

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONALNIHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2006 - 2009

Jaroslav Zajíc

Komunikace v organizaci

Communication inside organization

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:..... PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Obsah

| | |
|---|----|
| 0 Úvod..... | 6 |
| 1 Komunikace a komunikace v organizaci | 8 |
| 2 Pojem komunikace a jeho místo mezi pojmy souvisejícími | 10 |
| 3 Struktura procesu komunikace a příčiny komunikačních bariér | 12 |
| 3.1 Zpětná vazba | 15 |
| 4 Verbální komunikace | 17 |
| 4.1 Paralingvistická komunikace | 18 |
| 4.2 Komunikační styly | 20 |
| 5 Neverbální komunikace | 25 |
| 6 Efektivní komunikace | 30 |
| 7 Komunikace organizace a public relations | 33 |
| 8 Interní komunikace | 35 |
| 8.1 Funkce komunikace v organizaci..... | 36 |
| 8.2 Cíle interní komunikace | 37 |
| 8.3 Komunikace v organizaci z hlediska komunikačních kanálů..... | 39 |
| 8.4 Formy vnitropodnikové komunikace | 43 |
| 8.5 Prostředky interní komunikace | 45 |
| 8.5.1 Vybrané osobní komunikační prostředky..... | 46 |
| 8.5.2 Vybrané mediální komunikační prostředky..... | 48 |
| 8.5.3 Další možné prostředky interní komunikace | 52 |
| 9 Manažerská komunikace..... | 54 |
| 9.1 Vybrané komunikační kanály manažerů | 55 |
| 9.2 Poznámka k efektivní komunikaci manažerů | 57 |
| 9.3 Komunikace s podřízenými | 58 |
| 10 Závěr | 61 |
| 11 Soupis bibliografických citací | 63 |

Resumé

Komunikace je jedním z nejdiskutovanějších témat současnosti a její význam neustále roste. Nejčastěji se setkáme s rozdělením na verbální a neverbální komunikaci, které je založené na tom, jestli obsah sdělení vyjadřujeme slovy nebo ne. Každý člověk používá ke kontaktu s druhými jiný komunikační styl, který se liší i podle situace.

Umění dobře komunikovat je základem úspěchu nejen v běžném životě, ale i v zaměstnání. Každá organizace je místo, kde se komunikuje velmi intenzivně. Komunikace zde probíhá jak směrem ven, tak samozřejmě i uvnitř. Předpokladem dobré vnější komunikace je dobrá komunikace vnitřní. Nejdůležitějším cílem interní komunikace je informovat členy o vnitřních procesech a dostávat od nich zpětnou vazbu o fungování organizace.

Komunikace v organizaci probíhá různými směry (například vertikálně, horizontálně, diagonálně) a různými formami (například formálně, neformálně). Celá výměna informací se zde děje pomocí různých komunikačních prostředků. Ty lze rozdělit na osobní a mediální, podle toho, jestli probíhají tváří v tvář nebo zprostředkovaně přes média.

Velmi podstatný, pro veškerou komunikaci v organizaci, je způsob komunikace manažerů, kteří tím ovlivňují i atmosféru v organizaci. A s tím pak souvisí i styl komunikace samotných podřízených.

Komunikace je složitý proces, který má v organizaci svá specifika. A pokud chce organizace zůstat konkurence schopnou, tak na ní musí neustále pracovat, protože jen kvalitní komunikace uvnitř přinese spokojené zákazníky venku.

Resume

Communication is one of the most discussed themes of today and its significance is ever growing. Most often, communication is divided in verbal and nonverbal. It depends if the content of the communicated message is put across in words or not. Every person uses his or her communication style in the contact with others which is different in each situation.

The art of communication is the ground not only in everyday life but also in employment. Every organization is a place where communication happens intensively. It is directed outward, and of course it takes a place inside. Internal communication is the prerequisite of good outer communication. The most important aim of internal communication is to inform its members about internal processes and to get feedback about the functioning of an organization.

Communication in an organization proceeds in different directions (e.g. vertically, horizontally, diagonally) and in different ways (e.g. formally and informally). The whole exchange of information takes place with the help of several communication media. They can be divided into personal and medial, according to the information exchange, either face to face or through the mass media.

Manager communication is essential to the whole organization. It influences the general atmosphere in the establishment. The employees' style of communication strongly depends on it.

Communication is a complicated process which has its specifics. If an organization wants to stay competitive it has to keep on working on it because only high quality communication inside is going to bring satisfied customers.

0 Úvod

Název mojí bakalářské práce zní „Komunikace v organizaci“. Jak lze z tohoto označení jednoznačně identifikovat, budu se ve stěžejní části věnovat právě těm aspektům komunikace, které jsou podstatné pro komunikaci uvnitř organizací. Nicméně, než bude možné pustit se přímo do zkoumání vnitrofiremní komunikace, je nezbytné uvést základy komunikace jako takové.

Důvodem, proč jsem si toto téma vybral, bylo v první řadě mé přesvědčení, že komunikace patří v organizaci k nejpodstatnějším aspektům vůbec. Z vlastní zkušenosti vím, že pokud v dané společnosti nefungují komunikační vztahy na optimální úrovni, tak vždy vznikají velmi podstatné problémy. Tyto problematické situace pak končí při nejmenším zhoršenou pracovní atmosférou a v horším případě odchodem zaměstnanců. Ve své práci se tak pokusím podtrhnout význam komunikace nejen pro pracovní prostředí, ale budu se snažit prokázat, že špatné komunikační vztahy uvnitř, mají dopad i na vnější okolí firmy, což může mít za následek odliv zákazníků.

Na začátku své práce určím její cíle a východiska. Dále naznačím stav řešené problematiky a zmíním nejpodstatnější prameny, ze kterých budu vycházet. Pak se již přesunu k vlastnímu pojednání. Jak jsem výše naznačil, budu se nejprve věnovat komunikaci jako takové. Zmíním definici toho pojmu, strukturu procesu komunikace, kde ukáži různost možných přístupů k samotnému procesu komunikace a zastavím se i u možných bariér v komunikaci. Z celého procesu komunikace zmíním samostatně zpětnou vazbu, kterou považuji za obzvláště důležitou. Následně uvedu poznámku k verbální komunikaci a s ní související komunikací paralingvistickou a komunikačními styly. Samozřejmě neopomenou stručně uvést alespoň to nejzákladnější ke komunikaci neverbální. A před tím, než se pustím do komunikace v organizaci, tak zmíním alespoň to nejpodstatnější k efektivní komunikaci jako celku. Následně se budu již soustředit pouze na aspekty, které bezprostředně souvisí s organizací. Zde budu věnovat nejprve pozornost vztahu public relations a komunikace uvnitř organizace. Pak se snažím nastínit obecný rámec interní komunikace a upozornit na její význam v rámci

celkového fungování organizace. S tím souvisí moje poznámka o cílech a funkci vnitrofiremní komunikace. Upozorňuji také na to, že je potřeba rozlišit různé komunikační kanály a formy uvnitř společnosti. Poměrně obsáhle pojednávám o prostředcích interní komunikace a jejich typech. Ty považuji za jednu z nejpodstatnějších součástí předkládaného tématu. Další částí, kterou jsem považoval za nutné zmínit, je komunikace manažerů. A to včetně manažery využívaných komunikačních kanálů a poznámky k efektivitě jejich komunikace. Na závěr jsem pak předložil část věnující se komunikaci s pořízenými.

V této práci jsem se budu snažit ukázat nejpodstatnější aspekty komunikace v organizaci. Současně ovšem považuji za nutné uvést základní poznámky ke komunikaci obecně. Řada prací toto opomíjí, což podle mého názoru dost dobře nelze. Snažím se také upozornit na možné podrobnější studie k dílčím tématům, ze kterých se dá vycházet při dalším studiu. Pro mě bude nejpodstatnější ukázat provázanost obecných poznatků s poznatky aplikovanými přímo v podnikové praxi a nutnosti toto reflektovat.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za to, že mi umožnila tuto práci pod svým vedením psát a poskytla mi cenné připomínky, o které jsem se mohl ve své práci opřít.

1 Komunikace a komunikace v organizaci

Na první pohled jsou výše zmíněné pojmy vzájemně ve vztahu nadřazenosti a podřazenosti. Jako nadřazený pojem by zde vystupoval pojem komunikace a pojmem, který je jeho součástí by měla být komunikace v organizaci. Do jisté míry to tak samozřejmě je a proto je také nutné uvést alespoň základní poznámku ke komunikaci jako takové. Samozřejmě je v tomto ohledu nutné přistoupit na to, že to co platí pro komunikaci obecně platí i pro komunikaci v rámci organizace. S výše zmíněným lze souhlasit, ale pak je tedy otázkou, proč se zabývat komunikací v organizaci, když jsem naznačil, že pojem komunikace je nadřazený. A zde je právě nutné si uvědomit, že sice obecná poznatky, které o komunikaci získáme skutečně ve firmě platí, ale pojem komunikace v organizaci si možná nevhodně, ale výstižně řečeno žije vlastním životem.

Organizace je totiž natolik specifické prostředí, že co do cílů, forem i prostředků má svá specifika, z nichž některá nelze v jiném prostředí najít. Z toho plyne, že cílem mé práce bude na základě představení obecných poznatků o komunikaci předvést podniková specifika, jež budu klasifikovat. Zároveň se budu snažit ukázat, že k jednomu tématu může být více úhlů pohledu, což sice dělá celou problematiku složitější, ale svědčí to o živosti a aktuálnosti, která je zde nepostradatelná. Pokusím se tedy sjednotit popřípadě klasifikovat jednotlivě odlišné přístupy na základě dostupné literatury. Současně upozorním na možné podrobnější studie k tématům, který se dotknu jen okrajově. Nutno podotknout, že naší problematice je věnována poměrně značná pozornost. Ale musím zmínit, že ačkoliv je zde snaha sjednotit poznatky o komunikaci v organizaci do jediné publikace, vždy to naráží na problémy, které nakonec vyústí v to, že publikace obsáhne jen dílčí aspekty. Těmito problémy jsou dle mého názoru značná aktuálnost problematiky a celkový vývoj v organizacích, které se musejí i po komunikační stránce významně měnit tak, aby na trhu uspěly. Pro já se pokusím naznačit možné a nikoli hledat jediné správné. Jak se totiž ukazuje u zdrojů, ze který jsem čerpal rychle se zde správný přístup mění v možný.

Co se týče datové základny pro studium komunikace obecně, tak vzhledem k tomu, že je to dnes tak diskutované téma, tak není problém ani s se zdroji k tématu samotnému. Jelikož téma komunikace je zejména psychologické téma, považuji za vhodné čerpat z publikací zabývajících se sociální psychologií, který je celá řada. Vyzdvihl bych například práci Bednařkové (2006), ale zejména práci Vymětala (2008), která je vhodná nejen svou přehledností, ale i hloubkou. Navíc se Vymětal v dílčích částech věnuje i situaci v organizacích, zde jde ovšem spíše o konkrétní návody než o teoretická východiska.

Pokud jde o zdroje již přímo k vnitřní komunikaci, pak máme na první pohled k dispozici pramenů dostatek. Mnoho publikací má již v názvu pojmy jako interní komunikace, vnitropodniková komunikace apod. Ovšem při bližším pročtení zjistíme, že se jedná spíše o komerční příručky, které dávají pouze jednoduché rady a dle mého názoru ještě nejistého účinku. A nadpis kterým se honosí je spíše na marketingovém než na reálném základě. Ovšem není tomu tak také vždy. Mezi kvalitní zdroje informací patří například publikace Holé (2006) či Střížové (2005).

A pak je tu samozřejmě řada zdrojů, které se již předem vymezují jako publikace, které se zaměřují pouze na určitou část komunikace v organizaci. Zde jmenujme například práci Tureckiové (2007) či Khelerové (1995). Podle mě je tento přístup neoptimálnější, protože se ukazuje, že v rámci daného tématu se jde více do hloubky a poznatky z toho plynoucí mají trvalejší hodnotu.

Na základě výše naznačeného jsem se rozhodl, že se ve své práci pokusím ukázat možné přístupy k jednotlivým aspektům komunikace v organizaci. Pokusím se často rozdílná stanoviska sjednotit popřípadě alespoň klasifikovat.

2 Pojem komunikace a jeho místo mezi pojmy souvisejícími

Člověka lze chápat mnoha způsoby a podchytit význam toho, co ho vystihuje není jednoduché. Jedním z možných přístupů, je fakt, že člověk je sociální bytostí. Pokud budeme na lidi nahlížet právě jako na sociální bytosti, je třeba si objasnit, co označuje onen pojem „sociální“. Při tomto vymezení se nemůžeme nedotknout pojmu sociální interakce. Člověka jakožto sociální bytost vymezuje právě to, že vstupuje s ostatními do sociální interakce.

Pojem sociální interakce je třeba blíže vymežit. Interakce jako taková je vymezována (Svatoš, Kotková, 1998, s. 22) jako „nejobecnější **vzájemné působení** dvou nebo více činitelů“. Pokud k této charakteristice přidáme pojem sociální, tak tím máme na mysli vzájemné působení lidí. Problematická je otázka, zda sociální interakce je vždy spojena s procesem komunikace. To, že tyto dva procesy jsou velmi často spojeny, je samozřejmé, ale lze nalézt i případy, kdy komunikujeme bez interakce a naopak. Asi nejtypičtějším příkladem, kdy probíhá komunikace při současné absenci interakce, je sledování televize. Opačným případem, tedy to, kdy je přítomna interakce bez komunikace, může být situace, kdy by slepec vešel do šatny k převlékajícím se ženám, které by si sice uvědomovaly, že je nemůže vidět, ale přesto by se mohly stydět.

Nyní se již ale zaměříme na samotný pojem komunikace. Definicí komunikace bychom našli mnoho, a to především se zaměřením, ke kterému se daná definice vztahuje, čímž máme na mysli zejména daný vědní obor respektive jeho subsystemy. Na fakt, že definic komunikace existuje celá řada, upozorňují například Svatoš a Kotková (1998), když uvádějí celkem šestnáct vybraných definic, dle jejich oborového zaměření. Z tohoto pohledu se zdá být nutné smířit se s tím, že obecně uznávaná definice komunikace neexistuje a každý autor se ji snaží vymežit ze svého úhlu pohledu. Jako jednu z velmi obecných definic uvádějí Svatoš a Kotková (1998, s.19) definici Niklovu, když ho citují tak, že „Komunikace je obecný jev, s fyzikálními, biologickými, psychickými, společenskými a kulturními aspekty.“ . V tomto případě lze souhlasit s Vymětalem (2008, s. 23), když tvrdí, že

v širším slova smyslu, se komunikace netýká jen výměny informací mezi lidskými bytostmi, ale výměny informací jako takových jak mezi živými organizmy, tak i mezi neživými věcmi. Informace zprostředkované komunikací se tedy mohou vyměňovat jednak mezi dvěma lidmi, ale také mezi člověkem a signalizací železničního přejezdu, člověkem a zvířetem popř. teplotou v místnosti a termostatem.

V případě, kdy mluvíme o komunikaci výhradně mezi lidmi, užíváme termínu sociální komunikace. Ta je, jak upozorňují Čáp a Mareš (2001, s. 190), velmi důležitá v realizaci osobních vztahů. Tito autoři upozorňují na to, že zahrnuje nejen samotnou výměnu informací, ale i emoci, hodnocení či pobídek k určité činnosti. Současně se slovním sdělováním probíhá též sdělování mimoslovní. Sociální komunikace je zpravidla vnímána jako součást sociální interakce, tedy stavu, kdy jeden člověk působí na druhého, a to zpravidla vzájemně, jak jsem naznačil výše. Je také upozorňováno (např. Čáp, Mareš, 2001, s. 57), že v sociální interakci a sociální komunikaci probíhá také sociální percepce. Tento pojem označuje poznávání druhých lidí, jejich motivů, postojů či stavu emoci, což je podstatné pro vzájemnou spolupráci, pro příznivý vývoj vztahů mezi lidmi a pro kultivaci sociální interakce a sociální komunikace. Pokud bychom tedy v této souvislosti hovořili o kvalitě komunikace, tak bychom museli vzít v úvahu nejen slovní vyjadřování, ale i emoční charakteristiky (Čáp, Mareš, 2001, s. 191).

Sociální komunikaci jako takovou lze rozdělit na tři základní druhy (Vymětal, 2008, s. 23):

- 1) ústní – sem řadíme například: rozhovor, poradu, diskuzi, vyučování, kladení dotazů a jejich zodpovídání atd.,
- 2) písemnou - například: dopis, email, manuál, zápis, apod.,
- 3) vizuální – jako je: graf, tabulka, fotografie, slide, film, model aj.

K základním charakteristikám sociální komunikace tedy patří (Tureckiová, 2007), že slouží k výměně informací mezi jejími účastníky a k tomu, že utváří a rozvíjí vztahy mezi nimi.

3 Struktura procesu komunikace a příčiny komunikačních bariér

Pokud chceme pochopit, jak komunikace funguje a popřípadě se jí naučit efektivně používat, je třeba znát její strukturu. Strukturou mám v tomto případě na mysli objasnění toho, kdo stojí na jednotlivých koncích procesu komunikace a jakým způsobem se komunikace přenáší.

Komunikaci je možno dle některých (např. Nakonečný, 2005) považovat za komplementární jev, kde se střídají role jednotlivých aktérů komunikace. Na jedné straně tedy stojí komunikátor, tedy ten, kdo něco druhému sděluje a svoje sdělení určitým způsobem zakóduje. Na druhé straně stojí komunikant, což je ten, kdo je předmětem sdělování a sdělení dekóduje. Mezi těmito dvěma aktéry putuje tzv. komuniké, což je obsah sdělení, tedy určitým způsobem zakódovaná informace. Komuniké putuje určitým komunikačním kanálem a je skryto v určité formě komunikace.

Ovšem proto, aby komunikace dobře probíhala je potřeba, aby komunikant poskytl subjektu komunikace, tedy komunikátorovi zpětnou vazbu o účinku komunikace. Tento krok je pro efektivní komunikaci naprosto nezbytný, ale o jeho významu se vyjadřuji jinde.

Takto hrubě nastíněný proces komunikace je potřeba rozčlenit do jednotlivých stádií. Bělohlávek (1996, s. 232) je rozlišuje takto:

- 1) vznik myšlenky – tedy proces jejího zformulování s tím, že má pro komunikátora nějaký význam;
- 2) kódování myšlenky do jazyka – zde je samozřejmě nutností dbát na to, aby daný kód byl příjemci srozumitelný, ten ovšem nemusí být pouze mluvený či psaný, ale stejně tak sem budeme řadit projevy neverbální komunikace;
- 3) vysílání zakódované zprávy – tím máme na mysli například promluvení či poslání dopisu;
- 4) přenos – prostřednictvím komunikačního kanálu se dané sdělení přenesou k příjemci;

- 5) příjem zprávy příjemcem – toto značí samotný fakt zachycení toho, že je ke mě sdělení vysíláno;
- 6) dekódování zprávy – příjemce se v této fázi snaží zakódovanou zprávu opětovně dekódovat, což se odvíjí od způsobu, jakým komunikátor obsah sdělení zakódoval;
- 7) pochopení myšlenky – zde by mělo dojít k pochopení téhož významu, ve kterém byla zpráva vyslána, k čemuž slouží zejména zpětná vazba, která naznačí příjemci, jestli jeho pochopení sdělení odpovídalo významu, který mu dával původce.

V průběhu tohoto procesu může dojít k jevu, který správný průběh komunikace naruší. Pokud k tomu dojde, tak lze tvrdit, že vznikla komunikační bariéra, která může mít podle Bělohávků (1996) několik možných příčin:

- 1) chyba bude v myšlence, která bude naivní, nelogická, popřípadě může být pro příjemce nepřijatelná;
- 2) dále může vzniknout chyba při kódování, kdy se původce sdělení dopustí chyb z neznalosti jazyka, opomenutím podstatných částí informace, použitím nepřiměřených výrazů vzhledem k příjemci, ale vedle toho lze tyto chyby sledovat i při užití nejasných neverbálních symbolů, popř. jejich záměny;
- 3) přenos informace je rušen vlivem okolí, například hlukem ulice, příliš nahlas puštěnou hudbou atd.;
- 4) problém lze najít i na straně příjemce, kdy nemusí být vždy schopen přijímat celou zprávu tak, jak byla vyslána (například vlivem oční vady);
- 5) příjemce též může jednotlivé prvky informace chybně spojovat, organizovat a doplňuje je pak o vlastní elementy, které sám ve zprávě postrádá;
- 6) konečně může také dojít k odlišnému pochopení obsahu sdělení, které bývá často způsobeno vlivem chyb v užívání zpětné vazby.

Vedle tohoto přístupu upozorňuje William T. Scott (1990, s. 18 – 19) na Shannonův model komunikace, který v sobě integruje oboje. Tedy jak data o přenosu informace, tak i nebezpečí komunikačních bariér. Dle tohoto modelu se

zpráva šíří od zdroje informace přenašečem do prostoru. V tomto prostoru může být ohrožena komunikačními bariérami (model uvádí zejména hluk). Ten, ke komu signál se zprávou doputuje dostává impuls k odpovědi (respektive reakci na zprávu), kterou směřuje na dané místo určení. Tedy ne nutně k původci předchozího sdělení.

Pokud se zde zabýváme strukturou procesu komunikace, tak je dobré uvést ještě jeden přístup. S ním přišel Yueguo Gu (1993, s. 178 – 180), který se zabýval mezilidskou interakcí. Gu tvrdí, že můžeme v interakci rozeznat celkem tři stádia. Prvním z nich je takové, že iniciátor komunikace vyšle zprávu, kterou si bude jeho partner v komunikaci nějak interpretovat. Tento počáteční krok se označuje jako úroveň iniciace. V druhém kroku, který je označován jako informačně – výměnná interakce, dojde k tomu, že příjemce zprávy odpoví a nyní si bude interpretovat zprávu ten, kdo ji původně vyslal. Až sem by se jednalo o běžný model, kde jeden zprávu vysílá a druhý mu na základě vlastní interpretace odpovídá. Ovšem Gu sem vkládá ještě jednu úroveň, kterou označuje jako ultra-lingvistickou interakci. Ta je charakteristická tím, že vedle odpovědi na původně položenou otázku se reaguje ještě činem. Gu tak tvrdí, že nad samotnou výměnou informací je ještě vyšší úroveň a to je ta, kde se nejen odpoví, ale rovnou se i činí. Sám ovšem udává, že tyto tři úrovně nemusí následovat hierarchicky po sobě. Po první tedy může hned následovat třetí. A jen ještě příklad toho, co má na mysli ultra-lingvistickou komunikací. Sám udává situaci, kdy jeden z dvojce je dotázán, zda má mléko. Druhý mu odpoví, že má a zároveň mu jej podává.

Snažil jsem se ukázat, že na strukturu procesu komunikace je možné pohlížet z více stran. Každý z modelů, který jsem stručně představil, se věnoval základnímu vztahu mezi odesílatelem sdělení a jeho příjemcem. Ovšem každý tento přístup se v něčem od ostatních odlišoval. Chtěl jsem zde naznačit, že k základnímu vztahu komunikátor-komunikant lze přistoupit různě a neexistuje jediný dogmaticky správný model, který by obsáhl vše.

3.1 Zpětná vazba

Jak jsem výše několikrát naznačil, je význam zpětné vazby značný. Zpětná vazba jako taková je neodmyslitelnou součástí procesu komunikace a hraje důležitou roli, jak v efektivitě komunikace, tak i v jejím stylu, protože je integrální součástí procesu aktivního naslouchání, které je pro hladký průběh komunikace velmi důležité.

Zpětná vazba může dle Vymětala (2008) plnit několik funkcí. Zejména se jedná o funkci regulační, poznávací, sociální, podpůrnou či inspirující. Princip zpětné vazby je dle Tureckiové (2007, s. 67) možné v tom nejzákladnějším pojetí chápat jako rekapitulaci sdělení příjemcem a potvrzení toho, že ten, kdo informaci přijímal, ji také pochopil a bude v souladu s ní jednat, popřípadě lze díky ní zjistit čemu příjemce neporozuměl a jaké má k našemu sdělení připomínky. Bohužel není samozřejmostí, že umění efektivního využívání zpětné vazby ovládají všichni a dokonce ji podle Tureckiové (2007) často neovládají ani manažeři, pro které by to měla být naprostá samozřejmost a základ jejich komunikačních dovedností. Pokud budeme poskytovat zpětnou vazbu, tak bychom se měli zaměřit na to, aby byla (dle Tureckiové, 2007, s. 67):

- 1) specifická a věcná;
- 2) názorná (s využitím příkladů);
- 3) zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje;
- 4) podporující a rozvíjející důvěru;
- 5) sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce;
- 6) zohledňující reálné možnosti příjemce;
- 7) zaměřená na pozitivní změnu.

Na druhé straně, pokud zpětnou vazbu přijímáme, tak bychom se měli soustředit na (dle Tureckiové, 2007, s. 67):

- 1) naslouchání a projevení porozumění;
- 2) poskytování adekvátních neverbálních signálů;

- 3) vyjasnění souvislostí;
- 4) výběr z více možností;
- 5) zajištění času na zpracování zpětné vazby;
- 6) uvážlivé rozhodnutí, jakým způsobem budeme reagovat.

Pokud bych měl tedy shrnout význam zpětné vazby, tak musím konstatovat, že je to základní kámen každé komunikace, která si dělá nárok být komunikací efektivní. Dostáváme zde nejen informaci o tom, zda nás druhý vnímal, ale především zda nedošlo ke zkreslení námi myšleného významu, a to ve smyslu pochopení obsahu sdělení. Při jejím poskytování i přijímání je třeba se řídit výše zmíněnými doporučeními, a to tak, aby byla co nejefektivnější. A nutno podotknout, že vzájemné nepochopení se při přenosu obsahu sdělení po vertikální úrovni organizace, může vést až k poškození organizace v očích zákazníků, protože se může stát, že zaměstnanec mylně pochopí obsah sdělení svého nadřízeného a se zákazníky jedná v rozporu s původním záměrem svých nadřízených.

4 Verbální komunikace

Poté, co jsme objasnili pojem komunikace, naznačili její strukturu a vyzdvihli význam zpětné vazby, bychom se měli nyní již zaměřit na jednu z forem komunikace a to komunikaci verbální. Tou se podle Vymětala (2008, s. 112) rozumí „vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka“. Pokud bychom tento pojem vnímali v širším kontextu, tak bychom sem, podle téhož autora (Vymětal 2008), mohli zařadit komunikaci ústní i písemnou, přímou či zprostředkovanou, živou nebo reprodukovanou.

Jak jsme tedy naznačili, verbální komunikace se uskutečňuje prostřednictvím jak mluvené, tak i psané řeči, přičemž rozhodujícím aspektem je zde význam sdělovaného, který má dle Nakonečného (2005, s. 75) dvě základní roviny:

- 1) tzv. denotativní význam řeči, tj. objektivní význam slov, který je společenským konsensem; průměrný člověk používá v tomto smyslu asi osm až deset tisíc slov;
- 2) konotativní význam řeči, tj. subjektivní význam, který je dán především emocienními asociacemi.

Vymětal (2008) klade důraz i na to, že je třeba dávat pozor na správnou volbu slov, která dle něj ovlivňuje celkovou komunikační atmosféru a následně pak i výsledek celého komunikačního procesu. Doslova říká (Vymětal, 2008, s. 112): „Volba vhodných slov výrazně ovlivňuje naše myšlení, jednání, pochopení partnerem, ovlivňuje myšlení partnera ...“ . Zde bych si dovilil v detailu polemizovat, protože se domnívám, že spíše způsob našeho myšlení určuje jaká slova zvolíme. Lépe řečeno, že díky myšlení volíme slova a nikoliv opačně. Nicméně důležité je, že volba vhodných slov je podstatná pro našeho partnera v komunikaci, a že pokud nebudeme volit přiměřená vyjádření, může dojít k poruchám v komunikaci a ta může v daném konkrétním případě jako celek ztroskotat.

4.1 Paralingvistická komunikace

Pokud se zde zmiňujeme o problematice verbální komunikace, není možné nechat bez povšimnutí paralingvistické aspekty řeči, které jsou její součástí a hrají v ní významnou roli. Tyto aspekty řeči zahrnují doprovodné rysy verbální komunikace, které mohou významně ovlivnit samotný význam a smysl komunikování, a to jak na straně komunikátora, tak i na straně komunikanta. Podle Vymětala (2008) jde o mimojazykové faktory, které na jedné straně dokreslují verbální projev a na straně druhé mohou do jisté míry charakterizovat osobnost mluvčího.

Dle Bednařikové (2006) se dá mluvená podoba komunikace rozdělit na obsahovou a formální stránku s tím, že obsahová stránka se kryje s výše zmíněným pojmem komuniké a měla by se vyznačovat vedle jednoznačnosti i věcnou a jazykovou správností a přesností. Vedle toho formální stránka řeči se zabývá tím, jak sdělení řečeno a to se nyní zaměříme.

Prvním z paralingvistických aspektů řeči, na které se zaměříme je hlasitost projevu. Tento projev, dle některých (Bednařiková, 2006; Vymětal 2008), charakterizuje již samotnou osobnost mluvčího. Na jedné straně se z hlasitosti dá usoudit na zaujetí tématem či snahu zapůsobit na posluchače. Na straně druhé se lze shodnout, že hlasitý projev obvykle charakterizuje sebevědomí, přátelskost a sebejistotu mluvčího. Tichým hlasem naopak mluví člověk skleslý, unavený, nesmělý či introvert. Někdy však může být náhlé ztišení hlasu snahou upoutat pozornost, a to především při současném zpomalení tempa řeči. Při delších projevech je ovšem lepší střídat hlasitost a vyhnout se tak monotónnosti.

Dalším, co bychom mohli zařadit mezi paralingvistické aspekty řeči je výška hlasu. Vedle výše zmíněné intenzity hlasového projevu, kterou lze samozřejmě velmi lehce měnit, je výška hlasu individuální charakteristikou mluvčího (Vymětal, 2008). Nejen, že lze dle této charakteristiky rozpoznat mluvčího, ale může ovlivnit i pocitovou stránku vnímání sdělení.

Barva hlasu je dle Bednařikové (2006) bezprostředně spjata s emocionální stavem mluvčího. Je zde sice zcela zřejmé to, že každý má z fyziologického

hlediska jinou vrozenou barvu hlasu, ale tu lze v průběhu komunikace měnit. Například dle Vymětala (2008, s. 116) z psychologických výzkumů vyplývá, že „... zabarvením hlasu lze vyjádřit osm různých emocí – **lásku, hněv, nudu, veselí, netrpělivost, radost, smutek a uspokojení.**“. Z tohoto plyne, že díky barvě hlasu můžeme rozpoznat, v jakém emocionálním rozpoložení se kdo nachází.

Rychlost projevu je dalším aspektem, kterému je třeba se věnovat, a to především proto, že velmi významně ovlivňuje především jeho srozumitelnost. Podle Bednařikové (2006) se tempo řeči průměrného člověka pohybuje kolem dvou set osmdesáti slabik za minutu. Ovšem současně upozorňuje na to, že mezi jednotlivci jsou veliké rozdíly. Příliš rychlé či naopak příliš pomalé tempo má nepříznivý vliv na pozornost posluchačů. Obecně se ale doporučuje (Vymětal, 2008) závažné a významné informace sdělovat pomaleji a zdůrazňovat je.

Objem sdělení je charakterizován počtem slov, který mluvčí sdělí v určitém časovém intervalu. Uvádí se (Bednařiková, 2006, s. 49), že dospělá žena je za den schopna v průměru říci dvacet šest tisíc slov. Toto číslo dostane svou vypovídací hodnotu zejména ve srovnání s tím, kolik slov během jednoho dne řeknou muži. Ukazuje se totiž, že je to zhruba dvakrát méně, tedy na úrovni deseti až dvanácti tisíc slov denně. Jsem přesvědčen, že tato čísla nepotřebují dalšího komentáře.

Do tohoto odstavce jsem se rozhodl shrnout tři paralingvistické aspekty řeči, a to plynulost, pomlky a frázování, tedy aspekty, které spolu souvisí především proto, že dokáží ovlivnit a upřesnit způsob, jakým příjemce chápe sdělení. To, že pomlky v řeči potřebujeme, je zcela jednoznačná záležitost, protože bez nich bychom sdělení velmi špatně rozuměli a jednalo by se spíše o drmolání. Dle některých (např. Bednařiková, 2006, s. 50) se dají pomlky členit na logické (dělí věty a jednotlivé úseky sdělení a jsou prostředkem frázování), fyziologické (ty plynou z potřeby nadechnout se) a psychologické (umožňují upoutat pozornost posluchačů na řečníka). Bednařiková (2006, s. 50) uvádí, že obecným pravidlem pro frázování je fakt, že slova, která spolu významově souvisí, se mají vyslovovat jedním dechem, což je zpravidla skupina tří až pěti slov.

Na závěr se ještě zmíním (dle Vymětala, 2008, s. 118; Bednaříkové, 2006, s. 52) o dvou aspektech. Jedním z nich je tzv. slovní vata, což je označení pro slova, která slouží pro vyplnění projevu mluvčího, ale která nemají pro komunikované sdělení žádný význam. Často se jedná o charakteristickou výplň mezi slovy či větami, kterou mluvčí vyplňuje čas pro nalezení správného významu či pokud je pod silným emočním tlakem (především pokud má trému). Zajímavostí je, že v rozhovoru dobrých přátel se většinou neobjevují. Jsou to například různá ehm, hmm či ééé. Druhým aspektem jsou tzv. „parazitní slůvka“, která jsou naučenými výrazy, které se nám vtíravě vlétají do řeči. Zpravidla působí velmi rušivě, a to jak na posluchače, tak na mluvčího, ale to za předpokladu, že si jich je vědom. Těchto slov je velmi obtížné se zbavit a platí pro ně také, že se objevují především v emocionálním vypětí. Jsou to například: vlastně, tedy, jaksí, prostě,...

V této části jsem se snažil upozornit na nejdůležitější paralingvistické aspekty řeči, se kterými se můžeme setkat. Je ovšem nutné podotknout, že jsem nepodal výčet všech. Bylo zde třeba upozornit na to, že v mluvené řeči není důležitá jen obsahová stránka, ale i stránka formální a je potřeba věnovat dostatečnou pozornost i jí, protože může velmi významně ovlivnit přijetí sdělení posluchačem.

4.2 Komunikační styly

Ve verbální komunikaci se rozlišuje také řada komunikačních stylů. V rámci komunikačních stylů se dají rozlišit zejména dvě základní skupiny přístupů k nim. První přístup vychází z toho, že člověk má více komunikačních stylů a v různých situacích používá různé styly. Druhý přístup přichází s tím, že každému je vlastní určitý komunikační styl v rámci něhož se pohybuje a rozumí si s lidmi, kteří mají podobný styl komunikace. Nejprve se tedy pokusím nastínit jednotlivé přístupy a pak ukázat jejich možné propojení.

Jak jsem výše naznačil, první z přístupů ke komunikačním stylům vychází z toho, že jeden člověk v různých situacích užívá různý styl. S tímto pohledem se

můžeme seznámit v práci Jana Vymětala (2008), který zde rozlišuje celkem šest následujících stylů komunikace:

- 1) Konvenční komunikační styl – zde je cílem dodržování zvyklostí v dané společnosti, jejích norem a ustanovení. Tento styl se samozřejmě liší nejen v různých společnostech, ale můžeme najít rozdíly i mezi jednotlivými společenskými vrstvami v rámci společnosti jediné. Jako příklad bych mohl uvést pozdrav, který se pronese v plném znění. Zde jsou obvykle přítomny mírně pozitivní emoce, při současné snaze po slušném a přátelském kontaktu.
- 2) Konverzační styl komunikace – ten se obvykle užívá při snaze pobavit se, pro udržování dobrých interpersonálních, zejména neformálních vztahů. Lze ho použít i pro výměnu informačních zajímavostí například mezi spolupracovníky, ale i mezi nadřízenými a podřízenými. I zde se předpokládá mírně pozitivní emoční ladění.
- 3) Operativní styl – tento styl slouží obvykle k vyřešení pracovních problémů. Najdeme ho zejména v asymetrických vztazích, které je na pracovišti nutno respektovat. Komunikující zde klade důraz na obsah a ne už tolik na formu s tím, že hlavní je dosažení určitého cíle. Jde zde především o rychlost a stručnost v jednání. S tím se pojí to, že zde často chybí emocionální zabarvení a nepochopení tohoto stylu vede může vést k osobním konfliktům.
- 4) Styl vyjednávací – na rozdíl od operativního stylu jsou zde obě strany postaveny na stejnou úroveň, ale cíl je stejný, a to vyřešení určitého úkolu. Styl je založen na snaze dojít ke kompromisu, který bude akceptovatelný pro obě strany. Je zde potřeba využít umění naslouchat, dát najevo dobrou vůli a přijmout názor partnera, i kdyby byl odlišný. Emocionální naladění by mělo být mírně pozitivní.

- 5) Vylákávací styl – jak plyne z názvu, jde o styl, jehož cílem je „vylákat“ z partnera informace, které nám buď nechce nebo nemůže říci. Abychom mohli tyto informace získat, je potřeba znát psychologický profil partnera a využít jeho individuálních vlastností. Jedná se o styl, který je používán v konkurenčním zpravodajství a marketingu.
- 6) Osobní styl – je posledním z této skupiny komunikačních stylů. Jde o intimní komunikaci, jejímž účelem je sdělit vnitřní pocity, osobní představy a problémy. Zde jsou silně zastoupeny emoce, a to ať už pozitivní nebo negativní. Je ale nutno upozornit na to, že osobní styl komunikace je velmi riskantní, a je proto třeba dobře zvážit, s kým ho budeme sdílet. Nebezpečí plyne především z toho, že informace, které jsou zde vyřčeny, se dají lehce zneužít proti tomu, kdo je poskytl a můžou ohrozit jeho kariéru i pověst. Bohužel se můžeme setkat s tím, že lidé tento styl zaměňují s neformální komunikací na pracovišti a nerespektují tak základní pravidlo, že na profesní úrovni se emoce a osobní problémy neřeší.

Druhý přístup ke komunikačním stylům přichází s odlišným pohledem. Bělohlávek (1996) komunikační styl pojímá jako zvláštní typ komfortní zóny. Komfortní zóny tento autor objasňuje jako důsledky, které plynou z našeho vztahu k životním skutečnostem. Tato zóna nás, dle tohoto přístupu, dělá takovými, jací my jsme a je v tomto smyslu unikátní. Postihuje naše vzdělání, povolání, zaměstnání či politickou preferenci. S lidmi ze stejné zóny si rozumíme, nalézáme s nimi společnou řeč a cítíme se zde bezpečně. A skrze optiku naší příslušnosti k této skupině, pak hodnotíme situaci. Jednou z těchto zón je pak i komunikační styl. Bělohlávek (1996) zde rozlišuje čtyři základní individuální styly:

- 1) Analytický styl – osobnosti, které spadají do tohoto stylu mají několik společných charakteristik. Tak především je to sklon

hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, být více pasivní či nepodléhat vášním.

- 2) Řídící styl – jedinci vyznačující se tímto stylem jednání jsou aktivní, ambiciózní, nezávislí, vytrvalí, vyhledávají konflikty a soutěže, ale neukazují své city.
- 3) Přátelský styl – je stylem člověka, který je velmi citlivý, rád dělá radost ostatním a raduje se z radosti ostatních a celkově má pro lidi pochopení.
- 4) Expresivní styl – tím se vyznačují osobnosti, které jsou také citlivé, mají rády vzrušení, ovšem jsou zde sklony k unáhlenému zobecňování a na rozdíl od přátelského stylu jsou to jedinci více zahleděni do sebe.

Snažil jsem se zde naznačit dva přístupy ke komunikačním stylům, se kterými se setkáme v dostupné literatuře. Jak je patrné, jedná se o přístupy, kdy každý o daném tématu pojednává z jiného úhlu pohledu. Zatímco první styl je více zaměřen na situaci a vychází z toho, že jeden člověk může v různých situacích použít různé komunikační styly, tak druhý je více zaměřen na člověka a tvrdí, že náš komunikační styl je do značné míry dán našimi charakterovými vlastnostmi. Já se domnívám, že lze oba pohledy spojit do jediného. Jistě panuje shoda na tom, že bychom se, samozřejmě s vědomím všech nedostatků, mohli přiřadit k jednomu ze čtyř Bělohávkem (1996) uváděných komunikačních stylů. Tedy jestli vystupujeme jako osobnost spíše analytická, řídicí, přátelská či expresivní. Ovšem současně se dle mého názoru lze shodnout na tom, že v určitých situacích budeme užívat různých komunikačních stylů dle klasifikace Vymětala (2008). Například budu-li se považovat za analytickou osobnost, tak současně ráno pozdravím své nadřízené (konvenční styl), poptám se kolegů, jak se měli o víkend (konverzační styl), vyřeším s nadřízeným pracovní záležitost (operativní styl) a doma si pak postěžuji na to, co mě trápí (osobní styl). Takže se asi lze shodnout na tom, že obecně

užíváme pro přístup ke komunikaci určitý styl (viz. klasifikace Bělohávkova), ale v rámci něho v určitých situacích jednáme různě (viz. klasifikace Vymětala).

5 Neverbální komunikace

Jedním z velmi podstatných složek kontaktu mezi lidmi je i neverbální komunikace. Můžeme říci, že je jak z fylogenetického, tak i z ontogenetického hlediska vývojově nejstarší formou komunikace. Z toho plyne, že člověk se neverbálně dorozumívá během celého života a především na jeho začátku a konci má zvlášť významné postavení. To ale neznamená, že by během ostatních období neměla významné postavení. Setkáváme se s (např. Vymětal, 2008) tradovaným, ale zpochybnovaným tvrzením, že úspěch v komunikaci záleží až z padesáti pěti procent na „řeči těla“. Řeč těla je termín, který v sociální psychologii vymezuje, v užším smyslu, pojetí neverbální komunikace. Jde tedy zejména o získání informací z celkových pohybů těla, gest, mimiky, činnosti očí, dotyků apod. V širším pojetí je pak neverbální komunikace brána doslovně jako mimoslovní komunikace. Z tohoto pohledu sem pak podle Vymětala (2008) patří i takové faktory, jako je celková image mluvčího, volba jeho oblečení, jeho vůně, společenské chování, atd. A pokud se vrátíme k zmiňovanému tvrzení, že řeč těla svým významem přesahuje padesát procent, tak je ještě třeba dodat, že paralingvistice (tedy celkově hlasovému kontextu komunikace) náleží třicet osm procent a obsahu verbálního projevu pouze sedm procent. A i kdyby byla tato čísla poněkud nadnesená, tak pro orientaci v tom, jak moc je neverbální komunikace významná, to postačí.

Význam této složky komunikace ještě podtrhuje fakt toho, co prostřednictvím ní sdělujeme. Podle Bednařikové (2006) jsou to především emoce, postoje, hodnocení a obraz o druhých lidech. V tomto případě je samozřejmé, že ve srovnání s verbální komunikací je bohatší a košatější ovšem s tím, že je třeba upozornit na to, že je také méně přesná a určitá. Z pozorování neverbálních projevů si dle Bednařikové (2006) vytváříme obraz o lidech, a to často přesnější než na základě verbálního sdělení. Podstatné je také uvědomění si toho, že tuto složku komunikace užíváme neuvědoměle a hůře se kontroluje a ovládá. Z toho také plyne fakt, že z ní lze často lépe zjistit pravý význam sdělení, popřípadě i to, zda je pravda to, co nám mluvčí říká.

Nejvíce využívanou součástí neverbální komunikace, je výše zmíněná řeč těla. Tu lze rozlišit podle toho, která část těla informaci poskytuje. Zejména se jedná o následující:

- 1) Kinezika – je Vymětalem (2008) charakterizována jako pohybová stránka komunikace. Každý z nás má, dle něj, své charakteristické pohyby, které ho mohou i identifikovat. Sleduje se zde zejména způsob chůze, způsob stání a pohyby.
- 2) Gestika – je podle Bednařikové (2006) taková oblast neverbální komunikace, která se zaměřuje na gesta, tedy především pohyby rukou, prstů, hlavy a nohou. Gesta velmi často doprovázejí náš verbální projev. Pokud jsou gesta pouze doprovodným jevem k verbálnímu projevu, mluvíme o gestikulaci, ale pokud přímo nahrazují verbální projev, pak mluvíme o gestice. Ovšem je potřeba upozornit na to, že stejná gesta mohou mít v různých kulturách i odlišný význam.
- 3) Vizika – je zaměřena na pohyby očí, víček obočí popřípadě se zabývá očním kontaktem jako takovým. Řada autorů (např. Vymětal, 2008; Svatoš, Kotková, 1998) se shoduje na značném významu očního kontaktu v komunikaci, s čímž je nepochybně možno souhlasit. Ovšem je podle mého názoru třeba brát s rezervou často předkládané příklady signálů mluvy očí. A je třeba přistupovat k nim spíše jako k doplňující informaci. Důležitost očního kontaktu je dle Bednařikové (2006, s. 26) především v poskytnutí zpětné vazby respektive ke zjištění vzájemných reakcí na podávané informace.
- 4) Mimika – se zabývá pohybem svalů obličeje a proto je někdy vizika včleňována do mimiky. Ovšem podle mého soudu, je oční kontakt natolik významný, že jsem ho vyčlenil zvlášť. Podle Bednařikové (2006, s. 25) je lidská tvář nejdůležitějším prostředkem sdělování jak emocionálních stavů, tak i postojů a

reakcí lidí. Lze zde také souhlasit s jejím tvrzením (tamtéž), že výraz lidské tváře je ze všech druhů neverbálního sdělování nejčastěji stimulován.

- 5) Haptika – je další z velmi podstatných složek řeči těla. V tomto případě se jedná o komunikaci prostřednictvím doteků. Lze jistě souhlasit s Vymětalem (2008, s. 66) i s Bednaříkovou (2006, s. 24), kteří upozorňují na velký emocionální význam doteků vůbec. Bednaříková zde dokonce přichází s tvrzením, že při nedostatku doteků může u člověka dojít až k deprivaci. Pro podtržení významu haptiky, je třeba upozornit na to, že pro řadu lidí, zejména pro zrakově postižené, jsou doteky jedním z hlavních způsobů zisku informací z vnějšího světa. Obdobně jako jsou gesta podstatná pro sluchově postižené. Vymětal (2008, s. 66) ještě upozorňuje na fakt, že některé doteky mají ve společnosti až formalizovaný charakter a uvádí to na příkladu lékařského vyšetření či držení při tanci.
- 6) Proxemika – jakožto další zdroj neverbálních signálů, tentokrát založený na posuzování vzdálenosti mezi komunikujícími. Zde je potřeba rozlišit dvě úrovně proxemiky, a to horizontální a vertikální (Vymětal, 2008, s. 68; Bednaříková, 2006, s. 22 – 23). Ovšem může se stát, že u některých autorů (např. Svatoš, Kotková, 1998) je zmiňována pouze úroveň horizontální. Na čem panuje shoda, je fakt, že lze horizontální vzdálenost mezi lidmi rozdělit do čtyř základních skupin respektive zón, ovšem současně se autoři liší v tom, kde jedna zóna končí a druhá začíná. Vymezují se následující zóny (řazeny od té, která je nejbližší k tělu až po tu nejvzdálenější): intimní – vymezena pro partnery, rodinné příslušníky apod.; osobní – zejména pro sourozence, přátele a pro neformální setkání; sociální – ta je určena pro obchodní styk, nakupování, jednání na úřadech apod.;

veřejná – zde si již lidé mohou zůstat cizími např. v herci v divadle, při politických shromážděních apod. Ojedinele se můžeme setkat (např. Bednaříková, 2006, s. 22) s vymezením ještě tzv. blízké veřejné zóny, ale to je spíše výjimka. S tím, jak se autoři liší ve vymezení vzdálenosti, které ohraničují jednotlivé zóny, tak se samozřejmě rozcházejí i v tom, jaký interpersonální kontakt v jednotlivých sférách nalezneme. To uvádím jen pro upřesnění. Druhou úroveň je proxemika vertikální. Tato úroveň zohledňuje potřebu stejné úrovně očního kontaktu. Je upozorňováno (Vymětal, 2008; Bednaříková, 2006) na to, že lidé, kteří mají oči výše než jejich partner v komunikaci mají tendenci k nadřazení se nad ostatní, což je v partnerské komunikaci potřeba eliminovat.

- 7) Posturologie – se zabývá držením těla a je poslední součástí toho, co jsem označili jako řeč těla. Zde se autoři (Bednaříková, 2006; Vymětal, 2008; Svatoš, Kotková, 1998) shodují na tom, že prostřednictvím postoje, držení hlavy, držení těla, způsobem posezu atd., lze vysledovat emoční stav, stupeň zaujetí, postoj či sebevědomí našeho partnera v komunikaci.

Z výše stručně nastíněného výčtu složek řeči těla jasně vysvítá nejen to, jak obsáhlá je tato problematika a co do ní spadá, ale především by zde měl být patrný význam řeči těla a neverbální komunikace jako takové. Mimoslovní sdělování má své meze, ale přesto se dá říci, že v sociální komunikaci má zcela nezastupitelné místo. Dokáže lépe než komunikace verbální předat emocionálně zabarvená sdělení, která jsou těžko zachytitelná slovy. Neverbální komunikací lze daleko lépe vyjádřit vnitřní stav člověka, pro který se často také hledají obtížně slova. Jak jsem již naznačoval, neverbální komunikace je také bezprostřednější a hůře ovladatelná, na což je také potřeba myslet. A může nastat i situace, kdy bude mezi verbální a neverbální komunikací u jedince rozpor, pak je téměř jisté, že se budeme orientovat

podle neverbální komunikace, protože jsem si sami o sobě vědomi, že řeč těla přesněji odráží aktuální prožívání jedince.

6 Efektivní komunikace

V předcházejících kapitolách jsem se snažil ukázat, že komunikace hraje v každodenním životě nezastupitelnou úlohu. Ovšem podstatné také je, jakým způsobem dokážeme komunikaci využít a jaké má dopady. Jinými slovy, jak je efektivní. Dosáhnout toho, co jsme chtěli, nemusí být vždy jednoduché a v komunikaci pro to platí určitá pravidla, kterými by se měl komunikující řídit tak, aby jeho výsledek byl co nejlepší. To, co jsem nyní naznačil, platí obecně, ale ještě daleko více to platí v pracovním procesu. Zde se komunikace používá v rozhodovacích procesech, pro motivaci, k určování úkolů a cílů, k řízení atd., a tudíž je její efektivní zvládnutí naprosto nezbytné. Vymětal (2008, s. 27) upozorňuje na to, že i ve specializovaných technických oborech je z 85 % úspěch založen na umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech. A i kdybychom tato čísla brali pouze jako orientační, tak z toho dobře vysvítá fakt, že naučit se efektivně komunikovat má na pracovišti ohromný význam.

Vymětal (2008, s. 27) tvrdí, že ať již člověk použije jakýkoliv typ komunikace či jakýkoliv její prostředek, pak pokud chceme dosáhnout toho, že komunikace bude efektivní, pak se musíme držet pěti základních požadavků, které je třeba vždy splňovat. Těmito požadavky jsou: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost.

Pokud bychom se na efektivní komunikaci podívali z jiného úhlu, pak bychom mohli reflektovat názor Střížové (2005, s. 5), která podrobněji analyzuje prvky efektivní komunikace a člení je na:

- 1) Kanál – jakožto metoda, která se používá pro přenos zprávy od komunikátora ke komunikantovi, je pro efekt komunikace velmi důležitá. Volba kanálu závisí na zprávě a přístupu k odeslání zprávy. Je zde tedy třeba určit nejvhodnější kanál pro průběh komunikace, který nebude ničím rušen.
- 2) Zakódování – odráží potřebu zvolit nejvhodnější symboly respektive znaky, které budou reprezentovat předkládané myšlenky. Při užití různých znaků předpokládá komunikátor

různou šanci na pochopení zprávy a snahou by zde tedy mělo být tuto šanci co nejvíce zvednout.

- 3) Dekódování – je dalším prvkem efektivní komunikace, kterému je třeba věnovat pozornost. Prvním problémem je, že člověk uplatňuje tzv. výběrovou pozornost, kdy si z více zpráv vybere tu, kterou přijme. Pokud ji tedy již přijal, tak musí být schopen zprávu rozluštit. Zde může hrát roli například jazyková bariéra, sociální prostředí, kulturní rozdíly atd. A pokud zprávu i přijmeme, i správně pochopí obsah, tak je ještě důležité dát tomu obsahu i správný význam.
- 4) Zpětná vazba – poskytuje informaci komunikátorovi, jak si komunikant zprávu vysvětlil popřípadě, jestli ji vůbec přijal. Zpětná vazby umožňuje měnit vysílané zprávy dle potřeby tak, aby byly v souladu s maximální efektivitou. Komunikátor by si měl zpětné vazby velmi všímat, protože jednosměrná komunikace je sice rychlejší, ale velmi málo účinná.
- 5) Šum – je dalším prvkem, kterému je potřeba při efektivní komunikaci věnovat pozornost. Obecně jde o narušení toku komunikace, což zapříčiňuje blokování či překroucení zprávy samotné, či omezuje její porozumění. Šum se může dělit na podle toho, jestli je způsoben vnitřními nebo vnějšími podmínkami na externí (například hluk aut, atraktivní osoba, tvrdá lavice,...) či interní (únava, hlad, nemoc,...). Nebo se můžeme setkat s členěním na fyzikální (hluk strojů, telefon, blikající světlo atd.) a sémantický (užívání nepřiměřeného množství cizích slov, zadržávání v řeči apod.) šum. V těchto situacích je potřeba přizpůsobit jednání situaci.

Dnes se samozřejmě můžeme setkat s celými publikacemi, které se věnují pouze efektivní komunikaci (např. Sperandio, 2008). Mým cílem zde ale bylo pouze upozornit na nejzákladnější otázky toho, na co by si měl sdělující dávat pozor, aby

byla jeho komunikace co nejvíce efektivní. Zejména nadřízení by měli této části věnovat mimořádnou pozornost, protože jak jsem již zmínil, v rámci organizace by měla být komunikace co nejefektivnější.

7 Komunikace organizace a public relations

V předchozích kapitolách jsem se snažil ve stručnosti naznačit podstatné stránky komunikace. Objasnil jsem zejména význam pojmu komunikace, strukturu, význam zpětné vazby, formy, její paralingvistické aspekty a pravidla efektivní komunikace. Nicméně se tato témata týkala komunikace, kterou lze využít v různých prostředích. Nyní bych se rád zaměřil na komunikaci, která je specifická pro firemní prostředí. Jednotlivé organizace poskytují informace ve dvou základních okruzích. Prvním z nich je okruh interní komunikace, kterým se budu zabývat podrobněji dále a druhým je okruh komunikace se svým vnějším okolím, ke kterému bych rád uvedl několik poznámek nyní.

Stejně jako jednotlivci, poskytuje i firma navenek nejen verbální (prostřednictvím sdělovacích prostředků), ale i neverbální (logo, reklama, propagace,...) signály. A oba tyto způsoby komunikace ovlivňují vnímání organizace nejen širší veřejností, ale i partnery, zákazníky a potencionálními uchazeči o zaměstnání v dané firmě. A právě práce s veřejností, ke které je přístupováno po všech stránkách zodpovědně je základem úspěchu a konkurenceschopnosti kterékoliv instituce či organizace. Pro tuto práci na dobrém povědomí o firmě se vžil anglický název public relations. Význam této oblasti pro organizaci uvádí Svoboda (2006, s. 56), když tvrdí, že až 50 % hodnoty akcií tvoří právě reputace firmy. Firemní komunikace dle něj přebírá úlohu produktivního kapitálu a její úloha se tak zásadně mění.

Public relations můžeme rozdělit na interní a externí, a to dle toho, kam svým působením směřuje, jestli dovnitř nebo vně organizace. V souvislosti s mým tématem je podstatnější interní public relations. Svoboda (2006, s. 86) zdůrazňuje, že obecně pro úspěšné public relations je přímo nutností pozitivní soulad v organizaci, pro nějž je základem dobře fungující vnitropodniková komunikace. Je možné souhlasit se Svobodou (2006, s. 86), když tvrdí, že v českém prostředí není interním public relations přikládán takový význam, jaký by měl být. A přitom se dle něj ukazuje, že zaměstnanci dané organizace jsou například velmi zvědaví na jakoukoliv zprávu, kterou jejich nadřízení pronesou ve sdělovacích prostředcích i na

lokální úrovni o jejich podniku. I toto je součástí života firmy a utváří to identitu pracovníků.

Péče věnovaná interním public relations, se dle Svobody (2006, s. 87) vyplatí hned v několika směrech. Tak předně může profitovat vlastní práce, která se v podniku odehrává. Jako příklad můžeme uvést fakt, že zaměstnanci budou ochotněji poskytovat své know-how. Druhou výhodou je, že se posiluje vzájemná užší vazba spolupracovníků a jejich motivace k práci. A konečně třetím je fakt, že dobrá vazba interních pracovníků nese externí účinky. Tím je myšleno to, že na jednoho spokojeného zaměstnance, se kterým se vhodně a přiměřeně komunikuje připadá dalších až deset jeho známých, kteří se u veřejnosti mohou podniku zastávat a mohou se stát rozhodujícím činitelem vnějších public relations.

8 Interní komunikace

Organizace může dohromady fungovat jen díky společné činnosti lidí. Ovšem fakt, že je člověk členem dané organizace ještě nezakládá skutečnost, že bude vždy jednat v souladu s podnikovou politikou či pokyny svých nadřízených. Člověk je autonomní bytost a jako takový je schopen vlastního jednání. Správná komunikace uvnitř firmy nemůže vyřešit všechny spory a nedorozumění, ale k dosažení koordinovaných výsledků je potřeba, aby komunikace dobře fungovala.

Armstrong (2002, s. 719) upozorňuje na to, že dnes jsou organizace vystaveny vlivům neustálých změn, které se samozřejmě týkají bezprostředně i jejich pracovníků. Musí být tedy kladen důraz na fakt, že je třeba vhodně komunikovat s těmi, kterých se změny týkají, a to tak, aby důvody pochopili a akceptovali je, což je úkolem právě komunikace v rámci organizace respektive interní komunikace.

Často se zapomíná na to, že komunikace na pracovišti je respektive měl by být obousměrný proces. Informace by měly proudit jak od managementu k pracovníkům, tak i od pracovníků k managementu. Od managementu jdou informace o podnikových cílech, plánech a oblastech podnikové politiky a na druhé straně by měl být dán prostor názorům pracovníků na konkrétní kroky managementu. Armstrong (2002, s. 719) totiž upozorňuje na fakt, že změna, kterou vedení připraví, nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů, které vyvolává u těch jichž se týká a kteří ponесou její důsledky. A zároveň tvrdí, že k pochopení a ovlivnění těchto pocitů je právě zapotřebí účinný systém komunikace. Ovšem, jak jsem již zmínil, není možné roli komunikace přeceňovat v tom, že jednoduše utvoří uspokojivé vztahy a odstraní vztahy neuspokojivé.

Nicméně Vymětal (2008, s. 263) uvádí, že se v literatuře můžeme setkat s názorem, že až 60% problémů ve vnitropodnikovém řízení je spojeno s nedostatky či chybami v komunikaci. Interní komunikaci lze v jeho pojetí vnímat jako nástroj k tvorbě takového organizačního prostředí, které všestranně podporuje dosahování

uspokojivých pracovních výkonů a současně podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace. Interní komunikace se tak dle něj stává jedním z hlavních projevů organizační kultury. A jak Vymětal (2008, s. 263) tvrdí: „**Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo již dosaženo!**“.

8.1 Funkce komunikace v organizaci

V prostředí organizace je zřejmé, že vnitropodniková komunikace bude plnit několik základních funkcí. Podle Vymětala (2008, s. 263) nalezneme celkem pět funkcí, které považuje za základní:

- 1) umožňuje vzájemnou výměnu potřebných informací mezi spoluzaměstnanci,
- 2) sama komunikace v organizaci napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,
- 3) jejím prostřednictvím dostávají jak zaměstnanci, tak i manažeři informace o cílech organizace a o průběžném plnění těchto cílů,
- 4) umožní a usnadní přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a i o způsobech jejich dosažení,
- 5) působí jako stimulátor jak pro zaměstnance, tak i pro manažery při hledání a nacházení nových řešení a postupů v souladu s plněním strategických cílů organizace.

Aby mohlo být těchto funkcí dosaženo, tak musí komunikace fungovat nejen v jednom směru, ale, jak jsem již naznačil, ve všech směrech. Velmi podstatné pro dosažení všech těchto funkcí je fakt, že je třeba přesvědčit spoluzaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně a bez obav. Pochopitelně se současným vědomím toho, že nám jako zaměstnancům bude nasloucháno.

8.2 Cíle interní komunikace

Několikrát jsem se již snažil naznačit, že pro dobře fungující firmu je velmi podstatné, aby dobře fungovala i její vnitřní komunikace. Pokud víme, co je podstatné pro správně nastavenou komunikaci uvnitř organizace, tak tím i víme, jaké cíle musí naplňovat, aby byla efektivní. Než se dostaneme ke konkrétnímu definování cílů vnitřní komunikace, je potřeba ještě připomenout, že tato tvoří jakousi vnitřní komunikační síť, která umožňuje spolupráci a koordinaci všech procesů ve firmě na jedné straně a dostatečnou motivaci pracovníků na straně druhé. Výše zmíněná komunikační síť ovšem podle Holé (2006, s. 21) neslouží pouze k předávání informací, ale je podstatná i pro tvorbu a ujasňování si názorů, postojů a chování jak managementu, tak i pracovníků. Navíc je potřeba zmínit, že zahrnuje nejen oficiální, ale neoficiální vztahy, což podle mého názoru ještě umocňuje její význam.

Holá (2006, s. 21) rozlišuje celkem čtyři cíle interní komunikace, ovšem s tím, že upozorňuje na to, že se jednotlivé cíle mohou překrývat a každá firma si je může nadefinovat sama. Vyzdvihuje tedy zejména tyto:

- 1) Interní komunikace by měla zabezpečit informační potřeby všech členů organizace. A především s ohledem na návaznost a koordinaci vnitřních procesů, by se mělo dbát na dostatečné informační propojení v rámci dané organizace.
- 2) Dalším cílem je požadavek na zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech. V tomto ohledu se má na mysli především vztah mezi managementem a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a mezi pracovníky navzájem.
- 3) Do cílů vnitřní komunikace je potřeba zahrnout snahu po ovlivňování a vedení pracovníků k žádoucím postojům a pracovnímu chování. Měla by být zajištěna stabilita zaměstnanců a současně i jejich loajalita.

- 4) Posledním zdůrazňovaným cílem je neustálé udržování zpětné vazby a zavádění takto zjištěných poznatků do vnitropodnikové praxe. Z toho plyne nutnost neustále zdokonalovat komunikaci uvnitř firmy.

Armstrong (2002, s. 721) ovšem k problematice cílů přistupuje poněkud odlišněji a systematictěji, a proto považují za vhodné uvést i jeho stanovisko. Stručně řečeno, dělí probíhající komunikaci do tří základních úrovní, a to na manažerskou, vnitropodnikovou a komunikaci s okolím. Každá z těchto oblastí sleduje jiné cíle a Armstrong (2002, s. 721) tvrdí, že celá strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze výše zmíněných oblastí. Podle Armstronga (2002, s. 721) jsou tedy cíle následující.

- 1) V manažerské oblasti by se mělo zajistit, aby management obdržel jasné, přesné a včasné informace o tom, co se od nich očekává a co mají pro podporu podnikových cílů udělat. Managementu by měl být poskytnut dostatečný prostor pro vliv na podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, kde jsou odborníky. Manažerům by mělo být umožněno monitorovat a řídit výkon s tím, aby v případě nutnosti mohli učinit nápravná opatření.
- 2) Oblast vnitropodnikových vztahů by měla zajistit stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich bezprostředně týkají. Zejména pak o změnách pracovních podmínek a faktorech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu. Současně by se v této oblasti mělo dospět k zajištění stimulace zaměstnanců k jejich rostoucí identifikaci s podnikem. Neméně podstatnou oblastí je možnost zajištění toho, aby pracovníci předkládali své návrhy a seznamovali vedení se svými obavami a podnik by v těchto otázkách měl ukázat, že je schopen díky těmto připomínkám měnit své plány.

- 3) Ve vztahu s okolím by měl být podnik seznámen se všemi oblastmi, které jsou pro něj podstatné. Zejména se jedná o legislativu, marketing, komerční či finanční trhy, technologie a podobně. Podnik by v této oblasti měl budovat pozitivní image a dokázat tak přesvědčit zákazníky k nákupu jeho výrobků či služeb.

Z výše uvedeného plyne, že komunikace uvnitř organizace má daleko širší cíle než jen předávání informací, které pracovníci nutně potřebují ke své práci. Požadavek na zajištění nezbytných dat pro práci zaměstnanců, je pouze jedním ze zdůrazňovaných cílů. Neméně podstatná je potřeba ovlivňovat postoje s chování zaměstnanců žádoucím směrem. Potřeba zpětné vazby a její reálná reflexe v podnikové praxi je sice zřejmá, ovšem podle mého názoru nezřídka opomíjená, což může mít pro organizaci nepříjemné následky v podobě nespokojenosti vlastních zaměstnanců.

8.3 Komunikace v organizaci z hlediska komunikačních kanálů

V rámci jedné společnosti se můžeme setkat s využíváním řady komunikačních kanálů, což je způsobeno tím, že informace zde proudí všemi směry a pro odlišné směry se používají i odlišné kanály. Komunikační kanál si lze podle Holé (2006, s. 60) představit jako cestu od informačního zdroje do místa určení, tedy k příjemci sdělení a zase zpět. A definuje ho (Holá, 2006, s. 60) jako „...soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.“. Jde zde o to, kdo informaci vytvoří, komu, a v jaké formě ji předává, jak je zajištěna interakce atd. Optimální nastavení komunikačních kanálů může dle Holé (2006, s. 61) zabránit informačním šumům a nedostatku informací, ale současně upozorňuje na to, že jde pouze o nástroj efektivní komunikace, který je sice nezbytným základem, ale nelze

se domnívat, že jeho optimálním nastavením jsou vyřešeny všechny problémy s funkčností interní komunikace.

Pokud jsem výše zmiňoval, že komunikace v organizaci probíhá všemi směry právě pomocí komunikačních kanálů, je potřeba rozlišit o jaké směry se jedná. Někteří (Vymětal, 2008, s. 264 – 265; Holá, 2006, s. 60; Fiedler 2000, s. 41) v této souvislosti hovoří o několika typech komunikace z hlediska komunikačních kanálů. Především rozlišují komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální. A v této klasifikaci se jich (Vymětal, 2008, s. 264 – 265; Holá, 2006, s. 60 - 61) lze držet:

- 1) Sestupná komunikace – je charakterizována tím, že zde informace směřuje od nadřízených organizačních stupňů ke stupňům podřízeným. Obvykle se realizuje pomocí instrukcí, oběžníků, prohlášení, směrnic, interních publikací, zápisů z porad, popisů práce a podobně, obsahuje příkazy v písemné i ústní podobě. Zajišťuje se tak tok informací a dat od nadřízeného pracovníka k jeho podřízenému.
- 2) Vzestupná komunikace – ta je charakteristická přenosem dat opačným směrem. Zabezpečuje tok informací od podřízených k jejich nadřízeným. A je také realizována odlišně. Zejména se používají diskuse na poradách, schůzích či konferencích, mohou být použity schránky pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků či tzv. „dny otevřených dveří“ u vedoucích pracovníků organizace.
- 3) Horizontální komunikace – ta zahrnuje komunikaci na stejné organizační úrovni nebo na různé organizační úrovni, ale za současného předpokladu, že komunikující pracovníci nejsou ve stejné vertikální linii řízení. Pomocí, pro odlišení, zda se jedná o horizontální komunikaci či ne, je fakt, že v této komunikaci není mezi nositelem sdělení a příjemcem přímý vztah nadřízenosti a podřízenosti. Přesto, že se nejedná primárně o formální

komunikaci, je pro chod firmy nezbytná. Tento způsob komunikace totiž zabezpečuje především neformální, spontánní koordinaci činností, které jsou pro efektivní fungování organizace velmi podstatné. Asi bychom se mohli setkat s názorem, že je tento způsob komunikace neefektivní, ale takovýto přístup podceňuje skutečnost, že v širším pojetí jsou týmem všichni pracovníci organizace a to bez ohledu na aktuální hierarchii či funkční zařazení.

- 4) Diagonální komunikace – je pravděpodobně nejméně používaný typem komunikace v organizaci. Její charakteristikou a předností je to, že probíhá všemi směry. Nedodržuje se tak vertikální organizační struktura, což jinými slovy znamená, že se mohou obcházet nadřazení. Komunikace probíhá bez omezení napříč, jak různými organizačními úrovněmi, tak i mezi různými útvary organizace. Tento způsob se používá tehdy, pokud je pravděpodobné, že bude efektivnější než způsoby obvyklé a to zejména z důvodu úspory času. Bělohlávek (1996, s. 238) k tomuto kanálu dodává, že obvyklá a dobře fungující v demokraticky řízených organizacích, kde je ale potřeba značné míry liberalismu, tak aby tento kanál nenarážel na možný kastovní systém daný silnou kulturou rolí.
- 5) Formální komunikace – samotná plyne z uspořádání organizační struktury v rámci organizace. Jejím hlavním cílem je jednak informovat spoluzaměstnance způsobu fungování organizace a dále jim přiblížit samotný vnitřní chod podniku. Pracovník se jejím prostřednictvím dostane do jádra organizační struktury. Žádoucím efektem je ztráta pocitu anonymity, což mívá za následek větší aktivitu zaměstnanců a jejich pocit, že jsou pro firmu důležití a že i názor jednotlivého pracovníka má význam, který mu odpovídá. Obecně identifikace pracovníka s organizací

má zpravidla za následek vyšší loajalitu a vyšší výkon a formální komunikace k tomuto může významně přispět.

- 6) Neformální komunikace – vychází z osobních kontaktů mezi spolupracovníky a z jejich náhodných setkání. Co do významu se mohou přiklonit k tvrzení, že je stejně významná, jak komunikace formální. Neformální výměna informací, je pro zaměstnance v organizaci jistě vítaným uvolněním, zpestřením i zábavou, které neklade na komunikující žádné specifické nároky. To, že se jedná o neformální komunikaci ještě neznamená, že se tímto způsobem nešíří informace, které mohou činnost organizace ovlivnit. To, že se tímto typem přenosu informací šíří i různé drby, fámy, pomluvy či poplašné zprávy není nutno příliš zdůrazňovat, a že tento fakt může ovlivnit vnitřní činnost organizace, je také poměrně zřejmé. Tento způsob přenosu informací lze eliminovat jen z části. Nejlépe je v tomto případě především řádně, včas, pravdivě a přesvědčivě informovat ostatní spolupracovníky a problémům tak předcházet. Vrcholový management se většinou o tento typ komunikace příliš nezajímá a neovlivňuje ho, protože slouží potřebám zaměstnanců a nikoli potřebám firmy. Faktem je, že dostatečná možnost neformální komunikace zvyšuje spokojenost zaměstnanců s organizací, ale zároveň se může stát problémem, pokud jde na úkor smysluplného využití pracovní doby.

8.4 Formy vnitropodnikové komunikace

Komunikace uvnitř organizace se odehrává v několika základních formách. Ovšem nutno podotknout, že literatura se ve stanovení jednotlivých forem liší. Například Vymětal (2008, s. 265) rozlišuje pouze verbální formu komunikace a písemnou formu komunikace. Holá (2006, s. 61) rozlišuje komunikaci osobní, písemnou a elektronickou. V tomto členění je otázka nakolik lze zahrnout elektronickou komunikaci pod písemnou, či nikoli. Ovšem nejpřehlednější a nejkompaktnější členění forem komunikace předkládá Střížová (2005, s. 17).

Střížová (2005, s. 17) volí pro členění forem komunikace různá hlediska a uvádí možné formy dle těchto hledisek. První hledisko je zaměřeno na formálnost komunikace. Zde uvádí rozdělení na formální a neformální komunikaci. Následují formy komunikace dle prostředí, kde odlišuje výměnu informací uskutečňovanou uvnitř systému a v okolí systému organizace. V rámci samotného směru, kterým se komunikace ubírá lze rozlišit komunikaci horizontální, vertikální a diagonální. V pojetí odlišení způsobu předávání informací se její komunikační formy blíží pojetí výše zmiňovaných autorů (Vymětal, 2008, s. 265; Holá, 2006, s. 61), když rozlišuje komunikaci verbální, písemnou a neverbální. Z hlediska uspořádání pak hovoří o formě prostorově neuspořádané, stolové, sálové, stadiónové a davové. A jako poslední uvádí členění dle účastníků, a to osobní, osobní s využitím techniky a masovou.

Nyní bych rád představil, dle Střížové (2005, s. 17 – 18) a Fiedlera (2000, s. 41), jednotlivé komunikační formy, které jsem výše jmenoval. Ovšem o části těchto forem jsem se již zmiňoval, když jsem pojednával o komunikaci z hlediska užívaných komunikačních kanálů, a proto se o nich jednotlivě zmíním jen stručně.

První, kterou bych začal je komunikace formální a neformální. Jak jsem již zmiňoval probíhá formální komunikace vždy v závislosti na organizační struktuře. Její průběh je buď ve směru horizontálním, vertikálním nebo diagonálním. Je zde stanoven postup, jakým se sdělují informace a s růstem organizace roste i složitost formální komunikační sítě. Vedle toho si sami pracovníci vytvářejí své neformální komunikační kontakty, které jsou základem společenského styku. Touto neformální

sítí se mohou šířit podložené zprávy, osobní interpretace, ale i informace zkreslené. Podchycení této neformální sítě vztahů může být i pro manažery v něčem zajímavé, a to především proto, že se jejím prostřednictvím šíří informace o „náladách“ v organizaci.

Jak jsem již zmiňoval, komunikace probíhá nejen uvnitř organizace, ale i směrem navenek. Je-li tedy komunikace spjata s vnitřními vztahy v organizaci, pak mluvíme o komunikaci uvnitř systému. Pokud ale komunikace spojuje systém s vnějším prostředím, pak se jedná o komunikaci v okolí systému.

Když jsem mluvil o směru komunikace, tak jsem upozorňoval na odlišení vertikální a horizontální komunikace s tím, že jsem odlišil ještě směr diagonální. Komunikace v organizaci probíhá jak shora dolů, tak i zespoda nahoru a v krajních případech bez omezení napříč organizační strukturou. Je zde potřeba dbát především na průchodnost komunikačních kanálů a možné nedostatky odstranit. U vertikální komunikace jdou směrem dolů zejména příkazy a normy a směrem nahoru především iniciativní návrhy či názory na fungování. Problém horizontální komunikace může vyústit v problém ve spolupráci lidí, kteří na sebe navazují. Tato forma realizuje koordinační kontakty a spolupráci mezi útvary a to zejména formou pohovorů, porad a konferencí.

Z hlediska prostoru lze rozlišit zejména prostorově neuspořádanou komunikaci, která není pod vlivem formálních pravidel. V rámci stolové komunikace spolu jednají malé skupinky, které naopak mají dané uspořádání. Při sálové komunikaci není kontakt tak těsný, jako u předchozích dvou forem. Zvláštní pozice toho, kdo hovoří je zdůrazněna místem, ze kterého hovoří, které bývá často i vyvýšené. Pro davovou komunikaci je typické, že se hovoří k davu, jehož členové se původně ani nemuseli shromáždit za nějakým účelem, ale čistě náhodně.

Pokud se zaměříme na formy komunikace z pohledu účastníků, je možné vyzdvihnout zejména komunikaci osobní. Její výhody jsou nesporné. Samotná přítomnost jak komunikátora, tak komunikanta přináší možnost okamžité zpětné vazby a komunikaci usnadňuje i možnost užití neverbální komunikace. Sem lze zařadit především osobní pohovory, jednání či porady. Pokud se rozhodneme použít

technických prostředků, tak nám to umožňuje výměnu informací bez nutnosti osobního kontaktu. Nepochybně zde vzniká problém zpětné vazby, který je ovšem závislý na použitém komunikačním prostředku. Může být jak okamžitá například v případě telefonu, tak i dosti opožděná v případě korespondence. Patří sem zejména telefonní hovory, komunikace přes počítačovou síť, oběžníky, písemná upozornění atd. Masová komunikace je charakterizována tím, že přenáší informace k rozsáhlému publiku, které není homogenní a je značně rozptýlené. Informace je předávána širokému a předem přesně neurčenému okruhu lidí. Možnost zpětné vazby je zde dosti ztížená ačkoli není nemožná. Jako příklady se uvádí televizní vystoupení, články v odborných i běžných časopisech či prezentace ve sdělovacích prostředcích.

Jak Střížová (2005, s. 19) uvádí, bylo by možné uvést další členění forem komunikace, jako například pravidelná a nepravidelná, operativní a strategická, jednotlivců či skupin a podobně. Ovšem podle mého názoru předložený nástin problematiky forem komunikace v organizaci postačí a je možné si o dané problematice dle něj učinit představu.

8.5 Prostředky interní komunikace

Lidská komunikace obecně je velmi rozmanitá a užíváme v ní celou škálu komunikačních prostředků. Na pracovišti sice nevyužíváme všechny z této palety možností, protože se jedná o specifickou situaci, která vyžaduje i specifické prostředky komunikace, ale i zde je možností, jak spolu komunikovat velké množství. Můžeme se setkat i s tím, že prostředek užívaný ke komunikaci uvnitř organizace je natolik specifický, že se s ním v jiných oblastech lidské činnosti neseznamujeme. Nicméně volba konkrétního prostředku je velmi důležitým krokem, jelikož ovlivní jak srozumitelnost a dostupnost přenášené zprávy, tak i efektivitu celého sdělení.

Je poměrně složité tak rozmanitou oblast, jakou jsou komunikační prostředky užívané v organizaci vůbec rozdělit. Nejčastěji se můžeme setkat

s dělením na prostředky osobní komunikace a komunikaci prostřednictvím médií (např. Holá, 2006, s. 61 – 70). Jiní autoři (např. Armstrong, 2002, s. 722 – 725) s tímto členěním souhlasí, ale ještě z něj zvláště vyzdvihují roli intranetu. A velmi často se můžeme setkat i s tím, že se rezignuje na klasifikaci a komunikační prostředky se uvedou bez třídění do skupin (např. Vymětal, 2008, s. 265 – 266; Hloušková, 1998, s. 57 – 58). Mě se jako nejschůdnější jeví členění Holé (2006, s. 61 – 70) na osobní komunikaci a komunikaci prostřednictvím médií.

8.5.1 Vybrané osobní komunikační prostředky

V této části jsem se opřel zejména o publikaci Holé (2006, s. 62 – 65), která je v této oblasti jednoznačně nejkompexnější.

- 1) Týmové porady – se využívají jako nástroj jak k vedení celých týmů a jednotlivců, tak i k řízení pracovního výkonu. Efektivita této metody je v první řadě závislá na její přípravě a struktuře jejího průběhu, ale zároveň i na komunikačních schopnostech toho, kdo ji vede. Není zde úkolem pouze kontrola úkolů a zadání nových, ale rozvoj týmové spolupráce. Samozřejmě se dají porady členit. Například Střížová (2005, s. 31) uvádí, že se v praxi lze setkat s poradami pravidelnými či nepravidelnými, které oboje mohou být jak operativní, tak strategické. Význam porad podtrhuje i fakt, že se můžeme setkat s publikacemi, které se výhradně věnují pouze jim (např. Šuleř, 2008). V těch se pak setkáváme i podrobnějším členěním. Například Šuleř (2008) uvádí porady operativní, výrobní, kontrolní, manažerské, řešitelské, strategické a krizové.
- 2) Firemní mítinky – jsou celofiremním shromážděním zaměstnanců či jejich zástupců. Nejčastěji se zde probírají strategické cíle do budoucna, organizační změny, rekapitulace

uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců, apod. Pokud se tato shromáždění konají častěji, je to vhodné místo pro oznámení operativních změn, představení nových zaměstnanců či rozloučení se s odcházejícími pracovníky. Často se můžeme setkat s tím, že mítinky na konci roku se stávají firemními rituály.

- 3) Dny otevřených dveří – vymezují dobu, kdy mají zaměstnanci firmy prostor pro to, aby se mohli sejit se svým manažerem a nechat si od něj objasnit kroky spojené například se strategií firmy či fungování konkrétního týmu. Efekt je zde přímo úměrný komunikačním schopnostem manažerů.
- 4) Konzultace – je čas, který vyhradí manažer pro své nejbližší spolupracovníky. Četnost a doba trvání je opět závislá na konkrétní osobě manažera a jeho ochotě diskutovat se zaměstnanci.
- 5) Manažerské pochůzky – jsou postaveny na opačné bázi než dny otevřených dveří či konzultace. Oba předchozí typy totiž předpokládají aktivitu ze strany zaměstnanců, kteří mají zájem řešit různá nedorozumění. Zde naopak manažer prochází pracovištěm a dává prvotní impulz k poskytnutí zpětné vazby od zaměstnanců. Samozřejmostí by měla být pravidelnost, pozitivní ladění a zdržení se neadekvátní reakce na vyjádření nespokojenosti. Největším přínosem je zde samotný zájem o zaměstnance a jejich názor.
- 6) Společenské a sportovní akce – konané v rámci různých příležitostí jsou dobrou možností pro neoficiální diskusi a získání zpětné vazby. Tento prostředek je mimo jiné významný pro posilování týmové spolupráce. A v neformální atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit k otázkám na dosud nevyjasněné a problematické skutečnosti, na něž v zaměstnání mohou narážet.

V nespolední řadě je to také dobrá příležitost k seznámení se rodinných příslušníků s firmou, ke které je žádoucí, aby i oni měli pozitivní vztah.

- 7) Další osobní komunikační prostředky – nalezneme například u Střížové (2005, s. 27 – 44). Zejména upozorňuje na projevy, prezentace, diskuse, referát, přednášku, výklad, interview, proslov či telefonování.

8.5.2 Vybrané mediální komunikační prostředky

Tyto komunikační prostředky pojímá Holá (2006, s. 65 – 70) následovně:

- 1) Výroční zprávy – mají za cíl poskytnout souhrn aktuálních a podstatných informací o společnosti. Jsou určeny jak vnitřní, tak i vnější veřejnosti, tak aby si mohla udělat obrázek o činnosti firmy. V podstatě se jedná o základní soubor dat o hospodaření organizace. Celkově by měla zpráva vyznít sice pozitivně, ale nesmí obsahovat zkreslené informace. Lze zde také najít plány společnosti do budoucna, její nejbližší cíle a strategii.
- 2) Firemní profil – tak lze označit dokument, který obsahuje přehled principů, na kterých společnost stojí, firemní vizi a formulaci jejího poslání. Jde o souhrn základních informací o firmě samotné, její historii a významných milnicích z její historie.
- 3) Manuály činností – mohou organizaci být velmi prospěšné. Jedná se o soupis činností v jednotlivých procesech, funkcích, popřípadě v konkrétních aktivitách. Popisy činností na jednotlivých pracovních místech, kompetencí, přehled konkrétních úkonů plynoucích z dané pracovní pozice, návaznost na ostatní procesy atd., to vše velmi usnadňuje orientaci a adaptaci pracovníka v organizaci. A už jen to, že firma tento

manuál vytvoří, je kladné v tom smyslu, že se jasně stanoví procesy nutné k fungování firmy a jejich návaznost.

- 4) Firemní časopis, bulletin, noviny – bývají obvykle oblíbenými komunikačními prostředky. Zaměstnanci totiž obvykle nevěnují výročním zprávám příliš velkou pozornost, ale pokud jsou stejné informace zasazeny do kontextu firmy, respektive do pracovního života jejich zaměstnanců, pak je to pro ně přístupnější a udržuje to pocit sounáležitosti. V těchto médiích se můžeme setkat s informacemi o budoucích i minulých akcích firmy, testech produktů či personálních záležitostech (typu výročí, představení nových zaměstnanců, ocenění apod.). Často se zde setkáme s informacemi o činnosti jednotlivců, týmů či managementu. Management zde má navíc možnost zodpovědět otázky zaměstnanců a naopak zaměstnanci zde mají mít možnost se vyjádřit k tématům, která je zajímají. Nejběžněji se s tímto komunikačním kanálem setkáme u velkých výrobních firem s odloučenými pracovišti. Opět platí, že celkově má toto médium vyznívat pozitivně při současné absenci zkreslených informací. Redakční radu je zde vhodné sestavovat jak ze zástupců vedení, tak i zaměstnanců, tak aby byla zajištěna větší míra objektivity. Armstrong (2002, s. 723) na rozdíl právě od Holé (2006, s. 68) daleko více odlišuje časopisy a noviny. Zatímco časopisy vidí tak, že jsou nejen příliš výpravné a propagační, ale především odtržené od každodenních starostí zaměstnanců, noviny se dle něj spíše zaměřují na běžné starosti pracovníků. Ovšem oba se shodují, že tím, kdo je zde klíčový, je vydavatel a jeho nestrannost a odbornost. Oba se rovněž shodují v tom, že je nejlepší redakční radu sestavit, jak z pracovníků, tak i z jejich vedoucích.

- 5) Nástěnky – lze považovat za velmi jednoduchý komunikační prostředek a pokud je k ní připojena i schránka na případné dotazy či názory, pak může tvořit oboustranný komunikační kanál. Jsou podstatné všude tam, kde mají informace delší platnost a je třeba, aby je měli zaměstnanci neustále připomínány. Ovšem uplatní se i v případech denních aktuálních informacích, které jsou důležité pro motivaci zaměstnanců. Dá se říci, že nástěnka může co do obsahu nahrazovat firemní časopis či noviny s tím, že ji lze snáze aktualizovat. Účinnost je v tomto případě závislá nejen na obsahu, ale i na umístění. Armstrong (2002, s. 724) zde upozorňuje ještě na jednu věc, které Holá (2006, s. 68 – 69) nevěnuje pozornost. Je tím fakt, že nástěnka může být v organizaci zneužívána pro neschválené materiály. Současně upozorňuje na riziko spojené s přeplněním plynoucím z neodstraňování neaktuálních informací. A doporučuje určit konkrétní osobu, která z to bude odpovědná.
- 6) Firemní rozhlas a televize – jsou kanály, které se samozřejmě týkají spíše velkých organizací. Opět je lze srovnat s firemními tiskovinami typu novin a časopisů. Mohou totiž přinášet obdobné informace ve stejném rozsahu. Méně se již používají firemní televize pro školení, instruktáž, prezentaci chystané či skončené akce. Vhodným je použití televize pro představení společnosti novým zaměstnancům, jimž může dokument o fungování firmy pomoci při rychlejší orientaci a adaptaci v organizaci. Do této skupiny bychom mohli zařadit Armstrongem (2002, s. 724) zmiňované video. Tvrdí sice, že jde o úspornou metodu předávání osobních poselství či informací o tom, jak si podnik vede, ale současně dodává, že nemá příliš velký význam, protože zaměstnanci na něj pohlížejí jako na příliš neosobní a uhlazenou formu předávání dat a informací.

- 7) Intranet – je interní elektronickou sítí podniku a je přístupná pouze zaměstnancům a popřípadě dalším oprávněným osobám. Stránky této sítě se chovají obdobně jako stránky Internetu a taktéž slouží ke sdělování informací. Vedle těchto interních webových stránek umožňuje intranet i komunikaci pomocí emailu nebo dalších on-line komunikátorů. Největší výhodou je poskytování daných informací v reálné čase, což většina předchozích jmenovaných médií nemohla poskytnout. Intranet může sloužit jednak jako elektronická knihovna, kde zaměstnanci naleznou vše potřebné, ale je to také vhodný nástroj zpětné vazby, a to také v reálném čase. Ovšem samozřejmostí efektivity tohoto typu kanálu je fakt, že téměř každý zaměstnanec pracuje s počítačem, nebo k němu má alespoň volný přístup. Armstrong (2002, s. 723) dodává, že nepopiratelnou výhodou je fakt, že lze najednou oslovit velké množství lidí. Ještě je možné upozornit na to, že elektronická komunikace je dnes natolik vyhledávaným kanálem, že o jejích specifikách vznikají samostatné publikace, které se dají využít i pro podnikovou praxi. Jedním z autorů, kteří se tomuto tématu věnují je například Martin Žemlička (2003).
- 8) Věstníky a oběžníky – jsou kanálem, na který již Holá (2006) neupozorňuje, ale u Armstronga (2002, s. 723 – 724) se s nimi setkáme. Jejich význam spatřuje v tom, že jimi lze okamžitě informovat pracovníky o věcech, které nepočkají do dalšího vydání podnikových novin, nebo mohou sloužit i jako jejich náhrada. Ovšem současně si je vědom, že jsou účinné pouze pokud si je přečtou všichni zainteresovaní lidé a jsou distribuovány rychle. Z tohoto důvodu tvrdí, že jejich umístění na nástěnku není dost efektivní a dává přednost přímému rozdělení všem jednotlivým zaměstnancům, kterých se to týká.

8.5.3 Další možné prostředky interní komunikace

Méně známými, ale přesto relevantními prostředky jsou následující (Holá, 2006, s. 70):

- 1) Firemní předměty a dárky – které jsou sice prvotně určeny zákazníkům, jakožto součást marketingové strategie firmy, mohou mít význam i ve vztahu k zaměstnancům. Drobné dárky s logem společnosti mohou zvyšovat pocit sounáležitosti se společností. Současně mohou zvýšit zájem pracovníků o probíhající kampaň a zvýšit jejich výkony. Současně je lze využít co by vánoční či jubilejní dárek.
- 2) Firemní produkty a služby – lze uplatnit zejména tam, kde s nimi mají zaměstnanci dobrou zkušenost, což jednoznačně zvýší jejich pozitivní vztah k organizaci. Nabídka zvýhodněných produktů či služeb pro zaměstnance má také nezpochybnitelný efekt v tom, že povede k šíření dobrého jména organizace prostřednictvím samotných zaměstnanců a ti budou tyto produkty dále doporučovat v okruhu svých známých.
- 3) Firemní oblečení – je možné dávat zaměstnancům z různých důvodů, ať již jde o hygienu, bezpečnost či cokoli jiného. Pokud již je k tomu firma nucena i výše uvedených důvodů, jistě bude dobré, pokud tyto doplňky či oblečení ponese firemní bary či loga. Zejména společnosti, které poskytují především služby, dávají často velký důraz na oblečení svých zaměstnanců, již jen z estetických důvodů. Lze zde tedy rozlišit šití oblečení na míru a příspěvek na nákup oblečení tzv. ročním ošatným. Ovšem nepochybně obě formy přispívají k pozitivním vztahům lidem k firmě.

Samozřejmě, že bychom objevili řadu dalších komunikačních prostředků a jsem si vědom neúplnosti tohoto výčtu, ale přesto se domnívám, že pro objasnění toho, co do těchto skupin řadíme, to může postačit. Je si tedy potřeba uvědomit to, že existuje několik skupin komunikačních prostředků v interní komunikaci. Jsou to tedy nejen osobní způsoby komunikace, ale velký význam mají i prostředky mediální. Nakonec se lze setkat i s jinými možnostmi, jak může firma projevit zájem o dobře fungující oboustranné vztahy se svým zaměstnancem. Ty jsem naznačil v poslední části a můžeme říci, že se jedná o prostředky používané v rámci řízení interních Public Relations.

9 Manažerská komunikace

Prvotní otázkou může být, co vůbec většina společností prostřednictvím manažerů komunikuje. Podle Stýbla (1998, s. 62) jsou to zejména hodnoty, strategické cíle, dosahované finanční výsledky a v neposlední řadě vše, co se týká lidských zdrojů. Další otázkou by mohlo být, jestli zde hraje roli ještě něco jiného než management samotný. A podle Stýbla (1998, s. 62) se také ukazuje, že v informacích a komunikacích hraje klíčovou roli i místní firemní kultura. Ovšem já se budu nyní věnovat výhradně roli manažerů ve firemní komunikaci.

Jak správně uvádí Střížová (2005, s. 44 – 45), je komunikace v organizaci především to, co zajišťuje vzájemné propojení. Nelze tedy tvrdit, že jde jen o formální povinnost předávat informace včas na pravé místo. A největší část odpovědnosti za tuto oblast leží samozřejmě na vedoucích pracovnících. Není zde podstatné pouze to, aby byla zaměstnancům vysvětlena všechna důležitá pravidla, ale musí být také správně pochopena a musí se zde podporovat zpětná vazba. Pokud zaměstnanci nereagují na komunikační aktivity vedení dle jejich představ, je dle Střížové (2005, s. 45) v 80 % případů chyba na straně vedoucích.

Problémem podle Střížové (2005, s. 45) je, že otevřená a přímá komunikace se v organizacích nevyskytuje příliš často. Pracovníci se naučili říkat to, co je pro ně alespoň bezpečné. Vedoucí by měli ve své organizaci nastolit pocit bezpečí, vážít si názoru druhého, ať už je jakýkoli a přijímat ho bez protiútoků při nesouhlasu. Na nutnost otevřenosti a empatie upozorňuje i Tureckiová (2007, s. 85 – 86), když charakterizuje komunikaci lídra. Ovšem její pojetí vedoucího pracovníka se odlišuje od pojetí vedoucích u Střížové (2005). Zatímco Tureckiová se zaměřuje na lídrovskou komunikaci, tak Střížová se zaměřuje na komunikaci manažerskou. Čím se od sebe manažer a lídr odlišují, lze u Tureckiové (2007, s. 17 – 22) snadno dohledat a nutno říci, že již z tohoto srovnání lze odhadnout, v čem se komunikace takto pojatých vedoucích bude lišit, ale to nyní ponechme stranou. Hloušková (1998, s. 35) v této souvislosti dokonce tvrdí, že mnozí manažeři si zvykli neposkytovat podřízeným dostatek informací, a to jednak proto, že chtějí mít

monopol na informace a být tak nepostradatelní, a pak i proto, že se domnívají, že zaměstnancům stačí jen informace týkající se pouze toho co dělají.

9.1 Vybrané komunikační kanály manažerů

Vedoucí pracovníci používají podle Vymětala (2008, s. 279 – 283) různé komunikační postupy, a to zejména informování, instruování, přikazování, motivování, poskytování zpětné vazby, kritizování, chválení a kontrolování. A já bych se nyní rád o každém z nich zmínil.

- 1) Informování – je asi nejčastějším komunikačním postupem vedoucího. Sdělována by měla být informace v autentické podobě s komentářem vedoucího, který by měl být současně připraven o věci diskutovat. Zde je především potřeba, jednat se spolupracovníky na úrovni pro ně srozumitelné, neužívat například příliš úzce pojatou terminologii, které by ostatní nemuseli rozumět.
- 2) Instruování – lze považovat, za takovou komunikaci, kdy vedoucí pracovník vydává závazným aktem návod, jak něco provést. Formou instrukce je žádost, která je podávána kultivovaně, nikoli jako příkaz. Podstatná je zde zpětná vazba, zda nám podřízení správně porozuměli a následně také kontrola provedení.
- 3) Příkazování – je forma určená k plnění nikoli k diskusi. Zpravidla se jí užívá v mimořádných událostech. A je potřeba dbát na to, že to není vhodná forma pro běžnou komunikaci s podřízenými.
- 4) Motivace – úzce souvisí s přesvědčováním. Vedoucí musí umět motivovat nejen jednotlivce a pracovní tým, ale i sám sebe. A je na něm, aby zvolil vhodnou komunikační strategii. Fiedler (2000, s. 51) dokonce tvrdí, že umění motivovat, je největším manažerským uměním vůbec.

- 5) Poskytování zpětné vazby – umožňuje všem členům organizace zjistit, jaké jsou důsledky jejich práce. Měla by být průběžná, permanentní a bezprostřední. Pozitivní zpětná vazba velmi dobře motivuje, a proto je potřeba ocenit jakýkoliv úspěch.
- 6) Kritizování – ať už se s tím smíříme nebo ne, je neoddelitelně spjata s vedením lidí. Jde v podstatě o negativní zpětnou vazbu, která ostřeji vyjadřuje nespokojenost nadřízeného s činnostmi svého podřízeného. Od zpětné vazby se liší hlavně v tom, že je zaměřena na jednotlivce a ne na problém. V Česku se speciálně hodně kritizuje a málo chválí, což není zcela optimální.
- 7) Chválení – je významná, ale, jak jsem výše naznačil, u nás často opomíjená komunikační forma. Významně může zvýšit výkonnost zaměstnanců při současných nulových ekonomických nákladech. Můžeme dokonce říci, že chválení by měla být povinnost každého vedoucího.
- 8) Kontrolování – jakožto další možná forma zahrnuje kontrolu efektivity, správnosti a kvality práce odváděné podřízenými daného vedoucího. Tato forma by měla především včas korigovat nesprávný postup. Pravdou ovšem zůstává, že podřízenými může být kontrola vnímána jako projev nedůvěry a mohou z ní pramenit i jisté obavy a je jen na vedoucím, aby tyto jevy včas odhadl a eliminoval.

Z toho, co jsem zde uvedl, jasně vyplývá, že manažer má v dispozici dostatek komunikačních prostředků, které může využít. Na co je ovšem potřeba klást velký důraz, je fakt, že nestačí výše zmíněný repertoár těchto prostředků ovládat, ale především je používat přiměřeně, a to především s ohledem na situaci. Pravdou je, že každá z těchto forem má v práci vedoucího své opodstatnění, ale musí se dbát na to, aby splnili svůj účel vzhledem k tomu, s kým jednáme a v jaké věci.

9.2 Poznámka k efektivní komunikaci manažerů

K tomu, aby byla práce vedoucích pracovníků efektivní a kvalitní, je potřeba zvládnout v první řadě komunikaci jako takovou. Jak ale z výše uvedeného plyne, má pozice vedoucího specifické nároky na komunikační kanály. Ovšem, aby komunikace proběhla dostatečně efektivně, je potřeba se podle Vymětala (2008, s. 277 – 278) držet alespoň několika základních zásad, které nyní zmíním.

Tak předně, komunikace je dvousměrný proces a nekončí poskytnutím informace, ale zahrnuje i zpětnou vazbu. Vedoucí se nemůže spoléhat jen na předávání informací pře média, ale měl by klást větší důraz na verbální komunikaci. Pokud se předávají instrukce, je potřeba věnovat větší pozornost zpětné vazbě, tak aby nedošlo k nejasnostem. Informace se v rukou vedoucího nemá stát nástrojem moci nad ním, ale službou zaměstnanci. Velmi důležitá je také celková atmosféra, kde by mělo vládnout prostředí, které je otevřeno odlišným názorům, o kterých lze diskutovat. Vzájemně by měl jak podřízený, tak jeho vedoucí vědět, co pro sebe mohou udělat, aby se jim pracovalo lépe. V organizaci by měla být zachována atmosféra důvěry, tak aby se zaměstnanci nebáli otevřeně promluvit, o což se má svými komunikačními schopnostmi postarat opět manažer. A konečně komunikaci podstatně zjednoduší otevřenost, upřímnost, neformálnost a také zacílení.

Výše jsem uvedl pouze možné nástroje toho, jak zefektivnit manažerskou komunikaci. Těch možností je samozřejmě daleko více, ale podle mě jsou tyto nejpodstatnější. Ale je potřeba si uvědomit, že značnou efektivitu si nezajistím pouze tím, že se budu snažit dodržovat výše naznačené zásady, ale z velké míry bude záležet na našich komunikačních dovednostech, o kterých dne existují také samostatné publikace (např. Khelerová, 1995).

9.3 Komunikace s podřízenými

Pokud se pohybujeme na pracovišti, tak nás komunikace provází na každém kroku. Výše jsem naznačil, že pokud je problém v komunikaci na pracovišti, pak je to většinou chyba samotných manažerů, ale přesto je třeba upozornit, že komunikace je obousměrný proces, a proto si dovolím ještě učinit poznámku ke komunikaci podřízených.

Základem této komunikace je dle Vymětala (2008, s. 283) vzájemné pochopení, a to zejména v oblastech jako je pracovní styl a pracovní potřeby. Informace, které dle něj takto získáme mohou být využity k rozvoji a řízení zdravých pracovních vztahů. Co se týká nástrojů této vzestupné komunikace, tak jsou dle Vymětala (2008, s. 283) nejrozšířenější porady, schránky na připomínky a návrhy, hodiny otevřených dveří, neformální diskuze, různé ankety, školení, semináře apod.

K tomu, aby zaměstnanec dovedl se svým nadřízeným efektivně komunikovat, by měl využívat obecné zásady, které platí pro komunikaci, ale navíc lze dle Vymětala (2008, s. 283) vymezit několik následujících specifických zásad efektivní komunikace podřízeného s nadřízeným. Zejména by si měli podřízení dávat pozor na negativní emoce, podezírání a frustraci. S nadřízeným by měli komunikovat pravidelně. Dobré také je si zjistit, kdy bývá vedoucí nejvstřícnější. Nadřízenému by neměli být předkládány problémy, ale jejich řešení. Pokud to jde, měli by se podřízení snažit chránit šéfa před chybami a bránit jejich společnou dobrou pověst. Loajalita, slušnost, zdvořilost a schopnost odpouštět, je také velmi podstatná. Úspěchy by měli být podřízení také schopni dobře dokumentovat a prezentovat. Zároveň není na škodu si uvědomit, že v první řadě se pracuje pro vedoucího a až teprve potom pro organizaci. Pokud si tedy dokáže podřízený vybudovat se svým přímým nadřízeným atmosféru důvěry, tak mu to může velmi pomoci při jeho kariérním růstu.

Důležité každopádně je vědomí toho, že podřízený není ten, kdo má posuzovat proč je jeho vedoucím zrovna ten a ne někdo jiný. Nejvhodnější je, se zaměřit na to, jak s nadřízeným vycházet co nejlépe. Dát mu totiž najevo, co nepěkného si o něm myslíme, není zrovna nejlepší, protože již jen ze svého postavení má nadřízený výraznou převahu. Jistě by mělo platit, že každý zaměstnanec by měl svého nadřízeného respektovat, již jen ze samotného faktu plynoucího z organizační struktury.

Současně s tím by mělo být samozřejmé, že podřízený bude umět přijmout pochvalu, což podle Vymětala (2008, s. 285) příliš lidé v Čechách neumí. Spíše jsme schopni čelit kritice, než slyšet slova chvály, protože se můžeme setkat s projevy toho, že „úspěch se neodpouští“.

S jiným pohledem na komunikaci s podřízenými přichází Janda (2004, s. 112 – 116). Ten si komunikace s podřízenými nevšímá pod úhlem vnitřního fungování, ale upozorňuje, že dobrá vnitřní komunikace s podřízenými má přímý vliv úspěch společnosti směrem k zákazníkovi. Uvádí, že dnes u většiny komodit, je kvalita samozřejmostí a tak to, co hraje důležitou roli při rozhodování zákazníků, je přístup zaměstnance, který se zákazníkem přichází do styku. Podle jím uváděného výzkumu, se až 41 % zákazníků rozhoduje o opakovaném nákupu podle chování prodáváče. Janda (2004, s. 113) tvrdí, že je až s podivem, jak jsou tito zaměstnanci opomíjeným zdrojem informací a přitom by se od nich dali zjistit podstatné indicie, které by mohli vést ke konkurenční výhodě. Jedná se zejména o to, jaké potřeby má zákazník, jaké materiály preferuje, po jakých výrobcích se ptají, jaké vlastnosti na výrobku zákazníci odsuzují, jak vnímají firmu jako celek nebo jak vnímají firemní reklamu.

Janda (2004, s. 113) ale nezapomíná ani na poznámku, jaké informace můžeme od podřízených získat o samotném chodu firmy. Vyzdvihuje zejména to, že se lze dovědět o tom, jak rozumí zaměstnanci strategii a cílům podniku, jak jsou účinné komunikační kanály, jaká je účinnost firemních médií, jak fungují týmy, jak jsou hodnoceny školicí programy, jak je hodnocena důvěra vůči manažerům apod.

V případě komunikace, kde je cílovou skupinou podřízený, jsem vymezil dva možné přístupy. První z nich je zaměřen na to, jakým způsobem by se mělo jednat s nadřízenými tak, aby komunikace byla dostatečně efektivní. Druhý přístup pak upozorňuje na to, že se zaměstnanci je důležité také komunikovat z toho důvodu, že jsou často těmi, kteří přicházejí do styku s konečnými zákazníky a jejich chování může významně ovlivnit rozhodování nakupujících, zda se i příště rozhodnou pro naši firmu, nebo je chování zaměstnanců firmy odradí a půjdou ke konkurenci. Oba přístupy považuji za důležité, ale domnívám se, že zde jde jedno s druhým. Pokud dobře funguje komunikace uvnitř firmy mezi nadřízeným a podřízeným, je vysoce pravděpodobné, že i komunikace mezi podřízeným a zákazníkem bude vykazovat méně nedostatků. Manažeři by si tedy měli často více uvědomit, že podřízení tu nejsou pouze pro plnění jejich rozhodnutí, ale především pro plnění cílů celé organizace a podle toho se také chovat.

10 Závěr

Komunikace v organizaci je téma, které má několik aspektů. Zejména je to problém komunikace obecně a pak problém organizace, jakožto specifického prostředí, kde se komunikace odehrává. Pro řešení této problematiky bylo nutné se nejprve seznámit se základem, tj. se základními parametry komunikace. Naznačil jsem tedy co to komunikace je, jakou má strukturu a zmínil jsem i to, s jakými bariérami se můžeme v průběhu komunikace setkat. Ze struktury procesu komunikace jsem vyzdvihl především zpětnou vazbu, jejíž funkčnost je základem úspěšné komunikace. Komunikaci jsem rozdělil na verbální a neverbální. V rámci verbální jsem se zmínil o paralingvistických aspektech řeči, které mohou být velmi podstatné ačkoliv nenesou význam. A o komunikačních stylech, jejichž správná volba je také základem úspěchu. U neverbální složky jsem se soustředil především na její formy, jejichž objasnění jsem považoval za nutné z důvodu uceleného pohledu na komunikující. Pak jsem se soustředil na pojem efektivní komunikace. Zde jsem především uvedl, co je potřeba udělat, aby naše komunikace byla co možná nejefektivnější. V části, kde jsem se soustředil již výhradně na to, co je spojeno pouze s organizací jsem nejprve uvedl problematiku public relations. A to hlavně s ohledem na to, že tento přístup není orientován výhradně směrem ven, ale je možné se prostřednictvím public relations zaměřit i na vlastní zaměstnance. Následně jsem zmínil několik poznámek obecně k významu interní komunikace a úskalí, která může její podcenění přinášet. Za podstatné jsem považoval vyzdvihnout funkce a cíle vnitrofiremní organizace jakožto prvků, kterým je potřeba se věnovat. Důležité také bylo upozornit na různé komunikační kanály, kde jsem především objasnil, kterými směry komunikace v organizaci může téct. Komunikace na tak specifické místě jako je zaměstnání má mnoho forem a jejich klasifikaci jsem také uvedl a současně upozornil na nejednotnost přístupů k této otázce. Značnou pozornost jsem věnoval prostředkům interní komunikace, které jsem také rozdělil především na osobní a mediální s tím, že jsem uvedl i další

možné. Jak jsem naznačil, je skupina těchto prostředků velmi široká a proto jsem se soustředil především na ty nejpodstatnější. S vědomím toho, že jsem některé méně podstatné neuvedl. Na závěr jsem se věnoval manažerské komunikaci, protože za většinu neúspěchů v komunikaci na pracovišti může manažer. Zvláště jsem v této souvislosti zmínil manažerské komunikační kanály a učinil jsem i poznámku k efektivitě jejich komunikace. Poslední část mé práce jsem pak věnoval komunikaci s podřízenými, která je podstatná nejen pro samotné pracoviště, ale i pro dobré jméno organizace navenek.

Problémem prací, které v této oblasti vycházejí je fakt, že každý z autorů má jiný přístup k téže věci. Velmi zřetelně se to projevilo zejména při tématu forem vnitropodnikové komunikace. Dovolím si říci, že pokud člověk nalistuje ve třech libovolných publikacích, které se touto problematikou zabývají stejné téma, tj. formy vnitropodnikové komunikace, tak pokaždé dostane jinou odpověď. Proto jsem se z dostupných zdrojů snažil uvést u jednotlivých témat dohledatelné pohledy a ty buď sjednotit nebo klasifikovat.

V otázkách týkajících se komunikace v organizaci ještě zdaleka nebylo řečeno poslední slovo. Jedná se o problematiku stále aktuální a živou. Bohužel je, dle mého názoru řešena poněkud živelně a nejednotně. Na trhu mi zatím není známa práce, která by dokázala pojmout tuto problematiku v celé její šíři. Samozřejmě otázkou je, jestli to vůbec lze. Nicméně je potřeba poznatky k tomuto tématu neustále prohlubovat a to jak směrem k teorii, tak i směrem k podnikové praxi. Ovšem s důrazem na jednotnost jak vymezení tématu tak především pojmového aparátu. A k tomu se snažila přispět i moje práce.

11 Soupis bibliografických citací

- 1) ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) BEDNAŘÍKOVÁ, Ivana. 2006. *Sociální komunikace*. 1. vyd. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 0-244-1357-4.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- 4) ČÁP, Jan.; MAREŠ, Jiří. 2001. *Psychologie pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-463-X.
- 5) FIEDLER, Jiří. 2000. *Komunikace v řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze, 2001. ISBN 80-213-0698-X.
- 6) GU, Yueguo. 1993. *Pragmatics and Rhetoric: A Collaborative Approach to Conversation*. In PARRET, Herman. *Pretending to Communicate* Berlin: Walter de Gruyter, 1993. s. 173 – 195. ISBN 3-11-011832-7.
- 7) HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- 8) HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- 9) JANDA, Patrik. 2004. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- 10) KHELEROVÁ, Vladimíra. 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- 11) NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

- 12) SCOTT, William T. 1990. *The possibility of Communication*. 1 rd ed. Berlin: Mouton de Gruyter, 1990. ISBN 3-11-011909-9
- 13) SPERANDIO, Sylvie. 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.
- 14) STÝBLO, Jiří. 1998. *Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- 15) STRÍŽOVÁ, Vlasta. 2005. *Manažerska komunikace*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.
- 16) ŠULEŘ, Oldřich. 2008. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.
- 17) SVATOŠ, Tomáš; KOTKOVÁ, Věra. 1998. *Sociální a pedagogická komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1998. ISBN 80-7041-794-3.
- 18) SVOBODA, Václav. 2006. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0564-8.
- 19) TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- 20) VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- 21) ŽEMLIČKA, Martin. 2003. *E-mail, chat, sms Praktický průvodce elektornickou komunikací*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-928-3.

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Zajíc, J.: Komunikace v organizaci

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat, jako jakýkoli jiný pramen.

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu v němž bude práce využita | Datum, podpis |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|--------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního listu knihovny

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu v němž bude práce využita | Datum, podpis |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|--------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního listu knihovny

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu v němž bude práce využita | Datum, podpis |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|--------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního listu knihovny

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu v němž bude práce využita | Datum, podpis |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|--------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |