

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Prvky efektivní manažerské komunikace

Margaryta Antonova

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Margaryta Antonova

Podnikání a administrativa

Název práce

Prvky efektivní manažerské komunikace

Název anglicky

Elements of effective managerial communication

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace pro jejich práci, jak hodnotí význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Dílčím cílem je charakterizovat zkoumané téma v širším teoretickém rámci a získat tak základní odborné předpoklady pro vlastní výzkum.

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

40-60 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.

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

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.

MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Prvky efektivní manažerské komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11.03.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a doporučení. Zároveň děkuji všem manažerům za věnovaný čas při provádění výzkumu.

Prvky efektivní manažerské komunikace

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „Prvky efektivní manažerské komunikace“ obsahuje dvě hlavní kapitoly, a to teoretickou a praktickou.

První část obsahuje teoretická východiska. Jsou zde vysvětleny pojmy jako management, popis manažera, jeho role a funkce, komunikace verbální a neverbální, komunikační kanály a formy, efektivní komunikace a její bariéry. Při psaní literární rešerše byly prostudovány a využity odborné zdroje.

Druhá část je věnována kvalitativnímu výzkumu. Bylo osloveno pět manažerů z různých organizací a byly jim pokládány otevřené otázky ohledně jejich manažerské komunikace. Získané odpovědi byly následně zpracovány, komparovány a zhodnoceny.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce a role, komunikace v organizaci, formy komunikace, verbální a neverbální komunikace, komunikační proces, komunikační kanály, efektivní komunikace, překážky komunikace.

Elements of effective managerial communication

Abstract

The bachelor's thesis entitled "Elements of effective managerial communication" comprises of two main chapters, the theoretical part and the practical part.

The first part includes the theoretical base. Concepts such as management, manager description, role and function, verbal and nonverbal communication, communication channels and forms, effective communication and communication barriers are explained in this section. The literature review was written using credible and professional resources.

The second part is devoted to research conducted by survey. Five managers from different organizations were approached and were asked open questions about their managerial communications. The responses were then processed, compared and evaluated.

Keywords: management, manager, managerial functions and roles, communication in the organization, forms of communication, verbal and nonverbal communication, communication process, communication channels, effective communication, communication barriers.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management	13
3.1.1 Základní pojetí managementu	13
3.1.2 Úkoly managementu	13
3.1.3 Základní funkce řízení	14
3.2 Manažer	14
3.2.1 Postavení manažera v organizaci	14
3.2.2 Manažerské role	15
3.2.3 Manažerské funkce	15
3.2.4 Vedení lidí	17
3.3 Komunikace	18
3.3.1 Co se sděluje	19
3.3.2 Zpětná vazba	20
3.3.3 Verbální komunikace	21
3.3.4 Neverbální komunikace	23
3.3.5 Písemná, ústní a mimoverbální komunikace	26
3.4 Komunikační teorie	27
3.4.1 Komunikační kanály	27
3.4.2 Komunikační směry	27
3.4.3 Komunikační model	28
3.4.4 Ohrožení komunikace	29
3.4.5 Formální a neformální komunikace	31
3.5 Prvky efektivní komunikace	31
3.5.1 Bariéry efektivní interpersonální komunikace	32
3.5.2 Překonávání bariér efektivní interpersonální komunikace	33
3.5.3 Vyjednávání	33
3.5.4 Řešení konfliktů	34
3.5.5 Užitečné návyky	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika objektů zkoumání	37
4.2 Charakteristika respondentů	37
4.3 Vlastní výzkum	38

5	Výsledky a diskuse.....	50
6	Závěr	52
7	Seznam použitých zdrojů	54
8	Přílohy.....	56
8.1	Seznam otázek	56

1 Úvod

„Nikdy nepodceňujte naslouchání. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou se můžete naučit.“ - Michael LeBoeuf

Komunikace je proces, kdy si lidé sdělují své názory, postoje a emoce. Komunikace je velmi stará, postupem času se ale rozvíjí. Je to velmi důležitý proces, při němž komunikují přátelé, neznámí lidé nebo pracovníci v organizaci. Člověk mluví nejen slovy, ale i tělem, kdy pomocí určitých signálů dává najevo své emoce. Je důležité tyto signály neopomíjet a sledovat je. Prostřednictvím komunikace se lidé dorozumívají, předávají si pracovní úkoly, své zážitky a zkušenosti. Jak říká výše uvedený citát amerického obchodního spisovatele Michaela LeBoeufe, je velmi důležité nejen mluvit, ale i naslouchat. Lidé potřebují doopravdy slyšet a vnímat, co je jim sdělováno.

Dosáhnout efektivní komunikace v organizaci je jedním z prvořadých úkolů managementu. Nejlepší situace je, když má manažer vrozené komunikační schopnosti. Pokud tomu tak není, měl by problematiku komunikace mít prostudovanou a perfektně ji ovládat. Manažeri tvoří významný prvek v organizaci. Při jejich výběru by se organizace vždy měla ujistit, zda potenciální manažer má všechny potřebné vlastnosti, tzn., aby dokázal nejen prostřednictvím podřízených osob plnit potřebné úkoly, ale hlavně aby dokázal vést tým lidí.

Správný manažer by měl dokázat najít „cestu“ ke každému podřízenému. Musí dobře ovládat jak verbální, tak i neverbální komunikaci. Pomocí správné komunikace by měl vytvářet potřebnou atmosféru na pracovišti, aby podřízení pracovníci vykonávali svou práci rádi a efektivně. Měl by být koučem, který vždycky pomůže a nasměruje. Měl by být vedoucím, na kterého se dá bez obavy kdykoliv obrátit.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit, jaký je význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Dílčím cílem práce je vymezení zkoumaného tématu v širším teoretickém rámci a získání dostatečných odborných znalostí pro vlastní výzkum.

V rámci výzkumu je poté stanoven cíl, a to na základě komparace odpovědí respondentů vytvořit obecnější hodnocení manažerské komunikace v praxi.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z několika částí. V první části je nejdříve provedená literární rešerše a přehled dosavadních poznatků z oblasti zjišťovaného problému.

Pro praktickou část je zvolen kvalitativní výzkum a jsou formulované otevřené otázky. Objektem zkoumání jsou zvolené organizace a s pěti manažery je prováděn řízený rozhovor. Druhá část práce obsahuje stručnou charakteristiku objektů zkoumání. Dále zahrnuje krátký popis jednotlivých manažerů, jimž bylo položeno patnáct otevřených otázek. Cílem je zjistit jejich názory, přístupy a zkušenosti týkající se manažerské komunikace. Způsobem zpracování je potom komparace odpovědí manažerů, jejich zobecnění a nalezení závěru.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stal se řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů a managementu (Hálek, 2017, str. 9).

3.1.1 Základní pojetí managementu

Management (český **řízení**) je proces, při kterém pověřený odpovědný pracovník pomoci určitých nástrojů a metod řídí podřízené osoby nebo skupinu, aby se dosáhlo stanovených cílů. Dále se tento pojem dá vymezit jako **kontrola**. Nejdůležitější části managementu je zajistit věci prostřednictvím lidí (pracovníků). Management se tedy může charakterizovat jako proces, při kterém je snaha dosáhnout výsledků pomoci využití nejlepších a nejvhodnějších finančních, peněžních a lidských zdrojů, které má manažer v dané společnosti k dispozici. Klíčovým úkolem je pak udávání směru a dosahování výsledků pomoci určitého uvážlivého a hlavně efektivního využívání zdrojů (Hálek, 2017).

3.1.2 Úkoly managementu

a) Udávání směru a podpora změn

Především se jedná o rozvíjení vize do budoucnosti a získání závazku. Dále poskytnutí vedení v souladu se zákony, etickými pravidly a zvládnání určitých rizik, které mohou u dílčích cílů nastat. Pokud je potřeba, musí docházet k zavedení nových věcí a řízení těchto nových změn (Magretta, 2004).

b) Dosahování výsledků a práce s lidmi

Vedení podnikání tak, aby se dosahovalo stanovených plánů a cílů. To znamená, řídit jednotlivé činnosti a projekty tak, aby docilovaly konkrétních výsledků. Důležitým úkolem, je práce s lidmi, při kterém se musí budovat vztahy, rozvíjet partnerství a vést lidi (Armstrong, 1999).

c) Využívání zdrojů a vedení sama sebe, vyhovění potřebám zákazníků

Nezbytnou součástí managementu je dobré hospodaření s finančními a hmotnými zdroji, dále hospodaření s informacemi a znalostmi. Mělo by docházet k rozvíjení znalostí, kvalifikací a schopností. Dalším úkolem je propagovat vyráběné výrobky nebo služby zákazníkům, případně řešit problémy s nimi. Zajišťovat kvalitu služeb a výrobků, a také získávat kontakty na dodávání služeb nebo výrobků (Armstrong, 1999).

3.1.3 Základní funkce řízení

Plánování – výběr postupu, který vede ke splnění potřebných výsledků.

Organizace – zvolení a stanovení nejlepšího způsobu práce, který zajistí dosažení úkolu.

Motivování – motivování lidí, aby v týmu dobře pracovali a dělali vše potřebné.

Kontrolování – zaznamenání a měření pokroků v práci, porovnání s plánem. Pokud je potřeba vymyšlení nápravných opatření (Hálek, 2017).

3.2 Manažer

Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi (Veber, 2009, str. 20).

3.2.1 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera se dá popsat jako **vlastník - manažer - zaměstnanec**. Manažer je sice zaměstnanec v podniku, ale má zvláštní postavení, neboť má vyšší plat, větší pravomoc a odpovědnost. Je odpovědný za výsledky, a proto výběr manažerů v moderním managementu je klíčový. V malých podnicích role vlastníka a manažera splývá v jedno. Postupem času, kdy se podniky zvětšovali, zmíněné role se osamostatnily. Nejdřív se vyčlenila role zaměstnance, později vznikla funkce manažera. S růstem podniku vlastník-manažer už nestačil, a tak se najímal podřízený manažer, který získal určitou pravomoc (Veber, 2009).

Úlohy jednotlivých rolí lze shrnout následně (Veber, 2009):

- **vlastníci**, rozhodují a schvalují strategické cíle organizace. Musí dohlížet nad činnostmi manažerů, zda plní stanovené strategické záměry,
 - **manažeři**, řídí provozní činnost a mají dominantní postavení,
 - **zaměstnanci**, poskytují informace a podklady, které jsou nutné pro řízení.
- Také by měly plnit stanovené úkoly (Veber, 2009).

Dnes se manažeři dělí na tři úrovně:

- **manažeři první linie**, řadí se sem mistry, vedoucí dílen a předáky. Jejich postavení v organizaci je pouze o jeden stupeň vyšší než postavení výkonných pracovníků,
- **střední manažeři**, tvoří velmi rozmanitou a početnou skupinu řídicích pracovníků. Do této úrovně patří vedoucí různých oddělení (personalistiky, prodeje, nákupu atd.) a manažeři závodů. Nejčastější aktivita těchto pracovníků je získávání a poskytování informací, tato činnost zpravidla zabírá do 40% jejich pracovní doby (Veber, 2009),
- **vrcholoví manažeři**, bývají také označováni jako top manažeři. Vrcholoví manažeři koordinují všechny činnosti, usměrňují je a vytváří pojetí dané organizační jednotky. Top manažeři jsou velmi důležití, jelikož na jejich práci závisí konečné výsledky. Tato skupina manažerů je většinou poměrně oddělena od organizace a je zodpovědná za vlastníky (Veber, 2009).

3.2.2 Manažerské role

- **vůdce**: motivace pracovníků, školení atd.,
- **budovatel vztahů**: poskytnutí informací a udržení vnějších kontaktů a jejich sítí (např. vyřizování pošty),
- **manažer s autoritou**: provedení rutinních činností v sociální a právní oblasti (podepisování právních dokumentů, přijímání návštěv),
- **mluvčí**: předávání informací o postupech a plánech (vedení porady),
- **alokátor zdrojů**: odpovědnost za alokování zdrojů organizace, schvalování nebo rozhodování (vytvoření časového harmonogramu a rozpočtu) (Robbins & Coulter, 2004).

3.2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Jsou to činnosti podstatné, které musí manažer zvládnout (Hálek, 2017, str. 32).

Plánování

Je zde potřeba vymezit nějaký cíl a postupy, jak tento cíl naplnit. Je to aktivita, která se zaměřuje na budoucí vývoj organizace. Popisuje jak a čeho se má dosáhnout, a co by se mělo stát. Cílem je potom konečný stav, kam by měly směřovat veškeré aktivity. Nedílnou součástí plánu je i stanovení určité struktury a zdrojů (jejich rozsahu), a také určení harmonogramu. Tyto zdroje pak představují rozpočty (hlavně financí), které budou poskytnuté na jednotlivé aktivity. Mohou to být nehmotné i hmotné prvky, které jsou potřebné k naplnění plánovaných cílů. Při plánování by měli být stanovené i pravidla, které pak vyjadřují zásady chování a povinnosti zaměstnanců. Pravidla jsou většinou časově omezené. Typickým pravidlem je například zákaz kouření v kanceláři (Veber, 2009).

Řízení lidí

Lidé jsou klíčovým faktorem k naplnění cíle. Proto je potřeba využívat lidský potenciál efektivně a správně. Řízení zajišťuje, aby docházelo k dynamickému souladu mezi cílem dané organizace a lidmi. Mohou sem spadat aktivity, jako jsou výběr a rozmístění zaměstnanců, jejich odměňování a hodnocení (Veber, 2009).

Komunikace

Sdělující má potřebu něco sdělit, kdy příjemce tuto informaci od něj přijímá. Nejlepší je, když příjemce sdělenou informaci pochopí přesně tak, jak byla míněna sdělujícím. Komunikace propojuje všechny manažerské funkce a má charakter vzájemných zpětných vazeb (Veber, 2009).

Kontrola

Srovnání reálného stavu s plánovanými požadavky. Pokud realita nesplňuje cíle, měli by se provést nápravná opatření. Kontrolní procesy se člení na interní a externí kontroly. Kde vnitřní (interní) je realizována řídicími pracovníky. Externí kontrolu může být prověřeni organizace bankou, pokud se žádá o úvěr nebo kontrola skutečnosti souvisejících s daňovým přiznáním (Veber, 2009).

Rozhodování

Jedna z nejvýznamnějších činností, která se provádí v rámci managementu. Je to proces, kdy se volí mezi dvěma rozhodovacími variantami. Špatné rozhodnutí zpravidla může vést k podnikatelskému neúspěchu. Při rozhodování je potřeba vnímat časovou stránku, proto by se řešení problému nemělo odkládat. Rozhodování je velmi složitá manažerská funkce, kde manažer do jisté míry musí počítat i s intuici (Veber, 2009).

3.2.4 Vedení lidí

Jak již bylo zmíněno, lidé jsou klíčem k tomu, aby se dosáhlo stanovených cílů. Proto je potřeba, aby manažer uměl efektivně využít lidský potenciál (Veber, 2009).

Styly vedení lidí se dělí na **autokratický, participativní, konzulativní** a **laissez faire (liberální)**.

Autokratický styl je když manažer striktně zadává úkoly, často a pravidelně kontroluje, zda jsou splněny. Při tom to stylu vedení je sice vysoký počet produkce, ale iniciativa a kvalita je malá. A to z toho důvodu, že pracovníci pracují pouze kvůli vlivu přímé kontroly, jakmile kontrola klesá, klesá i výkon. Dojde k tomu, že se skupina rozpadne na dvě podskupiny. První tábor se pasivně přizpůsobí, protože má respekt z vedoucího. Jsou nespokojeni, ale bohužel mají obavu to dat najevo. Druhý tábor dává nespokojenost hodně najevo. Tento tábor má většinou svého „vůdce“, který je vede proti manažerovi. Typicky autokratický manažer nikoho nepustí k rozhodování a neposkytne ostatním žádné informace (Khelerová, 1995).

Konzulativní styl je když manažer přijímá znalosti svých podřízených. Než provede nějaké rozhodnutí, ptá se na jejich názory a teprve potom se rozhoduje. Tímto postupem uvolňuje pracovní atmosféru, ale může docházet k tomu, že akceptuje rady pouze určitých jedinců, což potom negativně působí na ostatní (Khelerová, 1995).

Participativní styl je když se nad rozhodováním mohou podílet všichni pracovníci, samozřejmě ale manažer je ten, kdo odpovídá za výsledek. Každý člen je zde spokojen s mezilidskými vztahy a výkonem. Participativní manažer nepřikazuje a neuděluje žádné sankce. Jejich komunikace může probíhat formou diskuse, kde manažer nechává lidi, aby se vyjádřili a řekli svůj názor (Khelerová, 1995).

Laissez faire styl (liberální) je když vedoucí nechává své podřízené, aby si šli vlastní cestou. Liberální manažer nevymezuje jasný cíl, nic nekontroluje. Proto je potom nízký výkon a nízká produktivita práce, výsledkem potom je, že pracovníci jsou nespokojeni (Khelerová, 1995).

Formování a řízení efektivních týmů

Manažer by měl mít jasně stanovené cíle, které se mají v týmu dosáhnout. Pokud členové týmu přesně ví, co se po nich očekává, přizpůsobují tomu své chování. Tým, který manažer má, by měl být tvořen efektivními lidmi, které mají odpovídající dovednosti. Dále

pro efektivní tým je typické, že mají vzájemnou důvěru a jednotnou závaznost, to znamená, že jsou oddaní a loajální. Členové týmu musí spolu dobře verbálně i neverbálně komunikovat. Klíčovým faktorem je potom vhodný vůdce, který tým správně namotivuje a objasní stanovené cíle. Samozřejmostí je, že tento lídr je spíše jako kouč nebo pomocník, není to ten, kdo jen přikazuje a kontroluje. Posledním prvkem efektivního týmu je dobrá interní a externí podpora (výcvik, odměňování a zdroje) (Robbins & Coulter, 2004).

3.3 Komunikace

Umět komunikovat je jedním z nejdůležitějších atributů manažera. Nelze vést tým a motivovat spolupracovníky, aniž bychom s nimi vešli do osobního kontaktu a hovořili s nimi (Khelerová, 1995, str. 11).

Komunikace (lat. **communis** = **společný**) mezi dvěma lidmi je nejvíc efektivní, pokud dochází k co největšímu sdílení myšlenek. Může se stát, že toto sdělení narazí na tzv. bariéru, která vzniká z toho důvodu, že lidé jsou odlišné. Pokud sdělovaný svou myšlenku vyjádří špatně, příjemce toto sdělení může „rozšifrovat“ úplně jinak, než bylo původně myšlené. V takovém případě dochází k poruše v komunikaci. Proto je potřeba na konci komunikaci pokládat otázky typu: „pochopil jsem dobře, že...“, „dohodli jsem se tedy na...“. Aby k takovým to poruchám v komunikaci nedocházelo, měly by se volit srozumitelné výrazy. Snažit se nepoužívat tolik cizích a odborných výrazů, protože každý partner to může chápat úplně jinak (Khelerová, 1995).

Je důležité zdůraznit, že k danému člověku je „**pozitivní přístup**“. Taková orientace na partnera znamená, že v rozhovoru se používá častěji TY než JÁ. A to např. místo: „Ten dopis potřebuji poslat do zítřka“ lze říci „Mohl bys mi ten dopis poslat do zítřka?“. Pozitivní přístup spíše zdůrazňuje lepší stránky určité situace, a to hlavně v tom případě, kdy člověk jedná se členy svého týmu. Komunikace je velmi složitý proces, kde dochází k vysílání signálů a volbě vhodných slov. Dále je také potřeba zvládat neverbální komunikaci, techniku kladení otázek, umění odhadnout partnera nebo také aktivní naslouchání (Khelerová, 1995).

Aktivní naslouchání v sobě spojuje několik schopností: schopnost „číst mezi řádky“, schopnost pochopit názor partnera a schopnost koncentrace během delšího časového úseku. U schopnosti pochopit názor je důležité mít ochotu k porozumění. Chápat, že ne každý má stejný názor jako já. Manažer buduje vztah s partnerem když mu naslouchá a hlavně tímto i získává informace. Slovo **aktivně** pak znamená, že na sdělení se poskytuje

určitá odezva, dává se najevo, že sdělujícího skutečně vnímá. Chybou v naslouchání je když manažer dává najevo, že je nadřazený. Díky tomu se nedokáže k partnerovi lidský přiblížit, a tak nevzbudí pocity důvěry. Dalšími chybami je např. skákání do řeči, rozptylování se nebo koncentrace pouze na jednu myšlenku (Khelerová, 1995).

Technika kladení otázek je velmi důležitá, pokud je potřeba, aby se náš partner rozpovídal. Mělo by se zjistit co nejvíce informací o člověku, s kterým bude jednání (např. z osobního života nebo z oblastí zájmů), to pak pomůže zvolit taktickou otázku na úvod. Úplně na začátku je vhodné partnerovi položit **otevřenou otázku**. Otevřená otázka, je když člověk má prostor k vyjádření, neočekává se od něj odpověď pouze ano nebo ne. Pokud je potřeba jednání nějak urychlit, může se položit pár **uzavřených otázek**, nemelo by jich být však příliš mnoho, aby dotyčný neměl pocit, že je na výslechu, a že se s ním jedná až moc stroze. Položené otázky by neměli zesměšňovat partnera nebo uvést ho do rozpaků, jelikož tato pozice povede ke konfliktu (Khelerová, 1995).

Zásadní problém v komunikaci je ten, že lidé nemají rady a nechtějí komunikovat. Sdělují si pouze vybrané informace, protože lidé mají potřebu udržovat určitou image.

3.3.1 Co se sděluje

Při setkání lidí dochází vždycky k výměně zpráv mezi nimi. Dokonce, i když osoba nechce nic sdělit, tak právě sděluje tuto skutečnost. Zároveň platí obousměrný charakter lidského sdělování (Fiedler & Horáková, 2005).

Sděluje se:

- postoj k věci, o které se mluví,
- informace a zprávy,
- jak chápat to, co se říká,
- jak se člověk cítí a jak mu je,
- postoj k adresátovi, se kterým se jedná,
- své sebepojetí, tzn., za koho se považujeme,
- náznak dalšího průběhu vzájemných vztahů,
- všelijaké žádosti a přání,
- žádoucí pravidla dalšího setkání,
- ratifikace, tzn., za koho považujeme partnera (Fiedler & Horáková, 2005).

Při vzájemném sdělování může docházet k **redundanci** – opakování informací již dříve známých. Nadbytečné sdělení, které může nastat v momentě, kdy lidé vstupují do sdělování s určitým rozdílným souborem znalostí. Tento rozdíl je právě tím, co lze sdělit. Informace je v tom to případě pouze tím, co jedna ze stran nevěděla a neznala. Při sdělování je snaha, aby sdělení bylo zasazeno do zcela dějového nebo významového rámce. Hlavně v organizacích, kde úroveň dešifrace je základní podmínkou pro jediné správné řešení problému. Styk s druhým člověkem může proběhnout chaoticky, aby tomu tak nebylo je potřeba se řídit určitými pravidly, tzv. „pravidla hry“. Například, osoba počká, až druhý člověk domluví a teprve potom se vyjádří. V běžné praxi dodržování těchto pravidel může být obtížné (Fiedler & Horáková, 2005).

3.3.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba neboli odpověď je nástroj, který se používá, aby se lidé mohli vyměnit vlastní názory a spolu komunikovat. Manažer by neměl mít strach ze zpětné vazby. Měl by vědět, co si myslí ostatní, i kdyby se mu ten jejich názor nelíbil (Hurst, 1994).

Zpětná vazba obsahuje užitečné informace, které lze využít ke zlepšení a posílení činnosti týmu či jednotlivce (McLagan & KREMBS, 1998).

Chyby zpětné vazby

Přerušování komunikace, neurčitost sdělení, pasivita, protiútoky a očekávání nejhorsího – to vše patří k významným chybám zpětné vazby (Hurst, 1994).

Základní podmínky efektivnosti zpětnovazební komunikace:

- 1. Považování zpětné vazby za zdroj informací,**
- 2. Ujasnění obsahu sdělení před poskytnutím zpětné vazby**

Uvědomění se, čím je zpětná vazba významná, čeho se chce prostřednictvím ní dosáhnout a co je důvodem k poskytnutí zpětné vazby,

- 3. Požadování zpětné vazby,**

Osoba by se měla vyjadřovat konkrétně, dát ostatním čas si připravit na poskytnutí zpětné vazby. Trvat na poskytnutí zpětné vazby, požadovat informace, ne hodnocení. I když někteří lidé označují za výraz slabosti, když člověk trvá na poskytnutí zpětné vazby,

- 4. Naslouchání a vhodné otázky, které mohou přinést různé informace**

Informace o pozorování, o cílech nebo také významu (Fiedler & Horáková, 2005),

5. Respektování lidské dimenze,
6. Soustředění se na výstupy (Fiedler & Horáková, 2005).

3.3.3 Verbální komunikace

Základní dělení je na písemnou a ústní komunikaci. Manažer by měl dobře ovládat rétoriku a gramatiku. **Rétorika** je věda, která se zabývá tím, jak dobře psát a mluvit. **Gramatika** je věda, jak správně psát a mluvit (Fiedler & Horáková, 2005).

Semiotika

Komunikace nejsou jen slova, ale je to celý proces, do kterého se také řadí gesta, pohyby, mimika atd. Dále sem patří jednotlivé znaky, které mohou být uměle vytvořeny lidmi např. různých profesních, sociálních a společenských skupin (Fiedler & Horáková, 2005).

Jazykové prostředky

- Expresivní prvky x Nocionální prvky

Nocionální prvky se především objevují v oblastech právnických jednání, obchodu apod. Jsou to prvky neosobní. Expresivní prvky mohou obsahovat emocionální a osobní hodnocení. Můžou se využívat pouze v případě, pokud to umožní charakter publika (Fiedler & Horáková, 2005).

- Aktivní slovesné tvary x pasivní slovesné tvary

Aktivní: zjistil jsem, že dotazovaní odpovídali následně; komice zahájila jednání;

Pasivní: byly zjištěny následující odpovědi respondentů; jednání bylo zahájeno (Fiedler & Horáková, 2005).

Defektní prvky v řečnických projevech

Občas i velmi dobrý řečník použije defektní prvky. Špatný řečník si však tyto chyby bude opakovat, když to dobrý řečník si těchto chyb uvědomí a příště už je nezopakuje.

K častým chybám se řadí:

- expletivy: „prázdna slova“ (teda, jako, prostě, ehm apod.),
- barbarismy: použití nevhodných cizích slov na místo českých, nebo občas i použití cizích slov, která pouze okrajově vyjadřují jejich smysl (super),

- vulgarismy: jednoznačně diskvalifikuje řečníka u publika,
- synchýze: nesprávné pořadí slov ve větě,
- zeugma: vzniká při přílišné snaze o zkrácení textu (před i po obědě – před obědem i po obědě),
- inkoncinita: monotónní rytmus projevu při tvoření dlouhých vět (Fiedler & Horáková, 2005).

Zvuková stránka řečnických projevů

Publikum přijímá informací ve zvukové podobě, řečník se ve zvukové podobě vyjadřuje. Zvuková stránka projevů závisí na technice řeči. **K technice řeči patří dýchání, fonace a artikulace.**

1. Dýchání

Zvuky řeči se tvoří na výdechu, proto je velmi významná ekonomie dýchání. Při špatném dýchání se vytváří nesoulad mezi fyziologickými a logickými přestávkami v řeči. Pokud se řečník potřebuje nadechnout – udělat fyziologickou přestávku, zároveň musí být i logická přestávka, která plyne z textu. Kromě subjektivních ovlivňujících faktorů, existují i objektivní faktory, které ovlivňují úroveň dýchání (např. klimatizace, úroveň větrání, tělesná pozice řečníka) (Fiedler & Horáková, 2005).

2. Fonace

Hlas se tvoří při průchodu vydechovaného vzduchu přes hlasivky, které kmitají 100 – 300 krát za sekundu. Nejúčinněji působící hladina hlučnosti pro lidské ucho je 50dB. Zdravotní stav, nikotin, prach, alkohol, střídání teplých a studených nápojů, psychický stav ovlivňují tvorbu hlasu (Fiedler & Horáková, 2005).

3. Artikulace

Tuto techniku řeči, na rozdíl od předchozích, řečník může ovládat. Správné vyslovování je výsledkem součinnosti měkkého patra, zubů a jazyka. Jelikož každá hláska má své místo v dutině ústní, kde dochází k jejímu správnému vytvoření (Fiedler & Horáková, 2005).

Věta a text

Každá věta má svojí napsanou (fiktivní) a skutečnou (vyslovenou) intonaci.

Řadí se tam tyto prvky:

- melodie (průměrná výška tónu, tónové intervaly),
- důraz a přízvuk (důraz ve slově),

- přestávka (synchronizace logických a fyziologických přestávek),
- timbre (specifická barva hlasu, která může být ovlivněna stavem emočního vzrušení používáním mikrofonu nebo zdravotním stavem),
- tempo,
- agogika (změna tempa),
- rytmus (Fiedler & Horáková, 2005).

3.3.4 Neverbální komunikace

Při neverbální komunikaci (= řeč těla) převažují emoce a postoje lidí. Například kroucení hlavou, když člověk nesouhlasí, nebo pokrčení ramen pokud něco neví. Musí se soustředit nejen na svůj hlas, ale i na mimiku a gesta, která mohou prozradit. Typickým takovým gestem jsou například zkřížené ruce na hrudi, což znamená, že posluchač má negativní postoj k mluvčímu, a také věnuje málo pozorností tomu, co bylo řečeno (Khelerová, 1995).

Formy neverbální komunikace: mimika, tón řeči, úprava zevnějšku, pohledy, kinezika (pohybová komunikace), haptika (dotyková komunikace), proxemika (vzdálenost mezi lidmi).

Mimika

Odráží vzájemné postoje lidí, sděluje emocionální stavy a poskytuje zpětnou vazbu. Vymezují se primární a sekundární emoce. Primární emoce (základní), se vyskytují v jednotlivých případech komunikace (strach x smutek; klid x rozčilení; štěstí x neštěstí; zájem x nezájem apod.). Sekundární emoce ve výrazu obličeje jsou ovlivněny výchovou, kulturním prostředím a společenskými pravidly (Fiedler & Horáková, 2005).

Proxemika

V komunikaci je proxemika o oddalování a přibližování se. Dělí se na zóny intimní, osobní, sociální a veřejnou. Je potřeba zmínit, že vzdálenost u jednotlivých národností a etnických příslušností je na jiné úrovni. Např. Australané preferují velkou vzdálenost, Češi a Britové střední, když to Řekové a Italové blízkou (Fiedler & Horáková, 2005).

Existují čtyři typy zón:

1. intimní (do 50 cm) – osobní prostor, kam lidé vpouští pouze vybrané jedince.

Pokud je tento prostor narušen, pociťují negativní emoce, které mohou ovlivnit jednání,

2. osobní (do 1,5 m) – zóna pro přátele, se kterými se člověk cítí uvolněně,

3. sociální (do 3,5 m) – pokud jedinec se s člověkem nezná nebo pokud jedná s šéfem,

4. veřejná (nad 3,5 m) – u veřejného vystoupení (Khelerová, 2010).

Haptika

Haptika je kontakt hmatem. Nejznámější je podání ruky. Jsou různé způsoby podání ruky – podřízený, spojenecký nebo dominantní. Informace jsou předávány 6 způsoby: vzhled ruky, hmatový vjem stisku, stupeň vlhkosti nebo suchosti, použitá síla stisku, délka trvání kontaktu a styl uchopení ruky (Fiedler & Horáková, 2005).

Posturologie

Posturologie zkoumá postoje a držení těla ve vzájemné interakci. Jsou vymezeny čtyři základní tendence:

- tendence centripetální (přiblížit se k sobě),
- tendence centrifugální (oddálit se),
- tendence rozšířit vlastní prostor,
- tendence uzavřít se do sebe (Fiedler & Horáková, 2005).

Kinezika

Tato věda se zabývá pohybem těla a pohybovou aktivitou. Dále také souladem, nesouladem, koordinací nebo diskoordinací a synchronizací pohybů. Je dokázáno, že při zvýšení psychického napětí roste počet pohybů (Fiedler & Horáková, 2005).

Oblasti našeho zájmu:

- bodové činnosti (kývnutí hlavou nebo podání ruky),
- pohybová prezentace (celková pohybová aktivita ve společnosti, tzn. šarm nebo elegance),
- pohybové pozice (setkání, loučení) (Fiedler & Horáková, 2005).

Gestika

Hlavním objektem zkoumání gestiky jsou pohyby paží a rukou. Je to velmi zajímavá oblast neverbální komunikace. I při gestikulaci záleží o jakou etnickou skupinu se jedná. Italové velmi živě gestikulují když naslouchají a hovoří. Arabové gestikulují nejen rukama, ale i celým tělem (Fiedler & Horáková, 2005).

Podle gest může jedinec poznat, jaký člověk s ním v danou chvíli jedná. Manažer by měl sledovat jakým způsobem je mu podávána ruka. Je to jedná z prvních informací, kterou o sobě dotyčný vysílá. Projevem srdečnosti a bodrosti, je když dotyčný oběma rukama uchopí podanou pravici. Jde pouze o předstírání, že se s osobu rád setkává. Tenhle způsob se označuje jako „politikovo gesto“ (Khelerová, 1995).

Manažer by měl vnímat i pohyby rukou po obličeji. Pokud zrovna dostal partnera do nepříjemné situace, dotyčný si bude popotahovat kravatu nebo posouvat brýle na nose. Nejen na ruce by se mělo při komunikaci dávat pozor. Zkřížené nohy tudíž také dávají najevo, že se lidé moc dobře neznají a pocítují z dané situaci lehké napětí (Khelerová, 1995).

Kontakt pohledem

Je důležitým prvkem neverbální komunikace, který se dá jen velmi těžko ovládat. Manažer by ale měl vědět, že pokud jedná s tím, kdo nemá co skrývat, takový člověk bude udržovat stálý oční kontakt. Přivřená víčka během komunikace vyjadřují silnou samolibost. Pokud dotyčný nedokáže udržet oční kontakt, necítí se v dané situaci dobře nebo není příliš sebevědomý (Khelerová, 2010).

Síla hlasu

Hlas dodává projevu dynamičnosti, je proto důležité ho umět ovládat. Manažer při sdělování by si měl dávat pozor i na rychlost sdělení. Pokud bude mluvit příliš rychle, nedává dotyčnému prostor, aby si zapamatoval sdělené informace. Pokud ale bude mluvit až moc pomalu, dá najevo, že potřebuje přemýšlet nad informacemi, které chce sdělit (Khelerová, 2010).

Každý manažer by měl umět **empatický naslouchat**. To znamená, umět ukázat, že dotyčného chápe, že se o něj a jeho názory zajímá.

Úprava zevnějšku

Tento prvek neverbální komunikace sleduje, co se dá vyčíst ze způsobu oblečení, líčení a účesu. Oblast oblékání úzce souvisí s věkem člověka. V různém věku se člověk snaží identifikovat se skupinou nebo naopak se něčím odlišit (Fiedler & Horáková, 2005).

Paralingvistická komunikace

Řadí se sem takzvané „mimoslovní“ řečové projevy. A to hlavně výška a tón řeči, rychlost, plynulost, intonace, hlasitost apod. Také sem patří další projevy jako jsou: tedy, jako, hm apod (Fiedler & Horáková, 2005).

3.3.5 Písemná, ústní a mimoverbální komunikace

Pro ústní a písemnou komunikaci jsou používány různé prostředky, které mají své klady a zápory. Je nutno vzít v úvahu zprostředkovatelé informací, situaci a posluchače. Pokud je známo, že pracovníci nečtou emaily, je potřeba je informovat ústně. Pokud ale manažer se necítí dobře při projevech s velkým počtem lidí, měl by zvolit písemné prostředky (Wehrich & Koontz, 1993).

Písemná komunikace

K výhodám písemné komunikace se především řadí poskytované záznamy, právoplatné podklady a reference. Další výhodou je, že sdělení se dá pečlivě připravit a doručit velkému množství příjemců. Prostřednictvím písemné komunikace lze prosadit jednotnou taktiku a postupy. Do nevýhod však patří velké množství hromadících se papírů. Dále nejasná sdělení a neexistence bezprostřední zpětné vazby. Občas to může chvíli trvat, že se získá informace o tom, zda sdělení bylo přijato a správně pochopeno (Wehrich & Koontz, 1993).

Ústní komunikace

Velké množství informací je sdělováno právě ústně. Může být plánovaná nebo neplánovaná. Mít formální nebo neformální charakter. K největším výhodám této komunikace se řadí bezprostřední poskytnutí zpětné vazby. Lidé, když spolu hovoří, mohou pokládat otázky a vyjasňovat si názory. Pokud ale schůzka nepřinese očekávané výsledky, způsobí to jen ztrátu peněz a času (Wehrich & Koontz, 1993).

Mimoverbální komunikace

Mimoverbální komunikace může zesílit nebo naopak popřít to, co si mezi sebou lidé říkají. A to například pomocí mimiky nebo gest. Může být rozdíl mezi tím, co se říká, a tím co se skutečně děje. Mimoverbální a verbální komunikace by ale měla být v souladu (Wehrich & Koontz, 1993).

3.4 Komunikační teorie

3.4.1 Komunikační kanály

Komunikační kanály se dělí na formální (oficiální) a neformální (neoficiální).

Formální vychází hlavně z organizační struktury podniku. **Neformální komunikační kanály** představují komunikační síť, kterou tvoří náhodné osobní kontakty, díky kterým se šíří informace. Pomocí neformálních kanálů se mohou rozšiřovat zkrácené informace. S těmito kanály by se manažer měl smířit a využívat je ve vlastní prospěch (Krátký, Botek, & Hružová, 2011).

3.4.2 Komunikační směry

Kromě formálních a neformálních kanálů se používají kanály **vertikální, diagonální a horizontální (laterální)**.

Vertikální komunikace se dělí na **sestupnou a vzestupnou**. Sestupná jde směrem od vedení k podřízenému, využívá se především v direktivně řízených podnicích. Typickým příkladem je využívání emailů. Když to vzestupná jde od pracovníků k jejich vedoucím. **Laterální komunikace** je když jedná pracovníci, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Může probíhat i formou neformální komunikace. **Diagonální** komunikace je mezi lidmi, které jsou na různé hierarchické úrovni. Tento typ komunikace je nejméně využíván v praxi (Krátký, Botek, & Hružová, 2011).

Komunikace se dále dělí na **jednosměrnou, dvousměrnou a vícesměrnou**.

Jednosměrná komunikace je když jeden se aktivně podílí na komunikaci, druhý je ale pasivní. **Dvousměrná** komunikace je tedy když se role příjemce a vysílajícího střídá a dochází ke zpětné vazbě. **Vícesměrná** komunikace vzniká když se rozhovoru účastní více než dva partneři (např. diskuse) (Krátký, Botek, & Hružová, 2011).

Aby došlo k přenosu určité informace, sdělovaný by ji měl předat pomocí vhodné formy, zakódování a poslat ji komunikačním kanálem pomocí neverbálních a verbálních komunikačních forem. Příjemce sdělenou informací pak dekoduje a převede ji do

smysluplné formy. Zdroji komunikaci v organizaci jsou manažeři, útvary nebo také organizace. Klíčovým a zároveň kritickým momentem komunikace je to, jak daný příjemce vnímá a vidí, co je mu sdělováno. Během tohoto vnímání by měl příjemce zprávu přijmout a interpretovat (Khelerová, 1995).

Manažeři dbají na obsahu sdělení a na jeho formu. Bohužel se však většinou nezajímají o to, jestli jejich sdělení bylo pochopené, tento zájem lze charakterizovat jako **zodpovědnost za informaci**. Při komunikaci tedy dochází k procesu zakódování, který vyjadřuje komunikátorův úmysl. Do hlavní formy kódování se především řadí jazyk. Výsledkem kódování je potom samo sdělení, a to jak verbální tak i neverbální. Nositelem sdělení je kanál, může být v podobě sdělení z očí do očí, na poradách, přes telefon nebo například pomocí počítačové sítě. Sdělení, které příjemce obdrží, by mělo být dekodováno, lze ho chápat jako proces myšlení příjemce. Ten sdělenou informaci dekoduje podle pravidel a na základě zkušeností (Khelerová, 1995).

Každý rušivý faktor, který nastává při komunikaci se nazývá **šum**, který může sdělení zkreslit. Bohužel při komunikaci může docházet k různým bariérám, a to z důvodu odlišností postojů, zkušeností a názoru, filtrování a komunikačního přetížení. Rozdílnost zkušeností, postojů a názoru způsobí různé kódování a dekodování sdělení. Stereotypní (nebo selektivní) myšlení znemožňuje efektivní komunikaci (Khelerová, 1995).

3.4.3 Komunikační model

Komunikační model je určité schéma, které znázorňuje jakým způsobem probíhá komunikace, jak tato komunikace funguje a jaký má řád. Z technického hlediska je komunikace chápána jako systém, který tvoří přijímač, vysílač a komunikační kanál. Hlavně v sociální komunikaci zmíněné technické pojetí komunikace vykazuje následující nedostatky (Fiedler & Horáková, 2005):

- Člověk na místě přijímače

Chování člověka, respektivě jeho vnímání sdělení, nelze technicky pojat. Na rozdíl od reproduktora, který reprodukuje přesně co do něho bylo přivedeno. Jelikož člověk vychází z nějakých jeho dřívějších zkušeností, může mít různé „naladěnosti“ na informace, má stochastické chování a různou škálu nezájmu či zájmu. Dalšími faktory, které neumožňují technické pojetí jsou například různá motivace nebo různé očekávání (Fiedler & Horáková, 2005).

- **Člověk na místě vysílače**

Pokud se jedná o sociální komunikaci, na místě vysílače je člověk, ne elektromagnetický klíč. Signály, které vysílá člověk nejsou tak zřejmé, jako například signály morseovky (Fiedler & Horáková, 2005).

- **Rozdíl mezi technickým a lidským signálem**

Hlavním rozdílem je, že člověk něco a nějak sděluje. To znamená, že používá celou řadu neverbálních prostředků. Následně dochází k výměně rolí, kdy posluchač se stává řečníkem a řečník se stává posluchačem. Na rozdíl od technického signálu, kde telefonní sluchátko se nemění, mění se pouze role účastníků na přenosu určitých zpráv. Při sociální komunikaci dochází k “hierarchizaci spojů”, kdež to u systému telefonních centrál tomu tak není (Fiedler & Horáková, 2005).

3.4.4 Ohrožení komunikace

Všechny zmíněné bariéry tvoří **ohrožení komunikace**. Postupem času a vývojem elektronických zařízení, manažeři začali využívat ke komunikaci počítače, elektronickou poštu, telefony atd. Výhodou elektronických zařízení je rychlý přenos velkého objemů dat. Na druhou stranu, nevýhodou je, že dochází k záplavě nepotřebných informací (Fiedler & Horáková, 2005).

Odlíšnost postojů, znalostí, zkušeností a názorů

Každý člověk může interpretovat komunikaci různým způsobem, z toho důvodu, že každý má různé předchozí zkušenosti. Výsledkem jsou potom rozdílné procesy zakódování a dekodování. Pokud tyto procesy jsou stejné – komunikace je nejvíce efektivní. K ohrožení komunikace dochází v tom případě, kdy se tyto procesy liší. Dosáhnout efektivní komunikace je skoro nemožné v případě, že lidé mají odlišné znalosti, postoje, názory a zkušenosti. Dochází ke zkreslení komunikace. Jako příklad lze uvést mladou dívku a její rodiče nebo prodavače a manažera prodeje (Fiedler & Horáková, 2005).

Selektivní vnímání

Každý jedinec si kreslí obraz světa jiným (svým) vlastním způsobem. Dochází k tomu, když člověk zkresluje do onoho obrazu nějakou novou informaci. Zpravidla je-li tato informace v rozporu s tím, v co věří. Z toho plyne, že lidé slyší jen ty části informací,

kteře se ztotožňují s jejích názorem. Informace, která je v rozporu s vytvořenou představou, buď nebude vzata na vědomí nebo bude překroucena takovým způsobem, aby potvrzovala předem vytvořenou lidskou představu. Z toho plyne pojem **stereotyp**. Jedná se o bariéru komunikace, kdy člověk má o jiných předem vytvořenou představu a nechce rozlišovat mezi jednotlivými projevy chování. Tito lidé používají selektivní vnímání neboť slyší pouze to, co potvrzuje jejich určitou stereotypní představu (Fiedler & Horáková, 2005).

Špatná schopnost naslouchat

Naslouchání je velmi důležitá věc, které by mělo být věnováno zhruba polovina času, kdy spolu hovoří podřízení. V praxi tomu tak není, jelikož každý má odlišnou rychlost. Může dojít k tomu, že příjemce sdělení se při diskuzích bude pohybovat rychleji než sdělující. To způsobuje špatné naslouchací zvyky. Tyto špatné naslouchací zvyky by měli být brány v potaz v organizacích. Pokud manažer nedokáže naslouchat jinému, pak není možné dosáhnout zpětné vazby nebo správně předat nějaké pracovní pokyny (Fiedler & Horáková, 2005).

Hodnocení sdělení a věrohodnost zdroje

Příjemce při každé komunikaci vyhodnocuje sdělení dříve, než skončí celá komunikace. To jeho hodnocení může být založeno například na předchozích zkušenostech. To, jak podřízený hledí na komunikaci od nadřízeného, vychází z toho, jak nadřízeného hodnotí. Stupeň věrohodnosti je pak ovlivněn předchozími zkušenostmi s tímto nadřízeným (Fiedler & Horáková, 2005).

Sémantické problémy

Komunikace probíhá pomocí slov, avšak pro každého mohou slova znamenat trochu jiné věci. Proto je velmi důležité, aby si manažer dobře vybíral slova. Pokud chce, aby požadované pracovní úkoly byly splněny dle jeho představ (Fiedler & Horáková, 2005).

Filtrování

Jedná se o manipulaci s informací takovým způsobem, aby ji příjemce přijal jako pozitivní. Dochází k tomu, kdy podřízení ve svém sdělení se snaží zakrýt nepříznivou informací. Filtrování je typické u podnikové vzestupné komunikace (Fiedler & Horáková, 2005).

Časová tíseň

Velmi závažná překážka komunikace. Problém je v tom, že manažeři často nemají čas na to, aby komunikovali s každým ze svých podřízených, to pak může vést k významným problémům (Fiedler & Horáková, 2005).

Komunikační přetížení

K manažerům se dostává velké množství informací, které oni nejsou schopné absorbovat. Navíc dochází k tomu, že část těch informací jsou nepotřebné a zbytečné. Proto v podniku by měl být takový systém komunikace, který zajistí, aby pouze ty potřebné informace se dostávali k tomu, kdo je skutečně potřebuje (Fiedler & Horáková, 2005).

3.4.5 Formální a neformální komunikace

Formální komunikace se zpravidla uskutečňuje mezi lidmi, které se neznají. Nejspíš v organizaci jsou tito lidé na různé hierarchické úrovni a jsou odlišného věku. Dále se formální komunikace vyskytuje na formálních jednáních (jednání na soudech, úřadech apod.). Když to neformální komunikace se vyskytuje v neformálních vztazích mezi lidmi. Při neformální komunikaci se více objevuje používání nespisovných slov, více se tam projevují emoce. Výsledkem jsou potom pestřejší mimika a dotyky (Krátký, Botek, & Hružová, 2011).

3.5 Prvky efektivní komunikace

Efektivní komunikace je taková komunikace, kde došlo k co nejmenšímu využití zdrojů a zabrala co nejméně času. Jsou určitá pravidla, jak pro sděujícího tak i pro příjemce, Aby komunikace proběhla efektivně, musí se tato pravidla dodržovat. Manažer (odesílatel) při komunikaci by měl brát ohled na existenci vnitroskupinového jazyka, tzn. slangu. Měl by se vyjadřovat tak, aby jeho sdělení bylo logické a na konci tohoto sdělení měl příjemce jasný obrázek o sdělení a dobře ho pochopil. Dále by měl konkretizovat své pokyny a používat příklady ze života. Důležité je při sdělení sledovat řeč těla adresáta a případně informaci zopakovat nebo vysvětlit. Příjemce by se neměl stydět pokud sdělení nerozumí, a požádat o zopakování nebo vysvětlení. Neměl by předpokládat, že manažer (sděující) správně pochopí jeho projevy řeči těla. Dále by manažer měl sledovat, jestli mu adresát naslouchá, jestli např. parafrázuje, kyve hlavou, zrcadluje otázky apod (Krátký, Botek, & Hružová, 2011).

Jak vytvářet atmosféru důvěry:

- 1. Komunikovat** – vysvětlit rozhodnutí a politiku organizace,
- 2. Podporovat** – podpoření a inspirace nápadů týmu,
- 3. Spolehlivost** – být objektivní a nestranní při hodnocení úkolu,
- 4. Respekt** – delegace skutečné pravomoci členu týmu, naslouchání názorů,
- 5. Předvídatelnost** – plnění slibů,
- 6. Demonstrace své kompetence** – snaha o získání obdivu a respektu týmu, a to pomoci svých technických a odborných schopností (Robbins & Coulter, 2004).

3.5.1 Bariéry efektivní interpersonální komunikace

Odstraňování bariér

Bariéry mohou vzniknout pokud se jednající odlišují věkem, jsou z odlišné kultury nebo z jiného prostředí. Pokud dojde k tomu, že při vyjednávání se sejdou dva člověka odlišného věku, mladší partner by měl dát najevo respekt, ale zároveň by měl prokázat vlastní způsobilost. Aby starší partner nezačal zdůrazňovat, že je přeci více poučený a zkušený. Manažer by měl být schopný bariéry umět odstranit, protože čím je méně bariér, tím je komunikace efektivnější (Khelerová, 2010).

Jak již bylo zmíněno ne vždy je komunikace efektivní, občas dochází ke zkreslení sdělení. Následně budou vyjmenovány **nejčastější příčiny neefektivní komunikace:**

- 1. Filtrování** – dochází k tomu, když příjemce odfiltruje určité informace, aby sdělení pro něj bylo přijatelnější (Armstrong, 2006),
- 2. Selektivní vnímání** – interpretace informací na základě svých zkušeností, zájmů a přístupů. Při dekódování sdělení, příjemce promítá své očekávání a zájmy do komunikace,
- 3. Emoce** – brání komunikaci, stejné sdělení bude jinak přijato v závislosti na náladě,
- 4. Zahlcení informacemi** – pokud dochází k nadměrnému množství informací, dochází k neefektivní komunikaci, protože příjemce potřebuje některé zprávy ignorovat nebo na ně posléze zapomíná (Robbins & Coulter, 2004),
- 5. Defenzíva** – pokud někdo interpretuje komunikaci jako ohrožující, začne se bránit. Dělá sarkastické poznámky, verbálně utočí na ostatní atd.,

6. Jazyk – každý pochopí slova úplně jinak, je to kvůli odlišnému věku, kulturnímu prostředí a vzdělání. Každý zaměstnanec má jinou minulost, způsob vyjadřování se. Různá oddělení mohou mít odlišný slang, který vychází z jejich oblastí zaměření (např. technologický) (Robbins & Coulter, 2004),

7. Národní kultura – komunikace uvnitř podniku neprobíhá ve všech zemích stejně. Manažer z Japonska může mít úplně jiný styl komunikace než manažer z USA (např. snaha vyřešit problém dřív než se to zaznamená do oficiálních dokumentů nebo ihned zaznamenávání problémů) (Robbins & Coulter, 2004).

3.5.2 Překonávání bariér efektivní interpersonální komunikace

1. Využívání zpětné vazby – manažer by se měl ujistit, zda jeho sdělení bylo správně pochopeno. K tomu musí využít zpětnou vazbu, na konci sdělení si například zeptat příjemce, jestli pochopil co se po něm chce, nebo ho požádat, aby sdělení řekl svými slovy. Pokud dojde k nepochopení, je potřeba úkol vysvětlit ještě jednou, jelikož mnoho komunikací může být neefektivní jen kvůli tomu, že příjemce něco špatně pochopil (Robbins & Coulter, 2004).

2. Zjednodušení jazyka – při komunikaci by manažer měl užívat pochopitelné pojmy. Měl by mluvit jasnou řečí a vybírat vhodná slova, které pochopí každý.

3. Aktivní naslouchání – přemýšlení o tom, co je sdělováno.

4. Omezení emocí – vedoucí (manažer) by neměl komunikovat dokud se nevrátí do stabilní duševní rovnováhy, jelikož emoce zkreslují sdělení a komunikace se stává neefektivní (Robbins & Coulter, 2004).

5. Sledování nonverbálních signálů – tyto signály občas dokážou říct více než slova. Musí se sledovat, aby si dotyčný byl jist, že jeho sdělení je správně přenášeno (Robbins & Coulter, 2004).

3.5.3 Vyjednávání

Vyjednávání je nedílnou součástí každého manažera, který chce dosáhnout svých cílů. Při vyjednávání může docházet k různým rozporům mezi komunikujícími, a to z toho důvodu, že ne každý chce respektovat druhé a stojí si za svým (Khelerová, 2010).

Tři typy jak vyjednávání může probíhat:

1. **Výhra - výhra** – v této situaci jsou obě strany ochotné vyjednávat. Dochází k postupnému vybudování partnerství, kde každý je ochoten něčeho se vzdát a přijmout ten druhý názor. Nejlepší typ modelu vyjednávání, protože na konci jednání obě strany mají pocit vítězství a vědí, že mohou i dále spolupracovat (Khelerová, 2010).

2. **Výhra - prohra** – při tomto stylu vyjednávání nedošlo ke spolupráci. Jeden získá všechno, druhý nevýhodnou dohodu. Poražený má negativní zkušenosti, a tak k žádné další spolupráci v budoucnosti nejspíš nedojde (Khelerová, 2010).

3. **Prohra - prohra** – nedojde k žádnému vybudování vztahu. Oba partneři nechtějí ustoupit, používají nátlakové taktiky až zastrašování. Na konci takového jednání každý prohrál (Khelerová, 2010).

3.5.4 Řešení konfliktů

Při komunikaci dochází k rozporům, jelikož každý může mít odlišné názory a představy. Konflikty se dělí na pozitivní (dojde k vyřešení a upevnění vztahu) a negativní (přerušování vztahu a nepřátelství). Každý člověk s sebou přináší své osobní domněnky. A to na úrovni svých představ o světě (jelikož má své stereotypy a názory), na úrovni osobních potřeb a cílů (má určitou vizi o své kariéře apod.), a na úrovni způsobu chování. Toto všechno vede k nevyhnutelnosti konfliktů (Khelerová, 2010).

Nejčastější příčiny konfliktů:

1. **Čas** – jednání ve stresu, kdy partner nedává moc prostoru k přemýšlení,
2. **Zkušenosti** – partner nechce přijmout jiný názor, jelikož na základě svých zkušeností si myslí, že má lepší řešení (Khelerová, 2010),
3. **Přecitlivělost** – jeden z partnerů si všechno bere až moc k srdci, jakékoliv řešení problému si bere osobně a tak odmítá dále jednat,
4. **Nedostatečný trénink** – v této situaci je partner méně zkušený, a tak nedokáže poznat zájmy svého partnera,
5. **Ego** – lidé odmítají ustoupit a přijmout jiný návrh. Mají problém se sebevědomím a snaží se skrýt své slabé stránky,
6. **Dezinformace** – jeden z partnerů odmítá vyslechnout toho druhého, jelikož vychází z nesprávných nebo zkreslených informací (Khelerová, 2010).

Vlastností a schopností dobrého vyjednávače:

Dobrý vyjednávač má v sobě intelektuální, emocionální a interpersonální vlastností.

Do **intelektuálních schopností** se řadí schopnost dobře plánovat, objektivita, flexibilita, organizování a vnímání. K **emocionálním schopnostem** pak patří hlavně upřímnost, vytrvalost, asertivita nebo ambice. Do **interpersonálních schopností** se začleňují komunikační schopností, naslouchání, citlivost nebo přesvědčivost (Khelerová, 2010).

3.5.5 Užitečné návyky

Aby komunikace byla, co nejvíce efektivní je důležité dodržování následujících šest předpokladů. Tyto předpoklady navedou jak komunikovat, aby se lidé co nejvíce rozuměli a co nejjednodušeji se dohodli (Plamínek, 2008).

Sebepřijetí

Prvním zásadním předpokladem je rozumět sobě. Sdělení by měla být harmonická, aby ostatní tomu rozuměli. Pokud všemi komunikačními kanály proudí stejné informace, dochází k harmonickému sdělení. Jako příklad lze uvést situaci, kdy jedinec říká, že není naštvaný, ale jeho postoj, tělo a hlas budou naznačovat přesný opak. Příjemce sdělení spíše uvěří právě neverbálním signálům, než slovům. Základem pro harmonické sdělení je schopnost přijímat, vnímat a pojmenovat vlastní emoce (Plamínek, 2008).

Opravdovost

Samozřejmostí efektivní komunikace je mluvení pravdy. Je potřeba sdělovat opravdu to, co si člověk myslí a jak se cítí. Při kritice negativní obsah sdělit věcně bez nějakých osobních útoků nebo výsměchu (Plamínek, 2008).

Porozumění

Další pilíř účinné komunikace je rozumět ostatním. To znamená perfektně ovládnutí efektivního naslouchání. Být empatickým, vnímat sdělení včetně stavů a pocitů člověka, které vysílá. Pokud člověk ví, co se děje uvnitř partnera, se kterým právě komunikuje, dokáže mu pomáhat nebo ho o něčem přesvědčit (Plamínek, 2008).

Respekt

K efektivní komunikaci patří ochota a schopnost respektovat partnera. Je důležité respektovat cizí pohledy na situaci, jeho názory a myšlenky. Pokud člověk přijme jiného člověka i s jeho názory, které mu nemusí být blízké, jedná se o akceptaci. **Akceptace** člověka neznamena, že člověk souhlasí se vším, co říká nebo dělá ten druhý člověk. Pouze se jedná o projev respektu a potvrzení práva člověka mít určité názory, postoje nebo emoce. Akceptace pomáhá se dívat na věci z různých úhlů, na které jedinec nemusí být zvyklý. Pomocí akceptace se dá řešit konflikt jinou, a to nenásilnou cestou (Plamínek, 2008).

Nadhled

Občas nastanou chvíle, kdy akceptace a empatie nestačí k efektivní komunikaci. Proto je potřeba odstoupit a sledovat situaci a její vývoj jako jakýsi nezávislý pozorovatel. Pozorovatel, který není ovlivněn žádným dílčím faktorem, posuzuje jenom celek. Posuzuje neutrálně a nestranně (Plamínek, 2008).

Nestrannost

Vnímání nestrannosti je velmi individuální, proto je to velmi citlivá záležitost. Důvěra k nestrannosti vzniká, když činy jsou nestranné. Nestrannost se týká nejen lidí ale i věcí (Plamínek, 2008).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika objektů zkoumání

První podnik A je Valeon Praha, s. r. o. Obchodní název je Cool Tour Agency. Tato firma poskytuje ruský mluvícím klientům, přijíždějícím ze zahraničí, skupinové nebo individuální exkurze po Praze, České republice, Německu, Rakousku apod. Turisté jsou především z Ruska, Izraele, ale také z USA nebo z Ukrajiny. Cool Tour Agency dále organizuje transfery z letiště do hotelu a z hotelu na letiště. Případně pro velké skupiny, které přijíždí do Prahy, zajišťuje různé programy. Valeon Praha, s. r. o. úspěšně působí na trhu, již od roku 2004.

Dalším objektem zkoumání B je Masna Nice Apartment's s.r.o. Tato firma poskytuje ubytování především pro turisty. Vlastní hostel a apartmány na Malé Straně v Praze.

Organizace C s názvem Akagemia, s.r.o. provozuje hotel a pronajímá byty na I. P. Pavlova v Praze.

Firma D provozuje dva hotely a dva hostely v centru Prahy. Obchodní název je X-Mar, s.r.o. Jeden hotel a hostel jsou na Václavském náměstí, zbytek je u Karlová mostu.

Poslední objekt zkoumání E představuje Corinthia Hotel Prague (původně hotel Fórum). Je to pětihvězdičkový hotel mezinárodního řetězce Corinthia Hotels. Tento hotel poskytuje ubytování, má lázně a dvě restaurace.

4.2 Charakteristika respondentů

Manažer A

Alexandr Grišin. Rok narození je 1981. Z hlediska hierarchie je na vyšší úrovni managementu. Pracuje od roku 2004, a to od založení firmy. Do jeho pracovní činnosti spadá organizace práce týmu a strategické rozhodnutí ohledně rozvoje firmy. Momentálně má 12 podřízených.

Manažer B

Nikita Bondarchuk. Narozen je v roce 1995. Je manažerem jeden rok a působí na středním stupni managementu. Stará se o provoz hostelu, kde má celkem 8 podřízených. Do jeho pracovní náplně patří řízení provozu společnosti, řešení konfliktních situací a plánování.

Manažer C

Nikita Golenev, narozen v 1993 roce. Je manažerem dva roky a je na střední úrovni. Zajišťuje chod hotelu, kontroluje pracovníky a sestavuje pro ně rozvrhy. Jedná se o malý hotel, proto má pouze 3 podřízené.

Manažer D

Iva Plačková, narozená v roce 1992. Její pozice na střední úrovni je Junior Operational Manager a pracuje tam jeden rok. Do pracovní náplně patří následující úkoly: zaučení nových zaměstnanců, řešení problémů v hostelech a hotelech, pokrytí volných směn, řešení problémů s hosty, jakákoliv pomoc zaměstnancům. Manažer D má v současné době 45 podřízených.

Manažer E

Ladislav Němec, narozen v 1947 roce. Pracuje ve firmě E již 30 let a to na pozicích bellboys, supervisor a portýr. Z hlediska hierarchie se umísťuje na nižší úrovni. Náplní jeho práce je rozpis služeb na měsíc pro 9 portýrů, organizace zavazadlového servisu a informace.

4.3 Vlastní výzkum

1. Jaké informace jsou podle Vás důležité, aby byly obsažené ve Vašem sdělení?

Manažer A:

Je důležité, aby informace byla jasná pro každého člena týmu - jednoduší věty a 100 % jasný úkol pro pochopení.

Manažer B:

Přesnost toho, co je potřeba udělat. Případně konkrétní příklady pokud je to možné v dané situaci.

Manažer C:

Hlavně stručné a podstatné informace.

Manažer D:

Co přesně očekávám od svých zaměstnanců a hlavně proč to očekávám. Jestli pochopili všechny základní pojmy a úkoly, které se od nich očekávají. A že v případě jakéhokoliv problému se nemusí bát se na mě obrátit.

Manažer E:

Nejdůležitější informace pro nás jsou: počty příjezdů našich hostů, čas příjezdu, časy příjezdů a odjezdů VIP hostů, změny v provozu hotelu apod.

Vlastní komentář:

Tři manažeři se shodují na tom, že informace musí být stručné a přesné.

2. V čem spatřujete důležitost vyjádřit ve svém sdělení také Váš vztah k adresátovi? (např. jak je pro Vás vzájemný respekt důležitý)

Manažer A:

Vzájemný respekt je velmi důležitý pro komunikaci s každým člověkem, zejména se zaměstnancem. Je to dobré pro atmosféru v týmu a také to pomáhá vzájemné důvěře. Nikdy bych nespolečně pracoval s osobou, které nemohu důvěřovat. Není možné kontrolovat vše a každého na pracovním místě, je také třeba věřit tomu, s kým pracuješ.

Manažer B:

Dle mého názoru vztahy mezi manažerem a podřízeným by měly vycházet z maximální úrovně respektu. Manažer by se měl snažit tento respekt vždycky dodržovat. Pokud Vy nebo Váš podřízený ztratily respekt mezi sebou, je potřeba udělat všechno proto, aby se to vrátilo do původního stavu. Pokud nic nezabírá pokračovat pracovat v tomto týmu je kategoricky neefektivní.

Manažer C:

Moc v tom nespátřuji důležitost.

Manažer D:

Respekt je pro mě velmi důležitý, jelikož vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem může fungovat jen na základě oboustranného respektu. Tím, že já respektuji mé zaměstnance, tak očekávám to stejné od nich. Ale chci, aby pochopili, že strach a respekt nejsou to stejné, a tím pádem nechci, aby měli strach mě oslovit.

Manažer E:

Celý život zastávám vzájemný přirozený respekt.

Vlastní komentář:

Všichni až na jednoho respondenta uvádí, že respekt je velmi důležitý. Dva manažeři dále zmínili, že pokud ztratí respekt k podřízenému, a nepodaří se jim to vrátit do původního stavu, nemohou dále pokračovat pracovat v takovém týmu. Jednomu respondentovi hodně záleží na tom, aby podřízené se na ní mohli kdykoliv obrátit a nebály se toho.

3. V čem spatřujete důležitost věnovat pozornost neverbálním projevům Vašich podřízených (mimika, podání ruky, vzdálenost v komunikaci, gesta apod.)?

Manažer A:

Ano, neverbální projevy jsou velmi důležité, ale však je třeba brát na vědomí, že ne každý s kým se potkáte a komunikujete, bude správně reagovat na Váš neverbální projev (různé národnosti mají jiné zvyky – podání ruky ženě pro některé arabské komunity je striktně zakázané atd.). Proto, raději zaměstnáváme lidi s blízkou nám kulturou.

Manažer B:

Nevidím žádný smysl v tom, aby se sledovaly verbální projevy. Jelikož si myslím, že každý člověk je osobnost a je potřeba být opravdu expertem v této oblasti, aby se dělaly nějaké závěry. A to z toho důvodu, že jsem se už hodně krát přesvědčil o tom, že verbální projevy ne vždy jsou spojené se skutečným postojem oponenta.

Manažer C:

Nepokládám neverbální projevy za důležité.

Manažer D:

Podle mě je to stejně důležité jako to, co se snažíte říct. Pokud budu gestikulovat chladně, tak mi nikdo neuvěří, že to myslím vážně a že je respektuji. Podle mě je neverbální projev stejně důležitý jako ten verbální.

Manažer E:

Neverbální projev je důležitý, neboť pouhé podání ruky vám mnoho napoví.

Vlastní komentář:

Je zajímavé, že při otázce důležitosti neverbálních projevů se odpovědi hodně liší. Dá se říct, že tři z pěti dotazovaných nepokládají důležitost věnovat pozornost neverbálním projevům, protože si myslí, že je to velmi individuální. Dva respondenta naopak uvádí, že neverbální projev je velmi důležitý, protože to má vliv na to, jak je vnímají ostatní.

4. Jakou důležitost přisuzujete svým doprovodným neverbálním projevům při osobním setkání?

Manažer A:

Ano může být, ale nepřehánět.

Manažer B:

Skoro žádnou. Dle mého názoru, při setkání má důležitost pouze to, aby verbální projevy nenarušovaly etiku. Ruce v kapsách nebo emocionální pohyby rukama nebo nedodržování distance.

Manažer C:

Záleží na typu osobnosti, občas jsou situace, kdy neverbální projevy nehrají žádnou roli.

Manažer D:

Jak jsem již řekla, tak podle mě je to spojení všech verbálních a neverbálních projevů, které tvoří celkový dojem. A jeden bez druhého nikdy nebude fungovat.

Manažer E:

Samozřejmě se snažím kontrolovat, neboť můj protějšek si s těchto projevů sestaví první hodnocení.

Vlastní komentář:

Při této otázce se názory opět liší. Dva manažera přisuzují velkou důležitost svým doprovodným projevům, když to zbytek spíše ne.

5. Kdy jsou dle Vaší zkušenosti situace, kdy jsou nezastupitelné formy osobního setkání, písemné nebo elektronické komunikace?

Manažer A:

Při řešení konfliktních situací a různých sporů, a také důležitých jednání – pokud je to možné, raději osobní setkání.

Manažer B:

V případě osobního setkání je tato forma nezastupitelná v případě, kdy konfliktní situaci se nepodařilo předem vyřešit dálkově pomocí mailu, hovoru atd. A také v případě obchodu, kde jste slabší stranou.

Manažer C:

V případě písemné formy je nezastupitelná, když je potřeba něco zaznamenat a mít určité podklady.

Manažer D:

Pokud se snažíte něco někomu vysvětlit. Pokud potřebujete vyřešit nějaký problém. A také v případě, že se někoho snažíte uklidnit.

Manažer E:

Pokud je možnost sdělovat informace osobně dávám absolutní přednost, písemná a elektronická informace sklouzává často do alibistické formy.

Vlastní komentář:

většina respondentů odpovídala na otázku z hlediska nezastupitelnosti formy osobního setkání. Zajímavý je názor manažera se 30ti letou praxí, který odpověděl, že písemná a elektronická komunikace může směřovat k tomu, že se lidé snaží se vyhnout odpovědnosti.

6. Jaké máte zkušenosti s tím, kdy podřízený si Vaše sdělení vyloží úplně jinak, než bylo původně myšlené? Jak se tomu snažíte zamezit?

Manažer A:

Snažím se pochopit, proč k tomu došlo? Buď zaměstnanec špatně pochopil úkol, nebo já mu ten úkol špatně vysvětlil anebo zaměstnanec tomu úkolu nevěnoval dost pozornosti. V prvních 2 případech – je to také moje vina, v 3 – zaměstnanec ztratí mou důvěru a časem se musíme s takovým zaměstnancem rozloučit.

Manažer B:

Občas se to stane, v praxi se mi vyplatilo posílat důležité úkoly a informace jediné v písemné podobě. I kdyby všechno už bylo vyřešené osobně nebo přes telefon – sumarizovat a zopakovat všechno v písemné podobě.

Manažer C:

Budu se snažit předávat úkoly a zprávy v písemné podobě nebo pomocí audiozáznamu.

Manažer D:

Samozřejmě se to někdy stane, ale snažím se tomu zabránit, tím že si to co nejdříve vysvětlíme. Většinou mám zkušenosti s tím, že k nedorozumění dojde v případě elektronických komunikací či v případě, že jsou všechny strany pod stresem.

Manažer E:

S tímto si žádnou zkušenost nevybavuji. Snažím se vše vykládat jasně se vzájemnou komunikací.

Vlastní komentář:

Pouze jeden manažer z pěti nemá žádnou zkušenost s tím, že jeho sdělení bylo vynaložené jinak, než bylo původně myšlené. Zbytek uvádí, že se to může stát a že si to snaží vyřešit. Jeden respondent dále zmínil, že pokud se jedná o opakovaný problém, ten to zaměstnanec bude propuštěn. Dva respondenta se shodli v tom, že se jim vyplatilo předávat informace pomoci písemné podoby.

7. Jaký podíl neformální manažerské komunikace v rámci manažerské komunikace máte?

Manažer A:

Asi 30 % neformální proti 70 % formální. Distance musí být.

Manažer B:

Kolem 30 %. Nikdy se nesmí zapomínat, že podřízené jsou lidi a u lidí velkou roli hrají emoce. Proto komunikace dle šablon a pravidel musí být obohacená nenucenými neformálními besedami.

Manažer C:

50 na 50.

Manažer D:

Upřímně si myslím, že tak 40%.

Manažer E:

Neformální komunikace převyšuje formální.

Vlastní komentář:

Pouze u jednoho manažera neformální komunikace převyšuje formální. Je potřeba zmínit, že tento manažer ze všech dotazovaných je nejstarší, pohybuje se ve věkové kategorii 70-75 let. Jeden respondent uvádí podíl půl na půl, další dotazovaný odpověděl 40%. Dva manažera uvedly stejnou odpověď 30% neformální proti 70% formální komunikace.

8. V čem spatřujete důležitost a přínos zpětné vazby?

Manažer A:

Je nejspravedlivější a nejpřesnější analýza manažerské aktivity (práci). Více komunikovat s týmem, který řídíš.

Manažer B:

V tom, že zpětná vazba zrychluje procesy a dovoluje zvýšit efektivitu týmové práce na maximum.

Manažer C:

Je důležité vědět, co si myslí podřízené, občas se dá předejít problémům.

Manažer D:

Bez přímé zpětné vazby, se stejné chyby opakují pořád dokola. Pokud chcete přestat řešit stejné problémy, tak je nejlepší se to snažit vyřešit už na začátku, tím že zaměstnancům dáte tuto zpětnou vazbu. Stejně to funguje i naopak. Pokud chcete dobrý vztah se zaměstnanci, měli byste být otevření jejich zpětné vazbě.

Manažer E:

Zpětná vazba je velmi důležitá, protože názor více lidí na daný problém vše posouvá dopředu.

Vlastní komentář:

Všichni respondenti spatřují zpětnou vazbu velmi důležitou. Většina uvádí, že se díky zpětné vazbě dá předejít problémům. Další manažer odpověděl, že to zrychluje efektivitu a procesy v podniku.

9. Jaké nejčastější konflikty v rámci manažerské komunikace řešíte? (např. dezinformace, ego, čas apod.)

Manažer A:

Spiš pomalejší zpracování úkolů.

Manažer B:

Jelikož pracujeme s turisty, nejčastější příčina je čas a vztah s klienty. Podřízené potřebují hodně komunikovat s lidmi z různých částí světa s různými potřebami a zvyky. Toto všechno nutí za velmi krátkou dobu poznat jak s kým komunikovat a ne vždy se to dá předvídat správně. Potom se musí z nespokojeného klienta udělat spokojený, což potřebuje hodně zdrojů.

Manažer C:

Špatně sdílená informace.

Manažer D:

Nejčastěji asi čas. Vedení 5 hotelů/hostelů, jen ve dvou manažerech je časově velmi náročné. Navíc tím, že všechny zařízení fungují 24/7, tak je to ještě horší a někdy tak vzniknou konflikty.

Manažer E:

Dezinformace, pracovní nasazení, kvalita práce.

Vlastní komentář:

Z hlediska konfliktů, které nastávají v rámci práci, respondenti uvádí odlišné problémy. Dezinformace, kvalita práce, pracovní nasazení, čas, špatně sdílená informace nebo pomalé zpracování úkolů toto všechno patří k problémům, které mají manažeři v rámci manažerské komunikace.

10. Jaké máte zkušenosti a jak řešíte konflikty s podřízenými?**Manažer A:**

Konflikty skoro nikdy nemáme. Pokud vzniknou – promluví se zaměstnancem či zaměstnanci a snažím se vše vyřešit – většinou se nám to podaří.

Manažer B:

Máme systém pokut za špatně odvedenou práci a systém bonusů za dobře odvedenou práci. Proto hlavní konflikt je právě nesouhlas s pokutou. Aby se to vyřešilo, potřebujeme podrobně prozkoumat a ujasnit si situaci s konfliktní stranou a docílit kompromisu. V případě opakovaného porušení pravidel a nesouhlasu se svojí vinou zaměstnanec bude propouštěn.

Manažer C:

Každý konflikt je vyřešen racionálně. Pokud je to moje vina, omluvím se a budeme pracovat dál.

Manažer D:

Většinou upřímnou komunikací mezi námi. Nevěřím, že křik a nahnání strachu je nejlepším řešením v případě konfliktů. Takže většinou si chci promluvit se svým zaměstnancem a chci mu vysvětlit, kde je problém a proč to nastalo. Samozřejmě, na druhou stranu jim dám také najevo, že koneckonců jsem jejich nadřízený a věci se budou dělat, tak jak říkám.

Manažer E:

Vzhledem k tomu že jsem pozitivní člověk, případné konflikty řeším domluvou, jen jednou jsem udělil písemné napomenutí.

Vlastní komentář:

Odpovědi manažerů ohledně konfliktů se zaměstnanci jsou různorodé, avšak každý uvádí, že případné konflikty se snaží vyřešit racionálně. Snaží se všechno vyřešit, aniž by to narušilo vztahy.

11. Jaké máte zkušenosti s aktivním nasloucháním v rámci manažerské komunikace? Využíváte toho při komunikaci s podřízenými?

Manažer A:

Dobré, využívám toho při komunikaci.

Manažer B:

Samozřejmě mi na tom záleží. Své pracovníky a jejich názory, pocity a případné připomínky si vážím.

Manažer C:

Ano, občas vyslechnutí názoru pracovníka může vyřešit hodně problémů.

Manažer D:

Musím uznat, že v rámci manažerské komunikace mám zkušenosti tak napůl. S druhou manažerkou si myslím, že si nasloucháme. Bohužel se zbytkem manažerského týmu to již tak není. Myslím, že toho využívám i v komunikaci s podřízeným.

Manažer E:

Dříve jsem se zúčastňoval pravidelných porad a získané informace jsem samozřejmě používal v komunikaci s podřízenými.

Vlastní komentář:

Tři respondenta využívají aktivního naslouchání v rámci manažerské komunikace. Další respondent má pozitivní zkušenosti. Jen jeden respondent uvádí, že má zkušenosti tak napůl, hlavně co se týče naslouchání ostatních manažerů.

12. Jaké jsou dle Vaší zkušenosti nejčastější bariéry při komunikaci a jak jste si je snažil/a vyřešit?

Manažer A:

Že se lidé bojí vyjádřit nebo se stydí. Je třeba člověka ujistit, že je velmi důležitý pro Vás a že se od Vás ničím neliší.

Manažer B:

V naší firmě je rozdílná mentalita. Jediným řešením je poznání tradic a názorů oponenta.

Manažer C:

Antipatie, vyřešit se to dá velmi těžko.

Manažer D:

Nepochopení, nemít snahu či náladu poslouchat, ego. Vždycky jsem se snažila si udělat o lidech v hlavě svůj obraz a zjistit proč některé věci nefungují, a jak to s tím daným jednotlivcem je nejlepší vyřešit. Najít individuální řešení s každým jednotlivcem.

Manažer E:

Nejčastější bariéra je nepochopení a neochota naslouchat, řešení je jen trpělivá diskuse.

Vlastní komentář:

Z hlediska bariér při komunikaci dva z pěti dotazovaných uvádí nepochopení. Další bariérou je například různá mentalita, kterou se manažer snaží vyřešit poznáním tradic a názorů protějška. Třetí respondent uvádí nejčastější bariéru – antipatie, kterou dle jeho názoru moc nejde vyřešit.

13. Spoléháte na vlastní intuici? Vyplatilo se Vám to někdy? Uveďte, prosím, příklad.

Manažer A:

Ano. Každý manažer musí občas spoléhat na intuici. Není možné všechno vědět nebo spočítat dopředu.

Manažer B:

Spoléhám jenom na intuici z hlediska výpočtů. Jestli po zvážení zůstává pocit, že něco nebude fungovat jak má, odmítám v tom pokračovat.

Manažer C:

Nespoléhám.

Manažer D:

Tak napůl. Vždycky vnímám svou intuici, ale ne vždy se jí řídím. Myslím, že v určitých případech, může být intuice velmi užitečná, ale já většinou potřebuji víc než jen intuici, abych se rozhodla udělat daný krok.

Manažer E:

Na vlastní intuici dost často spoléhám. Nejvíce při jízdě autem, nebo parkování aut v práci.

Vlastní komentář:

Až na dva manažera respondenti aspoň občas spoléhají na vlastní intuici. Další respondent spoléhá na intuici jen z hlediska výpočtů. Pouze jeden dotazovaný na vlastní intuici nespolečá.

14. Jaký máte názor na zastoupení etnických skupin v podniku?

Manažer A:

Jsem proti. To škodí celkově podniku a samotné skupině.

Manažer B:

Jsme mezinárodní tým, takže u nás je to vítáno.

Manažer C:

Zastávám názoru, že pracovní atmosféra je lepší, když tyto skupiny zastoupené nejsou.

Manažer D:

Myslím, že tím, že náš tým je velmi různorodý, tak to není úplně nejhorší. Ale pořád si myslím, že některé etnické skupiny stále chybí v našem týmu.

Manažer E:

Proti etnickým skupinám nic nemám, vadí mě jen to že, se neklade důraz na vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci v češtině.

Vlastní komentář:

Dva manažera jsou proti zastoupení etnických skupin v podniku. Další dva se pohybují v různorodém týmu, proto zastávají kladného názoru. Poslední manažer je také pro, jediné se mu nelíbí, že potom komunikace může probíhat v jiném, tedy ne českém jazyce.

15. Jaké máte zkušenosti s problémy v komunikaci, pokud jste jednal/a s někým z jiné etnické příslušnosti? Popište, o jaké bariéry a problémy se jednalo.

Manažer A:

Žádný problém jsem nikdy neměl, vůbec nedělím lidi na etnické skupiny. Je to problém pro lidi, které právě dělí ostatní lidí na skupiny. (např. Američane a Indianě – různá etnika, k dobrému to nepřivedlo).

Manažer B:

Pár krát jsem řešil takovou situaci, že jsme měli v týmu dva člověka z různé etnické skupiny, a právě oni měli mezi sebou problém, a bylo to potřeba nějak řešit. Jejich bariéry spočívaly v stereotypním myšlení a osobním názoru na příslušníka z jiné etnické skupiny. Všechno bylo vyřešené pomocí teambuildingové akce.

Manažer C:

Různá mentalita, kultura a obyčej.

Manažer D:

Myslím, že jsem většinou neměla problémy v této rovině. Tím, že jsem i vystudovala v zahraničí, tak jsem se naučila jednat s lidmi z různých míst.

Manažer E:

Zkušenosti mám většinou dobré, ale musím se opakovat, že není kladen důraz na vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci v češtině.

Vlastní komentář:

Skoro žádný z manažerů neměl problém při komunikaci s člověkem z jiné etnické skupiny. Jeden manažer však uvádí, různou mentalitu, kulturu a obyčeje jako problémy, které měl v rámci této komunikace. Jedině jeden respondent uvádí, že měl situaci, kdy tento problém byl mezi zaměstnanci, kteří pocházely z jiné etnické skupiny, a tak to musel nějak řešit. Další manažer opět zmiňuje, že sice má dobré zkušenosti, ale jediný problém je, že není kladen důraz na vzájemnou komunikaci v češtině.

5 Výsledky a diskuse

Rozhovory byly prováděny v pěti různých podnicích zaměřených na cestovní ruch s pěti manažery. Tři respondenti pracují v menší firmě, zbylí dva ve větší firmě. Každý manažer má jiný počet podřízených. Tři z pěti se nacházejí ve stejné věkové kategorii, a to 23–29 let. Dalšímu manažerovi je 38 let. Poslední z dotazovaných je nejstarší a má nejdelší praxi. Je mu 72 let a má 30letou praxi na pozici manažera. Manažer A je majitelem a zároveň ředitelem firmy, ostatní jsou manažeři na různých řídicích pozicích. Většina respondentů je zařazena na středním až nižším stupni managementu.

Na otázku, jaké informace jsou důležité, aby byly obsažené ve sdělení, odpovídají respondenti stejně. Důležitost vzájemného respektu považují za nezbytnou součást práce pouze čtyři z pěti manažerů. Manažer A a manažer B mají stejný názor, který říká, že pokud ztratí důvěru a respekt k podřízenému, nemohou již takové osobě nadále důvěřovat. Naruší to atmosféru v týmu a po uplynutí nějaké doby bude zaměstnanec propouštěn.

Zajímavým zjištěním je názor respondentů na otázku neverbální komunikace. Tady se názory jednotlivých manažerů liší. Manažer C nepokládá vůbec za důležité pozorovat neverbální projevy svých podřízených. Nesleduje mimiku, podání ruky nebo gesta. Manažer D a manažer E naopak přikládají neverbální komunikaci velkou důležitost. Zbylí respondenti uvádí, že neverbální projevy jsou sice podstatné, avšak nepřisuzují jim příliš velkou váhu. Myslí si, že každý jedinec je jiný, a tak jeho neverbální projevy mohou naznačovat něco úplně jiného. Proto při otázce, jakou důležitost přisuzují manažeři svým neverbálním projevům, se odpovědi logicky opět liší.

Každý manažer musí při komunikaci počítat s konflikty, protože každý člověk je osobnost, má jiné názory a postoje. Proto na otázku, jaké nejčastější konflikty v rámci manažerské komunikace řeší, každý z respondentů vyjmenoval něco jiného. Padly odpovědi jako například čas, kvalita práce nebo pracovní nasazení, přičemž každý manažer si je snaží vyřešit po svém. I když respondenti uvádí, že konflikty skoro nikdy nemají, stejně občas nastanou. Manažer E například konflikty řeší domluvou, manažer D sází na upřímnou komunikaci. Manažer B a manažer C se snaží dospět ke kompromisu a jednat racionálně.

I když aktivní naslouchání je v rámci komunikace velmi důležité, pouze tři respondenti ho běžně využívají. Další oblastí, v níž se názory respondentů liší, je využívání vlastní intuici. Manažer D uvádí, že i když na vlastní intuici spoléhá, stejně potřebuje i něco jiného, aby se mohl správně rozhodnout.

Poslední dvě otázky se týkají zastoupení etnických skupin, jelikož s tím je v dnešní době nutné počítat. Panuje doba, kdy se lidé volně pohybují po světě, stěhují se za lepší práci a lepším životem. Dva manažeři jsou proti tomu, aby v podniku byly zastoupeny jiné etnické skupiny. Myslí si, že to škodí celkové atmosféře ve firmě a také týmu, protože mohou nastat problémy plynoucí z odlišné mentality, obyčejů a kultury. Zbylí tři respondenti naopak mají pozitivní přístup. Pracují v různorodém týmu, kde jsou zastoupeni lidé z různých zemí světa.

Po zhodnocení všech odpovědí lze konstatovat, že odpovědi manažerů si byly v mnoha případech velmi podobné. Na druhou stranu u některých otázek došlo k úplně rozdílným názorům a odlišným zkušenostem. Koneckonců každý manažer pochází z jiného podniku, kde jsou jiná pravidla, závazky plynoucí z různých pracovních zařazení, každý má jiné zkušenosti, názory, temperament apod.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci. Dílčí cíl zkoumal téma v širším teoretickém rámci. Po získání dostatečných odborných znalostí pro vlastní výzkum bylo na základě komparace odpovědí respondentů provedeno hodnocení manažerské komunikace v praxi.

Komunikace je velmi důležitý proces v lidském životě. Je to běžná činnost, při které se vyměňují informace. V teoretické části práce byly popsány bariéry, se kterými se může člověk při komunikaci potkat, odlišné názory, různé zkušenosti, jiná kultura a mnoho dalšího. Správný manažer by s tím vším měl počítat. Musí si uvědomit, že každý člověk je jiný a nese v sobě jiné informace. V případě konfliktu je potřeba jednat racionálně a oprostit se od vlastní nálady a pocitů. Manažeři, kteří jsou objektem zkoumání v prováděném sběru dat, s tím souhlasili. Zmiňovali, že v případě konfliktu je potřeba dospět ke kompromisu. Pomocí upřímné komunikace se dají případné problémy vyřešit. V rámci manažerské komunikace je kladen velký důraz na zpětnou vazbu. Manažeři uváděli, že při běžném využívání zpětné vazby se dá předejít problémům nebo se případně dá zamezit, aby se tentýž problém objevoval opakovaně.

Z řízeného kvalitativního výzkumu vyplynulo, že manažeři mají ke svým podřízeným spíše kamarádský přístup. Snaží se jim dát najevo, že se na ně mohou kdykoliv obrátit, že se nemusí bát vyjádřit vlastní názor.

Každý z nich má jiné zkušenosti, jinou praxi a jiný tým, který musí vést. I přesto všichni uvedli, že informace, které jsou v jejich sděleních, musí být přesné a srozumitelné. Pokud podřízenému nebude úkol jasný, nemusí se bát požádat o zopakování.

Aby komunikace probíhala efektivně, manažer by měl mluvit jasnou a srozumitelnou řečí, protože každý člověk si může jeho slova vyložit jinak. Pokud manažer nemá dobrou náladu, měl by rozhovor s podřízeným odložit, protože by to ovlivnilo jeho kvalitu. Přátelská atmosféra napomůže k tomu, aby komunikace probíhala efektivně. Podřízený by se neměl cítit ohroženě. Dá se říct, že vzájemný respekt je jedním z klíčových prvků efektivní komunikace. Je důležité akceptovat člověka s jeho názory a myšlenkami.

Komunikace je velmi důležitý proces v životě každého člověka. Je to běžná činnost, při které se vyměňují informace. Efektivní komunikace je ale více než jen sdílení informací. Aby manažer byl výkonný, potřebuje hodně trpělivosti a odhodlání. Měl by brát v úvahu osobnostní rozdíly mezi lidmi, efektivně s nimi komunikovat a správně zadávat úkoly. Výsledky manažerské činnosti ovlivňují úspěch celé organizace. Vysoká úroveň

komunikace zajišťuje celkovou prosperitu podnikání a přispívá k plynulému chodu organizace.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Robert ŠPAČEK, přeložil Jindřich KUČERA. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.

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

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

KRÁTKÝ, Ivor, Marek BOTEK a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské dovednosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-73-8.

MAGRETTA, Joan. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-106-5.

MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

8 Přílohy

8.1 Seznam otázek

Identifikační otázky

1. Jméno, příjmení, rok narození.
2. Název společnosti, jak dlouho pracujete pro tuto společnost a na jaké pozici.
(hierarchie – vyšší/ střední/ nižší stupeň)?
3. Co spadá do Vaší manažerské funkce a kolik podřízených máte?

Otázky z oblasti manažerské komunikace

1. Jaké informace jsou podle Vás důležité, aby byly obsažené ve Vašem sdělení?
2. V čem spatřujete důležitost vyjádřit ve svém sdělení také Váš vztah k adresátovi?
(např. jak je pro Vás vzájemný respekt důležitý)
3. V čem spatřujete důležitost věnovat pozornost neverbálním projevům Vašich podřízených (mimika, podání ruky, vzdálenost v komunikaci, gesta apod.)?
4. Jakou důležitost přisuzujete svým doprovodným neverbálním projevům při osobním setkání?
5. Kdy jsou dle Vaší zkušenosti situace, kdy jsou nezastupitelné formy osobního setkání, písemné nebo elektronické komunikace?
6. Jaké máte zkušenosti s tím, kdy podřízený si Vaše sdělení vyloží úplně jinak, než bylo původně myšlené? Jak se tomu snažíte zamezit?
7. Jaký podíl neformální manažerské komunikace v rámci manažerské komunikace máte?
8. V čem spatřujete důležitost a přínos zpětné vazby?
9. Jaké nejčastější konflikty v rámci manažerské komunikace řešíte? (např. dezinformace, ego, čas apod.)
10. Jaké máte zkušenosti a jak řešíte konflikty s podřízenými?
11. Jaké máte zkušenosti s aktivním nasloucháním v rámci manažerské komunikace?
Využíváte toho při komunikaci s podřízenými?
12. Jaké jsou dle Vaší zkušenosti nejčastější bariéry při komunikaci a jak jste si je snažil/a vyřešit?
13. Spoléháte na vlastní intuici? Vyplatilo se Vám to někdy? Uveďte, prosím, příklad.
14. Jaký máte názor na zastoupení etnických skupin v podniku?

15. Jaké máte zkušenosti s problémy v komunikaci, pokud jste jednal/a s někým z jiné etnické příslušnosti? Popište, o jaké bariéry a problémy se jednalo.