikovat s lidmi.

Poslední výše zmíněnou složkou osobnosti jsou *potřeby, hodnoty, postoje a zájmy*. Potřeby lze dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 145) charakterizovat jako uvědomělý stav nedostatku, tedy toho, co člověku chybí k pocitu spokojenosti. Klasický koncept hierarchie potřeb představil Abraham Maslow, který potřeby dle jejich důležitosti seřadil následovně (viz např. Dědina a Cejthamr, 2005, s. 145):

- *fyzické potřeby*: potřeby související se životem a bytím člověka (jídlo, pití, dýchání, spánek, aktivita, teplo, atd.);
- *jistota a zajištění*: osvobození od hrozby napadení, bolesti, nebezpečí, potřeba předvídání a životního řádu;
- *potřeba lásky*: společenská aktivita a sociální kontakt, přátelství, vztahy, příslušnost k jinému;
- *potřeba vážnosti*: sebeúcta, úcta ostatních, potřeba nezávislosti, úspěchu, svobody, moci, důvěry, ocenění, pozornosti, atd.
- *potřeba seberealizace*: rozvoj a růst vlastního potenciálu.

Uspokojení hierarchicky nižší potřeby znamená zpravidla ztrátu dosavadního motivátoru a potřebu uspokojovat potřebu hierarchicky vyšší. Jinými slovy člověk je motivován pouze potřebami neuspokojenými. Maslow ale zároveň připouštěl odlišnou hierarchii potřeb danou kulturními a společenskými odlišnostmi či preferencemi jednotlivců.

Hodnoty dle Lojdy (2011, s. 11-12) představují z psychologického hlediska základní složku toho, co člověka motivuje. Pro pochopení jednání a chování lidí je tedy třeba znát jejich vlastnosti, hodnoty a schopnosti. Hodnoty, resp. hodnotové žebříčky, poskytují informace o preferencích a motivačních faktorech každého člověka. Dle Lojdy jsou nejdůležitějšími hodnotami manažerů rodina a zdraví, postavení ve společnosti a kariérní růst, kolegiálnost, naplňující práce a výše finančního ohodnocení.

3.2.2 Role manažera

Folwarczná (2010, s. 29-33) konstatuje, že od manažera se obecně čeká, že jeho práce bude korespondovat se zájmy a cíli zaměstnavatele. Toho může být docíleno tím, že se zájmy manažera a zaměstnavatele shodují; případně se neshodují úplně, ale manažer to respektuje a zájmy zaměstnavatele preferuje před zájmy vlastními. Z titulu své pozice rozhoduje manažer o věcech, o kterých je kvalitněji informován a k čemu je relativně více kompetentní. Postoje manažera jsou tvořeny v průběhu pracovní praxe a na základě dosažených zkušeností. Změna postojů je poměrně náročný proces, který vyžaduje odhodlání a velkou míru pochopení, často za pomoci kolegů a blízkého okolí. Armstrong a Stephensová (2008, s. 28) vidí základní roli manažerů (lídrů) v:

- *definování úkolů*, tzn. zaměstnancům musí být zřejmé, co od nich manažer očekává;
- *plnění úkolů*, tzn. manažer se stará o naplnění účelu dané pracovní skupiny, tedy splnění nastaveného kvalitativního či kvantitativního cíle;
- *udržování efektivních vztahů*, a to mezi lidmi ve skupině navzájem a mezi manažerem a skupinou. Efektivní jsou vztahy tehdy, pokud přispívají ke splnění stanoveného úkolu.

Podle Šuleře (2008, s. 39) je při posuzování manažerských rolí třeba brát v potaz, že čelí různým či vzájemně protichůdným očekáváním. Bez ohledu na odvětví činnosti dané organizace manažer většinou vykonává podobné role, nicméně jejich důležitost se může v závislosti na úrovni řízení lišit. Odborná literatura obvykle hovoří o čtyřech základních manažerských rolích:

1) *Manažer času* se krom vedení lidí sestává i ze zodpovědnosti za včasné plnění nastavených úkolů, a to s ohledem na jejich relativní důležitost (Šuleř, 2008, s. 39-41).

2) *Manažer cílů* si dokáže cíle nastavit takovým způsobem, aby umožnily efektivně stanovit pracovní postupy a plánování času. Proces plánování má probíhat tím způsobem, že je nejprve nastavena vize a posléze konkrétní cíle a úkoly, které z vize plynou. To předpokládá i aktivní komunikaci manažera s nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. V souvislosti s nastavenými cíli manažer volí vhodnou strategii k jejich dosažení. Cíle mohou být svou povahou strategicko-organizační, tzn. obecné, které má na starosti vrcholový management a často u nich chybí specifikace měření či kritérium času dokončení. Existují i cíle operativní, které jsou konkrétnější a ovlivňují jak externí

prostředí, tak vnitropodnikové činnosti. Prvolinioví manažeři mají na starosti cíle operační, které jsou vysoce konkrétní a časově uzavřené (Šuleř, 2008, s. 42, 167-168).

3) Roli *manažera změn* dává např. Barták (2004, s. 183-184) do souvislosti s procesem globalizace, neustálým vývojem externího prostředí, čemuž by se měl ideální manažer změn dobře přizpůsobovat. Existují typy lidí, kteří v nových podmínkách zažité jistoty ztrácí pevnou půdu pod nohama a naopak lidé, kteří se měnícím procesům přizpůsobují rychle a pružně.

4) Z titulu zaměření práce je nejdůležitější manažerskou rolí *role komunikační*. Němeček (2007, s. 19) ji ztotožňuje s výbornými komunikačními dovednostmi manažera, uměním dobře motivovat podřízené zaměstnance, kvalitně a efektivně vést týmové porady, atd.

3.3 Komunikace

Komunikace dle Weihricha a Koontze (1993, s. 507) provází prakticky všechny úrovně a oblasti řízení v organizaci a její funkcí je sjednocení všech činností, které se v organizaci odehrávají. Lze ji též považovat za prostředek, s pomocí kterého jsou sociální vstupy implementovány do sociálních systémů, umožňuje dosahovat efektivních změn, účelně využívat informace, modifikovat chování a samozřejmě i dosahovat cílů. Donnelly a kol. (1997, s. 504) uvádějí, že umění komunikovat je jednou z nejdůležitějších vlastností kvalitního manažera, protože nepracují s věcmi, nýbrž s informacemi o věcech. Komunikace navíc prostupuje všemi oblastmi manažerských činností, od plánování, přes vedení a organizování, až po následnou kontrolu.

3.3.1 Charakteristika, cíl a proces komunikace

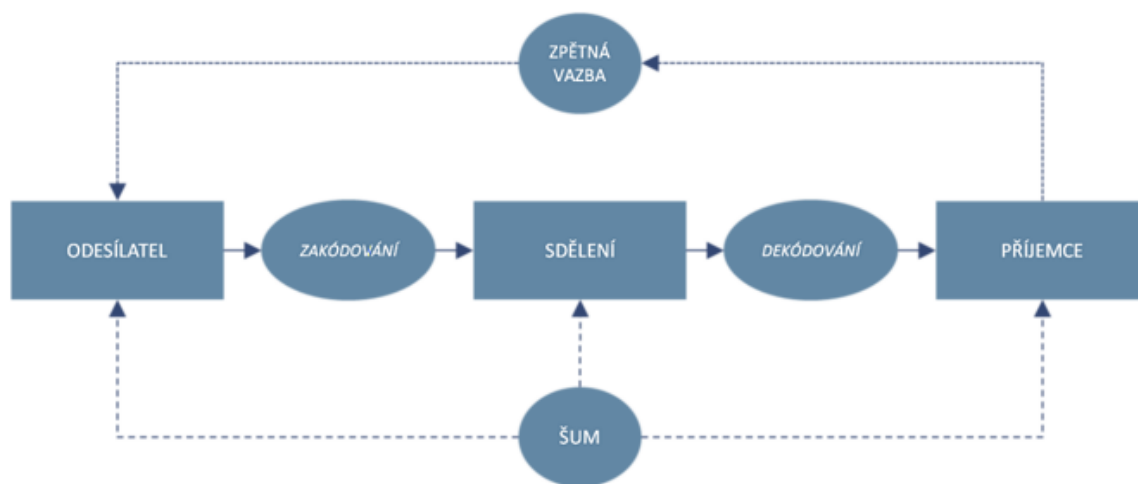
Pojem komunikace pochází z latinského termínu *communis*, tedy *společný* a lze jej charakterizovat jako *"proces vzájemného porozumění prostřednictvím symbolů"* (Donnelly a kol., 1997, s. 507). Thomson a Rottová (2001, s. 245) komunikací rozumí *"tvorbu vztahu mezi minimálně dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci"*. Vymětal (2008, s. 24) definuje několik základních cílů komunikace:

- *Informativní*: předávání dat, faktů, informací, znalostí, zkušeností, vědomostí mezi lidmi.
- *Poznávací*: získávání vědomostí o sobě, o druhých a o světě.
- *Instruktivní*: informační funkce s doplněním vysvětlení postupu, organizace, návodu, metodického popisu jak něčeho dosáhnout, jak něco dělat.
- *Vzdělávací a výchovná*: souhrn funkce informativní a instruktivní, poznávací. Vzdělávací a výchovná funkce je realizována prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudiem.
- *Osobní identity*: ujasnění si svého já, svých postojů, názorů, sebevědomí i osobních ambicí.
- *Socializační a společensky integrující*: vytváření vztahu s druhými, vzájemné reakce a interakce při komunikaci, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti, umění komunikace v závislosti na různém prostředí, na společenské vrstvě, stupni vyspělosti komunikujících, na společenském postavení.

- *Přesvědčovací*: změna postojů, názorů, hodnocení, způsob konání i chování druhých.
- *Posilující a motivující*: posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, vztahu k něčemu.
- *Zábavná*: vytváří pocit pohody, spokojenosti, pobavení, radosti.
- *Svěřovací*: naslouchání druhým a nabízení řešení jejich problémů, zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí, sdílení pocitů.
- *Úniková*: napomáhá oprostít se od starostí, shonu, také pomáhá eliminovat deprese.

Jak uvádí např. Nový a Schroll-Machlová (2015, s. 16), komunikace vzniká v souvislosti s mezilidskými vztahy. Je založena na principu, že přenos informací mezi lidmi ústí v navázání společné činnosti. Charakteristikou a průběhem komunikace se zabývají různé typy komunikačních modelů. Nejčastěji uváděným je tzv. Laswellův komunikační model, který je založený na principu: kdo? → co? → jak? → komu? → → s jakým efektem? Jinak řečeno, v průběhu komunikačního procesu vzniká mezi účastníky komunikace vztahová vazba, která ovlivňuje jak jednotlivé účastníky, tak i výsledek samotného komunikačního procesu. Model komunikace je zachycen v níže uvedeném schématu:

Obrázek č. 1: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Weihrich a Koontz (1993, s. 510).

Ten, kdo předává sdělení (komunikátor), ovlivňuje dle Donelly a kol. (1997, s. 507-511) sdělovanou informaci jednak kvalitou vlastní informovanosti a do svého sdělení rovněž promítá svou osobnost a potřebu být vyslechnut, pochopen a změnit chování

dalších osob. Významnou roli hrají osobní zkušenosti, postoje, emoce, atd. Obsahem vyslané zprávy je pak myšlenka nebo pocit (komuniké), které jsou sdělovány prostřednictvím verbální či neverbální komunikace a prostředků komunikačního jazyka. Nutným předpokladem předání komunikované informace je její zakódování do smysluplné formy. Nositelem komunikovaného sdělení je vhodný typ komunikačního kanálu, např. osobní, telefonický, elektronický (e-mail, chat) kontakt, porady, oběžníky, prohlášení, odměňovací systémy, atd. Adresátem komunikované zprávy jsou příjemci (komunikanti), kteří sdělení přijímají (dekódují) pomocí smyslů a převádějí jej do subjektivně smysluplné formy. Jejich vnímání je podobně jako u komunikátora ovlivněno osobnostními charakteristikami, dosavadními zkušenostmi, individuálními záměry a postoji.

DeVito (2008, s. 41-42) upozorňuje, že v procesu komunikace může nastat situace, kdy *"cokoliv interferuje s příjmem sdělení"*, což může v extrémním případě vést k tomu, že se komunikované sdělení k adresátovi nedostane nebo je zkresleno. Tato situace se nazývá *šumem* a může se vyskytovat v jakémkoliv komunikačním prvku.

Jedním z důležitých prvků komunikace a je poskytování zpětné vazby, která je důsledkem oboustranné komunikace mezi odesílatelem a příjemcem komunikovaného sdělení. Zpětná vazba může mít regulační, podpůrnou, inspirující, poznávací či provokující funkci, což se odvíjí od charakteru sdělení. Hlavním cílem zpětné vazby je informovat odesílatele sdělení o tom, že příjemce informaci přijal a porozuměl jí, resp. bude na ni reagovat očekávaným způsobem. Efektivní zpětná vazba pomáhá jak odesílateli, tak i příjemci sdělení, je popisná, určitá a přesná, užitečná, včasná, relevantní a jasná. Naopak neefektivní zpětná vazba je neaktuální, všeobecná, nesrozumitelná a nepřesná, soudící, může vést k pokoření odesílatele či příjemce a k vyvolání obranných postojů (Vymětal, 2008, s. 35).

3.3.2 Komunikační kanály

Komunikace v organizaci může mít celou řadu forem a směrů, přičemž jejich výběr a výsledná efektivita závisí dle Vymětala (2008, s. 265) na konkrétní situaci a vhodném výběru či kombinaci komunikujícím manažerem. Existují případy, které je vhodné vyřešit osobním dialogem, případně rychlou elektronickou informací. V souvislosti s nastavením komunikačních kanálů ve vnitropodnikové struktuře upozorňuje Vymětal (2008, s. 264-265) a Dědina s Odcházelem (2007, s. 54-55) na několik základních komunikačních směrů:

a) *Sestupná komunikace*: směřuje z vyšších organizačních úrovní (managementu) do úrovní nižších (k podřízeným zaměstnancům). K její realizaci dochází nejčastěji prostřednictvím pracovních instrukcí, oběžníků, oficiálních dokumentů, prohlášení, organizačních směrnic a manuálů, intranetu, zápisů z porad, příkazů manažera v ústní i písemné formě, interních publikací, atd. U tohoto typu komunikace je velmi důležitá pravidelnost, nikoliv náhodnost. U sestupné komunikace může v některých případech dojít k neúmyslnému zkreslování informací, což se může rozvinout v negativní fenomény šeptandy a poplašných zpráv. Typickým případem je například avízo o plánovém propouštění, o němž management často informuje až na poslední chvíli, aby nedošlo k narušení morálky na pracovišti. Zkreslené informace ovšem mohou negativně ovlivňovat důvěryhodnost manažera.

b) *Vzestupná komunikace*: zajišťuje tok informací z nižších organizačních a řídicích stupňů do úrovní vyšších, tedy většinou od podřízených k nadřízeným. K její realizaci dochází zpravidla na pracovních poradách, konferencích, schůzích, či v rámci jiných typů interakce manažerů s podřízenými zaměstnanci. Tento typ komunikace částečně nahrazuje princip zpětné vazby, nicméně mohou se zde vyskytnout obavy zaměstnanců o to, jak bude jejich sdělení nadřízeným přijato. Z toho důvodu se i zde mohou vyskytovat zkreslené informace, např. sdělování pouze dobrých zpráv, neustálý souhlas s myšlenkami manažera, časté komplimenty manažerovi, atd. To má vyvolat iluzi o pozitivních pracovních výsledcích, což je ovšem z logiky věci dlouhodobě neudržitelné a rovněž to může vyústit ve ztrátu důvěry k zaměstnanci. Z toho důvodu musí manažer systematicky vytvářet prostředí otevřené komunikace, vzájemné důvěry, vlastní iniciativy zaměstnanců a možnosti beztrestně obhajovat vlastní názory.

c) *Horizontální komunikace*: představuje komunikaci zaměstnanců či manažerů na stejné pracovní/řídící úrovni, ale na odlišné vertikální linii řízení. Příkladem může být např. komunikace mezi technickým a finančním ředitelem. Tento druh komunikace má zajistit neformální a spontánní koordinaci podnikových činností nezbytných pro efektivní fungování organizace, nicméně někteří autoři ji považují za neefektivní, protože podceňuje roli celého týmu zaměstnanců bez ohledu na jejich aktuální funkci či roli v hierarchické struktuře organizace. I v této formě komunikace se mohou vyskytnout informační zkreslení, nicméně má nezastupitelnou úlohu zejména v rychlosti a efektivitě koordinace práce v organizaci.

d) *Diagonální komunikace*: není v praxi příliš obvyklá a využívá se zejména v případech, kdy je efektivnější než jiné druhy komunikace. Probíhá neomezeně bez ohledu na hierarchické (vertikální) uspořádání organizace; spolu tedy komunikují různé organizační úrovně různých útvarů.

e) *Formální komunikace*: odvíjí se od konkrétní organizační struktury a jejím primárním cílem je informovat zaměstnance o způsobech fungování organizace. Zaměstnanci mají prostřednictvím formální komunikace více proniknout do organizační struktury, ztratit pocit vlastní anonymity, stát se iniciativními a proaktivními a nabýt pocitu vlastní důležitosti a přínosnosti. Tyto prvky formální komunikace pak mají pozitivně působit na loajalitu, výkonnost a motivaci zaměstnanců.

f) *Neformální komunikace*: vychází z neformálních interpersonálních vztahů na pracovišti a její význam je srovnatelný s komunikací formální. Pro zaměstnance je tento typ komunikace v běžném pracovním životě velmi důležitý, protože přináší vítané uvolnění, zpestření a zábavu. Neformální komunikace nicméně přispívá k šíření informací, které mohou mít na chod firmy pozitivní, ale i negativní vliv (klepy, pomluvy, poplašné informace, atd.). Negativní vliv neformální komunikace lze eliminovat pouze důslednou, včasnou a pravdivou informovaností, zejména ze strany vedení organizace. Neformální komunikace by v každém případě neměla narušit efektivní fungování organizace a využití pracovního času.

3.4 Manažerská komunikace

Manažerská komunikace představuje neoddělitelnou součást komunikace vnitrofiremní, bez které by v podstatě žádná organizace nemohla plnohodnotně fungovat. Podle Jandy (2010, s. 10) nemůže bez komunikace pracovat žádná skupina lidí, na kvalitě vnitrofiremní komunikace závisí životaschopnost a úspěch firemních projektů, dochází prostřednictvím ní k propojení všech manažerských funkcí a přispívá k efektivnímu využití zdrojů. Jak tvrdí Holá (2006, s. 3-4), management díky komunikaci ovlivňuje postoje, aktivitu a chování firemních zaměstnanců, k čemuž využívá mocenskou autoritu, uplatňované styly motivace, vedení a odměňování. Kvalita komunikace firmy a managementu určuje prostředí pro spolupráci zaměstnanců, což ovlivňuje i hospodářské výsledky a naplňování strategických cílů firmy. Vnitropodniková komunikace je dle Holé (2006, s. 1) ukazatelem vyspělosti firemní kultury a úrovně práce manažerů se zaměstnanci. Veber (2000, s. 229) též dodává, že *"cílevědomé i příležitostní sdílení informací mezi spolupracujícími lidmi přispívá k obohacování znalostního zázemí organizace, případně jejích částí nebo týmů"*.

3.4.1 Efektivita manažerské komunikace

Donelly a kol. (1997, s. 503-504) považují produktivní manažerskou komunikaci za jádro úspěchu v řízení heterogenní pracovní síly, což má za následek podnikatelskou úspěšnost v globalizovaném tržním prostředí. Manažerskou komunikaci definují jako *"opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku"*. Manažerská komunikace se dle řady autorů (např. Hloušková, 1998, s. 41) řadí k nejdůležitějším prvkům fungování komplexní interní komunikace ve firmě, protože styl komunikace nejvyšších složek vedení se ve většině případů přenáší na řídicí složky nižší, ať už záměrně, nebo nezáměrně. Od způsobu komunikace manažerů se zaměstnanci se pak mnohdy odvíjí i komunikace s dodavateli, zákazníky, atd., což má přímý vliv na úspěšnost a konkurenceschopnost firmy na trhu. Předpokladem kvalitní komunikace je uvědomělý management, který si uvědomuje její důležitost a komunikaci nezaměňuje s pouhým informováním, v horším případě s příkazy.

Odborná literatura hovoří o tom (např. Vymětal, 2008, s. 263), že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno komunikačními nedostatky a chybami v komunikaci. Vnitropodniková komunikace zajišťuje zejména tyto funkce:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací;
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů;
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění;
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení;
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.

Vymětal (2008, s. 263) také zdůrazňuje nutnost efektivní komunikace ve všech úrovních a směrech. Důležité je přesvědčit spoluzaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně, beze strachu a obav. Interní komunikace se stává nástrojem, s jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle podniku. Interní komunikace je tedy jedním z hlavních projevů firemní kultury. Práce kvalitního manažera by se dle Vymětala (2008, s. 277-278) měla řídit následujícími zásadami:

- komunikace manažera se zaměstnanci je dvoustranným procesem, který je založen na poskytnutí informací, ale i na získání zpětné vazby;
- prim má hrát verbální/osobní komunikace, tzn. manažer by se neměl spoléhat na elektronickou, písemnou či další formu komunikace;
- manažer si musí ověřovat srozumitelnost předávané informace a informace má chápat jako službu zaměstnancům, nikoliv jako nástroj pro uplatňování moci;
- manažer má zaměstnancům naslouchat, respektovat je, podporovat vzájemnou důvěru; to vše s cílem, aby se cítili jako součást týmu, což stimuluje jejich pracovní výkonnost a motivaci;
- manažer má vytvářet bezpečné prostředí pro vyjádření nesouhlasu a vlastní iniciativu zaměstnanců, např. prostřednictvím principu otevřených dveří, diskusí se zaměstnanci, individuálními rozhovory, atd.;
- komunikaci mezi manažerem a zaměstnanci zefektivňuje otevřenost, neformálnost, upřímnost a zacílení, tedy jednoznačné konkretizování komunikačního cíle.

Jiřincová (2010, s. 21-22) uvádí, že každý manažer by si před započítím jakékoliv komunikace měl uvědomit funkci komunikace a cíl, kterého má být prostřednictvím

komunikace dosaženo. Jinými slovy by měla forma komunikovaného sdělení odpovídat jeho obsahu. Jiřincová mezi základní funkce komunikace řadí funkci informativní (předat sdělení, oznámit), persuasivní (přesvědčit, docílit, zmanipulovat), instruktážní (navést, poradit, vysvětlit), zábavní (rozveselit, povzbudit, rozptýlit). Mezi další komunikační funkce a cíle autorka řadí i potřebu předvádět se, získat informaci, upoutat pozornost, motivovat, varovat, atd. Správná identifikace cíle komunikace pak odůvodní adekvátní typ komunikace, protože každá komunikace se odehrává za nějakým účelem a k jejím velmi důležitým atributům patří vytvoření dobrého vztahu manažera a podřízeného.

3.4.2 Komunikační nástroje manažera

Komunikace manažera je uskutečňována prostřednictvím několika základních nástrojů, mezi které patří informování, instruování, příkazování, přesvědčování, pochvala a motivování, kontrola a zpětná vazba, kárání a disciplinární řízení, viz např. Vymětal (2008, s. 279-282):

Informování patří k nejdůležitějším komunikačním nástrojům a postupům manažera, v rámci nichž manažer působí jako monitor, mluvčí a šířitel. Manažer má informace sdělovat v autentické podobě, a to včetně připojení vlastního stanoviska a komentáře. V návaznosti na sdělení informace by měl manažer rovněž automaticky otevřít prostor pro diskusi. Problémem v manažerské praxi bývá často přílišná formálnost a sofistickovanost sdělované informace, to znamená nadužívání odborných termínů či souvislostí, kterým podřízení zaměstnanci často nerozumí. Jednou z příčin bývá specializované studium či úzká spolupráce skupiny manažerů, což má za následek změnu či využívání nepřiměřené komunikační terminologie. Každý manažer by proto komunikaci s podřízenými měl v maximální možné míře přizpůsobit vědomostem a úrovni znalostí podřízených, k čemuž může jako ideální pomocný nástroj sloužit zpětná vazba. V rámci ní si manažer může průkazně ověřit pochopení a srozumitelnost předané informace.

Forma komunikace, prostřednictvím které manažer vydává návody, směrnice, pokyny, instrukce či poučení k provádění pracovní činnosti, se nazývá *instruováním*. Instrukce musí korespondovat s platnými právními předpisy a jejím stěžejním úkolem je řešení, co, kdo, kdy, proč a jakým způsobem v rámci pracovního procesu provádí nebo provádět má. Stejně jako v předchozím případě je nezbytně nutné, aby manažer u zaměstnanců ověřil pochopení a srozumitelnost dané instrukce, a to opět nejlépe

prostřednictvím zpětné vazby. Zaměstnanci by měli být obeznámeni s tím, na jakou osobu či útvar se obracet v případě nejasností. Instrukce má být v ideálním případě jednoznačně a zdvořile formulována, aby zaměstnanci nenabýli pocitu méněcennosti. Instrukce jsou v průběhu pracovní činnosti obvykle doprovázeny kontrolou manažera, zda jsou jím instruované pracovní postupy skutečně dodržovány.

Pokud manažer v rámci komunikace využívá principu moci a vlastní autority, jde o tzv. *příkazování*. Je využíváno zejména v případech časového presu či v průběhu mimořádných událostí. Komunikace formou příkazu je zpravidla rychlá, osvědčená, kategorická, stručná a jednoznačně vybízí ke splnění konkrétního úkolu ve stanoveném čase. U příkazu většinou není prostor k diskusi, přílišné ohleduplnosti a korektnosti, protože je určen ke splnění. Příkazování se v tomto ohledu od instrukce odlišuje a není vhodné je využívat v běžné stereotypní manažerské komunikaci s podřízenými.

Méně autoritativní forma příkazu, jejímž cílem je sjednocení týmových či individuálních potřeb, je *přesvědčování*. V rámci přesvědčování manažer nejen informuje, ale též modifikuje a ovlivňuje postoje, motivy či názory týmu a jednotlivců. Je-li přesvědčování příliš rychlé a netaktické, může být snadno zaměněno za příkazování, což vede k bezmyšlenkovitému plnění. V přesvědčování logicky hraje velkou roli charisma, sugestivní a argumentační schopnosti manažera, nicméně rovněž je třeba, aby respektoval názory zaměstnanců a ponechal jim dostatečný prostor pro diskusi, která může vést např. k názorovému kompromisu.

S přesvědčováním souvisí další komunikační forma, a sice *motivování*. Motivování patří k nejdůležitějším prvkům manažerské komunikace, protože zaměstnanci od manažera většinou přímo očekávají, že je bude motivovat, nebo zvolí vhodnou motivační strategii. Manažer tedy musí dostatečně motivovat sebe samotného, jednotlivce i celý svěřený tým. Podcenění motivování jako komunikačního prvku se přímo promítá do poklesu zaměstnanecké výkonnosti a spokojenosti, protože zaměstnanci pak mají tendenci dělat jen to, co si myslí, že bude ze strany manažera kontrolováno; nikoliv to, co je od nich očekáváno. To následně negativně ovlivňuje i celkovou výkonnost a konkurenceschopnost organizace.

Poskytování zpětné vazby je kontinuálním komunikačním procesem, který manažerům umožňuje ověřovat důsledky jejich aktivit. Zpětná vazba by měla být průběžná a trvalá s cílem vysvětlit a reagovat na důsledky pracovní aktivity zaměstnance. Pokud

se výsledky pracovní aktivity liší od nastaveného cíle, je úkolem manažera za pomoci otevření diskuse nalézt se zaměstnancem optimální řešení či opatření k nápravě. Za negativní typ zpětné vazby lze považovat *kritizování*, které je výrazem ostřejšího nesouhlasu manažera s pracovním výsledkem a chováním zaměstnance. Cílem kritizování je rovněž nalezení optimálního či žádoucího stavu a vyžádání změny chování zaměstnance tak, aby se kritizovaný výsledek již neopakoval. Opakem kritizování je *chválení*, které sehrává významnou úlohu v motivaci a zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců a velmi záleží na formě, kterou manažer k pochvale využije (např. pochvala na poradě, osobní poděkování, atd.).

Nejméně populární formou manažerské komunikace je *disciplinární řízení*, které je důsledkem opakovaného porušování pracovních povinností, chování, etických pravidel, bezpečnostních předpisů, atd. Účelem disciplinárního řízení je okamžitá a důrazná změna pracovního chování. Manažer musí v každém případě vyjádřit svůj nesouhlas, nežádoucí jednání nesmí být z jeho strany jakkoliv zlehčováno či omlouváno.

Důležitou a nezbytnou součástí manažerské komunikace je *kontrolování*, které je zaměřeno na efektivitu, kvalitu a správnost práce zaměstnanců s cílem provést včasnou korekci případného nesprávného postupu. V případě kontrolování sehrávají důležitou úlohu komunikační schopnosti manažera (empatie, naslouchání, důvěryhodnost, asertivita, atd.), aby se zaměstnanec necítil nepříjemně a necítil zbytečné obavy.

3.4.3 Formy a techniky manažerské komunikace

Následující kapitola je zaměřena na podrobnější vysvětlení nejdůležitějších forem a technik manažerské komunikace, které se týkají verbální a neverbální komunikace. Někteří autoři (např. Mikuláščík, 2003, s. 33) k formám komunikace manažerů řadí i komunikaci činy, která vystupuje na pomezí neverbální a verbální komunikace. Komunikace zahrnuje mnohoznačné činy, které samy o sobě vypovídají o smyslu zprávy a často fungují tak, že chování manažera působí jako vzor pro chování zaměstnance. Tureckiová (2004, s. 129) vidí jádro komunikace činy v konkrétních projevech chování, které se dějí v souladu s hodnotami a sociálními normami prosazovaných danou organizací.

3.4.3.1 Verbální komunikace

Tureckiová (2004, s. 120) označuje verbální komunikaci za páteř firemního komunikačního systému, který je nejčastěji předmětem studia, řízení a ovlivňování (na rozdíl od komunikace neverbální). Ze samotného názvu plyne, že se jedná o komunikaci slov. Nejčastěji využívanou formou verbální komunikace je dle Weihricha a Koontze (1993, s. 515-516) komunikace osobní, tedy tváří v tvář. Výhodou je okamžitá interakce umožňující promptní řešení případných nedorozumění, nejasností. Redukuje tedy pravděpodobnost vzniku komunikačního šumu. Osobní komunikace je doprovázena prostředky neverbální komunikace, která může umocnit komunikované sdělení, případně usnadnit jeho přijímání a pochopení adresátem.

Vymětal (2008, s. 265) dodává, že osobní komunikace je pro vnitrofiremní komunikaci nejdůležitější, protože *"probíhá formou oboustranného dialogu, kdy oba partneři hledají opakovaně optimální, oběma stranám přijatelné a vyhovující řešení"*. Vymětal zdůrazňuje základní výhody osobní komunikace, a sice časovou úsporu, otevřenost, rychlost, efektivitu a také vyšší pravděpodobnost oboustranného porozumění. Pro manažery je to ale časově náročnější varianta komunikace, např. ve srovnání s komunikací písemnou nebo elektronickou. Jiřincová (2010, s. 21) u osobní komunikace zdůrazňuje význam paralingvistických znaků, které zohledňují účel a funkci komunikace. Jde zejména o hlasitost sdělení, srozumitelnost jazyka, rychlost a rytmus řeči, melodii hlasu, kadenci a využívání pauz. Skutečně efektivní osobní komunikace manažera musí být

dobře zorganizovaná, protože se nedá předpokládat, že samotní zaměstnanci budou z vlastní iniciativy otevírat diskusi. K nejdůležitějším technikám osobní manažerské komunikace patří:

- *Týmové porady*: dle Tureckiové (2004, s. 126-127) představují základní nástroj pro řízení pracovního týmu a výkonu jednotlivců. Hlavním cílem porad je nastavení úkolů na příští sledované období, vyhodnocení úkolů předchozích a prohloubení týmové spolupráce. Porady se mohou lišit v závislosti na počtu přítomných, míře interakce zúčastněných osob, množstvím a kvalitou předávaných informací i samotným účelem, pro který jsou porady pořádány. Předpokladem efektivní porady je připravenost mluvčího, dispozice rozvinutými prezentačními dovednostmi, fyzickými i psychickými dispozicemi. Důležitou funkcí porady je dle Meiera (2009, s. 53) sdílení a předávání zkušeností, případně řešení vzniklých problémů. Meier též upozorňuje na to, že porady by neměly být samoúčelné, tzn. měly by se uskutečňovat pouze tehdy, když je co projednávat. V opačném případě mohou mít zaměstnanci pocit ztráty času, což negativně ovlivňuje pracovní motivaci. Meier (2009, s. 53) v této souvislosti rozlišuje *pravidelné (rutinní) porady*, které by měly být relativně krátké a pořádané v pravidelných intervalech (týdně, denně, měsíčně...). Cílem je vzájemné informování a příprava konkrétních rozhodnutí. *Porady dle potřeby* pak slouží k řešení nově vzniklého problému či k předání důležitých informací, případně vysvětlení specifických záležitostí. Vymětal (2008, s. 271) upozorňuje i na tzv. *tvůrčí porady*, jejichž cílem je nalezení vhodné varianty pro řešení stanoveného problému, a to typicky brainstormingovou metodou, v rámci níž je navrženo co největší množství řešení, jež jsou zapisována a následně vyhodnocována, zpravidla na tzv. *řešitelské poradě*. Ta vychází z výsledků tvůrčí porady a je založena na rozvázném výběru definitivní a nejvhodnější varianty řešení.

- *Manažerské pochůzky a konzultace*: prostřednictvím pochůzek má dle Holé (2006, s. 64) manažer možnost pravidelně se setkávat s podřízenými zaměstnanci a přijít tak do styku i s těmi zaměstnanci, kteří se názorovým konfrontacím s manažerem prioritně vyhýbají nebo se jich obávají. Realizací pochůzek manažer projevuje zájem o zaměstnance, což může pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkon, loajalitu a motivaci. V rámci pochůzek mají manažeři prostor vysvětlit zaměstnancům záležitosti týkající se fungování konkrétního týmu, případně další strategické otázky. Manažeři by měli mít při své činnosti vyhrazen dostatek času pro individuální konzultace s podřízenými

zaměstnanci. Základním předpokladem je ovšem dobrá organizace, příprava programu dané konzultace, plánování času a periodicity. V opačném případě může konzultace zasahovat do časového plánu manažera i zaměstnance, což může vyústit ve zhoršení vzájemných vztahů.

- Specifickou formou verbální komunikace je *komunikace písemná*. Přináší s sebou důkaz o tom, že došlo k realizaci či předání komunikovaného sdělení. Písemnému sdělení tak v praxi bývá přikládán větší zřetel a významnost, než v případě sdělení ústního (Vymětal, 2008, s. 206). Mikuláščík (2003, s. 218) však upozorňuje, že upřednostňování písemné formy komunikace před osobní konfrontací je znakem méně sebejistých manažerů. Nicméně přiznává, že předností písemného sdělení je vyšší přesnost při zprostředkování. Tureckiová (2004, s. 127) upozorňuje na výskyt prodlení v písemném předávání informací, nemožnost komunikované sdělení upřesnit či upravit a zejména na absenci zpětné vazby, což zvyšuje riziko chybné interpretace sdělení. Písemná komunikace navíc klade vysoké nároky na tvůrce sdělení z titulu požadovaného zaujetí adresáta. Vymětal (2008, s. 206) k výhodám písemné komunikace řadí i trvalé uchování (průkaznost) zasláných informací. V případě zaslání nepřijemných sdělení dochází zpravidla k menším projevům emocí, adresáti navíc mají více času promyslet všechny důsledky, eventuálně modifikovat svou reakci. Písemná komunikace má ovšem za následek větší odstup mezi manažerem a zaměstnanci a existuje riziko, že komunikace mezi oběma stranami sklouzne k vyšší formálnosti.

- Efektivitu písemné komunikace přímo ovlivňuje rozvoj informačních a komunikačních technologií. "Papírová" sdělení manažera jsou dle Tureckiové (2004, s. 127-128) spíše raritou, týkají se např. osobních dopisů k výročí či mimořádným úspěchům zaměstnance, či neformální vzkazy, tištěné dotazníky, průzkumy, atd. Písemná sdělení jsou zejména v poslední době postupně nahrazována *elektronickou formou komunikace*, ať už prostřednictvím e-mailů, firemních chatů, SMS zpráv, či dalších komunikačních nástrojů. Nespornou výhodou elektronické komunikace je její rychlost, přesnost a možnost přenášet velké množství informací vysokému počtu adresátů, kteří navíc mají možnost okamžitě na přijaté sdělení reagovat. Elektronická komunikace by ale nikdy neměla zcela nahradit komunikaci osobní.

Jakékoliv písemné sdělení ze strany manažera by dle Vymětala (2008, s. 206) mělo plnit několik kritérií. Stejně jako v případě verbální komunikace by sdělení mělo být

zřetelné (využívající přímočaré a jednoduché vyjadřování), úplné (což předpokládá opakovanou kontrolu sdělení), stručné (to předpokládá srozumitelnost, logickou a posloupnou strukturu textu) a nakonec správné (což se týká spolehlivosti uvedených faktů a gramatické správnosti).

3.4.3.2 *Neverbální komunikace*

"V komunikaci je nejdůležitější rozumět tomu, co nebylo vyřčeno" (Sperandio, 2008, s. 67). Neverbální komunikace nebo také "řeč těla" se dle (Vymětala, 2008, s. 54) zakládá na užití neverbálních (neslovních) prostředků. Člověk neverbálně komunikuje prostřednictvím gest, pohybů hlavou, postojem těla, výrazem tváře, pohledy očí, volbou a změnami vzdálenosti a zaujímáním pozice v prostoru, tělesným kontaktem, tónem hlasu, oblečením, zdobností, atd. Jinak řečeno, člověk komunikuje, i když mlčí, protože komunikační signály za něj vysílá jeho tělo. Dobrá znalost neverbální komunikace představuje významnou komunikační výhodu, protože má vysokou vypovídací schopnost o schopnostech a vlastnostech konkrétního člověka, jeho vztazích, vnitřních psychických a myšlenkových pochodech, atd. Vymětal (2008, s. 54) též uvádí, že úspěšnost komunikace je z 55 % závislá právě na řeči těla, z 38 % na paralingvistických znacích a z pouhých 7 % se týká obsahu komunikovaného sdělení.

DeVito (2008, s. 152-153) zdůrazňuje, že neverbální komunikace má směřováním s komunikací verbální co nejvíce vystihovat myšlenky komunikujícího člověka. Neverbální komunikace slouží ke *zdůraznění* částí verbálního sdělení, případně jej *doplňují, popírají, regulují, opakují* či *nahrazují*. Vymětal (2008, s. 56) považuje za nejvýznamnější atributy řeči těla:

- *kinezika*: pohyby těla,
- *gestika*: pohyby a postavení prstů, paží, hlavy a nohou,
- *mimika*: pohyby svalů v obličeji,
- *vizika*: pohyby očí, víček, obočí, očních svalů, kontakt očí,
- *haptika*: význam doteků,
- *proxemika*: význam vzdáleností,
- *posturologie*: postoje a pozice těla.

K významným atributům neverbálního projevu je též důležité zařadit první dojem, který lze vytvořit na základě celé řady kritérií: prvotní sympatie, vystupování, pěstěnost, péče o vzhled, styl oblékání, sociální příslušnost, dojem věku, stavba těla, stav chrupu, barva a vizáž obličeje, neverbální signály, profesionální image, dýchání, atd. Svou roli hrají též tzv. neurovegetativní reakce, resp. odpovědi lidského organismu na vnější podněty, které jsou těžko ovladatelné lidskou vůlí. Obvykle jde o změny krevního tlaku, dýchání, změna barvy kůže (blednutí, červenání), změny řeči (koktání, zadrhávání), zvýšené pocení, atd. (Vymětal, 2008, s. 74-75).

3.4.4 Vyjednávací schopnosti manažera

V procesu komunikace mezi manažerem a zaměstnanci, případně dalšími manažery, je dle Vymětala (2008, s. 133) nezbytné ovládat další typy komunikačních dovedností, pro které je typické zejména poznání partnera a spontánní změna úlohy tazatele a dotazovaného. Mezi tyto dovednosti patří zejména projev, aktivní naslouchání, techniky práce s otázkami, zvládání námitek a asertivní jednání.

Projev by měl být účelově strukturovaný, koncentrovaný, výstižný a časově vyvážený, aby měly obě komunikační strany příležitost k rovnocenné komunikační interakci. Manažer by měl v rámci projevu využívat kratší věty, příklady, přirovnání, důkazy a analogie. Omezeny by měly být naopak příliš odborné či cizojazyčné termíny. Pro eliminaci komunikačního šumu by manažer neměl hovořit zdlouhavě a monotónně, bezobsažně, autoritářsky a egoisticky, příliš rychle a měl by dát protistraně možnost vyjádřit se (Vymětal, 2008, s. 134).

Nezbytnou podmínkou slyšení řečeného je *aktivní naslouchání*, které má přispívat k relativní shodě účastníků vyjednávání v interpretaci sdělované informace. V komunikaci platí zásada, že kdo usiluje o to přesvědčit druhou stranu, musí zároveň aktivně naslouchat. Komplikace pak logicky plynou z nedostatečného vnímání sdělení, případně různých úrovní a významu sdělení. Aktivita posluchače je projevoována neustálým zájmem o řečníka, a to prostřednictvím slovních a mimoslovních projevů, jimiž je podněcován k další výpovědní aktivitě. Může být projevoována verbálně, např. přitakáváním, nebo neverbálně, např. očním kontaktem vyjadřujícím zájem a soustředění, gesty, držení těla, atd. Nejčastější chybou je přerušování, skákání do řeči, absence očního kontaktu, přebírání slova, atd. (Khelerová, 2010, s. 17).

Manažer by též měl zvládat *práci s otázkami*, a sice jejich správné kladení a odpovídání. Při kladení otázek je doporučováno vytvořit prostředí "bez bariér", chovat se diplomaticky, nikoliv agresivně a dominantně, klást otázky krátce a srozumitelně. Partner v komunikaci by měl být k odpovědím směřován, nikoliv nucen a akcentovány by měly být zejména pozitivní dojmy. V případě odpovídání na otázky musí manažer pozorně naslouchat obsahu i záměru kladných otázek, odpovídat takticky a stručně, nabízet vlastní variantu řešení, nedávat najevo vlastní názor týkající se kladené otázky, odpovídat na jednotlivé otázky, nikoliv na více otázek současně. Manažer by měl být vždy připraven na námitky a vždy by si měl ověřit, zda je jím navržené řešení protistranou přijato a akceptováno (Khelerová, 2010, s. 17-18; Vymětal, 2008, s. 135-136).

Důležitou disciplínou je i *zvládnutí námitek*, protože v komunikaci mezi manažerem a zaměstnanci téměř vždy nastane situace, že ne všichni účastníci s komunikovaným sdělením souhlasí. Námitky se mohou projevovat jak prostřednictvím verbální komunikace, tak i neverbálně (chováním a gesty partnera). Žádoucí je vytvoření takové atmosféry, která naznačuje, že námitky nejsou nežádoucím projevem, ale naopak prvkem, který podněcuje plodnou diskusi. Námitky mohou být svou povahou záladné až útočné, negativní a zlehčující. Mohou vznikat z objektivních důvodů, z pocitu vlastní důležitosti zúčastněného, mohou být založeny na iracionálním podkladu případně individuálních pocitech. Schopnost reagovat na námitky je dána zejména argumentační silou manažera. Solidní, pevné a přesvědčivé argumenty jsou většinou podloženy fakty, číslly, obecně platnými normami, vlastními zkušenostmi, tradicí, atd. (Vymětal, 2008, s. 136-137).

Důležitou komunikační vlastností manažera je *asertivita*, která umožňuje nenechat se zmanipulovat a zároveň není jejím účelem manipulovat s ostatními. Je určitým protipólem pasivity a projevuje se zejména empatií, schopností odmítnout požadavky, které nejsou slučitelné s vlastními cíli či zásadami, a zároveň umožňuje efektivně prosadit to, co je třeba, např. pracovní úkoly, plány, atd. Asertivní jedinci využívají právo na vlastní názor, samostatné rozhodování, vyjádření nesouhlasu (Lojda, 2011, s. 13). Paulík (2005, s. 56) uvádí následující příklady asertivních technik:

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

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

3.4.5 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry jsou dle Mikuláščíka (2003, s. 361) překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Jednou z hlavních příčin vzniku bariér je individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce sdělení pro realizaci komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů. Khelerová (2010, s. 37) mezi nejzávažnější překážky v komunikaci řadí existenci časového stresu a příliš uspěchanou komunikaci; nesoulad v porozumění mezi jednotlivci, který je dán mírou znalostí, předsudků a postojů; odlišný způsob vyjadřování či nepozornost. Podrobný výčet přináší např. Mikuláščík (2003, s. 361), který mezi komunikační bariéry řadí zejména:

- nadměrná a neadekvátní komunikace vedoucí k informačnímu zahlcení,
- nesprávné kódování nebo dekódování sdělení,
- volba nevhodného komunikačního média,
- selhání zpětné vazby,
- nevhodný slovník, např. ve formě používání slangu, žargonu, vysoce specializovaných termínů, atd.,
- nesprávné a nekompletní informace,
- rozdíly mezi lidmi týkající se postavení, věku, jazyka, vzdělání, atd.,
- konflikty mezi jednotlivci,
- verbální schopnosti,
- chybně interpretovaná neverbální komunikace,
- poučování,
- vyhrožování,
- uzavřené otázky,

- zesměšňování,
- kulturní problémy.

Alternativní pohled na komunikační bariéry přináší autoři Dědina a Odcházal (2007, s. 55-56), kteří mezi nejzávažnější bariéry řadí:

- *Předsudky a zaujatost v přiřazování a vnímání:* manažer může díky stereotypnímu vnímání kupříkladu automaticky předpokládat určité vlastnosti členů týmu či týmu jako celku, a to na základě nejčastěji se vyskytujících vlastností v dané pracovní skupině. Tento nepřesný předpoklad pak manažerovi brání sestavit adekvátní formu komunikovaného sdělení, které se stává komunikačně neoptimální.
- *Mezilidské vztahy:* díky interakci mezi manažerem a pracovní skupinou či jednotlivci dochází ke vzniku a dlouhodobému utváření mezilidských vztahů, přičemž úroveň vzájemné komunikace, eventuálně vznik komunikačních bariér přímo ovlivňuje vzájemná důvěra, boj o moc a postavení v týmu, konkurenční atmosféra v týmu, normy určující způsob a formálnost vzájemné komunikace.
- *Odlišnost pohlaví:* ve studiích, které se zabývaly odlišným přístupem v komunikaci ze strany mužů a žen, byly zjištěny níže uvedené rozdíly v komunikaci:

Tabulka č. 1: Odlišnosti v komunikaci mužů a žen

MUŽI	ŽENY
– Nežádají o informace	– Nečiní jim potíže informace si vyžádat
– Mluví k věci, projektům či pracovní náplni, případně demonstrují vlastní schopnosti	– Komunikují za účelem sociálního kontaktu či budování vztahů
– Vyjadřují se přímo	– Vyjadřují se nepřímo
– Chválí méně často	– Chválí častěji
– Snaží se o jednání či kontrolu	– Snaží se o spolupráci a pomoc
– Využívají autoritativní tón	– Využívají slušnější, ale méně jistý tón

Zdroj: Dědina a Odcházal (2007, s. 56)

- *Úloha vedení organizace:* vliv top managementu mimo jiné určuje i vzor komunikačního chování pro ostatní zaměstnance. Je-li vedení izolováno v kancelářích a aktivně se neúčastní mezilidské komunikace v organizaci, není z jeho strany akcentována důležitost komunikace, což se projevuje i na chování a jednání zaměstnanců. Chybou rovněž může být to, že komunikace nastává až v případě

řešení vzniklých problémů nebo krizových situací a je tedy primárně zaměřena na negativní zprávy.

- *Vzdálenost mezi komunikujícími*: k pochopení komunikovaného sdělení a ověření srozumitelnosti nejlépe slouží prostředky osobní komunikace, resp. využití zpětné vazby. S růstem komunikační vzdálenosti roste riziko vzniku komunikačního šumu a komunikačních zkreslení. Částečným řešením může být využití informačních a komunikačních technologií, nicméně osobní kontakt je v tomto ohledu nenahraditelný.
- *Organizační struktura*: je určující pro nastavení komunikačních pravidel ve směru dolů i nahoru, nicméně přílišný počet a složitost pravidel může působit zcela kontraproduktivně, tedy omezovat komunikaci. Komunikaci omezuje i existence různorodých a odlišně zaměřených pracovních skupin, které jsou charakteristické různorodými pracovními úkoly, cíli, využívanými znalostmi a zkušenostmi.

Tureckiová (2004, s. 114) krom výše uvedených typů komunikačních bariér doplňuje ještě externí vlivy prostředí, např. vyrušování, hluk, vizuální ruchy, nevhodnou teplotu, osvětlení, prašnost, atd.; a interní vlivy, např. momentální zdravotní indispozice, fyzický diskomfort, sluchové a zrakové vady, poruchy výslovnosti, paměti, atd.

Pro eliminaci komunikačních bariér doporučuje Mikuláščík (2003, s. 361) věnovat dostatek času přípravě sdělení, zvolení vhodného prostředí, předvídání dotazů příjemce, pečlivé volbě komunikačního média, využití zpětné vazby pro ověření správnosti interpretace přijatého sdělení.

3.4.6 Manažer a řešení konfliktů

Vymětal (2008, s. 156) konfliktem rozumí "*rozpor, nesouhlas, neshodu, srážky, utkání, střetnutí a války*". Z toho důvodu je konflikt často chápán jako synonymum ryze negativního a stresujícího jevu. Nicméně konflikt má dle Vymětala i svou pozitivní stránku, která souvisí s rozvojem, tvůrčím procesem, výběrem lepší alternativy v rámci svobodného a volného názorového střetu. S tím souhlasí i Šuleř (2008, s. 85), který konflikty chápe jako přirozenou součást života i mezilidské komunikace, nicméně jejich existence je prospěšná a zcela legitimní z titulu rozdílnosti názorů. Pro manažery je velmi důležitou dovedností umění konflikty řešit. Konflikty na pracovišti probíhají mezi jednotlivci i mezi skupinami a jsou součástí běžného pracovního života. Cílem manažera

by nemělo být potlačování konfliktů, ale udržování jejich přiměřené míry a zabránění tomu, aby konfliktní situace dále gradovaly.

Konflikty dělí Paulík (2008, s. 28-29) na úkolové a procesní. Pozitivní důsledky konfliktu spočívají v tom, že se zlepší kvalita řešení problému díky konfrontaci názorů, nastartují se změny, sníží se riziko stagnace, vyjasní se záležitosti. Negativní důsledky spočívají v prohloubení rozdílů mezi lidmi, narušení důvěry, soupeření, neochotě spolupracovat, zhoršení atmosféry na pracovišti. Příčina konfliktů je omezený čas, termín, dezinformace, nezdravé sebevědomí, domněnky. Aby manažer zvládl jakýkoliv konflikt, je třeba dle Paulíka (2008, s. 28-29) ovládat základní pravidla, mezi která patří:

- zjistit si o problému dostatek informací,
- zaměřit se důležitá fakta,
- nalézt co nejvíce alternativních řešení,
- vyzdvihnout společné cíle,
- odlehčit situaci,
- řešit problém, nehledat kompromis,
- vyloučit či zmírnit emoce – jednat s respektem, naslouchat,
- sledovat reakce všech zúčastněných,
- poskytnout zpětnou vazbu.

Šuleř (2008, s. 86-87) rozlišuje několik stylů řešení konfliktních situací:

a) *Poslušný styl*: je vhodný zejména pro zkvalitnění mezilidské spolupráce v týmu, naopak méně vhodný pro řešení složitých a sofistikovanějších problémových situací. Poslušný styl je typický tím, že manažer upřednostňuje názory zaměstnanců a upozaduje názor vlastní.

b) *Integrující styl*: manažer ve spolupráci se zaměstnanci určí jádro konfliktu či problém a společně se zaměstnanci usiluje o uspokojení obou stran konfliktu. Cílem integrujícího stylu je diskuse, snaha porozumět pocitům a důvodům zúčastněných stran. Výhoda tkví zejména v tom, že je řešeno samé jádro konfliktu a metoda je tedy vhodná pro dlouhodobá řešení konfliktů na pracovišti.

c) *Vyhýbavý styl*: týká se zejména jednoduchých a méně závažných problémů a jejich řešení se zaměstnanci obvykle vyhýbají.

d) *Domínující styl*: manažer při uplatňování tohoto stylu zaujímá dominantní pozici a upozaduje názory ostatních. Z toho důvodu se hodí zejména pro nepopulární a méně

příjemná řešení konfliktů a často je doprovázen negativními reakcemi ze strany zaměstnanců. Proto je tento styl vhodné využívat velmi uváženě a pokud možno méně často.

e) *Kompromisní styl*: manažer i zaměstnanci musí být při uplatnění tohoto stylu ochotni vzdát se úplně či částečně svých cílů, aby mohlo být dosaženo kompromisního řešení. Jde o demokratickou variantu řešení konfliktů, které je možné takto řešit i v časovém presu.

Vymětal (2008, s. 159) též upozorňuje, že ne všechny konflikty mohou být úspěšně vyřešeny; platí to zejména v případech, kdy žádná ze zúčastněných stran nemůže nebo nechce nalézt společný cíl či řešení, které by pro ně bylo uspokojující. Stejně tak jde o situaci, kdy účastníci s navrženým řešením nesouhlasí. Nejhorší možná varianta je ta, že daná osoba cíleně konflikty vyvolává a vyhledává. V těchto případech uvedená pravidla pro řešení konfliktů obvykle selhávají.

4 Vlastní práce

Následující část je věnována vlastní práci, tedy realizaci a interpretaci výsledků výzkumu v podobě dotazníkového šetření. V první kapitole budou stručně představeny objekty výzkumu, tedy společnosti, v rámci nichž bylo dotazníkové šetření provedeno. Další kapitola je věnována interpretaci a vizualizaci výsledků dotazníkového šetření.

4.1 Objekty výzkumu

Za účelem provedení vlastního výzkumu (dotazníkového šetření) bylo osloveno několik společností, a sice Tecnocap s. r. o., Carrier Transicold Česká republika spol. s r. o., Kovohutě Příbram nástupnická, a. s., BAEST Machines & Structures, a. s. a Mars Czech s. r. o. Jde o společnosti odlišného zaměření, s relativně různorodou strukturou managementu, což je vzhledem k cíli práce žádoucí. Pracují zde manažeři různého věku, na odlišných organizačních či hierarchických stupních, dosáhli různého vzdělání, délky manažerské praxe a také řídí různě početné týmy.



Obchodní firma: TECNOCAP s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Střížovice 67, Strmilov

Datum vzniku: 6. 9. 2010

Společnost se zabývá výrobou kovových uzávěrů na hermetické uzavírání lahví, sklenic a plastových nádob využívaných zejména v potravinářském, nápojovém a kosmetickém průmyslu. Dlouhodobě se řadí ke třem světově nejvýznamnějším výrobcům kovových uzávěrů a díky vysoce kvalifikovanému technicky zaměřenému personálu je společnost schopna dohlížet nad celým výrobním cyklem, servisovat a sama vyvíjet zavírací stroje (Tecnocap, 2018a). Historie firmy sahá již do roku 1790; na začátku 90. let minulého století byla firma transformována na akciovou společnost zapsanou v obchodním rejstříku pod jménem Obal Rozkoš Střížovice. V dubnu 2005 došlo k prodeji společnosti současnému majiteli, resp. skupině Tecnocap (Tecnocap, 2018b). Společnost patří

k významným a tradičním zaměstnavatelům v oblasti Jindřichohradecka. Charakteristická je sezónnost ve výrobě, která je ovlivněna zejména sklizní zeleniny a ovoce, a to jak na území ČR, tak ve většině evropských zemí. Od toho se odvíjí i velikost zaměstnanecké základny; společnost zaměstnává stabilně okolo 250 zaměstnanců, na konci sezóny (srpen/září) počet zaměstnanců narůstá až na 290 (Tecnocap, 2018c).



Obchodní firma: CARRIER TRANSICOLD ČESKÁ REPUBLIKA spol. s r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Voštica 112, Vysoké Mýto

Datum vzniku: 31. 7. 1991

Společnost se zabývá distribucí a dovozem chladicích a klimatizačních jednotek, které jsou určeny pro kontejnery a nákladní vozy, rovněž zajišťuje odborný servis a poradenství. Nabízí komplexní řešení týkající se chladicích technologií pro všechny potravinářské malo a velkoobchodní formáty. Patří k lídrům na trhu komerčního (živnostenského) chlazení na území České a Slovenské republiky (živéfirmy.cz, 2018).



Obchodní firma: Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Příbram VI č. p. 530

Datum vzniku: 23. 1. 2004

Společnost je hutnickým závodem, který se zabývá recyklací odpadů s olověným obsahem, výrobou olova a jeho slitin, produkcí olověných a cínových výrobků. Dále zpracovává odpady obsahující drahé kovy a odpady z autovraků, vyřazených elektrických a elektronických zařízení. Společnost se sestává z několika divizí specializovaných na recyklaci, odpad, zpracování drahých kovů a recyklaci. Je též zapojena do řady vědecko-výzkumných projektů (Kovohutě Příbram, 2018).



Obchodní firma: BAEST Machines & Structures, a. s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Černoleská 1930, Benešov

Datum vzniku: 29. 7. 2009

Akciová společnost BAEST Machines & Structures se řadí ke středně velkým výrobním a obchodně-strojírenským podnikům se širokým výrobním programem. Zaměřuje se na opakovanou i zakázkovou (malosériovou či kusovou) výrobu svařovaných ocelových konstrukcí, zařízení pro strojírenství, stavebnictví, ekologii, chemii a petrochemii, potravinářství, energetiku, atd. Zaměstnává okolo 240 zaměstnanců, disponuje univerzálním technologickým vybavením, kvalifikovaným pracovním týmem, výhodnou strategickou polohou v blízkosti důležitých dopravních uzlů a vlastní železniční přípojkou. Významný podíl produkce směřuje na export do cca 20 evropských a světových zemí (BAEST Machines & Structures, 2018).



Obchodní firma: Mars Czech s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Michelská 1552/58, Praha 4 (pobočka Pražská 320, Poříčí nad Sázavou)

Datum vzniku: 13. 8. 2008

Společnost Mars Czech patří k mezinárodnímu uskupení Mars, Incorporated, což je mimochodem jedna z největších světových rodinných společností, která svou činnost započala na začátku minulého století. Je rozdělena na šest obchodních segmentů specializovaných na produkci potravin, nápojů, čokoládových výrobků a výrobků pro domácí zvířata. Součástí je nově i společnost Symbioscience a Wrigley. Mars Czech produkuje značky jako Chappi, Whiskas, Pedigree, Frolic, Snickers, Bounty, Twix, Mars, Airwaves, Orbit, Uncle Ben's, aj. (Mars, 2015; Zlaté stránky, 2018).

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

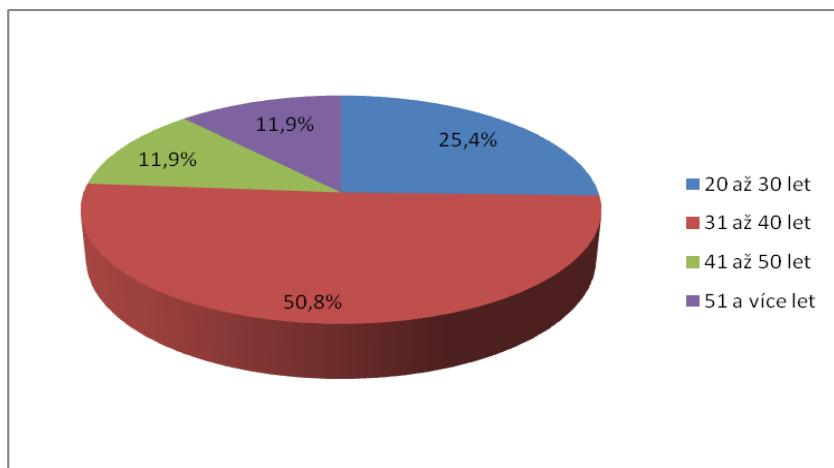
Obsahem následující kapitoly je interpretace výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo ve výše uvedených firmách. Šetření bylo zaměřeno na tři oblasti zjišťování, a sice osobní a pracovní údaje o manažerech, hodnocení vybraných aspektů v komunikaci mezi manažery a podřízenými zaměstnanci a v komunikaci mezi manažery navzájem. Zkoumané aspekty vycházely z poznatků zjištěných v rámci literární rešerše. Pro lepší názornost byly výsledky dotazníkového šetření vizualizovány prostřednictvím excelovských grafů; číselné výsledky a srovnání byly uspořádány do přehledných tabulek. V jednotlivých komentářích jsou uváděny jednak absolutní počty odpovědí, ale také jejich relativní procentní podíl k celkovému počtu respondentů.

Návratnost dotazníku byla následující: do společnosti Carrier Transicold Česká republika spol. s r. o. bylo distribuováno 15 dotazníků a podařilo se dosáhnout 100 % návratnosti, tedy 15 vyplněných dotazníků. Manažerům ve společnosti Mars Czech s. r. o. bylo předáno celkem 27 dotazníků, vyplněných se podařilo získat 19, tzn. návratnost byla 70,4 %. U společnosti Tecnocap s. r. o. bylo k vyplnění předáno 12 dotazníků, návratnost byla 75 %, tzn. vyplněno bylo celkem 9 dotazníků. Manažerům v Kovohutích Příbram nástupnická, a. s. bylo předáno 16 dotazníků, vrátilo se jich 10, tzn. návratnost činila 62,5 %. Poslední zkoumanou společností byla BAEST Machines & Structures, a. s.; zde bylo dosaženo 60 % návratnosti (z 10 předaných dotazníků jich bylo vyplněno a vráceno 6).

4.2.1 Osobní a pracovní údaje

Následující blok otázek zjišťuje věkovou kategorii respondentů, délku manažerské praxe, velikost řízeného pracovního týmu zaměstnanců, a úroveň dosaženého vzdělání.

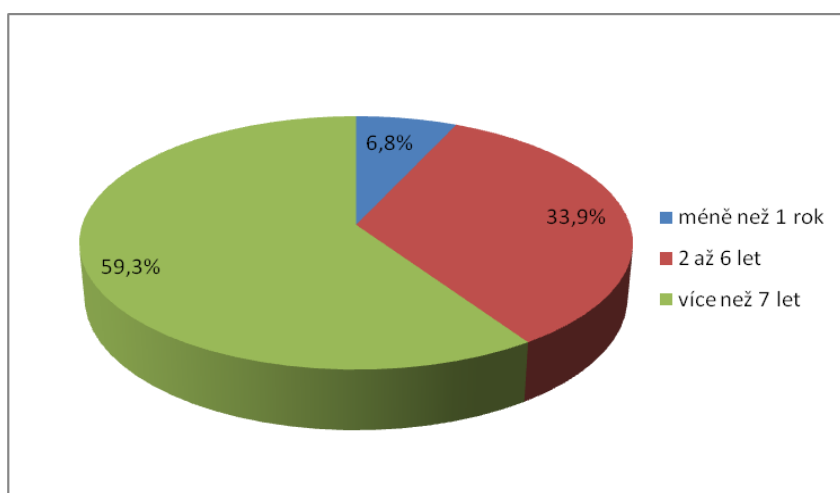
Graf č. 1: Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka zkoumala věkovou kategorii respondentů. Největší skupinu tvořila věková kategorie 31 až 40 let, kterou uvedlo hned 30 respondentů (50,8 %). Druhou nejpočetněji zastoupenou kategorií byl věk 20 až 30 let, který uvedlo 15 respondentů (25,4 %). Poslední dvě kategorie byly zastoupeny stejnou měrou, a sice 7 manažerů (11,9 %) uvedlo kategorii 41 až 50 let, stejný počet respondentů byl naměřen u kategorie 51 a více let. Tyto výsledky naznačují, že manažeři ve zkoumaných společnostech jsou relativně nižšího věku, protože ze tří čtvrtin dosahují 20 až 40 let.

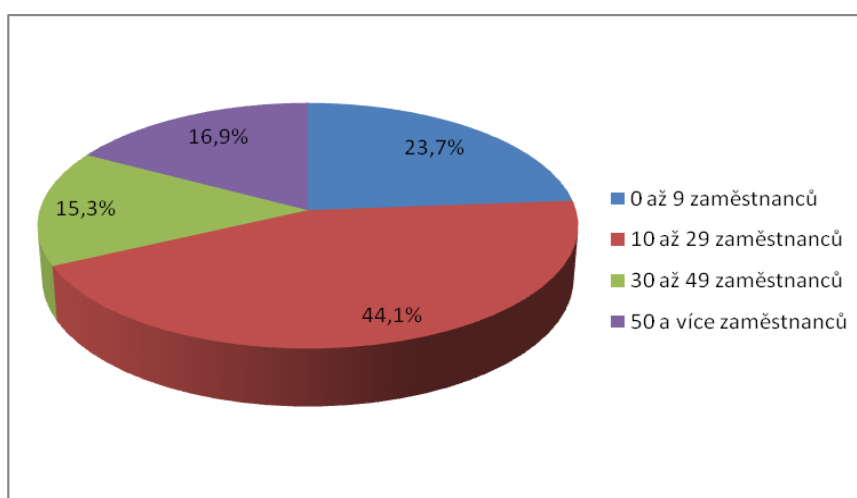
Graf č. 2: Délka manažerské praxe



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zkoumala délku manažerské praxe. Respondenti měli na výběr ze tří možností, a sice praxi kratší než jeden rok, praxi od 2 do 6 let a nakonec praxi, která trvá déle než 7 let. Pouze 4 manažeři (6,8 %) uvedli, že mají s manažerskou pozicí pouze krátkodobou zkušenost (kratší než jeden rok). 20 respondentů (33,9 %) uvedlo, že manažerskou profesi vykonává od 2 do 6 let. Nejpočetněji byla zastoupena skupina zkušených respondentů, kteří v managementu působí déle než 7 let. Šlo o 35 případů (59,3 % z celkového vzorku respondentů). Dá se tedy usuzovat, že i navzdory relativně nižšímu věku mají oslovení manažeři relativně bohaté zkušenosti s výkonem této profese.

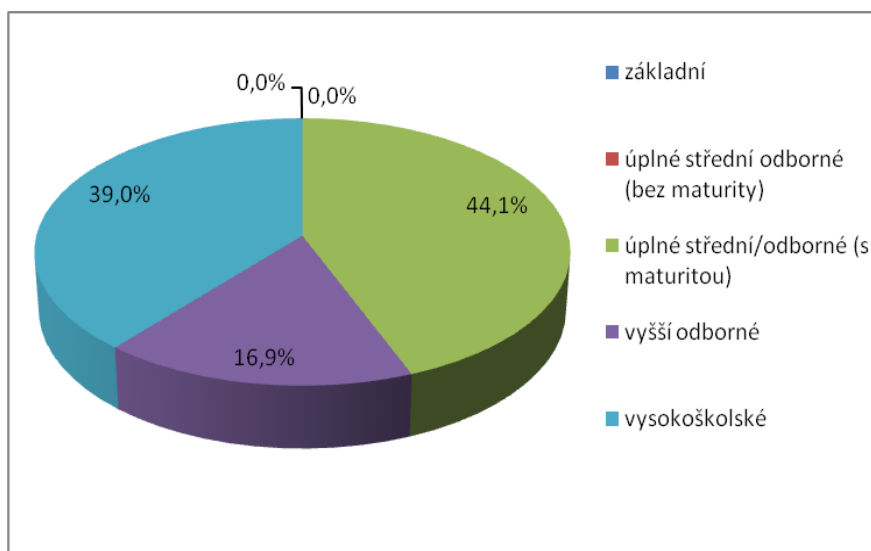
Graf č. 3: Velikost řízeného pracovního týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zabývala tím, jak velký tým zaměstnanců mají oslovení manažeři na starosti. V tomto ohledu bylo rozložení odpovědí relativně pestré, tzn. manažeři ve zkoumaných firmách řídí různě početné týmy. 14 respondentů (23,7 %) uvedlo, že řídí tým složený z 0 až 9 zaměstnanců. Největší skupina, a sice celých 26 respondentů (44,1 %), má na starosti tým 10 až 29 zaměstnanců. Týmy složené z 30 až 49 zaměstnanců jsou pod vedením 9 manažerů (15,3 %). Celkem 10 manažerů (16,9 % ze všech respondentů) má na starosti velké pracovní skupiny, které čítají více než 50 zaměstnanců. Cca dvě třetiny manažerů z celkového vzorku respondentů má tedy na starosti pracovní skupiny složené z 29 a méně zaměstnanců.

Graf č. 4: Úroveň dosaženého vzdělání



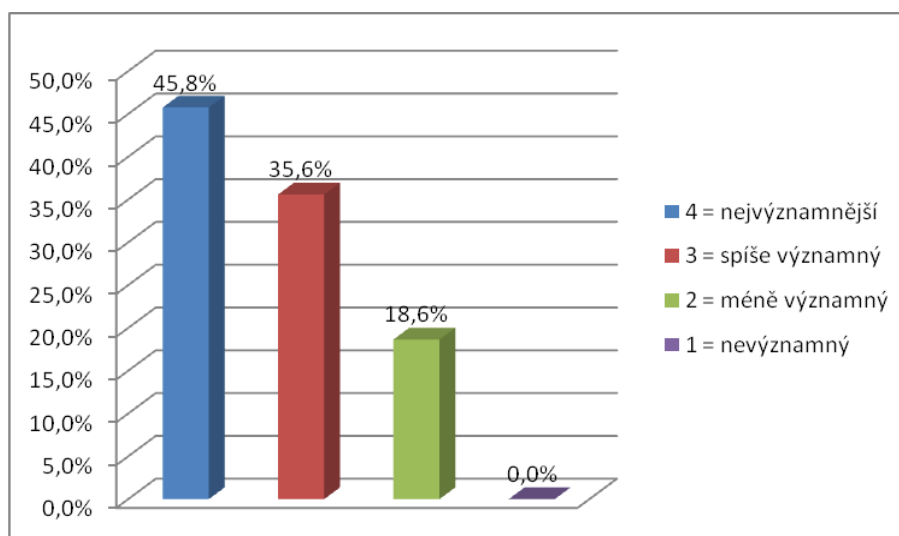
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem poslední otázky z tohoto výzkumného bloku bylo zjistit, jakým vzděláním oslovení manažeři disponují. Respondenti měli vybírat ze všech možných druhů vzdělání, a sice základního, úplného středního/odborného, vyššího odborného či vysokoškolského. Ani jeden z respondentů neuvedl, že by disponoval pouze základním či úplným středním vzděláním bez maturitní zkoušky. 26 respondentů (44,1 %) uvedlo, že dosáhli úplného středního/odborného vzdělání s maturitní zkouškou. Absolventy vyššího odborného vzdělání bylo dohromady 10 respondentů (16,9 %) a vysokoškolský diplom vlastní celkem 23 manažerů (39 % ze zkoumaného vzorku respondentů). Z těchto výsledků se dá usuzovat, že manažerská práce je podmíněna minimálně ukončeným středkoškolským vzděláním s maturitní zkouškou, nicméně nezanedbatelná část manažerů disponuje i vyšším typem vzdělání.

4.2.2 Vybrané aspekty komunikace s podřízenými zaměstnanci

Cílem dalšího bloku otázek bylo zhodnocení 16 různých aspektů komunikace oslovených manažerů s podřízenými zaměstnanci. Respondenti hodnotili subjektivní význam komunikačních kanálů, jednotlivých komunikačních forem a nástrojů, úroveň vztahů, řešení konfliktů, otevřenost komunikace a význam zpětné vazby v procesu komunikace s podřízenými zaměstnanci. Všechny aspekty měli respondenti zhodnotit na škále významnosti, na které stupeň 4 představoval nejvyšší a stupeň 1 nejnižší stupeň významnosti.

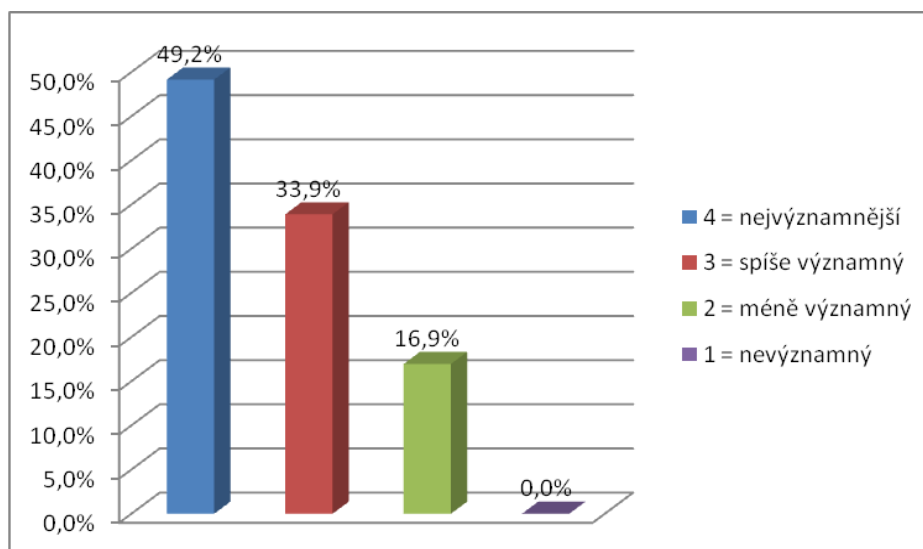
Graf č. 5: Význam sestupné komunikace s podřízenými zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Prvním hodnoceným aspektem byl význam sestupné komunikace, tedy komunikace od manažerů směrem k podřízeným zaměstnancům. Tento komunikační aspekt hodnotilo nejvyšším stupněm významnosti celkem 27 manažerů (45,8 %). Stupeň 3 udělilo 21 manažerů (35,6 %) a stupněm 2 hodnotilo 11 manažerů (18,6 %). Stupeň 1 (nevýznamný aspekt) neudělil nikdo z oslovených respondentů.

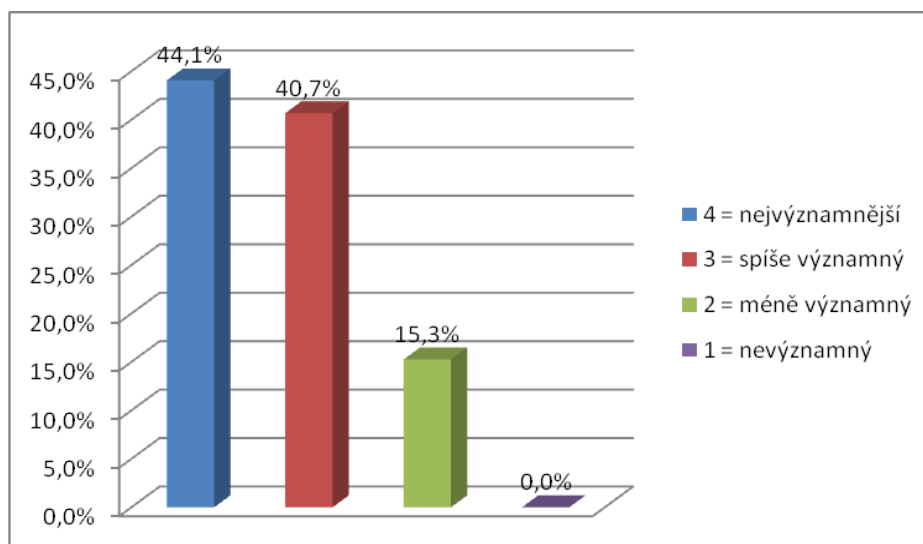
Graf č. 6: Význam vzestupné komunikace s podřízenými zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším hodnoceným aspektem byl význam vzestupné komunikace, tedy komunikace plynoucí od podřízených zaměstnanců směrem k vedení (manažerům). Nejvyšší stupeň důležitosti uvedlo 29 manažerů (49,2 %), stupeň 3 udělilo 20 respondentů (33,9 %) a stupeň 2 uvedlo 10 respondentů (16,9 %). Obdobně jako v předchozím případě se nenašel žádný respondent, který by vzestupnou komunikaci považoval za bezvýznamnou.

Graf č. 7: Význam pracovních porad

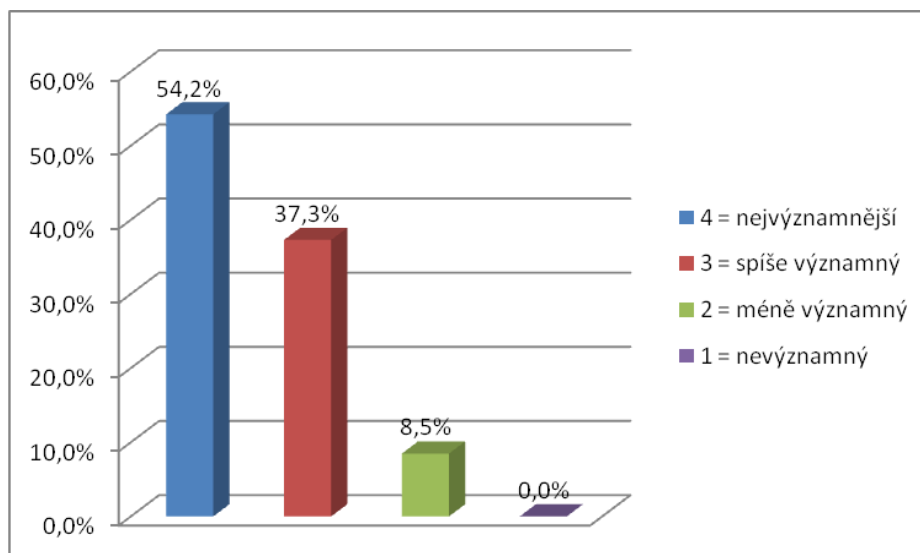


Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím kroku se měli manažeři vyjádřit k subjektivnímu vnímání důležitosti pracovních porad jakožto komunikačního nástroje pro interakci s podřízenými zaměstnanci. Porady byly obecně vnímány jako velmi důležitý nástroj. Celých

26 manažerů (44,1 %) jej hodnotilo nejvyšším stupněm 4, 24 manažerů (40,7 %) udělilo stupeň 3. Pouze 9 manažerů (15,3 %) považovalo porady za méně významný aspekt komunikace (hodnotilo stupněm 3), nikdo z manažerů je ale z hlediska komunikace nepovažoval za zcela bezvýznamné.

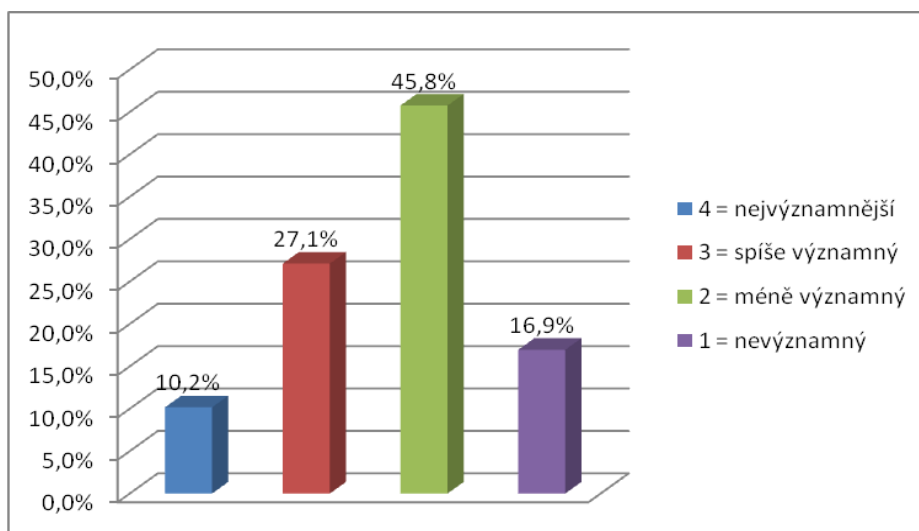
Graf č. 8: Význam osobních konzultací, pochůzek a diskusí



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce byla hodnocena důležitost osobních konzultací, pochůzek a diskusí jakožto komunikačního nástroje pro interakci s podřízenými zaměstnanci. Obdobně jako v předchozím případě byl tento komunikační nástroj většinou respondentů vnímán jako důležitý, což naznačují tyto výsledky: 32 manažerů (celých 54,2 %) hodnotilo nejvyšším stupněm 4; 22 manažerů (37,3 %) udělilo stupeň 3. Pouhých 5 manažerů (8,5 %) považovalo osobní kontakt se zaměstnanci za méně významný a stupeň 1 neudělil nikdo z oslovených manažerů.

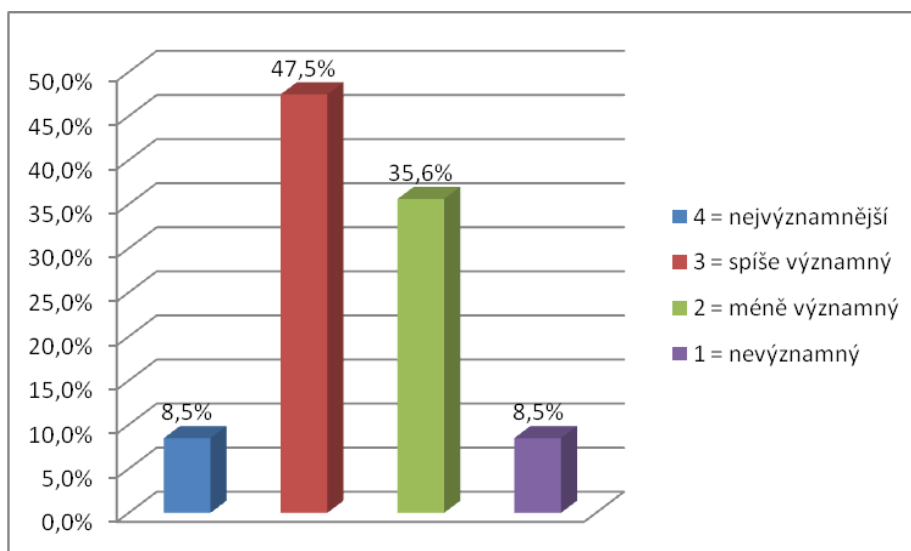
Graf č. 9: Význam telefonické konzultace



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším zkoumaným aspektem byl význam telefonické komunikace s podřízenými zaměstnanci. Zde byl oproti výše zkoumaným aspektům zaznamenán velký propad ve vnímání důležitosti: pouze 6 manažerů (10,2 %) považovalo telefonickou komunikaci za velmi významný nástroj, 16 manažerů (27,1 %) hodnotilo stupněm 3. 27 manažerů (45,8 %) vnímá telefonování jako méně významný komunikační nástroj a 10 manažerů (16,9 %) je dokonce považuje za nevýznamné.

Graf č. 10: Význam komunikace prostřednictvím výpočetní techniky

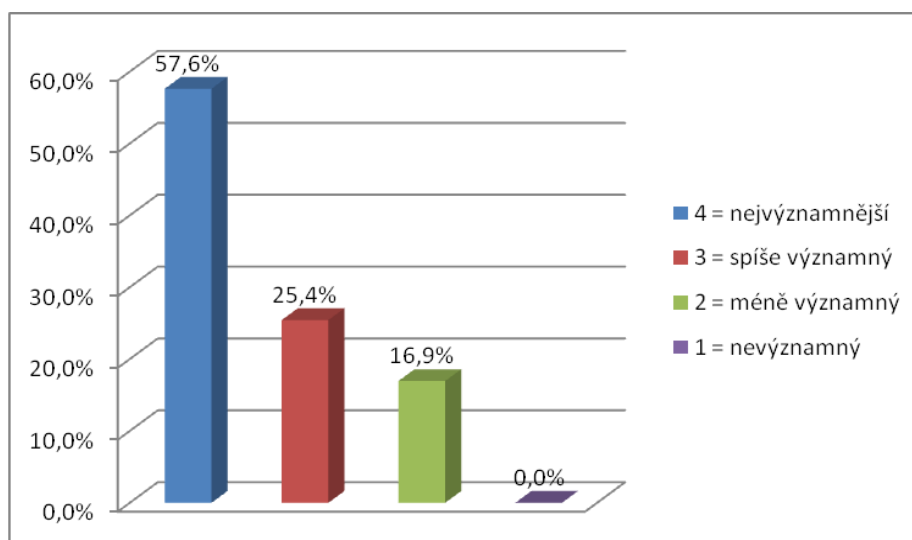


Zdroj: vlastní zpracování

Následujícím aspektem byla komunikace prostřednictvím výpočetní techniky, kam lze zařadit např. pracovní e-maily, intranetové rozhraní, chaty, messengery,

videokonference, atd. Zde byly výsledky obdobné jako u telefonické komunikace, nicméně komunikace prostřednictvím výpočetní techniky byla považována za relativně významnější, než komunikace telefonická, viz následující výsledky: 5 manažerů (8,5 %) udělilo nejvyšší stupeň významnosti, 28 manažerů (47,5 %) hodnotilo stupněm 3, 21 manažerů (35,6 %) udělilo stupeň 2 a za nevýznamnou považoval tento typ komunikace vzorek 5 manažerů (8,5 %).

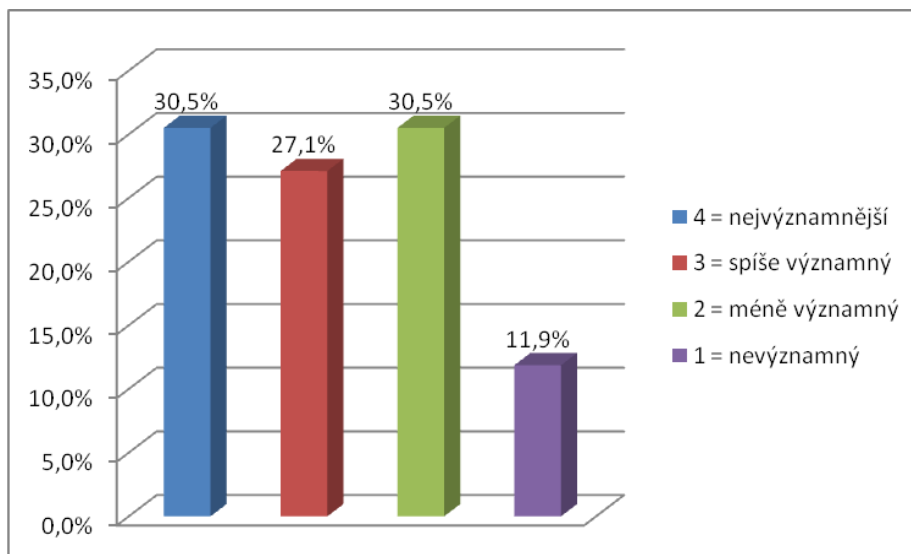
Graf č. 11: Význam obousměrné zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím kroku měli manažeři hodnotit význam obousměrné zpětné vazby jakožto důležitého nástroje pro zajištění efektivní a srozumitelné komunikace. Obousměrnost předpokládá, že zpětná vazba je poskytována jak ze strany manažerů (vedení), tak ze strany zaměstnanců. Obousměrnou zpětnou vazbu hodnotilo nejvyšším stupněm významnosti 34 manažerů (celých 57,6 %), stupeň 3 udělilo 15 manažerů (25,4 %). Za méně důležitý nástroj považovalo zpětnou vazbu 10 manažerů (16,9 %) a nikdo z respondentů neudělil nejnižší stupeň významnosti 1.

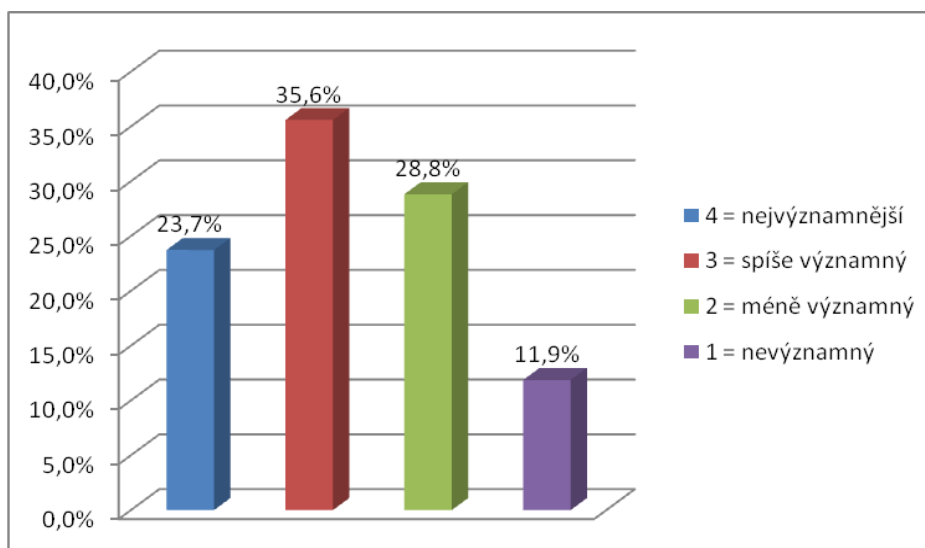
Graf č. 12: Význam neformální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři se též měli vyjádřit k subjektivnímu vnímání neformální komunikace ve společnosti, tzn. komunikace, která není nikterak řízena, neřadí se do oficiálních komunikačních kanálů, je nepředvídatelná, nemá stálé komunikační účastníky a má maximalizovat porozumění mezi odesílatelem a příjemcem komunikované zprávy. Neformální komunikaci považovalo za velmi důležitou 18 manažerů (30,5 %), 16 manažerů (27,1 %) udělilo stupeň 3. Pro 18 manažerů (30,5 %) jde o méně významný komunikační prvek a 7 manažerů (11,9 %) ji dokonce považuje za prvek nevýznamný.

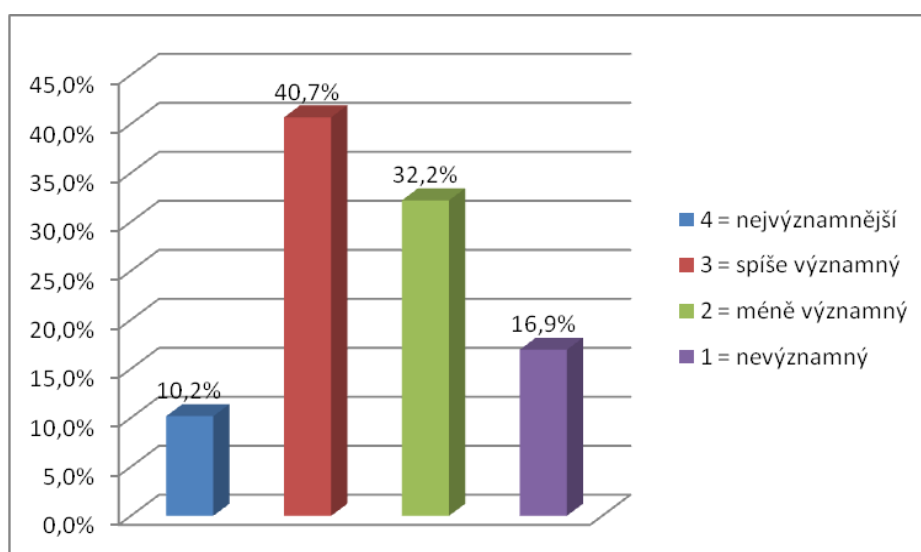
Graf č. 13: Význam formální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším hodnoceným aspektem byla analogicky i komunikace formální, tedy ta, která probíhá oficiálně prostřednictvím nastavených komunikačních cest, které plynou z organizační struktury firmy. Formální komunikaci považovalo za významnou 14 manažerů (23,7 %), stupeň 3 udělilo 21 manažerů (35,6 %), 17 respondentů (28,8 %) vnímá tento typ komunikace jako méně významný a 7 manažerů (11,9 %) jako nevýznamný. Z výše uvedených výsledků (a pouze marginálních rozdílů v hodnocených stupních významnosti) se dá usoudit, že význam formální a neformální komunikace je manažery vnímán relativně stejně důležitě.

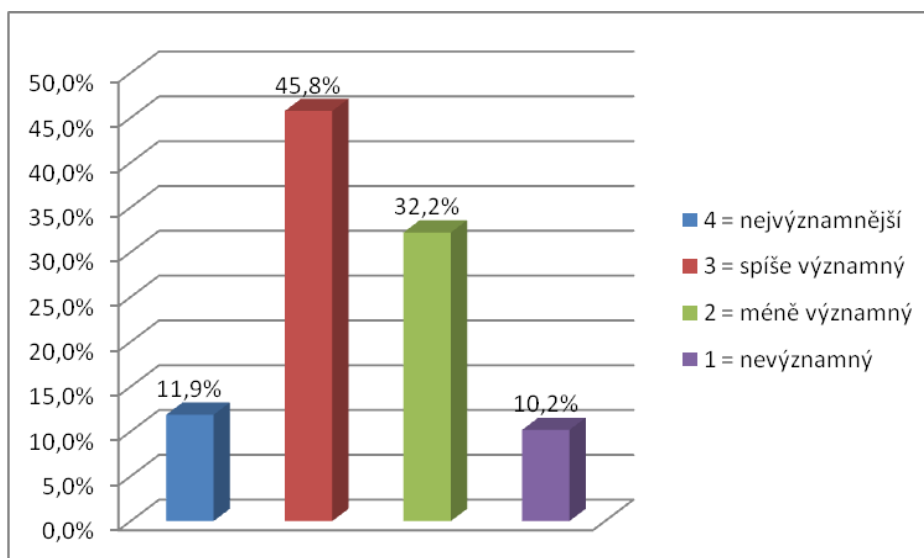
Graf č. 14: Význam neverbální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Následující bod byl zaměřen na subjektivní vnímání významu neverbální komunikace (řeči těla, gest, očního kontaktu, atd.). 6 manažerů (10,2 %) vnímá neverbální komunikaci jako velmi důležitý komunikační aspekt. Největší skupina složená z 24 manažerů (40,7 %) hodnotila tento aspekt stupněm 2, 19 manažerů (32,2 %) udělilo stupeň 2 a 10 manažerů (16,9 %) hodnotilo stupněm 1.

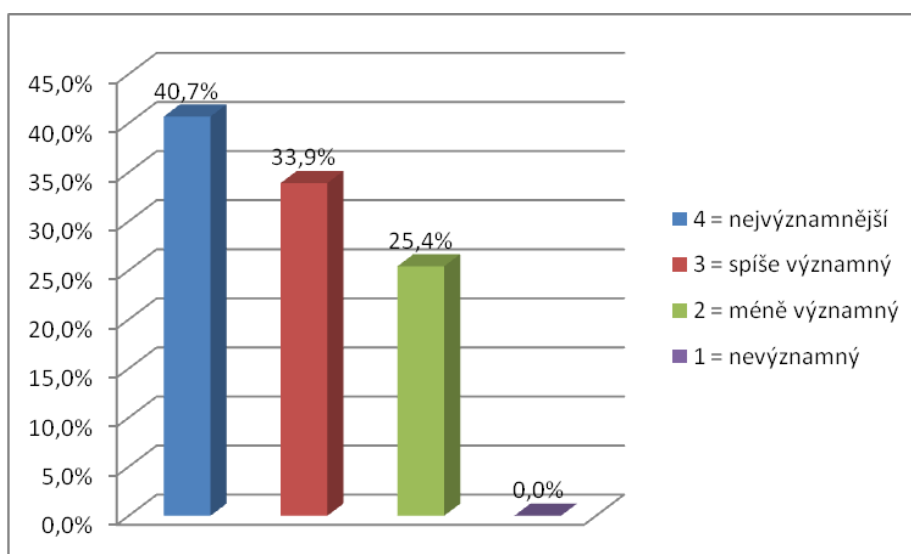
Graf č. 15: Význam vizuálních kvalit manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Příbuzným tématem byl vliv vizuálních kvalit manažera, tedy celkový vzhled, upravenost, styl oblékání, atd. Jinými slovy jak manažer vizuálně působí na podřízené zaměstnance. Nadpoloviční většina manažerů souhlasila s tím, že jde o významný komunikační aspekt: 7 manažerů (11,9 %) hodnotilo nejvyšším stupněm 4, 27 manažerů (45,8 %) udělilo stupeň 3. 19 manažerů (32,2 %) považovalo vizuální kvality manažera za méně významný komunikační aspekt a 6 manažerů (10,2 %) jej vnímalo jako aspekt bezvýznamný.

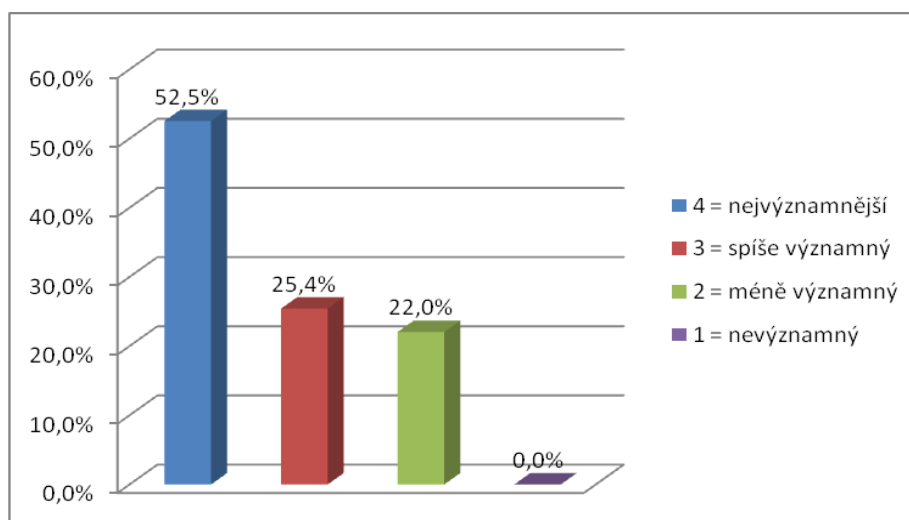
Graf č. 16: Význam aktivního zapojení zaměstnanců do porad



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším hodnoceným aspektem komunikace bylo aktivní zapojení zaměstnanců do pracovních porad, což se dá považovat i za měřítko kvality a úspěšnosti komunikace ze strany manažera. 24 manažerů (40,7 %) považovalo aktivitu zaměstnanců na poradách za důležitou, 20 manažerů (33,9 %) za spíše důležitou. Pouze 15 manažerů (25,4 %) hodnotilo stupněm 2 a nikdo z respondentů nepovažoval aktivitu zaměstnanců na poradách za bezvýznamný komunikační aspekt.

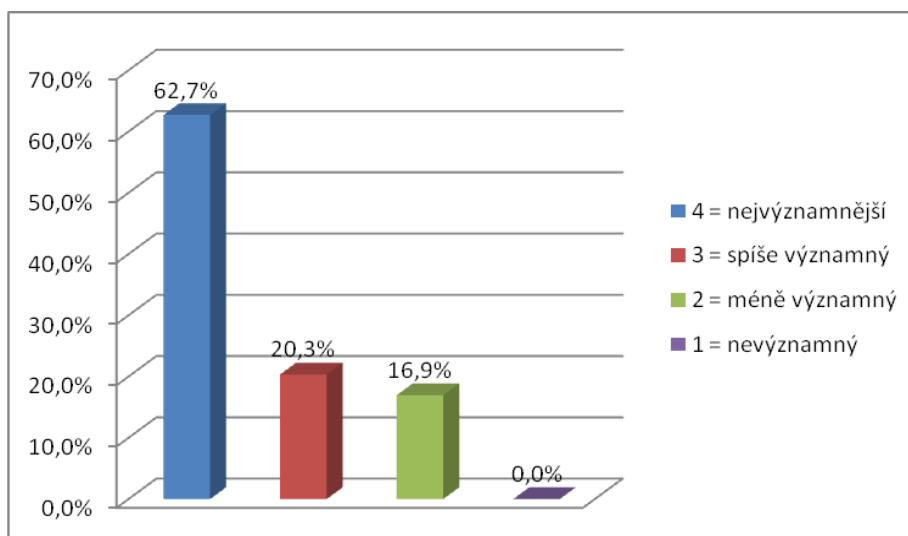
Graf č. 17: Kvalita prezentačních dovedností manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Následující bod se týkal kvality prezentačních dovedností manažera, tedy úrovně slovní zásoby, řečnických a přesvědčovacích dovedností, schopnosti zaujmout, atd. Tento aspekt komunikace hodnotilo nejvyšším stupněm 4 celkem 31 manažerů (52,5 %), tedy nadpoloviční většina. Stupeň 3 udělilo 15 manažerů (25,4 %) a stupeň 2 celkem 13 manažerů (22 %). Nikdo z respondentů se nedomníval, že by se kvalita prezentačních schopností řadila k nevýznamným aspektům komunikace manažera.

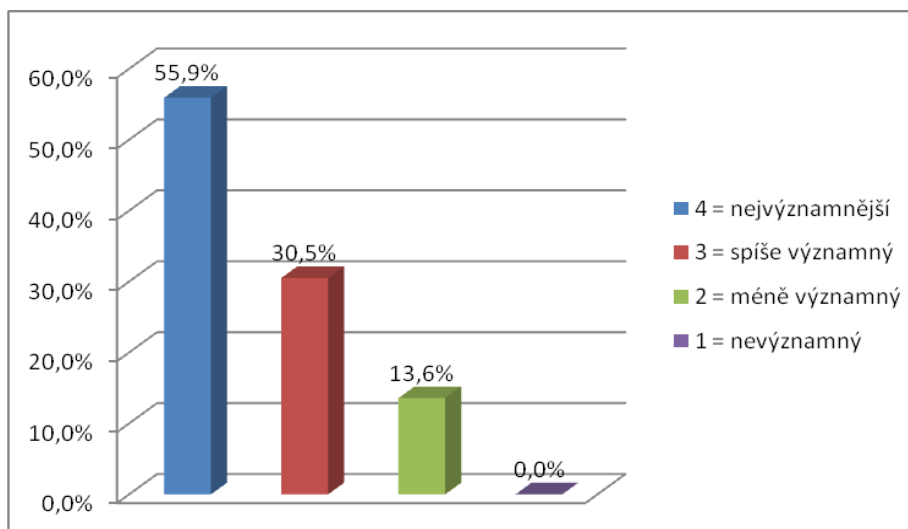
Graf č. 18: Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti se dále vyjadřovali ke kvalitě a včasnosti řešení konfliktních situací na pracovišti. Nadpoloviční většina respondentů, celkem 37 manažerů (62,7 %), považovala tento aspekt komunikace za velmi významný. 12 manažerů (20,3 %) hodnotilo stupněm 3 a 10 manažerů (16,9 %) uvedlo stupeň 2. Nikdo z oslovených respondentů nevedl nejnižší stupeň 1.

Graf č. 19: Kvalita vzájemných vztahů bez existence komunikačních bariér

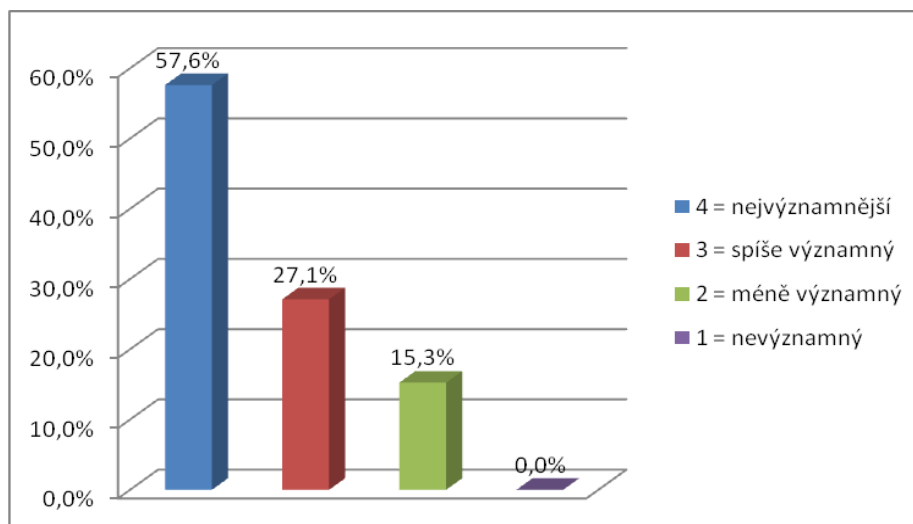


Zdroj: vlastní zpracování

Předposledním hodnoceným aspektem komunikace byla kvalita vzájemných vztahů mezi manažery a podřízenými zaměstnanci bez existence komunikačních bariér. Tento aspekt považovalo za významný celkem 33 respondentů (55,9 %), stupeň 3 uvedlo

18 manažerů (30,5 %) a stupeň 2 celkem 8 manažerů (13,6 %). Nikdo z respondentů nepovažoval kvalitu vzájemných vztahů za nevýznamný aspekt komunikace.

Graf č. 20: Význam otevřenosti vzájemné komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední bod z tohoto bloku se zaměřoval na hodnocení otevřenosti komunikace, tedy vzájemné důvěry, možnosti zaměstnanců prezentovat vlastní postoje, názory, předávat zpětnou vazbu, atd. Tento komunikační aspekt považovalo za důležitý celkem 34 manažerů (57,6 %), stupeň 3 udělilo 16 respondentů (27,1 %), stupeň 2 celkem 9 respondentů (15,3 %). Nikdo z dotazovaných nehodnotil nejnižším stupněm důležitosti.

Níže uvedená tabulka č. 2 shrnuje výsledky naměřených hodnot u všech komunikačních aspektů, které byly předmětem hodnocení v bloku věnovaném komunikaci manažerů s podřízenými zaměstnanci. Barevně jsou rozlišeny vypočtené hodnoty váženého průměru, které dosahují třech nejvyšších, tedy z hlediska hodnocení nejvýznamnějších, hodnot (zelené odstíny), analogicky jsou označeny nejméně důležité aspekty (odstíny červené). V případě variačního koeficientu jsou odstíny přiřazovány dle opačné logiky: nejnižší hodnota (nejvyšší shoda odpovědí) je označena zeleně, nejvyšší hodnota červeně.

Tabulka č. 2: Význam vybraných aspektů komunikace manažerů a podřízených zaměstnanců

ZPŮSOB KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI ZAMĚSTNANCI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Sm. odch.	Variační koeficient (%)
Sestupná komunikace s podřízenými zaměstnanci	27	21	11	0	3,27	0,401	0,633	19,35%
Vzestupná komunikace s podřízenými zaměstnanci	29	20	10	0	3,32	0,391	0,626	18,83%
Pracovní porady jakožto komunikační nástroj pro interakci s podřízenými zaměstnanci	26	24	9	0	3,29	0,358	0,599	18,21%
Osobní konzultace, pochůzky a diskuse	32	22	5	0	3,46	0,293	0,542	15,67%
Telefonická komunikace s podřízenými zaměstnanci	6	16	27	10	2,31	0,530	0,728	31,58%
Komunikace prostřednictvím PC	5	28	21	5	2,56	0,411	0,641	25,06%
Obousměrná zpětná vazba	34	15	10	0	3,41	0,408	0,638	18,74%
Neformální komunikace	18	16	18	7	2,76	0,722	0,850	30,76%
Formální komunikace	14	21	17	7	2,71	0,644	0,803	29,59%
Neverbální komunikace	6	24	19	10	2,44	0,554	0,744	30,50%
Vizuální kvality manažera	7	27	19	6	2,59	0,479	0,692	26,69%
Aktivní zapojení podřízených zaměstnanců do porad	24	20	15	0	3,15	0,448	0,669	21,23%
Kvalita prezentačních dovedností manažera	31	15	13	0	3,31	0,458	0,677	20,49%
Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací	37	12	10	0	3,46	0,412	0,642	18,57%
Kvalita vztahů s podřízenými zaměstnanci bez komunikačních bariér	33	18	8	0	3,42	0,362	0,602	17,57%
Otevřenost vzájemné komunikace	34	16	9	0	3,42	0,386	0,621	18,14%

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě hodnocení manažerů měly z hlediska důležitosti nejvyšší váhu osobní konzultace, pochůzky a diskuse jakožto nástroj přímé interakce s podřízenými zaměstnanci, dále kvalita a včasnost řešení konfliktních situací. Oba aspekty byly hodnoceny vahou 3,46. Druhým nejdůležitějším aspektem byla kvalita vztahů s podřízenými zaměstnanci bez komunikačních bariér a otevřenost vzájemné komunikace. Tyto aspekty byly hodnoceny stejnou vahou 3,42. Třetím nejdůležitějším aspektem komunikace byla shledána obousměrná zpětná vazba (váha 3,41). Nejmenší váhu (2,31) v uděleném hodnocení získala telefonická komunikace s podřízenými zaměstnanci,

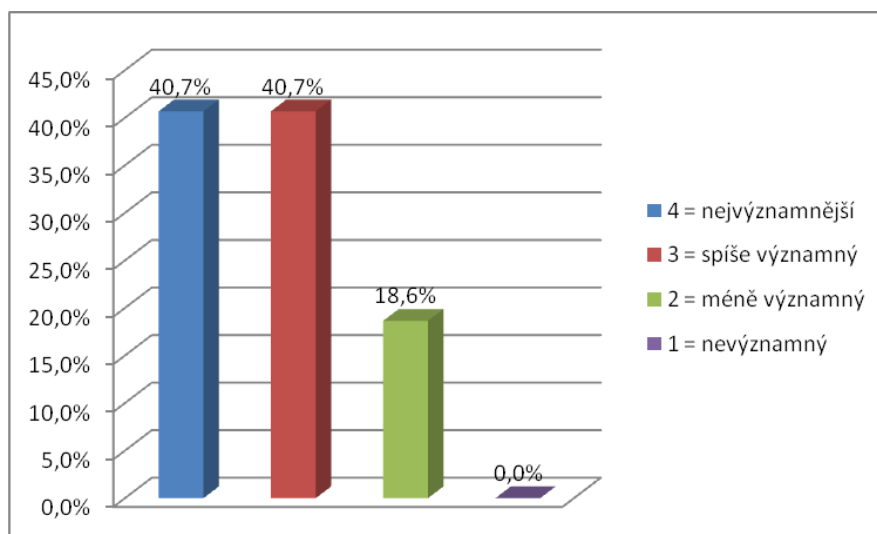
na druhém místě skončila neverbální komunikace s vahou 2,44, na třetím místě komunikace prostřednictvím výpočetní techniky (váha 2,56).

U jednotlivých aspektů komunikace byl vypočten variační koeficient, který ve všech případech dosahoval hodnot menších než 50 %, což ukazuje na sourodá data statistického souboru. V případech, kdy se manažeři na uděleném hodnocení nejvíce shodovali, dosahoval variační koeficient nejnižších hodnot. Konkrétně šlo o aspekt osobní konzultace, pochůzky a diskuse s podřízenými zaměstnanci, na jehož hodnocení se oslovení respondenti nejvíce shodovali: pouze 5 respondentů (8,5 %) hodnotilo stupněm 2 a žádný stupněm 1, všichni ostatní (54 respondentů, tj. 91,5 %) hodnotili stupněm 4 a 3. Variační koeficient v tomto případě dosáhl nejnižší hodnoty 15,67 %. Opačný případ nastal u aspektu telefonické komunikace s podřízenými zaměstnanci. Zde dosáhl variační koeficient hodnoty nejvyšší, a sice 31,58 %. Rozložení odpovědí bylo relativně rovnoměrné, manažeři se tedy na vnímání důležitosti tohoto aspektu neshodli.

4.2.3 Vybrané aspekty komunikace mezi manažery navzájem

Podobně jako v části předchozí měli manažeři hodnotit celkem 13 aspektů v komunikaci mezi sebou navzájem, tedy v manažerském týmu dané společnosti. Hodnocení se týkalo komunikačních kanálů, forem a nástrojů komunikace, komunikační atmosféry v manažerském týmu a řešení konfliktních situací. Hodnocení mělo opět formu škály od stupně 4 (nejdůležitější) po stupeň 1 (nejméně důležitý).

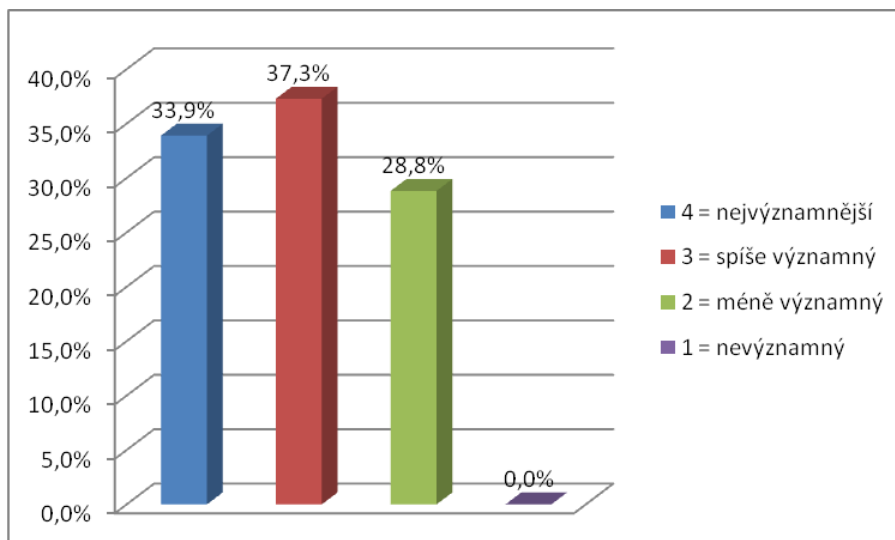
Graf č. 21: Význam horizontální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Prvním hodnoceným aspektem byla horizontální komunikace, tzn. komunikace mezi manažery na stejné či obdobné řídicí úrovni v organizační hierarchii společnosti. Stupeň 4 a 3 udělil stejný podíl respondentů, a sice 24 manažerů (40,7 %). Stupeň 2 udělilo dohromady 11 manažerů (18,6 %), stupeň 1 neudělil nikdo z dotazovaných respondentů.

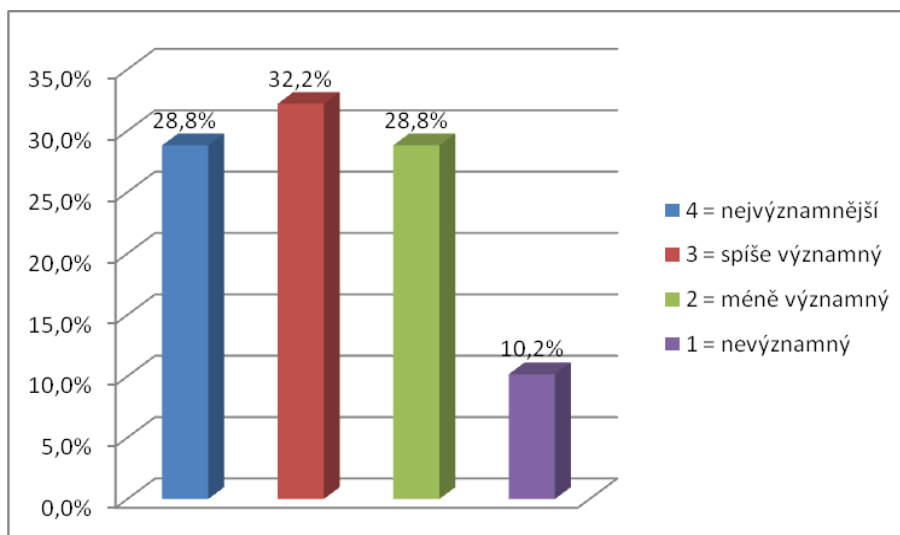
Graf č. 22: Význam diagonální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Obdobná otázka se týkala komunikace diagonální, která probíhá mezi všemi zaměstnanci ve firmě bez ohledu na hierarchické uspořádání v dané společnosti. Tuto formu komunikace považovalo za důležitou 20 manažerů (33,9 %), stupeň 3 udělilo 22 manažerů (37,3 %), stupněm 2 hodnotilo 17 manažerů (28,8 %) a nikdo z dotazovaných nehodnotil stupněm nejnižším, tedy 1.

Graf č. 23: Význam neformální komunikace mezi manažery

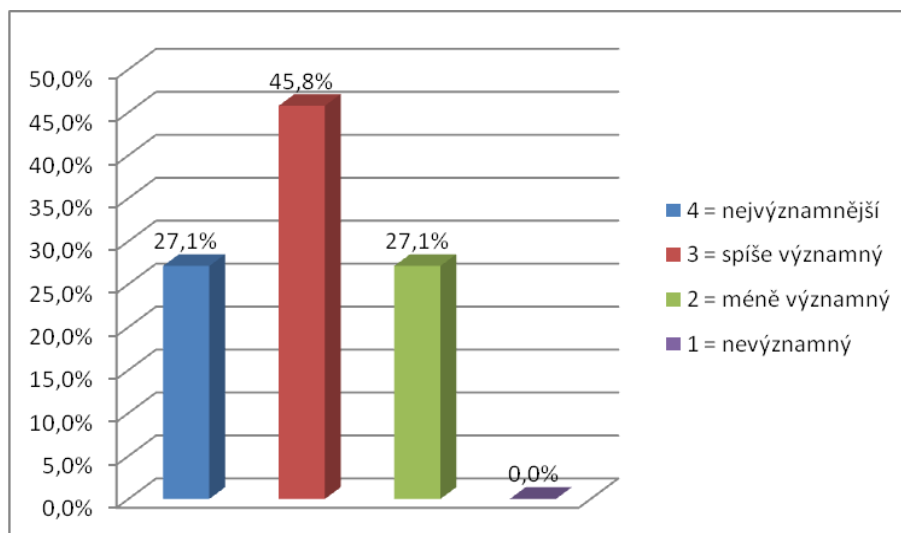


Zdroj: vlastní zpracování

Třetí hodnocený aspekt byl neformální komunikace mezi manažery. Tu považovalo za důležitou 17 manažerů (28,8 %), za spíše důležitou ji považovalo 19 manažerů

(32,2 %). Stupněm 2 hodnotilo celkem 17 manažerů (28,8 %) a nejnižší stupeň 1 udělilo celkem 6 manažerů (10,2 %).

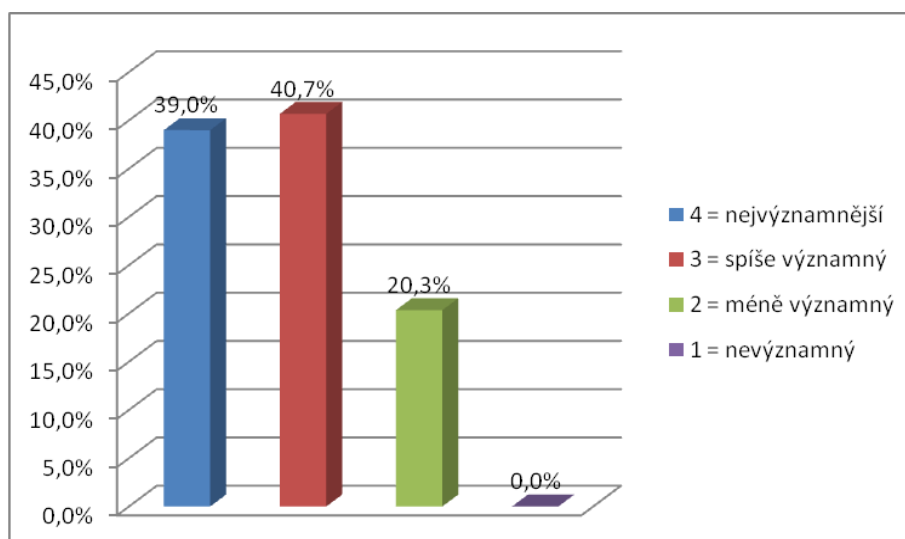
Graf č. 24: Význam formální komunikace mezi manažery



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším aspektem byla komunikace formální. Stupněm 4 ji hodnotilo 16 manažerů (27,1 %), za spíše důležitou ji považovalo celkem 27 manažerů (45,8 %). Jako méně důležitou ji vnímalo 16 manažerů (27,1 %) a nikdo z respondentů ji nepovažoval za zcela bezvýznamnou.

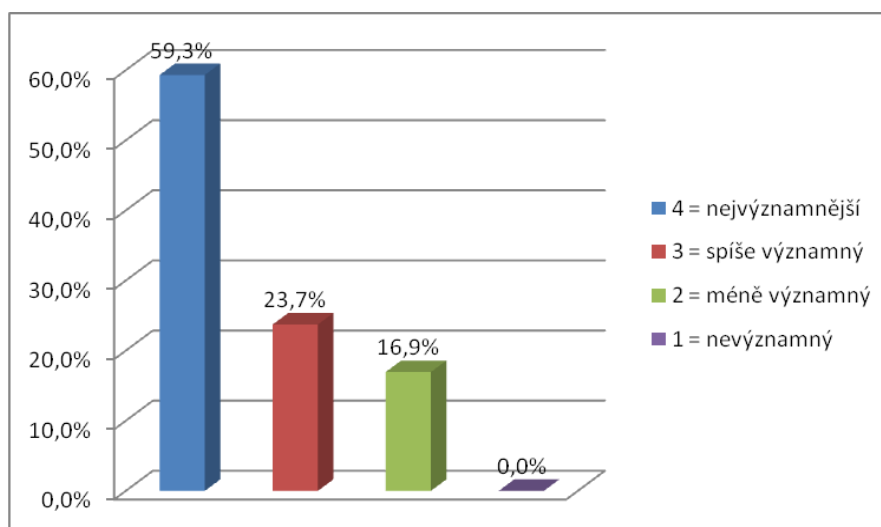
Graf č. 25: Význam pracovních porad



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím bodu se oslovení manažeři vyjadřovali k subjektivnímu vnímání důležitosti pracovních porad jakožto komunikačního nástroje pro interakci s ostatními manažery (s vedením společnosti). Celkem 23 manažerů (39 %) považuje pracovní porady za důležitý komunikační nástroj, 24 manažerů (40,7 %) je hodnotí stupněm 3. 12 manažerů (20,3 %) udělilo stupeň 2 a nikdo z dotazovaných respondentů nevnímá porady jako nevýznamný komunikační nástroj.

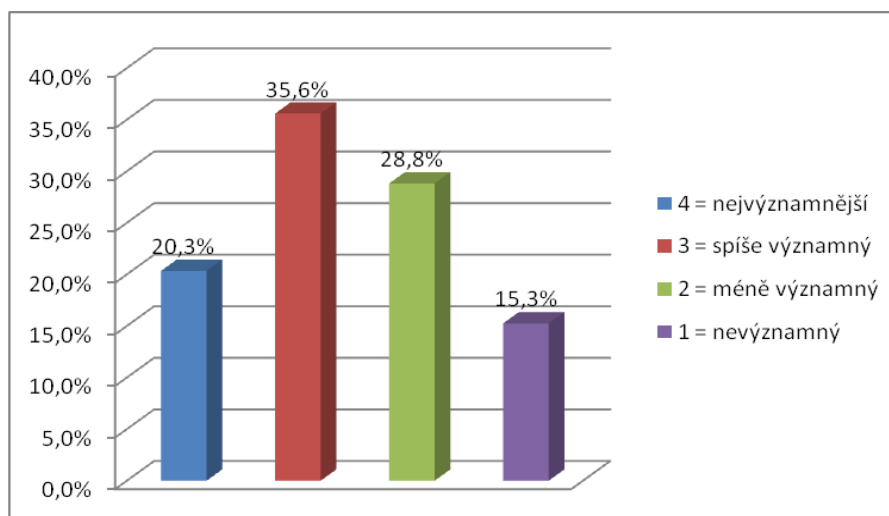
Graf č. 26: Význam osobních konzultací, pochůzek a diskusí manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Obdobné téma souviselo s vnímáním důležitosti osobních konzultací, pochůzek a diskusí s ostatními manažery a vedením společnosti. Tento komunikační aspekt považovala za důležitý nadpoloviční většina manažerů, a sice 35 (59,3 %). Stupněm 3 hodnotilo celkem 14 manažerů (23,7 %), stupeň 2 udělilo 10 manažerů (16,9 %). Nikdo z dotazovaných respondentů tento aspekt nepovažoval za nedůležitý.

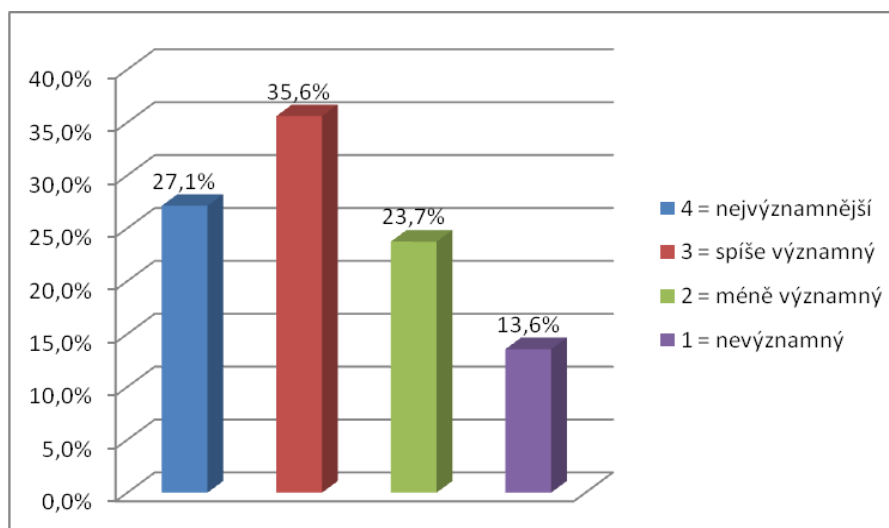
Graf č. 27: Význam telefonické komunikace manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři se dále vyjadřovali k subjektivnímu vnímání významu telefonické komunikace se svými kolegy manažery. Pouhých 12 manažerů (20,3 %) ji hodnotilo nejvyšším stupněm důležitosti. 21 manažerů (35,6 %) udělilo stupeň 3, 17 manažerů (28,8 %) hodnotilo stupněm 2 a zbývajících 9 manažerů (15,3 %) považovalo telefonickou komunikaci za nevýznamný komunikační aspekt.

Graf č. 28: Význam komunikace manažerů prostřednictvím PC

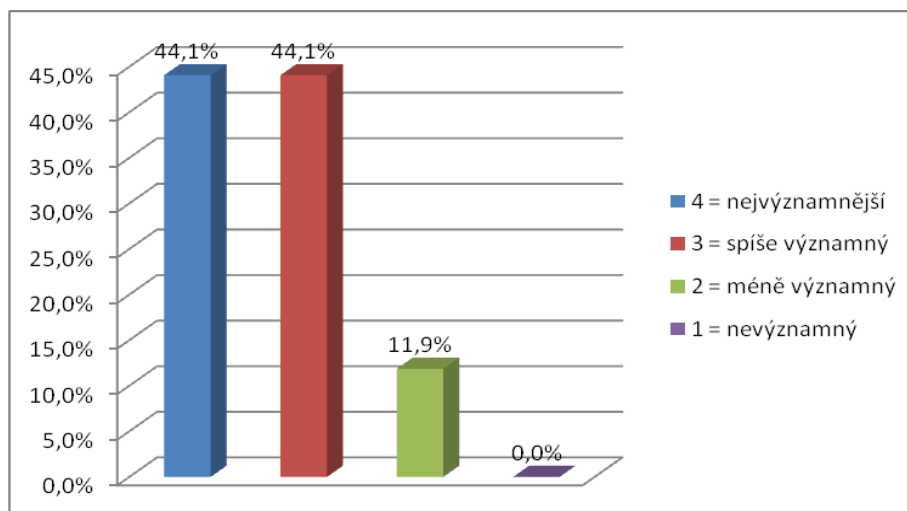


Zdroj: vlastní zpracování

Následující bod se týkal komunikace s ostatními manažery prostřednictvím výpočetní techniky. I zde byly výsledky hodnocení relativně rovnoměrně rozdělené, podobně jako v případě komunikace telefonické. 16 manažerů (27,1 %) udělilo nejvyšší stupeň významnosti, 21 manažerů (35,6 %) považovalo komunikaci prostřednictvím

PC za spíše významnou. Celkem 14 manažerů (23,7 %) hodnotilo stupněm 2 a zbývajících 8 respondentů (13,6 %) považovalo tento typ komunikace za nevýznamný.

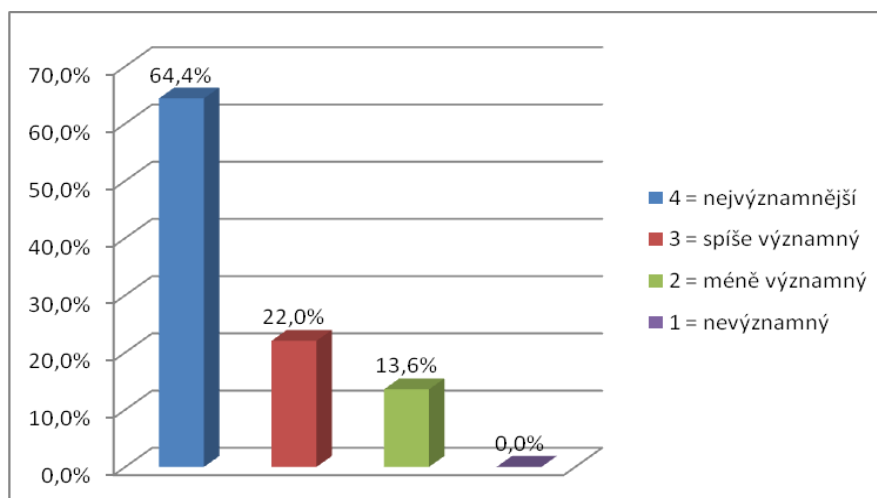
Graf č. 29: Význam přátelské atmosféry v manažerském týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti s dále vyjadřovali k významu přátelské atmosféry v manažerském týmu, tzn. v rámci komunikace s ostatními zaměstnanci vedení společnosti. U tohoto komunikačního aspektu se naprostá většina manažerů shodla na tom, že je přinejmenším velmi důležitý: respondenti udělili stejným dílem stupeň 4 a 3, konkrétně ve 26 případech (44,1 %). Zbývajících 7 manažerů (11,9 %) považovalo přátelskou atmosféru v manažerském týmu za méně důležitý komunikační aspekt, nikdo z respondentů ale nehodnotil nejnižším stupněm důležitosti.

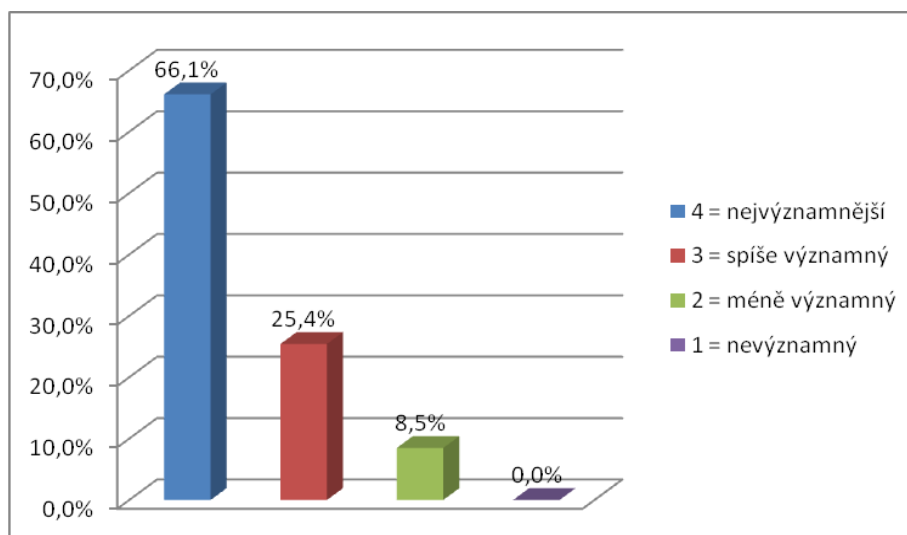
Graf č. 30: Význam kvalitního a včasného řešení konfliktů mezi manažery



Zdroj: vlastní zpracování

Následující bod zkoumal důležitost kvalitního a včasného řešení konfliktních situací, které vznikají v týmu manažerů nebo v rámci vedení společnosti. Převážná většina, a sice 38 respondentů (64,4 %) považuje tento komunikační aspekt za velmi důležitý. 13 manažerů (22 %) hodnotilo stupněm 3, zbývajících 8 manažerů (13,6 %) udělilo stupeň 2. Nikdo z dotazovaných respondentů neudělil nejnižší stupeň důležitosti.

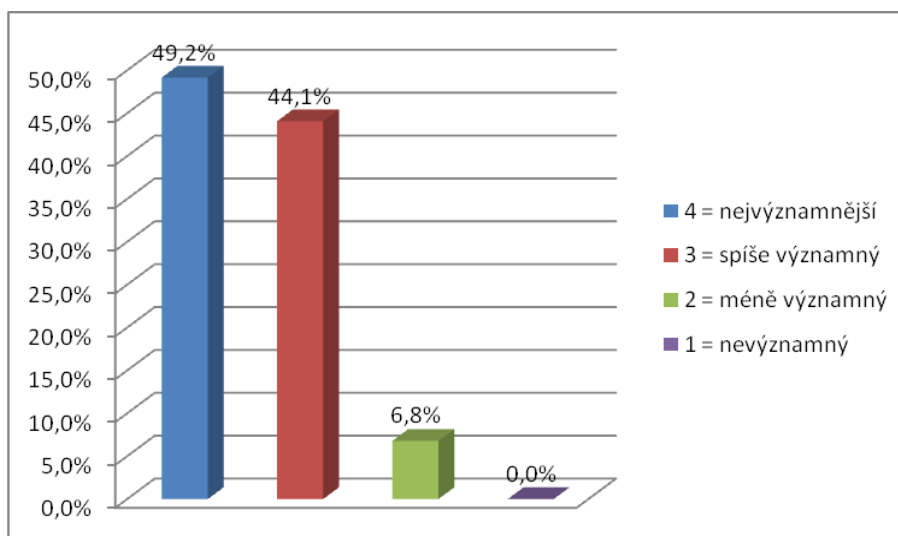
Graf č. 31: Význam proaktivity v řešení mezilidských konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

Další téma souviselo s aktivním přístupem v řešení mezilidských konfliktů. Tento aspekt komunikace považovalo za zásadní 39 respondentů (66,1 %), 15 respondentů (25,4 %) jej hodnotilo stupněm 3. Dalších 5 manažerů (8,5 %) udělilo stupeň 2 a nikdo z dotazovaných neuděl, že by aktivní přístup v řešení konfliktů považoval za nedůležitý aspekt.

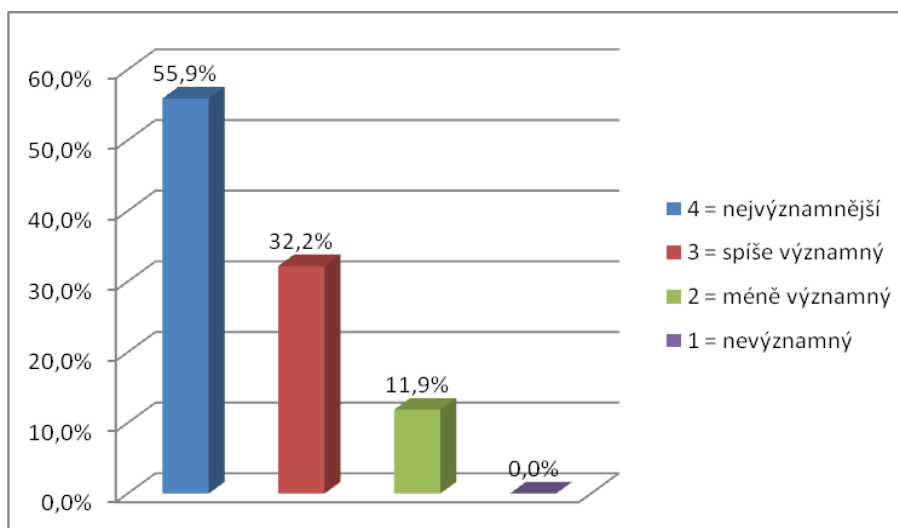
Graf č. 32: Význam otevřenosti vzájemné komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Předposledním aspektem v tomto bloku byla otevřenost vzájemné komunikace, tedy míra vzájemné důvěry mezi manažery, možnost komunikovat bez bariér, prezentovat bez obav vlastní postoje, názory, vize, atd. Téměř polovina, tedy 29 manažerů (49,2 %) hodnotilo otevřenost komunikace nejvyšším stupněm významnosti. 26 manažerů (44,1 %) ji považovalo za spíše významný komunikační aspekt. Pouze 4 manažeři (6,8 %) udělili stupeň 3 a nikdo z dotazovaných nehodnotil otevřenost komunikace nejnižším stupněm významnosti.

Graf č. 33: Důležitost vzájemného respektu v komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování

Posledním hodnoceným aspektem byl vzájemný respekt v komunikaci mezi manažery navzájem. Nadpoloviční většina, tedy 33 manažerů (55,9 %) považovala respekt v komunikaci za zásadní komunikační aspekt. 19 manažerů (32,2 %) jej hodnotilo stupněm 3, zbývajících 7 manažerů (11,9 %) udělilo stupeň 2. Nikdo z dotazovaných respondentů nehodnotil respekt v komunikaci nejnižším stupněm významnosti.

Níže uvedená tabulka č. 3 přináší shrnutí všech výsledků hodnocených aspektů komunikace v bloku věnovaném komunikaci mezi manažery navzájem. Stejně jako v případě tabulky č. 2 jsou barevně rozlišeny naměřené hodnoty váženého průměru a variačního koeficientu, které rozlišují nejvýznamnější a nejméně významné hodnoty.

Tabulka č. 3: Význam vybraných aspektů komunikace mezi manažery navzájem

ZPŮSOB KOMUNIKACE MEZI MANAŽERY	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Sm. odch.	Variační koeficient (%)
Horizontální komunikace	24	24	11	0	3,22	0,383	0,619	19,21%
Diagonální komunikace	20	22	17	0	3,05	0,439	0,662	21,71%
Neformální komunikace	17	19	17	6	2,80	0,661	0,813	29,08%
Formální komunikace	16	27	16	0	3,00	0,381	0,617	20,57%
Pracovní porady manažerů	23	24	12	0	3,19	0,392	0,626	19,66%
Osobní konzultace, pochůzky a diskuse manažerů	35	14	10	0	3,42	0,410	0,640	18,69%
Telefonická komunikace manažerů	12	21	17	9	2,61	0,667	0,817	31,29%
Komunikace manažerů prostřednictvím PC	16	21	14	8	2,76	0,699	0,836	30,25%
Přátelská atmosféra v manažerském týmu	26	26	7	0	3,32	0,320	0,566	17,03%
Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací	38	13	8	0	3,51	0,366	0,605	17,24%
Proaktivita v řešení konfliktních situací	39	15	5	0	3,58	0,291	0,539	15,07%
Otevřenost v komunikaci mezi manažery	29	26	4	0	3,42	0,267	0,516	15,09%
Vzájemný respekt v komunikaci	33	19	7	0	3,44	0,340	0,583	16,94%

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu subjektivního hodnocení manažerů dosáhly nejvyšší váhy tyto aspekty komunikace: proaktivita v řešení konfliktních situací (váha 3,58), kvalita a včasnost řešení konfliktních situací (váha 3,51) a nakonec vzájemný respekt v komunikaci (váha 3,44). Naopak nejmenší váhu získaly tyto aspekty: telefonická komunikace manažerů (váha 2,61), komunikace manažerů prostřednictvím PC (váha 2,76) a neformální komunikace (váha 2,80). Z těchto výsledků se dá usoudit, že pro manažery je ve vzájemné komunikaci důležitá osobní a otevřená komunikace s vysokou mírou respektu a vzájemné důvěry, která umožňuje efektivní řešení konfliktních situací.

Vypočtený variační koeficient nedosahoval v žádném z případů hodnot nižších než 50 %, což ukazuje na sourodá data statistického souboru. Manažeři se nejvíce shodovali v hodnocení proaktivity v řešení konfliktních situací: pouze 5 manažerů (8,5 %) udělilo stupeň 2 a žádný z nich neudělil stupeň 1; všichni ostatní (54 respondentů, tj. 91,5 %) hodnotili stupněm 4 a 3. Variační koeficient v tomto případě dosáhl hodnoty 15,07 %. Opačný případ se vyskytl u subjektivního vnímání důležitosti telefonické komunikace mezi manažery. Zde dosáhl variační koeficient nejvyšší hodnoty (31,29 %) a rozložení odpovědí bylo relativně rovnoměrné. Oslovení manažeři se tedy na vnímání důležitosti tohoto aspektu dívali rozdílným způsobem.

4.2.4 Vnímání komunikace u manažerů s různou délkou praxe

Úkolem následující kapitoly je naplnění dílčího cíle práce, a sice zjistit, jaké odlišnosti existují ve vnímání komunikačních aspektů z hlediska délky manažerské praxe. V dotazníkové otázce věnované délce manažerské praxe byly přednastaveny tři kategorie odpovědí: méně než 1 rok, což uvedli pouze 4 manažeři; možnost 2 až 6 let uvedlo celkem 20 manažerů a poslední možnost (více než 7) let uvedlo 35 manažerů. Vzhledem k nízkému počtu respondentů v první skupině odpovědí byl statistický vzorek rozdělen na dvě věkové skupiny, a sice manažery s délkou praxe nad 7 let a manažery s délkou praxe do 6 let. V rámci těchto skupin bylo následně provedeno zkoumání a srovnání výše uvedených aspektů komunikace. Výsledky byly shrnuty do Tabulka č. 4: Vnímání komunikačních aspektů manažery s praxí do 6 let a

Tabulka č. 5: Vnímání komunikačních aspektů manažery s praxí nad 7 let

Tabulka č. 4: Vnímání komunikačních aspektů manažery s praxí do 6 let

MANAŽEŘI S PRAXÍ DO 6 LET (24 RESPONDENTŮ)								
ZPŮSOB KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI ZAMĚSTNANCI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Sm. odch.	Variační koeficient (%)
Sestupná komunikace s podřízenými zaměstnanci	12	8	4	0	3,33	0,159	0,398	11,95%
Vzestupná komunikace s podřízenými zaměstnanci	13	8	3	0	3,42	0,141	0,375	10,99%
Pracovní porady jakožto komunikační nástroj pro interakci s podřízenými zaměstnanci	12	7	5	0	3,29	0,178	0,422	12,82%
Osobní konzultace, pochůzky a diskuse	12	8	4	0	3,33	0,159	0,398	11,95%
Telefonická komunikace s podřízenými zaměstnanci	4	7	10	3	2,50	0,238	0,488	19,52%
Komunikace prostřednictvím PC	3	8	12	1	2,54	0,166	0,408	16,04%
Obousměrná zpětná vazba	15	6	3	0	3,50	0,143	0,378	10,80%
Neformální komunikace	9	7	7	1	3,00	0,238	0,488	16,27%
Formální komunikace	3	11	8	2	2,63	0,186	0,431	16,43%
Neverbální komunikace	5	9	8	2	2,71	0,226	0,475	17,54%
Vizuální kvality manažera	2	8	11	3	2,38	0,186	0,431	18,16%
Aktivní zapojení podřízených zaměstnanců do porad	10	7	7	0	3,13	0,198	0,445	14,24%
Kvalita prezentačních dovedností manažera	9	8	7	0	3,08	0,188	0,434	14,08%
Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací	17	2	5	0	3,50	0,190	0,436	12,47%
Kvalita vztahů s podřízenými zaměstnanci bez komunikačních bariér	15	6	3	0	3,50	0,143	0,378	10,80%
Otevřenost vzájemné komunikace	16	5	3	0	3,54	0,142	0,377	10,65%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 (pokračování)

ZPŮSOB KOMUNIKACE MEZI MANAŽERY	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Sm. odch.	Variační koeficient (%)
Horizontální komunikace	10	9	5	0	3,21	0,166	0,408	12,71%
Diagonální komunikace	7	8	9	0	2,92	0,188	0,434	14,89%
Neformální komunikace	5	10	6	3	2,71	0,250	0,500	18,44%
Formální komunikace	4	11	9	0	2,79	0,142	0,377	13,52%
Pracovní porady manažerů	12	7	5	0	3,29	0,178	0,422	12,82%
Osobní konzultace, pochůzky a diskuse manažerů	13	7	4	0	3,38	0,162	0,403	11,93%
Telefonická komunikace manažerů	4	7	10	3	2,50	0,238	0,488	19,52%
Komunikace manažerů prostřednictvím PC	6	11	5	2	2,88	0,222	0,471	16,38%
Přátelská atmosféra v manažerském týmu	12	10	2	0	3,42	0,117	0,342	10,01%
Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací	16	6	2	0	3,58	0,117	0,342	9,55%
Proaktivita v řešení konfliktních situací	18	5	1	0	3,71	0,083	0,288	7,76%
Otevřenost v komunikaci mezi manažery	12	10	2	0	3,42	0,117	0,342	10,01%
Vzájemný respekt v komunikaci	10	10	4	0	3,25	0,149	0,386	11,87%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 4 jsou shrnuty výsledky odpovědí manažerů s praxí v délce trvání od 0 do 6 let. Jde tedy o manažery relativně méně zkušené, co se týče řízení a vedení zaměstnanců, proto se i jejich vnímání komunikačních aspektů může odlišovat od manažerů zkušenějších. Prvním zkoumaným blokem byly aspekty komunikace s podřízenými zaměstnanci. Na základě vypočteného variačního koeficientu se sledovaná skupina manažerů nejvíce shodla na otevřenosti vzájemné komunikace (variační koeficient odpovídal 10,65 %). Tento komunikační aspekt byl též ohodnocen nejvyšší vahou ve škálovém hodnocení; hodnota váženého průměru dosáhla 3,54. Dalšími významnými komunikačními aspekty, u nichž vážený průměr dosáhl druhé nejvyšší hodnoty 3,5, byly: obousměrná zpětná vazba, kvalita a včasnost řešení konfliktních situací a kvalita vztahů s podřízenými zaměstnanci bez komunikačních bariér. Třetí nejvyšší hodnota váženého průměru byla naměřena u vnímání významu vzestupné komunikace s podřízenými zaměstnanci, tedy u komunikace směřující od podřízených zaměstnanců k manažerům. Z těchto výsledků vyplývá, že se méně zkušení manažeři hodně orientují na vztah s podřízenými zaměstnanci, akcentují význam otevřené komunikace a zpětné vazby a nedistancují se od řešení konfliktů.

Nejvyšší hodnota variačního koeficientu byla naměřena u významu telefonické komunikace s podřízenými zaměstnanci. Tento aspekt též dosáhl druhé nejvyšší hodnoty váženého průměru, a sice 2,50. Sledovaná skupina manažerů z hlediska subjektivního

vnímání významu (důležitosti) hodnotila velmi nízko i vizuální kvality manažera (váha 2,38) a komunikaci prostřednictvím výpočetní techniky. Dá se tedy usuzovat, že pro tyto respondenty hraje neosobní forma komunikace pouze okrajovou roli.

Druhým zkoumaným blokem byla komunikace mezi manažery navzájem. Na základě vypočteného variačního koeficientu se sledovaná skupina manažerů nejvíce shodla na hodnocení proaktivity v řešení konfliktních situací. Variační koeficient dosáhl hodnoty pouze 7,76 %. Stejný komunikační aspekt taktéž dosáhl nejvyšší váhy, co se týče škálového hodnocení (hodnota váženého průměru u tohoto aspektu dosáhla 3,71). Mezi další subjektivně důležité komunikační aspekty patřily: kvalita a včasnost v řešení konfliktních situací (váha 3,58), otevřenost v komunikaci mezi manažery a přátelská atmosféra v manažerském týmu (oba aspekty dosáhly váhy 3,42). Dá se tedy usuzovat, že služebně mladší skupina manažerů se i ve vzájemné komunikaci orientuje na otevřenost komunikace, dobrou atmosféru na pracovišti a aktivní řešení případných konfliktů.

V případě telefonické komunikace mezi manažery byla naměřena nejvyšší hodnota variačního koeficientu (19,52 %) a současně nejnižší hodnota váženého průměru (2,50). U telefonické komunikace se dá tedy opět usuzovat, že ve vzájemné komunikaci respondentů představuje pouze marginální důležitost. Nízkých hodnot váženého průměru dosáhla i důležitost formální a neformální komunikace mezi manažery (váha 2,79 a 2,71). Z těchto výsledků se dá odvodit, že manažeři nepřikládají takový význam komunikaci mezi sebou, jako komunikaci s řízeným týmem či podřízenými zaměstnanci.

Tabulka č. 5: Vnímání komunikačních aspektů manažery s praxí nad 7 let

MANAŽEŘI S PRAXÍ NAD 7 LET (35 RESPONDENTŮ)								
ZPŮSOB KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI ZAMĚSTNANCI	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Sm. odch.	Variační koeficient (%)
Sestupná komunikace s podřízenými zaměstnanci	17	11	7	0	3,29	0,252	0,502	15,27%
Vzestupná komunikace s podřízenými zaměstnanci	18	12	5	0	3,37	0,216	0,465	13,80%
Pracovní porady jakožto komunikační nástroj pro interakci s podřízenými zaměstnanci	14	17	4	0	3,29	0,180	0,425	12,92%
Osobní konzultace, pochůzky a diskuse	20	14	1	0	3,54	0,127	0,357	10,07%
Telefonická komunikace s podřízenými zaměstnanci	2	9	17	7	2,17	0,273	0,523	24,08%
Komunikace prostřednictvím PC	2	20	9	4	2,57	0,245	0,495	19,25%
Obousměrná zpětná vazba	19	9	7	0	3,34	0,261	0,510	15,27%
Neformální komunikace	9	9	11	6	2,60	0,457	0,676	26,00%
Formální komunikace	11	10	9	5	2,77	0,454	0,674	24,32%
Neverbální komunikace	1	15	11	8	2,26	0,294	0,542	24,02%
Vizuální kvality manažera	5	19	8	3	2,74	0,270	0,520	18,95%
Aktivní zapojení podřízených zaměstnanců do porad	14	13	8	0	3,17	0,250	0,500	15,76%
Kvalita prezentačních dovedností manažera	22	7	6	0	3,46	0,246	0,496	14,35%
Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací	20	10	5	0	3,43	0,221	0,470	13,71%
Kvalita vztahů s podřízenými zaměstnanci bez komunikačních bariér	18	12	5	0	3,37	0,216	0,465	13,80%
Otevřenost vzájemné komunikace	18	11	6	0	3,34	0,237	0,487	14,56%
ZPŮSOB KOMUNIKACE MEZI MANAŽERY	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Sm. odch.	Variační koeficient (%)
Horizontální komunikace	14	15	6	0	3,23	0,216	0,465	14,41%
Diagonální komunikace	13	14	8	0	3,14	0,241	0,491	15,64%
Neformální komunikace	12	9	11	3	2,86	0,408	0,639	22,36%
Formální komunikace	12	16	7	0	3,14	0,218	0,467	14,85%
Pracovní porady manažerů	11	17	7	0	3,11	0,209	0,457	14,67%
Osobní konzultace, pochůzky a diskuse manažerů	22	7	6	0	3,46	0,246	0,496	14,35%
Telefonická komunikace manažerů	8	14	7	6	2,69	0,423	0,650	24,22%
Komunikace manažerů prostřednictvím PC	10	10	9	6	2,69	0,471	0,686	25,55%
Přátelská atmosféra v manažerském týmu	14	16	5	0	3,26	0,199	0,446	13,68%
Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací	22	7	6	0	3,46	0,246	0,496	14,35%
Proaktivita v řešení konfliktních situací	21	10	4	0	3,49	0,199	0,446	12,81%
Otevřenost v komunikaci mezi manažery	17	16	2	0	3,43	0,150	0,387	11,28%
Vzájemný respekt v komunikaci	23	9	3	0	3,57	0,173	0,416	11,66%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5 se zabývá hodnocením komunikačních aspektů z hlediska manažerů, jejichž manažerská praxe přesahuje 7 let, tzn. jedná se o relativně zkušenější manažery. Cílem je posoudit, do jaké míry se vnímání komunikačních aspektů odlišuje od manažerů služebně mladších. V prvním bloku, který je zaměřen na komunikaci s podřízenými

zaměstnanci, dosáhla nejnižší hodnota variačního koeficientu 10,07 %, a to u aspektu osobní konzultace, pochůzky a diskuse s podřízenými zaměstnanci. Tento komunikační aspekt byl též hodnocen nejvyšší průměrnou vahou, a sice 3,54. Služebně starší manažeři se též shodli na dalších dvou nejdůležitějších aspektech, a sice kvalitě prezentačních schopností manažera (váha 3,46), kvalitě a včasnosti řešení konfliktních situací (váha 3,43). Manažeři s delší praxí tedy stejně jako předchozí sledovaná skupina manažerů klade velký důraz na aktivní přístup v řešení konfliktních situací, nicméně více se orientuje na osobní/individuální komunikaci se zaměstnanci a také na kvalitu prezentačních dovedností. Nejvyšší hodnota variačního koeficientu, tedy nejnižší shoda manažerů, byla naměřena u významu neformální komunikace (26 %). Nicméně nejnižší váhy se vyskytly u těchto komunikačních aspektů: telefonická komunikace s podřízenými zaměstnanci (váha 2,17), neverbální komunikace (váha 2,26) a komunikace prostřednictvím výpočetní techniky (váha 2,57). Výsledky se dají zobecnit tím způsobem, že služebně starší manažeři nepřikládají velký význam neosobním komunikačním prostředkům, ale ani řeči těla, gestikulaci, a dalším projevům mimoslovní komunikace.

Druhým zkoumaným blokem byla komunikace mezi manažery navzájem. Zde bylo nejnižší hodnoty variačního koeficientu (nejvyšší shody manažerů) dosaženo u otevřenosti v komunikaci mezi manažery (11,28 %). Za nejvíce důležité považovali manažeři tyto komunikační aspekty: vzájemný respekt v komunikaci (váha 3,57), proaktivitu v řešení konfliktních situací (3,49), kvalitu a včasnost řešení konfliktů a osobní formu komunikace s ostatními manažery (po 3,46). Služebně starší manažeři se stejně jako předchozí skupina respondentů orientuje na aktivní a efektivní řešení konfliktů, nicméně více než na tvorbu dobré atmosféry a otevřenost v komunikaci jsou orientováni na osobní kontakt a vzájemný respekt mezi manažery.

Nejvyšší hodnota variačního koeficientu byla naměřena u významu komunikace manažerů prostřednictvím výpočetní techniky (25,55 %). Tento komunikační aspekt rovněž spolu s telefonickou komunikací manažerů dosáhl nejnižší hodnoty váženého průměru (váha 2,69). Dalším nízko hodnoceným aspektem byla neformální komunikace a porady manažerů (váha 2,86 a 3,11).

5 Výsledky a diskuse

Výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo u 5 vybraných společností zcela odlišného zaměření a v rámci vzorku 59 respondentů, ukázaly na několik nejdůležitějších zjištění. Manažerskou pozici vykonávají relativně mladší zaměstnanci (tři čtvrtiny respondentů představovali manažeři do 40 let). Nicméně nadpoloviční většina oslovených manažerů již disponovala relativně delší manažerskou praxí; 59,3 % (35) manažerů vykonává manažerskou praxi více než 7 let. Skupina respondentů byla pestrá i co se týče velikosti řízeného pracovního týmu; dvě třetiny manažerů měly na starosti tým do 29 zaměstnanců, zbývající část řídila více početné týmy. Všichni manažeři mají ukončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, velká část manažerů disponuje i vyšším typem vzdělání (vyšší odborné a vysokoškolské).

Výzkum byl zaměřen na dva samostatné bloky, a sice na komunikaci s podřízenými zaměstnanci a mezi manažery navzájem. Oba typy komunikace se totiž v praxi mohou vyznačovat určitými odlišnostmi, např. v míře formálnosti komunikace, v zapojení různých typů komunikačních forem, nástrojů, technik, atd.

5.1 Komunikace s podřízenými zaměstnanci

V rámci výzkumu vnímání důležitosti vybraných aspektů komunikace s podřízenými zaměstnanci manažeři přikládali největší význam otevřené komunikaci se zaměstnanci bez komunikačních bariér, osobnímu typu komunikace s využitím obousměrné zpětné vazby, proaktivnímu přístupu a efektivnímu řešení vzniklých konfliktních situací. To naznačuje, že manažeři aktivně přispívají k tvorbě zdravého komunikačního prostředí ve firmě a dobré atmosféry, v rámci které by mělo být eliminováno riziko vzniku komunikačních bariér a šumů. Díky využívání zpětné vazby mohou mít přehled o postojích, názorech a motivačních faktorech svých zaměstnanců, což bezpochyby příznivě ovlivňuje jejich pracovní výkonnost.

Vyšší významnost, která překročila váhu 3 na škále důležitosti, byla naměřena i u sestupné a vzestupné komunikace v organizaci, kvality prezentačních dovedností manažerů, významu pracovních porad jakožto komunikačního nástroje a aktivního zapojení zaměstnanců do porad. Manažeři si tedy kromě osobní komunikace uvědomují i nutnost kvalitně nastavených komunikačních kanálů v organizaci, které zajistí přesun

informací shora dolů, a naopak a rovněž význam vlastních přesvědčovacích a argumentačních dovedností, které jsou součástí týmových porad.

Výsledky šetření též poukázaly na určité rozdíly, které se projeví ve vnímání důležitosti různých aspektů komunikace s podřízenými zaměstnanci ze strany služebně starších a mladších manažerů (tedy v závislosti na délce manažerské praxe). Služebně mladší manažeři (s praxí do 6 let) akcentují význam otevřené komunikace, obousměrné zpětné vazby a aktivity v řešení konfliktů; manažeři služebně starší (s praxí nad 7 let) kromě proaktivity v řešení konfliktů poukazují i na význam osobní/individuální komunikace se zaměstnanci a na kvalitu vlastních prezentačních dovedností.

Nejnižší míra významnosti byla zjištěna u telefonické komunikace s podřízenými zaměstnanci. Na tom se shodli jak manažeři s praxí do 6 let, tak manažeři s delší manažerskou zkušeností (nad 7 let). Jako méně důležité komunikační aspekty (s váhou nižší než 2,7) byly vyhodnoceny i komunikace prostřednictvím PC, neverbální komunikace a vizuální kvality manažera. I v rámci těchto komunikačních aspektů byla po zohlednění délky manažerské praxe nalezena shoda mezi manažery (pořadí vah těchto aspektů bylo zhruba stejné). Míra využití alternativních komunikačních kanálů (telefon, počítačové aplikace, atd.) velkou měrou závisí na organizačním uspořádání a nastavených komunikačních postupech. Na jednu stranu je dobře, že manažeři upřednostňují osobní kontakt se zaměstnanci, na druhou stranu komunikace prostřednictvím PC a telefonu může představovat významnou časovou úsporu a být řešením v případech, kdy by byla osobní komunikace stejně efektivní, ale časově a organizačně mnohem náročnější. Z toho důvodu je vhodné význam alternativních komunikačních kanálů průběžně vyhodnocovat, případně hledat jejich nejvhodnější formu, nikoliv je prioritně považovat za nedůležité.

5.2 Komunikace mezi manažery

V rámci výzkumu vnímání důležitosti vybraných aspektů komunikace mezi manažery navzájem respondenti přikládali největší význam konfliktním situacím, a sice proaktivitě, kvalitě a včasnosti jejich řešení. Velmi důležitým aspektem byl shledán i respekt ve vzájemné komunikaci. Manažeři tedy v rámci vzájemné komunikace usilují o tvorbu efektivního prostředí, které umožňuje rychle řešit konflikty a přispívat k efektivnímu fungování pracovního týmu. Z hlediska dílčích skupin manažerů (dle délky manažerské praxe) byly ovšem vysledovány určité názorové rozdíly. Profesně mladší manažeři akcentovali i otevřenost v komunikaci mezi manažery a přátelskou atmosféru v manažerském týmu (oba aspekty dosáhly váhy 3,42). Dá se tedy usuzovat, že služebně mladší skupina manažerů se ve vzájemné komunikaci krom aktivního řešení konfliktů orientuje i na otevřenost komunikace a dobrou atmosféru na pracovišti. Služebně starší manažeři krom proaktivity v řešení konfliktů upřednostňovali vzájemný respekt mezi manažery a osobní formu komunikace s ostatními manažery (váha v obou případech přesahovala hodnotu 3,46). Profesně zkušenější manažeři se tedy spíše než na tvorbu dobré atmosféry a otevřené komunikace mezi manažeři orientují na osobní kontakt, diskusi a vzájemný respekt mezi sebou navzájem.

Nejnižší míra významnosti (vážený průměr pod hodnotou 2,8) byla naměřena u následujících aspektů manažerské komunikace: komunikace mezi manažery prostřednictvím telefonu, výpočetní techniky a neformální komunikace. Na tom se shodly obě sledované skupiny manažerů. Alternativní komunikační kanály (počítač a telefon) dosáhly nižší míry významnosti i v případě komunikace s podřízenými zaměstnanci. Nicméně je paradoxní, že se v tomto výčtu objevila i neformální komunikace, když dle výše uvedených výsledků manažeři aktivně podporují otevřenou komunikaci, přátelské prostředí, dobrou atmosféru, osobní kontakt a vzájemnou diskusi. Právě tyto komunikační aspekty by měly logicky spadat do komunikace neformální. Vysvětlením může být abstraktnost pojmu neformální komunikace, který si ne všichni manažeři dokážou adekvátně spojit s praktickou každodenní komunikací a plnohodnotně tak docenit její význam.

6 Závěr

Hlavním cílem práce bylo analyzovat a vyhodnotit důležitost a význam vybraných aspektů komunikace pro manažery působící ve zkoumaných společnostech, a to jak ve vztahu manažerů k podřízeným zaměstnancům, tak i mezi manažery navzájem. Za tímto účelem byla vypracována rešerše odborné literatury, která čerpala z tematicky zaměřených monografií českých i zahraničních autorů a sloužila jako východisko pro zpracování vlastního výzkumu. Výzkum byl proveden v rámci pěti různých společností, jež působí v různých sektorech národního hospodářství (potravinářství, výroba technických zařízení, strojírenství, obchod, atd.) a měl formu dotazníkového šetření, jež pracovalo se statistickým vzorkem 59 respondentů z řad manažerů různého vzdělání, zaměření, věku, délky manažerské praxe a velikosti řízeného týmu.

V případě komunikace s podřízenými zaměstnanci manažeři jednoznačně upřednostňují otevřenou komunikaci se zaměstnanci bez komunikačních bariér, osobní typ komunikace (konzultace, diskuse, pochůzky) s využitím obousměrné zpětné vazby, proaktivní přístup a efektivní řešení vzniklých konfliktních situací. Služebně starší manažeři krom těchto komunikačních aspektů akcentují i kvalitu vlastních prezentačních dovedností (tedy schopnost přesvědčovat, argumentovat, atd.). Pokud jde o komunikaci mezi manažery navzájem, manažeři si z hlediska komunikace nejvíce považují aktivního přístupu, včasnosti a kvality řešení konfliktních situací a respektu ve vzájemné komunikaci. Služebně mladší manažeři zdůrazňovali význam otevřené komunikace a tvorbu přátelské atmosféry v manažerském týmu; profesně zkušenější manažeři zdůrazňovali i osobní kontakt a vzájemnou diskusi manažerů. Nižší míra významnosti byla v obou sledovaných oblastech naměřena u těch typů komunikace, kde chybí přímý/osobní kontakt mezi zúčastněnými osobami (telefon, výpočetní technika).

Na výše uvedených výsledcích je pozitivní, že manažeři upřednostňují osobní či individuální kontakt se zaměstnanci/mezi sebou navzájem a konfliktní situace aktivně řeší, nebo mají zájem je řešit. To naznačuje pozitivně nastavené komunikační klima, které stimuluje aktivitu zaměstnanců a eliminaci komunikačních šumů a bariér. Na druhou stranu by nemělo systematicky docházet k upořádování alternativních komunikačních kanálů. V mnoha případech mohou znamenat časovou i nákladovou úsporu v procesu předávání informací a mohou být stejně i více efektivní než osobní forma komunikace.

7 Seznam použitých zdrojů

Monografie

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, Jan. *Lidé a změny: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Votobia, 2004. 269 s. ISBN 80-722-0184-0.

BĚLOHLÁVĚK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONELLY, James a kol. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: obor v pohybu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

NĚMEČEK, Petr. *Podnikový management I*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.

NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 278 s. ISBN 978-80-247-5786-5.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

PAULÍK, Karel. *Asertivita v jednání s lidmi*. Studijní opora pro distanční vzdělávání. 1.vyd. Ostravská univerzita v Ostravě Filozofická fakulta: 2005. ISBN 80-7368-127-7.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery: umění být silný v každé situaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 5. rozš. vyd. Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2007. 196 s. ISBN 978-802-4711-744.

SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. Edice učebních textů. Kvantitativní metody. 267 s. ISBN 80-86730-06-9.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*, Praha: Portál a.s., 2008. 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: my a oni v multikulturní společnosti 21. století*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. 1. vyd. Zlín: CEED, 2007. 295 s. ISBN 978-80-903433-4-4.

THOMSON, Peter a Marta ROTTOVÁ. *Tajemství komunikace*. Brno: Alman, 2001. Cesta k úspěchu. 245 s. ISBN 80-86135-16-0.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí = Managing people*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje

BAEST Machines & Structures. *O firmě* [online]. 2018 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <http://www.baest.cz/o-firme>.

Kovohutě Příbram. *Úvod* [online]. 2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.kovopb.cz/>.

Mars. *O společnosti Mars* [online]. 2015 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <http://international.mars.com/czech/cs/about.aspx>.

Tecnocap. *Úvod* [online]. 2018a [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.tecnocap.cz/>.

Tecnocap. *Historie* [online]. 2018b [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.tecnocap.cz/historie/>.

Tecnocap. *Kariéra* [online]. 2018c [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.tecnocap.cz/kariera/>.

Zlaté stránky. *Mars Czech s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.zlatestranky.cz/profil/H1518138>.

Živěfirmy.cz. *Carrier Transicold Česká republika spol. s r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z https://www.zivefirmy.cz/carrier-transicold-ceska-republika_f1103770.

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník	I
---------------------------	---

Příloha 1: Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce týkající se manažerské komunikace. Dotazník je rozdělen do dvou částí, které jsou zaměřeny jednak na komunikaci s podřízenými zaměstnanci, ale také na komunikaci v rámci vedení firmy (mezi manažery navzájem).

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky mi budou sloužit jako zdroj cenných informací pro vypracování praktické části. Velice děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Osobní údaje a manažerská působnost

Jaká je Vaše věková kategorie?

- 20 až 30 let
- 31 až 40 let
- 41 až 50 let
- 51 a více let

Manažerskou pozici vykonávám:

- méně než 1 rok
- 2 až 6 let
- více než 7 let

Počet přímo podřízených zaměstnanců:

- 0 až 9 zaměstnanců
- 10 až 29 zaměstnanců
- 30 až 49 zaměstnanců
- 50 a více zaměstnanců

Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- úplné střední odborné (bez maturity)
- úplné střední/odborné (s maturitou)
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Způsob komunikace s podřízenými zaměstnanci

V rámci níže uvedených aspektů komunikace, prosím, zvolte pouze jednu možnost z uvedené škály 4 až 1, a to dle významnosti, kterou danému komunikačnímu aspektu přikládáte,

příčemž 4 = nejvýznamnější a 1 = nejméně významný.

Sestupná komunikace s podřízenými zaměstnanci (od manažerů směrem k podřízeným zaměstnancům)

4 3 2 1

Vzestupná komunikace s podřízenými zaměstnanci (od zaměstnanců směrem k manažerům)

4 3 2 1

Pracovní porady jakožto komunikační nástroj pro interakci s podřízenými zaměstnanci

4 3 2 1

Osobní konzultace, pochůzky a diskuse jakožto komunikační nástroj pro interakci s podřízenými zaměstnanci

4 3 2 1

Telefonická komunikace s podřízenými zaměstnanci

4 3 2 1

Komunikace prostřednictvím PC (e-maily, chaty, intranet, atd.)

4 3 2 1

Obousměrná zpětná vazba

4 3 2 1

Neformální komunikace mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci

4 3 2 1

Formální komunikace mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci

4 3 2 1

Neverbální komunikace (gesta, řeč těla, oční kontakt, atd.)

4 3 2 1

Vizuální kvality manažera (vzhled, upravenost, styl oblékání, atd.)

4 3 2 1

Aktivní zapojení podřízených zaměstnanců do porad

4 3 2 1

Kvalita prezentačních dovedností manažera (slovní zásoba, schopnost zaujmout, řečnické a přesvědčovací dovednosti, atd.)

4 3 2 1

Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací

4 3 2 1

Kvalita vztahů s podřízenými zaměstnanci bez komunikačních bariér

4 3 2 1

Otevřenost vzájemné komunikace (možnost zaměstnanců prezentovat vlastní postoje a názory, důvěra)

4 3 2 1

Způsob komunikace s ostatními manažery

Horizontální komunikace (manažeři útvarů na podobné hierarchické úrovni)

4 3 2 1

Diagonální komunikace (komunikace mezi všemi zaměstnanci ve firmě)

4 3 2 1

Neformální komunikace mezi manažery

4 3 2 1

Formální komunikace mezi manažery

4 3 2 1

Pracovní porady jakožto komunikační nástroj pro interakci s kolegy/ostatními manažery

4 3 2 1

Osobní konzultace, pochůzky a diskuse jakožto komunikační nástroj pro interakci s kolegy/ostatními manažery

4 3 2 1

Telefonická komunikace s kolegy/ostatními manažery

4 3 2 1

Komunikace s kolegy/ostatními manažery prostřednictvím PC (e-maily, chaty, intranet, atd.)

4 3 2 1

Přátelská atmosféra v manažerském týmu

4 3 2 1

Kvalita a včasnost řešení konfliktních situací mezi manažery

4 3 2 1

Aktivní přístup v řešení konfliktů

4 3 2 1

Otevřenost vzájemné komunikace (důvěra mezi manažery, možnost prezentovat vlastní postoje, názory, vize, atd.)

4 3 2 1

Vzájemný respekt v komunikaci

4 3 2 1