

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Ústav managementu

PRINCIPY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

DISERTAČNÍ PRÁCE

Ing. Erika Pluskalová, DiS.

Školitel:

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Brno 2014

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma Principy efektivní komunikace zpracovala sama a uvedla jsem všechny použité prameny. Souhlasím, aby moje diplomová práce byla zveřejněna v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a uložena v knihovně Mendelovy univerzity v Brně, zpřístupněna ke studijním účelům ve shodě s Vyhláškou rektora MENDELU o zveřejňování závěrečných prací.

V Brně dne 8. 10. 2014

Úvodem bych chtěla poděkovat zaměstnancům své *alma mater* Mendelově univerzitě v Brně za příležitost získat vysokoškolské vzdělání, obohatit ho několika lety strávenými v zahraničí v rámci dvou studijních a v neposlední řadě i jednoho výzkumného pobytu, za což jsem hluboce vděčná a co můj život nesmírně a trvale obohatilo.

Veliký vděk patří *mé rodině* – fyzické i duchovní, která mě v tomto úsilí dlouhodobě podporovala a nesla strasti studia se mnou. Bez jejího přispění bych do cíle pravděpodobně nedošla. Stejně tak chci vyjádřit svou vděčnost svému *zaměstnavateli*, Apoštolské církvi, a svým nadřízeným, kteří mi během posledního roku studia vytvořili podmínky k výzkumu a k jeho dokončení. Také děkuji svému *vedoucímu práce* za jeho ochotu, důvěru a přínosné připomínky. A v neposlední řadě děkuji i inteligentnímu *Tvůrci*, jehož zázraky mě udivovaly během celé práce a nepřestávají udivovat!

OBSAH

OBSAH	6
ABSTRACT	8
KEY WORDS.....	8
ABSTRAKT	9
KLÍČOVÁ SLOVA.....	9
1 ÚVOD	11
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE	13
1.1 MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE	13
1.1.1 <i>Definice</i>	13
1.1.2 <i>Proces komunikace a jeho součásti</i>	14
Zpětná vazba	17
Verbální komunikace	17
Neverbální komunikace	19
Paralingvistika	21
Komunikace činem.....	23
Emoce	24
Naslouchání	25
Empatie.....	26
1.1.3 <i>Vybrané vlivy na kvalitu komunikace</i>	26
Motivy	27
Mocenský vztah	28
Rozdílnost pohlaví.....	29
Komunikační styly	31
Postoje	33
Stres	33
Sociální opora	36
Kulturní vlivy	37
1.2 EFEKTIVITA V KOMUNIKACI	40
1.2.1 <i>Definice efektivity</i>	40
1.2.2 <i>Efektivní komunikace</i>	40
Charakteristiky efektivní komunikace.....	41
1.2.3 <i>Zdravá komunikace</i>	43
1.2.4 <i>Nezdravá komunikace</i>	46
Devalvace a evalvace	47
Mimoběžnost.....	48
Bariéry v komunikaci.....	48
1.3 KOMUNIKACE V PODNIKU	51
Základní funkce interní komunikace	55
Vybrané teorie motivace	56
Nástroje	58
1.4 EFEKTIVITA FIRMY	58
2 CÍL	61
3 POUŽITÉ METODY	62
4 VÝSLEDKY	64
4.1 STAV INTERNÍ KOMUNIKACE V ČESKÝCH FIRMÁCH.....	64
4.2 EFEKTIVITA INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	69
4.2.1 <i>Úskalí měření efektivity komunikace</i>	69
4.2.2 <i>Ekonomická efektivita podniku</i>	69
Komunikační ROI.....	70
4.3 IDENTIFIKACE OBLASTÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	75
4.3.1 <i>Kritéria efektivity interní komunikace</i>	82
4.3.2 <i>Nástroj pro určení efektivity</i>	94

4.3.3	<i>Identifikace nejvýznamnějších oblastí komunikace</i>	100
4.4	NÁVRH PRINCIPŮ EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	103
4.4.1	<i>Cíle interní komunikace</i>	103
4.4.2	<i>Analýza nejvýznamnějších oblastí</i>	108
1.	Formálně nastavená komunikace	108
2.	Manažerská komunikace.....	110
3.	Usnadnění změny.....	112
4.	Nasazení zaměstnanců.....	113
4.4.3	<i>Potřeby pracovníků.....</i>	115
4.4.4	<i>Principy efektivní interní komunikace.....</i>	117
1.	Princip priority naslouchání a pochopení.....	119
2.	Princip jedné řeči	121
3.	Princip přijetí a respektu	124
4.	Princip vkladů.....	125
5.	Princip podpory.....	129
6.	Princip zpětné vazby	131
7.	Princip sebeovládání	134
8.	Princip sdílených hodnot.....	135
9.	Princip jasných očekávání	138
10.	Princip řešení problémů	139
11.	Princip smíření	141
12.	Princip vyřčené slovo platí	142
13.	Princip učenlivosti	143
4.4.5	<i>Souhrnný nástroj hodnocení úspěšnosti aplikace principů</i>	146
5	DISKUZE	148
6	ZÁVĚR	150
7	DOSLOV	153
8	POUŽITÁ LITERATURA.....	156
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	164
10	SEZNAM TABULEK	164
11	PŘÍLOHY	166

ABSTRACT

The thesis addresses interpersonal communication generally, its parts and main influences. Then it focuses on communication effectiveness, researches the relationship between healthy, efficient, and high-quality communication and compares it to unhealthy communication. After it draws attention to the inner company environment – to inner communication and it characterizes its role in a company on the theoretical and practical level. The situation in Czech business setting introduces research of its impact on effectiveness, especially on the financial one. Based on these findings, it identifies main areas of inner communication and its criterias which companies could use for testing quality of its own inner communication due to an easy on eye tool. On the ground of determined goals of the inner communication, the most important areas that build the business efficiency the most and discovered employee communication needs, last part brings a proposal of principles of effective communication containing specific tools for running effective inner communication.

KEY WORDS

principles of effective communication, inner business communication, the most efficient areas of inner communication, criterias of effectivecommunication, measuring of communication effeciency, effective inner communication

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá mezilidskou komunikací na obecné rovině, jejími součástmi, a rozebírá hlavní vlivy, které na ni působí. Dále se zaměřuje na efektivitu v komunikaci, zkoumá vzájemný vztah mezi zdravou, kvalitní a efektivní komunikací, a popisuje také komunikaci nezdravou. Následně svou pozornost obrací do vnitropodnikového prostředí – na vnitřní komunikaci, charakterizuje její postavení v podniku na rovině teoretické i praktické. Stav vnitřní komunikace v českých firmách uvádí výzkum jejího vlivu na efektivitu podniku měřenou klasickým indikátorem – výnosností finanční. Od tohoto zjištění se odvíjí identifikace hlavních oblastí vnitřní komunikace a jejich kritérií efektivity, která mohou firmám díky přehlednému nástroji posloužit k určení úrovně jejich vnitřní komunikace. Identifikované cíle vnitřní komunikace, oblasti s největším vlivem na výkonnost podniku spolu se zjištěnými potřebami pracovníků vedou k návrhu principů vedoucích k efektivní komunikaci, za kterými stojí konkrétní navržené nástroje, pomocí kterých budou moci manažeři efektivní interní komunikaci vybudovat.

KLÍČOVÁ SLOVA

principy efektivní komunikace, vnitřní komunikace v podniku, oblasti vnitropodnikové komunikace, kritéria efektivnosti komunikace, měření efektivity komunikace, efektivní interní komunikace

„Communicare est multum dare“
– komunikovat znamená mnoho dávat.

Jaro Křivohlavý

1 ÚVOD

Život člověka je s komunikací úzce spojen – již v matčině lůně komunikuje neverbálně a jen chvíli po porodu potvrzuje život hlas. I když se dorozumívají i zástupci zvířecí říše, slova byla dána pouze člověku. Skrze ně ovládá, tvoří nebo ničí. Měl by moudře spravovat a řídit to, co si svým jazykem podmanil. Jak se však pozná, že je dobře používán? K čemu má vlastně komunikace sloužit? Autorčina tříletá zkušenost života v zahraničí nasměrovala její zájem k problematice kvalitních komunikačních dovedností, jejichž potřeba je v jiné kultuře ještě umocněna kulturními i jazykovými bariérami, a to i přes perfektní znalost cizího jazyka. Spolu s několikaletými pobyty v různých oblastech České republiky ji tyto zkušenosti dovedly k závěru, že podobné principy fungují i v kontaktu s příslušníky stejného jazyka. Situace je obdobná i v kontaktu pouze dvou lidí nejen ze stejného kraje či města. Vždy je to setkání minimálně dvou světů, dvou interpretací, dvou skupin motivací, dvou charakterů, dvou konotací... Touha objevit spolehlivý most efektivní komunikace spojující jednotlivce i týmy a cíl najít způsob komunikace, který dovoluje vstoupit do světa toho druhého i přes občas propastnou rozdílnost a náročnost, byly hlavním důvodem výběru tématu této disertační práce *Principy efektivní komunikace*.

„Slova jsou jen slova“, „když spolu mluvíme stejným jazykem, musíme si rozumět“, „pokud s někým nemluvíme, tak nekomunikujeme“ či „nejsilnější je slovní a mimoslovní komunikace“ je několik z mnoha mýtů o komunikaci (Vymětal, 2008 str. 29). V dnešní společnosti se komunikace – obzvláště s příchodem internetu – stala diktátem (De Saint Cyr, 2007). Spolupráce v stále více globalizovaném a multikulturním světě podtrhuje význam komunikace, o které bylo popsáno spousta stránek a vymyšleno mnoho doporučení. Mnohé výzkumy se snaží pochytit efektivní elektronickou, manažerskou, firemní a ještě mnoho dalších typů komunikace. S rozvojem informačních technologií se komunikuje všude a stále. Lidé mohou být na příjmu neustále. Zdá se, že v této komunikační explozi se před maily, chaty, mobily, internetem, Skypem, sociálními sítěmi apod. nedá uniknout. Komunikuje se víc než dříve, ale přesto, jak se zdá, nikoliv kvalitněji. Člověk by měl při té kvalitní výbavě komunikačními nástroji, po tisíciletých zkušenostech lidstva s komunikací, být už na vysoké úrovni. Je ale paradoxem, že i když komunikovat znamená především zaměřit svou pozornost na druhého, dnešní lidé jsou více zaměřeni sami na sebe (De Saint Cyr, 2007). A proto mnohé úsilí vyvinuté na výzkum komunikace je vlastně důkazem toho, že je stále těžší se domluvit, pochopit, natož spolupracovat. Důsledkem toho je i více konfliktů než v minulosti mezi jednotlivci, skupinami i národy. Příhodnou ilustrací může být řešení neshod válečnými konflikty. Fakt, že 40 % z 415 nejkrvavějších válek za celé dějiny lidstva začalo ve 20. století, mluví sám za sebe. Přidáme-li k tomu „úspěšných“

13 let z 21. století, musíme připočítat k předchozímu výsledku celých 5 %¹...

Nejinak je tomu na úrovni firem. S rozmachem informačních technologií se svět „zmenšil“. Velké firmy a nadnárodní korporace naproti tomu tvoří malé světy se spleť kultur. Lidé si jsou blíží než dřív – jsou dosažitelní, ale vztahově je pravdou opak: neřešitelné (nebo neřešené?) konflikty, rozchody, situace končící, politicky korektně řečeno, „byl odejit“ se promítají do zákaznické i zaměstnanecké fluktuace. V řadě případů se hovoří o komunikační krizi společnosti, jedním z důvodů je přebytek informací, publikací a prostředků záznamu, který se označuje jako informační exploze (Vymětal, 2008 str. 17). Stejný trend se pochopitelně nevyhnul ani českému vnitrofiremnímu prostředí, kde působí řadu problémů, kterým se tato práce bude věnovat. Dle průzkumu z roku 2004 je obecnou vlastností českého manažera, že neumí komunikovat (Vymětal, 2008 str. 1). Výsledky prvního výzkumu úrovně interní komunikace v českých firmách z ledna 2011 potvrzují, že se u nás kultura komunikace v podniku podceňuje a věnuje se jí malá pozornost (Kejhová, 2011).

V stále rychleji se měnícím podnikatelském prostředí s rostoucí konkurencí a společenskou nejistotou, a tím pádem větším tlakem na adaptabilitu, se efektivita skloňuje ve všech pádech. To samozřejmě klade stále větší nároky na fungování firmy, aby mohla dosáhnout dlouhodobého cíle, jímž je nejčastěji kontinuální dosahování rostoucího zisku. Společnosti neustále hledají strategii, jak uspět v konkurenčním prostředí. Nejčastěji se zaměřují na učebnicové snižování nákladů, zvyšování podílu na trhu, na implementaci nových technologií, posílení vztahů se zákazníky pomocí marketingových nástrojů a na najímání a snad i udržení nejlepších lidských zdrojů. Snaží se různými strategiemi získat konkurenční výhodu, ale přitom docela podceňují a málo využívají *tajnou zbraň*, která může významně ovlivnit výsledky firmy. Většina podnikatelů již tuší, že výkonnost podniku je nějak spojena s kvalitou interní komunikace. Pravděpodobně proto je interní komunikace poměrně rozšířené téma bakalářských, diplomových i disertačních prací posledních několika let. Většinou je jejich cílem zjistit současný stav vnímání interní komunikace zaměstnanci a vedením společnosti. Tyto práce po složitých terénních šetřeních, analýzách a vyhodnocování dochází k stejnému zjištění, totiž že vnitřní komunikace nefunguje dobře nebo skoro vůbec. Proto si v této práci autorka vytýčila cíl jiný – vytvořit a nabídnout nástroje, které by v jakékoliv firmě mohly pomoci interní komunikaci správně nastavit, zlepšit nebo minimálně zjistit, jak si na tom stojí, aniž by se speciálně pro ni musela zadávat některá ze závěrečných vysokoškolských prací. Potřebnost podobného nástroje potvrdil výsledek výzkumu firmy LMC, podle kterého se chce skoro polovina firem v České republice v budoucnosti úroveň komunikace ve firmě více zabývat a věnovat do kultivace pracovního prostředí i více finančních prostředků (Kejhová, 2011).

¹ Vypočítáno na základě souhrnu na (Wikipedia, 2013).

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE

1.1.1 DEFINICE

Etymologický rozbor samotného slova *komunikace* předesílá zajímavé aspekty zkoumaného tématu. Pochází z latiny z několika pramenů. První z nich je „communicare“, což znamená „sdělit“, „přidávat“, „přijímat“, „spojovat“ a „svěřovat“ (Latinský slovník, 2009). Klíčový je kořen „mun“, který se vztahuje ke slovům „komunita“ (společenství, sounáležitost, obecnství) a znamená „dát k dispozici“, „dát dohromady“, „sdílet“ (Bedouet, et al., 1995 p. 54). Latinský „munus“, střední část latinského kořene, má co do činění s darem a veřejnou povinností (Boulder, 2001). „Spojit, dát dohromady“ jsou základem pro česká slova mutuální, tj. vzájemný, či municipální – „komunální“, „týkající se obce“ (Peters). Ale také „měnit“ či „vyměnit“ ukazuje na sociální interakci ve skupině (Boulder, 2001).

Termínu „komunikovat“ francouzská encyklopedie na rok 2011 podtrhuje sociální rozměr komunikace významy: „být ve vztahu s“, „dát vědět“, „sdílet se“, „svěřit se“ či „učinit společným, veřejným“. Logicky pak vysvětluje slovo „komunikace“ jako „být ve vztahu s někým“. Popisuje komunikaci jako myšlenkovou shodu, výměnu, spolupráci. Technický význam se vztahuje i k přenosu informace: „akce“, „předmět komunikace“ a „výsledek této akce“. Jinak by se mohlo říct také „šířit“, „zjevovat“, „říct“, „oznámit“, „svěřit se“, „uveřejnit“, „prozradit“. S tím souvisí i průchod, tj. médium, které komunikaci umožňuje jako přechod z jednoho místa na druhé, cesty, komunikační prostředky (spojnice, šíření, interaktivita, média, návaznost) (Le Robert). Dalším slovem, které literární zdroje uvádějí jako pramen, je „communicatio“ znamenající „sdělení“, „sdělování“ či „sdílení“ (WordPress, 2009). Další významy, které nespecifikují původní termín, naznačují zajímavé charakteristiky komunikace „dát se dohromady“, „spojit se s kým pro společný cíl“, „spojit síly s“.

Z výše uvedených charakteristik vyplývá, že komunikace je jakýmsi spojovníkem, nositelem vztahu. Nejde zde o přenos informace, jak se zdůrazňuje v technických disciplínách. V týmové dynamice, kam se přesune naše pozornost, souvisí se zmapováním účinku komunikačního procesu na lidské chování.

Vymětal navrhuje jednu z možných manažersky laděných definic komunikace jako opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku (2008 str. 23). Komunikovat znamená uznat potřebu druhého a přijmout riziko neúspěchu. To je důvodem, proč kočky, psi a počítače mají takový úspěch v naší společnosti svobody, ale také samoty. S nimi aspoň nejsme nikdy zklamáni. Poslouchají nás, nebouří se, jsou tu, když chceme, a vracejí nám lichotivý obraz nás samotných. S nimi nic neriskujeme. S lidskými bytostmi je vše mnohonásobně složitější a riskantnější. Nejsou tu, když je očekáváme, vzdorují, nastavují často zrcadlo našim nehezským stránkám, jsou nezávislí a nutí nás ke skromnosti

(Wolton, 2005 p. 163). Bedouetova citace C. H. Cooleyho definuje komunikaci jako mechanismus, díky kterému existují a rozvíjejí se **mezilidské vztahy**. Zahrnuje lidské symboly duševní činnosti spolu se způsoby, jak je přenést v prostoru a uchovat je v čase. Zahrnuje výraz obličeje, postoje, gesta, tón hlasu, slova, písemnosti, tiskoviny, železnici, telegraf, telefon a vše, co jde až k poslední dokonalosti dobývání prostoru a času (1995 p. 54).

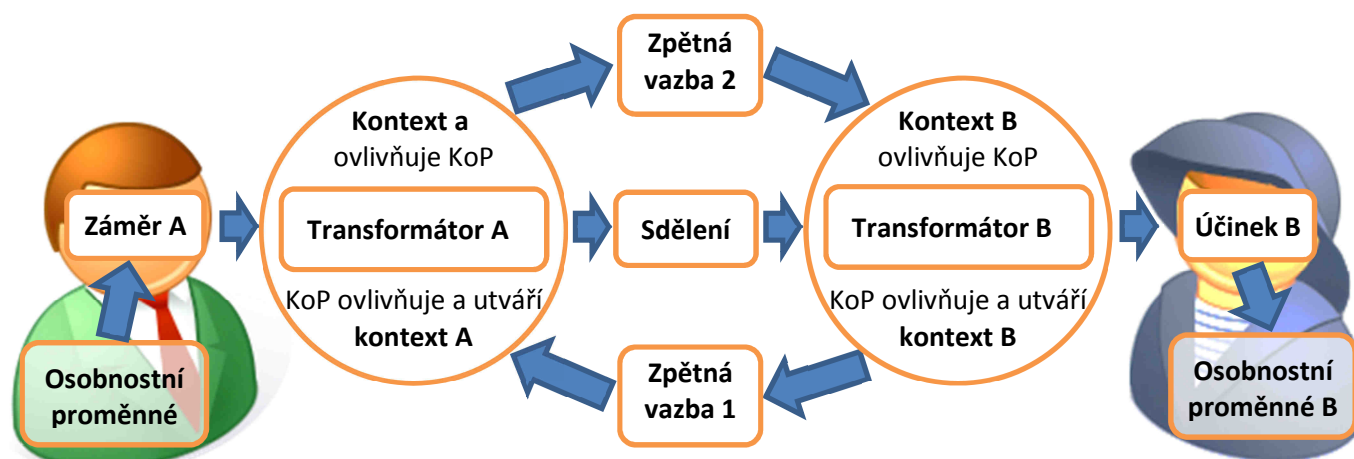
Palmer vidí komunikaci jako proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma a více jednotlivci (2000 str. 80). Cuisiniez proto definuje mezilidskou komunikaci jako **výměnu znaků a symbolů** mezi lidskými bytostmi. Komunikovat znamená vyměnit myšlenky, informace, názory, pocity, emoce a významy. Tento proces probíhá skrze slova a jazyk těla (Bedouet, et al., 1995 p. 54). Každý touží zredukovat komunikaci na výměnu informací; jenže poté zjišťuje, že člověk nežije z informací a zpráv, ale ze vztahů – ve většině případů problematických (Wolton, 2005 p. 211). Ve skutečnosti komunikovat je extrémně složitá operace. Ve smyslu přesné **návaznosti bod po bodu** na to, co je řečeno, uděláno, myšleno a prožíváno mezi několika osobami, je to ta nejvzácnější věc pod sluncem (Bedouet, et al., 1995 p. 54).

1.1.2 PROCES KOMUNIKACE A JEHO SOUČÁSTI

Během historického vývoje, který začal již Aristotelem, se učenci snaží komunikaci rozčlenit na jednotlivé komponenty a modelovat ji. Od lineárních modelů komunikačního procesu pracujících s prvky jako jsou informační zdroj – zpráva – vysílač (kodér) – signál – kanál – šum – přijatý signál – přijímač (dekodér) – místo určení (např. Lasswellův, Shannon a Weaverův model), se výzkumný zájem přesouvá k modelům kruhovým a přidává do modelu vztahový kontext. Tento posun shrnuje Schrammův výrok: „Je zavádějící přemýšlet o komunikačním procesu jako o něčem, co někde začíná a někde končí. Je skutečně bez konce... (1979)“. Kromě cyklické přirozenosti komunikace také podtrhl nezávislost sdílených vnitřních obrazů, které musí být pro potřeby přenosu zakódovány – dány do slov. Tím pádem vyvstává problém sladění přijímačického a vysílajícího a přirozené deformace. To znamená, že zpráva nebude pravděpodobně přijata způsobem, jakým ji vysílající subjekt zamýšlel. Přijetí zprávy se totiž nepojí s dekodováním, ale s interpretací zprávy, která je bez stejného pole zkušeností, tj. společného jazyka, společného zázemí, společné kultury, atd. skoro nemožná. Je faktem, že komunikační proces je omezen kulturními pravidly a očekáváními. Pro úspěšnou a uspokojující komunikaci je nutné sdílení aspoň některých socio-kulturních činitelů. S tím souvisí zpětná vazba, kterou se účinně řeší vzniklý **šum** a dává možnost neustále upravovat svou zprávu dle potřeb druhé strany. Tak se i ona stane vysílajícím, poskytuje-li přímou, mírně přímou nebo nepřímou zpětnou vazbu (Schramm, 1979). Šum je to, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces, tj. příjemce chápe sdělení v pozměněném obsahu. Přispívají k tomu fyzické (např. hluk v prostředí), fyziologické (např. výslovnost, zapomínání, vada sluchu), psychologické

(např. předpojatost, silné emoce) a sémantické (rozdílně chápané významy díky užití např. slangu, odborných termínů) faktory (Vymětal, 2008 str. 34). Již Fisher správně vnímá proces komunikace jako vícevrstevný a komplexní a varuje před jeho přílišným zjednodušováním (1978). Jedna ze současných teorií komunikačním procesem nazývá situaci, kdy spolu mluví dva lidé a děje se něco mezi nimi i uvnitř každého z nich (Plaňava, 2005 str. 32). Komunikování totiž vzájemné vztahy i osobnost nejen odráží, nýbrž je i spoluutváří (Plaňava, 2005 str. 8).

Komunikace v obecném smyslu je chápána jako velmi složitý proces výměny informací. Základem tohoto procesu jsou čtyři stavební prvky, které se ovlivňují. Jsou to komunikátor, komunikant,



Obr. 1: Komunikační proces (KoP) – upraveno autorkou dle (Plaňava, 2005 str. 32)

komuniké a komunikační kanál. Člověk, který mluví, je označován za **komunikátora**, zatímco účastník komunikace, který informaci přijímá a reaguje na ni, se nazývá **komunikant**. **Komunikační kanál** znamená cestu, která slouží k předání informace. Ten by se ve schématu Plaňavy (viz **Obr. 1**) nacházel někde mezi transformátory a obklopoval sdělení. To je označováno jako **komuniké**, neboli obsah sdělení či nová informace (Klenková, 2006).

Komunikační proces začíná **záměrem subjektu**, jenž vyplývá z jeho určitých potřeb a přání. Ty spolu s hodnotami, motivací, myšlenkami, postoji a city utvářejí **osobnostní proměnné A**. K vyřešení tohoto dilematu použije některý ze svých **kontextů a** komunikačními dovednostmi svůj úmysl **transformuje** ve **sdělení**. Transformátor funguje dobře, je-li sdělení správné, srozumitelné a účinné (Plaňava, 2005 stránky 32-34). Vymětal mluví o požadavku na správnost, stručnost a zřetelnost sdělení (2008 str. 31).

K dobrému pochopení je třeba se vrátit ke **kontextům**. Může se jednat o vztahový kontext – komu ze svého okolí sdělení říká, situační kontext – v jaké situaci osoba a mluví, časový kontext – jaký okamžik si k tomu vybrala, a transkulturní kontext – což ukazuje na kulturní pozadí mluvčích. Zpracoval-li transformátor a dobře a v souladu se všemi výše uvedenými kontexty, sdělení úspěšně dorazí k adresátovi (Plaňava, 2005 stránky 32-34).

Sdělení se dá rozčlenit na tři roviny: syntaktická rovina – komunikační pravidla tvorby sdělení, sémantická rovina – dohodnuté významy ovlivněné vnitřní a vnější kontextem, které se mají přenést, a nakonec pragmatická rovina – vliv na chování zúčastněných. Sémantická rovina sdělení je úzce spojena s kontextem, který je nositelem významů (Watzlawick, a další, 1999 str. 18). Psychologický model lidské komunikace znázorňuje čtyři části pragmatické složky komunikace (viz **Obr. 2**): věcný obsah je subjektivně projeven (sebeprojeven), vede k reakci – obsahuje výzvu a odráží vztah mezi



Obr. 2: Čtyři stránky sdělení (Schultz von Thun, 2005)

zdrojem a příjemcem. Tento vztah má emocionální, kognitivní a behaviorální efekt na příjemce, a později i mluvčího, získanou zpětnou vazbou (Schultz von Thun, 2005).

V souladu s jeho osobnostními proměnnými (B) vyvolává přijaté správně zpracované sdělení – transformace B – **účinek** (Plaňava, 2005 stránky 32-34). Shoduje-li se záměr s účinkem, např. druhý chápe, co první myslel, komunikační proces proběhl správně. „Obecně platí, že čím větší je rozdíl mezi vzděláním a zkušenostmi komunikanta a komunikátora, tím větší úsilí musí být věnováno hledání společné platformy pro porozumění obou stran v komunikačním procesu“ (Vymětal, 2008 str. 31). Mohou nastat dva případy, kdy se záměr nerovná s účinkem: osoba a to ví, anebo neví. K takovému zjištění je potřeba již zmíněná **zpětná vazba** (Plaňava, 2005 stránky 32-34). Vymětal navrhuje pravidla pro kódování (či transformaci u Plaňavy):

- jasně definovat cíl komunikace (viz str. 18 dole *Přímé cíle*) – např. informovat či ovlivnit,
- být konkrétní – neschovávat informace mezi řádky,
- srozumitelně podat – odstranit všechny šumy,
- použít srozumitelný jazyk – použít běžný jazyk komunikanta,
- správně nadávkovat – zvolit adekvátní velikost vůči osobě příjemce (příliš obsáhlé sdělení narušuje kvalitu sdělení, příliš stručné znejišťuje posluchače),
- být jednoznačný – sdělení si vnitřně neodporuje a není zamlžené,
- komunikovat otevřeně – vhodné sdělení včetně potřeb a citů odesílatele včetně zásad etiky,
- zvolit správnou formu – být opatrný s používáním kritiky, příkazu, žádosti, poděkování a dodržet pravidla slušnosti a empatie,
- ověřit správné přijetí – zpětná vazba (Vymětal, 2008 str. 31).

Zpětná vazba

Zpětnou vazbu zakladatel kybernetiky Wiener přirovnal k slepecké holi, která dává slepci zpětnou informaci o jeho pohybu a ovlivňuje tak pohyb následující. Jinými slovy, výsledky minulých úkonů se zpětně zapracovávají do dalšího fungování systému. (Wiener, 1963) Vyjádřeno jazykem komunikace: mluvčí pozoruje druhého a dle jeho reakcí svoje sdělení upravuje a zpřesňuje. Zpětná vazba může být neverbální (kývání, mimika, gesta, pohled...) nebo verbální v podobě parafráze či shrnutí sdělení komunikačního partnera. Zjednodušeně řečeno, správně probíhající dialog je neustálou výměnou zpětných vazeb. Může být: chápající pozitivní („rozumím ti a přijímám tvé myšlenky“), chápající neutrální („rozumím a nevím, zda s tvými city souhlasím“), chápající negativní (např. „Myslím, že ti rozumím, ale mám pochybnosti, jiný názor...“) a nechápající, a tudíž požadující zpřesnění či vysvětlení (např. „Nevím, jestli jsem ti dobře rozuměl.“) (Plaňava, 2005 stránky 34-35). Může se rozlišit stránka regulativní (umožňuje řízení pracovníkovy činnosti podle určité strategie s daty získanými na začátku, v průběhu a na konci procesu), sociální (oba mluvčí si ujasňují vzájemné postoje), poznávací (vzájemné poznávání, sebepoznání a poznání úkolu) a rozvojová (využití zpětné vazby ke vzdělávání a sebevýchově) (Mareš, a další, 2009). Efektivní zpětná vazba pomáhá oběma stranám, je určitá a přesná, popisná, užitečná, aktuální a včasná, s radostí přijímaná, jasná, podložená a relevantní. Naopak neefektivní je komunikační snažení, které pokořuje jednu či obě strany, je všeobecné, soudí, je nevhodné a nepřiměřené, není aktuální, vyvolává obranné postoje, není srozumitelné a je nepřesné (Vymětal, 2008 str. 35). Zvláštním druhem zpětné vazby je vnitřní zpětná vazba, což je schopnost rozmlouvat sám se sebou, tázat se sebe, pochybovat a přemýšlet o svých názorech, soudech a o jejich správnosti a míře pravdivosti (Plaňava, 2005 str. 35).

V pracovním kontextu je to komunikační proces, který nadřízeným, podřízeným i jiným členům organizace umožňuje zjistit důsledky jejich aktivit. Pozitivní zpětná vazba má mít motivační charakter, proto je důležité pojmenovat a ocenit jakýkoliv úspěch. Naopak negativní zpětná vazba je směřována k odstranění nedostatků. K tomu je nutný pozitivní přístup vedoucího (Vymětal, 2008 str. 281).

V případě, že se jedná o mocenskou hru, tj. druhý není v roli partnera, ale protihráče, může jedinec blafovat jak verbální, tak neverbální zpětnou vazbou, což Plaňava nazývá pokerovou zpětnou vazbou (2005 stránky 34-35).

Verbální komunikace

Verbální neboli ústní komunikace má několik částí, kterými jsou předávány různé informace. Většina autorů zabývající se komunikací dělí komunikaci na verbální, neverbální a případně ještě paraverbální komunikaci (je někdy součástí těch předchozích). Tyto tři složky komunikace spolu souvisí: verbální komunikace je doprovázená neverbální a paraverbální složkou. Někteří autoři považují za samostatnou oblast komunikaci skutky (Fiedler, a další, 2005) (Vymětal, 2008).

V komunikaci se rozeznávají dvě roviny – racionální (výlučně rozumová část komunikace) a emocionální (informace o odesílateli sdělení – jeho vlastnosti, psychologický profil, psychická kondice, komunikační techniky), dva druhy komunikace – formální a neformální a různé druhy komunikačních stylů, které mají odlišné cíle jako např. vyjednávací, osobní (sdělení vnitřních pocitů), operativní (řešení pracovních problémů v asymetrických vztazích), vyjednávací, vylákávací (získat záluďně informace) styl (Vyměťal, 2008 str. 113).

Řeč je živá a časově omezená: rodí se, umírá, stává se vzpomínkou. Řeč zaujímá prostor a čas: číší z ní barva, hudba, atmosféra a chuť. V řeči se nachází víc než slova – patří sem hlas. Hlas se svým zabarvením, modulací, důrazy, tempem, zpěvností, rozpaky, zakoktáním, smíchem i mlčením. Stejná věta řečená různými způsoby může nadchnout, oživit, zabít či ochromit. Řeč není jen projev. Je to také dobro, hodnota, závazek a skutek. Vyřčené slovo se stává povinností, která nasměruje budoucnost. Tento dar slova zavazuje a vyžaduje věrnost vůči sobě i ostatním, tzn. zodpovědnost. V tomto smyslu je řeč tvůrčí: slib nebo ústní dohoda mají konkrétní dopad na život; život produktu, oddělení, podniku, ale o to víc na náš život (Lévy, 2006 p. 88).

Samotná slova mají také několik vrstev: objektivně daný a všeobecně akceptovaný význam se nazývá denotace, kterou také najdeme ve slovnících. K němu každý přikládá subjektivně vytvořený význam, konotaci, která je vytvářena dalšími, subjektivními významy způsobenými osobními zážitky, zkušenostmi či představami (Roudière, 2002). Právě denotace způsobuje problémy v porozumění, jelikož se v nich nemůžeme s druhým shodovat (Franěk, 2007).

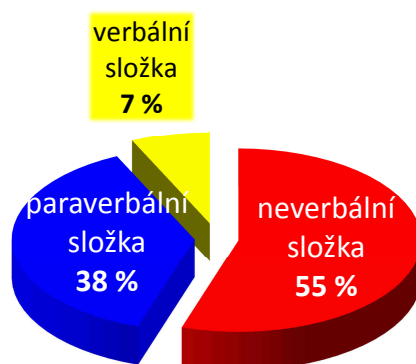
Naznačená subjektivní složka komunikace vybízí k problematice lži a pravdy, k otázce, proč „nelhat“, když lež přece nic nestojí a často není ani právně stíhatelná. Důvod mluvit pravdu je jednoduchý: na tom je náš život elementárně založen. Klade-li někdo otázku, očekává, že druhý mu řekne pravdu, ne že zalže. Samotná řeč nezbytně předpokládá pravdu, popis vnější či vnitřní reality, ať už v oznamovací větě či v otázce. Jinak není šance se domluvit nebo budovat zdravé vztahy. Nemluví-li se pravda, lingvisté tomu říkají „fonace“ – je to jen zvuk. Řeč je založena na pravdě, a proto je nutným předpokladem pro její používání (Sokol, 2013). Řeč, která navazuje sociální kontakt, má několik **přímých cílů**:

1. **projevit svou osobnost** – znamená to ukázat své já, svou v čase neměnnou bytost. Osobnost znamená také moc, velikost i sílu, kterou se člověk prokazuje, aby potvrdil svou jedinečnost. Jsou to psychologické faktory, které nás pudí jednat tím daným způsobem,
2. **dát se poznat** – představit se druhému, což platí jak v příjemných, tak ve stresových situacích,
3. **vyjádřit se** – znamená propojit řeč a myšlenku, odhalit myšlenku skrze nástroj řeči (projevit se navenek a vysvětlit, co se tím myslí),

4. **být pochopen** – je nevyhnutelné (ve francouzštině *être compris*, které pochází z latinského *comprehendere*, což znamená „vzít společně“, „vzít s někým“, „částečně splynout s druhým“ a také „zahrnout se do stejného“),
5. **odhalovat se v každé situaci** – osobní, profesní, u příležitosti nějaké události, faktu, požadavku nebo jen náhodně či shodou okolností,
6. **využívat svou paměť** – uchovat informaci v paměti a využít ji v pravý okamžik. Řeč umožňuje třídění zážitků, upozornění na nebezpečí, strukturování myšlenky a argumentaci. Také k přiřazení slov k obrázku či realitě,
7. **překonat konflikt,**
8. **vzbudit zájem** – být přijatý druhým, což dovolí se druhému přiblížit, dá se využít ke spolupráci, usilovat o společný cíl, být přijat, tolerovat, přijmout, sjednotit se, přidružit nebo se stát členem,
9. **společně rozhodovat,**
10. **napomínat a usměrňovat** (Neirynck, 2003 p. 39),
11. **informovat** – změna vlastní či partnerovy informovanosti,
12. **ovlivňovat** chování lidí (utváření a změna pocitů a psychického stavu jedince či skupiny) a mezilidské vztahy (vyjádření sympatie či antipatie, ovlivnění reality) (Vymětal, 2008 str. 24).

Neverbální komunikace

Řeč těla neboli nonverbální komunikace je komunikací beze slov. Některé výzkumy ukazují, že v komunikaci přenáší slova pouze 7 % sdělení. Zbýlých 38 % podle něj pochází z intonace (viz *Paralin-*



Obr. 3: Složky sdělení dle (Mehrabian, 1972)

gvistika na str. 21) a 55 % ze signálů řeči těla – viz **Obr. 3** (Mehrabian, 1972), což se rovná nonverbální komunikaci, jako např. držení těla, rukama, gestikulací, pohledem, tělesnými postoji atd. Proto je tato komunikace velmi důležitá, neboť ovlivňuje úspěch nebo neúspěch v jakémkoli jednání. Výzkum za posledních dvacet let se snaží pochopit a vysvětlit, co řeč těla může znamenat pro okolí a co o osobě může prozradit.

Pokud se člověk při rozhovoru nepozoruje v zrcadle nebo nemá videozáznam svého chování, nemá sám možnost si tento způsob komunikace uvědomit. Autorka by proto do neverbální komunikace zařadila ty projevy, které probíhají víceméně automaticky – mimovolně, jako je mimika, vizika, gestika, posturologie, proxemika, haptika a neurovegetativní reakce. Ty by člověk odhalil až zmíněným videozáznamem nebo zpětnou vazbou od druhého.

1. **Mimika** – pohyby svalů v obličeji, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí. Vyjadřuje, co jedinec prožívá, tj. momentální psychický stav, ale i relativně stálý emoční charakteristický výraz a to, jaký má vztah ke sdělení a k tématu. Mimika nemusí vždy stoprocentně ladit s prožitkem (např. úsměv při vzteku, kárání). Dá se z ní dobře vyčíst sedm základních emočních dimenzí podle Ekmana, Friesena, Elswortha [citováno Mikuláštkem (2010)] a Křivohlavého (1988) jsou to:

- radost – smutek,
- štěstí – neštěstí,
- překvapení – splněné očekávání,
- klid – rozčilení, vztek,
- spokojenost – nespokojenost,
- zájem – nezájem,
- strach, bázeň – pocit jistoty.

Všechny další emoce se rozeznávají mnohem hůře jen z mimiky a musí se vyhodnotit v souvislosti s celým kontextem (Mikuláštk, 2010). Na rozdíl od Vybírala (2000) někteří autoři (Vymětal, Mikuláštk) oddělují od mimiky pohledy očí a nazývají je vizikou.

2. **Pohledy** – jsou kontrolou zpětné vazby, určují a ovlivňují vztah, organizují diskusi (iniciují konverzaci), regulují tok informací, působí jako sdělovače i přijímače. Čím menší je oční kontakt, tím nejistěji se řečník cítí, tím je také kratší jejich kontakt a tím méně slov se vysloví (Mikuláštk, 2010).

3. **Gestika** – gesta, pohyby hlavou a další pohyby těla (Vybíral, 2000) např. nohou, které jsou většinou záměrné. Mají za úkol dokreslit či zastoupit verbální sdělení. Rozdělují se na:

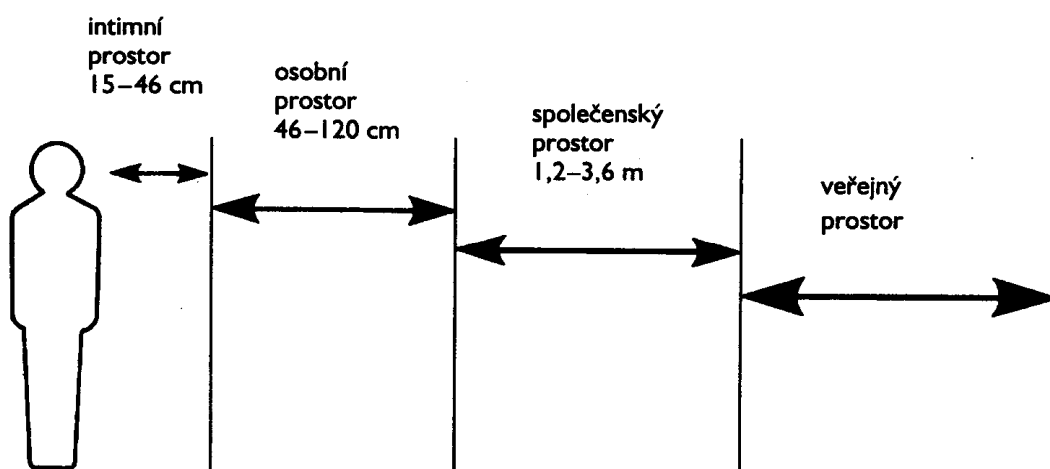
- ilustrátory – dokreslují ve vzduchu verbální výklad,
- regulátory – usměrňují konverzaci, její rychlost či ukončení (např. ukazování prstem),
- znaky – např. kruh z palce a ukazováčku jako znamení O. K., jehož význam je kulturně podmíněný,
- emočně výrazová gesta – symbolická komunikace, která vyjadřuje emoční stav např. dlaň u úst, ruka v pěst, urovnávání vlasů,
- adaptory – sebemanipulující gesta např. tření rukama, škrábání se (Mikuláštk, 2010).

Někteří autoři odlišují gestiku od **kineziky** (Mikuláštk, 2010), což jsou spontánní pohyby, které nemají význam gest, např. tření si oka, kousání rtu, procházení se po místnosti, které jsou specifické

pro každého člověka. Přestože jsou spontánní, dá se z nich vyčíst určitá informace (Mikuláščík, 2010).

4. **Posturologie** – postoj těla a jeho uspořádání v prostoru (Vybíral, 2000). Jiní autoři mluví o posturice, která hovoří napětím či uvolněním těla, jeho celkovým držením, poloha rukou, nohou, hlavy, natočením těla stejně jako pozice vůči komunikačnímu partnerovi. Signalizuje emoční stav, zaujetí, postoj k partnerovi a ke sdělení (Mikuláščík, 2010) Jsou-li pózy ve shodě, vytváří se pozitivní vztah, porozumění a sympatie a naopak.

5. **Proxemika** – vzdálenosti a zaujímání prostorových pozic dělí Pease na čtyři části (**Obr. 4**): Intimní prostor (tělesný kontakt – u lidí velmi si blízkých), osobní prostor (přátelé), společenský prostor (pracovní prostředí či lidé, kteří se sice znají, ale nemají k sobě tak blízko), veřejný prostor (venku) (Pease, 2001).



Obr. 4: Proxemika – zaujímání prostorových pozic (Pease, 2001 str. 20)

6. **Haptika** – tělesný kontakt či dotyky během komunikace (Vybíral, 2000). Dají se rozlišit doteková pásma těla: společenské/zdvořilostní (ruce a paže), osobní/přátelské (paže, ramena, vlasy, obličej) a intimní (neomezené). Sem patří podání ruky, což je velmi důležité právě v pracovním prostředí jako jedna z důležitých kompetencí manažera. To sděluje, kdo jsem, jaké je moje postavení a co chci (Mikuláščík, 2010).

7. **Neurovegetativní reakce** – fyziologické změny, které doprovází reakce na podněty (změna tepové frekvence, změna hloubky dýchání, zčervenání, pocení, zblednutí či třes rukou) (Mikuláščík, 2010).

Paralingvistika

Dvě slova mohou mít stejný význam, ale pronesena s jiným důrazem, jiným tónem, s odlišným zaujetím přednášejícího, jejich vyznění mohou být hodně odlišná. Je nepochybné, že právě paralingvistika do značné míry dotváří projev (Mikuláščík, 2003). Paralingvistika neboli parajazyk zkoumá zvukovou stránku verbální komunikace. Někdy je definice omezena jen na zkoumání použití lidského hlasu. Zahrnuje tedy tón hlasu, jeho výšku, tempo, hlasitost a někdy též intonaci řeči, což může být vyjádřeno vědomě i nevědomě (Křivohlavý, 1988). Je to ta část projevu, která se při

písemném přepisu mluvené řeči ztrácí (Mareš, a další, 2009). Paralingvistické hledisko hraje důležitou roli v lidské řečové komunikaci: jelikož je modulována hlasem, tento aspekt obsahuje vždy. Křivohlavý uvádí, že paralingvistika tvoří přechod od mimoslovních – neverbálních projevů ke slovním. Paralingvistické složky mluvy pomáhají jednak vyjádřit a zdokumentovat pravost sdělované informace, tak i správně dešifrovat význam sdělení a postoj řečníka (Křivohlavý, 1988). Mezi nejdůležitější aspekty verbálního projevu řadí Mikuláščík hlasitost, tempo řeči a důraz.

Hlasitost projevu řečníka, tj. jak hlasitě či tiše hovoří, se dá lehce vysledovat. Samozřejmě v každé konkrétní situaci může hlasitý či naopak tichý projev znamenat něco jiného. Hlasitý projev může ukazovat snahu získat pozornost posluchačů, ale může znamenat třeba jen touhu zviditelnit se.

Dalším lehce odhalitelným aspektem je rychlost řeči, její **tempo** (Mikuláščík, 2003) čili **rychlost projevu**, tj. kolik slov bylo řečeno za minutu. Rychlost produkce slov ovlivňuje věk a pohlaví mluvčího (tříletý chlapec vyřkne 15 000 – 20 000 slov denně, tříletá holčička: 30 000, dospělý muž: 10 000 – 12 000, dospělá žena: 26 000 slov) a také vypovídá o psychickém stavu mluvčího: překotně rychlá mluva odpovídá stavu psychického vzrušení, malá produkce slov naznačuje tíseň, úzkost a strach mluvit (Mareš, a další, 2009). Při příliš rychlé mluvě hrozí, že posluchači se sice soustředí na obsah projevu, ale mohou časem ztratit pozornost z důvodu přílišné náročnosti. Stejně i pomalé tempo může mít tyto účinky. Doporučuje se tempo řeči střídát (Mikuláščík, 2003).

Přestávky v projevu znamenají, kdy a jak se v řeči dělají pauzy – jak se frázuje. Odmlčení jsou nutná na rozhraní vět. Mezi slovy ve větách je třeba nechávat vhodné přestávky (0,5–1 s.), jinak je komunikační projev často nesrozumitelný. Frázování řeči znamená členění proudu slov do určitých celků, skupin slov. Krátkou větu lze vyslovit jedním dechem, delší větu je nutno členit do skupin slov, u souvětí pomáhá interpunkce, nicméně je možno udělat pauzu i tam, kde se podle pravopisu nedělá (před spojkami). Existuje pravidlo, že slova spolu významově související by měla být vyslovena jedním dechem. Naopak pomlky uprostřed fonologických celků naznačují vnitřní nejistotu mluvčího, hledání slov, a přitahují pozornost adresáta komunikace (Mareš, a další, 2009). Pomlky v projevu, jsou-li úmyslné a mají-li dodat obsahu projevu patřičnou váhu, mohou být prospěšné a mohou zabránit monotónnosti projevu. Mohou vyjadřovat respekt řečníka vůči posluchači, který má prostor reagovat, nebo mohou znamenat výzvu k vyjádření mínění ostatních či být impulsem k zamyšlení. I zde ale platí, že jich musí užívat s rozmyslem, ve správném okamžiku, ne příliš často (Mikuláščík, 2003).

Intonace ukazuje na melodickou práci s hlasem. Je-li melodie řeči stále stejná, řeč je monotónní. Rušivě působí i intonace přehnaná, kdy dotyčný „téměř zpívá“ (Křivohlavý, 1988). S tím souvisí i **důraz**, který se na slova klade. Spolu s intonací hlasu může dát slovům zcela jiný rozměr (Mikuláščík, 2003). Křivohlavý přidává k výše uvedeným aspektům (kromě důrazu) ještě:

1. **tónová výška hlasu** nebo řeči – jak vysoko/nízko je položen hlas mluvčího,
2. **barva hlasu** – jak vypadá spektrální složení akustické formy projevu mluvčího. Podle barvy

- hlasu se dá určit, kdo mluví. Nese také informace o aktuálním emocionálním stavu mluvčího,
3. **objem, délka projevu** – jak dlouho mluví ten, kdo se chopil slova,
 4. **akustická náplň přestávek** – zda se v pauzách vyskytuje úplné ticho nebo zvuky. Jedná se o bezobsažné zvuky v přestávkách řeči, obzvláště tehdy, když je mluvčí pod tlakem („hm“, „ehm“). Jsou naprosto nevhodné zejména ve formální komunikaci s cizím člověkem,
 5. **přesnost projevu** – jaké chyby se v projevu vyskytují (nedokončené věty, logické chyby, přeřeknutí, zakoktávání),
 6. **způsob předávání slova** – probíhá-li v souladu s komunikačními pravidly nebo skákáním do řeči (Mareš, a další, 2009),
 7. **plynulost řeči** – ukazuje na pravidelnost projevu, který může být v jednom extrému přetínaný zámlkami a velkými pomlkami, nebo být, v druhém extrému, mimořádně plynulý – řečník „mluví jako kniha“,
 8. **správnost výslovnosti** – nepečlivá a ledabylá výslovnost vede k nesrozumitelnosti, přehnaná výslovnost působí křečovitě a strojeně,
 9. **kvalita řeči** – značí věcnost hovoru, kdy se na jednom pólu nachází velmi strohý projev (téměř jen „ano“ a „ne“) a na druhém rozvláčný a upovídaný projev (Křivohlavý, 1988).

Komunikace činem

Pokud už autoři vůbec zmiňují komunikaci skutkem, řadí ji mezi neverbální komunikaci jako např. Mikuláščík (2010). Autorka se ztotožňuje s dělením Fiedlera, který ji staví na roveň verbální a neverbální komunikaci. Měla by totiž na verbální a neverbální komunikaci navazovat a být s ní v souladu, jak zní jedno z kritérií zdravé komunikace (viz charakteristika *Konsistence interakcí* na str. 45). Sociální psychologové považují činy a způsoby interakce člověka s člověkem za nejdůležitější způsob sociální komunikace. Řada činů se obejde beze slov. Na druhé straně ale platí, že mnohá slova, slovní sdělení mají též svou hodnotovou stránku, jsou činem, který na nás působí kladně nebo záporně. Příkladem může být *evalvace* či *devalvace* (viz str. 47) při mezilidském sdělování (Fiedler, a další, 2005).

Činem se dá vyjádřit postoj, názor a ovlivňování. Je zajímavé si povšimnout, že rozhovor se vždycky vztahuje k tomu, co lidé dělají. Stejně jako je každá činnost spjata s tím, co a komu člověk říká. Komunikační účinek např. poskytnuté pomoci je mnohem větší než mnoho slov. Stejně tak lze pracovníkovi beze slov ukázat, jak má práci dělat dobře. Nebo k vyvrácení kritiky kvality práce stačí opak dokázat činy. Dá se tak vyjadřovat pozornost vůči jiným lidem (Mikuláščík, 2009). Dle autorčina názoru by se do této skupiny měly zařadit některé druhy běžně řazené do neverbální komunikace, protože jsou přímo ovládané vůlí jako:

1. **chronemika**, což je způsob, jakým člověk vyjadřuje, užívá a strukturuje čas ve vztahu k jiným lidem, jak komunikuje v časových souvislostech. Patří sem dochvilnost, čekání a objem využívání

času pro komunikaci, což platí i v rozhovoru jako právo obou stran na stejné časové vstupy do rozhovoru (Mikuláščík, 2010),

2. **osobní teritorium** – v komunikaci se projevuje tím, že si ho každý z účastníků rozhovoru určitým způsobem chrání. Někteří lidé jsou v něm respektováni, jiní odmítáni, např. nepřipouštěním ke slovu, přehlížením, odvrácením se od někoho. Teritorium může existovat i v přenesené podobě na poli odbornosti, kdy odborník těžko snáší, když se mu někdo plete do jeho kompetencí (Mikuláščík, 2010),
3. **prostředí** – vybavení a výzdoba interiéru vypovídá o člověku mnohé, je-li pořádkumilovný, na čem si zakládá, zda je praktický. Samozřejmě působí i na celý rozhovor. Obecně platí, čím příjemnější prostředí, tím větší je pocit pohody. Vliv na to má použití hudby, použité symboly autority (logo, obrázky vedoucích...), symboly empatie (květiny, časopisy, foto rodiny...) a symboly úspěšnosti (plakety, medaile, certifikáty zdůrazňují sílu a schopnosti) (Mikuláščík, 2010),
4. **rekvizitové prostředky a celkový image** – rekvizitami, které ovlivňují celkový dojem, mohou být např. brýle, tužka se kterou si komunikující hraje. Samozřejmě je image dotvářeno vkusem oblečení, účesem, doplňky, vůní a čistotou, což může jít dál až po typ majitelova auta, druh spotřebovávaných potravin či navštěvovaný obchod (Mikuláščík, 2010). Vybíral do této kategorie, jenž nazývá vzhledem, počítá oblečení, zdobení, fyzické a jiné aspekty vlastního zjevu (2000).

Emoce

S paralingvistikou úzce souvisí emoce, které se v ní odrážejí. Během dlouhé doby byly emoce považovány za překážku civilizace. Panovalo přesvědčení, že rozum (vyšší intelektový proces) je emocemi okrádán. Pravdou však je, že emoce jsou základem lidské kultury a vůbec podmínkou přežití člověka. Mají totiž za úkol připravit na překážky a příležitosti, s kterými je jednotlivec konfrontován. Na osobní úrovni koordinují fyziologické, percepční a kognitivní procesy, které dovolí organismu vhodně reagovat na významné omezující či usnadňující podmínky prostředí. Na interpersonální úrovni díky citovým projevům, které pomáhají lidem znát emoce svých partnerů, jejich přesvědčení a záměry, koordinují bezprostřední sociální interakce. Stejně tak jsou považovány za rozhodujícího činitele pro adaptaci, což se využívá v týmové dynamice. Pomáhají totiž skupině dosáhnout společných vytýčených cílů, vyznačit hranice skupiny a určit členy skupiny. Emoce poskytují pocit sounáležitosti a identifikace se skupinou (Tcharkassof, 2008 p. 6). Jsou totiž společensky sdíleným jazykem (Tcharkassof, 2008 p. 118), jazykem sociálního kontaktu lidí (Tcharkassof, 2008 p. 97). Emocionální pouto je základem mezilidských vztahů (Tcharkassof, 2008 p. 96). Přestože jsou emoce přechodným a rušivým jevem, který při nadměrné intenzitě narušuje chování a má katastrofální vliv na uvažování (např. panika, konflikty), jsou zároveň motivátorem číslo jedna, neboť jsou považovány za subjektivní zkušenostní složku motivace, i když nejsou nezbytně spojeny s nějakým cílem (Hájek, 2013).

Jejich role v organizaci je klíčová pro pochopení lidského chování. A paradoxem je, že právě emoce jsou nezbytné pro spuštění racionálního chování člověka (Tcherkassof, 2008 p. 6).

Nejvíce potíží se projevuje v záporných emocích, neboť se týkají každého člověka. Hlavní zdrojem nemusí být jen okolní svět či lidé, ale i vnitřní svět – biologické pochody v organismu nebo atmosférické poruchy. Reakci ovlivňuje poměrně stálá charakteristika – práh popudlivosti, jehož snížením někteří lidé reagují, vztekají se, hádají... při sebemenším impulzu. U leckteré záporné emoce najdeme frustraci – zpravidla déletrvající nemožnosti uspokojovat některou základní lidskou potřebu, přání nebo očekávání. Druhým spouštěčem bývá nejistota, slabost, strach, pocity vlastní nedostatečnosti a méněcennosti. Důležitější než zmíněné kořeny je, jak se s frustracemi jedinec vyrovnává – jestli je ovládne, nebo ony jeho: zvítězí-li velmi často viděné, ale dětinské „vztekaní se“, nebo sebereflexe a zkoumavý pohled do vlastního nitra (Plaňava, 2005 str. 87). Emoce totiž naznačují hodnoty. Lidé se přece nebudou vzrušovat nebo rozčilovat věcmi, které pro ně nejsou důležité. To je také důvodem, proč má cenu blíže zkoumat konflikty (Heathfield, 2013).

Malým příkladem efektivní práce s emocemi ve vedení jsou výsledky výzkumu Vena, Stama a Van Knippenberga (2013). Ti nedávno zveřejnili výsledky svého výzkumu na málo diskutované téma v oblasti účinné přesvědčovací komunikace vedoucích. V této komunikaci, která vede k očekávaným výsledkům, zdůraznili, jak emoce vedoucích fungují jako účinný nástroj k lepší komunikaci očekávaných výsledků. I přes důležitost efektivní komunikace vizí, hodnot a cílů manažera jsou jeho emoce obzvláště účinné k tomu, aby učinily posluchače vnímavé na jím komunikovaný očekávaný výsledek (změnu). Čtyři experimenty dokázaly, že výkon člena byl nejlepší v případě, že manažerův emoční projev odpovídal typu očekávaného stavu, což byla podpora či prevence. Jeho nadšené emoce účastníky povzbudily a to způsobilo vysoký výkon v případě, že manažeri komunikovali ve stejném duchu laděné očekávané výsledky. Když tedy vize směřovala k povzbuzování, persuzivní poselství obsahovalo otevřenost, upřímnost a podobné hodnoty a zároveň ukazovalo na maximalizaci cíle. Oproti tomu, komunikoval-li manažer znepokojení či nervozitu, členy to naladilo na prevenci a předcházení potlačovaného cíle (minimalizace). Toto poselství pak obsahovalo konzervativní hodnoty (Venus, et al., 2013).

Naslouchání

Naše uši mohou být sice v pořádku, ale to ke skutečnému pochopení obsahu slov nestačí. Borg uvádí, že za jednu minutu jsme schopni říct 120 až 150 slov, ale myslet dokážeme až rychlostí 600 až 800 slov za minutu (2007)! Většina lidí považuje schopnost naslouchat za normální a běžnou věc, kterou se není třeba učit, ani se v ní zdokonalovat. Poslouchání se přitom učí nejhůře. Odhaduje se, že až 80 % lidí poslouchat neumí (Vymětal, 2008 stránky 46-47)! Existují lidé, kteří nenaslouchají nikomu. Nezajímá je totiž názor nikoho jiného než jich samotných (De Saint Cyr, 2007). Součástí naslouchání je souznění s tím, co druhý říká, vnímání „vnitřních tvarů“ druhého, a otevřenost všem

myslitelným významům, které odpověď může nést. S nasloucháním se pojí adjektiva jako tvořivé, aktivní, citlivé, empatické či nehodnotící (Rogers, 1998).

Naladěný příjemce nezasahuje do rozhovoru a nepřerušovaně poslouchá, což znamená neskákat do řeči, neformulovat v duchu během řeči vlastní protiargumenty, ovládat své emoce a neposlouchat jen něco. Svůj zájem projevuje neverbálními signály. To se neobejde bez empatie, snahy pochopit, co se v druhém děje, proč právě říká to, co říká, co se skrývá za slovy. Je samozřejmě uzavřeno ověřením správnosti a přesnosti pomocí zpětné vazby. Odesílatel sdělení si je jistý, že mu příjemce skutečně, aktivně a efektivně naslouchá a zajímá se o to, o čem odesílatel hovoří. To v něm vytváří příjemné, pozitivní pocity, vděčnost, že je někdo ochoten mu naslouchat, neodsuzovat ho a nehodnotit. Ochota naslouchat je projevem respektu a taktu vůči druhému; a také empatie, když se snažíme vžít do situace druhého a podívat se na problém z jeho pohledu, i když s ním nesouhlasíme. Správně naslouchat znamená především naučit se co nejméně přerušovat mluvčího, nevstupovat do hovoru, pokud jsme jasně nepochopili sdělení. Neplatí to tehdy, když je projev nepřijatelný a urážlivý, hovořící se začíná opakovat, nebo když hovořící přerušil nás (Vymětal, 2008 stránky 48-49).

Hlavní faktory ovlivňující intenzitu pozornosti posluchače jsou důležitost a význam sdělení pro příjemce, novost a zajímavost, hlasitost, atraktivnost osoby odesílatele, způsob prezentace sdělení, očekávání, vnímavost a ochota poslouchat a v neposlední řadě psychická svěžest a aktivita (Mikuláščík, 2003). Když není člověk připravený naslouchat, dá se jednoduchým způsobem druhému říct, že není ten správný okamžik. Pokud se člověk zapojí do rozhovoru, když je ve stresu, může být agresivní. A druhý pocítí, že nemá chuť mluvit. Je tím pádem rozumnější říct, že je unavený, že by o tom raději mluvil později, protože v daném okamžiku není schopen naslouchat. Odložený rozhovor bude mnohem plodnější (De Saint Cyr, 2007).

Empatie

Tato dovednost úzce souvisí s nasloucháním, neboť se pokouší porozumět tomu, co druhí prožívají. Dává jim pocit, že jsou poslouchaní a přijímání. Má ovšem také své hranice, které musí každý u sebe znát: není třeba se stát „houbou na emoce“. Souvisí to s nastavením člověka: Pokud se lidé nenaučili zajímat o druhé, budou mít problém rozumně komunikovat (De Saint Cyr, 2007).

1.1.3 VYBRANÉ VLIVY NA KVALITU KOMUNIKACE

Na komunikaci působí vnější a vnitřní vlivy, o kterých bylo již krátce pojednáno dříve na místě popisu komunikačního procesu a jeho kontextu (viz str. 15). Systematicky tyto faktory třídí Vymětal na individuální, sociální a situační. Do první skupiny patří **osobní dispozice**, což jsou vlastnosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti s efektivní komunikací (např. přiměřená asertivita, otevřenost, vstřícnost, psychická i fyzická kondice) a **motivace**. Do sociálních faktorů řadí **normy** určující, co je

dovoleno a co ne (např. komunikační rituály), **vztahy**, které mají aktéři mezi sebou (mocenské uspořádání, formální a neformální vztahy) a **klima** daného sociálního prostředí (např. nedůvěra, nejistota, rivalita nebo spolupráce a důvěra). Do situačních patří **čas**, který komunikaci věnujeme a její načasování, **prostor** (přímá, nepřímá komunikace, nerušivé či nepříjemné prostředí) a **médium**, což může být člověk nebo technický prostředek, který má vliv na množství, přesnost a rychlost přenosu (2008 stránky 36-37).

Motivy

Co lidi pudí něco někomu sdělovat? Čeho chtějí docílit, když něco někomu říkají, píší, volají? Ke komunikaci má člověk různé důvody, které ovlivňují celou komunikaci. Mohou být konkrétní a podmíněné určitou momentální situací, i obecnější (potřeba kontaktu, sebepotvrzení, naplnění času apod.) (Vybíral, 2005). Tyto komunikační motivy mohou udělat ze stejné věty naprosto jiné sdělení. Bude záležet na kontextu, komunikujících osobách, způsobu, místu apod. Různé studie potvrzují, že typologie motivů různých skupin pracovníků se více liší, než shodují (Schein, 1969 stránky 86-87). Jedno z členění **komunikačních motivů**, kde se všechny kromě šestého mohou prolínat, navrhuje Plaňava (2005 stránky 22–25):

1. **kontaktně-vztahový** – ukazuje na snahu o seznámení se, utváření či přetváření vztahu. Jde o navázání, udržení či posílení kontaktu s druhým člověkem. Vybíral ho nazývá sdružovacím motivem, který vychází z potřeby sounáležitosti a potřeby někam patřit (2005),
2. **mocensko-kontrolní** – je snahou ovlivnit žádoucím směrem druhého člověka. Vyskytuje se na různých úrovních autority, např. nadřízený–podřízený. Může být zamýšleno pro dobro člověka, mluvčího, nebo jako způsob kontroly či ovládnutí. Pokud se jedná o pochybné či zlé cíle, předstírání, klamání, nepravdu, nazývá to Roushkoff manipulativním nátlakem (2002). Vybíral tento motiv nazývá silovým. Vychází z potřeby vzbudit pozornost, zaujmout, získat obdiv, respekt, převahu, moc, prosadit své zájmy, vyniknout nad ostatními, nebo zvítězit (2005),
3. **poznávací** – snaha o redukci nejistoty v člověku nebo kolem něj. Je to způsob obrany proti zmatku. Vede k tomu snaha o vyhledávání informací, jejich porozumění a snaha se něco naučit. Pomocí přijímání, třídění, vyhodnocování a zapomínání zbytečných informací, což je kritické myšlení. Je to též jedna z hlavních obran vůči manipulátorům. Dle Vybírala se jedná o motiv kognitivní (2005), který vyjadřuje potřebu sdělit druhému vědomosti, znalosti a myšlenky,
4. **relaxačně-rekreační** – odpočinek od vytváření, únik od starostí, prožitek, zábava, pobavení, potěšení a estetický zážitek. Vybíral tento motiv nazývá požitkářskou motivací (2005),
5. **sebe-prezentační** – tento motiv zahrnuje projevy člověka k vytváření či posílení obrazu sebe samého, což může zahrnovat exhibující narcisty, kteří se snaží získat obdiv a úctu, stejně jako i lidé, kteří sami sebou pohrdají. Vybíral tento motiv nazývá sebepotvrzovací, kdy člověk poznává, potvrzuje a nachází sebe samého (2005),

6. **kdovíjaký** – jedná se o vokalizaci vlastních prožitků, které nejsou určeny pro žádné posluchače. Jedná se o nekomunikativní mluvení (2005 stránky 22–25),
7. **adaptační motivace** – signalizování a potvrzování svých rolí v komunikaci. Zaujímáním stanoviska vycházejí z určité role, přijímáním příslušných rolových stereotypů se dává najevo přizpůsobování se okolí, integrování se do společnosti – konformitu. V opačném případě se vyjadřujeme tak, že naznačujeme, že určitou roli nepřijímáme, odmítáme rolové stereotypy, podřízení se skupině ve snaze změnit očekávání okolí vůči nám (Vybíral, 2005),
8. **existencionální motivace** – komunikace slouží k překonání pocitů nudy, prázdnoty, marnosti až nesmyslnosti života, pomáhá strukturovat a naplnit čas, předcházet depresím – v tom spočívá její mentálně-hygienický význam, kdy pomáhá udržet, upevnit, případně znovuoobnovit duševní zdraví (Vybíral, 2005),
9. **další motivy** mohou být velice rozmanité, jako např. udělat někomu radost, překvapit ho, rozptýlit podezření, odvést pozornost, zamluvit choulostivé téma, obvinít někoho, skandalizovat, zmást, zahladit stopy atd. Mezi lidmi jsou ovšem individuální rozdíly v naléhavosti (Vybíral, 2005).

Mocenský vztah

Symetrický vzájemný vztah znamená, že jsou si všichni rovni, nikdo se nepovyšuje nad ostatní, tj. vztah mezi zúčastněnými je rovnovážný. Každý ze zúčastněných má právo nabídnout svůj námět, prosadit se a mít přibližně stejný čas jako ostatní se projevit. Když je někdo požádán o monolog, má být nepřilíh dlouhý, aby nebyla narušena časová symetrie. Zdařilá konverzace je provázena příjemnými pocity většinou bez intenzivních prožitků, na což však mají vliv kulturní zvyklosti. Tento typ vztahu bývá přirozený ve skupině známých, mezi spolužáky, sourozenci. Je náročnější u vztahů primárně asymetrických: nadřízený–podřízený, rodič–potomek.

Začne-li někdo nabádat k něčemu, kázat, kritizovat nebo kárat někoho, dostává se mocenský vztah do asymetrické roviny. Tento druhý případ znamená hierarchicky být v mocenském, komplementárním vztahu, kdy je jeden nadřízený a druhý podřízený. Obě strany to ví, přijímají s radostí, či nevolí a podle toho jednají. Vyměňují se strohá konvenční sdělení. Snaha o vyrovnaní rolí nebo o přechod do dominantní pozice může nastat např. neposlušností nebo vzpourou (Plaňava, 2005 stránky 58–60). Sananès považuje vztah ovládající–ovládaný za vztahovou nerovnováhu, kterou vysvětluje jako typickou reakci na odpor, kritiku nebo útlak v určitých typech osobnosti. Tento nátlak jednoho jednotlivce na druhého způsobuje stres, který se přeměňuje na agresivitu. Ta následně vyvolává okamžitou či odloženou reakci typu „oko za oko“, která může nabírat přímou formu postavit se útočníkovi nebo skrytou jinými prostředky (2005).

Smith odlišuje moc a vliv. Vliv považuje za schopnost ovládat a ovlivňovat vnímání jiných lidí v delším období, moc v krátkém časovém intervalu (Smith, 1998). Manažeři uplatňují pokud možno vždy více vliv a přesvědčování než moc, až na výjimečné situace (např. porušování dohodnutých

pravidel, ohrožování zdraví...), kdy vliv přestává působit a musí se přistoupit k autoritativnímu způsobu řízení. Nejeftivnější jsou vztahy, kdy uplatňování moci má podobu vzájemné dynamické závislosti, tj. v určitých situacích se projevuje uplatňování moci a v druhé u stejných lidí závislost. Důsledky mocenského vztahu mohou mít podobu destruktivní síly – přehnané spoléhání na sankce, produktivní síly s prvky vzájemnosti a využívání legitimní síly v odměňování a neodměňování a také integrační síla – respektování skupinové kooperace a vzájemné podpory, dobrých mezilidských vztahů a spolupráce (Mikuláščík, 2010)

Rozdílnost pohlaví

Je evidentní, že muži a ženy jsou fyzicky odlišní, s čímž je dnes manipulováno. Mnozí lidé jsou přesto, např. po letech soužití v manželství, upřímně překvapeni, že i psychika a tím i způsob komunikace muže a ženy funguje jinak. Existují určité archetypy příznačné pro komunikaci žen a jiné pro komunikaci mužů. Má-li se komunikátor přizpůsobit příjemci zprávy, měl by vzít v potaz i tento velmi významný vliv. Významné rozdíly lze pozorovat v **neverbální** komunikaci tím, jak využívají obě pohlaví smysly. V oblasti zrakového vnímání jsou muži zaměřeni na orientaci, na dálku, na „tunelové“ vidění a v činnosti jejich mozku se střídají fáze vysoké aktivity s fází odpočinkovou. Naproti tomu mají ženy zrak orientačně zaměřený na blízko s širokým periferním viděním, citlivějším vnímáním barevného spektra a zrakem neustále přijímají informace (Vyskočil, 2006). Přehledně to ukazuje **Tabulka 1** na sr. 30.

Ženy lépe **slyší** vysoké frekvence a lépe rozumějí emocionálnímu zabarvení lidských zvuků a jsou schopny současně mluvit a poslouchat. Mužský mozek naproti tomu lépe zachycuje zvuky spojené s pohybem – lépe ho identifikuje v prostoru. Proto muži špatně vnímají, je-li v místnosti jiný hluk a uniká jim také řada informačních detailů, které ženy vnímají docela automaticky. V hmatu a haptice jsou ženy minimálně desetkrát citlivější než muži. Proto přikládají velký význam hlazení, objímání, držení se za ruce atd. Ženy z naší kultury se při rozhovoru dotknou 4–6x častěji než muži ve stejné situaci. Ti se zejména ve stresu dotyku vyhýbají a mají nižší práh bolestivosti.

Mimika je pro ženy významným prvkem neverbální komunikace. Běžně během naslouchání žena dokáže vystřídat různé výrazy obličeje, které zrcadlí emoce vypravěčky, a zpětně na ni působit. Zjišťují význam řečeného i z intonace hlasu a celkové řeči těla. Pro muže je však nepřírozené projevoval ve svém obličeji komunikátorovu zvěst. Je pro ně charakteristická kamenná „pokerová“ tvář, která nesmí prozradit mužovy emoce a neztratit výhodu nečekané reakce. Zvládne-li muž ale ovládnout svou mimiku, může u ženy dosáhnout toho, aby mu lépe naslouchala (Vyskočil, 2006).

Tato větší **citlivost a vnímavost** na neverbální komunikaci pomáhá ženě se citlivě sociálně orientovat – podvědomě vnímat a dešifrovat chování jiných osob (skupiny, sympatie...). To je také důvodem, proč jednodušeji odhalí mužskou lež. Muž nemá dostatečnou psychickou citlivost, proto nerozezná jemné odstíny v řeči těla, v narážkách rozhovoru, v tónu hlasu atd. Proto žena marně

očekává, že muž rozluští její zrakové a hlasové signály a bude předvídat její potřeby a „číst myšlenky“, jak to dělají jiné ženy.

Tabulka 1: Rozdíly v mluveném projevu mužů a žen (Naumann, 2002)

Odlišnosti	Ženy	Muži
<i>Vnitřní postoj při rozhovoru</i>	Snaha o potvrzení, podporu a shodu	Snaha o sebepotvrzení, soutěž, uznání a sociální status
<i>Postoj k účastníkům hovoru</i>	Přání spolupráce, soupeření o oblíbenost	Navazování účelových vazeb, soupeření o vzestup v hierarchii
<i>Pozice ke stejně postaveným</i>	Snaha tvořit společenství, solidárnost	Snaha uchovat si svobodu a nezávislost
<i>Cíl komunikace</i>	Vytvářet názory, pěstovat vztahy	Získávat informace, hledat rozhodnutí a řešení
<i>Kritérium úspěšného hovoru</i>	Dosažení lepšího porozumění, upevnění vztahů, konkrétnost	Efektivita, nalezení věcných řešení
<i>Styl sebeznázornění</i>	Sklon k bagatelizování a záměrná skromnost	Sklon k vychloubání
<i>Styl komunikace</i>	Účastné vyprávění	Věcné sdělení
<i>Průbojnost</i>	Nepřímá – lichocení, náznaky, podmiňovací, neosobní způsob	Přímá – příkazy a pojmy
<i>Hodnocení kritizujícího</i>	„Nemá mě rád.“	„Pochybuje o mé kompetenci.“
<i>Chování v nesnázích</i>	Prosba o pomoc	Mentalita osamělého bojovníka
<i>Reakce na problémy druhých</i>	Dát najevo pochopení, sdělování podobných zkušeností	Udílení rad
<i>Kde nejraději mluví</i>	V rodině a v úzkém kroužku	Na veřejnosti a v zaměstnání
<i>Kde nejraději mlčí</i>	Na veřejnosti a v zaměstnání	V rodině a v úzkém kroužku
<i>Nejčastější téma rozhovoru</i>	Lidé – přátelé, partneři, kolegové, diety, zdraví	Podnikání, sport, zájmy
<i>Styl řeči</i>	Expresivní, popisný, pocitový jazyk, jemnější slova, zdvořilost, nepoužívají vulgarizmy a slang	Jazyk příkazů, nařizování, sebeprosazující způsoby komunikace, vulgarismy

Stejně tak se i **verbální komunikace** významně odlišuje. Jedním ze základních rozdílů je postoj ke komunikaci a k nekomunikaci – k tichu. Zatímco mlčení muže znamená, že je vše v pořádku, delší mlčení ženy je obvykle známkou rozzlobenosti. Je způsobeno tím, že muži nemají potřebu vyjadřovat své emoce a city slovy. Jeho mlčení není zaměřeno proti ženě, ale na jeho problémy, protože je se svými problémy nejraději sám (pravá mozková hemisféra hledá řešení) a on přestává naslouchat a mluvit (levá mozková hemisféra je nepoužívaná). Muž nemůže současně hledat řešení a mluvit nebo naslouchat, což je typický způsob, jak řeší problémy žena. Žena často interpretuje jeho mlčení

jako projev nudy nebo zahálky, z které se ho snaží svým mluvením dostat. To často vede k mužově prudké a neadekvátní reakci na jeho vyrušení (Vyskočil, 2006).

Další výzkumy ukazují, že muž ve srovnání s ženou hovoří v kratších a strukturovanějších větách s jednoduchým úvodem, jasným koncentrovaným sdělením a závěrem. Proto pokud chce žena, aby ji muž pochopil, musí hovořit pouze o jednom jasně vymezeném tématu a nezahltit to množstvím témat či detailů. Muž obvykle chápe ženiny neustálé hovory o problémech jako žádost o jejich řešení, proto ženu neustále přerušuje návrhy na řešení. Žena očekává, že jí muž bude naslouchat a vyjadřovat zájem o její problémy. Pak bude spokojena, jaký je muž skvělý posluchač a komunikační partner (i když mlčí). Pokud bude žena s mužem diskutovat logicky, předkládat mu jen jednu myšlenku, zmiňovat se pouze o závěrech a vyhýbat se náznakové řeči, je šance, že si porozumí.

Stejně tak volba slovníku je odlišná. Muž používá přesné konkrétní termíny odpovídající jeho analytickému myšlení, zatímco žena ráda mluví nepřímou – v náznacích. Platí to i v používání různých částí mozku v řešení situací: ženy jsou schopny dělat zároveň různé věci, kdežto muži se soustředí vždy na jeden úkol. Muži většinou komunikují, aby sdělili fakta a řešili problém, kdežto pro ženy je komunikace prostředkem udržování vztahů a zbavení se problémů, když přemýšlejí nahlas, hovoří o všech možnostech – pro muže o nepodstatných věcech. Z toho plyne, že musí používat odlišné způsoby zpracovávání problémů, aby se domluvili. Většinou stačí, když muž pochopí, že hovořící žena od něj neočekává návrhy řešení. A žena by měla pochopit, že mlčení muže neznamena, že něco není v pořádku (Vyskočil, 2006).

Komunikační styly

Tímto označením se spojuje účel, způsob i okolnosti mezilidské komunikace. Dle účelu, průběhu a okolností komunikace Plaňava rozlišuje pět základních **komunikačních stylů**. Ty mají vliv na výběr slovníku, použití emocí, proxemiku, moc, funkci a z toho vyplývající cíl. Existují i přechody jednotlivých stylů, které se mohou bez problémů prolínat, stejně tak i nevhodné kombinace, které způsobují ostré střety. Základním pravidlem je, že by mluvčí měli používat stejný styl ve stejnou dobu. Jinak dochází k potížím v komunikaci.

1. **Konvenční** – jedná se o začátek a konec kontaktu s druhým, který usnadňuje volbu, zda se v kontaktu bude či nebude pokračovat. Je obvykle poměrně krátký a snaží se pouze stvrdit současný vztah. Patří sem zdravení (potkávací, na uvítanou, na rozloučenou), společenské fráze (Jak se máte?), seznamovací formule, poklony či lichotky. V české kultuře sem patří i kritické řeči o poměrech, tzv. „remcání“. V této úrovni komunikace se neřeší pochybnost o upřímnosti či pravdivosti. Hladká a nerozpačitá výměna konvencí vyžaduje znalost místních společenských norem chování a schopnost je používat. Mocenský vztah je symetrický i asymetrický a nemění se. Používají se střídme pozitivní citové projevy a společenská vzdálenost, která je v naší kultuře 1,5–2 metry nebo žádná (podání ruky, letmý polibek). Sem se dají zařadit i rituály a ceremonie, které slouží k posílení sou-

držnosti skupiny při přechodu do odlišné životní etapy, např. promoce, Vánoce, svatby, narozeniny (Plaňava, 2005 stránky 47-58).

2. **Konverzační** – znamená společenskou nezávaznou výměnu informací a názorů s cílem se *projevit*, pobavit se či vnímat sounáležitost (povídání u oběda, diskuse, spol. zábava apod.). Vyměňují se zajímavé informace, novinky, klípky, názory, jejichž praktické využití může být v daném okamžiku zanedbatelné. Tato komunikace probíhá jen v mocenské symetrii, která nesmí být porušena, má-li být zdařilá. Jinak hrozí až umrtvení tohoto stylu. V primárně asymetrických vztazích je nezbytné, aby hierarchicky vyšší vytvořil dočasnou konverzační symetrii, kdy sestoupí ze své mocenské pozice a má stejná práva (vnést námět) a povinnosti (naslouchat) v rozhovoru. Nastavená vzdálenost se pohybuje od společenské po veřejnou. Citové projevy jsou pozitivní. (Plaňava, 2005 stránky 48, 58-61).

3. **Operativní** – sem řadíme ovládání životního prostoru, získat a udržet lidi pod kontrolou, uspokojit běžné potřeby. V pracovní rovině to znamená, že je třeba něco vyrobit, zajistit, vyřídit, koupit, prodat. Ve vztahu je asymetrie, tj. jeden řídí a druhý to dělá. K správnému fungování je nutné jasně vymezit role, pozice a kompetence. Vyměňují se jasná a stručná sdělení. Oboustranná korektnost a zdvořilost odpovídá umírněným, neutrálním či formálním, tj. minimálním emocím. Např. pracovní činnost, jednání na úřadech, u lékaře. Pokud podřízený instrukci nepřijme a začne debatovat nebo protestovat, tím přechází do konverzačního (argumentace), nebo dokonce osobního stylu (hádky). Vzdálenost není přesně daná – záleží na typu interakce (nulová u lékaře, vs. společenská v kanceláři). V některých situacích řízení je účelné tento styl střídát s konverzačním. Komunikace tak probíhá lépe a je funkční. Např. diskuze manažera s podřízenými před rozdělením úkolů. V čisté formě se vyskytuje např. v armádě. S převahou operativního stylu by měly probíhat interakce v kancelářích, dílnách i mezi zákazníkem a prodávajícím, kde je „podřízený“ ten v závislejší pozici tím, že je druhým placen. Tento styl také patří do domácností, které jsou jakousi provozní jednotkou (hospodaření s penězi, stravování, údržba bytu, péče o děti...). To znamená umět spolu mluvit o provozně-ekonomických záležitostech bez velkých emocí, aniž by se tím vyřizovaly účty z jiných sfér (Plaňava, 2005 stránky 48, 62-65).

4. **Vyjednávací** – nastává v případech, kdy se setkávají lidé s rozdílným či vzájemně se vylučujícím zájmem nebo potřebou a řeší spolu problém za podmínky, že jsou ve stejné mocenské pozici. V situacích, kdy se obě strany považují za stejně kompetentní, se tento styl hodí lépe než operační. Může to být případ smluv a domluv (např. domluva o dovolené, rozvodové smlouvy). Dají se vyjednat kompetence, což šetří čas a energii dalších vyjednávání – kdo bude ve které oblasti šéfem, přičemž jeho rozhodnutí bude druhý respektovat. Toto je pro soužití a plné fungování operativního jednání velmi důležité. Vyjednávání je zbytečné, pokud jedna strana totalitně vládne, o všem rozhoduje a druhá jen poslouchá. Naopak v demokratických poměrech se považuje tato komunikační doved-

nost za jednu z nejdůležitějších – doporučuje se vyjednávat, kde je to jen možné. Citové projevy jsou neutrální a panuje mocenská symetrie (Plaňava, 2005 stránky 48,65-71).

5. **Osobní (intimní)** – zahrnuje partnerské nebo soukromé záležitosti vedoucí k uspokojování nejhlubších lidských potřeb (blízkosti, přijetí...). Pozice může být jak symetrická, tak asymetrická, i když ta poslední spíš ustupuje do pozadí. Horizontální minimální či nulová distance platí na úrovni psychologické i prostorové. Důležitou a základní roli hraje upřímnost, hloubka citů a spontaneita. Vedle důvěry intimita předpokládá a vyžaduje umění aktivně naslouchat, empatii, přijetí druhého a opravdovost. Není zde prostor pro racionální hodnocení, odsuzování či předstírání. Sdělují se nejhlubší obavy, přání, potřeby, zklamání či touhy, při čemž se stává člověk zranitelným. Do této oblasti nepatří poučování a udílení nevyžádaných rad, souzení, výčitky, obviňování, povýšené jednání nebo bagatelizace. Z toho plyne, že její neoddělitelnou součástí a také její nejvýznamnější charakteristikou jsou emoce. Mohou být výrazně pozitivní i negativní, např. hádka, fyzický střet (Plaňava, 2005 stránky 48,71-72).

Postoje

Porter klasifikoval postoje² neboli přístupy jako stav, ve kterém je jedinec připraven určitým způsobem zareagovat na podnět. Postoj není izolovanou reakcí, ale typem reakce, který se spouští v řadě podobných situací. Projevuje se verbálně i neverbálně. Patří sem postoj příkazu (pokynu) nebo rady, postoj pomoci a podpory, postoj posouzení a hodnocení, postoj zjišťování a šetření, postoj interpretace, postoj přeformulování a porozumění (Meyer, 2007 p. 26).

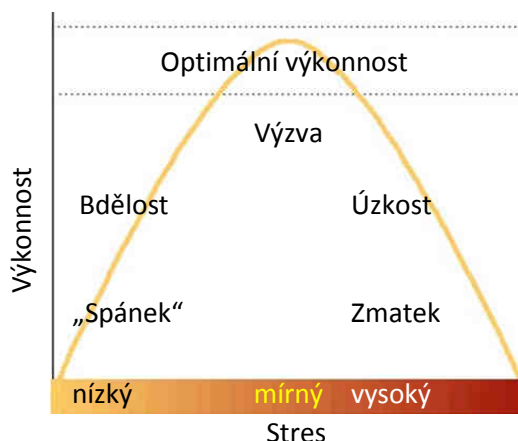
- ✦ postoj příkazu (pokynu) nebo rady – osoba přikazuje, hrozí, radí, což může mít i formu návrhu,
- ✦ postoj pomoci a podpory – osoba soucítí, morálně podpírá,
- ✦ postoj posouzení a hodnocení – osoba soudí,
- ✦ postoj zjišťování a šetření – osoba si zjišťuje informace, klade otázky, hledá,
- ✦ postoj interpretace – osoba rozvíjí rozhovor tím, že vysvětluje či tlumočí, co bylo řečeno,
- ✦ postoj přeformulování a porozumění – osoba přijímá druhého a reformuluje (Meyer, 2007).

Stres

Stres je považován za zabijáka číslo jedna. Jakákoliv forma napětí oslabí schopnost dávat pozor na tučt jemných podnětů, které jsou součástí jakékoliv slovní výměny (Lunney, 2006). Filtruje lidské vnímání, chápání, naslouchání i mluvení a tím narušuje komunikaci (Vybíral, 2005). o stresu lze mluvit, když je míra intenzity stresové situace vyšší než schopnost či možnost člověka danou situaci zvládnout (Křivohlavý, 2001). Jde o tzv. nadhraniční zátěž, která vede k vnitřnímu napětí a ke

² Ve francouzském originále *attitude*, což znamená přístup, postoj i chování.

kritickému narušení homeostázy³ organismu. Je ale třeba odlišit stres od zátěže. Na rozdíl od stresu je zátěž takovou úrovní požadavků kladených na organismus, jíž je schopen dostát. Je považována za stimulující faktor, bez jehož působení by organismus stagnoval ve vývoji – viz **Obr. 5**. Někteří autoři se domnívají, že člověk jako živý organismus potřebuje ke svému rozvoji nejen stimulující požadavky na úrovni zátěže, ale i požadavky stresové, jež úroveň jejich kapacity ke zvládnutí mírně překračují. Z hlediska výsledného vlivu na člověka je rozhodující především rozložení účinku stresorů v čase



Obr. 5: Vztah stresu a výkonnosti (Smith, 2004)

a způsob řešení stresové situace: jednorázový, akutní a relativně silný stres, jehož působení je aktivně řešeno s pozitivním vyústěním a následným odpočinkem, nepředstavuje pravděpodobně samostatně působící riziko pro zdraví. Ani všechny druhy stresu nejsou škodlivé. Oproti tomu dlouhodobě působící nezvládaný chronický stres je takovým rizikem vždy. Škodlivý účinek tohoto stresu působí tělesné změny v organismu přímo (zvyšují se nároky na fungování vnitřních orgánů) nebo změny psychické, tj. změny v chování jedince. To vše probíhá za součinnosti s dalšími proměnnými, např. celkový životní styl (pravidelnost stravování, kouření, sedativa...), osobnostní založení, fyzická zdatnost, úroveň a kvalita sociálních interakcí, atd. (Kebza, 2005).

Selye, zakladatel systematického výzkumu stresu, nahlíží na stres jako funkční stav nespecifické stereotypní odpovědi na nové nebo náročné podmínky. Koncipoval **obecný (generální) adaptační syndrom** (dále jen GAS). Tento syndrom je spojen s rozsáhlými změnami hodnot fyziologických charakteristik organismu, ale i se změnami psychickými. Rozlišil tři hlavní stadia GAS:

1. **rychlá poplachové reakce** sloužící k mobilizaci organismu ve stavu ohrožení jako reakce na ohrožující podnět (hlavním účelem je zajištění energetických rezerv),
2. **rezistence** charakterizovaná dlouhodobě probíhající aktivací adaptace,
3. **vyčerpání**, jež se dostavuje v situaci, kdy organismus již vyčerpal zdroje pro adaptaci, což může navozovat za určitých podmínek (chronické působení stresoru bez aktivního způsobu zvládnutí)

³ Homeostáza je schopnost udržovat stabilní vnitřní prostředí organismu, které je nezbytnou podmínkou jejich fungování a existence, i když se vnější podmínky mění. Příkladem organické homeostázy je udržování acidobazické rovnováhy nebo tělesné teploty (Velký lékařský slovník, 2008).

situace) i patologické změny v organismu (Řezáčová, 2011).

Reakcí na působení stresoru se organismus člověka připravuje buď na boj, pokud je možné zvládnutí působícího stresoru, nebo na útěk, pokud toto zvládnutí není pravděpodobné. Ve srovnání s minulostí výrazně ubylo situací, které člověk řeší bojem či útekem jako fyzickou aktivitou. Změnila se totiž povaha stresorů – převažuje psychosociální stres založený na nadměrných požadavcích na výkon, podávaných ve velmi omezeném čase, často s nízkou autonomií činnosti a v konfliktních situacích, jejichž průběh rovněž stresové reakce navozuje (Kebza, 2005). Lidé, kteří jsou ve stresu, jednají podle škodlivých vzorců chování, aby omezili hrozbu nebo zvládli emoce vyvolané potenciálně nepříznivou zkušeností (Hewstone, a další, 2006).

Jelikož nový společenský kontext většinou již nevytváří příležitost k vyčerpání nahromaděných energetických zdrojů, neměnná psychofyzilogická reakce na stres je většinou považována za hlavní potenciální riziko psychosociálního (zvl. chronického) stresu. Zásadní význam pro rozvoj GAS má vědomé hodnocení zátěžové situace. Osoby, jež nepovažují stresovou situaci za ztracenou či beznadějnou a hodnotí ji jako zvladatelnou vlastními silami, mohou ovlivnit další průběh této situace v tom smyslu, že k rozvoji stresové reakce nemusí dojít (Kebza, 2005).

Komunikace samotná může být zdrojem stresu (dysfunkční, poruchová komunikace s partnerem, pocity bezmoci...), ale zároveň je jím sama velmi ovlivňována. Na stres reagují někteří excitací (vydrážděním) a jiní naopak únavou a ochablostí. Jedny z hlavních důsledků stresu jsou poruchy emotionality: labilita a úzkost, která se sama stává sekundárním stresorem – vyprodukovaná stresem sama stres plodí. Stres tak navozuje anticipující strach z možných potíží. Je zřejmé, že takto emocionálně oslabené adaptační mechanismy nejsou dostatečně odolné (Vybíral, 2000 str. 234-235). Přesto stresovaný člověk může působit spokojeným dojmem: dovede strhnout druhé, je vitální, imponuje stálým nepokojem, rozmachem, činností, tím, kolik „toho zvládá“. Někteří lidé dokonce více či méně záměrně stresory vyhledávají: tím, že provokují stresové situace a vyvolávají stresové reakce, dosahují zvýšení hladiny svých endorfinů. A to je určitá forma návyku na vlastní endogenní morfin. Takoví lidé si např. podvědomě navozují časovou tíseň... (Vašina, 1999).

Komunikace ve stresu se často vyznačuje zvýšeným tempem, chaotičností, rychlostí úsudku a výraznějším emocionálním zabarvením. Zrychlené a věčné tempo komunikování vydrží stresovanému člověku často jen na začátku komunikační výměny. Ve chvíli, kdy druhá strana začne klást odpor, stresovanému jedinci se věci vymknou z rukou, neboť nedokáže pohotově zareagovat a pokračovat ve věcném tónu, protože se často rozčílí (Vybíral, 2000 str. 235).

Studie zjistily, že negativní dopady **stresu zmírňují** důvěrné vztahy. Tento tlumící efekt může být způsoben očištným přínosem důvěrného vztahu (Miller, et al., 1982). Nedávný výzkum Taylora a dalších ukazuje, že tato forma stresového managementu je vlastní obzvláště ženám (2000).

Mezi výkonem a úrovní motivace⁴, což může být i míra stresu, existuje závislost, které je třeba využít. Při nízké úrovni motivace/stresu je úroveň výkonu nízká – pracovník je ve stádiu spánku a pohotovosti. Pokud motivace/stres roste, zvyšuje se i intenzita výkonu, ale jen do určité míry. Po překročení jakési hranice se objevují známky přehnaného stresu, jako je úzkost, a intenzita výkonu se snižuje (viz **Obr. 5** na str. 34). Pro každý úkol pracovníka tedy existuje určitá optimální úroveň motivace, která se liší vzhledem k náročnosti úkolů. Pro náročnější úkoly je lepší nižší úroveň motivace a pro snazší motivovanost vysoká (Nakonečný, 1992). Selye ještě dodává, že to musí být *eustres*, což je pozitivní napětí mezi současnou situací a smysluplným cílem, projektem, záležitostí, kam jít, které člověka zaujaly, záleží mu na nich a jsou v souladu s jeho nadání. Takový stres vyvolává elán a nadšení (Covey, 2005).

Sociální opora

Sociální integrace – začlenění člověka do sociální struktury je významným faktorem jeho psychické pohody a zdraví. Prostřednictvím sociálních vazeb k druhým osobám, skupinám a širší společnosti je jedinci přístupná sociální opora, tj. jakýsi sociální fond, ze kterého lze v případě potřeby čerpat sociální vztahy (Kebza, 2005). Jejím prostřednictvím se člověku dostává pomoci při snaze dostat nároků a dosáhnout cílů (Kebza, 2005). Za sociální oporu se považují funkční vztahy, jež poskytují lásku, empatii, materiální podporu, rady, ujištění a konstruktivní zpětnou vazbu. Ikiz a Cakar uvádí, že lidé angažovaní v loajálních sociálních vztazích pociťují jejich pozitivní přínos na zdraví, morálku a zvládání životních těžkostí (2010, roč. 5). Např. u jedinců zažívajících stres může sociální opora zmírňovat jeho negativní dopady na zdraví tím, že podporuje schopnost vyrovnávat se se stresory, eliminuje afektivní reakci, ovlivňuje fyziologické pochody či upravuje maladaptivní chování (Hill, 2005). Slabá sociální opora je naopak spojena se špatným tělesným a duševním zdravím (např. deprese). Křivohlavý rozlišuje čtyři druhy sociální opory:

1. **instrumentální** opora znamená poskytnutí materiální podpory člověku v nouzi např. finanční, materiální pomoci, zařízení neodkladných záležitostí, které postižený sám nemůže provést...,
2. v rámci **informační** opory je jedinci dodána informace, která by mu mohla být nápomocna při orientaci v situaci, do níž se dostal. Například mu poskytnou rady lidé, kteří mají s obdobnou situací zkušenosti jak osobní, tak profesionální,
3. **emocionální** opora dává člověku v tísní prožít emocionální blízkost (lásku, soucítění) druhému. Laskavým jednáním je mu projevovaná přejná náklonnost, dodávána naděje a je uklidňován, když se propadá do deprese, beznaděje a pocitů odcizení či je jen rozrušen,
4. **hodnotící** opora spočívá ve sdělování úcty postiženému člověku, posilování jeho kladného sebehodnocení a sebevědomí, podpoře jeho snahy o autoregulaci, povzbuzení ve víře a naději,

⁴ Vyjadřuje to Yerkes-Dodsonův zákon, označován jako obrácená U-křivka.

atd. Spadá sem i sdílení těžkostí s člověkem v tísní i společné nesení některých těžkých úkolů (2001). V dosažitelnosti a používání sociální opory existují rozdíly mezi muži a ženami. Muži méně často uvádějí, že mají důvěrného přítele a s větší pravděpodobností uvádí svou ženu jako důvěrnici. V sociálních vztazích mužů je kladen důraz na výkon, zatímco u žen je upřednostňována důvěrnost a svěřování se. Ženy mají mnohem větší síť rodinných příslušníků a přátel, muži naopak vykazují nižší skóre v míře vnímané emocionální a informační opory (Hill, 2005, roč. 4, č. 3).

Kulturní vlivy

V současné době dochází k rozmachu nadnárodních společností. Tyto firmy mají jednoznačný charakter globalizačního procesu, ale musí respektovat národnostní a kulturní specifika, tak jako i specifika individuální (Mikuláščík, 2009 str. 284). Stále intenzivnější podnikatelské svazky také přinášejí kontakty s kulturami celého světa (Kocmanová, 2007). Je také už zcela běžné, že lidé jako jednotlivci mají mnohé zkušenosti s cizími kulturami. Často během studií, v rámci zaměstnání či volného času vyjíždějí na kratší či delší dobu do zahraničí nebo se setkávají s cizinci i v naší zemi: zahraniční studenti, zahraniční firmy na našem trhu apod. Kultura jako souhrn zvykového chování, společenských hodnot, standardů, morálky, která vyžaduje respektování, totiž bude touto zkušeností ovlivněna. Ale ne vždy je odlišnost kultury současně odlišností na národní úrovni – i kultura jednoho národa může být mnohdy velmi diferencovaná (Mikuláščík, 2003 str. 276). Podle Hofstedeho je kultura vždy kolektivním jevem, protože ji alespoň částečně sdílejí lidé, kteří žijí nebo žili ve stejném sociálním prostředí, kde se s ní seznámili. To, co odlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie od lidí jiné skupiny, je kolektivní programování mysli. Kultura je naučená, nikoliv zděděná. Je odvozena od společenského prostředí, nikoliv od genů, a je nutno ji odlišit od lidské povahy i od charakteru jednotlivých osob (1991).

Národní kultura ovlivňuje, jak se manažeři i zaměstnanci rozhodují. Ovlivňuje chování ve firmách, ale také řadu vnitřních faktorů (strategie a záměry firmy, organizační kultura, individuální odlišnosti v psychice jednotlivců) a vnějších faktorů jako je konkurence, trh, technologie či politika. Rozdíly mezi národními kulturami vytváří příležitosti pro rozvoj, ale jsou také příčinami problémů, pokud jí nebudeme rozumět (Mikuláščík, 2010 str. 284). Lidé si vlastní kulturu (či subkulturu) začínou uvědomovat až v situacích, kdy se setkají s lidmi z jiné kultury, kteří dělají mnohé věci jiným způsobem (Mikuláščík, 2003 str. 276). S tím souvisí i tendence potřeby národnostní a regionální identity jako projev sebeobrany kulturních a národních tradic. To vyžaduje manažerskou citlivost na otázky náboženské orientace, politického smýšlení, kulturních zvyků a obyčejů, a to nejen mezi prodejci a zákazníky, ale také mezi zaměstnavateli a zaměstnanci (Mikuláščík, 2010 str. 284). Manažeři by se měli naučit s těmito vlivy, které budou narážet i na jejich vlastní chápání normality a abnormality, pracovat. Toto multikulturní prostředí podmiňuje změny v nárocích na manažera jako na vůdčí sílu společnosti a v prioritách jeho práce, aby mohl obstát v prostředí globální ekonomiky (Kocmanová, 2007).

Lanierová ve svém bohatém výzkumu mnoha různých kultur došla k závěru, že se dají rozdělit přibližně na dvě skupiny podle životního zaměření, přístupu k času, k sobě samým, k druhým lidem, druhu komunikace, vztahu se skupině, pohostinnosti, plánování a kontextu, což má dopad na komunikaci a chování národů jako celků. První skupinu označila jako teplomilnou⁵ kulturu a druhou jako chladnomilnou⁶, což souvisí i s klimatickým prostředím, kde se nachází. Pro ilustraci se v Evropě státy na sever od Švýcarska považují za chladnomilné a v okolí Středozeří spíše za teplomilné. Některé popisované oblasti se samozřejmě prolínají a některé charakteristiky národa lépe odpovídají druhé skupině kultur. Její závěry se dají použít i v užším kontextu pro vysvětlení kulturních paradigmát různých typů lidí, kteří se v týmu setkávají – viz **Tabulka 2**.

Tabulka 2: Charakteristiky teplomilné a chladnomilné kultury – upraveno autorkou dle (Lanier, 2000).

Teplomilná kultura	Chladnomilná kultura
Komunikace	
<i>nepřímá</i>	<i>přímá</i>
• hlavně být přátelský, • otázky nesmí být formulovány přímočaře, • využívá se nepřímá formulace k získání přesných informací (přímá otázka by byla příliš ostrá nebo hrozí nedosažení očekávaných výsledků), • souhlasná odpověď na vaši otázku nemusí znamenat „ano“. Může to být jen první krok v navázání přátelské výměny. Neboť slovní vyhovění může být kulturou vyžadováno, • dichotomické otázky nejsou vhodné, • nepříjemným lidem se vyhýbá.	• krátké a přímé otázky jsou projevem respektu k času druhé osoby stejně jako profesionality, • ano je ano a ne je ne. Nejsou žádné skryté významy, • upřímná a přímá odpověď je pouze informací. Neodráží pocity druhé osoby vůči vám, • můžete – hezky – říct, co si myslíte a to většinou nebude bráno osobně.
Orientace	
<i>na vztahy</i>	<i>na úkol</i>
• vztahově založená, • komunikace musí mít pohodovou atmosféru, • ačkoliv jednotlivci mohou být odlišní, společnost je citově orientovaná, • efektivita a čas nemají přednost před člověkem, • je neslušné mluvit o obchodu hned po prvním příjezdu na obchodní jednání nebo služebně telefonovat.	• úkolově orientovaná, • komunikace musí poskytovat přesné informace, • ačkoliv jednotlivci mohou být odlišní, společnost jako celek je zaměřená na logiku, • efektivita a čas jsou vysoce prioritní. Brát je vážně svědčí o úctě k druhé osobě.

⁵ Jelikož v češtině neexistují ekvivalenty *hot-climate culture*, nejlépe výraz vystihuje *teplomilná kultura*.

⁶ Podobně jako u pozn. č. 5 *cold-climate culture* nejpresněji přeloženo jako *chladnomilná kultura*.

Přístup k ostatním	
<i>začlenění</i>	<i>soukromí</i>
• skupinově orientovaná kultura, • jednotlivci vědí, že jsou automaticky zahrnuti do rozhovorů, jídla a dalších činností skupiny, • majetek musí být volně užíván všemi: jídlo, nástroje, atd., • není vhodné nechat na pospas někoho samotného, • je neslušné vést soukromý rozhovor nebo mít plány, které nezahrnují ostatní přítomné.	• užívá si čas a prostor pro sebe, • očekává se, že se lidé zeptají na souhlas, když si chtějí něco vypůjčit nebo přerušit rozhovor, • každá osoba je považována za správce svého majetku a má odpovědnost ho udržovat a chránit, • ve skupinovém soužití je běžné označit něčí jídlo, nástroje, atd. a tak je odlišit od společného majetku skupiny, • je přijatelné mluvit soukromě jen s několika lidmi či dělat plány, které nezahrnují všechny.
Pojetí času a plánování	
<i>zaměřená na události</i>	<i>časově orientovaná</i>
• není orientovaná na čas jako chladnomilné kultury, • je spontánní a flexibilní ve svém přístupu k životu, • reaguje na to, co život přináší, • předpokládá, že úspora času není tak důležitá jako prožít okamžik, • uvědomí si, že struktura je nutná v některých oblastech života (např. armáda), • považuje neformální návštěvu za součást události.	• je strukturovaná ve svém přístupu k životu, • má radost z efektivního využívání času, • se snaží naplánovat den – úspora času je vzácnou hodnotou, • očekává událost (večeři, příjezd hosta, setkání) v ohlášeném čase. Návštěvy nebo neformální povídání se děje před událostí, nebo po ní.
Já a skupina	
<i>skupinově orientovaná</i>	<i>individualistická</i>
• patřím, tedy jsem, • má identita je svázaná se skupinou (rodina, klan), • skupina mě chrání a stará se o mě, • být iniciativní ve skupině velmi záleží na mé roli, kterou v ní mám, • neočekávám, že bych musel stát sám za sebe (bojovat sám), • mé chování se odráží na/v celé skupině, • členové očekávají od vedoucího, že je bude vést.	• jsem člověk stojící na vlastních nohách, se svou vlastní identitou, • každý jedinec by měl mít názor a může za sebe mluvit, • je dobré vyvíjet iniciativu v rámci skupiny a také se to očekává, • člověk musí vědět, jak se sám rozhodnout, • mé chování se odráží na mně, ne na skupině.
Kontext	
<i>široký – záleží na všem. V ní:</i>	<i>úzký – na ničem nezáleží. V ní:</i>
• záleží na tom, s kým máš vztah, • záleží na tom, koho znáš, • je lepší se obléci slavnostněji než příliš neformálně, • se pozoruje, jak reagují ostatní v dané situaci, abys věděl, jak se vhodně chovat, • se nezapomíná uctít lidi, se kterými se jedná. Příliš uvolněné vystupování je urážkou, • je dobré se zeptat místních, kteří žili delší dobu v zahraničí, na to, co je důležité vědět, • se používají zásady slušného chování, • respektuje pravidla, • se dává pozor na vhodné pozdravy.	• vše je v rozumné míře možné, • záleží na tom, koho člověk zná, ale ne příliš. Co jedinec ví sám, je důležité, • se člověk nenechá urazit neformální atmosférou, • nedostatek slušného chování neznamena ani nepřijetí ani zneuctění, • neznají tvá pravidla – tak je nech doma, • oslovuj lidi jejich jmény, pokud tedy druzí nepoužívají tituly.

1.2 EFEKTIVITA V KOMUNIKACI

1.2.1 DEFINICE EFEKTIVITY

Slovo efektivní se stalo velmi používané a skloňuje se i ve vědě ve všech pádech. Jelikož je i v managementu mnoho jevů „efektivních“ (efektivní management, efektivní vedoucí...), bude dobré začít ujasněním si, co to vlastně „efektivní“ znamená.

V českém jazyce najdeme docela strohý výklad. Slovník cizích slov definuje slovo efektivní jako „**účelný**“ nebo „**účinný**“ (ABZ slovník cizích slov, 2005–2006). K lepšímu uchopení pomůže překlad cizojazyčných zdrojů na toto téma, jež jsou bohatší na významy. Angličtina má dva podobné termíny, které se liší nuancí: první je „effective“ a druhé „efficient“. První poukazuje na **správnost**, užitečnost a schopnost **výstupu** a druhé na to, **jak** jej dělám, tj. na důkladnost, optimální provedení, kvalitu a účinnost. Tzn. je možno dělat nesprávné, neužitečné věci „ineffective“ věci „efficiently“ – dobře, nejlépe, kvalitně. Elektronický slovník dává slovu „efficient“ významy oba: „bezprostředně vyvolávající nějaký účinek“ stejně jako „účinně jednat nebo produkovat s minimálním plýtváním, náklady nebo nadbytečným úsilím“ nebo také „projevovat vysoký podíl výstupu oproti vstupu“ (Dictionary, 2013). Francouzský ekvivalent „efficace“ užívaný v kontextu komunikace znamená „kdo vyvolá očekávaný efekt“ nebo „osoba, jejíž jednání dosahuje výborných výkonů“. Synonyma daného termínu se dají zařadit do dvou kategorií: slova jako „aktivní“, „jednající“, „dobrý“, „schopný“ a „úderný“ popisuje spíše průběh děje a druhý „praktický“, „přínosný“, „užitečný“ nebo „ziskový“ spíše výsledek (Linternaute.com).

1.2.2 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Dle Fisherovy historické analýzy účinné a neúčinné komunikace, kterou se už přes 2500 let zabývají myslitelé (od Aristotela po dnes), se nedošlo k jednoznačnému závěru, co je efektivní komunikace a jaká jsou její kritéria (1978). Existují různá hodnocení účinné, efektivní komunikace hlavně v souvislosti s ovlivňováním a přesvědčováním (Plaňava, 2005). Ať použijeme jakýkoliv typ komunikace či prostředek, efektivní komunikace musí splňovat základní požadavky: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost (Palmer, a další, 2000 stránky 79-132).

Termín „**komunikační kompetence**“ Wahlstromové ukrývá klasickou definici: Efektivní komunikace proběhne tehdy, když utváří a předává sdělení tak, aby je adresát **přijal v souladu se záměrem sdělovatele** (1992). Podobně i Abric vidí jako správně probíhající komunikaci každou takovou, kdy to, co se chce sdělit, se shoduje s tím, co druhý slyší a jak tomu rozumí (účinkem). Zatímco Porter definuje optimální komunikaci jako situaci, kdy se **druhý necítí ani souzený ani rozebíráný ani tlumočený, ani ne vedený radami, ani manipulovaný ani vydíráný otázkami**. Cítí se však **poslouchaný** (2008 p. 36). Jiní autoři, jako např. Vybíral, vnímají efektivitu jako synonymum kvality komunikování,

kteřá je jedním z prvků udržení duševního zdraví člověka. Proto dává přednost označení „**zdravá komunikace**“ (2000). Abric ještě upřesňuje podmínku efektivnosti komunikace: musí fungovat jako oběhový systém – musí se sama regulovat. Je zapotřebí již zmíněné zpětné vazby, která dovoluje přijímajícímu vyjádřit svou reakci. Správná komunikace předpokládá pružnost rolí, výměnu, ne pouze přenos. Jakákoliv komunikace se musí analyzovat, organizovat a vytvářet jako vzájemné působení. To znamená, že veškerá komunikace musí být oboustranná. Ať už se jedná o sdělování příkazů, instrukcí nebo informací, socio-afektivní výměny. Optimálně dosáhnout cílů dovolí právě vzájemná zpětná vazba (Abric, 2008 p. 21).

Na ústní komunikaci může být nahlíženo jako na **skutek lásky**. Způsob, jak uvést do tématu ústní komunikace pojem citů a emocí, je následující: dávat lásku účastníkům dialogu skrze řeč znamená případně ji mimo jiné od nich obdržet. Řešení spočívá v jednoduché rovnici: **Zdařilá ústní komunikace** se nedá oddělit od schopnosti **umět dávat a umět dávat sebe** (Neirynck, 2003 p. 44). Plaňava spojuje efektivnost komunikace s používáním stejného komunikačního stylu diskutujícími. Opak končí neúspěchem (2005). Watzlawickova teorie si pomáhá teorií systémů: Komunikace se daří, když (z pohledu adresáta) panuje **shoda** mezi digitální (verbální) a analogovou (nonverbální a paraverbální) složkou sdělení, tj. sdělení je kongruentní (1999).

Správná, účinná či funkční komunikace může sloužit i dobru i zlu. Komunikační dovednost záleží na kontextu a účelu, který nesvětí prostředky. Jde tu o etiku, bez níž by se úvahy o mezilidském komunikování neměly obejít. Dovedný manipulátor může ke svým nekalým záměrům zneužít dokonce i tak ušlechtilé komunikační dovednosti jako jsou zúčastněné naslouchání, projevy empatie, soucitu. Exemplárním příkladem efektivní komunikace může být rétorická špička Adolfa Hitlera, který byl s publikem v tak těsném kontaktu, že s nimi byl „jedna duše“ a citlivě reagoval na reakce davu, který zpětně vyřvávání svého vůdce tleskal (Plaňava, 2005 str. 75). Efektivní komunikace je bezesporu komunikací záměrnou. Jsou-li **záměry a cíle** komunikování ušlechtilé, humánní a sloužící dobru, kráse a pravdě a tudíž ke zkvalitnění mezilidských vztahů a rozvoji jedince, je efektivní komunikace dobře využita (Fiedler, a další, 2005).

Komunikační způsobilost je potřebná také k účinné **obraně** před těmi, kdo to s druhými nemyslí dobře, byť to třeba nepřiznávají, někdy ani sami sobě (Plaňava, 2005 str. 75).

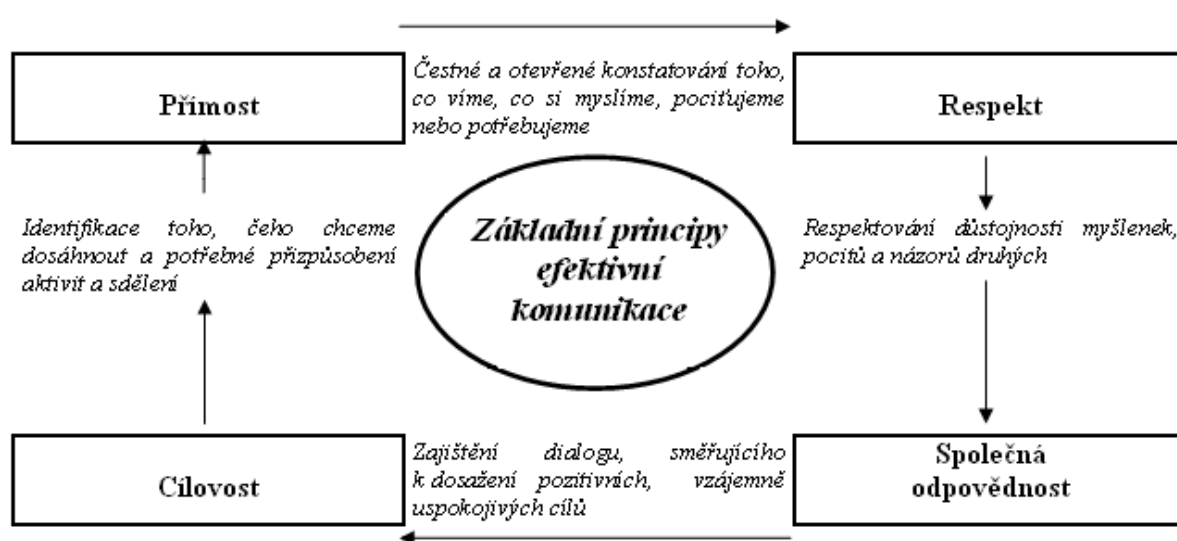
Charakteristiky efektivní komunikace

Fiedler za její charakteristiky považuje otevřenost, přímost, respekt, odpovědnost a cílovost (viz **Obr. 6** na str. 42).

1. **přímost** – jde o čestné a otevřené konstatování toho, co víme, myslíme si, pociťujeme a potřebujeme (Fiedler, a další, 2005). Mac Luhan tvrdí, že je obecně přijímáno, že když komunikace nevznikne upřímně, je to strašné (Bedouet, et al., 1995 p. 54). Plaňava to nazývá upřímností, kterou však odlišuje od netaktnosti. Zdůrazňuje, že bezprostřednost a upřímnost jsou na místě

tehdy, když má druhý k bližnímu právě teď blízko v pozitivním slova smyslu. Je-li blízkost důsledkem naštvanosti, je lepší i žádoucí bezprostřednost a tedy i upřímnost nahradit taktem a obezřetností ve slovech i činech (2005 stránky 86–87),

2. **respekt** – respektování důstojnosti, myšlenek, pocitů a názorů druhých. Hovoříme-li však o vzájemném respektu v mezilidské komunikaci, máme na mysli především respekt k druhému člověku, jako jedinečné lidské bytosti, bez předsudků, srovnávání a souzení,
3. **společná odpovědnost** – znamená zajistit dialog směřující k dosažení pozitivních, vzájemně uspokojivých cílů (Fiedler, a další, 2005),
4. **cílovost** – určení toho, čeho chceme dosáhnout a potřebné přizpůsobení aktivit a sdělení (Fiedler, a další, 2005).



Obr. 6: Základní principy efektivní komunikace (Fiedler, a další, 2005)

Sananès prezentuje účinnou komunikaci jako nestresovou a harmonickou, spočívající na pěti funkcích či schopnostech, které se doplňují a vzájemně posilují. Jejich spojení vytváří prostředí, které dovoluje pohybovat se v bezpečné zóně bez rizik nátlaku a stresu, tzv. vztahovou homeostázou (viz Poznámka pod čarou č. 3 na str. 34), kterou by někdo dal prožít nám nebo kterou bychom my „uštědřili“ druhému. Jeho model efektivní komunikace, postavený na komunikačním základě dává přednost společnému dobru, je tvořen z pěti základních komunikačních funkcí (2005):

1. **uvědomění** znamená mít plné vědomí důsledků toho, co jedinec dělá a říká. V opačném případě jakákoliv komunikace rychle vede k nátlaku jednoho a podřízení se druhého, k nekontrolovaným reakcím a konfliktům (Sananès, 2005),
2. **svoboda** vede k upřímnému sebevyjádření bez přetvářky a falše, jen je prevencí stresu z úzkosti. To zahrnuje uvědomit si vlastní zklamání a nepohodu, jež ohrožuje harmonii ve vztahu, a dát včas najevo druhému, že porušil naše práva. Uplatňovat svobodu se vyjádřit a být respektován je

způsob, jak si zachovat nejlepší možné vztahy, tj. bez přítomnosti mocenského napětí nadvlády (vládnoucí–ovládáný) (Sananès, 2005),

3. **expresivita** je dovednost pracovat s vlastními emocemi. Vyjádřit jasně své myšlenky, pocity a názory bez zvednutého hlasu, ale důstojně, aniž by člověk přestal být zdvořilým, znamená odpovědět i na verbální agresi dospělým a zodpovědným způsobem. K tomu je třeba emocionální sebeovládání, které umožní tělu vyjádřit své pocity a zároveň se vyhnout sklonům utíkat. Toto emoční ovládání nevznikne bez velké práce na sobě samém (Sananès, 2005),
4. **vzájemnost** znamená zájem věnovaný druhým: přístupnost k potřebám druhých, povzbuzení k vyjádření rozdílů a zároveň předcházení agresivním reakcím okolí. Aby se podařilo vypěstovat citlivost na zájmy druhých a přitom vyjádřit svá přání či hájit své zájmy bez sklouznutí do autoritářské a agresivní polohy, je třeba se stát objektivní soudcem práv druhých v okamžiku, kdy je porušujeme. Dá se shrnout postojem jednat s druhými tak, jak bychom chtěli, aby se oni chovali k nám, kdybychom byli na jejich místě (Sananès, 2005),
5. **přesnost** zahrnuje bezchybný a kompletní přenos informace, bezchybný formální průběh komunikačního procesu: ujasnění řečeného a slyšeného a také lepší rozkódování sdělení druhých, což se neobejde bez funkční zpětné vazby (Sananès, 2005).

Plaňava mluví o funkční komunikaci či komunikační způsobilosti. Zjednodušuje mnohotvárnost osobnosti a dělí jí do tří dimenzí, z nichž každá je vytýčena dvěma extrémními póly. Tyto předpoklady efektivní komunikace jsou:

1. **afiliace–agresivita** – termín afiliace neboli altruismus, lze nahradit slovem vstřícnost a projevuje se laskavostí, empatií, „srdcem na dlaní“, nezištnou pomocí. Za agresivitou se ukrývá připravenost ovládat, vykořistit a manipulovat,
2. **kognitivní schopnosti – deficit kognitivních schopností** – tyto schopnosti znamenají schopnost člověka přijímat, zpracovávat a správně používat relevantní informace,
3. **fungující zpětná vazba – nefunkční zpětná vazba** – tato rovina musí fungovat oběma směry: vhodným způsobem vyžadovat zpětnou vazbu a také ji umět dávat a nabízet. Člověk na druhém pólu mluví a mluví a vůbec neregistruje, je-li komunikační partner na příjmu či „v obraze“ (Plaňava, 2005 stránky 77-78).

1.2.3 ZDRAVÁ KOMUNIKACE

„Zdravou komunikaci psychologové a psychiatři považují za prvořadě důležitou podmínku osobnostního optima, které dávají přednost před vyřešenými sociálními podmínkami nebo před profesní spokojeností.“ Je známo, že zdravá komunikace blahodárně působí i na průběh většiny tělesných onemocnění. Kvalitní komunikace je jedním z prvků nutných k udržení psychického zdraví člověka (Vybíral, 2005 str. 226). Neirynck potvrzuje, že mluvení má také psychosomatické dopady: uvolňuje

vnitřní napětí, což pomáhá i v léčení. Byl prokázán pozitivní vliv v prevenci proti rakovině (Neirynck, 2003 p. 31). Český klasik sociální psychologie mezilidské komunikace Křivohlavý dokonce vidí mezi kvalitní komunikací a kvalitou lidského života přímou úměru (1986). To se neobejde bez toho umět komunikovat o tom, jak spolu komunikujeme (Plaňava, 2005 str. 77), což se nazývá *metakomunikace* (Vybíral, 2005 str. 287).

„Zdravá komunikace je nazývána také komunikací funkční v protikladu k dysfunkčním výměnám jako jsou nebrzděné emoční exploze, dvojvazebné či agresivní promluvy, paušálně zobecňující či zatracující výroky, lhaní, simulace nebo disimulace, rezignované a „poraženecké“ projevy aj. Zdravá komunikace se může také označit jako kvalitní“ (Vybíral, 2005 str. 226), což bude v rámci této práce používáno jako synonymum stejně jako funkční a účinná komunikace. Vybíral popisuje charakteristiky zdravé komunikace jako:

- **bezprostřednost reakce** – komunikující neodkládá odpovědi na pozdější dobu, ale reaguje „ted“ a tady“, odkládání reakcí („uražené“ či „trestající“ mlčení), ale i nečitelnost pocitů druhého vede k poruchám kontaktu a někdy udržují problém ve vztahu. Malý časový odklad v reakci, pokud je třeba se rozmyslet či počkat, až odezní rušivý afektivní stav, není škodlivý,
- **kognitivní přizpůsobování** – znamená schopnost přizpůsobit se stanoviskům, slovníku či mimoslovnímu repertoáru komunikačního partnera. Být za všech okolností „svůj“, mluvit stejně a neměnit, nepřizpůsobovat svůj momentální stav poznání znamená být nepoužitelný pro funkční komunikaci. Neznamená to ani názorovou nepevnost, ani snadnou ovlivnitelnost našich přesvědčení,
- **zájem o druhého** – značí signalizaci zájmu jak o sdělení, tak o osobu druhého. Svůj zájem dává najevo pozorným nasloucháním, trpělivostí, přátelským pohledem, přívětivostí v hlase, povzbuzováním a sdílením nejen zájmu o téma, ale i emocí s druhým,
- **reciprocita** – obecně platí, že každý má možnost vyjádřit se přibližně stejnou měrou. Avšak v některých typech komunikace to není žádoucí, např. při rozdávání úkolů nadřazeným. Tehdy by bylo vyjadřování každého ke všemu kontraproduktivní,
- **humor** – přítomnost humorných momentů, žertování (nikoliv na úkor jiného účastníka) pomáhá fixovat komunikované obsahy lépe, než převládá-li pouze vážnost a informace jsou předávány suše, věcně. Vytváří uvolněnou atmosféru, která napomáhá lepšímu udržení pozornosti. Na tlumící a posilující funkci humoru a na jejich zásadně odlišný vliv na vztah upozorňují Mareš a Křivohlavý (Mareš, a další, 2009),
- **„tříkrát ne“** – tato metoda znamená absenci tří aspektů ztěžujících komunikaci:
 - zahlcení komunikačního partnera nadbytkem požadavků, jichž se může zaleknout,
 - přílišná kritika, jež u druhých může vyvolat zlost, agresi nebo úzkost a pokus o únik,
 - přehnaně detailní či často opakované vyjadřování zklamání – dramatizace a přehánění,

- **podpora vývoje a flexibility** – otevřenost komunikace vyjadřuje možnost navázat na přerušený rozhovor, neuzavírání perspektivy a podpora dalšího osobnostního rozvíjení se partnerů. Zdravá komunikace neomezuje ani nebrzdí emoční a postojový vývoj komunikátorů, ani si neklade nepřijatelné podmínky (jako nepřijatelné dodržování zásad). Naopak se uplatňuje tolerance, empatie a společný vývoj,
- **konzistence interakcí** – jednání lidí by mělo být v souladu s jejich předchozí komunikací a jednáním. Pokud tomu tak není, vzniká mezi partnery nedůvěra nebo zmatení,
- **uvolnění** – závěrečné shrnutí výsledků komunikace, které by mělo sloužit k odstranění nepříjemných pocitů po střetu. Mělo by vést k „očistě“ ve vztahu, k uvolnění, odplavení negativního a k polevení napětí (Vybíral, 2005).

Kvalita komunikace je v podání humanistické psychologie úzce spojena s emocionálním prožíváním a s přímou zkušeností, což se týká celé osobnosti, niterných reakcí a pocitů, stejně tak jako myšlenek a slov (Rogers, 1998 str. 21). Kvalitní komunikace vyvolává pocity expanze, zvětšování, obohacování a urychlování osobního růstu člověka, přičemž ve chvílích, kdy se podaří kvalitní komunikaci navázat, cítí oba její aktéři, že protějšek reaguje podobně, je obohacován a jeho růst a prožívání se posunuje vpřed. Komunikace nekvalitní naopak růst člověka zastavuje, nebo dokonce vrací zpět. Rogers rozlišuje pět zážitků spojených s kvalitní komunikací:

1. **potěšení z okamžiků naslouchání druhému člověku.** Z naslouchání se naučíme vše o druhých lidech: o jejich povaze, osobnosti i mezilidských vztazích. Při skutečném naslouchání druhému se dají ve všech osobních výpovědích objevit systematické psychologické zákony a aspekty řádu (Rogers, 1998 str. 23),
2. **potěšení z toho, že je nasloucháno nám.** Záleží na obou stranách. Mluvčí musí být schopen vyjadřovat svobodně své myšlenky a emoce bez strachu o jejich zneužití. Naslouchající musí mít schopnost vzdát se veškerého srovnávání, diagnostikování, hodnocení, souzení, sdělování vlastních mínění, přebírání zodpovědnosti, přemlouvání, kritiky, chlácholení a překrucování slov. Jeho hlavním úkolem je uspořádání myšlenek a reagování na všech úrovních, na nichž komunikuje,
3. **autenticita, kongruence, opravdovost.** Toto uspokojení pramení ze souladu vnitřního prožívání a uvědomování si sebe sama, což se má následně projevit i v komunikaci. To znamená, že se tyto tři úrovně prolínají, když si jedinec uvědomuje vnitřní prožívání přítomného okamžiku a dle toho hovoří. Mohou nastat případy, kdy je třeba autenticitu omezit (např. kdybychom měli někoho zranit), což však neznamena klamat. Je možné být autentický a zároveň citlivý k celkovému nastavení a momentálnímu rozpoložení komunikačních partnerů (Rogers, 1998 str. 27). To se dá vyjádřit slovy pravdivost vůči sobě,
4. **schopnost projevit a přijmout pozitivní hodnocení.** Ne vždy jsou výpovědi vyjadřující pozitivní hodnocení myšleny vážně – někdy jejich původci cíleně útočí na lidskou ješitnost a snaží se pro

sebe získat nějakou výhodu. Projevit adekvátní přijetí pozitivního hodnocení brání zneužití ješitnosti a redukuje možné vyvolané rozpaky,

5. **bezpodmínečnost přijetí** je jeden z nejspokojivějších pocitů a jeden z nejintenzivnějších zážitků podporujících růst druhého člověka. Tak si druhého vážíme, když ho nemůžeme ovládat (Rogers, 1998 str. 33).

1.2.4 NEZDRAVÁ KOMUNIKACE

Negativní komunikace vyjadřuje odmítnutí, odpor, útočení, pokárání, kritiku (devalvace), ale také předstírání, skrývání a zatajování. Negativní komunikace nikdy nemůže vyvolat pozitivní reakci druhé strany (Mikuláščík, 2010). Pokud je člověk nepřetržitě vystaven takové nezdravé komunikaci po dlouhou dobu, zanechává to stopy v jeho mysli. Komunikace ovlivňuje poznávání, posuzovací procesy, preference a dokonce může narušit charakter (škodlivé postoje apod.). Deformace slovníku při dlouhém pobytu v uzavřené společnosti (vězení, kasárna, parta, náboženská sekta, ale také internát, vysokoškolské prostředí, sportovní klub, i pracovní tým) je očividná. Nezdravá komunikace silně působí na vegetativní děje v lidském organismu: z hrozby se svírá žaludek, z neblahého tušení se rozbuší srdce, je-li někdo vystaven vyhrožování, může dostat panický záchvat atd. (Vybíral, 2005 str. 226).

Je dokázáno, že člověk inklinuje věřit spíše negativním zprávám než pozitivním. Mluvit negativně o někom v jeho nepřítomnosti ukazuje na další typ nezdravé komunikace – pomluvy. Patří sem i tolik rozšířený negativismus, když člověk neustále vidí a komentuje jen negativa. Má to bohužel velmi neblahý vliv na atmosféru v týmu, což je navíc velmi nakažlivé. Je to způsobeno nedostatkem vděčnosti, která je tak důležitá pro dobré fungování jakéhokoli vztahu (Backus, 1989). „Nemá smysl plýtvat energií na něco, s čím nemůžete nic udělat.“ Covey považuje kritizování, stěžování si, srovnávání, soupeření a zápasení za metastázy emocionální rakoviny, které prorůstají do vztahů a někdy zasáhnou i celou kulturu organizace. Lidé si povídají se spolupracovníky o tom, co hrozného se stalo, a snaží se navzájem ujišťovat, že věci nejsou tak zlé, jak vypadají, díky čemuž se cítí lépe. Protože s tím ale nemohou nic udělat, pouze tím oslabují svoji schopnost vypořádat se s těmi záležitostmi, s nimiž něco dělat mohou, což může v konečném důsledku znemožnit kvalitní výstupy pro zákazníky (2005 str. 136). Vymětal sem řadí diskriminaci, zneužívání moci, mobbing, sexuální obtěžování, rasismus, pasivitu či pesimismus (Vymětal, 2008 stránky 171-174).

Kahler mluví o „**nedorozumívání**“⁷ – opakovaně špatné komunikaci, která se projevuje nepochopením, konflikty nebo častou pasivitou. Vzniká často nenaplněnými psychologickými potřebami nebo použitím nevhodného komunikačního kanálu, což působí stres zamlžující schopnosti řešit problémy a vidět věci zkresleně – to vše samozřejmě nevědomky. Nedorozumívání má tři stupně:

⁷ V anglickém originále *miscommunication*.

Spouštěč, což je jemné jednání (nelehko vnímatelné) naučené již v dětství, jimiž se děti snažily (později se to přenáší do vztahů s jinými dospělými) získat rodičovskou pozornost výměnou za požadované chování. Spouštěčem je jeden z následujících výroků, z nichž každý (kromě posledního, který je univerzální pro všechny typy osobnosti) je většinou preferovaný určitým typem osobnosti: „Buď dokonalý“, „Snaž se“, „Buď silný“, „Udělej radost“ a „Pospěš si“. Pokud nejsou potřeby naplněny – i negativním způsobem, stres se dostává do druhé úrovně – člověk reaguje tím, že si bere masku, která se dá odhalit jen z výrazu tváře. Buď je to maska útočníka, žalobce nebo fňukala. Při pokračující úzkosti se člověk dostává do posledního, třetího, stupně stresu, v němž si bere masku zoufalce (Collignon, 2010).

Devalvace a evalvace

„Každý vztah a každá interakce má v sobě vždy nějaký náboj hodnocení, tedy náznak něčeho pozitivního nebo negativního. Dá se říct, že neutrální postoj neexistuje. V každém vztahu je vyjadřována vždy určitá míra úcty, uznání, vážnosti, nebo naopak neúcty, odmítání, odporu či pohrdání.“ Pozitivně vyjádřený vztah, kdy se sděluje kladné hodnocení druhé osobě, poskytuje pomoc, podpora nebo zastání, se označuje jako evalvace (Mikuláščík, 2010). Vede k posilování jejího sebevědomí sdělováním úcty, kterou k ní daný člověk má (Kocmanová, 2007 str. 43). Carnegieho pravidla v jednání s lidmi vyznívají ve stejném smyslu: nesnižujte hodnotu druhých lidí (nedevalvujte je), tj. nedívejte se na ně svrchu, neponižujte je, neodsuzujte, nezpochybňujte jejich schopnosti a dovednosti, nepodceňujte je, ale naopak zvyšujte hodnotu druhých (evaluujte) – projevujte jim, že si jich vážíte, jsou pro vás důležití, že pro vás i okolí něco znamenají, chvalte je, povzbuzujte, berte je vážně, jednejte s nimi jako rovný s rovným, oceňujte jejich úsilí. S tím souvisí i další pravidlo, podněcovat druhé lidi v činnosti: motivujte je, vybízejte je k odvaze do dalších kroků, vysvětľujte, objasňujte, pomáhejte, aby se nebáli rizika atp. (2004).

Oproti tomu negativně vyjádřený vztah se označuje jako devalvace (jednání, projevy a činy, které snižují hodnotu druhého člověka). Je to situace, když někdo obviňuje druhého, zneužívá, dává najevo distanc. Devalvační projevy mohou snižovat sebevědomí toho, vůči němuž jsou zaměřeny, ale také problematizují komunikaci: narušují ji, zamlžují a dělají ji zmatečnou (Mikuláščík, 2010). Nejčastějšími způsoby tohoto znehodnocování bývají mimo jiné dvojsmyslnost, narážky, nedokončování vět, odmlčení se, naznačování, užití rčení, metafor, klišé, zevšeobecnění, vyzrazení, nepřímé shazování. Společným znakem je znevážení člověka jako bytosti, navození pocitu, že ničemu nerozumí (Kocmanová, 2007 str. 43). Vyhrocenější stupeň znevažování je mezilidské diskvalifikování. Komunikující shazuje druhého člověka (s oblibou před publikem) a využívá k tomu například ironie, dvojsmyslných narážek apod. (Vybíral, 2005 str. 44). Silnější kalibrem může být křivé obvinění bez možnosti se obhájit, nečekané nepřátelské chování, zneužití důvěry, pomluvy, šikana a naschvály, urážky a shazování, ironizování, hrubé a necitlivé chování. Důsledkem negativní komunikace především bý-

vá narušení interpersonálních vztahů (Vymětal, 2008 stránky 152-153). Vybíral v citovaném členění Watzlawicka sem řadí:

1. diskvalifikace **mlčením** – člověk neřekne nic k tomu, co partner právě řekl, i když je vyzván. Neprojeví souhlas či nesouhlas, čímž neslovně sděluje, že to vůbec nemá smysl komentovat, že vysvětlí jindy, či že vše uvede na správnou míru, až budou o samotě,
2. diskvalifikace **vyhnutím** – přejde se to, co partner řekl, a začne se hovořit o něčem jiném,
3. diskvalifikace **nepřímá** – na výzvu, otázku partnera se člověk obrátí na někoho jiného,
4. **zevšeobecnování** – použití vět typu: „A takhle je to pokaždé“, které sdělují: „Neříkáš nic nového“ nebo „Ty to vždycky zkazíš“,
5. **tangencializace** – převedení tématu k něčemu okrajovému a ignorování hlavního problému nebo požadavku (Vybíral, 2005 str. 44).

Mimoběžnost

Její podstatou je nesoulad ve vnímání sdělení díky emocionálně psychickým faktorům příjemce (např. zkušenosti). Problém je, že nedorozumění je „geneticky“ zakódováno v povaze jazyka a nerozumět si je tedy normální. Největší překážkou je předpoklad, že jsme si porozuměli. Je to i dílem rozdílné konotace slov tj. kontextu významů slov. Řešením je znalost kontextů a schopnost předvídat a napravovat významové posuny – vytvářet společné kontexty komunikace. Mimoběžnosti se dá předejít nepoužíváním vágních slov a formulací (např. „za chvíli“, „dobrá práce“) a používáním slov přesného významu v daném kontextu (Vymětal, 2008 stránky 176-177).

Bariéry v komunikaci

Komunikační bariéry jsou překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Příčinami vzniklých překážek může být nejen individualita odesílatele nebo příjemce, ale samozřejmě také nedostatečná znalost daného typu komunikačních vztahů, nedostatek času a další bariéry, které se částečně překrývají s pojmem komunikační šum a také jsou podobně klasifikovány (viz *Šum* na str. 14) (Vymětal, 2008 str. 38). Nejobvyklejší bariéry komunikace se uvádí následující:

- **odlišnost** postojů, názorů, znalostí a zkušeností – jedinci interpretují komunikaci na základě předchozí zkušenosti,
- **selektivní vnímání** – lidé jsou schopni slyšet jen ty části, které souhlasí s jejich názorem nebo jej potvrzují,
- **špatná schopnost naslouchat** – naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu nadřízený a podřízený hovoří, ale nebývá tomu tak, protože oběma osobám se nedaří naslouchat,
- **hodnocení sdělení** – příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace, a to na základě hodnocení komunikátora,

- **věrohodnost zdroje** – úroveň věrohodnosti, kterou příjemce komunikátorovi připisuje, přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora,
- **sémantické problémy** – informaci předáváme ve formě symbolů nebo slov, která mohou pro různé lidi znamenat různé věci,
- **filtrování** – pokus manipulovat s informací tak, aby ji příjemce vnímal jinak,
- **čas** – nedostatek času investovaného do komunikace. Obzvláště manažeři věnují nedostatečný čas komunikaci s každým svým podřízeným,
- **komunikační přetížení** – souvisí se stresem a nadměrným množstvím informací. Manažeři jsou často informacemi zaplaveni, nemohou tudíž ani absorbovat všechna sdělení, která k nim směřují, nebo na ně přiměřeně reagovat (Donnelly, a další, 1997 str. 519),
- **časová tíseň** – při časovém stresu je komunikace často velmi rychlá a dochází k taktickým chybám, neboť je omezený prostor pro navázání vztahu, aktivní naslouchání a kladení otázek (Khelerová, 2010 str. 37),
- **nepozornost** – některý z partnerů může být z nejrůznějších důvodů nesoustředěný. Nedokáže tedy aktivně naslouchat a utíkají mu informace. Často je to i projevem nezájmu (Khelerová, 2010 str. 37),
- **odlišný způsob vyjadřování** – některá slova mají různý význam, nebo, zejména v odborném jazyce, se používají výrazy, které nemusí být partnerovi srozumitelné. I v tomto případě výměna informací vázne (Khelerová, 2010 str. 37),
- **skákání do řeči, nepřípravenost na komunikaci** (Vymětal, 2008 str. 37),
- **nadužívání slov** – opakování jednoho slova, které „parazituje“ v projevu, aniž by si to mluvčí sám uvědomoval. Nadbytečná slova jako „takže, v podstatě, ty vole, vlastně, prostě, abych to zkrátil“ se používají jako pojítko mezi myšlenkami (Mikuláščík, 2003),
- **manipulace** – obsahuje určitou záludnost, více méně skryté porušování přijatých zásad a pravidel. Manipulace, často obtížně identifikovatelná na první pohled a nepředvídatelná, apeluje na city, morálku, odpovědnost a další uznávané hodnoty, ovšem v nepoctivém úmyslu jich zneužít. Využívá hrozeb a zastrašování, když se jim nepodaří změnit postoje a chování druhých jinými prostředky (Mikuláščík, 2010),
- **lži** – přehánění, zobecňování, domýšlení a odhadování informací, i úmyslné lhaní je komunikační nemocí, která způsobuje mnohé zbytečné problémy (Backus, 1989). Do této kategorie se mohou zařadit i desinformace:
 - ✦ filtrování informací – selektivní užívání některých pravdivých informací za účelem vyvolání klamného zdání o dané situaci,
 - ✦ svatá pravda – způsob podání, použitý kanál a povaha udělá z pravdivé informace nepravdivou,
 - ✦ negativní dezinformace – vhodným kanálem jsou sděleny určité klamavé informace, které lze vyvrátit,

- ✦ symptomy – sdělí se pouze náznaky možné informace a příjemce si sám interpretaci vytvoří chybný závěr,
- ✦ sionští mudrci – způsob dezinformace počítající s jejím odhalením, ale připravený tak, že autorství bude přiznáno příjemci (Vymětal, 2008 str. 170),
- **agování** – převedení potlačené komunikace do jiného chování (projeveno neverbálně nebo slovně), při němž se vybíjí nevědomé emoční impulsy z minulých situací (vědomě nezpracovaná minulost) přenosem do současné situace, která v něčem symbolicky zastupuje situaci dřívější, např. místo aby vědomě zpracoval nevraživost vůči otci, vyhledává roztržku s nadřízeným (Vybíral, 2000),
- **devalvující metody** (viz *Devalvace a evalvace* na str. 47) – např. moralizování, vyhrožování, zesměšňování, nevyžádané rady, poučování, nadávky nebo manipulace vedou k zastrašování, konfliktu, což vůbec nemusí být vyjádřeno přímo (Vymětal, 2008 str. 38),
- **nesoulad předávaného poselství** – mezi tím, co jeden myslí, co říká a to, jak je to vyloženo, je v konečném důsledku občas propastný rozdíl (De Saint Cyr, 2007),
- **nepřímá řeč a opisy** – za výrokem se skrývá naprosto jiný význam ukrytý mezi řádky, bez znalosti kontextu je takové poselství nečitelné a zavádějící. Je-li nepochopení očekávané a záměrné, vede k ponížení člověka (Backus, 1989),
- **přetvářka** – může zakrývat potlačené negativní emoce (např. hněv), hořkost, neodpuštění či konflikt. Může se projevit i vyhýbáním se (Backus, 1989),
- **vyhýbání se** – většinou je způsobené nějaký skrytým či zjevným konfliktem či jiným blokem (např. predsudky). Může se projevovat mlčením (Pluskalová, 2006),
- **konflikty** – emocionální bloky a vliv minulých negativních zkušeností mohou vést ke znemožnění či špatné interpretaci sdělení (Vymětal, 2008 str. 38),
- **emocionální a psychologické bloky** – rozjitřené emoce (zlost, agresivita) a špatné postoje (kupř. povýšenost, neúcta, lhostejnost, sobectví, faleš či závist) (Vymětal, 2008 str. 38),
- **strach** – vede k zamlžování, zkreslování pravdivosti sdělení (Vymětal, 2008 str. 38).

Samostatným druhem jsou bariéry v naslouchání, které se mohou s první skupinou překrývat:

- **stereotypní vnímání** – dle prvních slov se odhadne téma rozhovoru,
- **haló efekt** – negativní nastavení poslouchajícího, že partner nic nového, zajímavého či užitečného neřekne. Neochotné, netrpělivé a nesoustředěné poslouchání,
- **nálepkování** – po prvních signálech, že je partner buď „falešný“ nebo „výborný“, posluchač vnímá jen to, co zapadá do první představy a ostatní neslyší a nevnímá,
- **asociování** – tendence spojování a porovnávání všeho slyšeného s vlastními zkušenostmi,

- **čtení myšlenek** – posluchač se domnívá, že ví, co si partner myslí, jak to myslí a že neříká pravdu – na tomto základě dochází k závěrům, které sám považuje za jediné správné, hodnotné, ale které nesouhlasí s řečeným,
- **sbírání třesniček** – výběr klíčových slov či zajímavých bodů sdělení, pomíjení možná důležitých detailů,
- **snění** – 6 x rychlejší myšlení posluchače je využíváno k přemýšlení o jiných problémech,
- **předbíhání** – posluchač je o krok napřed s otázkami a argumenty a nevnímá odpověď na předcházející otázku,
- **přerušování a doporučování** – neustálé rady mluvčímu, co by mohl udělat lépe, jinak,
- **zjednodušování** – snižování významu sdělení, např. „Když nejde o život...“ (Colemann, 1998 str. 73).

1.3 KOMUNIKACE V PODNIKU

Interní, vnitřní či jinými slovy vnitrofiremní komunikace představuje komunikaci uvnitř firmy. Znamená to tok informací od jedince k jedinci „tváří v tvář“, nebo ve skupině. Patří sem také firemní nástěnky, časopisy, memoranda, zápisy z porad, různé podnikové akce a večírky, ale i řada dalších věcí, které pracovníky ve firmě ovlivňují (Kocmanová, 2007 str. 41). Až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci (Vymětal, 2008 str. 263). Rozšíříme-li definici, je snadné uvidět, že interní komunikace zahrnuje veškeré výměny mezi lidmi v rámci organizace. Viceprezidentův novoroční motivační projev na prodejní konferenci, obtěžování skupinou personalistů v rámci preventivního vzdělávacího programu i vzájemné remcání dvou zaměstnanců v kuřáckém prostoru je interní komunikace. Možná nejsilnější typ interní komunikace ze všech je generální ředitel, který iniciuje propouštění 20 % zaměstnanců a vzápětí uplatní velkou část svých vlastních opcí na růst ceny akcií (Sprague, et al., 2002). Používaný způsob, jak by měli manažeři dostávat a předávat informace, zčásti závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma velmi důležitým odesílatelům informací: k sobě samým a k jiným pracovníkům (Kocmanová, 2007 str. 41).

Komunikace musí fungovat ve všech směrech. Důležité je, aby byla otevřená a beze strachu. Správná komunikační strategie předpokládá znalost jak toho, co se v lidech děje a jak se vyvíjejí jejich postoje (postoj ke změnám, monitoring nálad), tak znalost psychologických a sociálních mechanismů, které působí na vznik a změnu postojů (Vymětal, 2008 str. 263). V podniku se setkává komunikace:

- **sestupná** – z vyšších k nižším organizačním stupňům. Jedná se hlavně o pracovní instrukce, manuály, oficiální dokumenty, zápisy z porad, příkazy písemné i ústní, intranet atd.,
- **vzestupná** – od podřízeného k nadřízenému skrze diskuze na poradách, schránky na návrhy a připomínky, „dny otevřených dveří“ u vedoucích, zprávy apod.,

- **horizontální** – pracovníci na stejné úrovni či na různé, ale v jiné vertikální linii řízení. Zajišťuje neformální, spontánní koordinaci činností, která je někdy považována za neefektivní, jelikož je podceňován fakt, že týmem jsou všichni pracovníci bez ohledu na hierarchické zařazení,
- **diagonální** – probíhá neomezeně mezi organizačními úrovněmi různých útvarů. Je nejméně používaným způsobem, ale někdy např. z časových důvodů efektivnější (může obejít vedoucího),
- **formální** – vyplývá z organizační struktury a má za cíl jednak informovat o způsobu fungování organizace, jednak přiblížit vnitřní chod organizace, což vede k identifikaci pracovníka s organizací vedoucí k vyšší loajalitě a výkonu,
- **neformální** – náhodná setkání mezi spoluzaměstnanci, která jsou stejně významná jako formální komunikace. Je nezbytnou podmínkou k uvolnění atmosféry. Díky ní se šíří i „fámy“. Spolehlivost neformálních informací se odhaduje na 75 %,
- **verbální** – nejrozšířenější. Kladem je úspora času, možnost zpětné vazby, rychlost a účinnost,
- **písemná** – její výhodou je nezpochybnitelnost, protože existují doklady o jejím průběhu na papírovém či elektronickém médiu. Má proto větší váhu sdělení než ústní komunikace (Vymětal, 2008 stránky 264-265).

Janda (2004) spolu s dalšími odborníky (Horáková, a další, 2000) se shodují v tom, že konečným **cílem** interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace. S tím souvisí interní partnerské vztahy, které podporují spolupráci mezi zaměstnanci a vedením. Zahrnují též síťové vztahy mezi firemními jednotkami se zaměřením na zlepšování jejich pružnosti a schopnosti reagovat na požadavky zákazníků (Hron, a další, 2000). Vedení si musí dávat pozor na největší iluzi, že efektivní interní komunikace už bylo dosaženo (Vymětal, 2008 str. 263). Pro interní komunikaci jsou důležité tři faktory:

- nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru,
- záleží na každém manažerovi – jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech,
- efektivní interní komunikace má mimořádný význam v období přípravy zásadních změn v organizaci (Vymětal, 2008 str. 263).

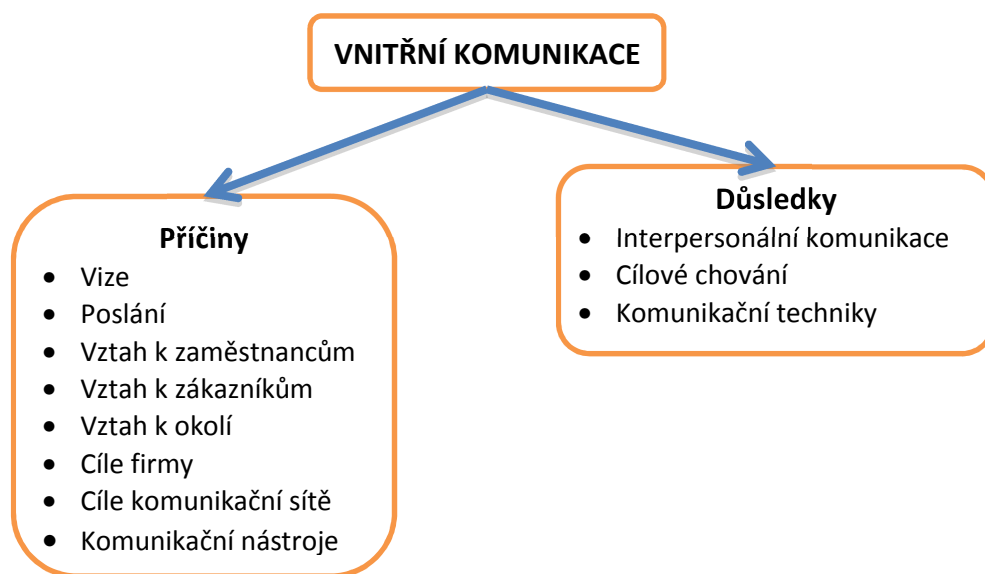
Efektivní komunikace manažerů se zaměstnanci tedy umožňuje ekonomické přežití a další rozkvět podniku (Leigh, 1992). Také sociální tlaky vedou k tomu, že manažeři jsou stále více nuceni komunikovat se zaměstnanci. Ti totiž stále více očekávají, že mají právo znát problémy, které ovlivňují jejich zaměstnání a jejich život (Kocmanová, 2007).

V interní komunikaci je důležité určit její příčiny a důsledky. Příčiny jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde (Janda, 2004). Mají proto strategický charakter: od nich se odvíjí porozumění společným cílům, vyjasnění společné

terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení. Výstupy příčin interní komunikace, jako je obsah a forma informace mezi jednotlivci, jsou jejími důsledky. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace (Janda, 2004). Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace jsou znázorněny na **Obr. 7**.

Základním dokumentem pro komunikaci v organizaci je část Interní komunikace normy ČSN EN ISO 9001:2001 Systém managementu jakosti. Její podstatou je, že vrcholové vedení musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest v organizaci (technické a organizační prvky komunikace) a fungování komunikace (hlavně změna individuálního vnímání komunikace), což má vést k loajalitě zaměstnance. Základem je zásada, že manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance a ne naopak (Vymětal, 2008 str. 267).

S vnitropodnikovou komunikací souvisí vytváření **interpersonálních vztahů** s jejich výhodami i nevýhodami. DeVito uvádí, že nejobecnější výhodou či důvodem těchto vztahů je maximalizace příjemných pocitů a minimalizace nepříjemných pocitů. Zajišťují intelektuální, fyzické a emocionální povzbuzení. Pomáhají také se o sobě něco dozvědět a zvýšit svou sebeúctu. A dále umožňují zlepšit fy-

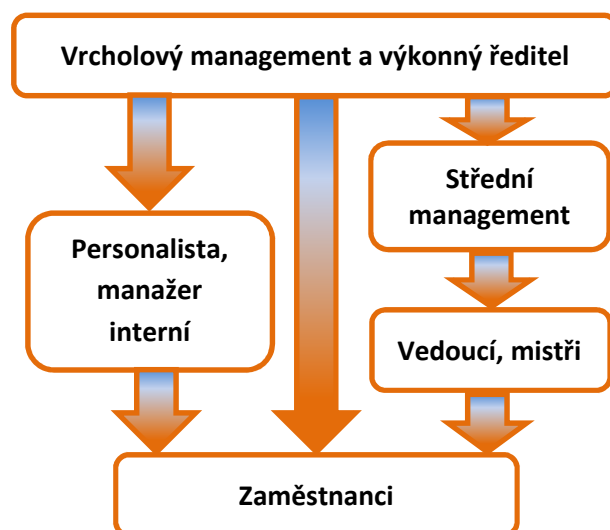


Obr. 7: Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace (Janda, 2004).

zické i emocionální zdraví (De Vito, 2001). Naopak nevýhodou je, že blízké vztahy mohou člověka nutit k odhalení vlastních zranitelných míst (Goleman, 1995).

Proces interní komunikace obvykle začíná, když se vrcholový management rozhodne, že zaměstnanci něco potřebují vědět. Tak se dá celý aparát do pohybu. Velká energie a výdaje jsou vynaloženy k tomu, aby se zpráva vymyšlená top managementem dostala různými způsoby k podřízeným. Vedoucí jsou odsunuti na předposlední místo v komunikačním řetězci, ve kterém se původně cílevědomá a silná poselství stanou sterilními a nesrozumitelnými, jak řetězcem sestupují dolů. Z toho je patrné, že takováto interní komunikace, která je součástí typického „shora dolů“ (viz **Obr. 8** na str. 54) nebo „kaskádového“ modelu, nepovede k návratnosti investic, jak tvrdí výzkumy Spraguea.

Pokrokovější instituce používají 360° zpětnovazební mechanismus (viz **Obr. 9** na str. 55), v jehož rámci mohou zaměstnanci říct vrcholovému vedení, co si mysleli o zprávě poté, co byla doručena. Tento model je chybný už v samé podstatě: ignoruje totiž princip, že komunikace má být podněcována komunikantem. To znamená, že ne to, co chce někdo říct druhým, ale to, co chtějí druzí vědět, platí. Zprávy, které neodpovídají prioritám cílové skupiny, jsou odsouzeny k nezdaru. Řadový zaměstnanec je odborníkem. Vášnivě se zajímá o svůj vlastní plat, výhody, pracovní podmínky, vyhlídky povýšení, nástroje a kvalitu života, a stejně tak ho naprosto nezajímá celkové zaměření a výkon firmy.

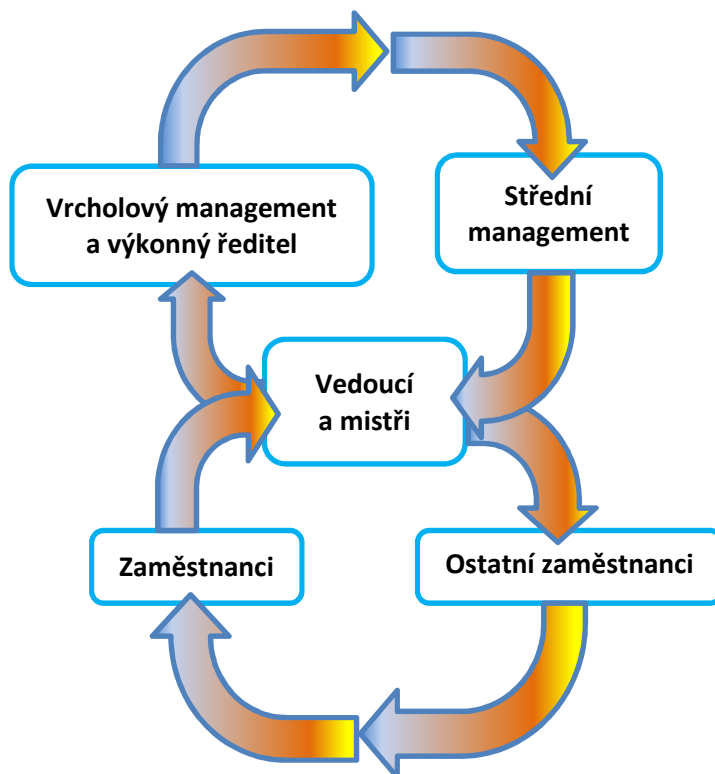


Obr. 8: Tradiční pohled na interní komunikaci (Sprague, et al., 2002 p. 35).

Dále pak komunikace z vrcholového vedení, filtrovaná přes intenzivní „kontrolní“ proces, aby zprávy nikoho neurazily, mají často jen malý význam nebo použití v době, kdy se dostanou do první linie mezi zaměstnanci. Odpověď na otázku: „Co z toho budu mít?“ se jen zřídka vyskytne v oficiální firemní komunikaci (Sprague, et al., 2002). Zaměstnanci už nemůže méně zajímat vedení firmy. Nejsou ke své firmě loajální a nikdy nebudou. Pokud by se je někdo snažil k ní víc připoutat, nepodaří se mu to. Veškerou loajalitu chovají ke svému vlastnímu šéfovi a pracovnímu místu. Buď tento poznatek firmy využijí, nebo si „zlámou vaz“ na tom, že budou snažit změnit nezměnitelné (Larkin, et al., 1994).

Celá řada studií dokazuje (dle Spragua), že zaměstnanci dávají přednost zejména tomu, aby se zprávy (dobré i špatné) **dozvěděli přímo** tváří v tvář od svého přímého nadřízeného. To potvrzuje i výzkum International Association of Business Communicators, dle kterého 92 % amerických pracovníků řadí své přímé nadřízené jako neoblíbenější zdroj informací. To není nic překvapivého. Proto by se měl vzít v úvahu model, ve kterém se klade jasný důraz na vybavení vedoucích dovednostmi, které potřebují, aby se stali ochotnými a efektivními komunikátory. To ale neznamená, že je vrcholový management z komunikačního procesu vyjmut! Ten zas potřebuje být ve službách komunikačních potřeb a přání zaměstnanci oblíbeného zdroje informací – manažera. V tomto modelu se uznává klíčová role vedoucích v informování zaměstnanců. Vrcholový a střední management musí spolupracovat na tom, aby uschopnil do role klíčových komunikátorů své vedoucí. Úloha oddělení

vnitřní komunikace musí být zásadně změněna. Vodítkem k vyšší míře ziskovosti je uvědomění si, že plány určené k usnadnění role vedoucího mají oproti jiným velkou šanci se vyplatit. Dokladem funkčnosti je intervence ve velkém integrovaném zdravotnickém zařízení v autorem nejmenované zemi, kde plán pomáhající vedoucím v komunikaci se zasloužil o úspěch náboru a udržení, a vedl během něco více než měsíce k zaměstnání více než 50 registrovaných zdravotních sester, což je kategorie s kritickým nedostatkem pracovníků na celostátní úrovni (Sprague, et al., 2002).



Obr. 9: Novodobé pojetí vnitřní komunikace (Sprague, et al., 2002 p. 36).

Základní funkce interní komunikace

Mezi základní funkce interní komunikace patří:

- ✦ vyměnit potřebné informace mezi zaměstnanci,
- ✦ identifikovat – odlišit členů organizace od nečlenů,
- ✦ informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- ✦ přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- ✦ stimulovat zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů vedoucích k plnění strategických cílů organizace (Vymětal, 2008 str. 263).

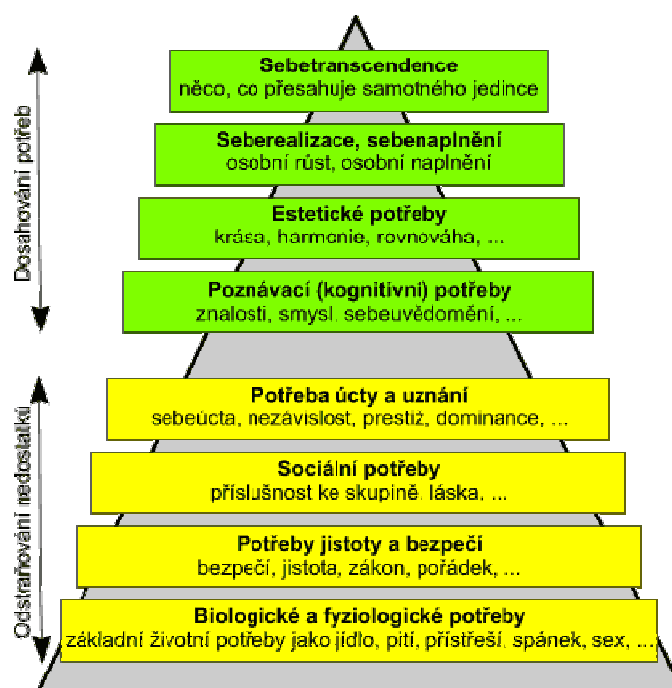
Dobře fungující interní komunikace je základem vnitřně homogenní firmy s ustálenými procesy a odladěnou koordinací všech aktivit, která jen takto vybavená může přestát všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a přizpůsobit se jim. Dobře fungující komunikace uvnitř firmy probíhající všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je totiž hybnou silou celé firmy: základem motivace; cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč; i cestou ke společnému

sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy (Holá, 2006). Denní interní komunikace se musí odvíjet v šesti směrech, aby zaměstnanec:

1. věděl, co od něj manažer či organizace čeká,
2. znal svůj výkon díky periodicky se opakující zpětné vazbě,
3. věděl o možnostech benefitů, dalšího vzdělávání, zvyšování kvalifikace, osobního i kariérního růstu,
4. znal výsledky organizace, perspektivu, úspěchy, konkurenceschopnost, důvody hrdosti a loajality k organizaci,
5. dobře hodnotil firemní kulturu, krédo organizace (stejně jako zákazníci, akcionáři, a společnost),
6. věděl, jak se může organizace zlepšit (Vymětal, 2008 str. 277).

Vybrané teorie motivace

Se stimulací zaměstnanců úzce souvisí teorie motivace a také druhy potřeb, které k ní více či méně přispívají. Tímto tématem se zabývaly od Maslowa, který v roce 1943 přišel s původní hierarchickou teorií potřeb, mnozí autoři.



Obr. 10: Maslowova hierarchická teorie potřeb (Hájek, 2013)

Dle tradiční **Maslowovy hierarchie potřeb** jsou lidé motivováni určitými potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu (viz Obr. 10). Dělí se na dvě hlavní skupiny: potřeby odstranění nějakého nedostatku, (tzv. D-potřeby⁸) nacházející se v základně pyramidy, a potřeby dosažení něčeho (tzv. B-potřeby⁹), které se nacházejí na vrcholu pyramidy. Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek či zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není však pocit

⁸ Odvozeno od zkratky anglického *Deficiency Needs*.

⁹ Odvozeno od zkratky anglického *Being Values*.

žádný. A to je významný rozdíl oproti potřebám B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby dokonce roste motivace (Hájek, 2013). Jsou to:

- **Fyziologické potřeby:** potřeba dýchání, regulace tělesné teploty, tělesné integrity, vody, spánku, přijímání potravy, vylučování a vyměšování a potřeba fyzické aktivity
- **Potřeba jistoty a bezpečí:** jistota zaměstnání, jistota příjmu a přístupu ke zdrojům, fyzická bezpečnost – ochrana před násilím a agresí, morální a fyziologická jistota, jistota rodiny, jistota zdraví.
- **Sociální potřeby:** potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti se skládají z citových vztahů jako např. přátelství, partnerský vztah či potřeba mít rodinu.
- **Potřeba úcty a uznání:** přiměřená sebeúcta, být přijímán, oceňován a respektován ostatními.
- **Kognitivní potřeby:** potřeba vědět, rozumět, zkoumat.
- **Estetické potřeby:** potřeba symetrie, řádu a krásy.
- **Potřeba seberealizace** znamená být nejlepším, jakým jen člověk může být: přijímání okolností života (včetně sebe sama) namísto jejich odmítání nebo vyhýbání se, spontánnost v tvorbě vlastních myšlenek a činů, tvořivost, zájem o řešení problémů svých i druhých, vnímání jiných a úcta k životu, etika nezávislá na vnější autoritě, posuzování lidí bez předsudků, způsobem, který je možné považovat za objektivní.
- **Sebetranscendence:** duchovní potřeby – momenty inspirace, extáze, uvolnění tvořivé energie, osobní růst a naplnění, realizování vlastního potenciálu (Vysekalová, 2011).

Poměrně vhodně Maslowovu „pyramidu“ doplňuje **Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie**, ve které autor popisuje dva druhy faktorů existujících na pracovišti: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost ke spokojenosti nevede – nazval je hygienické faktory, naopak absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti – tyto pojmenoval faktory motivační. Mezi hygienické faktory patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům se závěrem, že uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt, kdežto uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost (Hájek, 2013).

Zajímavé postřehy přináší použití **McClellandovy teorie tří potřeb**, jež je založená na přesvědčení, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb: potřebou něčeho dosáhnout – lidé mají potřebu něco dokázat, předstihnout ostatní a hledají uznání; potřebou moci – lidé mají potřebu vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc; a potřebou někam patřit – lidé mají potřebu být součástí něčeho a chtějí rozvíjet vztahy a touží po přátelství. Jednotlivci se liší pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb (Management Mania, 2013).



Obr. 11: Čtyři základní lidské potřeby dle Coveyho (Hájek, 2013)

V posledním **systémovém modelu potřeb** Covey popisuje čtyři základní lidské potřeby (**Obr. 11**), které je nutno harmonicky uspokojovat. Vedle fyzických – žít, sociálních – milovat a být milován, a mentálních potřeb – poznávat, zdůrazňuje ještě potřeby duchovní, což znamená zanechat odkaz a přinést něco pozitivního společnosti (Hájek, 2013).

Nástroje

K funkční komunikaci je třeba administrativních (jednotné zpracování firemních formulářů, sdělení, příkazů, pozvánek, zápisů...) a organizačních opatření (pravidelné porady, zpracování interní komunikační strategie, komunikačního plánu, zásad interní elektronické komunikace, pravidelná aktualizace webových stránek...) (Vymětal, 2008 str. 269).

Některé organizace zavádí do komunikace **etický kodex**, jehož signatáři se zavazují, že budou např. podporovat otevřenou komunikaci, nebudou poskytovat zavádějící informace či respektovat pravidla podnikatelské etiky a ostatní obecně uznávaná morální pravidla (APRA). U nás se oficiální certifikací zabývá česká asociace APRA.

1.4 EFEKTIVITA FIRMY

K určení efektivity organizace se z počátku teorie spokojily s maximalizací zisku, poskytováním efektivních služeb, vysokou produktivitou či dobrou morálkou zaměstnanců jako postačujícími kritérii efektivnosti. Bere-li se v úvahu, že systém má mnoho funkcí a existuje v nepředvídatelném prostředí, efektivnost organizace znamená kapacitu přežít, schopnost adaptovat se, udržet se a rozvíjet se bez ohledu na dílčí funkce, které vykonává (Bennis, 2002). Jeho tři kritéria zdraví velmi připomínají formulaci o mentálním zdraví Jahodové (1958), podle níž zdravá osobnost aktivně zvládá své prostředí, prokazuje jakousi jednotu osobnosti a je schopna sebe i svět vnímat správně. Systémové kritérium efektivnosti skupiny musí být kritériem, které obsahuje adaptabilitu, pocit identity, možnost ověřit si realitu a vnitřní integraci. Je-li efektivnost několikavrstvým kritériem, je nutné se pečlivě vyhýbat tendenci, že záleží jen na jedné věci, jak ukazuje teorie Blakea a Moutonové citovaná v (Schein, 1969 str. 135).

1. **Adaptabilita** shrnuje schopnost řešit problémy a pružně reagovat na požadavky měnícího se prostředí, což odkazuje na svobodu učit se ze zkušeností a proměňovat se s měnícími se vnitřními i vnějšími okolnostmi. Jiný způsob, jak si to vyložit, je „naučit se, jak se učit“.
2. **Pocit identity** – vědět, kým skupina je a co má dělat, což je nutné k rozvoji adaptability. Je potřeba jej jasně definovat. Dá se ověřit dvěma způsoby: určit, do jaké míry jsou organizační cíle pochopeny a přijaty členy skupiny. Nebo zjistit, do jaké míry je skupina vnímána jako ta, která funguje na bázi pravdy, tj. mluví a žije pravdivě. Do jaké míry jsou cíle organizace srozumitelné a společné většině členů, do jaké míry se názory členů na skupinu shodují s názory lidí zvenku.
3. **Testování reality** – správné vnímání světa a sebe samého. To znamená schopnost vyhledat, přesně pochopit a správně vyložit skutečné vlastnosti prostředí, zvláště ty, které se týkají fungování skupiny (Jahoda, 1958). Schein doplňuje dle M. Jahodové, že je třeba mít možnost ověřit si realitu (Bennis, 2002).
4. **Integrace** – zasazení částí do celku, aby se činnosti vzájemně nekřížily. Často se uvádí i toto kritérium, které je v reálu základem ostatních. Hlavní je integrace individuálních potřeb a cílů skupiny. Jako příklad se hodí Scheinův citát Argyrise převeden na podmínky jednoho týmu. Ten považuje za nezdravé a neefektivní destruktivní soutěžení a apatii členů, kteří uskutečňují osobní potřeby na úkor společných cílů skupiny (1969 str. 134).

I když jsou kritéria navržena pro celou organizaci, je logické, že musí platit i na úrovni dílčích skupin. Schein integruje Bennisova kritéria zdraví do teorie vyrovnávání a podmínky **uchování a upevňování zdraví organizace**, které se už blíže komunikace dotýkají, upravuje na čtyři. Úspěšné týmové vyrovnávání vyžaduje:

1. „přijímání a sdělování informací spolehlivě a výstižně,
2. vnitřní pružnost a tvořivost při uskutečňování změn na základě získaných informací,
3. integraci a souhlas s cíli, z čehož vyplývá ochota ke změně,
4. interní klima **podpory a ochrany před nejistotou**, která podkopává dobrou komunikaci, snižuje pružnost a podněcuje sebeobranu místo zaměření na celkový systém“ (Schein, 1969 str. 142).

Efektivnost závisí na dobré komunikaci organizace, pružnosti, tvořivosti a opravdovém psychickém zaujetí. Velký vliv na to má povzbuzování lidí, nikoliv útlak, opravdovější vztahy a také lepší vedení na základě stanovených cílů a vymezených hodnot. Systém funguje lépe, jsou-li jeho části spolu v dobré komunikaci, jsou-li zaujaty pro cíl a jsou-li tvořivé a pružné (1969 str. 146). Bez ohledu na nějaký konkrétní cíl nebo hledisko tým jako psychologickou skupinu Schein definuje jako určitý počet lidí, kteří jsou za prvé ve vzájemné interakci, za druhé jsou si sebe navzájem vědomi a za třetí pokládají se za skupinu (Schein, 1969 str. 94). Skupina plní několik funkcí:

- **formální funkce** – týkají se uskutečňování základního poslání organizace. Jedná se o úkoly, které jsou skupině zadány a za něž je oficiálně odpovědná,
- **psychologické, personální funkce** jsou značně různorodé, protože se odvíjí od různých specifických **potřeb** konkrétních lidí ve skupině. Mohou poskytnout:
 - ✦ naplnění sdružovacích potřeb jako je **přátelství, podpora a láska**,
 - ✦ příležitost k **rozvinutí**, zdůraznění a upevnění pocitu **identity** a udržování sebeúcty. Díky členství ve skupině může člověk vyvinout a upevnit některé představy o sobě, získat určitý status a tak zvýšit svůj pocit sebeúcty,
 - ✦ možnost **poznání a ověření svých dojmů a** pocitů skutečností – shodne-li se na tom více lidí, stává se nejistá věc „skutečností“,
 - ✦ možnost větší **bezpečnosti** a pocitu moci proti společnému a silnému nepříteli nebo ohrožení – lze tak vyvážit nadvládu vedení nad jednotlivci,
 - ✦ příležitost k uskutečňování některých činností, které členové potřebují, jako je např. získávání **informací, výpomoci** v nemoci či vyčerpání, překonávání **nudy** a vzájemné **povzbuzování** nebo vtahování nových členů organizace do neformálních skupin (Schein, 1969 stránky 97-98),
- **různé nebo smíšené funkce** – většina skupin má funkce formální i neformální, slouží jak organizaci, tak jednotlivým členům. Psychologické skupiny mohou sloužit formálním organizačním funkcím. Např. rychlé získání informací vrcholového vedení o různých částech organizace skrze neformální komunikační cesty.

2 CÍL

Zjištění slabin vnitřní komunikace v českých firmách nasměruje výzkum k možnostem měření její efektivity. Stanovení **konkrétních kritérií efektivity** vnitřní komunikace, dle kterých by podnik mohl určit, zda je či není v dané oblasti efektivní, se neobejde bez dalšího dílčího cíle, identifikace **klíčových oblastí** interní komunikace. Ty **nejvýznamnější** z nich následně poslouží jako základ pro **návrh principů efektivní** komunikace, což je hlavním cílem práce. K tomu je potřeba definovat **cíle** efektivní vnitřní komunikace, extrahovat z nejvýznamnějších oblastí interní komunikace základní charakteristiky efektivní vnitřní komunikace spolu s potřebami pracovníků, které povedou k volbě vhodných nástrojů pro manažery, aby mohli efektivity interní komunikace dosáhnout.

Hlavní výzkumná otázka: Jaké jsou principy efektivní interní komunikace?

- ✦ 1. dílčí výzkumná otázka: Jaký vliv má kvalita interní komunikace na efektivitu podniku?
- ✦ 2. dílčí výzkumná otázka: Jaké jsou hlavní oblasti vnitropodnikové komunikace?
- ✦ 3. dílčí výzkumná otázka: Jaká jsou kritéria efektivity vnitropodnikové komunikace?
- ✦ 4. dílčí výzkumná otázka: Jaké je poslání (cíl hlavní) a cíle vnitropodnikové komunikace?
- ✦ 5. dílčí výzkumná otázka: Které z oblastí vnitropodnikové komunikace jsou nejvýznamnější?
- ✦ 6. dílčí výzkumná otázka: Jaké vědecké metody může podnik k dosažení navržených principů efektivity použít?

3 POUŽITÉ METODY

S ohledem na metodický charakter cíle práce je základní použitou metodou metaanalýza – studium vědeckých článků a výzkumných studií zaměřených na oblast vnitrofiremní komunikace. Přestože oblasti komunikace autoři teoretických prací – učebnic, příruček apod., věnují velkou pozornost, výzkumníci se jí věnují relativně málo. Aktuálních studií daného tématu, které by prezentovaly stav či vývoj firemní komunikace, není mnoho a z hlediska následných doporučení (vyplývajících z provedených výzkumů) pozornost autorů chybí téměř úplně. Toto bílé místo se snaží zaplnit právě předložená disertační práce.

Na základě studia aktuálních poznatků francouzských, anglických a českých výzkumníků je definována mezilidská komunikace jako jev, který je základem komunikace vnitropodnikové. Autorka zkoumá nejmodernější modely, které se celý komunikační proces snaží podchytit, uvádí jeho součásti, stejně jako významné vlivy, které na komunikaci působí. Dalším tématem studia odborné literatury je ohraničení velmi komplexního a širokého tématu – ve všech pádech skloňované efektivity, zde zasazené do oblasti komunikace. V tomto světle je popisována souvislost efektivní komunikace s komunikací zdravou a kvalitní, jak ji charakterizují různí odborníci, spolu s jejími antipody. Potřebný teoretický základ uzavírá průřez vnitrofiremní komunikací, jejími modely, funkcemi a formami doplněnými o vybrané motivační modely, které budou využívány v další části.

V praktické části je, opět prostřednictvím odkazu na aktuální studie, nastíněn současný stav vnitřní komunikace v českých firmách a jsou identifikovány její slabiny. Následně je věnována pozornost studiím firmy Watson Wyatt Worldwide, které se opakovaně zaměřily (kromě dalších aspektů komunikačního procesu) na vliv firemní komunikace na výkonnost podniků. S pomocí těchto studií byla hledána odpověď na 1. dílčí výzkumnou otázku – identifikace vztahu kvality interní komunikace a efektivity podniku.

Poté jsou identifikovány oblasti vnitřní komunikace, které mají významný vliv na finanční výkonnost podniku. Tyto oblasti nejsou literaturou jednoznačně definovány a autorka při jejich popisu vychází z potvrzených faktů vážících se k vlivu komunikace na výkonnost podniků. Autorka se opírá o klíčové studie, které rozlišuje dle oblasti jejich zaměření na:

- studie zaměřené na minimalizaci výdajů (MV) (Sprague, et al., 2002),
- studie zaměřené na tzv. komunikační pyramidu (KP) (Yates, 2006) a (Luss, et al., 2008),
- studie zaměřené na identifikaci rozhodujících oblastí komunikace (ROK) (Yates, 2008) a (Finney, 2008).

K jednotlivým oblastem komunikace autorka přiřadí kritéria, která používají firmy s vysoce efektivní vnitrofiremní komunikací, jak ve formě seznamu, který může být využit jako podklad pro vlastní testovací nástroj, tak později samotného přehledného dotazníku, který umožní zjištění úrovně

kvality vnitřní komunikace v jednotlivých oblastech vnitřní komunikace. Struktura odpovídá zjištěným čtrnácti oblastem vnitřní komunikace. K měření byla použita Likertova škála, což znamená, že do odpovídajícího sloupce se k jednotlivým výrokům budou značit odpovědi *nevím* či *nevztahuje se na mě* (0 bodů), *naprosto nesouhlasím* (1 bod), *spíše nesouhlasím* (2 body), *spíše souhlasím* (3 body) nebo *naprosto souhlasím* (4 body). A to buď křížkem, nebo rovnou odpovídajícími body, které jsou uvedeny v závorce za zvolenou odpověď. Na závěr každé oblasti se křížky v jednotlivých sloupcích sečtou a vynásobí se body uvedenými v záhlaví sloupce (v příp. použití zápisu bodů se pouze sečtou). Dosažené výsledky, které se dají do poměru s maximem zodpovězených otázek dané oblasti, se budou po vzoru *komunikační ROI* (viz str. 70) dělit do tří skupin:

- >66 % vysoká efektivita, tj. více než 652 bodů,
- 66–34 % střední efektivita, tj. 652–336 bodů,
- <34 % nízká efektivita, tj. méně než 336 bodů.

Celkem ve všech oblastech je možné dosáhnout 988 bodů. Jednotlivá kritéria se dají použít jako dílčí cíle ke zlepšení pro firmu. Dotazník osvětlí jednotlivé slabé oblasti, stejně jako i konkrétní problémy. Periodické opakování tohoto hodnocení ukáže, došlo-li k pokroku, či nikoliv.

Pomocí identifikovaných oblastí vnitřní komunikace a použitých studií budou syntetizovány cíle efektivní vnitřní komunikace, které na základě úsudku autorka přiřadí k jednotlivým skupinám aktérů. Jelikož některé oblasti efektivitu ovlivňují více – mají větší dopad na ekonomickou výkonnost – pomocí analýzy velikosti vlivu na ziskovost v čase a četnosti ve výzkumech budou identifikovány základní oblasti, na které by se podnik měl zaměřit prioritně. K nim budou přiřazena vhodná kritéria ze všech oblastí vnitřní komunikace, z nichž budou následně extrahovány základní komunikační potřeby pracovníků, které budou rozděleny do skupin dle Maslowovy hierarchie potřeb. Pomocí zjištěných potřeb a cílů budou navrženy obecnější principy vedoucí k efektivní interní komunikaci, které spolu s praktickými a nejnovějšími výzkumy potvrzenými nástroji povedou k jejich dosažení. Ze všech oblastí vnitřní komunikace budou též extrahovány charakteristiky efektivní vnitřní komunikace, které budou použity v jednom z principů. Třináct principů je uzavřeno syntetickým nástrojem ke zjištění posunu v aplikaci navržených principů.

4 VÝSLEDKY

4.1 STAV INTERNÍ KOMUNIKACE V ČESKÝCH FIRMÁCH

Stav v roce 2009

V roce 2009 Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví¹⁰ zkoumala nová a nově vznikající rizika v oblasti zdraví a bezpečnosti při práci, v závislosti na změnách pracovního prostředí, mezi nimiž byl i růst psychosociálních rizik (díky tomu roste sektor služeb), měnící se manažerské struktury a růst v pracovní intenzitě a zátěži (EASHW, 2010 pp. 8,15). Ve svém výzkumu oslovila 35 875 pracovníků v 31 zemích (z toho 27 zemí EU), z čehož tvořili 28 649 manažeři a 7 226 zástupci v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti (EASHW, 2010 p. 18), a dospěla k překvapivému závěru i v oblasti vnitřní komunikace ve firmách. Přestože je prokázáno, že interní komunikace ovlivňuje pracovní postoje a výkon zaměstnanců a tím i výkonnost celé organizace, výsledky prokázaly, že interní komunikace je ve firmě obecně spíš opomíjeným manažerským nástrojem. Ještě překvapivější byly výsledky týkající se České republiky. Ukázalo se, že na celoevropské úrovni je situace v českých firmách velmi znepokojivá.

Jedním z předmětů zájmu výzkumu byly faktory, které způsobují stres a negativně ovlivňují pracovní výkony. Česko v přítomnosti psychosociálních rizikových faktorů ve firmách trhalo rekordy před Západem i Východem – umístilo se na prvním místě v 8 z 10 faktorů! Dvě výjimky se objevily v oblasti nejasné personální politiky, kde Česká republika s Portugalskem lehce zaostala a skončila „až“ na druhém místě za Tureckem (39 %), které nás předčilo jen o 6 procentních bodů, a pak v oblasti časové tísně, což byl také jediný výsledek se střední hodnotou (13. místo).

Ve špatné kvalitě komunikace vedení se zaměstnanci, což byl jeden z desíti zkoumaných psychosociálních faktorů, firmy v České republice nechaly ostatní země daleko za sebou – dvě třetiny dotázaných českých pracovníků vidí příčinu špatného pracovního výkonu právě v nízké kvalitě komunikace mezi pracovníky a managementem. O více než 20 procentních bodů méně získali druzí Portugalci (42 %). Ostatní vyspělé státy se pohybovaly v pásmu 17–29 %! Pomineme-li faktor *potýkání se s problematickými zákazníky*, který byl slabinou většiny zemí [o čemž svědčí ze všech faktorů nejvyšší evropský průměr (viz **Tabulka 3**)], je alarmující, že při sledování výsledků týkajících se pouze České republiky se špatná komunikace objevuje na předním místě s výrazněji vyššími hodnotami, než měly na odpovídající pozici jiné země (při seřazení jejich výsledků ve všech typech rizik dle dosažené výše). Ty oproti České republice excelují ve stresorech, jako je např. nedostatek času, nedostatečná bezpečnost, přesčasy, diskriminace. Tak silná nespokojenost s komunikací jako v Česku se nevyskytuje v žádné jiné zemi (EASHW, 2010 p. 43).

¹⁰ V originále European Agency for Safety and Health at Work – EASHW.

V pořadí dalším nejvýznamnějším stresorem v České republice je *špatná spolupráce s kolegy*, spolu s *nedostatečnou kontrolou organizace práce zaměstnanců* (oba 62 % – viz **Tabulka 3**) a také *problémy ve vztahu vedoucí–zaměstnanec*, což s vnitropodnikovou komunikací úzce souvisí. Přestože ve všech psychosociálních faktorech Česká republika několikanásobně převyšuje evropský průměr (kromě již zmiňovaného průměrného výsledku ve faktoru *časového presu*), je s podivem, že ve všech faktorech týkajících se víc vnitřní komunikace tento poměr roste až na čtyřnásobek (faktor *diskriminace*): *špatná komunikace mezi managementem a zaměstnanci* dosáhla 2,4násobek průměru, *špatná spolupráce mezi kolegy* 2,5násobek a v *nedostatku kontroly zaměstnanců v organizaci jejich práce* a v *problémech ve vztahu vedoucí–zaměstnanec* dokonce trojnásobek. Přidáme-li k tomu stres, který zmínila polovina dotazovaných, o něco nižší nejistotu zaměstnání, nejasná pravidla „hry“ vyplývající z faktoru *nejasná personální politika* (více než dvojnásobek průměru) – to vše nejenže ukazuje na špatný stav vnitřní komunikace, ale i na celkově nezdravé prostředí a z toho vyplývající nezdravé vztahy většiny firem v České republice! Kompletní zdrojová tabulka je uvedena v Přílohách (viz **Tabulka 10: Psychosociální rizikové faktory dle země (% zařízení)** na str. 166).

Tabulka 3: Psychosociální rizika v České republice (EASHW, 2010 p. 43) – výběr z dat

Psychosociální rizikové faktory dle země (% firem)	Průměr v EU	Max	ČR	N	Sk	Min
1. Potýkání se s problematickými zákazníky	50	79	79	53	32	32 Sk
2. Špatná komunikace mezi managementem a zaměstnanci	27	65	65	26	17	12 Hu
3. Špatná spolupráce mezi kolegy	25	62	62	24	12	10 Hu
4. Nedostatek kontroly zaměstnanců v organizaci jejich práce	19	62	62	16	10	4 Hu
5. Problémy ve vztahu vedoucí–zaměstnanec	19	60	60	20	11	3 No
6. Časový pres	52	80 Š	55	67	53	31 It
7. Nejistota zaměstnání	27	44	44	22	37	11 M
8. Dlouhá a nepravidelná pracovní doba	22	42	42	27	13	7 It
9. Nejasná personální politika	14	39 T	33	11	9	4 Hu
10. Diskriminace (na základě věku, pohlaví nebo rasy)	7	29	29	4	3	0 M

Legenda: ČR – Česká republika, Sk – Slovensko, N – Německo, Š – Švédsko, It – Itálie, Hu – Maďarsko, T – Turecko, M – Malta, No – Norsko

Výše uvedené faktory jsou součástí psychosociálních rizik, která ohrožují firmu a její zdraví zevnitř. Ačkoliv existuje v literatuře přiměřená shoda o povaze psychosociálních rizik, je třeba poznamenat, že nové formy práce vedou k novým rizikům – ne všechna jsou už zastoupena ve vědeckých publikacích (EASHW, 2010 p. 39). Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví popisuje deset aktuálních psychosociálních nebezpečí ve firmách:

1. Pracovní náplň: nedostatek různorodosti nebo kratších pracovních cyklů, roztříštěná či nesmyslná práce, nedostatečné využívání schopností, vysoká míra nejistoty, nepřetržité vystavování se kon-

taktu s lidmi skrze práci.

2. Pracovní zátěž a pracovní tempo: pracovní přetížení nebo nedostatečná zátěž, nelidské, „strojové“ tempo, velký časový tlak, neustálé šibeniční termíny.
3. Plán práce: práce na směny, noční směny, neflexibilní pracovní plány, nepředvídatelná pracovní doba, dlouhá pracovní doba nebo bez kontaktu s lidmi.
4. *Kontrola*: nízká účast na rozhodování, nedostatek kontroly nad pracovním zatížením, tempem či prací na směny, atd.
5. Prostředí a vybavení: nedostatečné vybavení, vhodnost nebo údržba, špatné prostředí jako například nedostatek prostoru, špatné osvětlení nebo nadměrný hluk.
6. *Organizační kultura a její fungování*: špatná komunikace, nízká úroveň podpory v řešení problémů a osobním rozvoji, nedostatek vymezení nebo shody na organizačních cílech.
7. *Mezilidské vztahy v práci*: sociální nebo fyzická samota, špatné vztahy s nadřízenými, mezilidské konflikty, nedostatek sociální podpory.
8. *Role v organizaci*: nejednoznačnost rolí, konflikt rolí a odpovědnost za lidi.
9. *Kariérní rozvoj*: kariérní stagnace a nejistota, nedostatečná nebo přehnaná propagace kariérních možností, špatné platy, nejistota zaměstnání, nízký společenský význam práce.
10. Soulad práce–soukromí: protichůdné požadavky zaměstnání a soukromého života, nízká podpora soukromého života, problémy paralelních kariér (2010 p. 41)

Ve všech těchto rizicích, která způsobují nadměrný stres, se odráží nedostatečný zájem o zaměstnance, jejich ocenění, respekt projevený férovým přístupem a vyhovujícím pracovním prostředím, což může být také způsobeno právě nefunkčním či neexistujícím systémem interní komunikace (kurzívou jsou zvýrazněna rizika úzce související s komunikací). Profesor psychosociální medicíny Levi předpokládal, že cena stresu v práci a s tím spojených psychických zdravotních problémů v EU-15 dělala průměrně 3–4 % HDP, což odpovídalo 265 miliardám eur ročně (2002).

V rámci prevence psychosociálních rizik bylo dále zkoumáno využívání šesti opatření na pracovišti: školení zaměstnanců, změn v organizaci práce, změn pracovního prostředí či pracovní doby, důvěrného poradenství pro zaměstnance a vytvoření systému pro řešení konfliktů. Důvěrné poradenství zaměstnancům je v ČR třetí nejnížší (jen 17 %) po Slovinsku (13 %) a Španělsku (9 %) ze všech 27 států EU, kde byl průměr 34 %. V procedurách řešení konfliktů byla ČR lehce pod evropským průměrem (20 %), který sám o sobě byl nejnížší z ostatních opatření (23 %) (EASHW, 2010 p. 47). Zdrojová tabulka je uvedena v **Tabulka 11: Opatření na odstranění psychosociálních rizik (za 3 roky) dle zemí (v %)** v Přílohách na str. 166.

Stav z roku 2011

Výsledky prvního českého výzkumu úrovně interní komunikace v českých firmách na internetových pracovních portálech, který proběhl v lednu v roce 2011, se shodují s výsledky Evropské

agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví. Také z nich plyne, že se u nás význam vnitřní komunikace podceňuje. Za účasti 18 000 respondentů pracujících ve firmách s více než 80 zaměstnanci se zjistilo, že se interní komunikaci ve firmě věnuje malá pozornost (56 % dotázaných) (Kejřhová, 2011). Výsledky průzkumu pořádaného Institutem interní komunikace ve spolupráci se společností LMC potvrdily, že téměř tři čtvrtiny firem interní komunikaci vůbec nehodnotí a téměř polovina firem – respondentů nemá ve své firmě jasně deklarovanou strategii interní komunikace (49 %). O nejistém postavení interní komunikace svědčí i to, že respondenti nebyli schopni vnitropodnikovou komunikaci ve struktuře firmy jasně zařadit: Více než polovina dotázaných ji řadí mezi lidské zdroje a dalších 15 % ji chápe jako součást korporátní komunikace. Většina firem interní komunikaci ztotožňuje s konkrétními komunikačními nástroji a nepojímá ji ve své strategii komplexně, aby vymezila přímo obsah, cíle a procesy komunikace. Co se týče manažerů zabývajících se interní komunikací, nadpoloviční většina (56 %) nepovažuje své postavení ve firmě za silné a pouze 31 % vnímá míru investice vlastní firmy do komunikace jako dostatečnou. Povzbudivým faktem do budoucna je tvrzení 46 % dotázaných, že jejich firma bude investovat do interní komunikace i v období recese.

V médiích využívaných k interní komunikaci je patrný **příklon k technologiím**, zejména snaha o **maximální využívání intranetu a e-newsletterů**. Navzdory tomu se však stále **častěji využívají tradiční** prostředky komunikace – mítinky, akce a nástěnky, z nichž naposledy jmenovaný je nejpopulárnějším kanálem pro 70 % dotázaných. Z toho plyne, že význam osobní komunikace, kde se osobního přesvědčování nejvíce využívá, je nepostradatelný a tradičně silný (Holá, a další, 2011).

Stav z roku 2012

Zatím nejnovější průzkum mezi českými firmami z roku 2012, realizovaný opět společností LMC ve spolupráci s Institutem Interní Komunikace, měl zjistit, nakolik se firmy interní komunikací zabývají. Ukázalo se, že přestože téměř všechny firmy vnímají **zásadní dopad** interní komunikace na chod firmy, interní komunikaci se vůbec nezabývá téměř třetina oslovených firem. Ostatní společnosti (70 %) potvrdily, že interní komunikaci používají a mají nastavený systém a pravidla, která ji upravují a pomáhají řídit (LMC), což znamená výrazný posun oproti výsledkům předchozího výzkumu. Pozitivem bylo, že většina dotázaných (95 %) uvedla, že interní komunikace podle nich **ovlivňuje pracovní výkon, chování a jednání zaměstnanců**.

Téměř polovina dotázaných (46 %) má zodpovědnou osobu za interní komunikaci v strategickém řízení společnosti, takže příležitosti k prosazování role interní komunikace ve velké části firem jsou. V českých firmách spadá interní komunikace nejčastěji pod personální oddělení. V těchto firmách se o interní komunikaci nejčastěji stará **jeden** (36 %) nebo dva (20 %) **zaměstnanci**. Tradičně mají interní komunikaci na starosti personalisté, na které ji deleguje 40 % oslovených firem. Za nimi se s velkým odstupem umístily marketingové firmy (10 %) a IT oddělení (8 %), u něhož se jedná pravdě-

podobně o používání nástrojů elektronické komunikace, jako je e-mail, intranet a podobné komunikační kanály. Samostatné oddělení interní komunikace mají pouze ve 3 % dotázaných společností.

Průzkum s 252 respondenty z řad managementu z 225 firem (polovina z nich má méně než 250 zaměstnanců) ukázal, že pokud už je interní komunikace vnímána jako důležitý faktor v rámci fungování společnosti, často jí schází podpora managementu, který interní komunikaci buď nedoceňuje, nebo nedostatečně prosazuje. Hlavní příčinou, proč je interní komunikace stále ještě hodně opomíjená, je podle nich nedostatek času a vůle odpovědných osob. Dále pak špatně nastavené procesy, které byly hodnoceny spíše jako menší překážka (LMC, 2012).

Ač většina dotázaných (95 %) uvedla, že interní komunikace podle nich ovlivňuje pracovní výkon, chování a jednání zaměstnanců, komunikace je stále považována za samozřejmost, které se nemusí věnovat příliš mnoho pozornosti. Manažeři se často vymlouvají na **nedostatek času**. Firmy totiž nevěří, že by její zefektivnění mohlo přinést znatelný posun v hospodářských výsledcích (LMC, 2012). Pravdivost tohoto principu se zdá být dotvrzována zjištěním, že i míra investic vlastní firmy do komunikace není vnímána jako dostatečná (31 % dotázaných) (Kejhová, 2011). Pozitivním posunem bylo zjištění, že 70 % společností má nastavený systém a pravidla interní komunikace, která ji upravují a pomáhají řídit. Obtížnost zajištění funkční komunikace proporcionálně roste s velikostí firmy, v čemž zásadní roli hraje firemní kultura, která určuje styl a tón komunikace.

Na poli nástrojů využívaných k interní komunikaci se lze setkat opět s těmi tradičními – telefon a e-mail denně používá 75 % zúčastněných firem. Méně je používán také intranet (téměř 40 %), na oblibě získávají pro kratší sdělení méně formální SMS. Následují klasické nástěnky, které v době digitálních technologií mohou působit jako přežitek, nicméně své místo v interní komunikaci si úspěšně drží. Moderní nástroje jako interní sociální sítě, blogy nebo interní Wiki¹¹ jsou zatím v menšině. Poměrně běžně je používají hlavně velké firmy, kde jsou moderní nástroje také velmi sofistikované (IBM nebo ČEZ). Začínají se však objevovat i u středních firem, jež postupně zjišťují, že nejen velkým firmám se vyplatí investice do nástrojů pro zefektivnění interní komunikace. Nejen že umožňují lepší sdílení informací napříč odděleními i úrovněmi, ale poskytují také potřebnou motivaci zaměstnanců, kteří získávají pocit, že i na jejich názoru záleží. Firmy, které se do nějakého projektu v této oblasti přece jen pustí, bývají velmi překvapeny. A to nejen vyčíslitelnými přínosy, ale také změnou klimatu ve firmě směrem ke spokojenějším a loajálnějším zaměstnancům (LMC, 2012).

Výše uvedené závěry postihují téma jen průřezově. Efektivitou komunikace a jejím měřením se bude podrobněji věnovat následující kapitola.

¹¹ Wiki je označení webů (nebo obecněji hypertextových dokumentů), které umožňují uživatelům přidávat a měnit jejich obsah, což je často využíváno ve skupinové komunikaci (Wiki, 2002).

4.2 EFEKTIVITA INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

4.2.1 ÚSKALÍ MĚŘENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKACE

Vyjádřit návratnost investic u pořizovaného majetku, jako jsou výrobní zařízení, je jednodušší, než vyčíslit zhodnocení zvyšování produktivity nástrojů, jako třeba aktualizace softwaru nebo vylepšení zaměstnaneckých výhod. Změřit výsledky komunikačních plánů je ještě náročnější. Existuje několik důvodů, proč je výpočet návratnosti investic do plánů vnitřní komunikace obtížnější:

1. Jednotlivé části komunikace nemohou fungovat ve vzduchoprázdnu. Zaměstnanci získávají informace a názory z mnoha zdrojů, které společnost vždy nemá pod kontrolou. Posoudit izolovaně nějaký informační bulletin a pominout vliv dalších forem komunikace v organizaci je zbytečné. I v tom nejmenším pracovním týmu mohou mít ústní komunikace, vztahy s vedoucími a organizační historie hluboký efekt na to, je-li bulletin čten, nebo použit na setření mastnoty z dopravníkových pásů (Sprague, et al., 2002).
2. Účinek i té nejpřemýšlenější interní komunikace může být zmařen jinými faktory. Nekonzistentní či nešikovné chování managementu, hroutící se hospodářství nebo narušení chodu organizace způsobené událostmi jako jsou fúze a akvizice mohou zkreslit výsledky. Je to podobné jako zhodnocení přímého dopadu reklamní kampaně, kde se dá spočítat počet zhlédnutí, ale už ne dopad na reakce spotřebitelů (Sprague, et al., 2002).

Je obecně známo, že komunikace je umění a ne věda. Pouhá přítomnost zpravodajů, intranetu a dalších komunikačních prostředků není důkazem jejich kvality nebo přitažlivosti. Ve skutečnosti je běžné, že špatně pronesený projev, napsaný dopis, email nebo video mají přesně opačný efekt, než se očekává: znuděný příjemce, který touží být povzbuzován, rozzlobený pracovník, který se potřebuje cítit oceňovaný, manažeři zavaleni matoucí a netříděnou hromadou informací... Množství vnitřní komunikace přispívá jen částečně k její efektivitě. Výzkum prokázal, že je dnes celosvětovým problémem spíše nadbytek komunikace, pocházející obzvláště ze záplavy stereotypních emailů. Spraguem citovaná studie firmy Rogen International z roku 2001 objevila, že 30 % emailů, které zaměstnanci dostávají, se přímo netýká výkonu jejich práce. A to dle toho nejoptimističtějšího odhadu (2002)!

4.2.2 EKONOMICKÁ EFEKTIVITA PODNIKU

Jedna z definic, která se k měření a hodnocení efektivnosti podniku vztahuje (viz *Definice efektivity* na str. 40), je schopnost efektivního jednání nebo produkce s minimálním množstvím ztrát, výdajů nebo zbytečného úsilí. Efektivita často vyjadřuje procentuální poměr toho, co je dosaženo, oproti tomu, co dosaženo může být, přičemž 100 % je ideální stav. Efektivita je tedy kvantifikovatelný údaj určený procentem výstupu k maximálnímu možnému výstupu. Nejrozšířenější chápání významu efektivity v podniku má souvislost s finančním hodnocením (ČZU v Praze).

Pro hodnocení výkonnosti podniku se velmi často využívají poměrové ukazatele, mezi které se řadí ukazatele rentability poměřující zisk se zdroji. Jejich smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti a zhodnocování vložených prostředků. Patří sem rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA), rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE), rentabilita vloženého kapitálu (ROI), hrubá zisková marže, rentabilita tržeb (ROS) nebo ukazatel nákladovosti (ČZU v Praze). Jeden z nejčastěji používaných ukazatelů celkové úspěšnosti firmy je právě rentabilita vloženého kapitálu neboli míra návratnosti investic (v originále *Return on Investments* – dále jen ROI). Existují dva způsoby, jak ovlivnit ziskovost podniku – buď zvýšit příjmy, anebo snížit fixní nebo variabilní náklady. Efektivní vnitřní komunikace může docílit obojího.

Příjmy lze zvýšit správným druhem informací, školením nebo motivací, jež ovlivní přímé prodejce, kteří pak prodají více. To je důvodem, proč firmy utrácí miliardy za prodejní setkání, pobídky a školení prodejců. Podobné programy mohou vybavit běžného zaměstnance, aby se stal mluvčím či vyslancem, což pravděpodobně opět zvýší prodeje (Sprague, et al., 2002). V současnosti je velká pozornost věnována i „vnitřní značce“ (viz str. 77 *Pověst dobrého zaměstnavatele*79), což jsou např. plány s cílem sladit zaměstnancovo chování a vnímání společnosti s vnějším marketingem a reklamou, což může jít i na vrub **výdajů**. Toto významnější využití vnitřní komunikace může minimalizovat plýtvání, zlepšit poměr mezi náklady na pracovníka a hodnotou, kterou vytváří, a snížit finanční závazky. Takové úspory jsou reálné a dopady na zisk dramatické. V mnoha případech je tento úzký vztah dostatečně zřejmý na to, aby ospravedlnil výdaje na vnitřní komunikaci, která v podstatě pozitivní ROI garantuje. Jedny z nejpalčivějších a těžko řešitelných problémů v amerických firmách, jak uvádí Del Brocco se Spraguem, jsou: **rozsáhlá zaměstnanecká a zákaznická fluktuace, kvalita výrobků a zaměstnanecké odbory**, které souvisí s poměrem nákladů pracovníků na hodnotu jejich práce, a soudní postihy **za sexuální obtěžování a diskriminaci**, které představují významnou finanční zátěž. Toto jsou oblasti vnitřní komunikace, v nichž i nepatrný posun k lepšímu výrazně sníží náklady (2002). Výsledky následujících výzkumů efektivity vnitropodnikové komunikace odpoví na otázku, existuje-li mezi kvalitou interní komunikace a ziskovostí podniku nějaký významnější vztah.

Komunikační ROI

Komunikace je důležitá pro výkon a pracovní postoje zaměstnanců, kteří jsou nejsilnějším motorem úspěšnosti firmy (Yates, 2006). Severoamerická konzultační firma Watson Wyatt Worldwide z chicagské Illinois zahájila v roce 2003 rozsáhlý výzkum zaměřený na měření efektivní interní komunikace a jejího konkrétního přínosu firmám, které se efektivní komunikací zabývají. *Komunikační ROI*, jak se výzkum nazýval, předložil přesvědčivé důkazy o tom, že společnosti s vysoce efektivní interní komunikací dosahují jednoznačně vyšší organizační stability a z toho plynoucích lepších finančních výsledků. Zajímavé výsledky, že účinná komunikace je jedním z hlavních hybatelů finanční výkonnosti firmy, byly potvrzeny a doplněny následným výzkumem v roce 2005–2006, který

analyzoval odpovědi už 335 účastníků – 260 amerických a 75 kanadských firem (Yates, 2006). Složitými statistickými metodami zjišťovali, existuje-li nějaký vztah mezi finančními výsledky a organizačními opatřeními v oblastech vnitřní komunikace (Luss, et al., 2008). Studie objevila, že mezi vnitřní komunikací a výkonností podniku existuje silná korelace. Cílem průkopnické studie bylo také zjistit, jaké osvědčené praktiky z oblasti interní komunikace mají na výsledku největší podíl.

Pro účely komunikační ROI firma Watson Wyatt nejprve definovala organizaci s efektivní komunikací jako tu, která vyniká v určitých oblastech (Yates, 2006). Dle studie jsou to oblasti rozhodující pro zajištění dostatečné informovanosti, vzhledu a motivace zaměstnanců, kterou potřebují k jednání směřující ke kladeným výsledkům – jinak řečeno, jsou komunikačními komponenty organizační efektivnosti. Konkrétní opatření v těchto oblastech vedou k prokazatelně lepším obchodním výsledkům (Luss, et al., 2008). Jsou to:

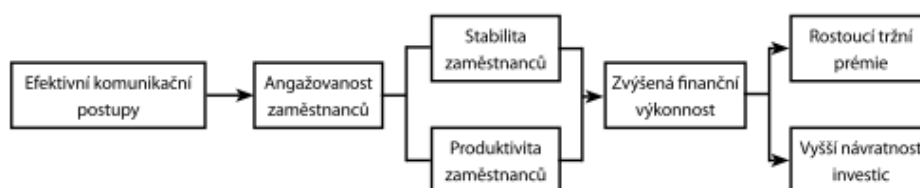
1. vyškolení zaměstnanců ve firemní kultuře a hodnotách,
2. pomoc zaměstnancům v porozumění podnikání firmy,
3. sladění činnosti zaměstnanců s potřebami zákazníka,
4. informování zaměstnanců o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy,
5. informování zaměstnanců o hodnotě poskytovaných zaměstnaneckých benefitů,
6. vysvětlování a propagace nových plánů a strategií,
7. začleňování nových pracovníků do organizace,
8. projevování silného jednotného vedení při organizačních změnách.

Na základě odpovědí účastníků na více než 150 otázek o efektivitě jejich firmy (Luss, et al., 2008) v každé z výše zmíněných oblastí výzkumníci dle celkového dosaženého skóre seřadili a rozdělili zkoumané firmy do **tří** základních skupin:

- ✦ vysoce efektivní firmy (první třetina firem – ta s nejlepšími výsledky),
- ✦ středně efektivní firmy (prostřední třetina firem),
- ✦ málo efektivní firmy (poslední třetina firem s nejhoršími výsledky).

Vědci následně analyzovali a porovnávali vybrané finanční výsledky a organizační opatření v uvedených třech skupinách a zjistili statisticky významné rozdíly, které jasně ukazují silnou korelaci vysoce efektivní komunikace s vyšší finanční výkonností a organizační stabilitou. Vyvodili z toho závěr, že efektivní komunikační postupy formují angažovanost zaměstnanců, jejich produktivitu a stabilitu, což pak následně vyústí ve zvýšené úsilí, které vede k celkovému zvýšení výkonnosti podniku. To ve finále generuje konkrétní finanční výnos, resp. zisk – viz **Obr. 12** na str. 72 (Yates, 2006) a samozřejmě snižuje i zaměstnaneckou fluktuaci (Holá, a další, 2011). Komunikační programy, které způsobují změnu v chování zaměstnanců, mají s finančním výkonem největší korelaci (Luss, et al., 2008). Další zjištění tento vztah jen potvrzují.

Efektivní komunikační zvyky přinesly v průběhu pěti let (2000–2004) firmám s vysoce efektivní komunikací ve srovnání s firmami, které mají nízkou efektivitu komunikace, **vyšší tržní prémii**¹² (její



Obr. 12: Vliv efektivní komunikace na ziskovost (Yates, 2006)

nárůst o 19,4 % vlivem významného zlepšení komunikační efektivity), akcionářům **vyšší návratnost vlastních investic**¹³ [o 57% více (Yates, 2006), od 2002 do 2006 91% návratnost investic v komunikačně vysoce efektivních firmách místo 58 % návratnosti méně efektivních firem (Luss, et al., 2008)], prokazatelné **zvýšení angažovanosti** zaměstnanců (4,5násobek u firem s vysokou úrovní efektivity komunikace) a **snížení fluktuace** (o 20 % menší roční fluktuace než konkurenti s nižší úrovní efektivity komunikace). Firmy s vysoce efektivní komunikací kromě přímých nákladů spojených s odchodem pracovníka ušetří čas i peníze na vyhledávání a integraci nových pracovníků do firmy, dále využívají jako značnou výhodu svých stabilních, tedy i zkušených a angažovaných pracovníků, kteří rozumí činnosti firmy a kteří svou práci vykonávají bez problémů a zajišťují tak hladký chod firmy (Yates, 2006).

Mnozí se domnívají [dle (Yates, 2006)], že efektivní komunikace je výsledkem vynikající finanční výkonnosti, což by znamenalo, že úspěšné firmy mají více peněz na investice do komunikace. Asi nejdůležitějším objevem je, že efektivní komunikace jako ukazatel finanční výkonnosti hraje spíše prvořadou než druhořadou roli. Ze studie prokazatelně plyne, že prvotním nastavením efektivní komunikace lze dojít k vyšší prosperitě. Opačným směrem však cesta nevede.

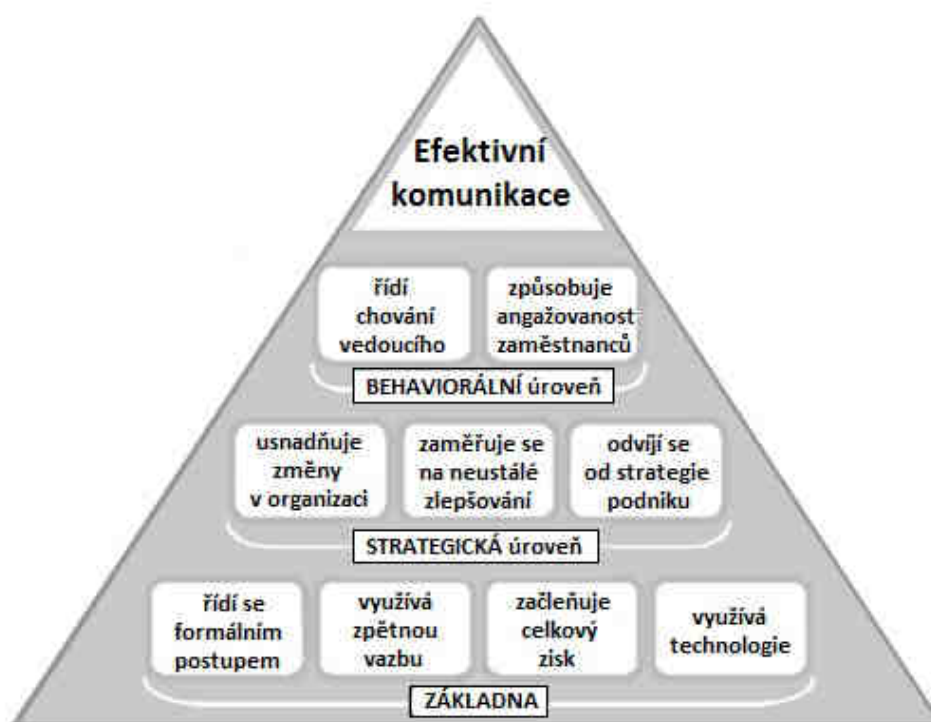
Komunikační efektivita firem účastnících se průzkumu v období 2003–2004 a 2005–2006 byla také srovnávána s jejich finančními výsledky za předchozí, aktuální a následující roky. Korelace mezi efektivností komunikace a následné finanční výkonnosti (o rok později) byla dvakrát větší než korelace mezi komunikační efektivitou a finančními výsledky předchozího (o rok dřív) roku. Ukazuje to, že efektivní komunikace je motorem, nikoliv výsledkem vysoké finanční výkonnosti (Yates, 2006).

Přestože se efektivní komunikace může zdát jako nejasný a neuchopitelný koncept, průzkum firemní praxe zřetelně ukazuje, že vysoce efektivní firmy používají specifické komunikační postupy a standardy, které vedou firmu ke kvantifikovatelným výsledkům. Firma Watson Wyatt Worldwide

¹² Tržní premie (z ang. *market premium*) je mírou nárůstu tržní hodnoty firmy, tj. zhodnocení nehmotných aktiv (např. značka, lidský kapitál) (Yates, 2006), což je rozdíl mezi dlouhodobou průměrnou výnosností akcií a výnosností státních dluhopisů.

¹³ V angličtině *Total Return to Shareholders* (TRS) čili hodnota pro akcionáře znamená změnu ceny akcie za určité období, plus dividendy (Yates, 2006).

proto za pomoci otázek z průzkumu vytvořila a otestovala žebříček představující různé aspekty komunikačních politik a postupů. Jedná se o devět oblastí, jejichž spolehlivost byla statisticky ověřena¹⁴ metodami, které měří vnitřní konsistenci dat a ověřují přítomnost závislosti v datech. K nim následně přiřadili vypočítané číselné hodnoty vlivu na zisk (Luss, et al., 2008). Zjištěné praktiky obsahují to, co Watson Wyatt nazývá *Hierarchie efektivní komunikace*, což je základem efektivní vnitřní komunikace (Yates, 2006). V této hierarchii se ukazuje propojení mezi základními a nadstavbovými prvky komunikace, které dohromady vytvářejí synergické efekty fungující komunikace. Hierarchie má formu pyramidu a tvoří ji tři stupně, z nichž každý představuje konkrétní komunikační postupy. Pyramida vychází z devíti základních komunikačních standardů, jejichž součinnost vede zaměstnance od informovanosti k pochopení principů firemního podnikání, k přijetí firemních cílů a dále až k vlastní zodpovědnosti za pracovní výkon spojený s prosperitou firmy. Pyramidu jako vyjádření hierarchie komunikačních standardů ilustruje **Obr. 13**.



Obr. 13: Komunikační pyramida (Yates, 2006)

Nejnižší úroveň pyramidy je základna – základ pro efektivní komunikaci, což je pevný svazek tvořený čtyřmi základními komunikačními procesy. Jejich přítomnost je fundamentální, neboť jejich absence znemožňuje další případné nastavení komunikace. Jejimi prvky jsou **formálně nastavená komunikace, efektivní využívání zaměstnanecké zpětné vazby, začlenění zisku do odměn a používaná technologie**. Na druhé, strategické úrovni pyramidy si klade komunikační úsilí za cíl propojit efektivní komunikaci s prosazováním strategických obchodních cílů ve firmě. Hlavní komunikační ná-

¹⁴ Použita metoda *Cronbach alpha*.

stroje jsou využívány při **usnadnění změny, zaměření na trvalé zlepšování a zapojení pracovníků do podnikové strategie**. Behaviorální úroveň, nejvyšší stupeň pyramidy, je pomyslnou třešničkou na dortu a může být vytvořena jen za předpokladu pevných předchozích částí pyramidy. Na tomto stupni je komunikace využívána ke zvýšení oddanosti a věrnosti zaměstnanců tím, že se soustřeďuje na vztahy mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Tento stupeň zahrnuje aktivity vedoucí k zvýšení zodpovědnosti za očekávaný pracovní výkon zaměstnanců. Komunikační postupy jsou korigovány tak, aby vytvářely podporu manažerské komunikaci zejména ve dvou konkrétních směrech: **řízení žádoucích manažerské komunikace a vytvoření zainteresovanosti zaměstnanců**. Souhrnné výsledky uvedených devíti komunikačních praktik se slučují na vrcholu pyramidy v efektivní komunikaci. Firma, která dosáhne vrcholu, je schopna řídit žádoucí změny v chování svých zaměstnanců. Očekávané chování a výkony pracovníků se pak promítají v konkrétní práci a ta generuje pozitivní obchodní a finanční výsledky. Každý prvek je zásadní, některý hraje důležitější roli než ostatní, ale absence kteréhokoli by zmařila výsledek jiného. Integrace všech jednotlivých procesů do jednoho přináší výsledky v podobě efektivní komunikace. Pyramida může sloužit jako návod pro nastavení efektivní komunikace, která jednoznačně vyústí ve větší organizační stabilitu a zlepšené finanční výsledky (Yates, 2006). Pro potřeby této práce bude pro tyto oblasti používán termín *komunikační pyramida*.

V pořadí třetí studie firmy Watson Wyatt Worldwide, která úhrnem prozkoumala více než 750 firem představujících více než 12 milionů zaměstnanců po celém světě, hledala odpověď na dvě otázky: které komunikační praktiky vedou k největší přidané hodnotě a v případě, že je zaměstnavatel omezený zdroji a časem, na které oblasti interní komunikace by měl zaměřit své úsilí, aby získal co nejvyšší ROI. Další studie komunikační ROI z roku 2007–2008 s názvem *Tajemství těch nejvýkonnějších: Jak se odlišují firmy s vysoce efektivní zaměstnaneckou komunikací* potvrzuje závěry předchozích studií, totiž že komunikační efektivita je hlavním ukazatelem finanční výkonnosti (Luss, et al., 2008). Za použití složitých statických metod k prokázání této závislosti identifikovali oblasti komunikace, které mají na zisk největší vliv, a nazvali je *rozhodující oblasti komunikace*. Výzkum ukázal, že finančně nejvýkonnější firmy vynikají v šesti klíčových oblastech komunikace: **zaměření na zákazníka, nasazení zaměstnanců, komunikace manažerů, management změny, měření efektivity a pověst dobrého zaměstnavatele** (Yates, 2008).

Studie, které zjišťovaly, má-li kvalita vnitřní komunikace nějaký vliv na ziskovost, ukázaly, že firmy s vysoce efektivní interní komunikací ve finančních výsledcích významně převyšují firmy s komunikací méně efektivnější (Finney, 2008). Stejně tak je zřejmé, že existuje úzký vztah mezi každou částí interní komunikace a postoji zaměstnanců, a tím i morálkou, produktivitou, řízením nákladů, týmovou prací, bezpečností a ochotou ke změně, což je nejžádanějším zaměstnaneckým chováním (Sprague, et al., 2002).

4.3 IDENTIFIKACE OBLASTÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Výsledky výzkumů uvedených v předchozích částech přinášejí zjištění, že existuje prokazatelná a také významná korelace mezi kvalitou vnitřní komunikace a ziskovostí firmy. V této kapitole budou identifikovány oblasti vnitřní komunikace, na které by se firma měla zaměřit. Jedná se o syntézu oblastí komunikace, jejichž zvýšená efektivita má primárně vliv na minimalizaci výdajů, nebo vede k zvýšení příjmů, jako je tomu v případě výzkumu komunikační ROI nebo rozhodujících oblastí komunikace. Syntézou uvedených pramenů byly identifikovány následující oblasti:

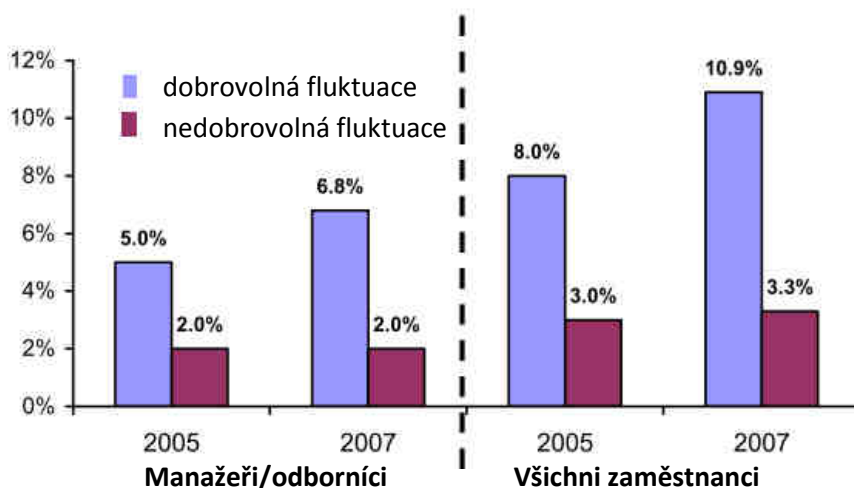
1. **Angažovanost** neboli nasazení (zainteresovanost¹⁵) zaměstnanců vyjadřuje nastavení přímé souvislosti mezi konkrétní prací zaměstnanců a obchodními výsledky prostřednictvím klíčové role manažerů, kteří informují zaměstnance o dění ve firmě (Yates, 2006). Nejvýkonnější firmy se mohou pochlubit 4x větším nasazením zaměstnanců a tím pádem i vyšší finanční výkonností (Yates, 2008). Výzkum Watson Wyatt's Work USA™, který zkoumal postoje zaměstnanců, prokazuje silnou závislost mezi angažovaností zaměstnanců a finanční výkonností. Tento vztah byl potvrzen statisticky i ekonomicky za posledních deset let. Na tomto základě byl zkoumán vztah mezi komunikačními praktikami, angažovaností zaměstnanců a mírou jejich fluktuace (Luss, et al., 2008). Pokud se podaří zaangažovat zaměstnance do podnikání, zvýší se jejich nasazení a sníží se zaměstnanecká fluktuace. Pro podniky jsou ztráty důsledkem zaměstnanecké fluktuace obrovské. Pokaždé, když musí být nahrazen zaměstnanec, musí společnost zaplatit odstupné¹⁶, pokrýt povinnosti zaměstnance, zadat inzeráty, zaplatit náboráře, vést rozhovory a průběžně kontrolovat, vybrat kandidáta (snad správného!), přihlásit náhradníka a poskytnout zaškolení a výcvik. Zaměstnavatel může počítat s dobou od 3 do 12 měsíců, než se náhrada, nový zaměstnanec, zaběhne a začne produkovat, pokud tedy bude ještě ve firmě pracovat. Přímé náklady jsou ohromné, ale riziko zpoždění projektů, ztráta zákazníků díky nezkušenosti nových zaměstnanců je ještě významnější. Ministerstvo práce Spojených států odhaduje náklady na výměnu zaměstnance v průměru na třetinu roční mzdy. Jiné zdroje [citován (Sprague, et al., 2002)] uvádějí až 1,5násobek roční mzdy kvůli vysoké částce odškodného zaměstnanci. Watson Wyatt potvrzuje, že náhrada lidí v podniku je velmi nákladná záležitost. Celkové náklady náhrady předpokládá mezi 48 až 61 % ročního platu pracovníka na konkrétní pozici (Human Capital Index® study, 2005).

S časovým odstupem není překvapením, že zaměstnanecká fluktuace v severoamerických společ-

¹⁵ V angličtině je používán termín *line of sight*, který znamená přímou viditelnost či zorné pole. V tomto kontextu značí, že zaměstnanec zná obchodní strategii a věří jí. Je také rozhodnutý přispět k jejímu dosažení, protože přesně ví, jaké kroky má k jejímu naplnění udělat (Krow, 2012).

¹⁶ V USA se musí ještě vypořádat s COBRA (*The Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act*), což je pokračující přístup k příspěvkům na zdravotní péči pro rodinu pracovníka po určitou dobu po odchodu ze zaměstnání.

nostech vlivem krize vzrostla ze 7 % na skoro 9 % v odborných profesích a ještě víc (z 11 na 14 %), brali-li se v úvahu všichni zaměstnanci – viz **Obr. 14**. Zajímavostí je, že dva roky před americkou *těžkou recesí* (tj. v roce 2005) i v jejím počátku v roce 2007 byla dobrovolná fluktuace vždy několikanásobně vyšší než nedobrovolná, na které se nepříznivé podmínky v ekonomice skoro vůbec nepode-



Obr. 14: Míra dobrovolné a nedobrovolné fluktuace v severoamerických firmách (Luss, et al., 2008)

psaly (Luss, et al., 2008). Jako by byla předzvěstí krize. Nabízí se závěr, že i velmi nepříznivé vnější prostředí na nedobrovolnou fluktuaci, tedy z rozhodnutí vedení, nemá příliš vliv. Ale zato se velmi odrazilo na té dobrovolné, což mohly pravděpodobně způsobit nepříznivé podmínky ve firmě. Dalším vysvětlením tohoto jevu mohou být nedobrovolné odchody prezentované z ekonomických důvodů jako dobrovolné (pracovník je k „dobrovolnému“ odchodu různými praktikami přinucen). Přestože skoro všechny organizace měří fluktuaci, nejsou přesné způsoby klasifikace, např. takových případů dobrovolných–nedobrovolných odchodů, známy.

V sousedním, nám mentalitou podobném, Německu pracuje ze 100 lidí pouze 16 % s nasazením. „Nepřetrhne“ se 69 % z nich a práci nesnáší či částečně aktivně pracuje v neprospěch společnosti celých 15 % zaměstnanců – viz **Obr. 15** na další straně. Vnitřní „výpověď“ angažovanosti stojí milióny eur. Situace v našich firmách je podobná (Hajzler, 2008).

Celosvětově je v práci až 80 % zaměstnanců pasivních až nespokojených. Globální ekonomika tedy stojí na 20 % zaměstnanců. Jen 50 % zaměstnanců je schopno přesně popsat, co se od nich v práci očekává a jaké přesné výstupy mají dodávat. Až 80 % zmetků a špatně odvedené práce pramení z faktu, že pracovníkům byla práce špatně zadaná a oni improvizovali při řešení [Gallupův ústav citován v (Holá, a další, 2011)]. To je jedním z přesvědčivých argumentů, proč komunikovat a komunikovat efektivně.

Jak se celosvětová ekonomika postupně vzpamatovává z finanční krize, najednou jsou k vidění společnosti, pro něž je udržet si zaměstnance zásadním problémem (Bersin, 2013). V některých odvětvích (maloobchod, záruční a pozáruční servis, pohostinství) je 30–40% zaměstnanecká fluktuace

naprosto běžná. Některé organizace jsou dokonce na vysoké fluktuaci založené – starají se o to, aby byla práce jednoduše osvojitelná a noví lidé se mohli rychle asimilovat. Výzkum Deloitte ukazuje, že to však není rozumná strategie. Bez ohledu na pozici firmě stálí zaměstnanci přinášejí mnohonásobně větší hodnotu než ti, co firmou jen „proletí“. Potvrzují, že celkové náklady na ztrátu zaměstnance se pohybují v rozsahu od tisíců dolarů po 1,5–2násobek roční mzdy (Bersin, 2013).

V České republice výši fluktuace měřila společnost TREXIMA. Výsledky jejího HR Monitoru ukazují,



Obr. 15 Zaměstnanecké nasazení v německých firmách (v %) (Die Welt, 2007)

že průměrná míra fluktuace zaměstnanců u firem s více než 100 zaměstnanci v roce 2012 byla 11,5 %. Vyšší fluktuace byla pozorována u firem se zahraničním vlastnictvím, dále u firem podnikajících ve stavebnictví a v obchodě. Za zdravou míru fluktuace, kdy se udržuje „vnitřní“ trh práce, příliv nových lidí a nápadů, se považuje hodnota 5–7 %, což je výrazně nižší procento než vyplynulo z HR Monitoru (Holínek, 2013). Budování skupiny stálých zaměstnanců jde samozřejmě ruku v ruce se snížením zaměstnanecké fluktuace a dalšími podobnými důsledky.

2. **Pověst dobrého zaměstnavatele**¹⁷ znamená vytvoření dobrého jména firmy jako zaměstnavatele. Společnosti utratí milióny dolarů na rozvíjení přesvědčivé obchodní značky, která buduje zákaznickou věrnost výrobku nebo službě. Výzkum Watson Wyatt poukazuje na rostoucí zájem v nasměrování těchto investic do budování věrnosti vůči zaměstnavateli. Dobré jméno firmy jako zaměstnavatele znamená snoubení všech prvků v zaměstnaneckou smlouvu a její propojení s obchodními cíli. Zahrnuje jazyk, zprávy, místo, grafiku, balení a média stejně jako je to u vnější značky. 55 % vysoce efektivních firem uvádí, že mají jasnou pověst dobrého zaměstnavatele v porovnání s 18 % málo efektivních firem (Yates, 2008).

3. **Zaměření na zákazníka** znamená postavit zákazníka na první místo a zajistit, aby všichni členové organizace pochopili, jak jejich snaha formuje zkušenosti zákazníků. V tomto rostoucím trendu větší

¹⁷ Z anglického originálu *Employer brand*.

zaměřenosti na zákazníka vedou kanadské, asijské firmy a firmy v Tichomoří. Daleko v závěsu jsou americké a evropské firmy (Yates, 2008). Často citovaná statistika připisovaná Bain Consulting v Bostonu [citováno Broccem a Spraguem (2002)] říká, že získat nového zákazníka stojí 5x více než udržet stávajícího. Jejich poslední prohlášení zvyšuje poměr na 10:1. Expert na vztahy se zákazníky, Frederick Reichheld, vypočítal, že 5% růst zákaznické věrnosti vygeneruje odpovídající růst zisku od 25 do 100 %. Většina firem v USA se smířila s 10–30% zákaznickým přeběhlictvím. Firmy uplatňují různé strategie, aby si udržely více zákazníků. Mnohé z nich jdou do protikladu s tradičně užívaným trendem investování do reklamy a propagačních akcí, které se snaží přitáhnout nestálé a na cenu zaměřené zákazníky. Nejefektivnějším nástrojem k udržení zákazníků a snížení fluktuace není reklama, špičkové produkty, ale lidé – lidé, kteří poskytují vynikající služby, řeší problémy častých kupujících, naslouchají a učí se od klíčových zákazníků a poskytují nápravu, když služba selže.

Předpokládejme, že by plán efektivní vnitřní komunikace byl schopen fyzicky přispět k větší zaměstnanecké věrnosti a tím k 5% zvýšení udržovaných zákazníků. Společnost se stamiliónovými zisky by mohla očekávat dodatečných 25 miliónů. Pokud by plánu pro vnitřní komunikaci byla připsána i jen polovina tohoto růstu zisku, investice do čehokoliv v komunikačním plánu až do výše 12,5 miliónu by přinesla kladné ROI (Sprague, et al., 2002).

4. **Žádoucí manažerské komunikace** značí řízení změn v chování manažerů. Komunikace ze strany manažerů a vedoucích, jež je největším přispěvatelem (Yates, 2006) k vyšší tržní prémii (skoro 20% vliv na celkový vliv interní komunikace), je životně důležitá pro obchodní úspěch, neboť linioví manažeři dennodenním řízením a vedením lidí nesmírně ovlivňují jejich výkon (Yates, 2006). Řízení žádoucí komunikace manažerů, která podporuje komunikaci změn mezi manažery a pracovníky, ukazuje na zásadní vliv managementu na řízení lidí. Znamená to také zvládat a zlepšovat manažerské komunikační dovednosti (Yates, 2008).

5. **Usnadnění změn** znamená využití komunikace k řízení zavádění a hladký průběh organizačních změn. Prvotní i následná studie komunikační ROI ukázala, že organizace, které jsou v zavádění změn efektivnější, překonávají svými výsledky konkurenty (Yates, 2006). Dnešní podnikatelské prostředí je změnami charakteristické – např. fúze a akvizice, snižování nákladů, výměny vedení, restrukturalizace. Firmy, které jsou dobré v provádění změn, předčí své konkurenty (Yates, 2008). Řízení změny vyžaduje jasnou komunikaci od top managementu přes výkonné střední manažery, až k jednotlivým pracovníkům a zpět. Tím firma zajistí vysokou úroveň nadšení a důvěry, které manažerům umožní sdělovat pracovníkům chystané změny a řešit případný odpor a obavy zaměstnanců (Yates, 2006).

6. **Formálně nastavená komunikace** poukazuje na význam vymezení sociálně přijatelného procesu interní komunikace pomocí komunikační strategie. To znamená zvolit odpovídající způsob firemní komunikace, která nastavuje komunikační rámec zajišťující základní informační a motivační propo-

jení pracovníků skrze průběžný komunikační proces. Jeho důsledkem je zvýšení úrovně angažovanosti zaměstnanců, stejně jako lepší vnitřní postavení komunikační funkce. V komunikační pyramidě (Yates, 2006) se umístila na třetím místě jako největší hybatel tržní prémie.

7. Efektivní využívání **zaměstnanecké zpětné vazby** podporuje inovace zaměstnanců. Klima, které pomáhá rozvíjet ať už pozitivní nebo negativní zpětnou vazbu, vtahuje zaměstnance do podnikání a motivuje je v práci směřující k naplnění firemních cílů. Zaměstnanci musí vědět, že mohou ovlivňovat svými návrhy výsledky své práce a obecně fungování firmy. Zaměstnanci pak sami lépe chápou, jak jejich vlastní práce a úsilí přispívá k firemním cílům, a podle toho jednají (Yates, 2006).

8. Neustálé zlepšování se neobejde bez **objektivního měření** komunikačních programů (Yates, 2006). Jak vědí vysoce efektivní firmy, jestli jejich komunikační plány fungují? Odpovědí je, že měří efektivitu – měří činnosti a výstupy (Yates, 2008). Firmy je často používají k odůvodnění svých aktivit a rozpočtu. Většina firem na to nemá zdroje, jiné si neví rady, jak takové měření může vypadat. A pár z nich má obavy z toho být vykazatelný (Finney, 2008). Peter Vogt, ředitel interní komunikace v eBay, je velkým zastáncem měření (Yates, 2008).

9. **Využívání technologií** ukazuje na jeho efektivní využití, což není vždy realitou, jak bylo uvedeno výše (zahlcení nevhodnými maily). Již několik desetiletí jsou email, internet a intranetové technologie dostupné, aby zvýšily kvalitu komunikace, rozšířily možnosti spolupráce a sdílení zdrojů. Tyto moderní technologie spolu s dalšími novinkami rovněž pomáhají zajistit dostupnost informací a jejich plynulý tok v rámci celého podniku (Yates, 2006).

10. **Zapojení pracovníků do podnikové strategie** se děje díky sladění komunikace s podnikovou strategií a cíli. Pokud se to firmě podaří, dle výsledků komunikační ROI jako druhý nejvýznamnější faktor tím přispěje k vyšší tržní hodnotě. Chápání významu komunikace při prosazování firemních cílů a při komunikaci firemní vize ukazuje na uvědomění, že deklarovaná budoucnost firmy je velmi důležitá pro stabilitu a důvěru zaměstnanců (Yates, 2006).

11. **Podíl na zisku** představuje promítnutí celkového zisku firmy do odměn zaměstnanců, což se neobejde bez určení vztahu mezi žádoucím chováním pracovníků a zaměstnaneckými benefity, který je pak nutno zaměstnancům sdělit. Zaměstnanci si tímto způsobem ujasňují, jak jejich výkon a chování ovlivňuje fungování celé firmy. Prostřednictvím konkrétních, měřitelných a dosažitelných cílů vidí vlastní přínos k prosperitě firmy (Yates, 2006).

12. **Kvalita produktů**. Dle odhadů spotřebovává nízká kvalita ve středně velké firmě 15–25 % všech nákladů. Jakýkoliv plán, který by výrazně snížil toto procento, má velký potenciál zvýšit finanční výsledky. Vezmou-li se v úvahu konstantní náklady na zmetek (náklad, který musí zahrnovat nejenom viditelné kategorie přepracování, zmetky, plýtvání, vratky od zákazníků, nové dodávky, ale též

„neviditelné“ kategorie jako jsou přesčasy, příplatky k dopravnému, plánování zpoždění, pozdní papírování, nadbytečné zásoby, nevyužitá kapacita, čas s nespokojenými zákazníky, vyřizování stížností apod.), posun na vyšší úroveň kvality bude nepřehlédnutelný. I kdyby byla vnitřní komunikace jen částečně zodpovědná za posun z jedné úrovně kvality do vyšší, úspory a potenciální návratnost investic je dramatická (Sprague, et al., 2002).

13. Sexuální obtěžování a diskriminace na pracovišti. Dalo by se očekávat, že skutečný výskyt sexuálního obtěžování a dalších forem diskriminace na pracovišti se bude snižovat. Jenže 20letá vlna nároků a žalob nejvíce známky, že už by toto chování dosáhlo svého vrcholu. Soudy rozšířily definici sexuálního obtěžování a učinily zaměstnavatele zodpovědnými nejen za nezákonné jednání vedoucími, ale také za umožnění existence útočného pracovního prostředí. Ostře sledované případy sexuálního obtěžování a diskriminace poškodily např. firmu Mitsubishi či Texaco. Jejich cena je mimořádně vysoká. Zatím poslední studie na toto téma z civilního prostředí, zveřejněná v roce 1997 [citováno Broccem a Spraguem (2002)], uvádí náklady spojené se sexuálním obtěžováním (včetně nízké morálky a produktivity, absentérství a odchodů,) na jednu typickou Fortune 500¹⁸ ve výši 134 miliónů korun ročně. Jiný průzkum definoval průměrnému náklady obhajoby sexuálního obtěžování žalobu na 6 miliónů korun a průměrnou škodu na 5 473 220 Kč. Tyto přímé náklady samozřejmě nezohledňují katastrofální dopad na pověst společnosti, který může vyplývat z široce medializovaného soudního procesu.

Plán vnitřní komunikace, který by snížil sexuální obtěžování a s tím spojené náklady na 5 % v typické firmě Fortune 500, pak může odpovídat kladným výnosům z rozsahu při jakýchkoliv nákladech nižších než 7,1 miliónů korun. Plán, který by odvrátil podání jen jednoho soudního sporu každé dva roky, by mohl stát kolem 3 miliónů korun a pořád by zlepšoval finanční výsledek. Efektivní interní komunikace může pomoci snížit sexuální obtěžování a další pracovněprávní spory. Veškeré zaměření na výši zisku by nám nemělo dovolit zapomenout, že opravdové zneužívání a diskriminace si vybírá krutou lidskou daň (Sprague, et al., 2002).

14. Odbory. I zastánci hnutí pracujících souhlasí s tím, že odbory nejvíce přitahují nespokojené zaměstnance. Pokud jsou takové pocity velmi blízko pravdě, zaměstnavatel si pravděpodobně odborová hnutí a vše, co s tím souvisí, zaslouží. V případech, kdy zaměstnavatel skutečně pečuje o své zaměstnance, počátek organizování pracujících může ukazovat na problém ve vnitřní komunikaci jako v následujících případech (Sprague, et al., 2002):

- bez podnikem komunikované vyšší hodnoty benefitů může odborový svaz získat výhodu tím, že porovná striktně danou základní hodinovou sazbu a odborově organizované protihráče,

¹⁸ Fortune 500 je žebříček 500 nejlepších amerických soukromých a veřejných korporací, který časopis Fortune řadí podle zveřejněného hrubého obrátu.

- když podnik neoznamuje zaměstnancům, jak řeší problémy, svaz může nastavit své vlastní řešení stížností jako jediný způsob, jakým se zaměstnanci mohou bránit,
- jsou-li vedoucí bez podpory nebo přesvědčivých informací, nabídnou se svazy, že budou zdrojem objektivní „pravdy“.

Výsledkem může být organizovaná kampaň a jednoznačné zaměstnanecké „ano“. Náklady na realizaci odborových akcí jsou odhadem o 25–35 % vyšší než ve firmě bez odborů. Dodatečné náklady vznikají v několika oblastech včetně:

- většího zaměření pozornosti regulačních úřadů,
- větších týmů personalistů, které musí řešit stížnosti, popisy práce, zhodnotit vyjednávání a přehnaný soulad s vládními předpisy,
- poplatků za právníky, kteří se specializují na sjednávání smluv, stížnosti a arbitráže,
- dodatečných pracovníků na pokrytí práce zaměstnanců, kteří se účastní porad odborů,
- dalších pracovníků k dodávání zpráv zástupcům odborů a jiných, aby se mohli účastnit práce odborů,
- přípravy na stávku a odměny za náhradní pracovníky v případě stávky. Tyto náklady nezahrnují vyjednané změny v mzdových tarifech nebo benefitech, ani ty nehmotné, jako je nálada v týmu, flexibilita, schopnost náboru nových pracovníků, ztráta v prodeji během zastavení práce (Sprague, et al., 2002).

Předpokládejme, že efektivní kampaň na zlepšení vnitřní komunikace, která pomůže uchovat firmu bez odborů, přijde firmu na 200 miliónů provozních nákladů. Při použití pravidla, které říká, že činnost odborů stojí 25 % provozních nákladů, zaměstnavatel ušetří více než 50 milionů korun za rok. Rozdíl mezi touto sumou a náklady na plán vnitřní komunikace představuje míra zisku (Sprague, et al., 2002).

Identifikované oblasti komunikace jsou shrnuty v následujícím přehledu – viz **Obr. 16** na následující straně. Oblasti, které mají primárně vliv na **minimalizaci výdajů**, budou označeny jako MV. Oblasti vedoucí k zvýšení příjmů byly identifikovány na základě výzkumů **komunikační pyramidy** (dále jen KP) nebo **rozhodujících oblastí komunikace** (dále jen ROK).

- 
1. angažovanost (nasazení) zaměstnanců (ROK, KP, MV),
 2. pověst dobrého zaměstnavatele (ROK),
 3. zaměření na zákazníka (ROK, MV),
 4. žádoucí manažerská komunikace (KP, ROK),
 5. usnadnění změn (KP, ROK),
 6. formálně nastavená komunikace (KP),
 7. zpětná vazba (KP),
 8. měření (KP, ROK),
 9. efektivní využívání technologie (KP),
 10. zapojení do podnikové strategie (KP),
 11. podíl na zisku (KP),
 12. kvalita produktů (MV),
 13. sexuální obtěžování a diskriminace na pracovišti (MV),
 14. odbory (MV).

Obr. 16: Seznam hlavních oblastí vnitřní komunikace (autorka)

4.3.1 KRITÉRIA EFEKTIVITY INTERNÍ KOMUNIKACE

Identifikované oblasti vnitropodnikové komunikace budou v následující kapitole popsány detailněji – konkrétními kritérii, která ze studií vyplynula, a budou sloužit jako rámec k určení efektivity komunikace v podniku. Z důvodu přehlednosti budou k identifikaci zdroje opět používány zkratky tří klíčových studií KP, ROK a MV jako v předchozí kapitole: MV pro oblasti **m**inimalizace **v**ýdajů, které odkazují na (Sprague, et al., 2002), KP pro označení oblastí **k**omunikační **p**iramidy čerpající z (Yates, 2006) a (Luss, et al., 2008) a ROK pro rozhodující **o**blasti **k**omunikace ukazující na zdroje (Yates, 2008) a (Finney, 2008). Jednotlivá kritéria jsou shrnuta výstižným heslem uvedeným za kritériem KAPITÁLAMI.

1. **Zainteresovanost (nasazení) zaměstnanců** (KP, ROK, MV)

- uznat, že efektivní komunikace neprobíhá jen shora dolů, ale i zdola nahoru (ROK) – **OBOUSMĚRNOST KOMUNIKACE**,
- usilovat o dialog, který podporuje sebevědomí a důvěru, a tím posílí oddanost (ROK) – **OTEVŘENOST V KOMUNIKACI, SVOBODA, RESPEKT, LASKAVOST, DŮVĚRA**,
- komunikovat se zaměstnanci o záležitostech, které se jich týkají (KP) – **ŘEŠENÍ VĚCÍ S TÍM, KOHO SE TÝKAJÍ – NE „O NÁS BEZ NÁS“**
- nepodceňovat význam komunikování „celkového obrazu“ a rozšíření „obzoru“ (viz Poznámka pod čarou č. 15 na str. 75) zaměstnanců (KP, ROK) – **UZNÁNÍ VÝZNAMU KOMUNIKACE NA ANGAŽOVANOST**,

- mít se zaměstnavatelem otevřenou komunikaci (MV, ROK) – OTEVŘENOST VŮČI ZAMĚSTNAVATELI,
- používat na míru šitou komunikaci (uzpůsobenou potřebám člověka, osobní, adresnou) ze strany top managementu (ROK) – PERSONALIZOVANÁ KOMUNIKACE,
- jako manažeři zvolit chování, které posiluje věrnost a oddanost zaměstnanců (ROK) – CHOVÁNÍ VEDENÍ ODVÍJEJÍCÍ SE OD ÚSILÍ VEDOUCÍ K ODDANOSTI,
- jako manažeři informovat zaměstnance o dění ve firmě (obchodní výsledky) (KP) – INFORMOVANOST O DĚNÍ VE FIRMĚ,
- sdílet se svými zaměstnanci zákaznickou odezvu (KP) – ZPĚTNÁ VAZBA OD ZÁKAZNÍKŮ,
- nastavit přímé propojení mezi konkrétní prací zaměstnanců a obchodními výsledky (výstupy podniku) (KP, ROK) – ZPĚTNÁ VAZBA VLIVU PRÁCE NA ZISK,
- pomoci zaměstnancům porozumět, jak se jejich jednání odrazí na výsledném zisku (KP) – UJASNĚNÝ VZTAH PŘÍČINY A NÁSLEDKU PRÁCE NA ZISK,
- jako vedoucí aktivně předávat podnikovou strategii, cíle firmy a logiku skrytou za rozhodnutími managementu (KP, ROK) – SPOLEČNÝ SMĚR A SDÍLENÝ CÍL, SMYSLUPLNOST, JEDNOTA,
- vést zaměstnance k porozumění podnikání firmy (ROK) – SMYSLUPLNOST,
- zaangažovat zaměstnance do běhu podniku (ROK) – MÍSTO PRO KAŽDÉHO,
- motivovat zaměstnance k dosažení cílů a poslání organizace (KP) – MOTIVOVANOST,
- zajistit, aby zaměstnanec vnímal organizaci za dobré místo k práci (KP) – SPOKOJENOST,
- zaměstnanec je přesvědčen, že je dobře za odvedenou práci zaplacen (KP) – SPRAVEDLIVÉ OHODNOCENÍ,
- zájemci o volná pracovní místa jsou doporučení stávajícími pracovníky (KP) – DOBRÉ JMÉNO,
- dávat zaměstnancům příležitost dávat podněty (ROK) – INOVACE VYCHÁZEJÍCÍ ZDOLA, KOMUNIKAČNÍ KANÁL PRO PODNĚTY,
- dávat zaměstnancům příležitost zasahovat do rozhodování, které se jich týká (ROK) – SPOLUODPOVĚDNOST, VLIV NA FIRMU,
- jednat podle získaných informací od nich – dle nich zavádět změny (ROK) – INTEGRITA,
- žádat zaměstnance o návrhy na plány a změny (ROK) – POKORA VŮČI ZAMĚSTNANCŮM, ÚCTA, POTENCIÁL V ZAMĚSTNANCÍCH,
- žádat zaměstnance o nápady, jak se má práce udělat (ROK) – ZAMĚSTNANEC VNÍMÁN JAKO ODBORNÍK,
- diskutovat se zaměstnanci o výsledcích s jejich přímým nadřízeným a nalézt věci, které je třeba změnit, aby se zlepšily výsledky (ROK) – SPOLEČNÉ HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DISKUZE, OCHOTA KE ZMĚNÁM,

- udržovat zdravou míru fluktuace (Holinek, 2013) – VĚRNOST ZAMĚSTNANCŮ JAKO PRIORITA,
- používat řadu nástrojů k získání podnětů od zaměstnanců – od rozsáhlých jednoletých či dvouletých průzkumů, reprezentativních skupin, miniprůzkumů až po focus groups¹⁹ a meziúrovňová setkání (ROK) – RŮZNÉ NÁSTROJE KE ZPĚTNÉ VAZBĚ,
- často komunikovat změny, které učinili na základě průzkumu názorů zaměstnanců (ROK) – ČASTÁ KOMUNIKACE ZMĚN,
- měřit dopad této komunikace na jejich zapojení (ROK) – MĚŘENÍ DOPADŮ KOMUNIKACE,
- mít zpracovanou personální strategii a řídit se jí (MV) – RESPEKTOVANÁ PERSONÁLNÍ STRATEGIE,
- mít jako zaměstnanci smysluplnou práci (MV) – SMYSLUPLNOST PRÁCE PRO JEDNOTLIVCE,
- mít jako zaměstnanci v životě rovnováhu (MV) – PRÁCE PŘÍSPÍVAJÍCÍ K HARMONII,
- dávat zaměstnancům odpověď na otázku: „Proč to vlastně dělám?“ (ROK) – POTVRZOVANÁ SMYSLUPLNOST,
- investovat do technologií jen v případě stálých zaměstnanců (MV) – UVÁŽENÉ INVESTICE DO TECHNOLOGIÍ,
- zavést systém k zachycení toho, jak zaměstnancovo jednání ovlivňuje zákazníka (ROK) – REFLEKTOVANÝ DOPAD PRÁCE NA ZÁKAZNÍKA,
- srozumitelně vysvětlit, jak snaha zaměstnanců formuje zkušenosti zákazníků (ROK) – VYSVĚTLENÝ DOPAD PRÁCE NA ZÁKAZNÍKA,
- pravidelně připravovat jednostránkovou instruktáž na týden, která se dostane ke všem zaměstnancům na úvodním setkání směny (informace o klíčových obchodních a výrobních číslech a průběh předchozího týdne, jak si různá oddělení vedla za poslední čtvrtletí a rok do daného okamžiku, zdůrazněn příkladný výkon stejně jako důvody některých špatných výsledků, zpětná vazba zákazníků: jejich výroky o kvalitě výrobků a služeb dobrých i špatných, spolu s novými zakázkami, novinkami z odvětví a dalšími zajímavými příspěvky) (ROK) – KAŽDOTÝDENNÍ ZPĚTNÁ VAZBA Z FIRMY I OD ZÁKAZNÍKŮ, INFORMACE,
- příležitost diskutovat o výsledcích s přímým nadřízeným a nalézt věci, které je třeba změnit, aby se zlepšily výsledky (ROK) – DISKUZE S NADŘÍZENÝMI S NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.

2. Pověst dobrého zaměstnavatele (ROK)

- budovat dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele (ROK) – POVĚST FIRMY JAKO PRIORITA,
- budovat věrnost vůči zaměstnavateli (ROK) – VĚRNOST ZAMĚSTNANCŮ JAKO CÍL,

¹⁹ Focus group jsou kromě hloubkového rozhovoru jednou z hlavních metod kvalitativního výzkumu. Spočívají v diskuzi řízené zpravidla školeným profesionálem, která má za cíl prozkoumat postoje, motivy, názory a mínění dotazovaných v souvislosti s marketingovým výzkumem nebo řešením problémů (Business dictionary, 2014).

- snoubit všechny prvky v zaměstnaneckou smlouvu a propojit ji s obchodními cíli (ROK) – JASNÁ OČEKÁVÁNÍ ZAZNAMENANÁ I PÍSEMNĚ VE SMLOUVĚ,
- investovat daleko více času a prostředků do zaměstnavatelovy „značky“ (viz str. 77) (ROK) – ČASOVÉ A FINANČNÍ INVESTICE DO ZAMĚSTNAVATELOVY POVĚSTI,
- vytvořit pro to jazyk, zprávy, místo, grafiku, balení a média (stejně jako u vnější značky) (ROK) – PÉČE O ZAMĚSTNANCE – VNITŘNÍ ZÁKAZNÍK.

3. Zaměření na zákazníka (ROK, MV)

- postavit zákazníka v podnikání na první místo (ROK) – NAPLNĚNÉ POTŘEBY ZÁKAZNÍKA JAKO PRIORITNÍ DŮVOD, NE PROSTŘEDEK, EXISTENCE FIRMY,
- udržovat všechny od manažerů, vedoucích, přes techniky, po posledního zaměstnance zákaznický orientované (ROK) – CELOFIREMNĚ SDÍLENÁ PRIORITA ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA,
- vidět cíl zaměstnancova snažení v naplnění potřeb zákazníka (ROK) – SMYSL PRÁCE V USPOKOJENÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA,
- často mapovat produktová očekávání věrných zákazníků (MV) – MAPOVÁNÍ OČEKÁVÁNÍ VĚRNÝCH ZÁKAZNÍKŮ,
- nechat se očekáváním zákazníků ovlivnit ve vývoji (MV) – REAKCE NA OČEKÁVÁNÍ,
- usilovat o to udržet si více zákazníků (MV) – RŮST ZÁKAZNICKÉ VĚRNOSTI JAKO CÍL,
- rozvíjet síť loajálních a prioritních spotřebitelů s bonusy pro největší spotřebitele (MV) – VÝHODY A PÉČE O LOAJÁLNÍ ZÁKAZNÍKY,
- poskytovat zákazníkovi individualizované a na míru šité komplexní služby (MV) – INDIVIDUALIZOVANÉ A ŠIROKÉ SLUŽBY,
- nabídnout zákazníkům přístup k extranetu²⁰ (MV) – FIREMNÍ BLÍZKOST K ZÁKAZNÍKŮM,
- zavést systém k tomu, aby všichni členové organizace pochopili, jak jejich jednání (úsilí) ovlivňuje zákazníka a formuje jeho zkušenosti (ROK) – SYSTÉM PRO ZPĚTNOU VAZBU VLIVU NA ZÁKAZNÍKA,
- pravidelně získávat zpětnou vazbu od zákazníků pro každotýdenní jednostránkovou instruktáž, která se dostane ke všem zaměstnancům na úvodním setkání směny (výroky zákazníků o dobré i špatné kvalitě výrobků a služeb) (ROK) – KAŽDOTÝDENNÍ ZPĚTNÁ VAZBA OD ZÁKAZNÍKŮ.
- postavit zákaznickou věrnost na tomto klíčovém bodě – stálých zaměstnancích (MV) – STÁLÍ ZAMĚSTNANCI JAKO FIREMNÍ HODNOTA,

²⁰ Extranet je speciální webová aplikace sloužící ke sdílení citlivých informací s uživateli z vnějšku, nejčastěji s obchodními zástupci, spolupracujícími firmami nebo přímo koncovými zákazníky. Na rozdíl od běžných webových stránek, informace na extranetu jsou přístupné až po autorizaci. Toto přihlašování navíc bývá řešeno víceúrovňově, každému uživateli je tedy možné zobrazit jiné informace. Např. zákazníci tak mohou sledovat, jak postupuje vyřizování jejich objednávky (Adaptic, 2014).

- poskytovat zákazníkům možnost partnerství (MV) – PARTNERSTVÍ SE ZÁKAZNÍKY,

4. **Žádoucí manažerská komunikace** (KP, ROK)

- uvědomit si klíčovou roli manažerů (ROK) – VÝZNAM MANAŽERŮ, RESPEKT,
- spolehnout se na manažery v komunikování firemních cílů, výkonnosti a úkolů (KP) – DELEGACE ZODPOVĚDNOSTI MANAŽERŮ ZA DÍLČÍ CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE,
- jednat s manažery jako se speciální a vysoce ceněnou populací (KP) – ÚCTA NADŘÍZENÝCH VŮČI MANAŽERŮM,
- využívat manažery jako klíčové lidi k budování odhodlání a zainteresovanosti zaměstnanců (ROK) – BUDOVÁNÍ ANGAŽOVANOSTI SKRZE VEDOUČÍ,
- vzbuzovat nadšení a důvěru, která manažerům a vedoucím umožní konat lepší práci (ROK) – PODNÍCENÉ NADŠENÍ A DŮVĚRA,
- zlepšovat manažerské komunikační dovednosti (ROK) – PRÁCE NA VLASTNÍ KOMUNIKACI,
- podněcovat a řídit změny v komunikaci jako klíčové oblasti (KP) – ZMĚNA MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD,
- zapojit manažery do komunikačního procesu samého začátku (ROK) – MANAŽEŘI NA POČÁTKU KOMUNIKAČNÍHO PROCESU,
- připravovat manažery a vedoucí na jejich roli komunikátorů mnoha různými způsoby (vzdělávání k zlepšení komunikačních dovedností je pouze začátek) (ROK) – RŮZNORODÉ ZÍSKÁVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH KOMPETENCÍ MANAŽERŮ,
- dát informace manažerům s předstihem (ROK) – INFORMOVANOST V PŘEDSTIHU,
- dát manažerům čas vstřebat nové informace, než je předají svým přímým podřízeným (ROK) – INFORMACE VČAS,
- dát manažerům čas najít inovativní způsoby, jak je předat svým přímým podřízeným (KP) – KREATIVNÍ INFORMOVÁNÍ, PEDAGOGICKÉ DOVEDNOSTI,
- podporovat manažery v jejich komunikační úloze (ROK) – PODPORA MANAŽERŮ V KOMUNIKACI,
- oceňovat a odměňovat manažery, jsou-li efektivními a pozornými komunikátory (KP) – OCENĚNÍ ZA DOBROU KOMUNIKACI,
- mít jako linioví manažeři největší každodenní kontakt se svými pracovníky (KP) – DENNODENNÍ INVESTICE A UDRŽOVÁNÍ VZTAHŮ,
- být jako manažeři věrohodným zdrojem podnikové strategie a obchodních cílů (ROK) – VĚROHODNOST MANAŽERA,
- jako nižší management podporovat vizi top managementu (ROK) – LOAJALITA MANAŽERA VŮČI VEDENÍ,
- „zabalit“ informace, aby byly snadno doručitelné (ROK) – PŘIMĚŘENÉ MNOŽSTVÍ INFORMACÍ,

- jako manažeři vyjadřovat zaměstnancům zájem (ROK) – PROJEVY ZÁJMU O ZAMĚSTNANCE,
- mluvit o problémech a zájmech zaměstnanců (ROK) – KOMUNIKOVANÉ ZÁJMY A PROBLÉMY,
- využívat v tomto úsilí technologie, např. manažerovy dynamické webové stránky s paletou nástrojů pro zdokonalování komunikačních dovedností (články a videa, ve kterých úspěšní střední a vyšší manažeři popisují, jak se poprali s náročnými výzvami spojenými s posluchači na různých místech, z cizích jazyků a odlišných kultur, sdílí se se svými příběhy, omyly, chybami a ponaučeními, která si z toho vzali) (ROK) – MODERNÍ TECHNOLOGIE VE SLUŽBÁCH ROZVOJE KOMUNIKAČNÍCH KOMPETENCÍ.

5. Usnadnění změn (KP, ROK)

- usnadnit zavádění organizačních změn (KP) – SNAHA ULEHČIT ZMĚNY, SNÍŽIT STRES,
- zajistit hladké provádění těchto změn (ROK) – PŘIPRAVIT (SEBE A OSTATNÍ) NA ZMĚNY,
- vytvořit komplexní výukové programy, nástroje a materiály o managementu změn pro manažery i pro zaměstnance jako je intenzivní action learning²¹ (ROK) – VÝUKOVÉ NÁSTROJE,
- vytvořit komplexní plány, kde se manažeři a vedoucí stávají průvodci změnami (ROK) – PLÁN ZÍSKÁNÍ KOMPETENCÍ PRO MANAGEMENT ZMĚN,
- využívat v zavádění změn mezi zaměstnanci střední manažery a vedoucí – nejdůvěryhodnější zdroj informací (KP) – ZMĚNY SKRZ PŘÍMÉ NADŘÍZENÉ – DŮVĚRYHODNOST,
- dát manažerům lepší nástroje, aby mohli být úspěšní a mohli přijmout větší díl odpovědnosti za komunikaci (KP) – VYBAVENÍ MANAŽERŮ KVALITNÍMI KOMUNIKAČNÍMI NÁSTROJI, ZODPOVĚDNOST ZA KOMUNIKACI,
- vyškolit či získat manažery zběhlé v provádění změn (KP) – KOMPETENTNÍ MANAŽEŘI V MANAGEMENTU ZMĚN,
- vytvořit pro změnu jednotný rámec, aby se zefektivnil proces a snížilo riziko (ROK) – STANDARDIZOVANÝ PRŮBĚH ZMĚN, JISTOTA, ZÁZEMÍ,
- k tomu zajistit webové stránky s nástroji a materiály využitelné pro zapojení zaměstnanců do tohoto procesu (ROK) – MATERIÁLNÍ A INFORMAČNÍ ZÁZEMÍ KE ZMĚNÁM PRO ZAMĚSTNANCE,

²¹ Action learning je učebním procesem, ve kterém je využíváno řešení reálných problémů studentů k rozšiřování jejich znalostí. To vše probíhá ve skupině, kde lidé řeší skutečné problémy a přemýšlejí o svém jednání. Zakladatel Reginald Revans zjistil, že výuka vedoucí k řešení vlastních problémů je efektivnější než naprosto nevhodná klasická instruktáž, která neplnila v praxi svou roli. Dá se zformulovat do vzorce $L = P + Q$, kde L je učení, P je klasická programovaná znalost a Q je dotazování pro porozumění. Q je základním kamenem této metody, protože vytváří vhléd to toho, co lidé vidí, slyší nebo cítí. Q používá: uzavřené otázky: „Kdo?“ „Co?“, objektivní otázky: „Kolik?“, vztažné otázky: „Kde?“ „Kdy?“ a otevřené otázky: „Proč?“ „Jak?“. V zahraničí je využívána především, pokud má mít přínos pro další lidi než jen pro studenta (Actionlearningsets.com). Jedním z příkladů je např. placení postgraduálního studenta firmou, které pomáhá řešit problémy v podniku, což se dle autorčiných zkušeností v Česku příliš neuplatňuje. Dle této studie přístup zvýšil produktivitu o 30 % (Altounyan, 2003).

- vytvořit a udržovat jasnou komunikaci od top managementu přes výkonné střední, liniové manažery až k jednotlivým pracovníkům a zpět (KP) – JASNÁ A JEDNOTNÁ KOMUNIKACE MEZI HIERARCHICKÝMI ÚROVNĚMI,
- využívat efektivní komunikační iniciativu k podpoře a usnadnění provádění změn (ROK) – PŮVOD ZMĚN U ZAMĚSTNANCŮ,
- sdělovat pracovníkům informace o chystaných změnách (KP) – INFORMAČNÍ PŘIPRAVENOST ZAMĚSTNANCŮ NA ZMĚNY,
- řešit případný odpor pracovníků ke změnám (KP) – PROSTOR PRO REAKCE A PRÁCE S NIMI,
- řešit obavy zaměstnanců ze změn (KP) – VYJÁDŘENÍ A ŘEŠENÍ OBAV,
- řídit změnu v jejich chování (KP) – ZÁKLAD ZMĚN = ZMĚNA V CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ,
- projevit silné a jednotné vedení při organizačních změnách (ROK) – JEDNOTA A PEVNOST VEDENÍ PŘI ZMĚNÁCH, STABILITA A ZÁZEMÍ VE VEDENÍ.

6. Formálně nastavená komunikace (KP)

- nastavit základní komunikační rámec ve firmě – vypracovat dokument „interní komunikační strategie“, který je napojen na podnikání a zaměřuje se jak na výrobky a služby, tak na výsledky, a který řídí komunikační aktivity (KP) – SEPSANÁ ZÁVAZNÁ KOMUNIKAČNÍ PRAVIDLA,
- navrhnout komunikační plán tak, aby posunul firmu směrem k aktivnějšímu přístupu ke komunikaci (KP) – ROČNÍ KOMUNIKAČNÍ PLÁN K ZKVALITNĚNÍ KOMUNIKAČNÍCH KOMPETENCÍ,
- vytvářet komunikační plán proaktivně, ne reaktivně (KP) – MORÁLNÍ PRINCIPY V KOMUNIKACI,
- tvořit výstižný roční komunikační plán zaměřený na sladění zdrojů a zpráv s obchodními cíli firmy za účasti celofiremních a divizních personalistů, zástupců komunikačních a obchodních jednotek a společně (KP) – SPOLEČNÁ MEZIDIVIZNÍ TVORBA PLÁNU,
- realizovat tento komunikační plán (KP) – REALIZACE PLÁNU – VYKAZATELNOST,
- roční plán zaměřit na dosahování výsledků (KP) – MĚŘITELNOST VÝSLEDKŮ ROČNÍHO PLÁNU,
- vytvořit funkci manažera interní komunikace (KP) – ZODPOVĚDNÁ OSOBA ZA VNITŘNÍ KOMUNIKACI,
- jako manažer interní komunikace se pravidelně setkávat s vyšším managementem stejně jako s obchodními a dalšími středními manažery a hovořit s nimi o komunikačních problémech a příležitostech (KP) – SPOLUPRÁCE MANAŽERA INTER. KOMUNIKACE S VEDENÍM I MANAŽERY,
- koordinovat (jako manažer interní komunikace) své úsilí s kolegy v marketingu či s manažery pro vnější firemní komunikaci (KP) – JEDNOTA, KOORDINACE PRÁCE S VNĚJŠÍ KOMUNIKACÍ,
- propagovat a prezentovat vnitřní komunikaci jako kteroukoliv jinou firemní funkci (KP) – ODPOVÍDAJÍCÍ VÝZNAMNOST KOMUNIKACE V PODNIKU.

7. Zpětná vazba (KP)

- nastavit obousměrný komunikační kanál, který usnadní promítnutí impulzů od zaměstnanců do rozhodování (KP) – OBOUSMĚRNÝ KOMUNIKAČNÍ KANÁL,
- vytvořit příležitosti pro zaměstnance, aby dávali užitečné podklady pro rozhodování (KP) – PROSTOR PRO KOMUNIKACI ZPĚTNÉ VAZBY,
- podpořit získávání smysluplných informací konkrétní odezvou na jejich doporučení (KP) – KONKRÉTNÍ ODEZVA NA DOPORUČENÍ ZAMĚSTNANCŮ,
- podporovat inovace efektivně využívanou zaměstnaneckou zpětnou vazbou (KP) – PRAKTICKÉ VYUŽITÍ ZPĚTNÉ VAZBY,
- přisoudit klíčovou úlohu v podnikatelském úspěchu zaměstnancům (KP) – ZAMĚSTNANCI POVAŽOVÁNÍ FIRMOU JAKO VZÁCNÁ POPULACE, VDĚČNOST, RESPEKT, OCENĚNÍ,
- dělat pravidelné průzkumy mínění zaměstnanců – získávat smysluplné informace pro vedení (KP) – PRAVIDELNÁ A ORGANIZOVANÁ ZPĚTNÁ VAZBA (PRŮZKUMY MÍNĚNÍ),
- uspořádat pravidelné focus groups – viz Poznámka pod čarou č. 19, str. 84 (KP) – PRAVIDELNĚ AKTUALIZOVANÁ ZNALOST POSTOJŮ, MOTIVŮ, NÁZORŮ A MÍNĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ ,
- umožnit zaměstnancům přístup k informacím, jak se jim práce podařila a jak si na tom firma stojí (KP) – DOSTUPNOST VÝSLEDKŮ FIRMY,
- sladit práci zaměstnanců s potřebami zákazníka (KP) – SOULAD PRÁCE A POTŘEB,
- v případě nadnárodních společností vytvořit celosvětovou poradní skupinu pro určení a komunikaci místních požadavků, uzpůsobení sdělení dle místních potřeb a respektování kulturních odlišností a zajištění shody mezi místními manažery (KP) – RESPEKT KULTURNÍCH A DALŠÍCH ODLIŠNOSTÍ.

8. Měření (KP, ROK)

- zaměřit se na neustálé zlepšování (KP) – PRORŮSTOVÉ ZAMĚŘENÍ,
- vytvořit komplexní komunikační plán (KP) – KOMPLEXNÍ KOMUNIKAČNÍ PLÁN,
- zavést formální měření vedoucí k vyhodnocení účinnosti komunikačních plánů v plnění strategických podnikatelských plánů (KP) – OBJEKTIVNÍ POSOUZENÍ PŘÍNOSU KOMUNIKACE V PODNIKÁNÍ,
- měřit vliv komunikace na pracovní výkony (KP) – MĚŘENÍ DOPADU KOMUNIKACE NA VÝKONY,
- používat různá lehce kvantifikovatelná měření schopná měřit efektivitu interní komunikace (KP) – JEDNODUCHÁ KVANTIFIKOVATELNOST EFEKTIVITY KOMUNIKACE,
- pravidelně pořádat rozsáhlá měření (komunikační audity) přispění komunikace k dosažení organizačních cílů (KP) – PRAVIDELNOST MĚŘENÍ,

- používat více nástrojů, včetně průzkumů, cílových skupin, firemního systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku²² (ROK) – ČETNÉ NÁSTROJE PRO MĚŘENÍ A ZPĚTNOU VAZBU,
 - měřit dopad komunikace na zapojení zaměstnanců (ROK) – MĚŘENÍ VZTAHU KOMUNIKACE A ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ,
 - objektivně posoudit změny v chování pracovníků (KP) – OBJEKTIVNÍ POSOUZENÍ ZMĚN V CHOVÁNÍ,
 - měřit dopad komunikace na produktivitu pracovní síly (ROK) – DOPAD KOMUNIKACE NA PRODUKTIVITU,
 - měřit dopad komunikace na finanční výkon (ROK) – DOPAD KOMUNIKACE NA ZISK,
 - měřit dopad komunikace na udržení talentů (ROK) – DOPAD KOMUNIKACE NA FLUKTUACI TALENTŮ,
 - měřením ověřit jak povědomí, pochopení a spokojenost zaměstnance, tak finanční úspory (ROK) – MĚŘENÍ INFORMOVANOSTI, POCHOPENÍ A SPOKOJENOSTI I FINANČNÍCH ÚSPOR,
 - testovat použité komunikační postupy (KP) – TESTOVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH POSTUPŮ,
 - mít vymyšlený způsob měření pro minimálně polovinu komunikačních aktivit (ROK) – MĚŘENÍ ALESPŮŇ POLOVINY KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT,
 - používat komunikační pyramidu a efektivní komunikaci jako výchozí bod pro měření a průběžné zlepšování vnitřních komunikačních plánů (ROK) – SOFISTIKOVANÉ A OVĚŘENÉ NÁSTROJE MĚŘENÍ,
 - dosáhnout vynikajících výsledků ve všech devíti oblastech komunikační pyramidy (ROK) – PRÁCE NA VÍCE KLÍČOVÝCH OBLASTECH VNITŘNÍ KOMUNIKACE,
 - prostřednictvím objektivních měření dokázat určit, co funguje a co ne (KP) – URČENÍ FUNGUJÍCÍCH A NEFUNKUJÍCÍCH PRAKTIK,
 - získat vhled do slabých oblastí komunikace, které je třeba zlepšit (ROK) – ODHALENÍ SLABIN,
 - zapracovávat výsledky rozsáhlých měření do komplexního komunikačního plánu (ROK) – POUŽITÍ VÝSLEDKŮ V DALŠÍCH KOMUNIKAČNÍCH PLÁNECH,
- v mezinárodních společnostech:*
- měřit posun směrem k vytyčenému cíli pomocí hloubkových studií, které zkoumají komunikační efektivitu mezi vybraným vzorkem manažerů a zaměstnanců ve světě (ROK) – REPREZENTATIVNÍ VZOREK ZAMĚSTNANCŮ VE SVĚTĚ PRO MĚŘENÍ,

²² V angličtině *corporate* či *balanced scorecards* (dále jen BSC). Jedná se o soubor finančních a nefinančních ukazatelů výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu (Human Resource Development Council).

- porovnat názory na komunikační efektivitu z lokálního úhlu pohledu (ROK) – KULTURNÍ PODMÍNĚNOST DEFINICE EFEKTIVITY.

9. Efektivní využívání technologie (KP)

- zajistit dostupnost informací a jejich plynulý tok v rámci celého podniku (KP) – INFORMAČNÍ DOSTUPNOST, PLYNULOST V CELÉM PODNIKU,
- pomocí technologií zvýšit kvalitu komunikace, rozšířit možnosti spolupráce a sdílení zdrojů (KP) – TECHNOLOGIE VE SLUŽBÁCH KVALITY KOMUNIKACE, SPOLUPRÁCE A SYNERGIE,
- využít širokou škálu technologií k usnadnění interní komunikace (KP) – ŠKÁLA TECHNOLOGIÍ,
- využívat nejmodernější komunikační kanály jako jsou blogy a diskuzní fóra, které jsou rychlé, jednoduché na ovládání a důvěryhodné (KP) – RYCHLÉ, JEDNODUCHÉ A DŮVĚRYHODNÉ MODERNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY,
- využívat technologie k usnadnění interní komunikace – efektivně využívat email, internet a dostupné intranetové technologie (KP) – USNADNĚNÍ KOMUNIKACE POMOCÍ TECHNOLOGIÍ A JEJICH EFEKTIVNÍHO VYUŽÍVÁNÍ,
- preferovat spíše elektronickou komunikaci než tištěnou (KP) – EKOLOGICKY ÚSPORNÁ KOMUNIKACE,
- vytvořit podnikový portál (KP) – SPOLEČNÝ PODNIKOVÝ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJ PRO SDÍLENÍ,
- jako manažer mít hlavní slovo o správě obsahu intranetu (KP) – ZODPOVĚDNOST MANAŽERA ZA OBSAH INTRANETU,
- mít formalizovanou internetovou/intranetovou komunikační strategii (KP) – FORMALIZOVANÁ STRATEGIE ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE,
- investovat do technologií jen v případě stálých zaměstnanců – lze očekávat návratnost (MV) – INVESTICE DO TECHNOLOGIÍ JEN S DLOUHODOBOU PERSPEKTIVOU.

10. Zapojení do podnikové strategie (KP)

- sladit komunikaci s podnikovou strategií a podnikatelskými cíli (KP) – JEDNOTA, SOULAD MEZI KOMUNIKACÍ A PODNIKÁNÍM,
- informovat o finanční výkonnosti firmy (KP) – INFORMOVANOST O FIREMNÍM ZISKU,
- sladit výkony a chování zaměstnanců s firemní strategií (KP) – SOULAD VÝKONŮ, CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ a FIREMNÍ STRATEGIE,
- vzdělávat zaměstnance, aby sdíleli společné firemní hodnoty a kulturu (KP) – SDÍLENÍ FIREMNÍCH HODNOT A KULTURY,
- neustále informovat zaměstnance o podnikatelské vizi a hlavních cílech (KP) – OPAKOVÁNÍ VIZE A CÍLŮ,
- promítnout výkon pracovníků do výsledků (KP) – PODÍL NA ZISKU,

- budovat celofiremní vědomí, že komunikace hraje v ovlivňování chování nezastupitelnou roli (KP)
– VĚDOMÍ KLÍČOVÉ ROLE KOMUNIKACE V PODNIKU.

11. Podíl na zisku (KP)

- promítnout žádoucí očekávané chování pracovníků do zaměstnaneckých benefitů a odměn (KP)
– DEFINOVANÝ VZTAH MEZI ŽÁDOUCÍM CHOVÁNÍM A ODMĚNAMI,
- sdělovat tento vztah zaměstnancům (KP) – KOMUNIKACE TOHOTO VZTAHU,
- informovat zaměstnance o hodnotě benefitů, platu a různých sociálních výhodách (KP) – INFORMOVANOST O DRUŽÍCH OCEŇOVÁNÍ,
- informovat o pracovních podmínkách, kultuře a příležitostech pro kariérní růst a vzdělávání (KP)
– POVĚDOMÍ O MOŽNOSTECH RŮSTU,
- vysvětlit spojitost mezi podnikatelskou strategií firmy a výstupy (KP) – VYSVĚTLOVÁNÍ,
- začlenit celkový zisk do odměn zaměstnanců (KP) – PODÍL NA ZISKU V ODMĚNÁCH,
- nachystat komplexní balíček odměn reflektující organizační strategii a výstupy (KP) – SYSTÉM ODMĚN ODVÍJEJÍCÍ SE OD VÝSTUPU,
- vytvořit komplexní systém řízení výkonnosti podniku²³ k usnadnění dialogu mezi manažery a zaměstnanci o jejich roli v dosahování organizačních cílů – zahrnuje dosažení měřitelných a předem dohodnutých cílů (KP) – ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI, JASNĚ DEFINOVANÉ ROLE, MĚŘITELNÉ CÍLE,
- vysvětlit komplexní systém, aby dával jasnou představu, jak výkon zaměstnanců přímo ovlivní jejich balíček odměn a přispěje k výkonu firmy (KP) – VYSVĚTLENÍ VZTAHU ODMĚN A VÝKONU,
- dát jasné informace, jak zaměstnancův výkon (jak chování, tak dosažení měřitelných a předem dohodnutých cílů) přímo ovlivnil jejich balíček odměn a přispěl k firemnímu výkonu (KP) – SPOLEČNÁ REKAPITULACE VLIVU VÝKONU NA ZÍSKANÉ ODMĚNY.

12. Kvalita produktů (MV)

- používat Six sigma²⁴ nebo jiné osvědčené nástroje řízení jakosti (MV) – NÁSTOJE ŘÍZENÍ KVALITY,

²³ Z anglického *performance management process*, který sleduje výkonnost jednotlivé divize či celé korporace. Tento holistický a procesně orientovaný přístup se snaží strategicky zvýšit kvalitu rozhodovacích procesů. Cílem BPM je vytvořit jednotné, integrované manažerské prostředí, podporující zvýšení výkonnosti na všech úrovních řízení firmy. Mělo by odpovídat *business performance management* či *corporate performance management* (prosazuje firma Gartner). Dalším alternativním označením je *enterprise performance management* (Šilha, 2001-2013).

²⁴ 6σ – Six sigma je přísně analytický nástroj dosažení co nejdokonalějšího výrobku či služby. Slovo sigma je statistický pojem měřící, nakolik se proces odchyluje od dokonalosti. Ústřední myšlenkou je, že pokud je možno změřit, kolik chyb je v procesu, je možné tyto chyby také systematicky odstraňovat. K tomu používá metodiku DMAIC [zkratka slov Define (definovat), Measure (měřit), Analyze (analyzovat), Improve (zlepšit), Control (ověřit/řídit)]. Má-li nějaký proces 6σ, což je maximum, znamená to, že je bezchybný v 99,9997 %, tj. v miliónu opakování procesu se objeví 3 vady (General Electric Company, 2013).

- v rámci programu řízení kvality postupovat na vyšší úroveň – v Six sigma se posunovat z 93,32% efektivity (3σ) až na 99,9997% efektivitu (6σ) (MV) – RŮST V KVALITĚ,
- zaměřit Six sigma na mezilidské dovednosti – teambuilding, poradenství a vyjednávání (MV) – MEZILIDSKÉ DOVEDNOSTI JAKO PRIORITY,
- vynaložit úsilí na rozvíjení mezilidských vztahů (MV) – CÍLENÝ ROZVOJ VZTAHŮ,
- klást důraz ne na studium výrobních postupů, měření, matematické modely, ale na komunikační dovednosti (MV) – PŘEDNOST KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ PŘED JINÝMI PRACOVNÍMI KOMPETENCEMI.

13. Sexuální obtěžování a diskriminace (MV)

- vytvořit a podporovat atmosféru otevřenosti a důvěry, aby byl dotčený pracovník schopen přednést případné případy managementu beze strachu z odplaty (MV) – OTEVŘENÁ ATMOSFÉRA DŮVĚRY A ABSENCE STRACHU,
- dát k dispozici způsoby, jak bezrizikově upozornit management na varovné signály (MV) – BEZPEČNÉ MOŽNOSTI OBRANY PRO VŠECHNY,
- zvýšit povědomí zaměstnanců o způsobech, jak zastavit obtěžování nebo diskriminaci (MV) – ŠKOLENÍ V OBRANĚ VŮČI AGRESI,
- jako firma si stanovit cíl být bezpečným pracovním místem bez obtěžování a diskriminace (MV) – BEZPEČÍ NA PRACOVÍŠTI JAKO PRIORITY,
- vzdělávat a odradit případné pachatele (MV) – ZNALOST SITUACE, VZTAHŮ A PŘEDCHÁZENÍ MOŽNÝCH RIZIK,
- nastavit prevenci jako prioritu předcházení obtěžování pomocí efektivní komunikace a dalších dobrých pracovních metod (MV) – PRIORITY PREVENCE RIZIKOVÉHO CHOVÁNÍ, EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A OSVĚDČENÝCH METOD PRÁCE,
- dát si cíl snížit sexuální obtěžování a další pracovněprávní spory (MV) – NEZANEDBÁVÁNÍ ŘEŠENÍ SPORŮ, DEVALORIZACE, MANIPULACE A DALŠÍHO NEETICKÉHO CHOVÁNÍ,
- zdůrazňovat, že podání žaloby je až poslední možností (MV) – ŠKÁLA MOŽNOSTÍ ŘEŠENÍ.

14. Odbory (MV)

- být skutečně spravedlivým zaměstnavatelem (MV) – SPRAVEDLNOST ZAMĚSTNAVATELE,
- podpořit jedinečnost vztahu zaměstnanec–přímý nadřízený (MV) – DŮRAZ NA DOBRÝ VZTAH ZAMĚSTNANEC–NADŘÍZENÝ,
- jako přímý vedoucí informovat, budovat důvěru a respekt a tím „vtažení do děje“ (MV) – INFORMOVANOST, BUDOVÁNÍ DŮVĚRY, PROJEVOVÁNÍ RESPEKTU, SOUNÁLEŽITOST,
- jako zaměstnavatel se upřímně starat o blaho zaměstnanců (MV) – PODPORA, ROZVOJ A PÉČE O ZAMĚSTNANCE,

- respektovat zaměstnance (MV) – RESPEKT K PODŘÍZENÝM,
- vystříhat se toho, aby se jakýkoliv zaměstnanec cítil bezmocný, nedoceněný a nerespektovaný (MV) – PARTNERSKÝ POSTOJ K ZAMĚSTNANCŮM: RESPEKT, OCENĚNÍ A SPOLUROZHODOVÁNÍ & ODSOUZENÍ A PREVENCE OPAKU,
- oznamovat zaměstnancům, jak se řeší problémy (MV) – TRANSPARENTNOST V ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ,
- podporovat vedoucí (MV) – PODPORA,
- dávat vedoucím dostupné, přesvědčivé a pravdivé informace (MV) – DOSTUPNOST, OPODSTATNĚNOST A PRAVDIVOST POSKYTOVANÝCH INFORMACÍ,
- jako vedoucí podávat pravdivé informace o výši benefitů, o způsobu podávání stížností a o nevhodách z odborové činnosti (MV) – PRAVDIVOST A DOSTUPNOST INFORMACÍ ČI DOVOLACÍCH PROSTŘEDKŮ, PREVENTIVNÍ INFORMOVANOST,
- sdělovat změny v hodnotách benefitů (hlavně u zvýšení hodnoty) (MV) – AKTUÁLNOST INFORMACÍ O VÝHODÁCH PRO ZAMĚSTNANCE,
- sledovat počátky organizování pracujících – může ukazovat na havárii vnitřní komunikace (MV) – INFORMOVANOST O SITUACI, SPOKOJENOSTI A PROBLÉMECH ZAMĚSTNANCŮ,
- snažit se vzniku odborů vyhnout (MV) – PREVENCE VZNIKU ODBORŮ – UDRŽOVÁNÍ ZDRAVÉHO, TRANSPARENTNÍHO A BEZPEČNÉHO PROSTŘEDÍ, PRŮBĚŽNÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ.

Aby mohla sloužit jednotlivá kritéria k určení efektivnosti vnitřní komunikace, potřebuje se k nim přiřadit vhodná škála. Dobře poslouží klasická pětistupňová, která používá „úplně souhlasím“, „souhlasím“, „nesouhlasím“ a „naprosto nesouhlasím“ spolu s možností „nevím“ nebo „nevztahuje se to na mě“, které se však nebodují. K nim se přiřadí body od 2 do – 2 a násobením počtu kritérií v oblasti dvěma by se určila maximální efektivita dané oblasti vnitřní komunikace.

4.3.2 NÁSTROJ PRO URČENÍ EFEKTIVITY

Kritéria z předchozí kapitoly, která byla získána na základě praxe komunikačně nejefektivnějších firem, jsou zpracována do přehledné formy dotazníku. Dle něj mohou jak zaměstnanci, tak manažeři určit efektivitu vnitřní komunikace v dané oblasti i ve firmě jako celku. Struktura odpovídá zjištěným čtrnácti oblastem vnitřní komunikace. K měření byla použita Likertova škála, což znamená, že do odpovídajícího sloupce se k jednotlivým výrokům budou značit odpovědi *nevím* či *nevztahuje se na mě* (0 bodů), *naprosto nesouhlasím* (1 bod), *spíše nesouhlasím* (2 body), *spíše souhlasím* (3 body) nebo *naprosto souhlasím* (4 body). A to buď křížkem, nebo rovnou odpovídajícími body, které jsou uvedeny v závorce za zvolenou odpověď. Na závěr každé oblasti se křížky v jednotlivých sloupcích sečtou a vynásobí se body uvedenými v záhlaví sloupce (v příp. použití zápisu bodů se pouze sečtou).

Dosažené výsledky, které se dají do poměru s maximem zodpovězených otázek dané oblasti, se budou po vzoru komunikační ROI (viz str. 71) dělit do tří skupin:

>66 % vysoká efektivita, tj. více než 652 bodů,

66–34 % střední efektivita, tj. 652–336 bodů,

<34 % nízká efektivita, méně než 336 bodů

Celkem ve všech oblastech je možné dosáhnout 988 bodů.

Nevím, nevztahuje se na mě (0)	Naprosto nesouhlasím (1)	Spíše nesouhlasím (2)	Spíše souhlasím (3)	Naprosto souhlasím (4)	
					- Pro potřeby tohoto dotazníku nebude rozlišováno mezi různými úrovněmi nadřízenosti v organizační struktuře. Manažer bude synonymem pro jakéhokoliv nadřízeného pracovníka. - Odpověď se uvádí křížkem v příslušném sloupci, - Odpoví-li se na hlavní otázku negativně či „nevím“, pak se podotázky (začínají výrokem bez čísla) nezodpovídají. - Na závěr každé oblasti se sečtou křížky v každé oblasti a vynásobí body uvedenými v záhlaví sloupce.
1. Oblast angažovanost zaměstnanců (max. 196 bodů)					
					1. Komunikace probíhá shora dolů.
					2. Vnitrofiremní komunikace se dá popsat jako otevřená.
					3. Vnitrofiremní komunikace podporuje sebevědomí zaměstnanců.
					4. Vnitrofiremní komunikace buduje důvěru.
					5. Problémy se řeší jen s těmi, kterých se týká.
					6. Problémy se řeší otevřeně.
					7. Manažer mluví s pracovníky pro ně srozumitelným jazykem.
					8. Pracovníci mají přehled o dění ve firmě.
					9. Manažerovo chování posiluje věrnost a oddanost zaměstnanců.
					10. Manažer informuje zaměstnance o obchodních výsledcích.
					11. Manažer sdílí s pracovníky zákaznickou odezvu.
					12. Existuje přímé propojení mezi konkrétní prací zaměstnanců a obchodními výsledky.
					13. Pracovníci rozumí, jak se jejich jednání odrazí na výsledném zisku.
					14. Manažer aktivně komunikuje o podnikové strategii.
					15. Manažer aktivně komunikuje o cílech firmy.
					16. Manažer aktivně vysvětluje logiku skrytou za rozhodnutími managementu
					17. V podnikání firmy vidí pracovníci smysl.
					18. Pracovníci se cítí jako důležitá součást podniku.
					19. Pracovníci jsou motivováni k dosažení cílů a poslání organizace.
					20. Organizace je dobrým místem k práci.
					21. Za dobře odvedenou práci jsou pracovníci dobře zaplacení.
					22. Zájemci o volná pracovní místa jsou doporučováni stávajícími pracovníky.
					23. Pracovníci mají příležitost dávat podněty na změny.
					24. Pracovníci mají příležitost zasahovat do rozhodování, které se jich týká.
					25. Vedení jedná podle získaných informací od zaměstnanců.
					26. Pracovníci jsou žádáni o návrhy na změny.
					27. Pracovníci jsou dotazováni na své představy o plánech.
					28. Pracovníci jsou vedením žádáni o nápady, jak se má práce udělat.
					29. Vedoucí s pracovníky diskutuje o jimi dosažených výsledcích.
					30. Firma se snaží udržet pracovníky spíš, než je nechává odejít.
					31. K získání podnětů od zaměstnanců se používá řada nástrojů.
					Používají se:
					32. rozsáhlé jednoleté průzkumy,
					33. dvouleté průzkumy,
					34. reprezentativní skupiny,
					35. miniprůzkumy,
					36. focus groups (většinou za přítomnosti odborníka se zjišťují postoje, názory, motivy),
					37. setkání mezi hierarchickými stupni.

					38.	Změny, které se učinily na základě výsledků průzkumu názorů zaměstnanců, se komunikují.
					39.	Dopad této komunikace na zapojení pracovníků se měří.
					40.	Firma má zpracovanou personální strategii.
					41.	Firma se řídí personální strategií.
					42.	Práce je pro zaměstnance smysluplná.
					43.	Práce přispívá k životní pohodě zaměstnance.
					44.	S přispěním firmy zaměstnanec dostává odpověď na otázku: „Proč to vlastně dělám?“
					45.	Investuje se do technologií hlavně pro usnadnění práce stálých pracovníků.
					46.	Ve firmě je zaveden systém monitorování vlivu zaměstnancovy práce na zkušenost zákazníka.
					47.	Pracovníci chápou, jak jejich snaha formuje zkušenosti zákazníků.
					48.	Pracovníci pravidelně používají připravovaný přehled o zpětné vazbě, výsledcích, úspěších a propadech za předchozí týden, která se dostane ke všem zaměstnancům na úvodním setkání směny.
					49.	„O nás bez nás“ se v podniku nepraktikuje.
2. Oblast pověsti dobrého zaměstnavatele (max. 24 bodů)						
					1.	Firma buduje svou dobrou pověst jako zaměstnavatele.
					2.	Firma buduje věrnost zaměstnanců vůči zaměstnavateli.
					3.	Pracovní smlouva v sobě snoubí všechna důležitá očekávání zaměstnavatele a zaměstnance.
					4.	Tato důležitá očekávání jsou propojena s obchodními cíli.
					5.	Do pověsti dobrého zaměstnavatele se investuje.
					6.	„Značka“ dobrého zaměstnavatele má podobné náležitosti jako u vnější značky (jednota jazyka, místa, médií komunikace atd.)
3. Oblast zaměření na zákazníka (max. 28 bodů)						
					1.	Potřeby zákazníka jsou v podnikání firmy na prvním místě.
					2.	Nutnost orientace na zákazníka je dostatečně komunikována všem pracovníkům.
					3.	Pracovníkům je interpretován dopad jejich aktivit na zákazníka.
					4.	Vývoj firmy je očekáváním zákazníků ovlivňován.
					5.	Firma usiluje o věrnost stále více zákazníků.
					6.	Věrní zákazníci mají přístup k extranetu (např. zjištění stavu objednávek).
					7.	Od zákazníků je získávaná každodenní zpětná vazba o dobré i špatné kvalitě výrobků a služeb (např. jednostránkový přehled, který se dostane ke všem zaměstnancům na úvodním setkání směny).
4. Oblast žádoucí manažerské komunikace (max. 108 bodů)						
					1.	Vrcholový management si uvědomuje klíčovou roli manažerů.
					2.	Manažeři mají zodpovědnost za sdělování úkolů.
					3.	Manažeři mají zodpovědnost za sdělování výsledků firmy.
					4.	Manažeři zadávají úkoly jasně.
					5.	Manažeři sdělují výsledky firmy.
					6.	S manažery se jedná jako se speciální a vysoce ceněnou populací.
					7.	Manažeři budují odhodlání a zainteresovanost zaměstnanců.
					8.	Manažeři vzbuzují důvěru.
					9.	Manažeři šíří nadšení.
					10.	Manažeři zlepšují své komunikační dovednosti.
					11.	Změna v komunikačních dovednostech manažerů je řízena.
					12.	Manažeři jsou vzdělávání v komunikačních dovednostech.
					13.	Manažeři jsou připravováni na svou roli komunikátorů mnoha různými způsoby.
					14.	Manažeři mají informace od vedení s dostatečným předstihem.
					15.	Manažeři mají čas nové informace sami vstřebat, než je předají svým přímým podřízeným.
					16.	Manažeři mají čas nachystat vhodnou formu prezentace informací pro své podřízené.
					17.	Manažeři používají inovativní způsoby předávání informací.
					18.	Manažeři předávají přiměřené množství informací.
					19.	Manažeři používají vhodnou formu sdělení.
					20.	Manažeři jsou nadřízenými podporováni v jejich komunikační úloze.
					21.	Manažeři jsou nadřízenými odměňováni za efektivní a pozornou komunikaci.
					22.	Manažeři v tomto úsilí efektivně využívají odpovídající technologie (např. dynamické webové stránky s paletou nástrojů pro zdokonalování komunikačních dovedností (články a videa se zkušenostmi úspěšných manažerů, kteří se poprali s náročnými výzvami spojenými s posluchači na různých místech, z cizích jazyků a odlišných kultur, a kteří se sdílí se svými

					příběhy, omyly, chybami a ponaučeními, která si z toho vzali)
					23. Manažeři denně komunikují se svými přímými podřízenými.
					24. Manažeři jsou věrohodným zdrojem informací o podnikové strategii a obchodních cílech.
					25. Manažeři podporují vizi top managementu.
					26. Manažeři se zajímají o problémy zaměstnanců.
					27. Manažeři se zajímají o zájmy zaměstnanců.
5. Oblast usnadnění změn (max. 72 bodů)					
					1. Pracovníci mají materiální a informační zázemí pro zapojení se do procesu změn (např. webové stránky s nástroji a využitelnými materiály).
					2. Manažeři usnadňují zavádění organizačních změn.
					3. Manažeři mají k dispozici komplexní výukové programy, nástroje a materiály o managementu změn jako např. intenzivní action learning.
					4. Pracovníci mají k dispozici komplexní výukové programy, nástroje a materiály o managementu změn jako je např. intenzivní action learning.
					5. V plánech jsou manažeři a vedoucí průvodci změnami.
					6. Přímí vedoucí jsou nejdůvěryhodnějším zdrojem informací.
					7. Manažeři mají k dispozici nástroje, aby mohli být v komunikaci úspěšní.
					8. Manažeři mají zodpovědnost za kvalitu komunikace, jejíž výsledky se měří.
					9. Manažeři jsou vyškolení či zběhlí v provádění změn.
					10. Změny se provádějí dle stabilního modelu.
					11. Obousměrná komunikace je udržovaná – řeší se konflikty.
					12. Efektivní komunikační iniciativa je využívána k podpoře a usnadnění provádění změn.
					13. Pracovníkům jsou sdělovány informace o chystaných změnách.
					14. Pracovníci mají prostor otevřeně vyjádřit svůj názor (i nesouhlas) na změny.
					15. S případným odporem či obavami ze změn manažer pracuje.
					16. Manažer koučuje své zaměstnance ve změně jejich chování.
					17. Při organizačních změnách se projevuje silné vedení.
					18. Při organizačních změnách se projevuje jednotné vedení.
6. Oblast formálně nastavené komunikace (max. 48 bodů)					
					1. Ve firmě je nastaven základní komunikační rámec, který řídí komunikační aktivity.
					2. Firma vlastní dokument „interní komunikační strategie“ (zachycuje komunikační rámec).
					3. Interní komunikační strategie se zaměřuje jak na výrobky a služby, tak na výsledky.
					4. Firma má komunikační plán.
					5. Komunikační plán odráží očekávaný stav.
					6. Komunikační plán je srozumitelný.
					7. Komunikační plán je roční.
					8. Komunikační plán je zaměřen na sladění komunikovaných informací s obchodními cíli firmy.
					9. Roční plán je zaměřen na dosahování výsledků.
					10. Plán je tvořen za celofiremní spolupráce (shromáždění celofiremních a divizních personalistů, zástupců komunikačních a obchodních jednotek).
					11. Firma má funkci manažera interní komunikace.
					Manažer interní komunikace se pravidelně setkává s vyšším managementem.
					Manažer interní komunikace se pravidelně setkává s obchodními a dalšími středními manažery.
					Manažer interní komunikace hovoří s manažery o komunikačních problémech a příležitostech.
					Manažer interní komunikace koordinuje své úsilí s kolegy v marketingu či s manažery pro vnější firemní komunikaci.
					12. Vnitřní komunikace je propagována a prezentována jako kterákoliv jiná firemní funkce.
7. Oblast zpětné vazby (max. 60 bodů)					
					1. Pracovníci mají příležitost dávat užitečné podklady pro rozhodování.
					2. Komunikace v podniku je obousměrná.
					3. Komunikace probíhá i zdola nahoru.
					4. Existuje obousměrný komunikační kanál mezi vedením a pracovníky.
					5. Komunikační kanál usnadňuje promítnutí impulzů od zaměstnanců do rozhodování.
					6. Na zaměstnancovo doporučení je konkrétní odezva.
					7. Zaměstnanecká zpětná vazba je efektivně využívána – k podpoře inovací.
					8. Pracovníci pociťují, že hrají klíčovou úlohu v podnikatelském úspěchu.
					9. Pravidelně se organizují průzkumy mínění zaměstnanců k získání smysluplných informací pro vedení.

					10.	Konají se pravidelné focus groups.
						Jen mezinárodní společnosti:
					11.	Firma má celosvětovou poradní skupinu.
						Tato skupina slouží:
					12.	k určení a komunikaci místních požadavků
					13.	k uzpůsobení sdělení dle místních potřeb
					14.	k respektování kulturních odlišností
					15.	k zajištění shody mezi místními manažery.
					8. Oblast měření (max. 116 bodů)	
					1.	Firma je zaměřená na neustálé zlepšování.
					2.	Firma formálně vyhodnocuje účinnost komunikačních plánů v plnění strategických podnikatelských plánů.
					3.	Firma pravidelně každý rok rozsáhle měří (např. komunikační audity) přispění komunikace k dosažení organizačních cílů.
					4.	Firma používá různá měření efektivity interní komunikace.
						Firma používá:
					5.	průzkumy,
					6.	cílové skupiny,
					7.	firemní systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (balanced scorecards).
					8.	Firma měří dopad komunikace na zapojení zaměstnanců.
					9.	Firma měří vliv komunikace na pracovní výkony.
					10.	Firma objektivně posuzuje změny v chování pracovníků.
					11.	Firma měří činnosti a výstupy.
					12.	Firma měří dopad komunikace na produktivitu pracovní síly.
					13.	Firma měří dopad komunikace na zisk.
					14.	Firma měří dopad komunikace na udržení talentů.
					15.	Firma měřením ověřuje povědomí zaměstnance.
					16.	Firma měřením ověřuje pochopení zaměstnance.
					17.	Firma měřením ověřuje spokojenost zaměstnance.
					18.	Firma měřením ověřuje finanční úspory.
					19.	Firma má představu o způsobu měření pro minimálně polovinu komunikačních aktivit.
					20.	Firma použité komunikační postupy testuje.
					21.	Firma používá komunikační pyramidu jako výchozí bod pro měření.
					22.	Firma používá rozhodující oblasti komunikace jako výchozí bod pro měření.
					23.	Firma používá komunikační pyramidu nebo rozhodující oblasti komunikace pro průběžné zlepšování vnitřních komunikačních plánů.
					24.	Firma dosahuje vynikajících výsledků ve všech devíti oblastech komunikační pyramidy.
					25.	Firma prostřednictvím objektivních měření dokáže určit, co funguje a co ne.
					26.	Firma zná slabé oblasti komunikace, které je třeba zlepšit.
					27.	Firma zapracovává výsledky rozsáhlých měření do dalšího komplexního komunikačního plánu.
						Jen pro mezinárodní společnosti:
					28.	Firma měří komunikační efektivitu (posun směrem k vytyčenému cíli) pomocí reprezentativního vzorku manažerů a zaměstnanců ve světě.
					29.	Firma porovnává názory na komunikační efektivitu z lokálního úhlu pohledu.
					9. Oblast efektivního využívání technologií (max. 64 bodů)	
					1.	Informace jsou dostupné v celém podniku.
					2.	Informační tok je plynulý v rámci celého podniku.
					3.	Používané technologie zvyšují kvalitu komunikace.
					4.	Používané technologie rozšiřují možnosti spolupráce.
					5.	Používané technologie usnadňují sdílení zdrojů.
					6.	Podnik má širokou škálu technologií.
					7.	Používané technologie usnadňují interní komunikaci.
					8.	Firma využívá rychlé komunikační kanály.
					9.	Firma využívá jednoduché komunikační kanály.
					10.	Firma využívá důvěryhodné komunikační kanály (blogy a diskuzní fóra).
					11.	Firma efektivně využívá email.
					12.	Firma efektivně využívá internet a dostupné intranetové technologie.
					13.	Firma preferuje elektronickou komunikaci před tištěnou.
					14.	Manažer rozhoduje o obsahu intranetu.

					15.	Firma má formalizovanou internetovou/intranetovou komunikační strategii.
					16.	Firma investuje do technologií jen v případě stálých zaměstnanců.
10. Oblast zapojení do podnikové strategie (max. 32 bodů)						
					1.	Komunikace je v souladu s podnikovou strategií a podnikatelskými cíli.
					2.	Firma informuje o finanční výkonnosti firmy.
					3.	Výkon pracovníků se promítá jeho odměňování.
					4.	Výkon a chování zaměstnanců se odvíjí od firemní strategie.
					5.	Pracovníci sdílejí společné firemní hodnoty a kulturu.
					6.	Podnikatelská vize je stále opakovaná.
					7.	Hlavní cíle firmy jsou stále připomínány.
					8.	Firma zjevně věří tomu, že komunikace hraje v ovlivňování chování nezastupitelnou roli.
11. Oblast podílu na zisku (max. 68 bodů)						
					1.	Žádoucí chování pracovníků je promítnuto do zaměstnaneckých benefitů a odměn.
					2.	Tento vztah očekávaného chování a odměn je zaměstnancům znám.
					3.	Pracovníci jsou pravidelně informováni o hodnotě benefitů, platu a různých sociálních výhodách.
					4.	Pracovníci vědí o pracovních podmínkách.
					5.	Pracovníci vědí o kulturních akcích podniku.
					6.	Pracovníci vědí o příležitostech pro kariérní růst.
					7.	Pracovníci vědí o příležitostech pro vzdělávání.
					8.	Pracovníci chápou spojitost mezi podnikatelskou strategií firmy a výstupy.
					9.	Pracovníci mají podíl na celkovém zisku formou odměn.
					10.	Firma má komplexní balíček odměn reflektující organizační strategii a výstupy.
					11.	Firma má komplexní systém řízení výkonnosti podniku.
						Komplexní systém řízení výkonnosti podniku:
					12.	usnadňuje dialog mezi manažery a pracovníky o jejich roli v dosahování organizačních cílů
					13.	zahrnuje měřitelné cíle
					14.	zahrnuje předem dohodnuté cíle
					15.	pracovníci rozumí, jak jejich výkon přímo ovlivní jejich balíček odměn
					16.	pracovníci rozumí, jak jejich výkon přispěje k výkonu firmy
					17.	vedení s pracovníky rekapituluje jeho výkon a získané odměny.
12. Oblast kvality produktů (max. 24 bodů)						
					1.	Firma používá osvědčené nástroje řízení jakosti.
					2.	Firma používá nástroj Six sigma.
					3.	Firma postupuje v kvalitě na vyšší úroveň [např. v Six sigma se posunovat z 93,32% efektivitu (3σ) až na 99,9997% efektivitu (6σ)].
					4.	Firma se zaměřuje hlavně na mezilidské dovednosti (např. teambuilding, poradenství a vyjednávání).
					5.	Firma vynakládá úsilí na rozvíjení mezilidských vztahů.
					6.	V růstu mají komunikační dovednosti přednost před studiem výrobních postupů, měření, matematickými modely.
13. Oblast sexuálního obtěžování a diskriminace (max. 56 bodů)						
					1.	Ve firmě panuje atmosféra otevřenosti.
					2.	Ve firmě panuje atmosféra důvěry.
					3.	Atmosféra otevřenosti je udržována.
					4.	Atmosféra důvěry je udržována.
					5.	Postižený pracovník je schopen přednést případné případy managementu beze strachu z odplaty.
					6.	Zaměstnanec má k dispozici způsoby, jak bezrizikově upozornit management na varovné signály.
					7.	Pracovníci se dozvídají o nových způsobech, jak zastavit obtěžování nebo diskriminaci.
					8.	Prevence je pro firmu prioritou.
					9.	Pomocí efektivní komunikace a dalších dobrých pracovních metod se předchází obtěžování.
					10.	Firma vzděláváním odrazuje případné pachatele.
					11.	Firma má cíl být bezpečným pracovním místem bez obtěžování a diskriminace.
					12.	Firma usiluje o snížení sexuálního obtěžování.
					13.	Firma usiluje o snížení pracovněprávních sporů.

Začneme tedy oblastmi s větším vlivem na ziskovost. Z první studie komunikační ROI Watson Wyatt Worldwide z roku 2006 – ještě před americkou hypoteční krizí (viz **Obr. 17** na předcházející straně) vyplývá, že efektivní komunikace se podílí na zisku 19,4 %. Největší vliv na růst tržní prémie měly následující čtyři oblasti komunikace, z nichž každá překročila 2% hranici. V součtu mají více než poloviční vliv na celkový podíl ze všech částí komunikační pyramidy. Jsou to:

1. **žádoucí manažerská komunikace (3,8 %),**
2. **zapojení do podnikové strategie (3,7 %),**
3. **formální pravidla komunikace (3,4 %),**
4. **usnadnění změn (2,8 %) (Yates, 2006).**

Další průzkum komunikační ROI už probíhal v roce světové finanční krize v 2008 (viz **Obr. 18**). Jeho výsledky se trochu lišily jak ve výši celkového vlivu, který klesl na z 19,4 na 15,7 %, tak i v pořadí nej-



Obr. 18: Komunikační pyramida z roku 2008 (Luss, et al., 2008)

vlivnějších oblastí. V první čtveřici zůstala z předchozího pořadí *efektivní komunikace manažerů*, která se posunula z 1. na 2. pozici se skluzem jen pár procentních bodů, a *organizační změna*. Je zajímavé, že pozice *usnadnění změny* se nezměnila, i když vnější podmínky se staly díky ekonomickému propadu složitější. Na první místo se překvapivě prodrala *zaměstnanecká angažovanost*, která získala vzhledem k hlavnímu poslání vnitřní komunikace (viz *Cíle interní komunikace* na str. 103) výstižnější označení *řízení chování zaměstnanců*. Na závažnosti také vzrostlo využití *zpětné vazby*, které se dostalo na 3. místo. Také je zajímavé si všimnout, že horší ekonomické podmínky neměly na *technologie*, jeden z oblastí základny, žádný dopad. Dalo by se očekávat, že *technologie*, do kterých se investují zpravidla nemalé částky, budou využívaným nástrojem k udržení či zvýšení ziskovosti i v nepříznivé ekonomické situaci, což nepotvrzuje chování firem. Pro přehlednost a srovnatelnost

byly hodnoty z roku 2008 přepočteny na základ z roku 2006, tj. na 19,4 % (druhý údaj v závorce – viz Přílohy, **Tabulka 13** na str. 167):

1. **angažovanost zaměstnanců** (3,1/3,8 %) – z 5. místa,
2. **žádoucí manažerská komunikace** (2,8/3,5%) – z 1. místa,
3. **zpětná vazba** (2,3/2,8 %) – ze 7. místa,
4. usnadnění změn (2,1/2,6 %) – stejná pozice.

Krise vedla podniky k zaměření se na efektivní využívání *zpětné vazby* a oblast *angažovanosti zaměstnanců*, které se dostaly na přední příčky. Na prvních třech pozicích komunikační pyramidy se tedy během dvou let, která mezi výzkumy uběhla, prostřídaly tyto oblasti, které měly na tržní prémii největší vliv:

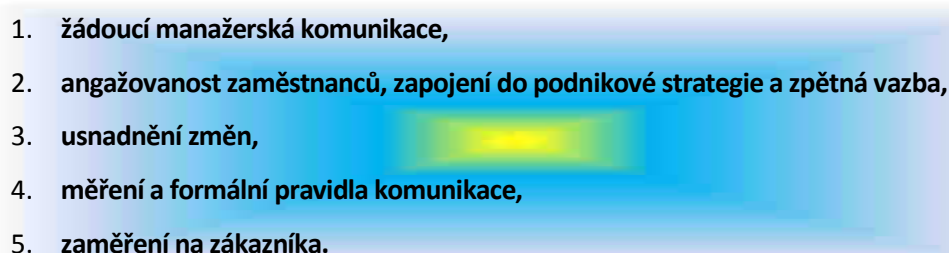
1. **žádoucí manažerská komunikace 2x,**
2. **angažovanost zaměstnanců,**
3. **zapojení do podnikové strategie,**
4. **formální pravidla komunikace,**
5. **zpětná vazba.**

Nyní se podíváme blíže, které z oblastí vnitřní komunikace se ve studiích vyskytovaly opakovaně, nebo se významně překrývaly, či si byly doplňkem (Seznam hlavních oblastí – viz **Obr. 16** na str. 82). Z toho se dá usoudit na jejich větší význam mezi ostatními efektivními oblastmi a vliv na dobré fungování podniku. Jsou to:

1. **angažovanost zaměstnanců – 3x,**
2. **žádoucí manažerská komunikace – 2x,**
3. **usnadnění změn – 2x,**
4. **zaměření na zákazníka – 2x,**
5. **měření – 2x.**

Oblast poslední, *měření*, se neobejde bez *formálně nastavené komunikace*, stejně jako *angažovanost zaměstnanců* bez *zpětné vazby* a vlivu *podnikové strategie*. *Usnadnění změn* se kromě toho objevilo i v komunikační pyramidě oba měřené roky stabilně na 4. místě.

Po průniku obou přístupů hledání významnějších oblastí dostáváme skupinu, která bude základem efektivní vnitřní komunikace a od které se budou odvíjet ostatní oblasti – viz **Obr. 19**:

- 
1. **žádoucí manažerská komunikace,**
 2. **angažovanost zaměstnanců, zapojení do podnikové strategie a zpětná vazba,**
 3. **usnadnění změn,**
 4. **měření a formální pravidla komunikace,**
 5. **zaměření na zákazníka.**

Obr. 19: Nejvýznamnější oblasti vnitřní komunikace (autorka)

Je to **manažerská komunikace**, která se objevila ve dvou studiích a ještě k tomu na prvních dvou příčkách. Další kritérium, které figuruje ve více výzkumech, i v pyramidě je 2x na 4. místě, je **usnadnění změny**. **Nasazení zaměstnanců** se také objevuje s trochu jiným názvem ve dvou studiích, z čehož v 2. komunikační „recesní“ pyramidě na prvním místě s největším vlivem. V oblastech, které minimalizují výdaje, je tento cíl vymezený negativně jako zaměstnanecká fluktuace. Tuto oblast doplňují dvě oblasti, které se objevují v souhrnném přehledu jen jednou, ale umístily se jedenkrát ve dvou zmíněných pyramidách na předních místech, tj. měly velký vliv na zisk. Je to zapojení zaměstnanců do podnikové strategie a využívání zpětné vazby od zaměstnanců, což se překrývá s oblastí *nasazení zaměstnanců*. Další důležitou oblastí je v pořadí třetí z první komunikační pyramidy, což je *formální nastavení komunikace*, protože měla jeden z nejvyšších vlivů na ziskovost. *Zaměření na zákazníka* je poslední oblastí, od níž by se měla celá strategie podniku odvíjet a jejímž doplňkem je cíl snížení zákaznické fluktuace.

Z předchozí kapitoly vyplynulo, že některé oblasti komunikace mají na výkonnost podniku větší vliv než ostatní bez ohledu na přízeň či nepřízeň vnějšího prostředí. Pokud se firma chce zaměřit na ziskově nejefektivnější oblasti komunikace, měla by se zaměřit hlavně na oblasti: formálně nastavená komunikace, angažovanost zaměstnanců (vč. zapojení do podnikové strategie a zpětné vazby), žádoucí manažerská komunikace, usnadnění změny a zaměření na zákazníka.

4.4 NÁVRH PRINCIPŮ EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

4.4.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE

Dosáhnout kýženého stavu funkční firmy, která plní své poslání a je životaschopná, adaptabilní a žádoucí pro zaměstnance, nebude možné bez plánování. Jednou ze základních manažerských funkcí, která nasměruje firmu žádoucím směrem, je plánování zásadní i pro tolik důležitou oblast vnitřní komunikace, která by se dala přirovnat k nervovému systému u živých organismů. Abychom mohli navrhnout dílčí cíle vnitřní komunikace, je potřebné si nejprve ujasnit cíl hlavní – poslání vnitřní komunikace. Tradiční chápání, obzvláště rozšířené mezi vyšším managementem, je informovat zaměstnance. Ač se s ním lze setkat v teorii i v praxi, pouhé informování zajišťující informační propojenost firmy, návaznost a koordinaci procesů (Holá, 2006) je cílem chybným. Výsledky výzkumů efektivity interní komunikace se jednoznačně shodují na jediném skutečném hlavním cíli vnitřní komunikace: Je jím **změna chování zaměstnanců**, která povede k naplnění cílů organizace (Sprague, et al., 2002). V ostatních případech jsou investice do interní komunikace zbytečné. Vnitřní komunikace tedy funguje správně, pokud jsou splněny tři podmínky. Zaměstnanec:

- **chce zůstat** v podniku a ne odejít. Budováním zaměstnanecké věrnosti se sníží zaměstnanecká fluktuace, což se následně promítne do růstu ziskovosti (Sprague, et al., 2002),

- **poskytuje lepší službu** zákazníkovi, což souvisí s vyšší kvalitou a zákaznickou věrností jako dalšími dvěma oblastmi, které mají zásadní vliv na zvýšení ziskovosti (Sprague, et al., 2002),
- **mluví o svém zaměstnavateli s hrdostí** se svými přáteli, zákazníky i veřejností, což úzce souvisí s dalším výstupem studie – pověstí dobrého zaměstnavatele (Sprague, et al., 2002).

Tyto podmínky by se daly shrnout pojmy jako je **spokojenost a motivovanost** zaměstnanců, což není realizovatelné bez značného přispění managementu firmy – jeho dobrého přístupu k zaměstnancům. Angažovanost se následně promítá do lepšího výstupu zákazníkům. Holá (2006) mluví ještě o dalších cílech, které shrnují principy fungující komunikace ve firmě:

- neustálé **udržování zpětné vazby** a zavádění zjištěných poznatků do praxe, které vede ke stálému zdokonalování komunikace uvnitř firmy,
- zajištění **vzájemného pochopení a spolupráce** na základě **shody ve společných cílech** (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem), což ukazuje na propojení s podnikovou strategií.

Není-li hlavním cílem vnitřní komunikace pouhá informovanost a mechanický přenos dat, ale změna chování, je třeba se zaměřit právě na tento aspekt – na chování lidského faktoru, se kterým jsme se v průběhu tohoto výzkumu setkávali, a k němu definovat dílčí strategické cíle.

Firma stojí na několika skupinách lidí. Sestupně seřazen dle zmíněné autority ovlivnit podnik začíná seznam manažery (vedením), které budeme uvažovat v širším slova smyslu jako jakýkoliv stupeň nadřazených pracovníků v organizační hierarchii s větší či menší mírou rozhodovacích pravomocí: od vedoucích liniových pracovníků, přes nižší, střední až po vrcholový management. Další skupinu tvoří podřízení, pracovníě označení jako zaměstnanci či pracovníci, kteří „poslouchají“ a vykonávají práci dle zadání vedení. Poslední skupinou jsou samotní zákazníci – spotřebitelé firemních výstupů, pro které a díky kterým firma může provozovat svou činnost. Jelikož mají odlišné role a vliv na podnik, budou se k nim vztahovat i různé cíle, které se pro jednotlivé kategorie stanoví na základě identifikovaných oblastí komunikace. Budou formulovány jako podnikové cíle, které je třeba **minimalizovat, maximalizovat, optimalizovat** nebo jednoduše **zavést**.

Je nutno podotknout, že v realitě se jednotlivé skupiny prolínají: lidé často hrají více rolí najednou. Příkladem mohou být manažeři, včetně generálních ředitelů, kteří jsou ve většině případů zároveň zaměstnanci vykazatelni představenstvu či vyššímu managementu, což však nebrání tomu na ně vztáhnout cíle i z ostatních rolí.

Zákazníci

První z nich, na které bude zaměřena pozornost, jsou zákazníci. Jsou důvodem a příjemcem výstupů firmy, proto by se celá existence firmy měla „točit“ kolem nich. Efektivní firma staví zákazníka na první místo: snaží se udržovat všechny od manažerů, vedoucích, přes techniky, po posled-

ního zaměstnance zákaznický orientované. Nejen ze známého důvodu existence firmy, ale také proto, že na tomto poli je v sázce ziskovost. Zákaznická fluktuace s sebou nese vysoké náklady a tudíž nižší zisky. Zákazník by měl pociťovat, že firma je tu kvůli němu, váží si ho a reaguje na jeho měnící se potřeby. K tomu je potřeba systém – komunikační kanál k zjištění jeho potřeb, požadavků, hodnocení jeho spokojenosti, zaregistrování jeho připomínek, návrhů a také možnost jimi ovlivnit výrobu nebo služby. Takový plán má naopak pomoci firmě zajistit, aby všichni členové organizace pochopili, jak jejich snaha formuje zkušenosti zákazníků. Také zaměstnancům pomáhá získat odpověď na otázku: „Proč to vlastně dělám?“, což má motivační charakter (Yates, 2008). Cíle týkající se zákazníků, které se v podstatě doplňují, jsou:

- ✦ maximalizovat zaměření firmy na zákazníky,
- ✦ minimalizovat fluktuaci zákazníků,
- ✦ maximalizovat kvalitu produktů a služeb.

Tyto cíle můžeme shrnout pod cíl spokojený a věrný zákazník, pro kterého firma dělá to nejlepší.

Zaměstnanci

S předchozí skupinou je úzce spjatá skupina druhá – zaměstnanci, z nichž někteří jsou v kontaktu se zákazníkem a reagují na jeho potřeby, anebo se alespoň podílejí na přípravě výrobku či služby. Teorie managementu i praxe firem se shodnou na tom, že zaměstnanci jsou největší firemní devizou, což potvrzuje i Zdeněk Blažek, majitel firmy Replast, který zaměstnance považuje za největší firemní bohatství. Tato firma se za 22 let od svého vzniku rozrostla z dvou zaměstnanců na obrat 400 milionů korun ročně a získala mnoho ocenění, v neposlední řadě i titul firmy EY Podnikatel roku 2012 Plzeňského kraje ze začátku loňského roku. Zřejmě i proto, že dokáže lidi ocenit, má minimální fluktuaci (Šrámková, 2013). Cena ztráty zaměstnance je vysoká. Odhaduje se, že nahradit klíčového pracovníka, jehož odchodem se přeruší nebo zkomplikuje práce, zpozdí se projekty atd., stojí mezi 70 a 200 % odstupného (Duncan, 2013). Odmyslí-li se psychologické a kulturní důsledky, odchod „mozků“ má nebezpečný dopad na zisk současný i budoucí. Zaměstnanec nechce být považován jen za „břicho“ organizace a být motivován jen mzdou a benefity. V dnešním prostředí je starý bonmot „buď vděčný, že máš práci“ jen vstupenkou k nízkému výkonu a vysoké fluktuaci. Úspěšné organizace spolupracují s celým člověkem i s jeho hlavou a srdcem. Mnoho vlivů na zaměstnaneckou věrnost se dá zahrnout pod termín „psychologické vlastnictví“. Dobrou zprávou je, že nejosvědčenější strategie udržení zaměstnance stojí velmi málo, pokud se vůbec něco dá na peníze přepočítat. Investuje se totiž do péče, oddanosti a oddanosti (Duncan, 2013).

V oblastech komunikace vedoucích k růstu zisku minimalizací výdajů (Sprague, et al., 2002) se všech pět bodů nějak dotýká zaměstnanců: v bodu zaměstnanecké fluktuace je zřejmé, že stálost zaměstnanců je pro firmu velmi důležitým faktorem. V druhém bodě, fluktuace zákazníků, hrají zaměstnanci také klíčovou roli. Je to dáno tím, jak už bylo zmíněno v popisu oblastí vnitřní komunikace,

že nejlepším nástrojem udržení zákazníků zůstávají lidé – stálí zaměstnanci. Na kvalitu produktů mají vliv v neposlední řadě také zaměstnanci. Proto vytvoření bezpečného, otevřeného a zdravého prostředí, které bude předcházet vzniku odborů, diskriminace a sexuálního zneužívání, se odvíjí právě od kvality vztahu mezi vedením a zaměstnanci. Nezdravé sociální prostředí, kde panuje nedůvěra, má vliv na kvalitu práce, ničí pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele a samozřejmě v neposlední řadě i vyvolává fluktuaci zaměstnanců, co je možné jejich angažovaností potlačit. Dostatek potřebných informací a kontrola bude bdít nad kvalitou výrobků a služeb a tím snižovat zmetkovost. Cíle účinné komunikace týkající se zaměstnanců jsou:

- **maximalizovat nasazení zaměstnanců,**
- maximalizovat zaměstnaneckou věrnost,
- maximalizovat zpětnou vazbu,
- minimalizovat zmetkovost,
- maximalizovat vzájemné pochopení a spolupráci,
- maximalizovat ocenění zaměstnanců,
- maximalizovat sjednocení se na společných cílech,
- minimalizovat zaměstnaneckou fluktuaci,
- zavést bezpečné, otevřené a zdravé prostředí,
- minimalizovat sexuální obtěžování a diskriminaci na pracovišti,
- minimalizovat odbory.

Z výše určených cílů se cíl maximalizovat nasazení zaměstnanců jeví jako cíl hlavní, jehož dosahujeme pomocí ostatních, k němu přispívajících, dílčích cílů.

Manažeři

Přestože jsou zásady organizace a platové tarify součástí vlivu na nasazení a věrnost zaměstnanců, nejvýznamnějším vlivem je manažer (Duncan, 2013). Jsou to také ti, kdo mají v rukou další oblast efektivní komunikace – dobré jméno firmy jako zaměstnavatele. Na něho se klade největší zodpovědnost za kvalitu komunikace, kterou by měl neustále zlepšovat. Stejně tak je klíčovou osobou, která ovlivňuje zainteresovanost a motivaci zaměstnanců, umožňuje prevenci nezdravého prostředí vhodného pro vznik odborů nebo sexuálního zneužívání. Stejně tak může svou komunikací a kontrolou do značné míry ovlivnit zmetkovost. Manažer je tím, kdo má vliv na nastolení „pro-změnového“, učícího se prostředí, tudíž na nastavení na trvalé zlepšování. To se týká jeho úlohy usnadňovat průběh změn, zajišťovat měřitelnost, existenci a dodržování formálních pravidel komunikace, stejně jako technologie, která má být ve službách efektivy. Proto jsou vedoucí a manažeři klíčovou populací se zásadně odlišnou funkcí v oblasti komunikace.

Mezi posledními dvěma skupinami musí fungovat oboustranný komunikační kanál: na jedné straně potřebuje vedení sdělovat firemní cíle a podnikovou strategii, jíž jsou zaměstnanci nedílnou sou-

částí (zaangažovanost na výstupu firmy a vazba kvality práce na podíl na zisku), dále pak jejich manažery aktivně podněcovaná efektivní zpětná vazba, kterou následně zakomponují do změn v chodu organizace. To vše může fungovat na základě existujících formalizovaných pravidel komunikace. Vezme-li se v úvahu, kdo v těchto dvou procesech dává první impulz, umožňuje jejich udržování, má k nim pravomoci, je tento cíl zařazen k cílům pro vedení. Cíle účinné komunikace týkajících se nejvíc manažerů jsou:

- ✦ maximalizovat kvalitu manažerské komunikace,
- ✦ maximalizovat usnadnění změny,
- ✦ maximalizovat podporu inovací a trvalého zlepšování,
- ✦ zavést podíl na zisku,
- ✦ maximalizovat dobré jméno zaměstnavatele,
- ✦ optimalizovat využití technologie,
- ✦ maximalizovat integraci komunikace do strategie a cílů podniku,
- ✦ maximalizovat měření efektivity komunikace,
- ✦ zavést komunikační strategii.

Z cílů vystupuje kvalitní manažerská komunikace, protože všechny ostatní jsou jí podmíněny.

Souhrn dílčích cílů efektivní komunikace		Cíl firmy zaměřený na:
1. MAX zaměření na zákazníky,		zákazníky
2. MIN zákaznickou fluktuaci,		
3. MAX kvalita produktů a služeb,		
4. MAX nasazení zaměstnanců,		zaměstnance
5. MAX ocenění zaměstnanců,		
6. MAX věrnost zaměstnanců,		
7. MIN zaměstnaneckou fluktuaci,		
8. MAX zpětnou vazbu,		
9. MAX vzájemné pochopení a spolupráci,		
10. MAX sjednocení se na cílech,		
11. MIN zmetkovost,		
12. ∃ bezpečné, otevřené a zdravé prostředí,		
13. MIN sexuální obtěžování a diskriminaci,		
14. MIN odbory,		
15. MAX kvalitu manažerské komunikace,		manažery
16. MAX usnadnění změny,		
17. MAX podporu inovací a trvalého zlepšování,		
18. ∃ podíl na zisku,		
19. MAX dobré jméno zaměstnavatele,		
20. OPT využití technologií,		
21. MAX integraci komunikace do podnikové strategie,		
22. MAX měření efektivity komunikace,		
23. ∃ komunikační strategii (formálně nastavit komunikaci).		

Obr. 20: Souhrn cílů vnitřní komunikace dle cílových skupin (autorka)

Legenda: MIN – minimalizovat, MAX – maximalizovat, OPT – optimalizovat, ∃ – zavést

4.4.2 ANALÝZA NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH OBLASTÍ

V této kapitole se zaměříme na první čtyři nejvýznamnější oblasti vnitřní komunikace (viz **Obr. 19**), které jsou základem vnitřní komunikace. Jedná se o žádoucí manažerskou komunikaci, angažovanost zaměstnanců zapojených do podnikové strategie, usnadnění změn a formální pravidla komunikace. Budou nazírány filtrem jednotlivých skupin kritérií, z nichž budou vybírána ta, která se dané oblasti týkají. K nim bude přiřazeno výstižné heslo, vyznačené KAPITÁLAMI, které dané kritérium shrnuje. Jejich kritéria poslouží k identifikaci charakteristik efektivní komunikace.

1. Formálně nastavená komunikace

Jelikož je většina českých firem bez smyslně organizované vnitřní komunikace, firmě, která se rozhodne ji budovat, nelze než doporučit začít s oblastí, která jí pomůže vytvořit kvalitní komunikační strukturu a která je logicky úplným základem efektivní vnitřní komunikace.

K tomu, aby firma mohla dosáhnout cíle formalizování procesu komunikace, potřebuje mít základní rámec pravidel komunikace, něco jako chartu či „komunikační desatero“. To znamená nastavit jasná pravidla, strategii a cíle interní komunikace. Tento proaktivní základní komunikační rámec ve firmě je prezentován **vypracovaným** dokumentem „interní komunikační strategie“, který je napojen na obchodní strategii a zaměřuje se na jak výrobky a služby, tak na výsledky. Jsou v něm jasně definované sociální a personální kompetence a zodpovědnost za ně. Tato základní pravidla komunikace by se pak měla promítnout jak do každodenního života podniku (např. pravidelná setkání manažera interní komunikace s vyšším i nižším managementem), tak v konkrétní komunikační strategii zaměřené na výrobky, služby i na výsledky. Stejně i vytvoření ročního komunikačního plánu ve spolupráci s personalisty a obchodními útvary nebo koordinace interní komunikace s útvarem vnější komunikace (marketing) se neobejde bez jednotného základu, který udrží komunikaci efektivní a zdravou (Vymětal, 2008 str. 277).

Aby mohla smyslná interní komunikace pozitivně ovlivňovat atmosféru ve firmě, zaměstnaneckou angažovanost, „vnitřní značku“ zaměstnavatele nebo ziskovost, musí získat **stejnou pozici** jako kterákoliv jiná firemní funkce. K tomuto účelu je vhodné uvolnit člověka, který ji bude koordinovat – **manažer interní komunikace**. Ten by se měl pravidelně setkávat s vyšším managementem, stejně jako s obchodními a dalšími středními manažery, a hovořit s nimi o komunikačních problémech a příležitostech. Kromě toho bude koordinovat úsilí se svými kolegy v marketingu a s manažery pro vnější firemní komunikaci. Budou postupovat podle komunikačního plánu, který firmu posune směrem k aktivnějšímu přístupu ke komunikaci. K tomuto účelu budou sloužit pravidelná setkávání celofiremních a divizních personalistů, zástupců komunikačních a obchodních jednotek, kde se společně vytvoří výstižný roční komunikační plán zaměřený na sladění zdrojů a zpráv s obchodními cíli firmy.

Taková propagace se samozřejmě neobejde bez **podpory top managementu**, který potřebuje být seznámen s prospěšností kvalitní komunikace a přesvědčen o ní a jejím vlivu na další důležité faktory jako je kvalita manažerské komunikace, zaměstnanecká angažovanost a samozřejmě finanční výsledky firmy obzvláště v období větších změn.

Žádný komunikační plán nebude garantovat konkrétní hodnotu nárůstu věrnosti zákazníků či snížení zaměstnanecké fluktuace. Na druhou stranu přínos úsilí o efektivní vnitřní komunikaci bude mít šanci reagovat na různé firemní potřeby. Je jasné, že plán, který pomáhá, aby se zaměstnanec cítil hodnotný, poslouchaný a respektovaný, bude také přispívat k nediskriminačnímu a bezpečnému pracovnímu prostředí, lepším službám zákazníkům a vyšší produktivitě, inovaci, kreativitě a týmové práci. Zátěž se tedy přesouvá k výkonným manažerům, střednímu managementu, vedoucím a poradcům, kteří vytvoří tento plán a uvedou jej do praxe. Od žádného komunikačního plánu samozřejmě nelze očekávat pozitivní výsledky, pokud není strategicky rozumný, vynalézavě vytvořený a předaný hlavně přímými vedoucími, kteří jsou klíčem ke změně chování zaměstnanců (Sprague, et al., Spring 2002). Stručně řečeno komunikace bude efektivní, pokud firma docílí toho, aby:

1. interní komunikace byla

- ✦ brána jako kterákoliv jiná firemní funkce – DŮLEŽITOST INTERNÍ KOMUNIKACE,
- ✦ vnímána jako důležité pojítko mezi organizačním vedením a výkonem zaměstnanců – UZNANÁ ROLE KOMUNIKACE JAKO MOSTU,
- ✦ individualizovaná – ZNALOST PODŘÍZENÝCH.
- ✦ častá (hlavně při změnách) – ČASTÁ KOMUNIKACE,
- ✦ u *nadnárodních společností* – respektované komunikační kulturní odlišnosti a místní potřeby (celosvětová poradní skupina) – RESPEKT KULTURNÍCH ODLIŠNOSTÍ A MÍSTNÍCH POTŘEB.

2. existovala funkce manažera interní komunikace – MANAŽER INTERNÍ KOMUNIKACE,

- ✦ který by měl podporu vrcholového vedení – PODPORA VEDENÍ,
- ✦ který by se pravidelně setkával s vyšším managementem, obchodními a dalšími středními manažery – SPOLUPRÁCE MEZI RŮZNÝMI ÚROVNĚMI VEDENÍ,
- ✦ jehož práce by byla koordinovaná s vnější firemní komunikací – SOULAD S VNĚJŠÍ KOMUNIKACÍ,
- ✦ který má nejlépe samostatný rozpočet pro svou práci – FINANCE NA KOMUNIKACI,
- ✦ který by proaktivně sestavoval komunikační plán – KOMUNIKAČNÍ PLÁN.

3. existoval dokument interní komunikační strategie – SEPSANÝ KOMUNIKAČNÍ PLÁN,

4. vznikl komplexní komunikační plán (KOMPLEXNOST KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU), který:

- ✦ je sestaven na rok – ROČNÍ,
- ✦ tvoří tým – personalisté, zástupci komunikačních a obchodních jednotek – SPOLUAUTORSTVÍ,

- je sladěním zdrojů a zpráv s obchodními cíli firmy (s podnikatelským plánem) – SOULAD S OBCHODNÍMI CÍLI,
- je propojen s požadovanými finančními a dalšími výsledky podniku – NAVÁZÁNÍ NA ZISK,
- má jasně definované kompetence vnitřní komunikace a zodpovědnost za ně – JASNÁ DEFINICE KOMPETENCÍ A ZODPOVĚDNOSTI,
- má jasně definovaná a měřitelná kritéria pro určení účinnosti komunikačního plánu – DEFINOVANÁ A MĚŘITELNÁ KRITÉRIA,
- přímo propojuje komunikační cíle s podnikovou strategií a cíli – PROPOJENOST CÍLŮ KOMUNIKACE A PODNIKÁNÍ,
- je výstižný – VÝSTIŽNOST,
- pomáhá, aby se zaměstnanec cítil hodnotný – SEBEDŮVĚRA,
- pomáhá, aby se zaměstnanec cítil poslouchaný – NASLOUCHÁNÍ,
- pomáhá, aby se zaměstnanec cítil respektovaný – RESPEKT,
- přispívá k tvorbě nediskriminačního a bezpečného pracovního prostředí – BEZPEČÍ,
- přispívá k lepším službám zákazníkům – HLAVNÍ PROSPĚCH KOMUNIKACE PRO ZÁKAZNÍKA,
- přispívá k vyšší produktivitě – VYŠŠÍ PRODUKTIVITA,
- podporuje inovaci – ČASTĚJŠÍ INOVACE,
- podporuje kreativitu – VĚTŠÍ KREATIVITA,
- podporuje týmovou práci – TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE.

2. Manažerská komunikace

Vědecké poznatky se shodují na tom, že umění komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností manažerů, kteří zřídka pracují s věcmi, ale právě s informacemi (Vymětal, 2008 str. 1). Vedení je jedním z hlavních prvků určujících pohodu zaměstnanců a je zásadní pro prosazování a udržování zdravého pracovního prostředí. Nedostatečné vedení může být příčinou celé řady negativních důsledků pro zaměstnance. Existuje úzký vztah mezi kvalitou vedení a pohodou zaměstnanců (tj. menší výskyt úzkostí, depresí a stresu při práci), menší míry absencí v důsledku nemoci a sníženého objemu invalidních důchodů (Evropská agentura pro BOZP, 2013).

Firma docílí efektivní komunikace v oblasti manažerské komunikace, pokud jsou jednak zajištěny **potřeby manažerů**, jednak oni sami splní určité povinnosti. Pro dobrý výkon práce manažerů a vedoucích přispívá, pokud:

1. vědí, že jsou považováni za klíčové osoby v podniku – VÝZNAM PRÁCE, DŮVĚRA,
2. je jim dáváno najevo, že jsou speciální a vysoce ceněnou populací – OCENĚNÍ,
3. mají jasnou podporu vyššího managementu vedení pro jejich komunikační úlohu – PODPORA,

4. jsou využíváni jako klíčoví lidé k budování odhodlání a zainteresovanosti zaměstnanců – ZODPOVĚDNOST ZA ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ,
5. jsou podněcováni k zlepšování komunikace – MOTIVACE V ZKVALITŇOVÁNÍ KOMUNIKACE,
6. jsou vzděláváni k zlepšení komunikačních dovedností – VZDĚLÁVÁNÍ V KOMUNIKAČNÍCH KOMPETENCÍCH,
7. jsou připravováni na roli komunikátorů nejen vzděláváním – COACHING, PORADENSTVÍ...
8. je změna v jejich komunikačních dovednostech řízena – LOGIKA V RŮSTU,
9. mají k dispozici kvalitní komunikační nástroje – KVALITA, UDRŽITELNOST NÁSTROJŮ,
10. mají k dispozici pravdivé informace pro podřízené – PRAVDIVOST,
11. mají informace pro své přímé podřízené v předstihu – VČASNÉ INFORMACE,
12. mají důvěru vedení a svěřenou zodpovědnost v komunikování firemních cílů –ZODPOVĚDNOST ZA KOMUNIKOVÁNÍ CÍLŮ,
13. mají důvěru vedení a svěřenou zodpovědnost v komunikování firemních úkolů –ZODPOVĚDNOST ZA ZADÁNÍ PRÁCE,
14. mají důvěru vedení a svěřenou zodpovědnost v komunikování firemní výkonnosti –ZODPOVĚDNOST ZA INFORMOVANOST,
15. jsou do komunikačního procesu zapojeni od samého začátku – NEODDĚLITELNÁ SOUČÁST KOMUNIKAČNÍHO PROCESU,
16. jsou oceňováni a odměňováni, jsou-li efektivními a pozornými komunikátory – OCENĚNÍ ZA DOBRÝ VÝKON.

Druhou část kritérií tvoří **povinnosti manažerů**. Manažeři...

1. dávají najevo, že přisuzují zaměstnancům v podnikatelském úspěchu klíčovou úlohu – PROJEVENÁ VDĚČNOST A ÚCTA,
2. přijmou za komunikaci zodpovědnost – ZODPOVĚDNOST,
3. vstřebají informace pro své podřízené – POCHOPENÍ INFORMACÍ,
4. přefiltrují informace – NUTNÉ MINIMUM INFORMACÍ,
5. předávají informace po částech – VHODNÉ DÁVKOVÁNÍ INFORMACÍ,
6. podávají srozumitelné informace – PODÁVÁNÍ SROZUMITELNÝCH INFORMACÍ,
7. volí inovativní způsoby, jak je podřízeným předat – KREATIVITA V KOMUNIKACI,
8. jsou ochotni informovat podřízené – OCHOTA INFORMOVAT,
9. budují odhodlání a zainteresovanost mezi zaměstnanci – NAPLNIT POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ A VHODNĚ MOTIVOVAT,
10. znají vizi top managementu – ZNALOST PRIORIT FIRMY,
11. podporují vizi top managementu – PODPORA PRIORIT FIRMY,
12. znají obchodní cíle – ZNALOST OBCHODNÍCH CÍLŮ,

13. aktivně sdělují cíle firmy – INFORMOVANOST,
14. motivují k naplnění obchodních cílů – MOTIVACE,
15. aktivně sdělují podnikovou strategii – PŘEDÁVÁNÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE,
16. pracují na svých komunikačních dovednostech – SEBEROZVOJ,
17. pravidelně se školí v komunikačních dovednostech – PRAVIDELNÉ VZDĚLÁVÁNÍ,
18. mají každodenní kontakt se svými zaměstnanci – DENNODENNÍ KONTAKT,
19. mají z celkového vedení největší denní kontakt se svými přímými podřízenými – ČAS ZAMĚSTNANCŮM,
20. nabízejí zaměstnancům paletu nástrojů pro zdokonalování komunikačních dovedností (např. na svých webových stránkách) – NÁSTROJE K VZDĚLÁVÁNÍ K DISPOZICI,
21. využívají ke komunikaci vhodné technologie – VHODNÝ KANÁL,
22. jsou ochotni mluvit o problémech a zájmech zaměstnanců – ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ,
23. vyjadřují zaměstnancům zájem – ZÁJEM O ZAMĚSTNANCE,
24. používají slova uznání – SLOVA UZNÁNÍ,
25. investují do dobrých vztahů – INVESTICE DO VZTAHŮ,
26. oceňují své podřízené – OCENĚNÍ,
27. odměňují své podřízené za dobré výkony – ODMĚNY,
28. projevují svým podřízeným úctu – PROJEVY ÚCTY,
29. projevují svým podřízeným respekt – PROJEVY RESPEKTU,
30. podporují rozvoj neformálních vztahů – VŘELÁ ATMOSFÉRA VE VZTAZÍCH.

3. Usnadnění změn

Dobře nastavená komunikace se potřebuje udržovat, aby mohla být udržována efektivita. Stejně jako v předchozí oblasti i v této lze kritéria rozdělit do dvou skupin na potřeby manažerů a na to, co mají zabezpečit oni sami.

Potřeby manažerů. Efektivní komunikace v podniku funguje v oblasti usnadnění změn, pokud:

1. manažeři jsou vyškoleni v provádění změn – CERTIFIKÁTY, POTVRZENÍ O ÚČASTI,
2. manažeři jsou kompetentní provádět změny – KOMPETENCE K ZMĚNOVÉMU MANAGEMENTU,
3. zejména střední manažeři jsou využíváni na podporu jakýchkoliv zaváděných změn mezi zaměstnanci – DELEGACE ZODPOVĚDNOSTI NA PŘÍMÉ NADŘÍZENÉ,
4. existuje komunikační kanál pro jasné sdělování změn od top managementu přes výkonné střední manažery, až k jednotlivým pracovníkům a zpět – SPOLEHLIVÝ MEZIÚROVŇOVÝ KOMUNIKAČNÍ KANÁL,
5. tento komunikační kanál je udržovaný – PRAVIDELNÁ AKTUALIZACE.

Povinnosti manažerů

1. manažeři sdělí pracovníkům informace o chystaných změnách včas – INFORMACE S NĚKOLIKADENNÍM, TÝDENNÍM ČI MĚSÍČNÍM PŘEDSTIHEM DLE DŮLEŽITOSTI A ROZSAHU,
2. manažeři řeší případný odpor pracovníků ke změnám – PROSTOR A NASLOUCHÁNÍ,
3. manažeři řeší obavy zaměstnanců ze změn – UJIŠTĚNÍ – UDRŽOVÁNÍ BEZPEČÍ,
4. manažeři zaměstnance provádějí změnami pomocí takto vytvořených komplexních plánů – DOPROVÁZENÍ, SDÍLENÍ SE,
5. management projevuje jednotné vedení při organizačních změnách – JEDNOTA VEDENÍ,
6. management projevuje pevné vedení při organizačních změnách – PŘESVĚDČIVOST,
7. manažer zodpovídá za hladký průběh změny – ZODPOVĚDNOST,
8. manažeři připraví webové stránky s nástroji a materiály, které by mohli potřebovat pro zapojení zaměstnanců do tohoto procesu – POTŘEBNÉ NÁSTROJE VČAS K DISPOZICI,
9. manažeři vytvoří komplexní výukové programy nebo dají k dispozici nástroje a materiály o managementu změn pro zaměstnance – např. intenzivní action learning (viz Poznámka pod čarou č. 21, str. 87) – MATERIÁLY A ZÍSKÁVÁNÍ KOMPETENCÍ K PROVÁDĚNÍ ZMĚN,
10. manažeři řídí změnu v chování zaměstnanců – VLIV NA ZMĚNU CHOVÁNÍ,
11. manažeři využívají komunikační iniciativu k podpoře provádění změn – KOMUNIKACE ZMĚN,
12. manažeři využívají efektivní komunikaci k usnadnění změn – PRŮBĚŽNĚ A SPRÁVNĚ INFORMOVAT,
13. manažeři jsou pro zaměstnance nejdůvěryhodnějším zdrojem informací – DŮVĚRA.

4. Nasazení zaměstnanců

Často citované, a přesto v praxi velmi problematické, téma zaměstnanecké angažovanosti, které je charakteristické svou komplexností, se do značné míry prolíná s předchozí částí manažerských komunikačních kompetencí – a též velmi souvisí s osobní zralostí zaměstnanců, jejich charakterem a schopností efektivně komunikovat, které se odráží do motivace. Motivaci pro vstup do zaměstnání odhalovala skupina 3400 zaměstnanců, která jako nepádnější důvody v rozhodování přijmout současné pracovní místo, uvedla [citováno Broccem a Spraguem (2002)]:

- ✦ otevřená komunikace – 65 % z dotazovaných to označilo za velmi důležité,
- ✦ příležitost rovnováhy v životě – 60 %,
- ✦ smysluplná práce – 59 %.

Potřeby zaměstnanců:

1. **zaměstnanec** zná své místo ve fungování podniku – ZÁZEMÍ, IDENTITA,
2. zaměstnanci znají podnikatelskou vizi – ZNALOST PODNIKATELSKÉ VIZE,
3. zaměstnanci rozumí vizi firmy – POCHOPENÍ,

4. zaměstnanci jsou motivováni k dosažení vize organizace – ZNALOST CÍLŮ A POSLÁNÍ,
5. zaměstnanci znají podnikovou strategii – ZNALOST PODNIKOVÉ STRATEGIE,
6. zaměstnanci jsou aktivně zapojeni do naplňování podnikové strategie – ZAPOJENÍ DO STRATEGIE,
7. zaměstnanci znají obchodní cíle firmy – INFORMOVANOST,
8. zaměstnanci rozumí obchodním cílům firmy – POROZUMĚNÍ,
9. zaměstnanci jsou motivováni k dosažení obchodních cílů organizace – MOTIVACE,
10. zaměstnanci mají přístup k hodnocení, jak se jim podařila práce – ZPĚTNÁ VAZBA NA VÝSLEDKY PRÁCE,
11. zaměstnanci znají podnikatelský záměr – ZNALOST PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU,
12. zaměstnanci znají zákaznickou odezvu – ZNALOST ZÁKAZNICKÉ ZPĚTNÉ VAZBY,
13. zaměstnanci považují organizaci za dobré místo, kde být zaměstnán – POZITIVNÍ POSTOJ K FIRMĚ,
14. zájemci o volné pozice jsou posíláni do firmy stávajícími zaměstnanci – DOPORUČENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ ZAMĚSTNANCI,
15. zaměstnavatel je vnímán jako skutečně spravedlivý – VNÍMANÁ SPRAVEDLNOST,
16. zaměstnanci jsou dobře placeni za odvedenou práci – SPRAVEDLIVÉ OHODNOCENÍ,
17. práce je vnímána jako smysluplná – SMYSLUPLNOST PRÁCE,
18. je prioritně využívána iniciativa zaměstnanců – PODPORA INICIATIVY,
19. zaměstnanci se necítí bezmocní – SEBEVĚDOMÍ,
20. zaměstnanci se necítí nedocenění – OCENĚNÍ,
21. zaměstnanci se cítí respektovaní – RESPEKT,
22. není potřeba se zorganizovat v odborech – VYŘEŠENÉ PROBLÉMY,
23. existuje systematický program pro orientaci nových pracovníků – HLADKÉ ZAČLENĚNÍ NOVÁČKŮ.

Povinnosti manažerů:

1. vedení uznává, že bez komunikace „zdola“ je komunikace nefunkční – VÝZNAM OBOUSMĚRNOSTI V KOMUNIKACI,
2. vedení žádá zaměstnance o návrhy na zlepšení komunikačních plánů – PARTNERSTVÍ VE ZLEPŠOVÁNÍ KOMUNIKACE,
3. vedení žádá zaměstnance o nápady, jak se dá práce lépe udělat – INOVACE ZESPODU,
4. vedení používá řadu nástrojů k získání podnětů od zaměstnanců – PALETA NÁSTROJŮ,
5. vhodné návrhy vedení realizuje – INTEGRITA VE SLOVECH A SKUTCÍCH,
6. vedení oznamuje zaměstnancům, jak řeší problémy – INFORMOVANOST O ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ,

7. manažeři otevřeně komunikují se zaměstnanci o záležitostech, které se jich týkají – OTEVŘENOST,
8. vedení dává najevo, že přisuzuje zaměstnancům v podnikatelském úspěchu klíčovou úlohu – PROJEVY ÚCTY,
9. vedoucí aktivně komunikují logiku skrytou za rozhodnutími managementu – VYSVĚTLOVÁNÍ,
10. vedení sdílí finanční výsledky se zaměstnanci – TRANSPARENTNOST,
11. vedení sdílí více informací souvisejících s podnikáním se zaměstnanci než v předchozím roce – RŮST TRANSPARENTNOSTI,
12. zaměstnanci jsou informováni o vyšší hodnotě benefitů – AKTUALIZACE ZAMĚSTNANECKY DŮLEŽITÝCH INFORMACÍ,
13. existuje přímé propojení mezi konkrétní prací zaměstnanců a obchodními výsledky – OBJASNĚNÁ SPOJITOST MEZI PRACÍ A ZISKEM,
14. manažeři pomáhají porozumět zaměstnancům, jak se jejich jednání odrazí na výsledném zisku – SMYSLUPLNOST,
15. vedení měří dopad této komunikace na zapojení zaměstnanců – MĚŘENÍ,
16. vedení provádí miniprůzkumy i rozsáhlé roční či dvouleté průzkumy – NEUSTÁLE ŽÁDANÁ ZPĚTNÁ VAZBA,
17. organizace formálně měří zaměstnancovu oddanost firmě – MĚŘENÍ ODDANOSTI,
18. vedení organizuje otevřený dialog na meziúrovňových setkáních – DŮVĚRA,
19. vedení dává zaměstnancům příležitost dávat podněty a zasahovat do rozhodování, které se jich týká – ŽÁDOUCÍ ZPĚTNÁ VAZBA,
20. provádí se politika na základě výsledků z měření zaměstnanecké oddanosti – DOPAD MĚŘENÍ NA POLITIKU,
21. měření se používá k posouzení dosažení celkových příjmů nebo cíle úspor – MĚŘENÍ VLIVU KOMUNIKACE NA ZISK,
22. měření se používá k posouzení udržení výkonných pracovníků ZPĚTNÁ VAZBA – MĚŘENÍ,
23. měření se používá k posouzení omezení dodatečných výpovědí – VLIV NA SNÍŽENÍ FLUKTUACE,
24. průzkumy mínění zaměstnanců podávají informace o klíčových obchodních cílech – INFORMACE O DOSAŽENÍ KLÍČOVÝCH OBCHODNÍCH CÍLŮ,
25. existuje vypracovaný akční plán k posílení zaměstnanecké oddanosti – AKČNÍ PLÁN.

4.4.3 POTŘEBY PRACOVNÍKŮ

Při analýze nejvýznamnějších oblastí vnitřní komunikace v předchozí kapitole, jimiž byly formálně nastavená komunikace, manažerská komunikace, usnadnění změny a nasazení zaměstnanců, byly

získány potřeby pracovníků, které byly pracovně rozděleny do skupin dle Maslowova dělení (kromě fyziologických potřeb, které se mezi kritérii neobjevily):

1. Potřeba jistoty a bezpečí:

- **stabilita** a zodpovědnost **vedení**,
- **bezpečí** (nepřítomnost strachu) a jeho udržování,
- **otevřený** dialog, který podporuje důvěru,
- **transparentnost, otevřenost.**

2. Potřeby sociální:

- **přijetí** a **zájem**,
- pocit **sounáležitosti**, zázemí a identity,
- **důvěra**, sdílení se,
- ochotné a **kvalitní naslouchání**,
- uznání **významu a realizace oboustranné komunikace**,
- **podpora**, coaching, poradenství pro zaměstnance a **doprovázení** změnami,
- dobré a přátelské **vztahy** v týmu a hlavně **dobré vztahy** zaměstnanec–vedoucí.

3. Potřeba úcty a uznání:

- **úcta** a vděčnost,
 - projevovaný **respekt** (slovy i skutky),
 - **partnerství**, rovnoprávnost, **rovnost** (jako člověk, ne postavení),
 - **zpětná vazba** – v komunikaci i v práci měření a přístup k vyhodnocení výkonů zaměstnanců (zpětná vazba od zaměstnavatele i zákazníků),
 - **ocenění** – uznání slovy i skutky.
-

4. Potřeby kognitivní:

- **informovanost a pochopení** (výkonu firmy, poslání, strategie a cílů a jejich vnitřní integrace),
- **společné cíle** vedoucí k hlavnímu cíli: kvalitní produkty a spokojený zákazník,
- jasně definované kompetence a zodpovědnost – **očekávání**,
- reakce na nespokojenost – **řešení problémů**,
- **smysluplnost** práce (propojení – pochopení významu a dopad na výkon celé firmy).

5. Potřeby estetické:

- soulad ve vztazích,
- **jednota** vedení,
- **spravedlnost** v jednání i v ohodnocení – zohlednění dobrého výkonu a efektivní komunikace,
- **integrita.**

6. Potřeba seberealizace:

- ✦ **svoboda** (vyjádřit nesouhlas, svůj názor),
- ✦ inovace, kreativita a **spolupráce** (týmová práce),
- ✦ podpora **iniciativy** (i v komunikaci), proaktivní postoj, **osobní i profesní růst**,
- ✦ **nástroje** ke vzdělání k dispozici,
- ✦ prorůstová – „**učící se**“ a učení podporující organizace, **vliv** na chování zaměstnance,
- ✦ **spolurozhodování**, možnost ovlivnit firmu a **zodpovědnost**.

7. Potřeba sebetranscendence:

- ✦ osobní **rozvoj** – změna chování, podpora zdravého sebevědomí.

Naplnění těchto potřeb ovlivní atmosféru jak v jednotlivých týmech, tak v celé firmě. První tři skupiny povedou k odstranění nespokojenosti, kdežto další čtyři k růstu motivovanosti a zapojení zaměstnanců, což by mělo způsobit vyšší spokojenost a také produktivitu práce. Herzbergova motivační teorie doplňuje, že některé ze zjištěných potřeb, jako např. benefity, spravedlivá mzda, jistota zaměstnání, nebo dokonce vztahy s podřízenými a nadřízenými, jsou hygienickými faktory, tudíž přinesou jenom krátkodobý efekt. Zatímco zodpovědnost, učení se, osobní rozvoj, uznání za odvedenou práci nebo smysluplnost práce patří k motivátorům, které přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

McClellandova teorie tří potřeb, která řadí potřebu zdravých a důvěrných vztahů, potřebu identity a sounáležitosti spolu s potřebou vlivu (kam patří spolurozhodování) a potřebou uznání k faktorům motivovanosti, bude brána v úvahu při návrhu principů efektivní komunikace spolu s následujícím modelem. Coveyho systémový model potřeb vnáší do potřeb další dimenzi: jako sociální potřebu definuje potřebu milovat a být milován, která je v pozadí zjištěných potřeb respektu, přijetí a ocenění; za mentální potřebu by se sem zařadila potřeba růstu a učení se a potřeba duchovní sociální spravedlnosti, zásadní naplnění potřeb zákazníka, pozitivní přínos společnosti.

4.4.4 PRINCIPY EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Podíváme-li se jen na samotná kritéria nejvýznamnějších oblastí v jedné z předcházejících kapitol (viz kapitola *Analýza nejvýznamnějších oblastí* na str. 108) a toho, ke komu se vztahují, explicitně tam nenajdeme povinnosti zaměstnanců. Vše směřuje k tomu, že kvalita komunikace a potažmo mezilidských vztahů se odvíjí od vedení; jako by na celkovou efektivitu interní komunikace měl hlavní vliv manažer. Tento ne až tak překvapivý závěr jen potvrzuje zásadní roli přímého nadřízeného v podniku či týmu a také velký vliv jeho charakteru, přístupu, chování a způsobu komunikace na zaměstnaneckou spokojenost, výkon i věrnost, což se projevilo i v kritériích efektivity v podobě důrazu na vztah zaměstnanec–vedoucí. Poznatky z nedávno uveřejněné studie potvrzují skutečnost, že vedení je hlavním faktorem zapojení zaměstnanců. Toto vědomí je pro organizaci zásadní v tom, aby pochopila faktory úspěšného vedení a to, co lze udělat, aby mohla jako organizace existovat

i v dlouhodobém horizontu (Towers Watson, 2013). Vedoucí jsou efektivní pouze tehdy, pokud efektivně vedou lidi, které mají na starost. A co víc, vůdci mohou být považováni za úspěšné pouze tehdy, když se lidé, které vedou, stanou úspěšnými (Pitino, 1995-2013).

Ve studii zaměřené na znaky vůdcovství 21. století, která se zabývala úspěšností vedoucího v ekonomické nejistotě, nově se objevujícími dovednostmi pracovníků a způsobem, jak vybudovat a udržet efektivní vedení, se ukázalo, že uspět jako manažer v podnikatelské sféře se stalo náročnějším než kdy před tím. Nároky na stabilizaci trhu, potřeba růstu skrze inovace jsou jedny z mnohých výzev, kterým musí manažer čelit, aby zajistil nejen přežití, ale také prosperitu organizace. Více než kdy jindy je tlak na firmu větší díky silnější konkurenci, stále se měnící poptávce, ale i díky větším očekáváním zaměstnanců, kteří požadují od svých vedoucích nejen obchodní výsledky. Chtějí dosáhnout výsledků společně a též čestným a transparentním způsobem (Towers Watson, 2013). Manažerova snaha o naplnění potřeb zaměstnanců by se měla projevit změnou jeho postoje, chování a tím pádem i komunikování s lidmi, aby se následně mohl změnit vztah pracovníků k práci a k firmě. Pokud se budou cítit jako vnitřní zákazníci (Holá, 2006) je potom velká pravděpodobnost, že budou do práce dávat více svého potenciálu, budou firmě oddáni a budou na ni hrdí. Stejně tak to bude živnou půdou pro důvěru a spolupráci nevyhnutelnou pro efektivní práci týmu.

„Jaký člověk, taková řeč“. A současně platí, jaká řeč a komunikování, takový člověk. Kvalitní osobnostní charakteristiky nestačí – jsou nutnou podmínkou, ale ne postačujícím předpokladem kvalitní a funkční mezilidské komunikace v nejrůznějších kontextech. Důležitým předpokladem komunikativní způsobilosti je metakomunikace – zajímat se o vlastní komunikování a chtít umět komunikovat o tom, jak spolu komunikujeme (Plaňava, 2005 str. 77). S tím souvisí osvojení si určitých kompetencí – souboru vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člověka (Belz, a další, 2011). Komunikační kompetence jako každodenní součást života znamená dovednosti k tomu, aby byl jakýkoliv pracovník schopen formulovat a vyjadřovat své myšlenky a názory v logickém sledu, vyjadřoval se výstižně, souvisle a kultivovaně v ústním i v písemném projevu. Je potřeba, aby dokázal naslouchat promluvám druhých lidí, porozuměl jim a dokázal na ně vhodně reagovat, účinně se zapojoval do diskuze, obhajoval své názory a vhodně argumentoval. Aby získané komunikativní dovednosti využíval k vytváření vztahů potřebných k plnohodnotnému soužití a kvalitní spolupráci s ostatními lidmi. Mohou pak vznikat příležitosti sdílet vzájemně pocity, zkušenosti a potřeby pracovníků, čímž se posiluje pocit sounáležitosti v týmu podpořený provozováním různých společných aktivit důležitých k růstu přátelských vztahů mezi zaměstnanci. Uvědomělé využívání vhodných informačních a komunikačních prostředků a technologií bude posilovat kvalitní a účinnou komunikaci s okolním světem (Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007).

To jsou důvody, proč na základě zjištěných potřeb budou navrženy principy efektivní komunikace, jejichž uvedení do praxe pomůže k naplnění zmíněných potřeb, čímž se jednak odstraní zdroje

nespokojenosti (potřeby jistoty a bezpečí, potřeb sociálních a potřeby úcty a uznání), jednak se zvýší motivovanost (potřeby kognitivní, potřeby estetické, potřeba seberealizace, potřeba sebetranscendence) zaměstnanců. Je však třeba mít na paměti, že, jelikož se jednotlivé motivy nedají separovat a tvoří komplexní a proměnlivý systém, jsou navrhované principy efektivní interní komunikace pouze aproximativním řešením.

1. Princip priority naslouchání a pochopení

Tento princip je hlavně reakcí na stejnojmennou potřebu ochotného a kvalitního naslouchání. Postoj snahy dříve pochopit a pak teprve být pochopen je projevem respektu a úcty k druhému. Snažit se o pochopení je též základním vkladem do citové banky (viz *Princip vkladů* na str. 125128), protože bez něj člověk nemůže vědět, co od něj druhý očekává a jaké má potřeby. Existují různé způsoby, jak dát najevo čestnost, otevřenost, přívětivost a ohleduplnost vzhledem k jeho osobnostním a kulturním filtrům (Covey, 2005 str. 166), tímto se však dává jasně najevo, že druhý má přednost.

K naplnění tohoto principu bylo navrženo aktivní a empatické naslouchání a část metody soucitná komunikace. To je považováno za nejvyšší stupeň naslouchání, kdy posluchač pozorně a aktivně vnímá sdělení včetně jeho struktury, připravuje si dotazy, aktivně vyhledává to, co je pro něj zajímavé, a vylučuje to, co je irelevantní. Je v něm snaha o eliminaci šumu a komunikačních bariér, avšak o využití emocí, neverbální komunikace a zpětné vazby (Vymětal, 2008 stránky 46-47). Cílem efektivního aktivního naslouchání je získat maximum informací, maximálně pochopit sdělované ve všech vyjádřených souvislostech a poskytnout odpovídající zpětnou vazbu. Dají se tak budovat vztahy, řešit problémy, je možno zvýšit přesnost pochopení, snížit počet omylů, lépe využít čas a ovládat své vlastní emoce (Vymětal, 2008 str. 49).

Aktivní naslouchání²⁵ je také základní z forem akceptace druhého skrze komunikaci (což odpovídá i *principu přijetí a respektu*), neboť je kombinací empatie a zpětné vazby, jejímž výsledkem nemá být rada či pokyn. Korektivní roli zde hraje nikoli to, co první prvoplánově říká, ale svébytné „sdělení“: „Stojíš mi za to, abych ti pozorně naslouchal a přesvědčil se, že ti rozumím...“ V podstatě synonymem aktivního naslouchání jsou pojmy empatické či zrcadlící naslouchání²⁶ (Gordon, 2003).

Komponenty aktivního naslouchání jsou:

1. být trpělivý – minimální požadavek nutný pro naslouchání toho, co druhí chtějí říct (De Saint Cyr, 2007). Nespěchat na mluvícího, akceptovat pauzy v jeho projevu – i ty něco vyjadřují (Palmer, a další, 2000),
2. být zvědavý – mít chuť objevovat a být obohacen,

²⁵ V anglickém originále *active listening*.

²⁶ V anglickém originále *reflective listening*.

3. mít očekávání – zaměřit se na druhého s očekáváním, že to, co chce říct, může být přínosné, zajímavé nebo důležité (De Saint Cyr, 2007).
4. přestat mluvit a nepřerušovat mluvčího a nemluvit oba zároveň (Palmer, a další, 2000),
5. vyjadřovat zájem – hlavně neverbální komunikací – oční kontakt, vstřícný postoj těla, kývání hlavou, zvuky souhlasu, povzbuzovat, oceňovat („to je zajímavé“), reflexe pocitů (Palmer, a další, 2000),
6. mít jistotu správného pochopení sdělení – při pochybnostech se ptát, upřesňovat parafrázováním slyšeného, využívání kontrolních otázek („Myslíte si tedy...“, „Jestli tomu správně rozumím, tak...“ „Co to pro vás znamená?“ (Palmer, a další, 2000),
7. mít otevřenou mysl – zůstat nezaujatý vůči hovořícímu; slyšet, co a jak se říká, ne jak to chceme slyšet (Palmer, a další, 2000),
8. věnovat pozornost důrazům či zdánlivě nadbytečným výrazům – znamenají často silný citový efekt (Palmer, a další, 2000),
9. soustředit se na cíl sdělení – drž (Palmer, a další, 2000) et se tématu, používat doplňující otázky k návratu k původnímu tématu (Palmer, a další, 2000),
10. sumarizovat na závěr – vyjádřit, shrnout podstatu, jak jsem to pochopil, poskytnout efektivní zpětnou vazbu (Palmer, a další, 2000).

To zároveň znamená vystříhat se (Vymětal, 2008):

- přípravě odpovědi během partnerovy promluvy, či myslet na něco jiného,
- pletení a rozrušování mluvčího,
- přisvojování si práva usměrňovat komunikaci,
- skákání do řeči,
- bloumání pohledem po okolí – projev nezájmu,
- překonávání vtipu či příběhu mluvčího,
- kritizování mluvčího,
- hádání se,
- situace s nezvládnutými emocemi,
- častého „já“,
- dokončování vět za hovořícího, používání sugestivních a uzavřených otázek,
- neposlušání při nezáživých tématech či při špatném mluvení hovořícího,
- předčasného pouštění se do polemiky – před pochopením věci,
- zaměřování se jen na fakta,
- předstírání pozornosti,
- nesoustředěnosti,
- přeceňování emocionálních výrazů a neverbální komunikace,

- myšlení na jiné věci,
- skrývání a neprojevení pocitů,
- podcenění komunikačního významu mlčení,
- sobectví – považovat za důležité jen to, co řeknu sám.

Některé z přípravných částí metody *soucinná komunikace* (více na str. 135) zároveň přispívají ke kvalitnímu naslouchání: Nejprve se člověk potřebuje uvolnit a plně si uvědomit přítomnost okamžiku, ztišit roztěkané myšlenky a zaměřit se na následný rozhovor. Vědomě si udržet své myšlení v současném okamžiku – zůstat duchapřítomný lze tím, že člověk vnímá své prostředí, pocity, tělo a následně i druhého. V další fázi se zaměří na pozitivní věci – jednu negativní myšlenku vyváží několika pozitivními. Následuje promyšlení toho, jakou pozitivní hodnotu do následného rozhovoru může mluvní přinést. Ve stresu může pomoci vzpomínka na pozitivní zážitek. Od začátku rozhovoru a během celého rozhovoru je důležitým základem udržování očního kontaktu, což je lékařsky potvrzený způsob, jakým se náš organismus nastavuje na sociální kontakt, uvolňuje empatii, spolupráci a pozitivní komunikaci (Manning, et al., 2012)

Existuje ještě vyšší úroveň naslouchání, než je aktivní naslouchání zmíněné u principu ochotného a kvalitního naslouchání, to neodsuzuje a nehodnotí druhého. Jedná se o **empatické naslouchání** jako jeden ze způsobů naslouchání, kdy se naslouchá především pocitům odesílatele sdělení, snaží se do nich vcítit a pochopit, proč je právě takto sdělení komunikováno. Naslouchající musí být soucinným posluchačem spíše s intuitivním přístupem, ve kterém je převaha rozumu spíše na překážku, jelikož není vhodné interpretovat (Vymětal, 2008 str. 47).

2. Princip jedné řeči

Mezi zjištěnými potřebami se objevila „na míru šitá“ a personalizovaná komunikace. I teorie tvrdí, že nejdůležitější není to, co sdělujeme, ale jak to sdělujeme (Vymětal, 2008 str. 122). K realizaci komunikačního principu mluvit jazykem druhého, což znamená srozumitelně informovat, umět se snížit na úroveň druhého ve volbě slov a způsobu vyjadřování (Vymětal, 2008 stránky 277-279), autorka navrhuje využít moderního, komplexního a osvědčeného systému, který naplňuje mimo jiné potřeby úcty, respektu, zpětné vazby a partnerství. **Procesní komunikace** vycházející z principů transakční analýzy podtrhuje důležitost mluvení „stejným“ jazykem jako posluchač, což je podmínkou porozumění a motivace. To znamená, že v efektivní komunikaci je způsob řeči stejně tak důležitý jako její obsah. Mluvit „jiným“ jazykem je zárukou nedorozumění či demotivace. Procesní komunikace podchycuje motivátory skryté ve způsobu mluvení: komunikace jako příkazy, informace k přemýšlení, vřelé či hravě prezentované, a pomáhá tak rozšířit a střídat škálu „jazyků“ a chování, abychom mohli být pochopeni co největším počtem našich spolupracovníků (Bailey, 1999 pp. 9-10). Autor tohoto přístupu úspěšně implementovaného ve firmách v USA, od 1988 ve Francii a dalších

zemích, Kahler, definoval šest základních typů osobností dle charakteristického způsobu chování (způsob vyjadřování, používání emocí...), hlavního způsobu vnímání světa, psychologických potřeb



Obr. 21: Příklad budovy osobnosti dle (Collignon, 2010)

(zdroj motivace) a preferovaného komunikačního kanálu, který mu umožní se naladit na správnou frekvenci a vyhnout se nástrahám vedoucím ke konfliktům a k pasivitě. Tyto osobnostní typy jsou Vytrvalec, Pracant, Vztahový, Rebel, Aktivista a Snílek (Collignon, 2010 p. 4) – viz str. 122 a **Tabulka 5: Procesní komunikace – komunikační charakteristiky** . na str. 124. Každý osobnostní typ je lehkou karikaturou, protože osobnost každého z nás se skládá z různých kombinací a intenzity Vytrvalce, Pracanta, Vztahového, Rebela, Aktivisty a Snílka. Každý se ale většinou projevuje v jedné či dvou převažujících polohách. To se dá přirovnat k budově o šesti patrech (viz **Obr. 21**), kde největší (nejnižší) patra odpovídají našim nejvýraznějším charakterovým rysům. Lehce se pak komunikuje s lidmi, kteří mají rozvinutá stejná „patra“ nebo jsou ve stejném „patře“ (Bailly, 1999 p. 15). Tento nástroj vznikl na základě autorovy psychiatrické praxe, během níž objevil opakované spouštěče vedoucí do silné úzkosti a opakující se reakce na ně. K nim přibyla jeho zkušenost při výběru do týmů a tréningu astronautů NASA, při nichž syntetizoval a opakovaně ověřoval strukturu osobnosti, její jednotlivé části spolu se silnými stránkami, způsob vnímání, vhodné prostředí, styly řízení a kontroly, motivátory, části a schémata chování na rovině osobní či pracovní ve stavu nouze. Tam porozuměl vzájemné závislosti psychologických potřeb a typu osobnosti (Collignon, 2010).

Tabulka 4: *Procesní komunikace – motivátory a stresory* (Bailly, 1999 pp. 182-187)

	Základní otázka	Zdroj motivace – potřeby	Zdroj stresu
Vytrvalec	<i>Jsem důvěryhodný? Jsem hoden důvěry? Jsem spolehlivý?</i>	• respektování jeho přesvědčení, • brání jeho názorů, • uznání jeho nasazení v práci,	• kritika, oponování, rozpory, • projevy emocí a citů, • ignorace jeho názorů, • bezstarostnost či impulzivnost,
Pracant	<i>Jsem schopný? Jsem výkonný?</i>	• uznávaný za kvalitu a množství práce – pochvaly a gratulace, • struktura v práci i čase,	• chybí zpětná vazba na práci, • nedostatek informací, • nedodržují se termíny, • překážky, naléhavé věci, nepředvídanosti, • chybí logika či metoda,
Vztahový	<i>Jsem milovaný? Jsem oceňovaný? Jsem hoden lásky?</i>	• oceněný jako osoba, • osobní pozornosti, projevy pozornosti, pochopení, citu a přízně, • smyslové uspokojení (příjemné prostředí),	• napjatá atmosféra, • odměřené, chladné osoby, • neosobní, nevlídné prostředí,
Rebel	<i>Jsem přijímaný? Jsem přijatelný takový, jaký jsem, s mým chováním?</i>	• mnoho různorodých, povzbuzujících a legračních kontaktů, • zalíbení ve svobodě a originalitě,	• samota, • rozpory, • stereotyp, • ticho, • příkazy, • chladní, lhostejní lidé bez humoru, • dané postupy,
Aktivista	<i>Jsem živý? Žiji naplno? Jsem nejsilnější?</i>	• silná dávka vzrušení a silných zážitků, • výzvy, rizika, projekty, • rozsáhlé a prestižní plány, • konkrétní činnost ihned realizovatelná,	• rutina – situace bez rizika, • dlouhé projevy, • dlouhodobé přemýšlení, • slitování při prohře, • chybějící výzva, soutěživých podnětů, bouřlivé akce,
Snílek	<i>Jsem chtěný? Chtějí mou přítomnost a můj názor?</i>	• samota – klid, dostatek času a prostoru, • příkazy a jasné, konkrétní a stručné pokyny.	• rozhodovat o jiných, • blízkost druhých, • neshody a konflikty, • extroverti – zvědavci či mluvkové, • naléhavost či nepředvídanost, • mlhavé či žádné nasměrování, • hluk.

Tabulka 5: Procesní komunikace – komunikační charakteristiky (Bailly, 1999 pp. 182-187).

	Jeho jazyk	Kontakt se světem zprostředkovává	Preferovaný komunikační kanál
Vytrvalec Důvěryhodný?	• konstatování, • správně a logicky tvořené věty („zprv“...), • přesný slovník, detaily, čísla, odborné termíny, • analytický,	• myšlení a uvažování, • pozoruje, analyzuje od prvopočátku, • společné přemýšlení,	• Informativně-tázací – výměna informací a názorů,
Pracant Schopný?	• souvětí s výrazy jako: „je třeba“, „nesmí se“, „základní“, „správně“, „špatně“, „důvěra“, „spolehlivost“, „odvaha“, „morálka“, „kvalita“, „záruka“, „právo“, „úkol“, • přesné vyjadřování a syntax, • přesvědčivý hlas,	• hodnoty a přesvědčení – přes ně vše filtruje, vnímá a soudí,	• informativně-tázací – výměna přesných informací a odpovědí na otázky (telegrafický způsob),
Vztahový Milovaný?	• miluje osobní kontakt, • emoční zabarvení ve výběru slov, • hlas příjemný a vroucí, • vyhýbá se zraňujícím slovům,	• emoce, • fyzické vjemy,	• mateřsko-srdečný – citlivá, vřelá a laskavá výměna,
Rebel Přijímaný?	• ledabylé a spontánní věty, • obrazný, hovorový slovník, • citoslovce, metafory, neologismy, • pravý opak řečeného, • extrémní výrazy (např. „nanič“, „úžasné“),	• okamžitá reakce, • spontaneita,	• spoluúčastně-empativně-hravý – výměna neformální, přátelská a opravdová, skutky upřímnosti a humoru,
Aktivist Živý?	• krátké věty, • aktivní slovesa, • málo detailů, • silný hlas, • rychlá i hrubá řeč, • jistý, sebejistý hlas,	• akce, skutky a konkrétní výstupy,	• direktivně-neústupný, bojovný – pokyny zaměřené na akci a na konkrétní výstupy (jít přímo k cíli),
Snílek Chtěný?	• málomluvný, • krátké věty, • tichý hlas, • pomalá řeč, • ticho.	• uvážené a snící vyčkávání – nechává aktivitu na druhém.	• direktivně-klidný – mírný hlas, pokojné tempo při předávání stručných pokynů a rad protkaných tichem.

3. Princip přijetí a respektu

Naplnění potřeby přijetí, ocenění a zájmu úzce souvisí se základní lidskou potřebou, jejíž nenaplnění způsobuje nejhlubší emocionální utrpení – **lásky** (Chapman, 2012 p. 137). Je potřebná pro udržení emocionálního zdraví. Je to postoj, který nás směřuje k druhému a ne k nám samotným, který hledá dobro druhého a ne naše vlastní. Láska ústí k rozhodnutím a ty pak ke skutkům, které budou mít navrch nad emocemi (Chapman, 2012 pp. 26, 124). Právě milovat znamená přinášet

oběti, vzdát se něčeho, dávat (něco ze) sebe samého. Láska je cit, který je výsledkem toho, že někoho milujeme. Nejlepší způsob, jak studovat lásku, je věnovat pozornost lidem, kteří se obětují pro druhé – dokonce i pro ty, kteří je urážejí, nebo jim jejich lásku neoplacejí... stejně jako rodič, který je ochoten se z lásky vzdát mnoha věcí pro své děti (Covey, 2005 str. 179). K naplnění tohoto principu autorka navrhuje integrovat do komunikačních kompetencí personalizované způsoby, jak druhé ocenit, vyjádřit vděčnost a zájem.

Bylo objeveno, že lidé vnímají lásku a zájem různým způsobem – mají svůj jazyk. Každý člověk má jeden či dva hlavní „jazyky“, kterým rozumí. To znamená, že ostatní jsou pro něj nesrozumitelné – nevnímá jimi lásku druhého. To bývá častý problémem zejména v partnerských vztazích (Chapman, 2012 p. 188). Jsou to:

- ✦ **slova ocenění** (v jiných překladech „slova ujištění“) nejsou vyjádřením potřeb či požadavků, ale projevy úcty, poklony a slova povzbuzení, která přispějí ke zdravému sebevědomí druhého. Vytváří podmínky pro růst důvěrnosti vztahu, uzdravují rány a plně rozvíjejí potenciál druhého (Chapman, 2012 p. 170),
- ✦ **společně kvalitně strávený čas** ve sdílení, naslouchání a společné účasti na preferovaných aktivitách. Je vyjádřený vzájemný zájem a ocenění (Chapman, 2012 p. 172),
- ✦ ať už koupené či vyrobené **dárky**, nebo jen dar přítomnosti, jsou viditelné symboly lásky. Ukazují, že jeden na druhého myslí (Chapman, 2012 p. 174),
- ✦ **prokázaná služba či skutky** nemohou být nikdy vnuceny, ale vykonané dobrovolně a bezdůvodně, i když mohou být vyvolány žádostí druhého (Chapman, 2012 p. 176),
- ✦ **fyzický kontakt**, jako např. laskavé poplácání po ramenou, dotek ruky či objetí, se odvíjí od důvěrnosti vztahu, jsou velmi mocnou formou komunikace (Chapman, 2012 p. 178).

Bezvýhradné přijetí od druhých, možnost být sám sebou, dělat chyby a emocionální zakotvení jsou základní atributy zdravého vztahu. Dobrý (čistý) vztah je příznačný **otevřeností**, což je podmínka intimity a rovnosti (Giddens, 2000). Jenže atmosféra otevřenosti se musí budovat. Až polovina zaměstnanců má pocit, že mluvit otevřeně je nebezpečné a pud sebezáchovy vede k mlčení. Vedoucí musí výslovně nabádat k tomu, aby se nebáli promluvit. K tomu musí aktivně bořit mýty a předsudky posilující mlčení (Vymětal, 2008 stránky 277-279). Pro zdravý vztah je nutný respekt vůči druhému, ale také sebeovládání a vnitřní vyrovnanost (Sananès, 2005).

4. Princip vkladů

Firma je často vnímána jako ta, jejímž jediným cílem je obohacení svého vlastníka a manažerů, a tudíž nutně vyvolá chování, která si myšlení „zub za zub“ zaslouží. Chování nikdy nevzniká náhodou. Je vždy výsledkem něčeho, neboť každý člověk má vždy dobré důvody – své vlastní, aby se choval daným způsobem. Volí si chování, které mu dle jeho vnímání a vyhodnocení situace dává smysl.

Jedná se o čistou vzájemnost chování spolupracovníků, která se dá vyjádřit názvem „zrcadlové chování“. Sobectví působí sobectví, nedodržené příkazy a nespravedlnost vyprovokuje sebeobranu, spíš než tvůrčí činnost (Horovitz, 2012 p. 17). Vztahy mezi spolupracovníky jsou důležitější, než se předpokládalo. Už Schein zjistil, že snaha zaměstnanců je stejně nebo i více závislá na spolupracovnících než na výdělku či pokynech nadřízených. Stejně tak je to i s motivací k výkonu: na výdělku a pokynech nadřízených není tolik závislá jako na vztazích mezi kolegy a vlastní osobností (1969). Zatímco nedostatek důvěrných vztahů se zdá být škodlivým, přítomnost důvěrných vztahů funguje pozitivně (Hook, et al., 2003). V období rané dospělosti důvěrné vztahy podporují kreativitu, produktivitu a citové začlenění. Kromě toho byly důvěrné vztahy spojeny se štěstím, spokojeností, sociální podporou a pocitem pohody (Erikson, 1969). Jiné studie zjistily, že důvěrné vztahy zmírňují negativní dopady stresu. Tento tlumící efekt může být způsoben očištěním přínosem důvěrného vztahu. Pokud je někdo schopen dát průchod svým pocitům před nějakou osobou bez strachu z nepochopení nebo odplaty, pak se jeho úroveň stresu pravděpodobně sníží (Miller, et al., 1982).

Naplnění potřeby dobrých vztahů v týmu a souladu v nich, hlavně ve vztahu zaměstnanec–vedoucí, nepůjde bez pochopení jejich významu, důležitosti a tím pádem i odůvodněnosti investic do vztahů, k čemuž bude využit obecný morální princip a vklady do citové banky.

Základním důvodem důležitosti interpersonálních vztahů ve firmě je to, že sociální potřeby lidí motivují více než ekonomické potřeby, neboť lidé velmi reagují na své sociální prostředí (Moorhead, et al., 2010 p. 16). Kardinální otázkou je, co má člověk dělat, aby žil ve zdravých vztazích se svým okolím. Je to vyjádřeno tzv. „zlatým pravidlem“, které nám radí: „Co nechceš, aby lidé činili tobě, nečiň ani ty jim.“ Zmíněná myšlenka je součástí snad všech myšlenkových systémů světa. Když vezmeme základ naší kultury – křesťanství, to položilo laťku morálky ještě výš. V Novém zákoně se říká: „Jak byste chtěli, aby lidé jednali s vámi, tak vy jednejte s nimi...“ (Matouš 7,12). Zdá se, jako by tato věta obsahovala stejnou myšlenku jako zlaté pravidlo. Jenže není tomu tak. Zatímco „zlaté pravidlo“ radí, aby člověk druhým lidem nečinil to, co sám nechce zakusit od druhých, co sám nemá rád, biblický text vybízí: „Jak byste chtěli, aby lidé jednali s vámi, tak vy jednejte s nimi.“ To znamená, pokud sám chci být přijímaný, mé názory akceptovány, potom sám musím začít přijímat, akceptovat názory jiných. Pokud chci být milován, potom sám musím milovat jiné lidi. Pokud chci být pochopen, potom sám musím chápat jiné atd. A právě v takto pojímaném morálním jednání je hlavní přínos křesťanské morálky jak pro soukromou, tak profesní oblast života (Kovářová, 2009). Aplikace tohoto pravidla v komunikaci pomůže všem ostatním principům

Vodítkem k nastolení zdravého vztahu může být osobní terapeutický vztah, který je svým způsobem vyjádřením představy ideálního osobního vztahu (zde jako terapeutického prostředku). Podobně jako vztah terapeuta a klienta by měl i zdravý mezilidský vztah nabízet „jisté usměrňující vnější uspořádání, přitom však i volnost pro osobnostní rozvoj“ [citace Mrkvičky v (Řezáč, 2008)]. Vztah ja-

ko setkání nemá být jen pouhým názorovým souzněním, setkáním lidí s obdobnou životní historií nebo usnadněním dosažení cílů, ale především šancí pro další psychosociální růst autonomních osobností, jejichž odlišnost a svébytnost má být nikoli zdrojem konfliktů, nýbrž podněcujícím stimulem individuálního vyzrání (Gordon, 2003). Při diagnostice parametrů vzájemných vztahů ve skupině se rozlišuje klima (chladné či vřelé mezilidské vztahy), atmosféra (ohrožení – bezpečí), povaha vztahu (boj, hra), míra vlivu (jako symetrie či asymetrie postavení), komunikace (styl komunikace) a kontrola (způsob zpětné vazby) (Jacenko, 1993). Atributy zdravého vztahu, které vnímá jedinec skrze svého komunikačního partnera, jsou akceptace (nepodmiňované přijetí, respekt k odlišnosti), autenticita (svébytnost), autonomie (nezávislost), empatie (vcítění do osobních prožitků, vcítění se do situace či historie druhého), tolerance (respektování odlišnosti ve vlastnostech, způsobech nazírání a řešení životních situací), odpovědnost (vůči partnerovi a důsledkům vlastního jednání atd.), podpora (sociální opora, emoční podpora a vzájemná pomoc), sdílení (transakce citů, hodnotové či názorové souznění) a zakotvenost v sociálních vztazích – v širším sociálním kontextu (Řezáč, 2008). Dobrý a zdravý vztah jsou totožné pojmy. Dobrý, zdravý vztah podněcuje růst a vývin a v často nevlídném, někdy i hrozivém prostředí současného světa místo, kde člověk může být bezpečně sám sebou, může v něm volně vyjadřovat své pocity a myšlenky, kritizovat, případně dělat chyby, a přesto si zachovávat vzájemnou náklonnost. Zdravý vztah také někdy postrčí k pozitivnějšímu způsobu života (Soudková, 2006).

V minulosti byla rozšířena domněnka, že pracovní skupiny jsou velmi pomalé a neefektivní, obzvláště v rizikových situacích, kdy údajně tým rozhodoval konzervativněji než jedinec. Výzkumné práce prokázaly pravý opak. Skupina skládající se z členů, kteří si důvěřují a umějí dobře spolupracovat, může pracovat rychleji a efektivněji, než každý člen sám. Je schopna rychleji shromáždit a zpracovat informace nutné pro rozhodování. Totéž platí i pro opak: skupina, kde vzájemná důvěra a jistota nepanuje, je pomalejší a méně efektivní (Wallach, et al., 1962) (Marquis, 1962).

Jako celá řada manažerských metod a nástrojů, i týmová práce prochází v posledních letech takřka kultovní hysterií. Většina manažerů se domnívá, že pouhým zavedením týmové práce, resp. jmenováním týmu, se jakoby zázrakem dostaví výkonnější, produktivnější a tvořivější organizační jednotka. Přes veškeré deklarace, podporu a poskytnuté zdroje, týmy mají často nižší výkonnost, než se původně očekávalo. Dokonce existuje množství činností, zejména kreativní úkoly, které dělají lépe jednotlivci než spolupracující týmy. Problém je v tom, že pro úspěšné zavedení týmové práce musí pracovníci, kterých se týká, přijmout. To vyžaduje pečlivé sestavení týmů, dostatek času na ustálení a souhru, jasně stanovené cíle, stejně jako silného, odvážného a charismatického vůdce a v neposlední řadě i uznání a potlesk, nejenom za splnění celkových cílů, ale i za dílčí nepatrné výsledky. O týmu můžeme mluvit jako o malé skupince lidí, kteří táhnou jedním směrem za stejný provaz, jsou vnitřně organizováni a cítí, že patří k sobě. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů

a jednotliví členové si důvěřují, a tím pádem motivace přichází zevnitř. Jelikož je tým sám o sobě stimulačním prostředkem pracovní motivace, musí mít podporu vrcholového vedení (Schein, 1969). Schein vidí efektivnost obzvlášť závažného rozhodnutí v tom, když se přizvou členové týmu a alespoň dotazem se zjistí, nevidí-li v řešení nějaké problémy. Lidé spíš provedou rozhodnutí, pokud se na něm podíleli. Znalost těchto faktorů umožní skupině, aby se rozvinula a dozrávala v efektivní jednotku dříve, než se od ní bude očekávat hodnotný výkon. Není totiž pravdou, že jakákoliv skupina bude automaticky působit jako psychologicky efektivní skupina, která podává dobré výkony. Bude to pouhé shromáždění lidí. Hlavní otázkou v organizacích je, jak to udělat, aby účinně plnily jak cíle organizace, tak i uspokojovaly potřeby svých členů (1969 s. 111-112).

Nejvýznamnější roli v budování zdravých vztahů v týmu jde ruku v ruce s rozvíjením sociálních a interpersonálních klíčových kompetencí, jejichž cílem je naučit se vzájemně si naslouchat a dávat prostor jeden druhému a tím se jako jednotlivci podílet na utváření příjemné atmosféry v týmu. Upevňování dobrých mezilidských vztahů se rozvíjí na základě ohleduplnosti a úcty při jednání s druhými, kteří v případě potřeby poskytnou pomoc druhému, nebo o ni sami požádají. Každý jednotlivci přispívá k diskusi jak v malé skupině, tak i v debatě, např. oddělení, protože chápe potřebu efektivně spolupracovat s druhými při řešení daného úkolu. Zároveň oceňuje zkušenosti druhých lidí, respektuje různá hlediska a čerpá poučení z toho, co si druzí lidé myslí, říkají a dělají. Zaměstnanec si vytváří pozitivní představu o sobě samém, která podporuje jeho sebedůvěru a samostatný rozvoj, ale také ovládá a řídí svoje jednání a chování tak, aby dosáhl pocitu sebeuspokojení a sebeúcty. Účinná spolupráce ve skupině je podepřena i tím, že se všichni společně s vedoucími podílí na vytváření pravidel práce v týmu nebo na jejich nutných změnách (Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007).

Žít v harmonii s ostatními je spojeno se vzájemnou **důvěrou** (Sananès, 2005). Důvěra je rychlejší než internet; kde panuje, jsou chyby odpuštěny a zapomenuty. Je to tmel života, který drží pohromadě organizace i vztahy. Ironií je to, že sama vzniká pomalu (Covey, 2005 str. 160). Její důležitost vystihuje výrok: „získat si důvěru je větší kompliment, než získat lásku“. Vztahy se řídí přirozenými zákony. Důvěru nelze dlouhodobě předstírat. Covey považuje důvěru za základ dobrých vztahů (2005 stránky 163-164). K jejímu popisu se používá metaforické vyjádření *citová banka*, z níž se dá podobně jako z bankovních peněžních účtů vybírat a vkládat (Chapman, 2012). V tomto případě se ukládají či vybírají emoce, které posilují či oslabují vztahy. Klíčové vklady a výběry jsou uvedeny v **Tabulce 6**. Tyto vklady vytváří důvěru proto, že jsou v souladu se základními principy lidských vztahů. Mají společnou iniciativu (vůli, chtění), absenci sobectví a egocentrismu a tím pádem přítomnost pokory a skromnosti, která je ochotna se podřídit druhému člověku, principu či vyššímu účelu a také dává vědomí, že důvěra nejde bez přinášení obětí. Každý vklad představuje volbu, volbu vzdát se neefektivních osobních návyků a začít realizovat svobodnou volbu, která respektuje princi-

Tabulka 6: Klíčové vklady a výběry do citové banky – upraveno autorkou dle (Covey, 2005 str. 163).

	Vklady	Výběry	Nezbytné oběti (nutno překonat)
1.	Nejprve snaha o pochopení	Snaha být nejdříve pochopen	Netrpělivost, ego, vlastní zájmy
2.	Plnění slibů	Nedodržování slibů	Nálady, pocity, emoce, čas
3.	Čestné, otevřené jednání	Manipulativní jednání	Ego, arogance, kontrola
4.	Přívětivé, pozorné jednání	Nepřívětivé jednání, nedostatek pozornosti	Vlastní „já“, čas, percepce, stereotypy, předsudky
5.	Uvažování typu výhra–výhra nebo žádná dohoda	Uvažování typu výhra–prohra nebo prohra–výhra	„Vyhrát znamená porazit“, soupeření
6.	Vyjasnění očekávání	Nerespektování očekávání	Komunikace stylu „dej mi pokoj“
7.	Loajalita k nepřítomným	Neloajalita, duplicita	Některá společenská očekávání, vzájemné chlácholení
8.	Omluva	Pýcha, ješitnost, arogance	Ego, arogance, pýcha, čas
9.	Zpětná vazba a sdělení typu „já cítím“	Žádná zpětná vazba a sdělení typu „ty“	Ego, arogance, pýcha, reaktivní komunikace
10.	Shovívavost, smířlivost	Zloba, zášť	Pýcha, sebestřednost

py. Respektováním těchto principů člověk získává morální autoritu. Důvěra je většinou výsledkem pravidelného, opakovaného jednání v souladu s naším svědomím (Covey, 2005 str. 163-164). Naopak prázdná citová nádoba vede k pocitům, že je člověk využíván, k pesimistickému vidění světa, což demotivuje v rozvinutí se do plného potenciálu (Chapman, 2012 pp. 27-28). Tím jak roste (ničí se) důvěra, budují se (ničí) vztahy (Covey, 2005 stránky 171-172).

5. Princip podpory

Celosvětová studie Towers Watson zaměřená na zaměstnance odhalila ve firmách rostoucí trhlínu, která vyžaduje pozornost představitelů firmy: jen necelá polovina zaměstnanců ve světě vyjádřila, že jejich nejvyšší vedení má upřímný zájem o jejich blaho. Je to zarážející, vezme-li se v potaz, že efektivní vedení, které se zajímá o své zaměstnance, je jeden z nejdůležitějších hnacích mechanismů v růstu zaměstnanecké angažovanosti na celém světě. Studie vedla k závěru, že jednou z charakteristik vůdcovství 21. století, opravdovost a laskavost reaguje na zvýšený stres a zaměstnaneckou nejistotu způsobenou ekonomickou recesí. Tyto turbulence (fúze, restrukturalizace, atd.) u zaměstnanců vyvolaly zvýšenou potřebu důvěry a důvěryhodnosti ve firemním vedení, která vyžaduje, aby byli vedoucí k dispozici a byli ochotni rychle řešit zaměstnanecké problémy, jakmile nastanou (2013).

Naplnění potřeby podpory, coachingu, poradenství a doprovázení spolu s potřebou partnerství, rovnoprávnosti, rovnosti a investic do vztahů autorka vidí v navrhovaném stylu managementu

vedoucí–služebník²⁷, který je ve vědeckých kruzích ve světě již několik desítek let velmi populární (spíš neznámý v našich podmínkách). V historii má dlouhou tradici a je v praxi osvědčený dobrými výsledky – buduje lidi a nové vůdce. Jeho implementace podporuje spolupráci, důvěru, naslouchání a přijímání zodpovědnosti spolu s rozhodnutím – všechny motivátory a dovednosti vedoucí k efektivní vnitřní komunikaci. Vedoucí je takovým režisérem, který dává prostor projevit mnohá obdarování a talenty a realizovat je. Což ale nevylučuje, že polovina jeho režijní role tkví ve vedení, braní si povinností, rozhodování, říkání „ano“ či „ne“ a práva na poslední slovo. Druhá polovina však spočívá v udržování dobrého směru. V tom hraje roli průvodce a kormidelníka, který musí nastudovat mapy a vědět, jde-li na sever nebo na jih. Sloužit tedy neznamená být přehnaně úslužný či podlézavý (Horovitz, 2012 pp. 158-160). Vedení stylu vedoucí–služebník je založeno na postoji nejprve sloužit ostatním, čili spíš sloužit, než si dát sloužit. Stojí na pěti obecných základních principech:

1. **vize** není vše – je jen začátek všeho,
2. **poslouchání** je tvrdá práce, která vyžaduje významné časové investice (i osobního času) a úsilí,
3. moje práce zahrnuje **objevování talentů** a usilování o úspěch svých podřízených,
4. je dobré **odložit své pravomoci**,
5. **budují společenství** (Boone, 2012).

Vedoucí–služebník bere rozvoj a úspěch svých lidí jako důležitý cíl. Nenutí lidi, aby ho následovali, ale prochází se mezi nimi a pohybuje se směrem, který by mohl sjednotit všechny kolem společné vize. Ví, co inspiruje jeho následovníky, protože tráví čas nasloucháním jejich potřebám a tužbám. To je také důvod, proč zralí vedoucí poslouchají, učí se a teprve potom vedou. Je proto schopen vytvořit spolupracující a efektivní týmové prostředí tím, že využije silné stránky zúčastněných. To znamená, že na sebe myslí méně – že se podceňuje, ale právě to, že si o sobě méně myslí (Boone, 2012). Další principy a postoje vedoucího–služebníka pomohou rozšířit jeho kompetence:

6. **emocionální uzdravení** – prokazování ohleduplnosti a citlivosti (vnímavosti) na osobní zájmy druhých,
7. vytváření **hodnot pro společenství** – vědomý a skutečný zájem pomáhat společenství,
8. **abstraktní dovednosti** – dobrá znalost organizace a jejich úkolů a tudíž pozice, ve které by mohl účinně podepřít druhé a pomoci jim, obzvláště nejbližším následovníkům,
9. **zmocnění** – povzbuzování a ulehčování druhým, hlavně nejbližším následovníkům, identifikace a řešení problémů, stejně jako rozhodnutí, kdy a jak dokončit pracovní úkoly,
10. **pomoc podřízeným růst a stát se úspěšnými** – projevít upřímný zájem o kariérní rozvoj a růst druhých pomocí psychické podpory a mentorování,

²⁷ V originále *servant leadership*.

11. **dávání přednosti druhým** (hlavně nejbližším následovníkům), mít je za přednější – skrze skutky a slova druhým dávat druhým jasně najevo, že uspokojit jejich pracovní potřeby je jejich prioritou (a to často za cenu vyrušení ze své vlastní práce, aby pomohli podřízeným s problémy, se kterými se potýkají v zadaných úkolech),
12. **etické chování** – chovat se k druhým otevřeně, férově (spravedlivě) a čestně,
13. **důraz na vztahy** – vynakládat nefalšované úsilí, aby se dozvěděl, pochopil a podpořil druhé v organizaci s důrazem na budování dlouhodobých vztahů s nejbližšími následovníky,
14. **postoj služebníka** – sám se tak vnímat a chtít být charakterizován druhými jako ten, kdo spíš slouží druhým, i za cenu vlastní oběti (Liden, 2008).

Uvidět v druhém potenciál, který dalece přesahuje vlastní představy o sobě samém, vidět něco víc než to zřejmé a evidentní – nerozvinuté a nepovšimnuté zárodky velikosti a výjimečnosti a svěřit mu s důvěrou odpovědnost a úkoly bez záruky, že se toho zhostí dobře – to podněcuje motivaci, důvěru a sebedůvěru. Člověk je pak schopen uvidět tento potenciál sám v sobě. To je základ ne k tomu chyby nedělat, ale začít růst. Goethovými slovy shrnuto: *Pokud člověk s druhým jedná podle toho, jaký je, on takovým zůstane. Pokud se s ním ale jedná dle toho, jaký může a měl být, on takovým bude.* Proto důvěra není pouze plodem důvěryhodnosti, ale je základem motivace. Ve skutečnosti je nejvyšší formou motivace. Důvěřovat znamená vidět hodnotu a potenciál druhých a poskytovat jim příležitosti, zdroje, povzbuzení a podporu a také být ochoten riskovat zklamání. Není-li po zklamání obnovena, nebudou ani oni schopni dát najevo hodnotu a potenciál dalších. Nedůvěryhodní lidé mají potíže někomu trvale důvěřovat nebo v něj věřit (Covey, 2005 stránky 178-179). Prvním krokem k motivování je proto **vlastní příklad**. Dávat lidem jasně najevo, že mají potenciál, aby ho dokázali časem sami v sobě rozpoznat. Tyto oba vnější i vnitřní druhy motivace jsou důležité. Vnitřní je jako zápalka, která se rozhoří, když škrtneme, a může zapálit další plamínky (Covey, 2005 str. 181).

6. Princip zpětné vazby

Tento princip souvisí potřebou svobodně vyjádřit svůj názor, i když je odlišný, což vyžaduje v ideálním případě bezpečné prostředí, kvalitní naslouchání a prorůstové nastavení skupiny. Reaguje hlavně na potřebu rovnosti, rovnoprávnosti a svobody, protože ne se všemi se musíme shodnout, což není důvod cítit se odlišností ohrožený, nejistý a rozzlobený. Dá se naučit těšit se z různosti. Lidé kolem, vzdálenější či bližší, nejsou na světě jen a ani především proto, aby plnili všechna naše přání, uspokojovali každou naši potřebu a veškerá naše očekávání. A naopak my nejsme v práci proto, abychom naplňovali veškerá přání lidí kolem nás (Plaňava, 2005) Je třeba se po malých krůčcích naučit říct ne jednoznačně, rázně a bez emocí žádosti, požadavků, postoji nebo chování, ale zároveň neodmítnout osobnost druhého! (Vymětal, 2008 stránky 277-279) (Plaňava, 2005). S odmítáním souvisí schopnost necítit se dotčen, když druhý odmítne náš požadavek či zareaguje neadekvátně. Stejně jako by měla být snaha nedotknout se partnera (Vymětal, 2008 str. 277-279). O důle-

žitosti zpětné vazby jako nezbytné součásti komunikace vůbec bylo pojednáno již v teoretické části (viz *Zpětná vazba* na str. 17). Objevila se dokonce jako jedna ze základních oblastí interní komunikace. Tento princip se proto zaměřil na její náročnější formu – negativní zpětnou vazbu či kritiku.

Poskytnout negativní zpětnou vazbu je jedna z nejobtížnějších, ale zároveň z nejpotřebnějších forem komunikace. Příliš mnoho lidí nevidí důležité věci, s nimiž se nikdy nevypořádají, protože nikdo neví, jak jim o nich dát vědět. Lidé se příliš obávají, že poškodí své vztahy a poničí svou budoucnost, když „si dovolí na šéfa“ nebo na své kolegy. Nejlepším způsobem je člověka beze svědků oslovit a nemluvit o něm, ale o sobě: o svých pocitech, obavách, vnímání nastalé situace. Takový přístup bez obviňování, souzení a nálepkování vede k tomu, že je jedinec ochoten přijímat informace o věcech, které si neuvědomuje, aniž by to v něm vyvolávalo pocit ohrožení. Zde bude navržen způsob zpětné vazby a sdělení typu „já cítím“ (Covey, 2005). To se vztahuje i na komunikaci. Je potřebné také komunikovat o komunikaci – jak, proč a o čem spolu mluvíme nebo mlčíme (Plaňava, 2005).

Aby se stal nesouhlas a zpětná vazba legitimními projevy, je nutné o ní explicitně hovořit a dát najevo svou vděčnost za ni, i když třeba velmi zranila. V opačném případě se bude zpětná vazba interpretovat jako neloajalita a neposlušnost. Stane-li se nesouhlas legitimní formou chování nebo dokonce sociální normou, lidé s formální autoritou se nebudou muset obávat vyjádřit nesouhlas jenom proto, aby to nezranilo něčí city, nenarušilo vztahy nebo nebylo vnímáno jako konec diskuze a „poslední slovo“. Všichni potřebujeme zpětnou vazbu, obzvláště pak ve věcech, které sami nevidíme – v citlivých oblastech jako jsou naše nedostatky, které obhajujeme před druhými. Právě ta slepá místa s námi nemají takový soucit jako my s nimi. Proto je to pro osobní růst tak důležité. Pocit vlastní hodnoty nemá základ v určitém konkrétním nedostatku – známém či skrytém (Covey, 2005 str. 174-176). Vymětal odlišuje zpětnou vazbu, kterou vidí jako pozitivní a žádoucí, a kritiku, která ubíjí, osočuje a v konečném důsledku druhému nepomáhá. Dle tohoto chápání uvádíme v **Tabulce 7** rozdíly mezi zpětnou vazbou a kritikou.

Tabulka 7: Rozdíl mezi zpětnou vazbou a kritikou (Vymětal, 2008 str. 282)

Zpětná vazba	Kritika
Je zaměřena na vzniklý problém.	Je zaměřena na jednotlivce.
Je zaměřena perspektivně ve snaze dosáhnout maximálního zlepšení.	Je zaměřena výhradně na minulost.
Usiluje o hledání společného řešení.	Usiluje o nalezení viníka.
Snaží se o specifický výklad.	Usiluje o zobecnění, přehánění.
Je pozitivní a přátelská.	Je nepřátelská až agresivní.

Pro přípravu zpětné vazby a vyhodnocení sdělení je nutné vzít v úvahu kritické aspekty naslouchání:

- Je vyčtené pravda? Jde to posoudit? Jsou závěry reprezentativní?
- Je sdělení kompletní? Nechybí podstatné části?
- Jedná mluvčí čestně? Není motivace sobecká? Nezkresluje fakta?

✦ Nesnaží se jen silně emocionálně zapůsobit?

✦ Je mluvčí důvěryhodný a kompetentní? (Vymětal, 2008 str. 50),

Naučit se dávat negativní zpětnou vazbu tak, aby to druhého nevedlo k sebeobraně reakci, která mu nedovolí slyšet obsah, umožní principy efektivní kritiky hlavně ze zkušeností Carnegiego (2004):

- kritizovat hned po zjištění nedostatků, ale až se zklidní emoce,
- přijmout námitky kritizovaného a pozitivně na ně reagovat,
- nachystat si varianty řešení pro kritizovaný stav,
- sdělovat výtky mezi čtyřma očima,
- vyhnout se nepřátelskému a agresivnímu způsobu,
- nevyhrožovat na začátek trestem za neuposlechnutí,
- realizovat sankce, kterými se hrozí a které jsou splnitelné a přiměřené prohřešku,
- začít a končit pozitivně – sendvičový postup, čili nejprve sebekritika a pak chyby druhého,
- nekritizovat osobu, nezobecňovat, ale konkrétní chování v konkrétní době – není to osobní útok,
- vysvětlit cíl kritiky, k čemu má vést a do kdy má dojít k nápravě – po kritice by měl mít pracovník jasnou představu o tom, jak se věc bude příště řešit,
- vyjádřit důvěru, že dojde k nápravě,
- na chyby upozorňovat nepřímo, formou otázek: „Nemyslíte, že by se s tím dalo něco dělat?“,
- zapojit kritizovaného do hledání řešení: „Co s tím navrhuje dělat?“,
- dát dostatečný prostor pro vysvětlení, proč k chybě došlo,
- při neoprávněné kritice se nebát přiznat svůj omyl,
- zachovávat důstojnost kritizovanému,
- chválit každé zlepšení – povzbuzovat lidi, aby udělali z chyby snadno napravitelnou záležitost,
- využívat efektivní zpětné vazby vyžadující otevřený a pružný přístup kritizujícího – korektní proces v klidu a upřímnosti a otevřenosti,
- optimálně přijímat kritiku,
- zjistit motivy a příčiny kritiky (Je kritika směřována na nás či někoho jiného?),
- cílem je náprava a chápání jako pomoci, ale každý má právo na chyby,
- odložit obranu a vyslechnout,
- vyslechnout celou kritiku,
- ovládnout emoce,
- zhodnotit oprávněnost kritiky (příp. je-li oprávněná a nevhodně řečená, či neoprávněná a lživá),
- reagovat na kritiku – co očekává kritizující, zvážit objektivní data, posoudit, co je a co není pravda,
- vzít si čas na rozmyšlenou a sdělit to svému partnerovi, je-li člověk zaskočen (neoprávněná kritika či pochyby),

- při oprávněnosti stačí chybu uznat a ne sáhodlouze vysvětlovat (Vymětal, 2008 stránky 155–156),
- brát v úvahu všechny podstatné informace i názory kritizovaného spolupracovníka a věnovat jeho myšlenkám plnou pozornost – aktivní naslouchání i přes nesouhlas, spolehlivost a dobré úmysly a korektní prezentace kritiky (Vymětal, 2008 str. 154).

7. Princip sebeovládání

Pocity jsou při rozhovoru důležitější než skutečný obsah sdělení (Plaňava, 2005). Lidé se vzájemně ovlivňují a tím zvyšují či snižují výkon druhých. Dle výzkumu všeobecně obdivovaných, vysoce výkonných a zavedených firem, které mají zastoupení ve více než 20 zemích světa, se jedna z jejich šesti charakteristik týkala emocionálního závazku. Účelová racionalita není jedinou silou, která řídí podnikovou výkonnost a chování v organizaci. Emoce hrají také velmi významnou roli. Nálady jsou nakažlivé a mohou ovlivnit takové jevy jako absentérství, zdraví a velikost úsilí a energie. Dobře porozumět hodnotám a principům může být zdrojem emocionálního náboje, který může zvýšit angažovanost zaměstnanců (Kanter, 2011). K udržování zdravých vztahů a speciálně zvládnutí kompetence negativní zpětné vazby se neobejde bez práce s vlastními emocemi. V tomto principu bude navržena aplikace zdvořilosti a používání modelu soucitné komunikace.

V posledních asi třiceti letech se velmi změnily názory psychologů na pojem inteligence. Ukazuje se, že hodnocení lidí jen na základě velikosti inteligenčního kvocientu (znám pod zkratkou IQ), při jehož zjišťování se upřednostňuje jen určitý typ nadání a schopností, je nedostatečné. V současnosti je všeobecně přijímáno, že existuje více druhů inteligence. V oblasti mezilidských vztahů hraje významnou roli inteligence emocionální, neboť rozum a analytické myšlení pro efektivní komunikaci nestačí. Člověk potřebuje znát své pocity, umět je ovládat, pracovat s nimi, stejně jako rozumět emocím druhých lidí a přiměřeně na ně reagovat. V rámci vědomého rozvíjení emocionální inteligence je třeba si cenit takových hodnot jako je upřímnost, čestnost, smysl pro spravedlnost, tolerance a schopnost empatie. Do emocionální inteligence je třeba řadit i uvědomění si vlastní zodpovědnosti za sebe i spoluodpovědnost za úspěch skupiny, stejně jako schopnost sebereflexe, kdy si člověk uvědomí své vlastní schopnosti i limity. Vědomě se podporuje schopnost spolupráce, učí se sebeovládání a respektu k jinému člověku, jak se vzájemně spíš podporovat a neodsoudit druhého, pokud se mu něco nepovede (Kovářová, 2009). Je to nutné obzvláště k vytvoření bezpečného prostředí pro nesouhlas, což znamená nenechat nesouhlasem propuknout negativní emoce. Vedoucí by měl mít snahu vyslechnout a pochopit, proč zaměstnanec nesouhlasí, jak mu může nejlépe porozumět a jak dosáhnout jeho souhlasu. Může se stát, že dojde k přesvědčení, že měl nakonec pravdu, dovolit mu nesouhlasit a přicházet s novými nápady (Vymětal, 2008 str. 278). Jednoduchým a účinným způsobem nastavení bezpečného prostředí je přívětivé a pozorné jednání. Dokud si člověk nevytvoří pevné vztahy a nesdílí s druhými cíle a smysl svého konání, výkonnost se mění v neefektivnost

obzvláště u lidí postrádajících potřebnou sebedůvěru a vnitřní pocit bezpečí. Proto drobné a pravidelné projevy zdvořilosti a laskavosti dokáží neuvěřitelně mnoho a vyplatí se. Upřímné používání deseti slov může otevřít mnohé dveře: „Prosím,“ „Děkuji vám,“ „Mám tě/vás rád/a,“ „Jak vám mohu pomoci?“ (Covey, 2005 stránky 169-170).

Jednoduchou pomůckou pro efektivní a uvědomělý rozhovor, který pracuje s vnitřními hodnotami, nabízí **soucitná komunikace**²⁸. Je to metoda vycházející z vědeckých poznatků o fungování nervové soustavy (zmínka na str. 121). Tento vědecky testovaný a nákladově nenáročný způsob, jak efektivněji komunikovat s ostatními a současně podporovat větší otevřenost, důvěru a mezilidské vztahy (Manning, et al., 2012). Předpokládá, že komunikační proces probíhá kompletně, tj. včetně zpětné vazby. Skládá se z přípravné a realizační části. **Přípravná část:**

1. uvolni se,
2. buď přítomný,
3. utiš vnitřní hlasy,
4. buď pozitivní,
5. zaměř se na vnitřní hodnoty,
6. vzpomeň si na příjemný zážitek,

Ty musí být připojeny k dalším šesti složkám, které se používají od začátku dialogu. Jsou to:

7. **udržuj** oční kontakt,
8. **chval a vyjadřuj ocenění** – první slova udávají ráz celé konverzace. Pochvala zlepšuje spolupráci a důvěru, zvyšuje uspokojení, zatímco stěžování si ji snižuje (Flora, et al., 2000). Většina lidí začíná negativně – mluví, když je něco trápí či obtěžuje, což okamžitě vyvolává obrannou reakci v posluchačově mozku i těle. Lépe se mu věří, je-li kritika vyřčena na konci rozhovoru. Musí být nepředstíraný a jít za hranici formální slušnosti (Hudak, a další, 2010),
9. mluv se **srdečností v hlase**,
10. mluv **pomalou**,
11. **mluv krátce** – jedna promluva by neměla přesáhnout 30 sekund, což odpovídá známé teorii paměti a vědomí, tzv. kouskování²⁹. Ta říká, že paměť je schopna udržet 4 takové „kousky“ informací zaráz v aktivní paměti a to po dobu 30 sekund,
12. **pečlivě poslouvej** (Manning, et al., 2012).

8. Princip sdílených hodnot

Harvardská profesorka Kanterová vyučující podnikání a obchod, považovaná mnohými za jednu z 50 nejvlivnějších žen na světě, zveřejnila před třemi lety příspěvek o důležitosti přímo vyslovených

²⁸ V anglickém originále se tato metoda jmenuje *Compassionate communication*.

²⁹ V angličtině chunking. Chunk je skupina informací např. slovo, věta,...

vnitřních hodnot během firemních schůzí: v superorganizacích (jak je nazývá), tj. v organizacích, které jsou inovativní, ziskové a zodpovědné, dalekosáhlý dialog o výkladu a aplikaci hodnot zvyšuje zodpovědnost, spolupráci a iniciativu. Když se lidé sdílí a diskutují o nejvnitřnějších hodnotách v obchodním světě, posiluje to celistvost celé skupiny. Pokud se osobní hodnoty zaměstnanců začlení do firemní politiky, pomáhá to usměrňovat etická rozhodování celé společnosti. Otevřeně mluvit o firemních hodnotách eliminuje potřebu vnucovat neosobní a donucovací pravidla. Dle její zkušenosti diskuze o hodnotách pomáhají snížit případy interpersonálních konfliktů (2010). Kromě toho, když jsou něčí vnitřní hodnoty sdíleny s ostatními, jednotlivci to pomáhá si stále více uvědomovat pozoruhodnou podobnost hodnot většiny lidí a zahlédnout pravou povahu lidských hodnot, které shrnují podstatu lidství (Manning, et al., 2012). To je také důvodem, proč je k dosažení jednoty, sounáležitosti, integrity ale i potřeby společných cílů je navržen nástroj motivace „zevnitř“ – vnitřními hodnotami. O jeho významu jsou přesvědčeni i výzkumníci teorie **vnitřních hodnot**³⁰, která byla populární v době objevů Maslowa, poté se výzkum zastavil až do nedávného zhroucení finančních institucí (Kanter, 2010). Jedna z nedávno vydaných francouzských publikací o nových formách managementu ukazuje na to, že vést lidi pomocí hodnot jde lépe než dle pravidel (Horovitz, 2012).

Vnitřní hodnoty jsou utvářeny jak genetickými vlivy, tak vlivy prostředí (Knafo, 2011) a jsou to ty, které dávají osobnímu životu člověka nejhlubší smysl (Chiao, 2009). Zdá se, že podobné komunikační hodnoty sdílejí všichni lidé (Rassin, 2008), díky čemuž můžeme postavit základní principy efektivní komunikace. U většiny lidí se liší osobní a profesní hodnoty (Rassin, 2008), což může způsobovat problémy. Kde totiž není soulad mezi vnitřními a pracovními hodnotami, je vysoká pravděpodobnost emocionálního vyhoření (Altun, 2002). Je zajímavostí, že vydělávání peněz je jen zřídka k nalezení na seznamech vnitřních hodnot. Přesto si tolik lidí staví peníze na roveň osobního uspokojení, přestože dle výzkumů je víc obohacující právě sociální spokojenost. Ukazuje se totiž, že za to mohou stejné nervové obvody v mozku, které jsou ať už měnovými či sociálními zisky stimulovány (Lin, 2011). Velmi často (v 80 %) se na seznamech osobních vnitřních hodnot objevují duchovní hodnoty (Manning, et al., 2012). Spiritualita poukazuje na lidské nitro, na jeho subjektivní život, na rozdíl od objektivní reality hmatatelných událostí a předmětů. Lidská spiritualita se odráží v hodnotách a zabývá se tím, co pokládáme za nejdražší. Ukazují na smysl toho, kdo jsme a odkud pocházíme, našeho přesvědčení, proč jsme tady – smyslu a významu, který spatřujeme v našich životech a též naší sounáležitosti se sebou navzájem a se světem kolem nás. Spiritualita také zachycuje ty stránky našich zkušeností, které není snadné definovat, nebo mluvit o nich, jako je inspirace, kreativita, tajemno, posvátno a mystično. V rámci tohoto velmi širokého pohledu Astin věří, že spiritualita je univerzálním impulzem a skutečností (2007). Vést lidi hodnotami pravděpodobně znamená vzdát se části své cen-

³⁰ V angličtině *inner values*.

tralizované moci, aby se mohla rozvinout síla k jednání a samostatnosti v celém podniku (Horovitz, 2012 p. 44). Řídit hodnotami též znamená rozhodnout se ocenit dřív, než se bude hodnotit, tj.:

- ✦ dát hodnotu existujícímu (nejen vidět naivně vše růžově, ale vidět sklenici do poloviny plnou),
- ✦ pozvednout hodnotu hodnot, tzn. ukázat, umožnit pochopení, sdílet opodstatněnost.
- ✦ žít význam (Horovitz, 2012 p. 47).

Uvedením hodnot do podniku vznikne takové napětí, že žádné oddělení toho nebude ušetřeno a hodnoty budou tím lépe osvojeny všemi zaměstnanci. Stejně jako všechna ostatní oddělení bude pečlivě sledováno chování manažerů (Horovitz, 2012 pp. 53-57). Bude se sledovat:

- **přístup každého** ve zvládnutí svého postu. To zahrnuje:
 - ✦ vědomý pozitivní postoj, což je takovým spouštěčem lavinové reakce, která vede od přemýšlení k činu, opíraje se o plnou znalost pozitiv i negativ,
 - ✦ uznání práva na chybu, jež může být výchovná, což se nesmí zaměnit s právem na nedbalost,
 - ✦ schopnost předvídat na míru šitou postu,
- **společný jazyk** ve vzájemných vztazích, ve kterém je třeba rozlišovat mezi objektivními fakty a klepy a emocemi na straně druhé. Mluví zpracovává bezprostředně data i vjemy. Je třeba vyžadovat určitou úroveň jasnosti a čestnosti vůči událostem a okolní realitě. To nepůjde bez pevného společného jazyka v podniku, kde umění správně komunikovat je promyšlené, organizované, stejně jako kompetence k rozvoji a budování zaměstnanců.

Tento přístup a jazyk nakonec vytváří **styl**, který prosytí DNA firmy. Je to trvalé úsilí o:

- ✦ soudržnost,
- ✦ příkladnost (nechat se dobrovolně pozorovat druhým, podrobit své chování dohodnutým hodnotám),
- ✦ iniciativu,
- ✦ radost ze své iniciativy,
- ✦ určitou chuť riskovat (Horovitz, 2012 pp. 53-57).

Jelikož se stalo běžné mít firemní etický kodex, není otázkou, existuje-li někde ve firmě soubor slov nazvaných hodnoty. Držet se institucionálního myšlení činí z pravidelného formulování hodnot jádro firemní práce. Zkoumaní top manažeři, sídlící v celém světě, vynakládají nezanedbatelné zdroje a vlastní čas na vdechování nového života do dlouhodobých hodnotových kodexů tím, že zapojují manažery na různých úrovních do firemního úkolu sdělování hodnot. Nejde jen o samotná slova, ale o podněcování dialogu, který by udržel sociální záměr na předním místě v myslích lidí a zajistil, aby zaměstnanci používali hodnoty organizace jako směrovku při obchodních rozhodováních. Předávání firemních hodnot může vyvolat pozitivní emoce, zvýšit motivaci a podnítit sebeovládání a vzájemné usměrňování (Kanter, 2011).

Výsledkem tohoto přístupu jsou sociální instituce. V organizacích, které se takto vnímají, je práce emocionálně zavazující. Jejím smysl spočívá v organizaci jako celku, než v méně udržitelném kultu osobnosti. Vrcholoví manažeři jdou sice příkladem a předávají záměr a hodnoty organizace, jež jsou však vlastněny všemi, ale tyto hodnoty vtělují do úkolů, dílčích cílů a do výkonnostních standardů. Spíše než být závislý na charismatických osobnostech velké společnosti charisma zapracují do všední praxe, takže se rozšíří po celé organizaci. V těchto typech organizací má práce emocionální náboj (Kanter, 2011), což ilustruje příklad z firmy Procter & Gamble (dále jen P&G) Západní Afrika: Každý zaměstnanec má kvantitativně měřitelný smysluplný cíl, jehož plnění si může ověřit otázkou, jak jsem se mu přiblížil tento rok? Takže P&G Západní Afriky, divize péče o dítě vytvořila Pampers mobilní kliniku, aby snížila dětskou úmrtnost a pomohla miminkám prospívat. Lékař a dvě sestry cestují dodávkou po oblasti a vyučují péči o novorozence, vyšetřují miminka a posílají maminky do nemocnice k dalším vyšetřením či očkování. Také si vedou seznam maminek z vesnice a nabízejí jim služby po sms (mnoho chudých v západní Africe vlastní mobil), které dávají tipy pro zdraví a možnost poradit se různými odborníky ze zdravotnictví. V závěru návštěvy mobilní kliniky každý dostane dvě pleny Pampers. Emocionální zainteresovanost zaměstnanců P&G je velmi silná – inspiruje je skutečnost, že jejich výrobky jsou ústředním bodem mise záchrany lidských životů. Jsou také pyšní na to, že prodeje Pampers výrazně vyrostly a že Západní Afrika patří mezi P&G nejrychleji rostoucí trhy (Kanter, 2011).

9. Princip jasných očekávání

Potřeba informovanosti a pochopení, jasně definovaných kompetencí a zodpovědnosti se neobejde bez ujasněných očekávání, která jsou vyjádřena slovy. Při zkoumání příčin selhání komunikace, vzniku nezdravých a narušených vztahů narazíme na nejasná a narušená očekávání týkající se toho, kdo převezme jakou roli a jaké prioritní cíle se na tuto roli váží. Je důležité, aby bylo jasné, jak se jeden dívá na roli a cíle druhého a jak se dívá na svou vlastní roli a cíle. Tato komunikace o cílech a rolích vyžaduje mimořádnou úroveň vzájemného porozumění a respektu (Covey, 2005 str. 171-172). Očekávání souvisí s tzv. **psychologickou smlouvou**, což je souhrn požadavků organizace na jedince a jedince na organizaci. Do jaké míry se vzájemná očekávání shodují a co se směřuje ve skutečnosti, to jsou hlavní proměnné motivace. Tato očekávání se netýkají pouze práce samotné, ale je to celý soubor nepsaných a neformálních práv, povinností a výsad jak organizace, tak pracovníka (např. předpoklad, že pracovník nebude propuštěn či podnik pracovníkem pomlouván) (Schein, 1969 str. 19). Pracovní spokojenost může být chápána jako projev psychologické smlouvy, resp. jako průsečík vzájemných očekávání zaměstnance a zaměstnavatele (Mačina, 2006) (Armstrong, 2002). Jedinec a organizace se oboustranně ovlivňují a jejich vztah rozvíjí, což znamená, že může být porušena na obou stranách. „Její neplnění ze strany zaměstnavatele je však časté a patří k nejčastějším příčinám toho, proč hlavně kvalifikovaní zaměstnanci dospívají k „mentální výpovědi“ či rozhodnutí opustit

organizaci“ (Urban, 2007). Vyjasnění očekávání patří také mezi vklady do citové banky (Covey, 2005). Odcizení jako opak motivovanosti se projevuje pocity bezmocnosti či nemožnosti ovlivnit pracovní situaci, ztrátou smyslu práce, pocitem společenské izolace, nedostatkem pocitu sounáležitosti k organizaci a sebeodcizením či pocitem, že práce je pouze prostředkem, což do značné míry způsobuje nekvalitní vnitřní komunikace (Schein, 1969 str. 19). Úroveň naplňování psychologické smlouvy může mít na zaměstnance značné pozitivní i negativní důsledky. Ovlivňuje jejich pracovní chování, výkon, postoje a vztah k organizaci. Negativními důsledky nevyjasněných očekávání mohou být nedorozumění, neshody a stres, které vedou k vzájemnému obviňování, špatnému výkonu nebo až k ukončení pracovního vztahu, potvrzuje Armstrong (2002). Jak v klasické ekonomické teorii, tak v teorii sociálního člověka znamená psychologická smlouva směnu vnějších odměn (ekonomických nebo společenských) za výkon, zatímco v teorii sebeaktualizace znamená smlouva směnu příležitostí získat odměny vnitřní (uspokojení z výkonu a využití vlastních schopností) za vysoce kvalitní výkon a za tvořivost (Schein, 1969 str. 81).

10. Princip řešení problémů

Potřeba řešení nespokojenosti navádí na další princip, bez kterého se efektivní týmy neobejdou. Každý by se měl naučit aktivně vnímat nejrůznější problémové situace jak ve firmě, tak mimo ni. Někdo řekl, že nemluvit o problémech znamená vytvářet je. Manažer by měl vytvářet a zachovávat důvěru tím, že překoná „mlčící“ pud sebezáchovy, výslovně bude povzbuzovat k tomu nebát se promluvit a bude aktivně zpochybňovat mýty a předsudky posilující mlčení (Vymětal, 2008 stránky 277-279). Následně by měl přemýšlet o nesrovnalostech a jejich příčinách, ke kterým by měl hledat na základě svého úsudku a zkušeností různé způsoby řešení, aby mohl vhodným způsobem samostatně problém vyřešit. Pokud shledá, že nemá všechny důležité elementy, měl by si vyhledat informace vedoucí k řešení problému. Může také navrhnout variantní možnosti, které umí stejně jako původní řešení obhájit, přijmout a nést za ně zodpovědnost. Stejně tak by měl i kriticky zhodnotit svá rozhodnutí a prakticky ověřit správnost řešení problémů. Osvědčené postupy pak aplikovat při řešení obdobných nebo nových problémových situací. V případě nezdaru by měl umět vytrvale hledat řešení (Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007). Tyto kompetence k řešení problémů mají vliv i na utváření zdravých vztahů v kolektivu, neboť navozují u zaměstnance potřebu činit uvážlivá rozhodnutí, protože si uvědomuje zodpovědnost za svoje konání a výsledky svých činů hodnotí. Řešení problémů obvykle předpokládá spolupráci a nutnost akceptovat práci druhého. Je třeba se učit přijmout podložené argumenty spolupracovníků a po zvážení informací změnit své rozhodnutí (Kovářová, 2009).

Jelikož rozdílnost lidských osobností a motivací s sebou zákonitě nese střet zájmů či protikladů, konflikt je pro vývoj a pokrok nevyhnutelný. Ve smyslu metody rozvoje a výběru lepší alternativy je tvůrčí procesem, který je pro organizaci pozitivní. Další častou příčinou obvykle bývá přehlížení

a nedoceňování jedince nebo části společnosti díky nevyjasněným rolím a sledovaným prioritám, nedostatek jednotících principů nebo cílů, nedostatečné nebo nepřesvědčivé vedení, chování a postoje neslučitelné s dohodnutými nebo přijímanými konvenčními nebo etickými principy, sledování soukromých cílů nezávislých na společných cílech kolektivu apod. Dalšími příčinami jsou stres, chybná informovanost, nejasné vymezení kompetencí a rolí, neslučitelnost cílů komunikace (prestiž a moc) atd. (Vymětal, 2008 stránky 156-159). Kompetence řešit problémy se objevila i na seznamu kompetencí, které se jeví jako rozhodující pro pracovníky nové generace. Dokonce jako požadavek řešit je společně s ostatními, což zahrnuje skupinovou tvořivost, vztahové a teambuildingové dovednosti, opravdovost a vstřícnost, které se neobejdou bez větší čestnosti a transparentnosti v manažerské komunikaci a ochotě se měnit (Towers Watson, 2013).

Téměř vždy při vyjednáváních a řešení problémů se člověk setkává s myšlením, čím víc získá druhá strana, tím méně budu mít já. To je uvažování typu výhra–prohra. Obě strany bojují tak dlouho, dokud to jedna nevzdá, nebo se nedohodnou na kompromisním řešení. Způsob myšlení výhra–výhra znamená emocionálně a mentálně přijmout, že se budeme snažit prosazovat vítězství druhé strany stejně usilovně jako své vlastní. Tento přístup vyžaduje odvahu a přesvědčení, že všichni mohou být uspokojeni, a též schopnost hledat tvůrčí řešení, což pomůže v neprosazování kompromisního řešení. Podmínkou je se od začátku připravit, že se nemusíme dohodnout. Druhými budeme manipulovat, budeme je zastrašovat, nebo se snažit je dotlačit k pro nás výhodnému řešení, pokud si nedokážeme představit, že se dohodnout nemusíme za každou cenu, dokud obě strany nemají pocit, že dohoda je pro ně řešením typu výhra–výhra, anebo dokud nemohou s lehkým srdcem s takovým výsledkem souhlasit. Pokud navrhované řešení není výhrou pro oba, je lepší na místě se dohodnout, že se raději nedohodnete. K tomu je na počátku potřeba obětovat neprosazování svých zájmů do okamžiku, než poznáme, co chce druhá strana nejvíce a proč. To umožní začít hledat nové řešení zahrnující zájmy obou stran (Covey, 2005 stránky 170-171).

Potřeba řešit problémy jednoduchým a konstruktivním způsobem je k udržení zdravých vztahů nezbytná. Ten Backusův, který zároveň odpovídá třem „pé“ asertivních pravidel (Paulík, 2007), jimiž jsou Poznání (vlastních potřeb, myšlenek, pocitů, dojmů), Projevení (názorů, pocitů, potřeb, postojů, zájmů) a Prosazení (respektující přijaté společenské zásady i druhé lidi), zahrnuje dvě části: přípravu a realizační. První fáze nastává před tím, než se dotyčná osoba vydá za „agresorem“ či „viníkem“. Je třeba prozkoumat vnitřní nastavení, své postoje, chování, emoce. Pokud nebude správné, výsledkem může být zhoršení konfliktu. Vzdát se nároku na pomstu je vlastně rozhodnutí odpustit všechny vnitřní aktuální viny a urážky. Jinak všechna zahořklost bude dalším krokům bránit. Je třeba si znovu uvědomit, že oba účastníci, oběť i útočník, mají stejnou hodnotu. Jejich potřeby, přání i pocity jsou si rovny. Také je třeba se kriticky podívat na vlastní postoje a přehodnotit je.

Pro realizaci samotného setkání, kroku 2, je třeba vybrat příhodnou dobu, když je druhý v dobrém rozpoložení, má čas, je třeba najít soukromí a použít jednoduchá slova, která nebudou ponižovat druhého. To, že dotyčný neví, jak takový rozhovor začít, mu někdy zabrání, aby za osobou, která mu ublížila, vůbec přišel (1989). Obsahuje 4 body:

1. Dotčený vysvětlí, co (mu) jeho protějšek udělal (špatně): „Vy jste mi...“
2. Říct, v čem se to dotyčného dotklo, co to způsobilo: „Tato poznámka mi ublížila, rozčílila mě.“
3. Zmínit důsledky takového chování (pokud jsou): „Už se vedle vás necítím dobře.“
4. Naznačit očekávanou změnu v chování: „Rád bych...“

Během takovéto konverzace je vhodné používat zájmeno já a ne opisy či zobecňování. Nesmí se zapomenout na pravidlo odsoudit chování a ne samotnou osobu. Past číhá na ty, kdo se snaží problém vyřešit, ale nechají se nedobrovolně odvést od tématu – může se zabřednout do obranného postoje. Pokud je člověk v roli toho, komu je něco vytýkáno, doporučuje se druhému věřit, že to, co právě vyjádřil, je opravdu jeho prožitek. Pak je důležité pozorně naslouchat jeho slovům a dávat najevo pochopení. Ideální je přeformulování zopakováním, co druhý pochopil ze slov prvního tak, že mu vyjádří obsah jeho pocitů a myšlenek, které vnímal.

Pro ilustraci je uveden příklad: „Rád bych se vrátil k vaší řeči na včerejší poradě. Předě všemi jste mi řekl, že pochybujete o mé čestnosti. Tato poznámka z vaší strany mě zranila a naštvála až do té míry, že už se vedle vás necítím dobře. Rád bych, abyste přestal dělat poznámky na můj účet a přišel mi o tom říct mezi čtyřma očima. Mohl byste to tak příště udělat?“ (Backus, 1989).

11. Princip smíření

K udržení zdravých vztahů, rovnosti, pocitu bezpečí i růstu je potřeba další kompetence – omlouvat se. Chybuje-li člověk, omlouvá se (Covey, 1989). Vedoucí i zaměstnanci by měli být schopni uznat chybu. Vedoucí jde samozřejmě příkladem (Vymětal, 2008 stránky 277-279). Znamená to nahlas uznat těm, kterých se to týká, že člověk udělal chybu. Naučit se říkat „mýlil jsem se, omlouvám se“, „reagoval jsem nepřiměřeně, byl jsem sobecký, ignoroval jsem vás, unáhlil jsem se“ jsou jedny z nejúčinnějších forem omluvy. Přiznat, že se člověk nechal unést pýchou a hrdostí a vyjádřit, co si skutečně myslí, je obzvláště potřeba po vyřčení unáhlených soudů v emočně vypjaté situaci (např. hádka, konflikt), které nebyly myšleny vážně. Samozřejmě taková omluva bude vyžadovat zamyšlení, rozpoznání, kde člověk udělal chybu, a změnu postoje. Aby člověk dokázal upřímně vyjádřit omluvu, že pochybil a že se to vynasnaží napravit. To vše bez pokusu ospravedlňovat vlastní jednání. Může to vést k tomu, že druhý se bude cítit též zahanben a bude se snažit najít i svůj podíl viny (Covey, 2005 str. 173). Podaří-li se vytvořit prostředí, kde se připouští, že každý chybí, a je tudíž chybět „dovoleno“, je omluva snazší.

Aby byla tato kompetence účinná, musí být omluva upřímná. Taková hluboká omluva se zájmem o napravení vztahů a s odhodláním chyby napravit může rychle napravit dokonce i letitě poničené vztahy. Musí však vycházet z odpuštění. Dan Hammarskjöld vysvětluje: „Ten, kdo odpouští z lásky, na sebe bere důsledky toho, co jste udělali.“ Opravdu odpustit znamená zapomenout a víc se věci nezabývat, nevracet se k ní. Mezi podnětem a odezvou na něj je prostor, jak zareagujeme. Nejhorší není to, co nám druzí dělají, ale to, jak na jejich chování reagujeme. Citát Gándhího tuto pravdu trefně vystihuje: *Hněv je kyselina, která může mnohem více poškodit nádobu, v níž se nachází, než cokoli, na co její obsah nalijeme*. Nikdo nám nemůže ublížit, pokud s tím nebudeme „souhlasit“. Jak zareagujeme, rozhodujícím způsobem určí, kam a jak se bude ubírat náš život dál. Jinak řečeno, nejsme produktem podmínek, ale našich vlastních rozhodnutí. Neublíží nám kousnutí jedovatého hada, ale jed – zášť, která se dostane do srdce proto, že ho pronásledujeme. Jelikož všichni chybujeme, všichni musíme žádat o odpuštění a musí nám být odpouštěno. Proto je lepší se soustředit na vlastní chyby a žádat o odpuštění, než se zaměřit na chyby druhých lidí a čekat, až nás požádají o odpuštění oni sami, nebo jim s nevolí a sebezapřením odpustit, pokud to udělají. Lepší je si říci: „Bože, pomoz mi odpustit těm, kdo hřeší jinak než já.“ To, jaký člověk je, se ukáže především v okamžiku překvapení, těsně před tím, než se to člověk pokusí skrýt. Je to jako odhalit krysy ve sklepě nenačalým vpádem. Tato nepředvídanost krysy nedělá – jen jim nedovolí se včas ukrýt. Shovívavost, smířlivost a odpouštění přerušují řetězec příčinných souvislostí (Covey, 2005 stránky 176-178).

12. Princip vyřčené slovo platí

Pro zajištění stability, jistoty, transparentnosti a bezpečí je nutné usilovat o pravdivost, která je podmínkou smysluplnosti jakékoliv komunikace (Sokol, 2013). Cílem dialogu by mělo být hledat a najít pravdu, porozumění a shodu, nikoliv pravdu mít (Vymětal, 2008 str. 125). To znamená platnost vyřčených slov a vyhýbání se unáhleným či dokonce nepravdivým výrokům či slibům. Každý by si měl dávat pozor, jak komunikuje, protože slova se nedají vzít zpět. Komunikace totiž nejen odráží, ale i utváří vztahy (Plaňava, 2005). Mluvit pravdu, sladit slova a emoce (neverbální a verbální komunikaci) je součástí charakterové integrity (Vymětal, 2008 stránky 277-279).

V plánování svých post-krizových strategií ve stále více konkurenčním a komplexním globálním podnikatelském prostředí by organizace udělaly dobře, když by přehodnotily své manažerské strategie, neboť celý tento proces musí manažerem začít. Firmy s vysoce efektivní komunikací svědčí o tom, že jejich vedoucí jsou spolehliví v doručování informací a jsou přístupní a pohotově reagující. Převážná většina z nich také přiznává, že jejich vedoucí jsou transparentní v informacích pro zaměstnance. Klíčové charakteristiky přístupnosti, čestnosti a transparentnosti umožní vedoucím získat si důvěru a důvěryhodnost u svých zaměstnanců (Towers Watson, 2013).

Teoretické poznatky ukazují, že komunikace neprobíhá pouze slovy. Nic nezničí důvěru tak rychle jako **nedodržování slibů**. A naopak nic nevytváří a neposiluje důvěru tak rychle jako plnění slovních

závazků. Slíbit je snadné – lidé nás za to budou mít rádi a věřit tím víc, čím víc danou věc potřebují, i přes negativní informace. Ale dodržet slib je obtížné. Znamená to něco obětovat. Lepší je neslibovat, nebo požádat o možnost vzít slib zpět (Covey, 2005). Pochopení závažnosti slov a držení slibů je jednou z navrhovaných kompetencí vedoucí k naplnění principu vyřčené slovo platí.

Naplnění potřeby jednoty a opravdovosti, bez nichž nejde vybudovat dobré vztahy, začíná jednotou vnitřní. Bez hluboké **integrity** a základní síly charakteru nesobecky usilovat o dobro nakonec časem vyplavou pravé motivy na povrch. Pak je krátkodobý úspěch v mezilidských vztazích vystřídán nezdarem. Základem primární velikosti je opravdovost charakteru – to, jaký člověk skutečně je, ne to, co předstírá (Covey, 1989 str. 16). Čestné a otevřené jednání souvisí s lhaním a žitím v souladu se svým **svědomím**. Předpoklad pro jakoukoliv vůdčí pozici je mluvit čestně a poctivě. Když někdo lže, nebo neříká pravdu, vytváří sám pro sebe ještě větší problém. A ten se bude prohlubovat a zhoršovat. Naopak mluvit pravdu je jeho nejlepším řešitelem (Covey, 2005 str. 169). Lhát činí problém součástí budoucnosti, pravda z něj udělá součást minulosti (Pitino, 2000). Osobní integrita je mimořádně významná pro lidské vztahy, ale rovněž pro celkové psychické zdraví (Covey, 2005), což znamená, že „nejslyšitelnější“ lidské skutky by měly tvořit jednotu s názory, slovy a s emocemi.

Integrita se prověří na loajalitě k nepřítomným, což je další z navrhovaných kompetencí. Tento další z vkladů do citové banky je jedním z nejobtížnějších, neboť se jím prověří charakter a hloubka pouta, které se ve vztahu vytvořilo. Vyjádřit v okamžiku, kdy se očerňuje a pomlouvá někdo nepřítomný, že s danou věcí nesouhlasíte, či navrhnout, že si o tom pohovoříte s dotyčným, chce velkou dávku integrity. I když tento přístup ostatní nemusí přijmout, budou ho obdivovat a respektovat. Budou vědět, že se tak zachováte i v jejich nepřítomnosti. Pokud loajalita zvítězí nad integritou a člověk se podvolí a přizpůsobí ostatním, budou vědět, že se zachováte stejně i v případě, že se to bude týkat jich samotných. Loajalita k nepřítomným otvírá cestu k mnoha lidem (Covey, 2005 str. 172-173), takže i o nepřítomných jen dobře (Covey, 1989).

13. Princip učenlivosti

Tento princip je základem pro všechny ostatní principy, stejně jako je nezbytný i pro samotné přežití firmy. Jde především o to, aby každý člen organizace pochopil smysl a cíl celoživotního učení a získal k němu pozitivní vztah. Nabýt přesvědčení, že obstát v neustále se měnícím prostředí se bez učení se novým poznatkům a dovednostem prostě neobejde, je základem provádění změn v organizaci a také vede ke změnám v chování, dalším z identifikovaných potřeb. Jen to je cesta k tomu naučit se učit, být ochoten se zlepšovat a pracovat na sobě, uznávat chyby, omlouvat se, investovat... Znamená to také, že člověk dokáže určit efektivní způsoby vlastního učení, posoudit svůj pokrok a určit překážky bránící učení. Zaměstnanec se naučí zjišťovat, třídit a prakticky využít potřebné informace (Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007). Bez tohoto postojů nemůže být naplněna potřeba inovace, kreativita a spolupráce (týmová práce), potřeba podpory iniciativy (i v komunikaci), proaktivní postoj

a samozřejmě pak disponibilních nástrojů ke vzdělání. Budou-li nápady, kreativita a inovace, tzn. i zpětná vazba akceptována, povede to k naplnění potřeby ovlivnit firmu, mít vliv a podíl na rozhodování. Tím se také naplní potřeba osobního rozvoje a dává prostor i k profesnímu růstu.

Adaptivně vyrovnávací cyklus v organizaci má šest stádií. Proces změny začíná změnou ve vnějším nebo vnitřním prostředí, kterou si organizace uvědomí. Následně je třeba poskytnout důležité informace o změně těm částem organizace, které na ni mohou reagovat. Ty pak na základě získané informace mohou přistoupit ke změně, již je třeba stabilizovat omezením nebo odstraněním nežádoucích vedlejších efektů. Jejich výsledkem budou nové výrobky a služby, odpovídající změnám v prostředí. Proces není ukončen bez získání zpětných informací o úspěchu změny ze stavu prostředí (Schein, 1969 stránky 136-137). Pochopí-li pracovníci, jak proces změny probíhá, je možné rovněž stanovit oblasti, kde organizace selhává. Skutečné změny v organizaci však není možné dosáhnout, aniž by za iniciativou stáli manažeři a sami uváděli do praxe očekávané chování (RogenSi, 2014). To vyžaduje pochopení potřeby neustálého učení se jako jediné cesty k rozvoji a růstu jak osobnímu, tak celé organizace. Učíci se organizace dle Garatta má kromě systémů k získávání informací, učení se k jejich předávání tam, kde jsou zapotřebí, i hodnocení svého učení a schopnosti měnit se průběžně (oblast efektivně využitě zpětné vazby), což mezi efektivními oblastmi komunikace také figuruje (oblast měření a zpětné vazby). Má však i jedno specifikum, které se skrývá např. pod action learningem: Učíci se organizace podporuje lidi na všech úrovních, aby se pravidelně a přesně ze své práce učili (Cejthamr, 2005, str. 249).

Největším problémem v zavádění změn bývá způsob, jakým člověk nahlíží na dění kolem sebe. Je třeba mít na paměti, že existuje jen jediný způsob, jak změnit okolí – změnit sám sebe. Obnova musí pramenit z nás samotných, pak teprve je tu šance, že s sebou „strhneme“ i další. Budování vlastního charakteru, osobní zodpovědnosti a kladení důrazu na základní morální principy při všem, co děláme, je klíčem k efektivitě v životě (Dostál, 2012). Člověk nemůže měnit druhé lidi. Může změnit pouze sebe. Pokud lidé dokáží rozvinout kompetence, které jsou v souladu s jejich nejdůležitějšími vrozenými vlohami a nadáním, jejich postoje k sobě samým, k druhým lidem i k životu se výrazně změní. Tři cesty pro změnu: znalosti, schopnosti a dovednosti a nakonec postoje. Většina lidí se zaměřuje na postoje a znalosti, ale klíčem k nim jsou schopnosti a dovednosti (Covey, 2005 str. 180-181).

Proces učení se týká tří oblastí: znalosti teorií nebo fakt, dovedností (kognitivní – za používání logického, intuitivního a tvůrčího myšlení, a praktické – zahrnující manuální zručnost a používání metod, materiálů, nástrojů a přístrojů). Nejvyšším stupněm jsou kompetence, které v sobě snoubí obě předchozí oblasti a přidávají k nim autoregulaci, tj. odpovědnost a samostatnost. Každá z oblastí se nachází na určitém stupni vývoje, kterých je dle evropských kvalifikačních stupňů osm. Kompetence, jako schopnost řídit sebe samého, jsou až na čtvrtém stupni (viz **Tabulka 8** na další straně), ke kterému vede cesta práce pod stále menším dohledem (European Union, 2008).

V oblasti komunikace otázka zní, jaká komunikace z kvalitativního pohledu může být tou, která bude dlouhodobě efektivní – jaké charakteristiky má efektivní komunikace? V interpersonální i intrapersonální rovině je kvalitní komunikace taková, v níž nad ztrátami převažují zisky a zároveň neobsahuje prvky komunikace škodlivé, nezdravé. Důležitou roli hraje nejen způsob řešení problémů, ale také subjektivní význam, který lidé připisují komunikací způsobeným ziskům a ztrátám. Kvalitní komunikaci můžeme definovat výčtem jejích položek a také bariér v komunikaci nebo pomocí základních kategorií. Jedná se o dimenze kognitivní, informační, což znamená schopnost přenést informaci (její srozumitelnost, množství přenesených informací, kvalita vložených významů a jejich pochopení a zpětná vazba); dále pak emocionální, která má vliv na emocionální stav účastníků (emocionální porozumění, změna emocí účastníků) a poslední behaviorální, neboli vliv na vzájemný vztah účastníků

Tabulka 8: Kvalifikační stupně v oblasti kompetencí (European Union, 2008).

Úroveň	Kompetence
1.	• pracovat pod přímým dohledem ve strukturovaném prostředí,
2.	• pracovat pod dohledem s určitou mírou samostatnosti,
3.	• nést odpovědnost za splnění úkolů v práci, • při řešení problémů přizpůsobovat své chování okolnostem,
4.	• schopnost řídít sebe samého v rámci pokynů v oblastech práce, které jsou obvykle předvídatelné, ale mohou se měnit, • dohlížet na běžnou práci jiných osob a nést určitou odpovědnost za hodnocení a zlepšování pracovních či vzdělávacích činností,
5.	• řídit a kontrolovat pracovní či vzdělávací činnosti, při nichž dochází k nepředvídatelným změnám, • posuzovat a rozvíjet své vlastní výkony a výkony ostatních,
6.	• řídit složité technické nebo odborné činnosti či projekty a nést odpovědnost za rozhodování v kontextu nepředvídatelné pracovní nebo vzdělávací náplně, • nést odpovědnost za řízení odborného rozvoje jednotlivců a skupin,
7.	• řídit a transformovat pracovní nebo vzdělávací kontexty, které jsou složité, nelze je předvídat a vyžadují nové strategické přístupy, nést odpovědnost za přispívání k profesním znalostem a postupům a/nebo za posuzování strategických výkonů týmů,
8.	• vykazovat značnou autoritu, inovační potenciál, samostatnost a akademickou a odbornou integritu a trvalé odhodlání přicházet s novými myšlenkami a vyvíjet nové postupy na špičkové úrovni v oboru, včetně výzkumu.

(působení dřívějšího vztahu mezi komunikátory, změna vztahu, zájem o komunikačního partnera a jeho sdělení, otevřenost vyjadřování/nesvoboda, autenticita/maskování, kongruence/nekongruence všech komunikačních kanálů, vyspělost projevu) (Čevelíček, 2008 str. 39).

Prvním krokem k vybudování efektivní komunikace nezbytně musí být uvědomění, pochopení a následné odstranění bariér vnějších (viz str. 48 *Bariéry v komunikaci*) i vnitřních, které překážejí v podnikové komunikaci (Donelly, a další, 1997). Další kroky by měly směřovat k tomu, aby charakteristiky interní komunikace nejefektivnějších firem (viz **Tabulka 9**) byly průběžně interiorizovány a uváděny do praxe. Souhrn teoretických charakteristik efektivní komunikace je uveden v Přílohách

– viz **Tabulka 14** na str. 168.

Tabulka 9: Charakteristiky zjištěné z kritérií čtyř nejvýznamnějších oblastí interní komunikace (autorka)

Efektivní komunikace je:	
• častá, • pravidelná – dennodenní, průběžné, • investující čas, • pravdivá, • udržovaná – předcházející či řešící problémy, • jednoznačná, • včasná, • používá vhodný, spolehlivý a udržovaný komunikační kanál, • přiměřeně obsáhlá, • osobně laděná, ochotná, • otevřená,	• nepodceňovaná, • zásadní (jediný most k druhému, významná součást efektivity), • plánovaná, • rozvíjená, zkvalitňovaná, „proinvestovaná“, lepšící se, učící se, • funkční zpětná vazba, • kvalitní, (zdravá), správná, • hodná důvěry, • svobodná (možnost vyjádřit obavy, odpor a nesouhlas bez strachu), • pravdivá.

4.4.5 SOUHRNNÝ NÁSTROJ HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI APLIKACE PRINCIPŮ

K posouzení změn v informovanosti, motivovanosti, efektivnosti stylu vedení a zvládání změn po aplikaci principů efektivní komunikace poslouží metoda Q 12. Její vývoj je založen na více než 30 letech nashromážděných kvantitativních a kvalitativních výzkumů a její spolehlivost a opakující se platnost jejích kritérií byla rozsáhle studována. Tento nástroj ověřený předními psychometrickými studiemi, stejně jako praktickým přínosem jeho užitečnosti manažerům v provádění změn na pracovišti, měří podmínky nasazení zaměstnanců. Používá se k tomu opět Likertova pětistupňová škála (viz *Nástroj pro určení efektivity* na str. 94) – od „úplně souhlasím“ po „naprosto nesouhlasím“ spolu s možnostmi „nevím“ nebo „nevztahuje se to na mě“, které se však nebodují.

1. Víím, co se ode mne v práci očekává? Pracovníci potřebují vědět, co mají kdy dodat a jak to navazuje na ostatní lidi okolo nich. A také to, jakým způsobem se daná očekávání (cíle) upraví v případě, že se změní okolnosti. Jak se skutečnost, že budou dělat dobře svou práci, projeví na cílech firmy? Fungující první otázku přirovnávají k fungování jazzového ansámblu, kde si každý hraje po svém, ale zároveň navazuje jeden na druhého. Podle Gallupova institutu tato naplněná potřeba zvyšuje produktivitu v průměru o 5–10 procent.

2. Mám všechny podklady a vybavu pro to, abych mohl/a dělat svou práci, jak nejlépe umím? Co všechno tedy potřebuji, abychom se mohli na sto procent pustit do práce? Nenaplnění této potřeby může být zdrojem pracovního stresu číslo jedna, což je dle psychiatrů největší problém dnešní doby. Stres v zaměstnání zpravidla znamená stres doma. Zajímavá je také informace, že třetina Američanů přiznává, že stres související s prací způsobil jejich zlé nebo neslušné chování k jejich rodině či přátelům.

3. **Mám v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsem opravdu dobrý/á?** Jak často si manažer pokládá otázku: „Kdo je nejlepší na tento úkol?“ a jak často se baví s podřízenými o jejich vrozených darech a hlavně o tom, jak je v práci využívají?

4. **Za posledních sedm dní mě někdo pochválil nebo projevil uznání za to, že dělám dobrou práci?** 92 % českých zaměstnanců na tuto otázku nedovede odpovědět: „Rozhodně ano.“ Přitom upřímné uznání a pochvala vylučuje dopamin, látku, kterou všichni potřebujeme k dobrému pocitu a také ke schopnosti učit se a soustředit se.

5. **Záleží na mně jako na člověku mému nadřízenému nebo někomu v práci?** Pro mnohé lidi je překvapením, že tato nenaplněná potřeba je nejčastější příčinou krádeží zaměstnanců (např. káva, záchodový nebo kancelářský papír), kteří si tím onen nezáměr kompenzují.

6. **Je v práci někdo, kdo mě podporuje v růstu a v rozvoji?** Co se chci naučit? Kam směřuji? Jak mi v tom může firma, šéf, kolegové pomoci? To jsou jen tři příklady otázek, které pomohou uspokojit potřebu učení.

7. **Berou se v potaz v práci mé názory? Mají váhu? Zajímá se můj nadřízený o to, co si myslím?** Jak moc se jako manažer zajímáte o postoje svých lidí? Mají na věc stejný názor?

8. **Poslání nebo podnikatelský záměr firmy mi dodává pocit, že moje práce je důležitá?** Mám pocit, že moje role je pro celkový výsledek naší firmy opravdu důležitá? Malý test, když se nadřízený všech svých lidí zeptá na vizi firmy nebo na hlavní cíle pro tento rok, jak chápou význam své role pro naplnění této vize nebo cílů, ukáže se, nakolik mají naplněnou potřebu smysluplnosti.

9. **Jsou mí spolupracovníci nastavení na odvádění kvalitní práce?** Podávají mí spolupracovníci ten nejlepší výkon? Tolerance nejslabších členů týmu určuje obvykle maximální nutnou míru výkonu celého manšaftu. Tolerování těch, kteří se vezou, způsobuje stres a ničí spolupráci.

10. **Mám v zaměstnání opravdového přítele?** V práci je to stejné, jako když člověk byl dítětem a chodil do kroužků: těšil se tam hlavně na kamarády. Čím lepší kamarádi, tím raději se tam chodilo (Odpovědi na tuto otázku společně s otázkou číslo 4 patří mezi nejhorší ze všech dvanácti.)

11. **Mluvil se mnou někdo během posledních šesti měsíců o mém pokroku (postupu)?** Klíčová otázka pro sebehodnocení, a tedy třeba i spokojenost s výší odměny za práci. Důležitá otázka pro přemýšlení o další cestě (kariéře).

12. **Měl jsem v práci během posledního roku možnost se naučit nové věci a vyrůst?** Základní lidská potřeba – nestačí jen „chodit do zaměstnání“ (Harter, et al., 2013).

5 DISKUZE

Jelikož je v naší zemi výzkumná oblast vnitřní komunikace poměrně nová a zmínky o ní sahají jen několik let zpět, není ani v české literatuře toto téma příliš zastoupeno. Hodnotit navrhovaná kritéria efektivity i principy efektivní komunikace bude proto možno jen s ohledem na obecné principy efektivní komunikace. Navrhovaná řešení sice čerpají z celosvětových výzkumů, což však nemusí vyvracet fakt, že v naší kultuře mohou být některé oblasti vnitřní komunikace vhodné méně či mohou chybět úplně. Je též možné, že pro naše podmínky se mohou čtyři vybrané klíčové oblasti od těch významnějších, zjištěných výzkumem lišit.

Dalším úskalím je novost této firemní činnosti. Jelikož firmy s ní jako s cíleně organizovanou a plánovanou oblastí, mají povětšinou malé zkušenosti, mnohé navrhované metody, kupříkladu měření či komunikační strategie, mohou být pro manažery těžko uchopitelné. Nevelká známost některých nástrojů zmíněných v kritériích (focus groups, action learning, některé druhy průzkumů...) může případně zájemce předem odradit od snahy použít. A to díky jazykové bariéře – písemné zdroje jsou převážně v angličtině a francouzštině, nedostatku volně dostupných informací – nutný přístup k převážně placeným databázím, anebo zahraniční lokalizaci specializovaných konzultačních firem zaměřených na interní komunikaci. Navrhovaná kritéria mohou proto tuto mezeru docela dobře zaplnit. Jelikož oblasti vnitřní komunikace nejsou ve studiích zcela jasně vymezeny, kritéria se mohou částečně překrývat nebo i opakovat v několika oblastech. Tyto nedostatky se autorka pokusila eliminovat v navrhovaném dotazníku, ale vzhledem k počtu kritérií (přes 300) se to asi dokonale nepodařilo. Navíc se autorka musela rozhodnout, do které z oblastí výskytu dané dublované kritérium zařadí. Možným zkvalitněním dotazníku by byl výběr důležitějších kritérií, k nim by se pak přiřadily váhy. To by však vyžadovalo hlubší analýzu, která by onu důležitost byla schopna prokázat.

Protože chování a řeč nelze od sebe úplně oddělit, některé z navrhovaných principů mohou primárně více zasahovat do jiných oblastí než do komunikace. Může jít o management, firemní kulturu apod. Mezilidská komunikace jako velmi složitá oblast týkající se kromě chování a mluvení i vnitřní motivace, postojů a vůbec charakteru, což by bylo námětem na samostatnou disertační práci, neumožňuje jednoznačná a zaručená řešení ani v podnikové sféře. To se odvíjí od větší složitosti člověka, než ukazují teorie zdůrazňující ekonomické (motivace ziskem a vnějšími pobídkami), sociální (motivace vztahy) a seberealizační (motivace vnitřní – smyslem pro jedince) motivy člověka. Má mnoho potřeb a potenciálu, ve kterých je každý člověk jedinečný. K tomu ještě přispívá to, že se mění: jeho motivy, které jsou uspořádány do určité hierarchie osobní důležitosti, se v různých okamžicích a situacích mění. Navíc některé spolu souvisejí a kombinují se do komplexních motivačních vzorců (např. peníze jsou prostředkem seberealizace pro jedny, pro jiné základ jistoty a lásky, pro další synonymum moci, měřítkem společenského úspěchu či cestou k pohodlnému

a bezstarostnému životu). S tím se pojí i vznik motivů nových, které se vytvářejí s rostoucími zkušenostmi v organizaci. Navíc je možné mít různé motivy v různých částech organizace. Lze být například odcizený formální organizaci, ale realizovat se v odborech. Z toho vyplývá, že se člověk může efektivně začlenit ve firmě z mnoha různých motivů. Jeho konečné uspokojení a efektivnost organizace záleží na jeho motivaci jen zčásti. „Povaha pracovního úkolu, osobní schopnosti a pracovní zkušenosti, vlastnosti dalších lidí v organizaci, to vše spolupůsobí na vytváření určitého vzorce práce a prožívání.“ Například velmi nekvalifikovaný, ale vysoce motivovaný pracovník může být stejně efektivní a spokojený jako vysoce kvalifikovaný, ale nemotivovaný pracovník (Schein, 1969). To klade na manažera nároky na citlivost a diagnostickou schopnost tyto rozdíly poznat, stejně tak jako i na jeho osobní pružnost a schopnost měnit vlastní chování. Jsou-li totiž potřeby jeho podřízených různé, stejně jako jejich interpersonální vztahy, druhy autority a psychologických smluv (*Psychologická smlouva* viz str. 138), musí s nimi různě zacházet. Potřebuje na rozdíly pohlížet ne jako na nežádoucí a bolestnou skutečnost, ale naučit si jich vážit a oceňovat situace, které rozdíly rozkrývají (Schein, 1969). Proto navrhované principy nemohou být brány jako vyčerpávající a stoprocentně spolehlivé za všech okolností. I přes snahu vybrat spolehlivé, ověřené a moderní nástroje, hojně využívané v zahraničí, které by vedly k naplnění navržených principů efektivní komunikace, nebylo možné prozkoumat všechny existující nástroje. Proto je možné, že existují nástroje ještě vhodnější.

Dalším možným nedostatkem efektivity řešení je závislost na přístupu těch, kdo se rozhodnou závěry této práce využít. Jak je zřejmé z literatury, dobré komunikační nástroje neobratně či nevhodně prezentované či použité se mohou stát kontraproduktivními. Další omezením návrhu je vědomí, že firmy význam interní komunikace stále podceňují. Ochotu věnovat čas a peníze nepůjde bez informování, vzdělávání a přesvědčování podnikatelských subjektů.

Disertační práce pomohla zmapovat málo zkoumanou oblast života firmy – interní komunikaci, shrnula dosavadní poznatky a navrhla hodnotící nástroj kvality interní komunikace, což může být využito jak v praxi jako návod pro manažery, tak pro výuku. Praktické využití jistě naleznou i principy efektivní komunikace, a to nejenom ve firemním prostředí, ale i v jakémkoliv týmu, který má společný cíl.

6 ZÁVĚR

Tato disertační práce se zabývala efektivní komunikací a jejími principy obecně a potom v podniku v rámci vnitropodnikové komunikace. Z teorie zjistila, že, aby mohl proces komunikace proběhnout, neobejde se bez příjmu – naslouchání a bez zpětné vazby, která ověří, jak bylo sdělení pochopeno. S tím souvisí jednota ve všech úrovních komunikace – slovní, neverbální, paraverbální i ve skutečích, což odpovídá i jedné z nabízených definic efektivnosti. Většina moderních definic se odklání do tradičního významu komunikace jako komunikátorem vypůsobeného zamýšleného efektu, neboť i ušlechtilé komunikační dovednosti, jako jsou projevy empatie a ocenění, mohou být zneužity k nekalým účelům a k manipulaci. Autoři přidávají rozměr sociální a emocionální, jako dávání sebe samého (je bráno jako skutek lásky) a též zdravotní, jako jeden z prvků udržení duševního zdraví. Efektivita komunikace se rovná kvalitě. Jen nedodržováním komunikačního procesu vzniká celá řada problémů: nedorozumění, různé bariéry v komunikaci či snižování druhého. Mezi přirozené faktory způsobující potíže patří různost motivů, postavení, komunikačních stylů, postojů nebo vlivů kultury, pohlaví nebo kvality vztahů. A samozřejmě dnes všudypřítomným faktorem ovlivňujícím kvalitu komunikace je bezesporu stres.

Komunikaci nelze od podniku jako organizace složené z lidí oddělit. Již z literatury je zřejmé, že nejde primárně o přenos informací, ale o postoje a důvěru, ve které hraje každý vedoucí významnou roli, což se projevuje obzvláště v období změn. S kvalitou komunikace mezi vedoucím a zaměstnancem roste i padá ekonomická návratnost i rozvoj podniku. Průzkum stavu vnitrofiremní komunikace v českých firmách dochází k překvapivým závěrům. Většina dotázaných fakt, že má komunikace na chod firmy zásadní dopad, neboť ovlivňuje chování, výkon a jednání pracovníků, vnímá, jenže v chování firem se to více méně neprojevuje. Polovině firem chybí osoba, která by vůbec vnitřní komunikaci koordinovala, a pokud ji má, postrádá podporu managementu. Komunikace je ve skutečnosti brána jako samozřejmost, které není třeba věnovat moc pozornosti a finančních prostředků. V celoevropském měřítku Česká republika s nízkou kvalitou firemního prostředí projevující se velkou koncentrací stresových faktorů propadla úplně. Nejhorších výsledků dosáhla v psychosociálním riziku *špatné komunikace mezi managementem a zaměstnanci, špatné spolupráce mezi kolegy, nedostatku kontroly práce zaměstnanců a problémy ve vztahu vedoucí–zaměstnanec*. Hrubé podceňování a zanedbávání interní komunikace ze strany managementu má za následek velkou nespokojenost zaměstnanců, což se musí pochopitelně projevit ve výkonu firem.

Práce se dále zabývala měřitelností vlivu kvality interní komunikace na výkon podniku. Přestože je to složitější než měřit návratnost hmotných investic, je faktem, že mezi kvalitou vnitřní komunikace a finančním výkonem je prokazatelná, velmi silná závislost, čímž se získala odpověď na první dílčí výzkumnou otázku, která zkoumala vztah kvality interní komunikace a efektivity podniku. Výsledky

sekundárního výzkumu potvrzují, že komunikace je rozhodujícím prvkem v procesu dosahování vynikajících finančních výsledků. Zjistilo se, že, čím efektivněji firma komunikuje se svými zaměstnanci, tím lépe na tom budou akcionáři. Tato silná závislost kvality vnitřní komunikace na zisku znamená, že firmy s efektivnější komunikací mají jednoduše vyšší zisky. Komunikace ovlivňuje jednak vyšší příjmy, jednak šetří a snižuje výdaje dokonce tak, že je hlavním hybatelem ekonomické efektivity.

Výzkum následně identifikoval oblasti interní komunikace, které mají přímý dopad na růst tržní hodnoty, což bylo cílem druhé dílčí výzkumné otázky. Jsou jimi angažovanost zaměstnanců, pověst dobrého zaměstnavatele, zaměření na zákazníka, žádoucí manažerská komunikace, usnadnění změn, formálně nastavená komunikace, zpětná vazba, měření, efektivní využívání technologie, zapojení do podnikové strategie, podíl na zisku, kvalita produktů, sexuální obtěžování s diskriminací na pracovišti a odbory. Na základě analýzy komunikačních praktik firem s vysoce efektivní vnitřní komunikací k nim byla přiřazena jednotlivá kritéria, což bylo cílem další výzkumné otázky. Přehledná dotazníková forma poslouží k zjištění úrovně vnitřní komunikace v podniku.

Principy efektivní komunikace se odvíjely od definování dílčích cílů interní komunikace, mezi kterými byl určen cíl hlavní a validní, jímž byla změna chování zaměstnanců. Od něj se odvíjí jednotlivé cíle, jejichž maximalizací, minimalizací, optimalizací či jen zavedením se v podniku může rozvíjet efektivní komunikace. Dílčími cíli efektivní komunikace byla maximalizace zaměření firmy na zákazníky, kvality produktů a služeb, nasazení zaměstnanců, zpětné vazby, měření efektivity komunikace, integrace komunikace do podnikové strategie a cílů podniku, dobrého jména zaměstnavatele, kvality manažerské komunikace, usnadnění změn, zaměstnanecké věrnosti, vzájemného pochopení a spolupráce, ocenění zaměstnanců, sjednocení se na společných cílech, podpory inovací a trvalého zlepšování. Dílčím cílem byla též minimalizace zákaznické a zaměstnanecké fluktuace, zmetkovosti, sexuálního obtěžování a diskriminace na pracovišti a odborů. Dalšími cíli bylo zavedení komunikační strategie, podílu na zisku, bezpečného a otevřeného a zdravého prostředí. Posledním cílem byla optimalizace využití technologií. Jejich identifikací byla zodpovězena čtvrtá dílčí výzkumná otázka.

Z oblastí interní komunikace byly následně extrahovány ty, které mají na výsledky podniku vliv největší, což zjišťovala pátá výzkumná otázka. Byla to žádoucí manažerská komunikace; angažovanost zaměstnanců zahrnující zapojení do podnikové strategie a zpětnou vazbu; usnadnění změn a formální pravidla komunikace včetně měření. Z určených kritérií těchto klíčových oblastí byly získány hodnoty a potřeby, jako např. naslouchání, přijetí, zpětná vazba, dobré vztahy, zájem, smysluplnost, společné cíle, transparentnost, respekt, partnerství, možnost růst..., jejichž naplnění povede k angažovanosti zaměstnanců a tím k lepšímu výkonu firmy. Přehledně roztríděné potřeby pomocí Maslowovy hierarchie do kategorií nespokojenosti a motivátorů spolu s dalšími dvěma motivačními modely – McClellanda a Coveyho – a cíli efektivní interní komunikace posloužily jako základ pro navržení třinácti principů efektivní komunikace, do kterých se promítly. Jsou to Princip

priority naslouchání a pochopení, Princip jedné řeči, Princip přijetí a respektu, Princip vkladů, Princip podpory, Princip zpětné vazby, Princip sebeovládání, Princip sdílených hodnot, Princip jasných očekávání, Princip řešení problémů, Princip smíření, Princip vyřčené slovo platí a Princip učenlivosti. Ke každému principu byly navrženy způsoby či nástroje pro jeho úspěšné zavedení. Aby bylo možno změřit úspěšnost aplikace či posuny, byl použit souhrnný nástroj efektivní komunikace Q 12.

Mít výkonný a úspěšný zaměstnanecký růstový plán je víc, než jen mít fungující a správné pomůcky a nástroje. Vyžaduje to budování společného hodnotového základu, který zajistí, že zaměstnanci najdou své „místo“ v organizaci a budou mít možnost a motivaci do ní zapojit svá obdarování a talenty. A to nepůjde, aniž by organizace pochopila, jak rozhodující a klíčová je v jejich celkovém úspěchu kvalitní komunikace a dobrý přístup jejich manažerů.

7 DOSLOV

V dnešní době je efektivita otázkou nikoliv volby, ale nutnosti. Být efektivní se snaží většina firem. Je-li efektivní vnitřní komunikace cestou k zaměstnanecké angažovanosti, vysoké produktivitě, úspornému využívání všech zdrojů, včetně těch lidských, a k schopnosti firmy se snadno přizpůsobovat stále rychleji se měnícímu prostředí a tím přispívat k strmě a trvale rostoucí ROI, je nasnadě otázka, stojí-li takové úsilí za to. Přinese dosažení dané úrovně efektivit jako hlavního cíle trvalé uspokojení jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci? Není to nekonečný koloběh honby za stále vyšší efektivností?

Z práce vyplynulo, že člověk potřebuje vidět ve svém (nejen) pracovním konání smysl. Jenže nestačí pouze ten přeměnitelný na peníze, vlastní výhody nebo uspokojení z dobře vykonané práce či zdravého kolektivu. Vysoce výkonní lidé s velkým vlivem a výbornými výsledky často nejsou v životě spokojeni, dokud nenaleznou smysl vyšší – transcendentní, smysl svého života. Poznat to, kým člověk je a jaké je jeho místo v běhu dějin, znamená mít šanci přinést hodnotu trvalou. Vytvořit po sobě stopu a zanechat odkaz, který obohatí životy jiných tím, že vyřeší jejich problémy, někoho zachrání nebo nasměruje, poskytuje právě ten hluboký smysl, který ovlivní všechno lidské snažení – v zaměstnání i v soukromí. Nalezne-li pracovník svůj hlas na zemi, což znamená možnost a schopnost významně přispívat k dění kolem sebe, a bude-li k tomu samému inspirovat i druhé, získá přístup k hlubokému uspokojení vyplývajícímu z uspokojení svých nejhlubších tužeb a též k neutuchajícímu a neohraničenému elánu a nadšení. Covey to nazývá výjimečností (2005). Být úspěšný a ovlivňovat svět kolem nás jsou dvě různé věci. To první za sebou nezanechává trvalé hodnoty a nemění věci k lepšímu – jen konzumuje, přežívá a zaniká. To druhé usiluje o to, aby jeho snaha přinesla jiným dobro v profesním i soukromém životě. Člověk v tomto světle přestává být jen jedním z elementů efektivit a výrobním nástrojem (paradigma racionálně-ekonomického člověka), který vede jen k nesmyslnosti a marnosti být i úspěšného podnikání, ale vrací se zpět ke své původní duchovní hodnotě. Cíl být efektivní přestává stačit. Obstojí jen ty firmy, které budou výjimečné a něco pozitivního společnosti přinesou.

Nalezení tohoto smyslu nepůjde bez přehodnocení pohledu na vlastní život a tím pádem i na ostatní. Začátek hledání vyžaduje osobní sílu se podívat do zrcadla vlastního nitra a uvidět možná ne až tak příznivou realitu. Tato pokora je dobrým směrem, jak objevit hluboké vnitřní hodnoty a naučit se podle nich jednat. Nastavením pokory jako trvalého postoje k sobě i k druhým je počátkem integrity, nejen tolik důležité pro efektivní komunikaci, ale i mimořádně významné pro lidské vztahy a tím i pro celkové psychické zdraví. Integrita – soulad přesvědčení, myšlení, citění a svědomí, který se pak projevuje jednotou ve všech složkách komunikace včetně skutků, se neobejde bez jasných a kvalitních vnitřních hodnot. Tento soulad je rozhodující pro vznik a růst důvěry stejně jako pro

nastavení otevřenosti a čestnosti v komunikaci. Na jeho míře závisí i kvalita života, což dokládají i lékařské úspěchy integrální terapie, která hledá příčiny psychických poruch v chování, které jde proti svědomí (Covey, 2005). Odstraněním takového neetického chování dochází k procesu uzdravení i na psychické i fyzické rovině.

Sympatizovat s morálními hodnotami nestačí. Jak vyplynulo z práce, díky svému hlubokému smyslu pro člověka jsou hodnoty, které vychází z hloubi nitra, mnohem efektivnějším motivátorem než vnější motivace. Otázka vnitřní motivace úzce souvisí s odpověďmi na důležité životní otázky, proč člověk žije, jaký má jeho život smysl, co je jeho posláním nebo jaký má zanechat odkaz (jak již bylo zmíněno výše). Jejich zdroj musí nalézt každý sám při hledání a nacházení smyslu.

Jako velmi složitý a schopný systém s ne zcela prozkoumanými a – zdá se – až neomezenými fyzickými, psychickými i duchovními schopnostmi, které má každý k dispozici, může člověk bez nalezení „návodu k použití“ způsobit víc škod než užitku. Jako komplexní bytost je velmi nevyzpytatelný a nečitelný. I mezi dospělými je velmi málo těch, kteří se alespoň rámcově znají – vědí o svých silných stránkách a přiznají si své slabiny. A nemluvě o motivech, které mnohdy odhalují až různé vypjaté situace často k překvapení dotyčného. S tím je nezbytně spojen hněv, který autorka v práci explicitně neřešila, přestože je to velmi důležitá oblast komunikace odhalující právě naše motivy. Respektováním vnitřních hodnot a aplikací principů efektivní komunikace (udržování zdravých vztahů děláním toho, co chci, aby dělal pro mě ten druhý, jako např. prve naslouchat) se automaticky dostáváme k sebeovládání a k práci s vlastními emocemi, které by měly být spíš ukazatelem pro nás (za použití aktivního naslouchání vlastním psychickým dějům), než nezvladatelným proudem, který vyvěrá, kdykoliv k tomu dostane nebo si získá příležitost.

Ale zpět k motivům. Bez správných motivů lze aplikovat navrhované řešení vedení lidí a motivace lidí jen v omezené míře. Už jen celoživotní postoj učení se a práce na sobě se sobeckými motivy povede ke zneužívání, jak je tomu například u machiavelistů³¹. Jedno se ale jistě: nečestné chování nepřináší psychicky zdravému jedinci kýžené hluboké uspokojení. Proto se bude asi lépe dařit návrh implementovat v neziskových, humanitárních či vzdělávacích organizacích, v nichž jsou jednak morální hodnoty zakomponovány do samotné podstaty jejich existence a zisk je (měl by být) pouze prostředníkem k vytyčenému morálnímu cíli. Ve firmách by tento proces mohl nastartovat ideálně osvícený vrcholový manažer nebo alespoň vedoucí, i když příklady z praxe nám ukazují, že i obyčejný zaměstnanec s etiketou osobnosti může způsobit změnu, protože ta začíná uvnitř. To už je ale na každém člověku, jakou cestu si vybere.

³¹ Věřím, že lidé jsou ovládáni hlavně zlem a je pro ně přirozené mít pružná mravní pravidla, nedbat na etiku a používat nepovolené praktiky demagogie a sofistiky. Takový člověk vědomě ovlivňuje a manipuluje druhými se sobeckým záměrem. Tyto lži a falešné informace jsou však nejčastěji přijímány jako kladná, upřímná a hodnotná sdělení, a to díky navázanému emocionálnímu vztahu (Jiřincová, 2010).

Jeden z průkopníků a vzorů manažerského stylu vedoucí–služebník, historická postava Ježíš z Nazareta, komunikoval a praktikoval krédo *nežít dle svého a pro sebe*. Naopak se neustále odkazoval na božskou inspiraci, spravedlnost a zákony. Cílem jeho snažení byli lidé – naplnění jejich potřeb, proměna jejich smýšlení a charakteru, která vedla k vnitřnímu naplnění, radosti a spokojenosti. Za dobu svého tříletého působení vychoval dvanáct vedoucích, kterým následně svou „firmu“ služby lásky předal. Po počátečním tápání a stagnaci jeho nástupců se do několika let jeho podnik stal multinárodní korporací tehdejšího římského impéria. Jeho principy a neustálé duchovní vedení udržely jeho úspěšnou „firmu“ až do dnešních dnů, přestože se o její likvidaci často a cíleně snažily a snaží různé mocenské skupiny. To ukazuje na hloubku moudrosti a nevyčerpatelnost bohatství jeho odkazu, které nabízí principy natolik jednoduché, obecné a funkční, že by bylo pošetilé je nevyužít i v profesní sféře. Dokázaly přispět k pochopení, o čem vlastně komunikace je, změnit kvalitu mezilidských vztahů, ukázat cestu z bezvýchodných situací a též dávají naději, že dobře koncipovaná změna je možná i v českém pracovním prostředí. Její obecnou platnost nepřestávají dokazovat další jednotlivci a firmy, kteří objevují poklady v principech našich křesťansko-judaistických kořenů, jichž se evropské země včetně naší tak snadno nerozvážně vzdávají. Logika postoje k zaměstnanci jako internímu zákazníkovi, která je charakteristická úctou a předností jeho zájmů a potřeb před firemními, je prevencí nejvyšších ztrát – odchodu těch nejlepších. To se budou muset firmy naučit (Kejřhová, 2011).

Zdá se, že slova mají větší vliv na to, kým člověk a jeho okolí je, než jsou si lidé ochotni připustit. Slovy jde „zabít“ nebo „dát život“, což je důvodem, proč si většina lidí nese celoživotní šrámy právě díky proneseným negativním výrokům v dětství až do dospělosti. Jak o lidech mluvili rodiče, partner nebo nadřízený i člověk sám, se do značné míry promítá do toho, kým pak jsou. Jakoby vlastní slova i těch druhých do velké míry určovaly, kým jedinec bude zítra. Existují lidé, kteří jsou na základě pozitivních proklamací uzdraveni z nemocí. Proto obezřetnost, jak o sobě či o druhých hovoříme, je na místě. Základem je „opravit“ myšlenkové vzorce, které se za slovy skrývají. Začíná to tím uvědomit si nevhodné myšlenky a přesvědčení a nahradit je realističtějším poznáním (to je základem Beckovy a Ellisovy kognitivní terapie), stejně jako tomu bylo v případě rozkódování paradigmat o člověku.

Vrátíme-li se k definici slova komunikovat, poslouží jako závěrečná ilustrace souvislosti mezi slovy a vztahy, která ještě nebyla zmíněna. *Sdělovat* a *sdílet* se slučuje lidi za podmínky, že se *přijímá* a *vyměňuje*, tedy dává. Přijímají se slova, myšlenky i lidé, stejně jako dávají. Komunikace by měla *spojoovat* a *dávat dohromady* lidi, *tvořit komunitu*, a ne je rozdělovat, jak to můžeme vidět na stavu českých firem. A takové *společenství* lidí, kteří našli své místo, kde se člověk může *svěřit* a *spolupracovat na veřejném daru* – společensky prospěšném projektu, který bere jako svou povinnost – taková *sounáležitost* vede k *akci* a k proměně podnikového a společenského nastavení. A proto efektivní komunikace by měla mít cíl jako každá jiná ekonomická aktivita. Cíl natolik ctnostný a hodnotný, aby vynaložené úsilí stálo za námahu a vedlo k snižování entropie v nás i kolem nás.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- Abrie, J.-C. 2008.** *Psychologie de la communication: théories et méthodes*. Paris: A. Colin, 2008. 978-2-200-34567-9.
- ABZ slovník cizích slov. 2005–2006.** Efektivní – ABZ.cz slovník cizích slov. *ABZ slovník cizích slov*. [Online] Radek Kučera & daughter, 2005–2006. [Citace: 13. Září 2013.] <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/efektivni>.
- Actionlearningsets.com.** Actionlearningsets.com. *About Action Learning*. [Online] [Cited: Prosinec 14, 2013.] <http://www.actionlearningsets.com/php/news.php?id=4>.
- Altounyan, C. 2003.** R.W.Revans (1907-2003). *Library of University of Salford*. [Online] The Revans Centre, January 2003. [Cited: Leden 2014, 3.] <http://www.library.salford.ac.uk/resources/special/revans.pdf>.
- Altun, I. 2002.** Burnout and nurses' personal and professional values. *Nursing Ethics*. 2002, Vol. 9(3), pp. 269–278.
- APRA.** Etický kodex PR pro zadavatele. *APRA*. [Online] Svist 21. http://www.apra.cz/cs/o_apra/eticky_kodex/eticky_kodex_pr_pro_zadavatele.html.
- Armstrong, M. 2002.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024704692.
- Astin, A. W., Astin, H. S. 2007.** *The Spiritual Life of College Students; a National Study of College Students' Search for Meaning and Purpose*. [Dokument] Los Angeles, CA: University of California, Graduate School of Education & Information Studies, 2007.
- Backus, W. 1989.** *Bien communiquer pour mieux vivre*. s.l.: Empreinte, 1989. ISBN 978-2356140234.
- Bailly, B. 1999.** *Enseigner: une affaire de personnalités*. Baume-les-Dames: Nathan pédagogie, 1999. ISBN 2-09-177932-6.
- Baumax. 2013.** Křesťanská etika. *Baumax společnost*. [Online] Baumax, 2013. [Citace: 2. Prosinec 2013.] <http://www.baumax.com/cz/o-baumaxu/koncepce/krestanska-etika/>.
- Bedouet, M. et Cuisiniez, F. 1995.** *Vocabulaire de la communication*. Paris: ESF éd, 1995. 2-7101-1120-9.
- Belz, H. a Siegrist, M.. 2011.** *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
- Bennis, W. G. 2002.** Towards a "Truly" Scientific Management: The Concept of Organization Health. *Reflections 4.1*. 2002, pp. 4-13.
- Benson, H. 1997.** The relaxation response: therapeutic effect. *Science*. 278, 1997, pp. 1694–1695.
- Bersin, J. 2013.** Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned. *Linked in*. [Online] LinkedIn, August 16, 2013. [Cited: Leden 5, 2014.] <http://www.linkedin.com/today/post/article/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned>.
- Boone, D. R. and & McFarlane, S. C. 1993.** A critical view of the yawn-sigh as a voice therapy technique. *Journal of Voice*. 7, 1993, pp. 75–80.
- Boone, L. W., Makhani, S. 2012.** Five Necessary Attitudes of a Servant Leader. *Review Of Business* 33. 2012, Vol. 1, pp. 83-96.
- Borg, J. 2007.** *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-4821-4.
- Borghi, A. M. and & Cimatti, F. 2010.** Embodied cognition and beyond: Acting and sensing the body. *Neuropsychologia*. 48(3), 2010, pp. 763–773.
- Boulder, University of Colorado. 2001.** Latin roots of "Communication". *Department of Communication*. [Online] University of Colorado Boulder, března 17, 2001. [Cited: červenec 1, 2013.] <http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Theory/latin.htm>.
- Business dictionary. 2014.** Focus group. *Business dictionary.com*. [Online] WebFinance, 2014. [Cited: Leden 3, 2014.] <http://www.businessdictionary.com/definition/focus-group.html>.

- Carnegie, D. 2004.** *Jak získávat přátele a působit na lidi.* místo neznámé: BETA, 2004. ISBN 80-7306-051-5.
- Colemann, R. 1998.** Ztrácejí manažeři schopnost naslouchat?. *Moderní řízení.* 1998, Sv. č. 7.
- Collignon, G. 2010.** *Comment leur dire... La Process Communication.* Belgique: InterEditions-Dunond, 2010. ISBN 978-2729610586.
- Covey, S. R. 1989.** *7 návyků vůdčích osobností.* Praha: PRAGMA, 1989. ISBN 80-85213-41-9.
- . **2005.** *8. návyk - od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-138-0.
- Čevelíček, M.** (vedoucí bakal. práce doc. **Z. Vybíral**). **2008.** *Humor a kvalita komunikace.* Brno: Masarykova univerzita, 2008.
- ČZU v Praze.** SMEP 3.1:: Vyhledávač. [Online] [Citace: 17. Říjen 2013.] http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=79&idkapitola=21.
- . SMEP 3.1:: Vyhledávač. [Online] [Citace: 17. Říjen 2013.] http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=79&idkapitola=23.
- De Vito, A. J. 2001.** *Základy mezilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- De Saint Cyr, X. C. 2007.** *Pratiquer La Bienveillance par l'écoute active et l'empathie.* Genève-Bernex: Editions Jouvence, 2007. ISBN 9782883535312.
- Dictionary, The Free. 2013.** Efficient - definition of efficient by the Free Dictionary, Thesaurus and Encyclopedia. *The Free Dictionary.* [Online] Farflex, Inc., 2013. [Cited: Září 13, 2013.] <http://www.thefreedictionary.com/efficient>.
- Die Welt. 2007.** Phänomen der "inneren Kündigung" wird erforscht. *DIE WELT.* [Online] Axel Springer SE 2013, 6. Srpen 2007. [Citace: Prosinec. 9 2013.] <http://www.welt.de/wissenschaft/article1084435/Phaenomen-der-inneren-Kuendigung-wird-erforscht.html>.
- Donelly, J. H., L., Gibson J. a M., Ivancevich J. 1997.** *Management.* Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- Dostál, V. 2012.** Sedm návyků vůdčích osobností. *Vítězslav Dostál.* [Online] Vítězslav Dostál, 2012. [Citace: 18. Prosinec 2013.] <http://text.vitadostal.cz/?kapitola=psychologie&text=1>.
- EASHW, European Agency for Safety and Health at Work. 2010.** *ESENER (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks).* [Dokument] Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. ISBN 978-92-9191-327-5.
- Erikson, E. H. 1969.** The life cycle completed: a review. 1969.
- European Union. 2008.** *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF).* Luxembourg: European Communities, 2008. ISBN 978-92-79-08474-4.
- Evropská agentura pro BOZP. 2013.** Vedoucí úloha managementu. *Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.* [Online] European Agency for Safety and Health at Work, 2013. [Citace: 3. Prosinec 2013.] <https://osha.europa.eu/cs/topics/management-leadership>.
- Fiedler, J. a Horáková, J. 2005.** *Komunikace v řízení / Jiří Fiedler.* [CD] Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Katedra řízení, 2005. 80-213-1295-5.
- Finney, J. 2008.** Six secrets of top performers. *Communication World.* 2008, Vol. 25, 3, pp. 23-27.
- Fisher, B., A. 1978.** *Perspectives on human communication.* New York: Macmillan, 1978. ISBN: 0023379901.
- Flora, J. and Segrin, C. 2000.** Affect and behavioral involvement in spousal complaints and compliments. *Journal of Family Psychology.* 14 (4), 2000, pp. 641-657.
- Franěk. 2007.** Analýza slovní komunikace (přednáška z Psychologie II). *lide.ukh.cz.* [Online] 12.. Duben 2007. [Citace: 31. Prosinec 2013.] lide.ukh.cz/fim/ucitel/franema1/data/Prednaska%208.ppt.

- General Electric Company. 2013.** What is Six Sigma?. *General Electric: Our company*. [Online] General Electric Company, 2013. [Cited: Prosinec 12, 2013.] <http://www.ge.com/en/company/companyinfo/quality/whatis.htm>.
- Giddens, A. 2000.** *Unikající svět*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. ISBN 80–85850-91–5.
- Goleman, D. 1995.** *Emotional intelligence*. New York: Bantam, 1995. ISBN 0-533-09503-X.
- Gordon, T. 2003.** *Teacher Effectiveness Training. The Program Proven to Help Teachers Bring Out the Best in Students of All Ages*. New York: Three Rivers Press, 2003. ISBN 978-0-609-80932-7.
- Hájek, M. 2013.** Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz*. [Online] Vedeme.cz, 25. Únor 2013. [Citace: 15. Leden 2014.] <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>.
- Hajzler, T. 2008.** Co na to říkáte? 762 článků a 9265 komentářů. [Online] Tomáš Hajzler, 18. Říjen 2008. [Citace: 3. Prosinec 2013.] <http://blog.tomashajzler.com/clanek/co-na-to-rikate#more-173>.
- Harter, J. K., et al. 2013.** *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. [Dokument] Washington: Gallup, 2013.
- Heathfield, S. M. 2013.** How to Understand Your Current Culture (Artifacts and Interactions Display Your Existing Culture). *About.com Human Resources*. [Online] About.com, 2013. [Cited: Říjen 19, 2013.] http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/a/culture_create.htm.
- Hewstone, M. a Stroebe, W. 2006.** *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-092-5.
- Hill, W. G., Donatelle, R. J. 2005, roč. 4, č. 3.** The Impact of Gender Role Conflict on Multidimensional Social Support. *International Journal of Men's*. 2005, roč. 4, č. 3.
- Hofstede, G. 1991.** *Culture and organization*. London: McGraw-Hill, 1991.
- Holá, J. a Poucha, T. 2011.** Češi mají s komunikací problém. *KarieraWeb.cz*. [Online] Economia, a. s., 31. Srpen 2011. [Citace: 3. Prosinec 2013.] kariera.ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem. ISSN 1213 - 7693.
- Holá, J. 2006.** *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- Holinek, D. 2013.** HR Monitor. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012*. [Online] TREXIMA, s r. o., 17. Duben 2013. [Citace: 17. Leden 2014.] <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>.
- Hook, M. K., et al. 2003.** How Close Are We? Measuring Intimacy and Examining Gender Differences. *Journal Of Counseling & Development*. 2003, Vol. 81, 4.
- Horáková, I., Stejskalová a D., Škapová, H. 2000.** *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Presss, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- Horovitz, J. 2012.** *L'entreprise humaniste – le management par les valeurs*. Paris: Ellipses, 2012. ISBN 9782729877361.
- Hron, J., Tichá, I. a Dohnal, J. 2000.** *Strategické řízení*. Praha: ČZU Praha, 2000. ISBN: 80-213-0625-4.
- Hudak, P., a další. 2010.** 'I've heard wonderful things about you': how patients compliment surgeons. *Sociology of Health and Illness*. 32(5) , 2010, stránky 777–797.
- Human Resource Development Council.** Corporate Scorecard. *Organizational Learning Strategies*. [Online] Human Resource Development Council. [Cited: Leden 27, 2014.] <http://www.humtech.com/opm/grtl/ols/ols7.cfm>.
- Chapman, G. 2012.** *Les langages de l'amour*. Marne-la-Vallée: Editions Farel, 2012. ISBN 978-2863141922.
- Chemouny, B. 2011.** *Agir et communiquer avec ses élèves: pratiques pour mieux gérer sa classe*. Paris: Hachette Education, 2011. ISBN: 978-2-01-171253-0.
- Chiao, J., Harada, T., Komeda, H., Li, Z., Mano, Y., Saito, D., Iidaka, T. 2009.** Neural basis of individualistic and collectivistic views of self. *Human Brain Mapping*. 2009, Vol. 30(9), pp. 2813–2820.

- Ikiz, F. E., Cakar, F. S. 2010, roč. 5.** Perceived social support and self-esteem in adolescence. *Procedia - Social and Behavioral Science*. 2010, roč. 5.
- Jacenko, T. S. 1993.** *Aktivna socialno-psihologičeskaja podgotovka učitelja k obščenu s učaščimisja*. Kijev: OSVITA, 1993. ISBN 5-330-00648-1.
- Jahoda, M. 1958.** *Current concepts of positive mental health; a report to the staff director, Jack R. Ewalt*. New York: Basic Books, 1958. edshlc.001269634-X.
- Janda, P. 2004.** *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- Jiřincová, B. 2010.** *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- Kabat-Zinn, J.** Mindfulness Definition - Greater good. *Greater Good The Science of a Meaningful Life*. [Online] Hop Studios. [Cited: Říjen 8, 2013.] <http://greatergood.berkeley.edu/topic/mindfulness/definition>.
- Kanter, R. M. 2011.** How Great Companies Think Differently. *Harvard Business Review*. 89, 2011, Vol. 11, pp. 66-78.
- . 2010. Ten Essentials for Getting Value from Values. *Harvard Business Review*. [Online] June 14, 2010. [Cited: Říjen 7, 2012.] <http://blogs.hbr.org/2010/06/ten-essentials-for-getting-val/>.
- Kebza, V. 2005.** *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
- Kejřhová, H. 2011.** Čeští šéfové neumějí správně mluvit s podřízenými. *IHNED.cz*. [Online] Economia, a.s., 25. Únor 2011. [Citace: 3. Prosinec 2013.] <http://byznys.ihned.cz/c1-50699620-cesti-sefove-neumeji-spravne-mluvit-s-podrizenymi-v-eu-by-za-to-propadli>.
- Khelerová, V. 2010.** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 9788024735665.
- kiweb@maste. 2009.** Les attitudes et leurs effets (Porter). *Le blog de la formation (CIP) en conseiller en insertion professionnelle AFPA Mulhouse (Promo 2009/2010)*. [En ligne] over-blog.com , 22 Juillet 2009. [Citation: 31 Prosinec 2013.] http://formation-cip.over-blog.com/pages/Les_attitudes_et_leurs_effets_Porter-1583530.html.
- Klenková, J. 2006.** *Logopedie*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1110-9.
- Knafo, A., Spinath, F. M. 2011.** Genetic and environmental influences on girls' and boys' gender-typed and gender-neutral values. *Developmental Psychology*. 2011, Vol. 47(3), pp. 726–731.
- Kocmanová, Š. 2007.** *Komunikační kanály mezi divizemi, útvary a jednotlivými stupni řízení ve společnosti "A"*. Praha: ČZU, 2007.
- Krow, E. 2012.** Creating Line of Sight. *Ed Krow, SPRH, CCP, CHCM*. [Online] Ed Krow, 2012. [Cited: Říjen 28, 2013.] <http://www.hre-consultants.com/line-of-sight.asp>.
- Křivohlavý, J. 1986.** *Já a ty: o zdravých vztazích mezi lidmi*. Praha: Avicenum, 1986. 08-042-86.
- . 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. místo neznámé: Svoboda, 1988. ISBN: 25-095-88.
- . 2001. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 978-80-7367-568-4.
- Lanier, S. A. 2000.** *Foreign to Familiar*. Hagerstown: McDougal Publishing, 2000. ISBN-10: 1581580223.
- Larkin, T. J. and Larkin, S. 1994.** *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. s.l.: McGraw-Hill Professional Publishing, 1994. ISBN 0070364524.
- Latinský slovník. 2009.** *communicare - překlad na Latinsky.cz*. *Latinský slovník*. [Online] WordPress, 2009. [Citace: 1. červenec 2013.] <http://latinsky-slovník.latinsky.cz/cesko-latinsky/communicare.html>.
- Le Robert. 2010.** *Le petit Robert: dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française -- texte remanié et amplifié sous la direction de Josette Rey-Debove et Alain Rey*. Paris: Le Robert, 2010. 978-2-84902-741-7.
- Leigh, A. 1992.** *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0264-5.
- Levi, L. 2002.** Spice of life or kiss of death. *Working on Stress*. Magazine of the EU-OSHA European Agency of Safety and Health at Work, 2002, Vol. No. 5.

- Lévy, M. 2006.** *Les 100 mots de la communication*. Paris: Presses universitaires de France, 2006. 2-13-055023-1.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henserson, D. 2008.** Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*. 2008, Vol. 19(2), pp. 161-177.
- Lin, A., A. R., Rangel, A. 2011.** Social and monetary reward learning engage overlapping neural substrates. *Social Cognitive & Affective Neuroscience*. 2011, Vol. Mar 22.
- Linternaute.com.** Efficace: définition et synonymes du mot efficace. *Dictionnaire de la langue française*. [En ligne] linternaute.com. [Citation: 9 Červenec 2013.] <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/efficace/>.
- LMC. 2012.** LMC: Interní komunikace je sice vnímána jako velmi důležitá, chybí jí ale větší podpora managementu. *Personalista.com*. [Online] VFM a ČMAP, 13. Červen 2012. [Citace: 3. Prosinec 2013.] <http://www.personalista.com/pracovni-prostedilmc-interni-komunikace-je-sice-vnimana-jako-velmi-dulezita-chybi-ji-ale-vetsi-podpora-managementu.html>. ISSN 1214-7419.
- Lunney, M. 2006.** Stress overload: a new diagnosis. *International Journal of Nursing Terminologies and Classifications*. 7(4), 2006, Vol. 4, pp. 165–175.
- Luss, R. and Nyce, S. 2008.** Secrets of Top Performers: How Companies With Highly Effective Employee Communication Differentiate Themselves – the Methodology Behind the 2007/2008 Communication ROI Study TM. *Interactive Digital Media*. [Online] Leden 11, 2008. [Cited: Listopad 4, 2013.] <http://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/rep-effective-employee-communication-ww-2008.pdf>.
- Mačina, T. 2006.** Jak provádět průzkum spokojenosti. *Moderní řízení*. [Online] Prosinec. 15 2006. [Citace: 20. Prosinec 2013.] <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19961290-jak-provadet-pruzkum-spokojenosti>. ISSN 1213 - 7693.
- Management Mania. 2013.** McClellandova teorie získaných potřeb. *Management Mania*. [Online] 12. Červenec 2013. [Citace: 17. Leden 2014.] <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>. ISSN 2327-3658.
- Manning, Ch. A., et al. 2012.** Personal Inner Values: a Key to Effective Face-To-Face Business Communication. *Journal Of Executive Education*. 11, 2012, pp. 37-65.
- Mareš, J. a Křivohlavý, J. 2009.** *Komunikace ve škole*. [Dokument] Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN: 80-210-1070-3.
- Marquis, D. G. 1962.** Individual Responsibility and Group Decisions Involving Risk. *Industrial Management Review*. 3(2), 1962, pp. 8-23.
- Mehrabian, A. 1972.** *Silent messages*. Belmont: Calif. Wad worth, 1972.
- Meyer, B. 2007.** *Les pratiques de communication*. Paris: Armand Colin, 2007. ISBN 9782200347512.
- Mikuláščík, M. 2010.** *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-2339-6.
- **2003.** *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- **2009.** *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2009. 978-80-247-2339-6.
- **2009.** *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2009. 978-80-247-2339-6.
- Miller, R. S. and Lefcourt, H. M. 1982.** The assessment of intimacy. *Journal of Personality Assessment*. 1982, Vol. 46, ISSN: 514-518.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. 2010.** *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Comp., 2010. ISBN 0538478136.
- Nakonečný, M. 1992.** *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Academia, 1992. ISBN 9788085603019.
- Naumann, F. 2002.** *Umění komunikace*. Praha: Portál, 2002. ISBN 978-80-7367-869-2.
- Newberg, A. B. and Waldman, M. R. 2012.** *Words Can Change Your Brain: 12 Conversation Strategies to Build Intimacy, Resolve Conflict, and Increase Intimacy*. 12. New York: Hudson Street Press, 2012. ISBN: 13: 978-1594630903.

- Neiryneck, D. 2003.** *Tout savoir sur la communication orale*. s.l.: Éd. d'organisation, 2003. ISBN: 9782708129238.
- Pagnoni, G. and & Cekic, M. 2007.** Age effects on gray matter volume and attentional performance in Zen meditation 1623–1627.. *Neurobiology of Aging*. 28(10), 2007.
- Palmer, S., Weaver, M. a Dolanský, V. 2000.** *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3.
- Paulík, K. 2007.** *Psychologické základy lidské komunikace*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007.
- Pease, A. 2001.** *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.
- Peters, J. D.** Communication: history of the Idea: International Encyclopedia of Communication. *International Encyclopedia of Communication*. [Online] [Cited: červenec 1, 2013.]
http://www.communicationencyclopedia.com/public/tocnode?id=g9781405131995_yr2013_c_hunk_g97814051319958_ss76-1.
- Pitino, R. 2000.** *Lead to Succeed*. New York: Broadway Books, 2000. ISBN 9780553753110.
- . **1995-2013.** *Lead to Succeed*. Random house Audio. [Online] Random House LLC, 1995-2013. [Cited: Prosinec 18, 2013.]
<http://www.randomhouse.com/audio/catalog/display.php?isbn=9780553753110>.
- Plaňava, I. 2005.** *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0723-3.
- Platek, S. M., Mohamed, F. B. and & Gallup Jr., G. G. 2005.** Contagious yawning and the brain. *Cognition and Brain Research*. 23, 2005, pp. 448–452.
- Pluskalová, E. 2006.** *Communication dans l'entreprise de services*. Chambéry: ESC , 2006.
- Rassin, M. 2008.** Nurses' professional and personal values. *Nursing Ethic*. 2008, Vol. 15(5), pp. 614–630.
- RogenSi. 2014.** Changing the mindset to unable excellence. *RogenSi - Case studies*. [Online] rogenSi, 2014. [Cited: Leden 3, 2014.]
<http://www.rogenSi.com/images/files/Case%20Studies/ING%20case%20study%20UK.pdf>.
- . **2014.** Changing the mindset to unable excellence. *RogenSi - Case studies*. [Online] rogenSi, 2014. [Cited: Leden 3, 2014.]
<http://www.rogenSi.com/images/files/Case%20Studies/ING%20case%20study%20UK.pdf>.
- Rogers, C. R. 1998.** *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. Praha: Portál, 1998. ISBN 8071782335.
- Roudière, G. 2002.** *Traquer le non-dit: sémantique au quotidien*. [E-kniha] Issy-les-Moulineaux: ESF, 2002. 0768-2026.
- Roushkooff, D. 2002.** *Manipulativní nátlak: Proč tak snadno uposlechneme druhé? místo neznámé: Konfrontace*, 2002. ISBN 80-86088-07-3.
- Řezáč, J. 2008.** Kategorie „zdravý vztah“ jako východisko kultivace vztahů mezi žáky. *School and Health* 21. Sociální a zdravotní aspekty výchovy ke zdraví, 2008, Sv. 3.
- Řezáčová, I. 2011.** *Osobnostní charakteristiky ve vztahu ke zdraví (diplomová práce, vedoucí PhDr. David Kuneš, Ph.D.)*. Brno: MU, 2011.
- Říčan, P. 1991.** Psychologie rodiny – obor ve stavu zrodu. *Čs. psychologie*. 1991, 1.
- Sananès, B. 2005.** *La communication efficace*. Paris: Dunod, 2005. ISBN 210049158 X.
- Schein, E. H. 1969.** *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. ISBN 11-021-69.
- . **1969.** *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. 11-021-69.
- Schramm, W. 1979.** *The coming Age of Information*. místo neznámé: Chinese University Press, 1979.
- Schulte-Rüther, M., Markowitsch, H. J. and Fink, G. R., & Piefke, M. 2007.** Mirror neuron and theory of mind mechanisms involved in face-to-face interactions: a functional magnetic resonance imaging approach to empathy. *Journal of Cognitive Neuroscience*. 19, 2007, pp. 1354–1372.

- Schultz von Thun, F. 2005.** *Jak spolu komunikujeme?* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0832-9.
- Smith, A. 2004.** *The brain's behind it.* Stafford: Network Education Press, 2004. ISBN-13 978-1855391420.
- Smith, R. 1998.** Managing people in international organisation. *University Press.* Luton, 1998.
- Sokol, J. 2013.** *Tři vrstvy morálky - přednáška prof. Sokola.* [Dokument] Ždírce nad Doubravou: autor neznámý, 2013.
- Soudková, M. 2006.** *O zdravých vztazích mezi lidmi.* Brno: Doplněk, 2006. ISBN 80-7239-196-8.
- Sprague, R. W. and Del Brocco, S. F. 2002.** Calculating the ROI on Internal Communications. *Wiley InterScience.* [Online] 2002. [Cited: Říjen 11, 2013.] www.interscience.wiley.com.
- Strachota, S. a Strachotová, D. 2010.** Týmová práce – dobrý sluha, zlý pán. *Časopis Úspěch - produktivita a inovace v souvislostech.* 2010, Sv. 2.
- Sverdlík, N., Oreg, S. 2009.** Personal values and conflicting motivational forces in the context of imposed change. *Journal of Personality.* 2009, Vol. 77(5), pp. 1437–1465.
- Šilha, L. 2001-2013.** Business performance management - kvalitnější rozhodování. *SystemOnline.* [Online] CCB spol. s r.o., 2001-2013. [Citace: 28. Říjen 2013.] <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/business-performance-management-kvalitnejsi-rozhodovani.htm>. ISSN 1802-615X.
- Taylor, D. W., Berry, Paul C. and Block, C. H. 1958.** Thinking? Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative. *Administrative Science Quarterly* 3. 1958, Vol. 1.
- Taylor, S. E., et al. 2000.** Biobehavioral responses to stress in females: Tend-and-befriend, not fight-or-flight. *Psychological Review.* 2000, 107.
- The life cycle completed: a review.* **Erikson, E. H. 1969.** New York: Norton, 1969.
- Tcherkassof, A. 2008.** *Les Emotions et leurs expressions.* Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 2008. ISBN 978-2-7061-1474-8.
- Towers Watson. 2013.** Developing the 21st Century Leader. *How to Build Effective Leadership.* [Online] October 28, 2013. [Cited: Leden 17, 2014.] <http://www.towerswatson.com/en-MY/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2013/10/developing-the-21st-century-leader?page=0>.
- Urban, J. 2007.** Podniková komunikace: sdělování a přesvědčování, nebo mlčení a nuda? *Moderní řízení.* č. 5, 2007.
- . 2007. Význam "psychologické smlouvy" při stabilizaci lidí. *HRM.* [Online] 1. Leden 2007. [Citace: 20. Prosinec 2013.] <http://hrm.ihned.cz/c1-20269290-vyznam-psychologicke-smlouvy-pri-stabilizaci-lidi>. ISSN 1213 - 7693.
- Vašina, L. 1999.** *Sanoterapie.* Brno: Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2017-2.
- Velký lékařský slovník. 2008.** Homeostáza. *Velký lékařský slovník.* [Online] Maxdorf, 2008. [Citace: 2. Leden 2014.] <http://lekarske.slovniky.cz/lexikon-pojem/homeostaza-6>.
- Venus, M., Stam, D. and Van Knippenberg, D. 2013.** Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. , *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 2013, Vol. 122, 1.
- Vybíral, Z. 2005.** *Psychologie komunikace.* Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-291-2.
- . 2000. *Psychologie lidské komunikace.* Praha: Portál s.r.o., 2000. 80-7178-291-2.
- Vymětal, J. 2008.** *Průvodce úspěšnou komunikací - Efektivní komunikace v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- Vysekalová, J. a kol. 2011.** *Chování zákazníka.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.
- Vyskočil, F. 2006.** Rozdíly mezi mužem a ženou. *Vesmír.* 2006, 85.
- Výzkumný ústav pedagogický v Praze. 2007.** *Klíčové kompetence v základním vzdělávání.* Plzeň: Bílý slon, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-87000-07-6.
- Wahlstrom, B. J. 1992.** *Perspectives on Human Communication.* Dubuque, Iowa: Perspectives on Human Communication, 1992. ISBN: 0697107043.

- Wallach, M.A., Kogan, N. and Bem, D.J. 1962.** Group influence on individual risk taking. *Journal Of Abnormal And Social Psychology*. 65(2), 1962, pp. 75-86.
- Walusinski, O. 2006.** Yawning: unsuspected avenue for a better understanding of arousal and interoception. *Medical Hypotheses*. 67, 2006, Vol. 614.
- Watson Wyatt. 2005.** *Human Capital Index® study*. Chicago: s.n., 2005, Vol. III.
- Watson Wyatt Worldwide. 2006.** Watson Wyatt Study Reveals Most Effective Communication Programs. *Souvenirs, Gifts, & Novelties*. 45, 2006, Vol. 5, pp. 166-167.
- Watzlawick, P., B., Bavelasová J. a & Jackson, D. D. 1999.** *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.
- Wiener, N. 1963.** *Kybernetika a společnost*. Praha: ČSAV, 1963. ISBN 20.50.
- Wiki. 2002.** What Is Wiki. *Wiki.org*. [Online] Wiki.org, June 27, 2002. [Cited: Leden 4, 2014.] <http://wiki.org/wiki.cgi?WhatIsWiki>.
- Wikipedia. 2013.** List of wars by death toll. *Wikipedia*. [Online] MediWiki, Prosinec 4, 2013. [Cited: Prosinec 11, 2013.] http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_wars_by_death_toll.
- Wolton, D. 2005.** *Il faut sauver la communication*. Paris: Flammarion, 2005. 2-08-210448-6.
- WordPress. 2009.** communicatio latinsky, překlad. *Latinský slovník*. [Online] WordPress, 2009. [Citace: 2. červenec 2013.] <http://latinsky-slovník.info/vyhledat?co=communicatio>.
- Wyland, C., et al. 2003.** Neural correlates of thought suppression. *Neuropsychologia*. 41(14), 2003, pp. 1863–1867.
- Yates, K. 2008.** Becoming an ROI builder: Delivering effective employee communication. *Employment Relations Today (Wiley)*. 35, 2008, Vol. 1, pp. 19-23.
- . **2006.** Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal Of Organizational Excellence*. 25, 2006, Vol. 3, pp. 71-79.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: <i>Komunikační proces (KoP) – upraveno autorkou dle (Plaňava, 2005 str. 32)</i>	15
Obr. 2: <i>Čtyři stránky sdělení (Schultz von Thun, 2005)</i>	16
Obr. 3: <i>Složky sdělení dle (Mehrabian, 1972)</i>	19
Obr. 4: <i>Proxemika – zaujímání prostorových pozic (Pease, 2001 str. 20)</i>	21
Obr. 5: <i>Vztah stresu a výkonnosti (Smith, 2004)</i>	34
Obr. 6: <i>Základní principy efektivní komunikace (Fiedler, a další, 2005)</i>	42
Obr. 7: <i>Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace (Janda, 2004)</i>	53
Obr. 8: <i>Tradiční pohled na interní komunikaci (Sprague, et al., 2002 p. 35)</i>	54
Obr. 9: <i>Novodobé pojetí vnitřní komunikace (Sprague, et al., 2002 p. 36)</i>	55
Obr. 10: <i>Maslowova hierarchická teorie potřeb (Hájek, 2013)</i>	57
Obr. 11: <i>Čtyři základní lidské potřeby dle Coveyho (Hájek, 2013)</i>	58
Obr. 12: <i>Vliv efektivní komunikace na ziskovost (Yates, 2006)</i>	72
Obr. 13: <i>Komunikační pyramida (Yates, 2006)</i>	73
Obr. 14: <i>Míra dobrovolné a nedobrovolné fluktuace v severoamerických firmách (Luss, et al., 2008)</i>	76
Obr. 15: <i>Zaměstnanecké nasazení v německých firmách (v %) (Die Welt, 2007)</i>	77
Obr. 16: <i>Seznam hlavních oblastí vnitřní komunikace (autorka)</i>	82
Obr. 17: <i>Komunikační pyramida z roku 2006 (Yates, 2006)</i>	100
Obr. 18: <i>Komunikační pyramida z roku 2008 (Luss, et al., 2008)</i>	101
Obr. 19: <i>Nejvýznamnější oblasti vnitřní komunikace (autorka)</i>	102
Obr. 20: <i>Souhrn cílů vnitřní komunikace dle cílových skupin (autorka)</i>	107
Obr. 21: <i>Příklad budovy osobnosti dle (Collignon, 2010)</i>	122

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <i>Rozdíly v mluveném projevu mužů a žen (Naumann, 2002)</i>	30
Tabulka 2: <i>Charakteristiky teplomilné a chladnomilné kultury – upraveno autorkou dle (Lanier, 2000)</i>	38
Tabulka 3: <i>Psychosociální rizika v České republice (EASHW, 2010 p. 43) – výběr z dat</i>	65
Tabulka 4: <i>Procesní komunikace – motivátory a stresory (Bailly, 1999 pp. 182-187)</i>	122
Tabulka 5: <i>Procesní komunikace – komunikační charakteristiky (Bailly, 1999 pp. 182-187)</i>	124
Tabulka 6: <i>Klíčové vklady a výběry do citové banky – upraveno autorkou dle (Covey, 2005 str. 163)</i>	129
Tabulka 7: <i>Rozdíl mezi zpětnou vazbou a kritikou (Vymětal, 2008 str. 282)</i>	132
Tabulka 8: <i>Kvalifikační stupně v oblasti kompetencí (European Union, 2008)</i>	145
Tabulka 9: <i>Charakteristiky zjištěné z kritérií čtyř nejvýznamnějších oblastí interní komunikace (autorka)</i>	146
Tabulka 10: <i>Psychosociální rizikové faktory dle země (% zařízení) (EASHW, 2010 p. 43)</i>	166
Tabulka 11: <i>Opatření na odstranění psychosociálních rizik (za 3 roky) dle zemí (v %) (EASHW, 2010 p. 47)</i>	166
Tabulka 12: <i>Kódy zemí (EASHW, 2010 p. 8)</i>	167
Tabulka 13: <i>Celkový vliv komunikace na zisk v 2008 (přepočet na základ z roku 2006) (autorka)</i>	167
Tabulka 14: <i>Kvalitní komunikace (Čevelíček, 2008 str. 39)</i>	168

V moci jazyka je život i smrt...

Bible, Přísloví 18,21

11 PŘÍLOHY

Tabulka 10: Psychosociální rizikové faktory dle země (% zařízení) (EASHW, 2010 p. 43)

	SE	NO	FI	DK	DE	CY	PT	CH	LU	BE	AT	NL	CZ	EE	SK	FR	IE	EL	LV	SI	UK	BG	RO	MT	PL	ES	TR	HR	LT	HU	IT
Time pressure	80	73	71	69	67	67	64	64	57	57	57	55	55	54	53	53	52	52	51	50	49	49	44	44	43	43	42	42	41	37	31
Poor communication between management and employees	CZ	PT	SE	DK	BE	FR	TR	IE	FI	CH	UK	CY	LU	NL	RO	DE	NO	AT	EE	BG	SK	SI	HR	LT	IT	MT	EL	PL	LV	ES	HU
	65	42	38	38	38	38	38	37	36	34	32	31	30	30	29	26	24	23	23	19	17	17	17	17	17	16	15	15	14	13	12
Poor co-operation amongst colleagues	CZ	PT	TR	FR	DK	BE	SE	LU	CY	RO	CH	IE	BG	DE	UK	NL	IT	NO	EL	LT	FI	LV	PL	MT	AT	EE	HR	SK	ES	SI	HU
	62	42	41	35	32	32	31	31	30	30	26	25	25	24	23	22	22	21	21	21	19	19	19	18	17	14	14	12	12	11	10
Lack of employee control in organising their work	CZ	TR	PT	FR	CY	RO	LV	SE	LT	EL	BE	BG	IE	CH	EE	LU	MT	DE	NL	PL	IT	UK	FI	DK	ES	NO	HR	AT	SK	SI	HU
	62	44	37	31	30	29	28	24	24	23	21	21	20	19	18	17	17	16	16	16	15	14	13	13	13	12	12	10	10	10	4
Job insecurity	CZ	PT	IE	HU	TR	BG	SK	FI	RO	UK	DK	PL	LT	SI	CY	CH	FR	LV	EL	SE	HR	DE	EE	IT	LU	BE	NL	AT	NO	ES	MT
	44	43	42	40	39	38	37	35	33	32	31	31	27	26	25	25	25	25	24	23	23	22	20	20	19	19	19	18	16	13	11
Having to deal with difficult customers, patients, pupils etc.	CZ	EL	LV	IE	PL	CY	EE	UK	LT	DE	PT	LU	BG	SE	CH	FR	BE	AT	SI	DK	ES	RO	MT	TR	FI	HU	NO	NL	HR	IT	SK
	79	67	67	64	58	56	56	56	55	53	53	53	51	50	48	48	47	47	47	45	45	44	44	43	42	42	41	41	41	35	32
Problems in supervisor-employee relationships	CZ	TR	PT	FR	RO	CY	IE	CH	BG	FI	DE	BE	LU	SE	DK	AT	LV	LT	NL	EL	UK	PL	SI	IT	EE	SK	MT	ES	HR	HU	NO
	60	36	31	30	28	27	24	23	22	20	20	20	19	18	18	17	17	17	16	16	16	16	14	14	13	11	11	11	9	4	3
Long or irregular working hours	CZ	SE	TR	CH	FI	DE	IE	PT	FR	LV	NO	CY	LU	BE	NL	RO	AT	UK	EE	DK	SI	MT	ES	SK	PL	HR	EL	BG	LT	HU	IT
	42	32	31	30	28	27	27	26	26	26	25	25	24	24	24	24	23	22	21	19	17	17	15	13	12	12	11	11	10	7	7
An unclear human resources policy	TR	PT	CZ	RO	CY	LV	FR	BG	LT	IE	SE	BE	FI	DK	EL	NO	EE	DE	CH	LU	MT	UK	ES	AT	NL	SK	PL	HR	IT	SI	HU
	39	33	33	24	22	22	21	19	18	16	15	15	14	14	14	13	13	11	11	11	11	10	10	9	9	9	8	8	8	7	4
Discrimination (for example due to gender, age or ethnicity)	CZ	TR	PT	CY	RO	FR	BE	BG	CH	EL	UK	IE	DE	HR	SE	FI	DK	LU	AT	NL	SK	LT	NO	LV	PL	ES	EE	SI	HU	IT	MT
	29	23	20	18	15	12	8	8	8	8	8	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	0

Tabulka 11: Opatření na odstranění psychosociálních rizik (za 3 roky) dle země (v %) (EASHW, 2010 p. 47)

	EU-27	AT	BE	BG	CH	CY	CZ	DE	DK	EE	EL	ES	FI	FR	HR	HU	IE	IT	LT	LU	LV	MT	NL	NO	PL	PT	RO	SE	SI	SK	TR	UK
Provision of training	58	39	66	55	55	42	56	65	54	35	31	45	63	52	27	32	64	45	60	43	63	47	68	59	63	64	84	61	41	55	56	67
Changes to the way work is organised	40	28	40	45	39	38	45	44	56	34	27	29	59	39	15	24	41	28	49	38	47	39	41	50	36	50	56	52	22	23	49	48
A redesign of the work area	37	30	42	55	39	43	34	38	48	26	27	24	56	34	26	18	39	25	53	28	52	33	40	41	32	50	74	38	30	40	50	41
Confidential counselling for employees	34	36	47	53	44	29	17	51	54	22	13	9	65	46	18	18	25	19	39	46	42	28	51	32	29	28	37	44	13	18	19	30
Changes to working time arrangements	29	20	37	24	25	20	34	30	30	23	14	18	45	33	12	19	35	20	30	28	34	26	25	28	25	22	46	39	11	21	44	38
Set-up of a conflict resolution procedure	23	17	36	31	28	30	20	24	28	21	12	11	34	27	12	15	36	10	25	22	28	17	25	25	20	18	38	37	12	15	36	32

Tabulka 12: *Kódy zemí* (EASHW, 2010 p. 8)

Abbreviation (alphabetical order)	Country
AT	Austria
BE	Belgium
BG	Bulgaria
CH	Switzerland
CY	Cyprus
CZ	Czech Republic
DE	Germany
DK	Denmark
EE	Estonia
EL	Greece
ES	Spain
FI	Finland
FR	France
HR	Croatia
HU	Hungary
IE	Ireland
IT	Italy
LT	Lithuania
LU	Luxembourg
LV	Latvia
MT	Malta
NL	Netherlands
NO	Norway
PL	Poland
PT	Portugal
RO	Romania
SE	Sweden
SI	Slovenia
SK	Slovakia
TR	Turkey
UK	United Kingdom

Tabulka 13: *Celkový vliv komunikace na zisk v 2008 (přepočet na základ z roku 2006)* (autorka)

Oblast komunikace	Původní základ v 2008 : 15,7	Nový základ v 2008 : 19,4
1. Angažovanost zaměstnanců	3,1	3,8
2. Žádoucí manažerská komunikace	2,8	3,5
3. Zpětná vazba	2,3	2,8
4. Uspokojení změn	2,1	2,6

Tabulka 14: Kvalitní komunikace (Čevelíček, 2008 str. 39)

Má vlastnosti	Nemá vlastnosti
• kognitivní přizpůsobování, • bezprostřednost reakce, • otevřený sebeprojev, • reciprocita, • konzistence interakcí, • aktivní naslouchání, • dotazování, • upřímnost, • autentičnost, • nonverbální prvky, • nazývání věci pravými jmény, • zpětná vazba, • kognitivní schopnosti, • naslouchání, • ocenění partnera, • schopnost ocenění přijmout, • přijetí, • autonomie, • status a role, • podpora vývoje a flexibility, • metakomunikace, • věcnost, smysl pro realitu, • schopnost přenést informaci, • neobvyklost, nečekanost, • radikalizování stanovisek, • „ulamování hrotů“, • otevřenost, • zájem o druhého, • zvýraznění dramatických či komických momentů, • expanze, obohacování, osobnostní růst, • humor, • afiliace, • uvolnění (katarze).	• výskyt dvojných vazeb, • nadbytek požadavků, • přílišná kritika, • opakování téhož, • chudé vyjadřování, • mnohomluvnost, • nedopovídání vět, • zamlžování názorů, • neupřímnost, • přílišná kontrola, • přehánění, • předjímání, • nepochopení, nepochopení, • nesoustředěnost, • frázovitost, • reprodukování známého, • uhlazování či vyostřování rozdílů, • monotónnost projevu, • důraz na verbální projev, • agování (viz str. 50), • přehnaný patos, • přehnané vyjadřování zklamání.