

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium  
2010-2012

Bc. Marta Tomíčková

**Komunikace v organizacích**

**Communication in Organizations**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

P r o h l a š u j i ,

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

V Praze dne 13.května 2012

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Ivaně Šnýdrové CSc. za cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytla.

## Abstrakt

Cílem mé práce je vytvoření komplexního pohledu na problematiku komunikace v organizaci a zdůraznění její důležitosti pro fungování organizace a naplňování jejích strategických cílů. Práce představuje možné interpretování komunikace v organizaci a zaměřuje se při tom na zásadní momenty využívání komunikace v organizaci a dopady neefektivní komunikace na spokojenost zaměstnanců a jejich život v organizaci.

K vypracování této práce jsem použila metodu kompilace a komparace odborné literatury a metodu expertních rozhovorů, které ukazují stav interní komunikace ve dvou vybraných organizacích a dokazují jednostranné vnímání komunikace v rámci organizace.

První část práce podrobně rozebírá vlastnosti jednotlivých forem komunikace, jejichž znalost je velmi důležitým základem pro další studium problematiky komunikace v organizacích. Tato část práce popisuje také zásady aktivního naslouchání, které bývá velmi často opomíjeno jako součást komunikačních dovedností.

Druhá část práce se věnuje možným interpretacím a dělením komunikace v organizacích v odborné literatuře a podrobně zpracovává problematiku interní komunikace a jejích dílčích částí.

Další část práce přináší pohled na komunikaci ve vztahu manažera a zaměstnance. Tento pohled na komunikaci v organizacích je velmi často v odborné literatuře i praxi opomíjen, ačkoliv právě zaměstnanci, jejich angažovanost a loajalita jsou klíčovými faktory fungování a úspěchu organizace. Nevhodně nastavená strategie interní komunikace a zejména nedostatečné komunikační dovednosti manažerů mají velmi negativní vliv na spokojenost zaměstnanců a tím i na jejich angažovanost, loajalitu a výkon.

Čtvrtá část práce se věnuje koučování jako možnému nástroji manažerské práce, jeho charakteristikám, přínosům a možnostem využití.

Pátá kapitola se zaměřuje na krizovou komunikaci. Přináší její definici, charakteristiky a hlavní zásady. Hlavním cílem této části práce je pohled na interní krizovou komunikaci, která je velmi často opomíjena a upozaděna na úkor komunikace s médii a veřejností. Dále se

tato část věnuje vzniku krizových situací, jejichž zdrojem jsou zaměstnanci, a kterým lze předcházet účinnou komunikací.

Poslední část práce obsahuje závěry a shrnutí expertních rozhovorů a možná doporučení ke zlepšení stavu komunikace v organizacích. Rozhovory potvrdily, že organizace vnímají komunikaci v organizaci zejména jako komunikaci externí, která buduje značku a pověst organizace. Méně se jí již věnují komunikaci interní a nejmenší důležitost přikládají komunikaci ve vztahu manažera a zaměstnance, kterou nevnímají jako rovnocennou a stejně významnou součást komunikace v organizaci.

### ***Klíčová slova***

Verbální komunikace, nonverbální komunikace, aktivní naslouchání, zpětná vazba, interní komunikace, motivace, řízení změn, řízení výkonu, konflikt, koučování, krizová komunikace

## **Abstract**

This thesis aims to offer a comprehensive view of corporate communication while emphasizing its importance for everyday life of corporations and achievement of their strategic targets. The thesis introduces potential interpretations of corporate communication with the main focus on key moments of corporate communication as well as on consequences non-effective communication has on employee satisfaction and their life in the corporation.

In the thesis I opted for the method of compilation and comparison of professional literature along with expert interviews which reveal the quality of internal communication in two selected corporations and prove one-sided view of communication inside corporations.

The first part of the thesis provides a detailed look at characteristics of individual communication forms, knowledge of these characteristics being the cornerstone of further research in corporate communication. Besides, this part also describes the principles of active listening, a skill which is frequently omitted from the communication skill list.

The second part deals with potential interpretations and divisions of corporate communication in professional literature and offers a thorough account of internal communication and its individual aspects.

The following part looks at communication between managers and employees. This aspect of corporate communication is frequently neglected both in professional literature and in practice, despite the employees, their involvement and loyalty being the key factor for operability and success of corporations. Unsuitable internal communication strategies and insufficient communication skills of managers in particular have a very negative impact on employee satisfaction and consequently on their involvement, loyalty and performance.

The fourth part presents coaching as a potential tool for managerial work, its characteristics, contributions and possibilities of application.

The fifth chapter focuses on crisis communication. It provides its definition, characteristics and main principles. The main target of this chapter is to introduce internal crisis communication, which often tends to be neglected in favour of communication with the media

and public. Further, this part focuses on crisis situations which are created by employees and which effective communication might prevent.

The last part offers conclusions and summaries of expert interviews and recommendations for improving communication in corporations. The interviews confirmed that corporations mostly view communication as a third party issue which helps build up brand image and company reputation. Less attention is paid to internal communication; communication between managers and employees is viewed as the least important, not forming an equivalent and significant part of corporate communication.

### ***Keywords***

Verbal communication, nonverbal communication, active listening, feedback, internal communication, motivation, change management, performance management, conflict, coaching, crisis communication

# Obsah

Abstrakt.....	4
Klíčová slova.....	5
Abstract.....	5
Keywords.....	7
0 Úvod.....	10
1 Úvod do teorie komunikace.....	12
1.1 Zásady komunikace.....	12
1.2 Principy efektivní komunikace.....	14
1.3 Paralingvistické znaky komunikace.....	16
1.3.1 Práce s hlasem a cvičení hlasového projevu.....	16
1.3.2 Pestrost vyjadřování a slovní zásoba.....	18
1.4 Efektivní využití komunikačních kanálů.....	19
1.5 Nonverbální komunikace.....	19
1.5.1 Postoj, chůze a způsob sezení.....	20
1.5.2 Ruce a gesta.....	22
1.5.3 Obličej a mimika.....	23
1.5.4 Proxemika.....	23
1.5.5 Komunikace zevnějškem.....	24
1.6 Aktivní naslouchání.....	25
1.6.1 Fáze naslouchání.....	26
1.6.2 Techniky aktivního naslouchání.....	27
1.6.3 Možnosti zlepšení schopnosti aktivně naslouchat.....	27
1.7 Shrnutí.....	29
2 Komunikace v organizaci.....	30
2.1 Interpretace komunikace v rámci organizace.....	30
2.2 Strategie interní komunikace.....	32
2.3 Shrnutí.....	41
3 Význam komunikace v práci manažera.....	41
3.1 Motivace.....	42
3.2 Řízení změn.....	45
3.3 Řízení pracovního výkonu.....	47
3.3.1 Řízení podle cílů.....	48
3.4 Řízení konfliktů.....	49
3.4.1 Způsoby řešení konfliktu.....	50
3.5 Shrnutí.....	53
4 Koučování jako styl manažerské práce.....	54
4.1 Zpětná vazba.....	55
4.2 Hlavní přínosy koučování.....	56
4.3 Shrnutí.....	57
5 Krizová komunikace.....	57
5.1 Krizový audit.....	58



5.2	Vliv nedostatečné komunikace se zaměstnanci na vznik krize.....	58
5.3	Cílové skupiny krizové komunikace.....	59
5.4	Interní krizová komunikace zaměřená na zaměstnance .....	59
5.5	Shrnutí.....	61
6	Expertní rozhovory.....	62
6.1	Stručné shrnutí rozhovoru v organizaci „X“ .....	62
6.1.1	Závěr a konkrétní doporučení .....	63
6.2	Stručné shrnutí rozhovoru v organizaci „Y“ .....	64
6.2.1	Závěr a konkrétní doporučení .....	65
7	Závěr .....	66
8	Soupis bibliografických citací.....	68
	Příloha A: Struktura expertního rozhovoru.....	73

## 0 Úvod

Pro zpracování své diplomové práce jsem zvolila problematiku komunikace v organizacích. Toto téma jsem zvolila zejména proto, že se domnívám, že komunikaci je v organizacích věnována velmi malá pozornost a přikládána malá důležitost, ačkoliv je jedním z klíčových nástrojů k ovlivňování spokojenosti, loajality, angažovanosti a výkonu zaměstnanců. Všechny tyto aspekty v důsledku ovlivňují fungování celé organizace, naplňování jejích strategických cílů a zároveň její pověst.

Dalším důvodem ke zpracování této problematiky je současný stav odborné literatury, zejména česky psané, popisující komunikaci v organizacích. Pozornost je v této oblasti zaměřena zejména na komunikaci s médii a veřejností, která je považována za nejsilnější nástroj k ovlivňování pověsti a postavení organizace na trhu. Interní komunikaci se odborná literatura věnuje o poznání méně a absentují v ní možné dopady nevhodného nastavení komunikační strategie.

V souvislosti s problematikou komunikace v organizacích je v odborné literatuře i některých organizacích zcela opomíjena komunikace ve vztahu manažera a zaměstnance. Z tohoto důvodu jsem i tento možný pohled na komunikaci v rámci organizace zařadila do své práce. Pokouším se tak o ucelený přehled všech možných interpretací komunikace v organizaci, činností v rámci organizace, jejichž základem je účinná komunikace, a které ovlivňují život jedince v organizaci a možností, jak pomocí komunikačních dovedností zlepšovat výkony zaměstnanců a následně výkon celé organizace.

V neposlední řadě je mým cílem poskytnout podpůrný materiál jedincům, kteří chtějí pro své studium či praxi získat komplexní pohled na problematiku komunikace, najít potenciál a způsob rozvoje svých komunikačních dovedností a mít možnost vidět vztah mezi komunikačními dovednostmi a výsledky činností v rámci organizace.

Práce je rozdělena do šesti kapitol, které jsou dále členěny na dílčí podkapitoly. Ty spolu velmi úzce souvisí a tvoří tak provázání jednotlivých témat.

První kapitola této práce popisuje základní charakteristiky a principy efektivní komunikace. Pozornost je zde věnována zejména nonverbálním projevům komunikace a aktivnímu naslouchání, které je velmi důležitou a často opomíjenou součástí komunikačních dovedností.

Druhá kapitola se zabývá komparací možných interpretací komunikace v organizaci, které se nejčastěji objevují v odborné literatuře. Kapitola také podrobně rozebírá problematiku interní komunikace, její strategii, nástroje a strukturu.

Tématem třetí kapitoly je význam komunikace v práci manažera. Důraz je zde kladen zejména na vliv komunikačních dovedností na úspěch klíčových činností manažera, které ovlivňují motivaci, spokojenost, loajalitu, angažovanost a výkon zaměstnanců. Pozornost je věnována způsobům motivace vycházejícím z individuality každého jedince, řízení změn, konfliktů a pracovního výkonu.

Na problematiku řízení pracovního výkonu velmi úzce navazuje čtvrtá kapitola, která se věnuje koučování jako možnému nástroji práce manažera, kterým lze zlepšit vlastní výkony i výkony svých podřízených. Klíčovou dovedností je poskytování pozitivní zpětné vazby, která je v rámci této kapitoly podrobněji rozebírána.

Pátá kapitola se věnuje krizové komunikaci a predikci krizových situací a je zaměřena zejména na vztah krizové komunikace a zaměstnance. Interní krizová komunikace zaměřená na zaměstnance je v odborné literatuře často opomíjena a upozaděna na úkor externí krizové komunikace s médii a veřejností. Jedna z podkapitol se blíže věnuje krizím, jejichž zdrojem jsou zaměstnanci, a kterým lze předcházet právě účinnou komunikací.

Poslední kapitola je výstupem a stručným shrnutím expertních rozhovorů, které se mnou vedli odborníci dvou organizací, jejichž oborem je energetika. Rozhovory potvrdily nerovnováhu v pozornosti věnované externí a interní komunikaci, nicméně zároveň dokázaly, že některé organizace si již důležitost komunikace se zaměstnanci uvědomují a snaží se pracovat na jejím rozvoji.

Tyto rozhovory doplnily a podpořily další metody využívané při psaní této práce, tedy metodu kompilace a komparace.

Mé poděkování patří doktorce Šnýdrové za odborné vedení a cenné rady, které mi během psaní této práce poskytla.

# 1 Úvod do teorie komunikace

Komunikace jako druh sociální interakce znamená předávání nebo vzájemnou výměnu informací. Má jasně danou strukturu složenou z pěti základních prvků, které ve svém modelu názorně ilustroval H. D. Lasswell. Ten mezi tyto prvky řadí osobu, která vysílá sdělení (komunikátor), osobu, která je přijímá (recipient), obsah těchto sdělení (komuniké), prostředky použité k jejich přenosu a jejich výsledný účinek (Wróbel, 2008, s. 113). Prostředkem komunikace jsou slova, gesta a chování obecně. Komunikaci lze rozdělit do tří základních forem. První z nich je verbální komunikace, která je díky využívání jazyka a artikulace specificky lidským způsobem dorozumívání a je uskutečňovaná pomocí mluvené nebo psané řeči. Dalším faktorem ovlivňujícím podobu komunikace jsou paralingvistické znaky, které doplňují a podporují verbální podobu sdělení pomocí práce s hlasem. Třetí formou je komunikace nonverbální, někdy též označovaná jako „řeč těla“. Nonverbální komunikace v sobě zahrnuje výraz, vokalizaci a veškeré projevy chování (Nakonečný, 2009, s. 288–289). Paralingvistickým znakům a nonverbální komunikaci se blíže věnuji v následujících částech této kapitoly.

## 1.1 Zásady komunikace

Komunikace je procesem akomodace. Součástí schopnosti účinně komunikovat je umět identifikovat komunikační signály druhé osoby a pracovat s nimi. Naučit se rozpoznat a interpretovat signály je důležité nejen v běžné komunikaci, ale také při komunikaci s odlišnými kulturami, jelikož právě zde dochází velmi často k chybným interpretacím jednotlivých signálů. Každá kultura má jiné signály nebo stejným signálům přisuzuje zcela jiný význam. Jednou z teorií, která se zabývá přizpůsobováním, je teorie komunikační akomodace. Zjednodušeně lze říci, že pro dosažení větší efektivity komunikace je třeba přizpůsobit styl řeči posluchačům.

Komunikace je vždy balík sdělení, jehož jednotlivé části není možné od sebe oddělit. Každé sdělení má složku verbální a nonverbální, které by měly v ideálním případě působit synergicky, vzájemně se posilovat a podporovat. Tuto skutečnost posluchač nevnímá nijak silně, dokud nejsou obě složky v rozporu. Potom působí sdělení nedůvěryhodně a často je posluchačem vnímáno negativně (DeVito, 2001, s. 28–30).

Komunikace má vztahovou a obsahovou rovinu. To je velmi často problémem například komunikace mezi muži a ženami nebo vedoucími zaměstnanci a jejich podřízenými. Řeč může mít pro člověka dva významy, denotativní, objektivní, který je dán konsensem a je tedy všeobecně znám nebo konotativní, subjektivní, který tvoří zejména emociogenní asociace (Nakonečný, 2005, s. 75). Muži se často pohybují pouze v obsahové rovině a přisuzují řeči převážně denotativní význam. U žen je to právě naopak. Problémem komunikace v zaměstnání může být opět kladení důrazu pouze na jednu rovinu komunikace, příliš autoritativní nebo naopak příliš liberální přístup. Pokud chce jedinec úspěšně a efektivně komunikovat, vyjednávat či řešit konflikty, měl by věnovat dostatečnou pozornost rovině obsahové i vztahové.

Každá z forem komunikace vychází z určité potřeby a sleduje konkrétní cíl. Ten se často liší napříč kulturami a společnostmi. Obecně lze však říci, že ke společným cílům komunikace patří výměna informací, ovlivňování chování druhých lidí a ovlivňování vztahu mezi jedinci i k vlastní osobě (Vymětal, 2008, s. 24).

Jednou ze základních vlastností komunikace je její nevyhnutelnost, která se projevuje neustálým dobrovolným i nedobrovolným vstupováním do sociálních interakcí a procesů komunikace a řešením velkého množství očekávaných i nečekaných situací. Další vlastností komunikace je nevratnost, kterou je nutné si uvědomovat například při řešení konfliktních situací. Každá komunikace je zároveň neopakovatelná. Není možné zopakovat naprosto stejnou konverzaci. Dochází například ke změně podoby okolního prostředí, nálady, klimatu, rozpoložení komunikujících osob nebo verbální či nonverbální složky komunikace (DeVito, 2001, s. 33–34).

Pro úplnost je nutné dodat, že pro schopnost efektivně komunikovat je nutné znát také role, ve kterých se může komunikující osoba vyskytnout a různé aspekty ovlivňující proces

komunikace zevnitř i zvnějšku. Vybíral (2000, s. 29) uvádí výčet základních typů komunikace podle rolí, ve kterých komunikující osoby vystupují. Mezi ně patří intimní, vzájemná komunikace v soukromí, jednostranně řízená komunikace mimo soukromí (například přijímací pohovor), komunikace v malé, primární skupině, komunikace člověka na veřejném prostranství anonymní či exponovaná před zraky veřejnosti, komunikace v organizaci, při obchodování, prostřednictvím masmédií, interkulturální či aranžovaná komunikace ve filmu či v divadelní inscenaci. Vybíral (2000, s. 31–37) se dále zabývá kontextovými modalitami, které jsou základními prvky kontextu a situace komunikační výměny. Komunikace je ovlivněna zejména časem, prostorem, významovou závažností, emocemi, vztahovými proměnnými, vztahovým rámcem a existencí kontinuity, jíž je komunikace součástí. Ačkoliv všechny výše zmíněné modalitty shledávám důležitými, za stěžejní považuji modalitty vztahové, modalitu významu a přítomnost emocí. Domnívám se, že v řadě rozhovorů bývají právě tyto prvky opomíjeny a lidé je neberou příliš v úvahu při volbě komunikační strategie.

Téměř každá komunikace je tvořena šesti složkami, mezi které patří obsah, vztah k tomuto obsahu, vztah ke komunikačnímu partnerovi, emoce, další atributy sebe sama a představa, jak bude komunikace pokračovat. Roli zde hraje i sympatie či antipatie. Každá komunikační výměna utváří určitý typ vztahu mezi komunikujícími. Pokud je tento vztah již předem nějak vytvořen, ovlivňuje průběh komunikačního aktu (Vybíral, 2000, s. 34).

## **1.2 Principy efektivní komunikace**

Jako mnoho dalších procesů má i komunikace své principy, jejichž dodržování zajišťuje její efektivitu. Adair (2004, s. 52–67) mezi ně řadí princip srozumitelnosti, jasnosti, jednoduchosti, živosti, přirozenosti a stručnosti. Srozumitelnost projevu lze zajistit volbou vhodného stylu řeči a slovní zásobou, zřetelným uvažováním a vyvarováním se nejednoznačných poznámek. Princip jednoduchosti navazuje na princip srozumitelnosti, protože činí řeč snadněji pochopitelnou. Úkolem řečníka při naplňování principu jednoduchosti je činit řeč skrze její uspořádání, obsah a používaný styl jazyka méně

komplikovanou. Velmi důležitý pro motivaci posluchačů k soustředěnému poslechu je princip živosti. Jeho dodržování dělá projev zajímavý, atraktivní, strhující a zejména názorný. Řečník by měl svým projevem šířit energii a entuziasmus, být kreativní, používat metafory a vizualizace a v neposlední řadě přesvědčit posluchače o svém upřímném zájmu o sdělovaný obsah a zejména o ně samé. Z toho plyne podstata dalšího principu, kterým je princip stručnosti. Pokud se řečník skutečně zajímá o posluchače, jejich pozornost, zájmy a pocity, je nutné, aby mluvil jasně, stručně a nezahlocoval je přílišnými a v dané situaci nepodstatnými detaily. Definování zásad a principů komunikace pomáhá zajistit její efektivitu, nicméně je potřebné nakládat s nimi adekvátně. Jejich využívání nesmí být na úkor přirozenosti řeči a projevu. V ideálním případě je řečník obeznámen se všemi principy efektivní komunikace, snaží se je dodržovat a podávat maximální výkon, nicméně rozhodujícím principem, kterým se řídí, je jeho přirozenost.

Dalším možným vymezením prvků efektivní komunikace je definování jejich sedmi „C.“ Mezi ně patří důvěryhodnost (credibility), kontext (context), obsah (content), jasnost (clarity), kontinuita a konzistence (continuity and consistency), kanály (channels) a zdvořilost (courtesy) (Reddi, 2009, s. 44–45).

Efektivní komunikace vzniká v prostředí důvěry, proto je nutné, aby řečník působil na posluchače důvěryhodně a přesvědčil ho o svých znalostech v oblasti, o které hovoří. Tato oblast, tedy obsah komunikace předurčuje posluchače, proto pro něj musí mít dostatečný význam. Dále by měl řečník pro zlepšení komunikace a zvýšení její efektivitě ověřovat, zda mají slova, která používá stejný význam i pro jeho posluchače, dávat sdělované informace do souvislostí, zajišťovat jejich plynulost a využívat pro jejich přenos vhodné kanály, protože každý z nich má jiný efekt a je vhodný pro sdělování pouze některých informací. Posledním, neméně důležitým principem, je zdvořilost, která souvisí s tónem řeči a celkovým dojmem, který řečník ve svém posluchači vzbuzuje. Pokud řečník svým projevem posluchače irituje, působí na něj arogantně nebo nepříjemně, komunikace nemůže být efektivní.

### **1.3 Paralingvistické znaky komunikace**

Při komunikačním aktu působí mluvčí na obě hemisféry posluchačova mozku, tedy i na emoční složku vnímání. Ta je ovlivňována právě hlasem. V našem prostředí ještě není hlasovému projevu věnována taková pozornost jako v západních zemích, nicméně je velmi pravděpodobné, že se tato skutečnost do budoucna změní. Podle hlasu a způsobu řeči můžeme v mnohých zemích poznat i sociální status a výši vzdělání komunikujícího (Špačková, 2009, s. 76–78). Jak uvádí Sperandio (2008, s. 67), hlasová část ústní komunikace tvoří přibližně třicet osm procent míry upoutání pozornosti. Z tohoto důvodu ve své práci věnuji celou podkapitolu právě hlasu a jeho používání.

Hlas, jeho vznik a fungování jsou otázkou fyziologie člověka a biologie, proto se tomuto pohledu na hlasový projev nebudu v rámci této práce blíže věnovat. Ráda bych ale zdůraznila, že jako většina činností, se dá i hlasový projev nacvičit. Existují různá dechová a artikulační cvičení, která ho pomáhají zdokonalit. Právě oblastem, které jsou pro efektivitu ústní komunikace velmi důležité a dají se nacvičit a ovlivnit se věnuji v následující části své práce.

#### **1.3.1 Práce s hlasem a cvičení hlasového projevu**

Základním prvkem práce s hlasem je jeho modulace. Pro vzbuzení zájmu posluchače je nutné naučit se nastavit správně sílu a barvu hlasu. Je třeba přizpůsobit se vnějšímu okolí, případným šumům a rušivým elementům, svému posluchači a mnohým dalším faktorům. Příliš tichý projev nutí posluchače k přílišnému soustředění, které v další fázi způsobí ztrátu zájmu o komunikovaný obsah. Příliš hlasitá řeč na začátku posluchače zaskočí a získá jeho pozornost, nicméně po chvíli začne působit agresivně a posluchač se uzavře. Používat silný hlas ale neznamená mluvit hlasitě. „V horní části spodní třetiny hlasového rozsahu se nachází poloha, kterou nazýváme hlavním (základním) tónem (v odborné literatuře se často užívá pojmu indiferentní poloha). V uvolněných situacích lidé mluví v této poloze. Jde o polohu, ve které můžeme mluvit s minimální námahou a nároky na dech.“ (Allhoff, Allhoff, 2008, s.



32) Zvýšením se hlas následně dostane do pronikavé polohy, která signalizuje přepínání hlasivek. To má negativní vliv na naše zdraví a zároveň na posluchače, jelikož hlas zní v této poloze chraplavě a zkresleně a může tak dojít k nepochopení komunikovanému obsahu (Sperandio, 2008, s. 42–43).

Druhou oblastí ve studiu hlasového projevu je intonace. Ta je velmi důležitá, jelikož nevýrazný hlas a monotónnost způsobují ztrátu pozornosti a zájmu a brání tak efektivní komunikaci. Je nutné pracovat na tom, aby intonace pomáhala zdůrazňovat a umocňovat působení sdělení. Pomocí intonace lze ovlivnit vnímání posluchače a dát komunikovanému sdělení emocionální náboj.

Neméně důležitá, než intonace je artikulace, jejíž uvědomění si je spolu s dobrým stavem artikulačních orgánů předpokladem správné výslovnosti. Chybným tvořením hlásek může dojít například k ráčkování, které mohou posluchači vnímat obzvláště rušivě a může tak opět dojít ke ztrátě účinku komunikace (Šmajsová Buchtová, 2010, s. 44).

Dalším velmi důležitým faktorem je rychlost řeči. Pokud je projev příliš rychlý, posluchači nerozumí a následně přestávají vnímat sdělované informace. Pokud je řeč naopak příliš pomalá, posluchači začínají ztrácet zájem a jejich pozornost upadá. S rychlostí mluveného projevu velmi úzce souvisí také správné užívání a dodržování přestávek v řeči. Ty jsou velmi důležité, protože podobně jako intonace dodávají řeči potřebnou vážnost. Pomocí přestávek můžeme obnovit pozornost posluchače, upozornit jej, že přijde důležitá informace, kterou je třeba si zapamatovat nebo můžeme řeči dodat napětí. V neposlední řadě dáváme přestávkou posluchačům možnost vstoupit nám do hovoru a reagovat, aniž by byla porušena pravidla slušného chování. Pauzou, jak uvádí Hertzler (2006, s. 21), dává komunikující najevo, že dokončil myšlenku nebo logický celek své řeči.

Se vším výše zmíněným a zejména s přestávkami v řeči souvisí také užívání interpunkce v ústní komunikaci, ve které velmi často absentuje. Jak uvádí Jamesová (2000, s. 104), je třeba naučit se zdůrazňovat důležitá slova a části svého projevu. Vynecháním interpunkce se stává řeč pro posluchače jednotvárnou. To způsobí ztrátu jeho zájmu a pozornosti a komunikující jedinec tak nenaplní cíl, kterého měl pomocí řeči dosáhnout. Vedle vlivu, který má vynechání interpunkce na posluchače, nelze opomenout také vliv na zdraví řečníka. Ten je po chvíli

projevu bez interpunkce unavený, bez dechu a jeho hlas se stává hrubým a chraplavým (Hertzer, 2006, s. 21). Takový hlas je opět nepřijemný pro posluchače.

### 1.3.2 Pestrůst vyjadřování a slovní zásoba

Posledním aspektem hlasové části ústní komunikace, který bych zde ráda zmínila, je slovní zásoba a užívání literárních a odborných výrazů. Bohatá slovní zásoba umožňuje pojmenování téhož předmětu mnoha synonymy, která se liší významovým odstínem nebo slohovým zabarvením (Šmajsová Buchtová, 2010, s. 126). Jednotlivým předmětům tak lze dávat různé konotace a stupně. Je možné výrazy zjemňovat či naopak zvýrazňovat podle kontextu.

Některé skutečnosti nejsou sdělovány přímo, ale pomocí nejrůznějších přirovnání. Ta mohou být velmi zábavná, kreativní a prozrazují mnohé o fantazii jejich autora. Je třeba naučit se aplikovat výše zmíněné principy srozumitelnosti a názornosti komunikace a volbu přirovnání přizpůsobit osobnosti posluchače.

Kromě přirovnání je možné projev ozvláštňovat také používáním dalších prostředků. Aforismy, přísloví, rčení a citáty znamenají, pokud jsou používány s rozvahou, zpestření projevu, zejména protože působí svým vtipem a moudrostí, jsou přiléhavé a názorné a pokud jsou neotřelé, vzbudí u posluchače zájem a pomohou udržet jeho pozornost. Často je potřebné naopak zmírnit dopady komunikovaného obsahu. V tomto případě lze použít například eufemismy, tedy zjemnělé výrazy.

„Jedním z nejvýraznějších jazykových prostředků je metafora. Lze jí vyjádřit věci, které by se jinak vyslovit nemohly, a pokud ano, tak jen za cenu velmi silného odporu posluchačů.“ (Flume, 2008, s. 112) Při vytváření metafor dochází ke kombinaci významově vzdálených výrazů na základě jejich vnější podobnosti a tím ke zpestření a ozvláštňování komunikovaného obsahu.

## **1.4 Efektivní využití komunikačních kanálů**

Každý jedinec je typický svou individualitou. Ta se projevuje i v jeho vnímání. Při komunikaci se širším publikem, je třeba počítat s přítomností všech typů posluchačů. Ty lze rozdělit do třech základních typů: auditivní, vizuální a kinestetický typ (Sperandio, 2008, s. 54). Při komunikaci s auditivním typem partnera musí znít hlas komunikující osoby příjemně a být dostatečně modulovaný (Sperandio, 2008, s. 54). Volbou slov je třeba působit na sluch partnera, užívat lze například slovesa znít, skřípat a další (Flume, 2008, s. 106–107). Pro získání pozornosti vizuálního typu posluchače, je nutné volit vizuální pomůcky k podpoře komunikovaného obsahu. Nejčastějšími vizuálními pomůckami jsou grafy, schémata, filmy či fotografie. Při volbě slov je dobré klást důraz na výrazy, které názorně vyjadřují obsah a jsou snadno představitelné. Mezi vizuální řečnické obraty patří například spojení „úhel pohledu“ či „nikdo do této věci nevidí.“ (Flume, 2008, s. 104–106) Kinestetický typ posluchače zaujme řečník, který doplňuje obsah sdělení pohybovými projevy. Například se během hovoru zvedne, aby něco ukázal, případně používá prsty na ruce při výčtu možností, gestikuluje, nezanedbává mimiku a podobně (Sperandio, 2008, s. 55). Flume (2008, s. 107–108) doporučuje používat slova jako cítit, tlak, čistý a další.

## **1.5 Nonverbální komunikace**

Nonverbální komunikace je atraktivní a často diskutovanou problematikou, proto jí mnoho lidí přisuzuje zásadní význam. S její pomocí lze získat cenné informace o pocitech jedinců, s nimiž vstupujeme do vzájemné sociální interakce, nicméně není tak přesná jako komunikace verbální a je velmi těžko interpretovatelná. V odborné literatuře lze nalézt mnoho rad a návodů k jejímu dekódování podle určitých projevů. Ty nelze při interpretaci generalizovat, protože každý jedinec je zcela individuální a má specifické chování a způsoby projevování emocí. Proto je vhodné posuzovat nonverbální projevy pouze jako doplňkové informace.

Nonverbální komunikace může mít ke komunikaci verbální v různých případech odlišný vztah. Nonverbální část sdělení může opakovat nebo zesilovat část verbální, být s ní vědomě či nevědomě v rozporu, klást důraz na její doplnění, regulovat ji nebo na ni reagovat vyjádřením pocitů (Vymětal, 2008, s. 55).

Jak bylo výše zmíněno, slova nejsou jediným nositelem sdělení. Existuje mnoho projevů člověka, které o něm prozradí velké množství informací, aniž by cokoliv řekl. Patří mezi ně postoj a držení těla, způsob chůze, gesta, mimika, využívání prostoru a doteků při komunikaci nebo například úprava zevnějšku.

### **1.5.1 Postoj, chůze a způsob sezení**

Dobry, nebo špatny postoj je viditelny již z dálky a je okamžitě zaregistrován emocionální částí mozku pozorovatele. Je nápadnější, než ostatní nonverbální projevy, jelikož zapojuje celé tělo. Pracovat na svém postoji je velmi důležité, protože výzkumy ukazují, že osoby s dobrým držením těla jsou vnímány jako ambicióznější, populárnější, inteligentnější a přátelštější. Optimální postoj je dle Tegzeho (2003, s. 199) přirozeně vzpřímený. Jeho hlavními znaky jsou narovnaná páteř, přirozeně posazená pánev a ruce volně spuštěné podél těla. Hlava, krk, páteř, pánev a nohy jsou v jedné linii.

„Náš vnitřní postoj – pocity a emoce – se projevuje na vnějším postoji – na našem těle a fyziognomii. Řeč těla ukazuje v nejjemnějších odstínech, jak se někdo cítí.“ (Bilinsky, 2011, s. 135) Proces ovlivňování vnějšího a vnitřního postoje je oboustranný. Na našem postoji je patrná například nervozita, nálada, vztah ke komunikačnímu partnerovi či posluchačům.

Charakteristickým rysem každého člověka je jeho chůze. Chůze je zcela individuálním projevem a je možné podle ní daného jedince i na dálku rozpoznat (Vymětal, 2008, s. 57). Styl chůze vypovídá mnohé o povaze a vlastnostech dané osoby. V úvahu je dle Tegzeho (2003, s. 228) třeba brát možnost změny chůze v závislosti na aktuálním rozpoložení nebo existenci případných ortopedických problémů.

Obečně můžeme způsob chůze rozdělit dle Jamesové (2000, s. 63–64) do šesti kategorií. První z nich je pasivní chůze, charakteristická sklopenýma očima, shrbenými rameny, rukama v kapsách nebo zkříženýma na hrudníku. Dlouhé kroky, dupání, zaťaté pěsti a zamračený výraz značí agresivní chůzi. Pro roztržitou chůzi je typické popocházení sem a tam s rukama spojenýma v oblasti pasu. Dále se vyznačuje krátkými a rychlými kroky. Skákavé kroky, zdvižená brada, ruce v kapsách a ramena pohybující se houpavým pohybem jsou znakem arogantní chůze. Ta budí dojem, že člověk, který se takto pohybuje stále vyhlíží souhlas a obdiv. Člověk pohybující se zamyšleným stylem chůze má skloněnou hlavu, ruce spojené za zády a postupuje pomalými kroky v neustálém mírném předklonu. O dostatečné sebedůvěře svědčí asertivní styl chůze, který je typický rovnými zády, zdviženou hlavou, volně se pohybujícími pažemi a poměrně rychlými kroky (Jamesová, 2000, s. 63–64).

Posledním nonverbálním signálem, který zahrnuje celé tělo, je způsob sezení. Stejně jako chůze, vypoví i styl, jakým člověk sedí, mnoho o některých jeho charakterových vlastnostech a aktuálním vnitřním stavu. Borg (2004, s. 57–58) představuje několik základních nonverbálních projevů, které lze často pozorovat a jsou negativně vnímané okolím. Často diskutované křížení rukou a nohou, které je možné interpretovat jako znak obrany nebo odporu, nemusí být vždy vyjádřením právě těchto pocitů. V obou případech je vhodné tento projev u komunikačního partnera pozorovat a v případě potřeby s ním efektivně pracovat. Strach nebo pocit podřízenosti se projevuje například shrbenými zády při sezení. Naopak ruce spojené za hlavou mohou působit velmi nadřazeně až arogantně. Dalším nevhodným způsobem sezení, který uvádí Borg (2004, s. 58), je sezení na okraji židle s rukama opřenými o opěradla nebo kolena. Tento projev značí, že je jedinci v dané situaci nepříjemně a je připraven kdykoliv rychle odejít.

Z výše zmíněného vyplývá, že optimální způsob sezení je ten, při kterém sedí jedinec vzpřímeně na celé sedací ploše s nohama u sebe a rukama volně položenýma v klíně či na stole.

## 1.5.2 Ruce a gesta

Ruce rozvíjejí a prohlubují rozšiřování našeho „já“ do prostoru. Pomocí rukou si jedinec může vzít předmět, který chce nebo naopak odsunout ten, který nechce. Kromě rozšiřování „já“ do prostoru se ruce podílí také na jeho ovládnutí a obraně. V neposlední řadě umožňují ruce doplnění verbálního sdělení gestikulací. Gesta jsou však užitečná pouze ve chvíli, kdy jsou plně kontrolována a nejsou v rozporu s obsahovým sdělením (Jamesová, 2000, s. 51–52).

Vedle gest existují také ilustrátory, které zesilují verbální signály, afektivní projevy, které vyjadřují emoce například pomocí gest nebo mimiky, dále regulátory kontrolující a koordinující řeč druhé osoby a adaptéry, tedy gesta, která uspokojují nějakou individuální potřebu zaměřenou na sebe, na druhou osobu nebo na předmět (DeVito, 2001, s. 126).

Velmi zajímavým vztahem pro studium a zkoumání je vztah rukou a emocí. Pomocí rukou, gest a doteků lze vyjádřit důležité psychologické obsahy. Použitím rukou lze dát najevo například lásku, sílu, soucit nebo podporu. Ruka je nejčastějším nástrojem kontaktu se sebou samým i s druhými lidmi (Tegze, 2003, s. 252–253). Například stisku ruky při pozdravu je připisován velký význam a mnoho lidí se jím nechává silně ovlivnit. Pokud není stisk příliš slabý, ani silný a ruka není podána autoritativně shora, vytváří se základ pro navázání efektivní komunikace.

Komunikace pomocí doteků, nazývaná haptika, je jednou z nejstarších forem nonverbální komunikace. Doteky mají celou řadu významů. DeVito (2001, s. 141) uvádí pět nejdůležitějších. Dotek dle jeho názoru může být vyjádřením pozitivní emoce jako je například podpora nebo náklonnost. Často dotek vyjadřuje vedle náklonnosti také agresivitu. Pomocí doteku je možné ovládat nebo usměrňovat chování a pocity druhé osoby. Doteky mohou mít funkční podstatu, kdy jsou prováděny za účelem nějakého úkonu nebo rituální podstatu. Tyto doteky se týkají například pozdravů.

### 1.5.3 Obličej a mimika

Stejně jako v případě používání gestikulace, je i v mimickém projevu nutná umírněnost a soulad mezi obsahem a mimickým projevem. Obličej poskytuje velké množství nástrojů, jak reagovat a sdělovat informace beze slov. Pomocí mimiky lze vyjádřit celou řadu emocí, například radost, hněv, překvapení, strach nebo odpor. Za nejdůležitější části obličeje pro mimický projev považují oči a ústa. Oční kontakt, úsměv a pohyby úst jsou dle mého názoru nejlepšími nástroji k udržení pozornosti a ke vzbuzení zájmu u druhé osoby. Pomocí očního kontaktu a úsměvu je možné získat důvěru druhé osoby, dát jí najevo vlastní názor a emoce. Pro úsměv je velmi důležitá jeho upřímnost. Zkušený řečník okamžitě odhalí neupřímný úsměv, protože se neprojeví i na očích a zbytku výrazu.

Mimické projevy jsou velmi nebezpečné, jelikož je lze velmi těžko ovládat. Může tak docházet k úniku informací, které si jedinec nepřeje sdělit. Emoce a pocity jedince se okamžitě promítají do jeho výrazu a pohledu. Proto je mnohem těžší ovládnout mimiku než verbální projev.

### 1.5.4 Proxemika

„Proxemikou rozumíme vzájemné pozice dvou nebo více lidí ve společně sdíleném prostoru. Vzdálenost, kterou mezi sebou zaujímají, proměnlivost této vzdálenosti podle jejich pohybu v prostoru, kvalita a intenzita jejich vztahu a prožitkové obsahy vznikající v jednotlivých lidech, to vše je předmětem zájmu proxemiky.“ (Tegze, 2003, s. 335)

Pozice lidí v prostoru jsou ovlivňovány celou řadou faktorů. Podle vztahu osob můžeme definovat čtyři zóny, které jsou charakteristické vzdáleností mezi danými osobami. Pokud mají dva jedinci intimní vztah, pohybují se v intimní vzdálenosti do pětáctičtyřiceti centimetrů. V osobní zóně je vzdálenost od pětáctičtyřiceti do sto dvaceti centimetrů a je tedy stále možné se druhé osoby dotknout. Při obchodních a společenských setkáních se osoby vyskytují v zóně společenské, která se pohybuje v rozmezí od sto dvaceti centimetrů do tří set sedmdesáti

centimetrů. Největší odstup, více než tři sta sedmdesát centimetrů, je zachován v zóně veřejné, do níž se dostáváme například při prezentacích či konferencích (DeVito, 2001, s. 133). Každý člověk vnímá tyto zóny odlišně a má jejich individuální vymezení.

Prostorovou komunikaci dále ovlivňuje společenský status zúčastněných osob. Jedinci stejného postavení udržují menší vzájemný odstup než lidé postavení rozdílného. Příslušníci různých kultur rovněž zacházejí s prostorem a jeho využitím velmi odlišně. Dalším faktorem ovlivňujícím prostorovou komunikaci je její předmět. Pokud řeší dva lidé osobní věci, vzdálenost mezi nimi se zmenšuje. Také pokud jeden druhého chválí, je vzdálenost menší než v případě kritiky. V neposlední řadě je vzájemná vzdálenost ovlivněna věkem a pohlavím. Pro ženy a děti jsou například typické menší proxemické vzdálenosti. S věkem se proxemické vzdálenosti zvětšují (DeVito, 2001 s. 133–135).

### **1.5.5 Komunikace zevnějškem**

Kromě hlasu a gestikulačních prostředků je možné nonverbálně komunikovat také vlastním vzhledem. Na něm se podílí oděv, upravenost, popřípadě volba doplňků. Oděvem lze vyjádřit mimo jiné osobní individualitu a identitu, příslušnost k nějaké společenské skupině či status (Flume, 2008, s. 72). Oblečení a celkový vzhled člověka spoluutváří první dojem. Ačkoliv to často může znamenat velkou míru subjektivity v posuzování druhé osoby a přiřazování jí například charakterových vlastností, které ve skutečnosti nemá, vzhled člověka se stále hodnotí a posuzuje. Proto je třeba věnovat právě úpravě zevnějšku potřebnou pozornost, ačkoliv se to může jevit jakkoliv irelevantní.

Při volbě oděvu, účesu či doplňků, je třeba řídit se dvěma hlavními zásadami a ty vždy dodržovat. První z nich je zásada přiměřenosti z hlediska vnějšího rámce a příležitosti, druhá potom zásada přiměřenosti z hlediska obsahu přednášky či komunikace obecně (Flume, 2008, s. 73). Pro získání dostatečné pozornosti zaměřené na formální obsah sdělení, je dobré volit méně výrazné a extravagantní oblečení, jelikož by se mohlo stát zdrojem rozptýlení. Stejný



princip lze aplikovat i na volbu šperků a doplňků, popřípadě parfémů, které mohou působit velmi rušivě (Schott, 2002, s. 56).

## **1.6 Aktivní naslouchání**

Často opomíjenou, nicméně velmi důležitou součástí procesu komunikace a jednou z klíčových komunikačních dovedností, je aktivní naslouchání. Posloucháním druhých osob trávíme mnoho času, přesto je to schopnost, která se obtížně osvojuje. Ze čtyř základních komunikačních dovedností, mezi které patří mluvení, čtení, psaní a poslouchání, zabírá právě poslech padesát tři procent času v celkovém rozložení těchto činností v rámci komunikace. Proti tomu například mluvení zabírá pouhých šestnáct procent (Mikuláščík, 2010, s. 85–86).

Jak uvádí Jiřincová (2010, s. 47), hlavním účelem aktivního naslouchání je pomoci kontrolovat, zda mezi komunikujícími osobami nedochází k nedorozumění. Aktivní naslouchání ověří, zda posluchač pochopil správně to, co mluvčí řekl, popřípadě říci chtěl. Dalším přínosem je možnost vyjádřit svou pozorností při poslechu uznání hovořící osobě a podněcovat ji ke zkoumání svých myšlenek a emocí. To je zásadním úkolem všech jedinců, kteří chtějí pomocí komunikace dosahovat spokojenosti, angažovanosti a rozvíjení potenciálu svých kolegů nebo podřízených. Dostatečnou pozornost by měli věnovat osvojení schopnosti aktivně naslouchat zejména manažeři a kouči. Zásadám koučinku se blíže věnuje čtvrtá kapitola této práce.

DeVito (2001, s. 87–89) vymezuje několik základních vlastností, jejichž vzájemné propojení zajistí efektivitu naslouchání. Uvádí, že naslouchání by mělo být empatické a zároveň objektivní. Pokud chce jedinec porozumět myšlenkám hovořící osoby a tomu, co cítí, zapojuje při poslouchání a vnímání empatii, která je současně také nejpreferovanějším způsobem aktivního naslouchání. V některých případech je nutné empatii potlačit a naslouchat objektivně, zaměřit se pouze na obsah řeči. Aby byl proces naslouchání kompletní a efektivní, je nutné propojit empatii a objektivitu a najít mezi nimi potřebnou rovnováhu. Aktivní naslouchání musí být vyvážené také ve své kritičnosti. Jak uvádí Vymětal (2008, s. 47),

kritické poslouchání je vyšší stupeň pro získávání informací, který obsahuje například vyjadřování pochyb, oponování, vyvracení nebo kritizování. Osoba, která aktivně naslouchá by měla být otevřená všem informacím, které k ní jsou partnerem vysílány, nicméně by měla zároveň zapojit kritické uvažování a docházet k úsudku nebo hodnocení. Jako u předchozích vlastností, je i zde nutné oba přístupy propojovat a nacházet mezi nimi rovnováhu (DeVito, 2001, s. 88).

V ideálním případě je na prvním místě nezaujaté poslouchání, aby bylo možné zjistit, co se partner snaží skutečně sdělit a poté následuje vlastní úsudek a hodnocení. Tyto dvě vlastnosti, tedy nezaujatost a kritičnost, jsou typické například při studiu na vysoké škole. Tam studenti přijímají zprostředkované informace od přednášejících a zapisují si je, nicméně následně tyto informace analyzují, ověřují a utváří si své vlastní názory a postoje.

Existuje velmi málo sdělení, která mají jen jednu významovou rovinu. Není efektivní a dostatečné reagovat pouze na vnější rovinu komunikace, tedy na doslovný význam sdělení, protože tak dochází ke ztrátě příležitosti navázat kontakt s pocity a potřebami druhé osoby. Jak již bylo zmíněno, komunikace je „balík sdělení“, proto je potřebné věnovat dostatečnou pozornost všem významovým rovinám komunikovaného obsahu. Jen tak je možné zabránit úniku klíčových myšlenek (DeVito, 2001, s. 88–89).

### **1.6.1 Fáze naslouchání**

Proces naslouchání lze rozdělit do pěti fází, které na sebe vzájemně navazují. Každá z těchto fází má svůj jasný cíl. V první z nich dochází k přijímání všech vyslaných signálů. V této fázi je nutné vnímat nejen to, co bylo řečeno, ale také to, co naopak z určitého důvodu vyřčeno nebylo. Druhým krokem je dešifrování přijatých signálů. Dochází zde k dekódování obsahu sdělení, pochopení myšlenek a vnímání emoční roviny. Cílem třetí fáze je uložení všech získaných informací do paměti. Pro zajištění efektivity procesu jejich ukládání je klíčová rekonstrukce. Naslouchající jedinec si neukládá do paměti přesně reprodukováný obsah sdělení. Před uložením si ho v myšlenkách subjektivně přetváří podle toho, jak ho

vnímal a pochopil. Následuje shrnutí a vyhodnocení záměrů nebo návrhů a reakce. Ta má v procesu naslouchání dvě podoby. První z nich je reagování již během hovoru, kdy dáváme najevo, že posloucháme, vnímáme a chápeme. Druhou etapou je zpětná vazba, která následuje po ukončení hovoru. Může probíhat formou pokládání dotazů, vyjádření pochyb nebo naopak empatie a účasti (DeVito, 2001, s. 82–86).

### **1.6.2 Techniky aktivního naslouchání**

S jednotlivými fázemi procesu naslouchání jsou velmi úzce spojeny využívané techniky. Jejich vyváženost a kombinování zajistí vysokou efektivitu. Ani jedna z těchto technik není pominutelná. První technikou je parafrázování přijatého sdělení. Jeho hlavní účel spočívá v ověření správného pochopení informace, projevení zájmu a v motivování druhé osoby k dalšímu pokračování v hovoru. Druhou technikou, jejímž úkolem je vyjádřit pochopení a dát najevo účast, je empatie. S její pomocí vedeme hovořící osobu k objektivitě a ověřujeme si, zda správně chápeme její motivaci. Poslední technikou je kladení otázek. I používání této techniky má, podobně jako u obou předchozích, v partnerovi vzbuzovat dojem zájmu. Zároveň napomáhá k získání doplňujících informací, které jsou potřebné k zajištění dostatečné efektivitě naslouchání (Špačková, 2011, s.73–75).

### **1.6.3 Možnosti zlepšení schopnosti aktivně naslouchat**

Jiřincová (2010, s. 49–53) pro lepší představu uvádí příklady projevů, které je možné u jedince při aktivním naslouchání pozorovat a zároveň představuje několik rad, jak schopnost naslouchat zdokonalit. Pokud jedinec aktivně naslouchá, je lehce nakloněný dopředu a jeho držení těla je uvolněné. Vizualní kontakt je lidský, poslouchající povzbuzuje hovořícího úsměvy nebo pokyvováním hlavy, reaguje na jeho výzvy, nepřerušuje jej svými návrhy a radami a omezuje jiné rušivé elementy, například pohrávání si s různými předměty nebo

šustění papíru a podobně. Důležitým úkolem naslouchajícího je také průběžně v duchu rekapitulovat hlavní myšlenky sdělení.

Stejně jako při osvojování jiných dovedností, lze i u naslouchání definovat několik kroků, které vedou k jeho zdokonalení. Prvním z nich je naučit se pracovat se svou pozorností, bránit se rozptýlení a vyhýbat se všem rušivým prvkům. Způsobům, jak toho dosáhnout a zároveň zlepšit schopnost koncentrace se blíže věnuji v šesté kapitole této práce. Druhým důležitým krokem na cestě ke zdokonalení schopnosti aktivně naslouchat je naučit se pracovat se svými myšlenkami. Být schopen kontrolovat rychlost svého myšlení a jeho zaměření. Je nutné získat schopnost rozpoznávat hlavní myšlenky od zbytečných detailů. Další dílčí dovedností aktivního naslouchání je využívání rychlosti myšlení pro zajištění efektivity poslechu. Adair (2004, s. 79) uvádí, že dobrý posluchač dokáže kvalitu naslouchání zlepšit plným využitím rychlosti svého myšlení. To je až čtyřnásobně rychlejší než lidská řeč. Tato vlastnost je velkým přínosem, pokud ji využijeme k předvídání informací, které bude hovořící osoba sdělovat nebo k sumarizaci toho, co již bylo řečeno. Nevýhodou rychlosti našeho myšlení je její rušivý vliv na koncentraci jedince v případě, že není schopen své myšlenky ovládat a řídit. Pokud nejsou myšlenky cíleně zaměřovány na obsah, formu a význam sdělovaných informací, je naslouchání a následně celá komunikace neefektivní.

Závěrem bych ráda uvedla možná úskalí, jejichž znalost, pochopení nebo případně odstranění zamezí vzniku bariér efektivního naslouchání. Jedním z nich jsou nevědomé duševní rámce neboli emoční filtry, které nám pomáhají předvídat průběh různých situací, popřípadě nalézat jejich řešení. Emoční filtry jsou souborem našich pocitů, zájmů, předpokladů, očekávání, předsudků a postojů. Vlastní existence těchto filtrů není škodlivá, naopak jsou významnou součástí naší osobnosti a povahy. Jejich nebezpečí spočívá v jejich potlačování a neschopnosti si je uvědomovat. Následkem je zkreslené vnímání reality a unikání důležitých myšlenek partnerova sdělení (Rock, 2009, s. 103). Druhou možnou bariérou je „haló efekt“, kdy jedinec ještě nezačal mluvit, ale posluchač již dopředu ví, o čem celý hovor bude a že mu nepřinese žádné nové a zajímavé informace, proto je netrpělivý, nesoustředěný a poslouchá selektivně. Dalšími možnými bariérami mohou být nálepkování, jehož následkem slyší posluchač pouze ty informace, které jsou v souladu s představou, kterou

si o hovořícím učinil, asociování, při kterém posluchač srovnává vše, co slyší, se svými zkušenostmi a čtení myšlenek, kdy se posluchač domnívá, že ví, co si partner myslí a je přesvědčen, že neříká pravdu (Vymětal, 2008, s. 51).

## **1.7 Shrnutí**

Studium komunikace, jejího fungování a všech jejích aspektů, je velmi náročná činnost. Pokud chce jedinec, ať už vykonává jakoukoliv pozici, dosahovat svých cílů, pomoci druhým k dosažení jejich cílů, vést lidi, motivovat je a ovlivňovat tak jejich spokojenost, výkon nebo chování, je nutné, aby si osvojil zásady efektivní komunikace a neustále pracoval na svých komunikačních dovednostech. Jak bylo zmíněno výše, komunikace má mnoho podob a částí. Aby byla komunikace účinná, je potřebné zajistit soulad mezi všemi těmito částmi. Interpretování nonverbálních nebo paralingvistických prvků komunikace je velmi náročné a často chybné. Každý by měl najít určitou rovnováhu v posuzování jednotlivých částí komunikace a nenechat se příliš ovlivnit pouze některou z nich. Je velmi přínosné znát například projevy nonverbální komunikace a pracovat na jejich ovládnutí, nicméně zároveň je nutné přistupovat k nim s velkou pokorou a uvědomit si, že každý jedinec je neopakovatelný a zcela individuální. Proto nelze žádný projev interpretovat s úplnou jistotou.

Velmi často opomíjenou složkou komunikačních dovedností, je schopnost aktivně naslouchat. Aktivní naslouchání je mnohdy důležitější, než mluvení. Pokud se jedinec naučí aktivně naslouchat, je nejen dobrým společníkem, ale také získá velké množství informací a důvěru komunikačního partnera. A právě důvěra je stěžejní pro vznik efektivní komunikace.

Každý jedinec vstupuje denně do sociálních interakcí a účastní se mnoha rozhovorů. Většinu dne trávíme v zaměstnání, proto je velmi důležité, aby i v rámci organizace byly dodržovány zásady efektivní komunikace. Jen tak můžeme dosahovat dobrých výsledků, řešit všechny vzniklé situace, sdílet znalosti a informace, popřípadě úspěšně vést své týmy a vytvářet kulturu organizace.

## **2 Komunikace v organizaci**

Komunikace se v různých podobách vyskytuje v mnoha každodenních činnostech lidí, zejména pracovních, jelikož v zaměstnání, jak již bylo zmíněno, tráví převážnou část dne. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla pro zpracování problematiky komunikace v organizacích. Ta je velmi široká a lze ji interpretovat mnoha způsoby, které se zde pro úplnost pokusím představit. Poté se již zaměřím konkrétně na interní komunikaci, kterou osobně vnímám jako nejvhodnější způsob interpretace významu komunikace jako součásti organizace.

### ***2.1 Interpretace komunikace v rámci organizace***

Nejpřesněji lze dle mého názoru komunikaci v organizaci definovat vymezením jejích základních typů. Dle možnosti okamžité reakce a nutnosti využití pomůcek, dělíme komunikaci na přímou a zprostředkovanou. Dále lze komunikaci v organizaci dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní, tedy interní komunikaci, probíhající v mnoha podobách uvnitř organizace, se věnuji v následujících částech této kapitoly. Komunikace vnější, často označovaná jako marketingová, je zaměřena na důležité cílové skupiny vně organizace, například na klienty, zákazníky, dodavatele nebo na potenciální budoucí zaměstnance. Jejím hlavním úkolem je vedle komunikace s médii zajistit dobrou pověst organizace a její značky a ovlivňovat postoj, který k ní zaujímá veřejnost. Podle počtu účastníků lze komunikaci dělit na interpersonální, probíhající mezi dvěma jedinci, skupinovou, ve které vstupují členové skupiny, kteří jsou v danou chvíli na stejném místě, do vzájemné interakce a každý z nich se může vyjádřit nebo zapojit, a komunikaci masovou, typickou zejména pro velká shromáždění všech členů organizace, kde jsou předávána sdělení velkému počtu posluchačů. Podle existence či neexistence závazných norem a pravidel nejčastěji ukotvených v manuálech a etických kodexech lze komunikaci v organizaci dělit na formální a neformální (Tureckiová, 2007, s. 76–77).

Druhou možností je definovat typy komunikace podle směru, kterým se sdělení šíří. Tímto způsobem můžeme komunikaci dělit na horizontální, která má většinou neformální podobu a odehrává se bez vztahu nadřízenosti a podřízenosti mezi kolegy na stejné hierarchické úrovni a komunikaci vertikální, která může postupovat dvěma směry. Směrem dolů sdělují manažeři informace svým podřízeným, udělují jim příkazy a delegují úkoly. Velmi důležitá je v tomto typu komunikace pravidelnost, kterou lze vedle osobních schůzek podpořit i formou telefonního rozhovoru nebo elektronickou poštou, a důvěra, jejíž vznik lze zajistit přesností a jasností sdělovaných informací. Pomocí druhého typu vertikální komunikace sdělují zaměstnanci informace směrem nahoru svým nadřízeným nebo osobám postaveným výše v hierarchii organizace. K přenosu těchto informací slouží zprávy, reporty nebo například zlepšovací návrhy. Důležitým úkolem manažerů je v tomto případě přesvědčit zaměstnance, že není nutné mít obavu z reakce nadřízeného na informaci o neúspěchu (Dědina, Odcházel, 2007, s. 54–55).

Další možnou a dle mého názoru velmi detailní a obsáhlou interpretaci komunikace v organizaci představují Argenti a Forman (2002, s. 4–5). Ti definují komunikaci třemi způsoby. V prvním z nich popisují firemní komunikaci jako „hlas“ a představy, které o sobě organizace má v porovnání s okolním světem a které jsou reprezentované jejími zaměstnanci. Jedná se o pověst organizace, její reklamu, komunikaci mezi zaměstnanci uvnitř organizace, vztahy s investory, klienty, zákazníky a dodavateli, vztahy se zákonodárci a představiteli státních orgánů, řízení komunikace s médii a v neposlední řadě o krizovou komunikaci, kterou považují za velmi důležitou, a proto se jí blíže věnují ve čtvrté kapitole této práce. Druhou možností je definovat firemní komunikaci jako proces, ve kterém organizace využívá ke sdělování zpráv a informací klíčovými cílovými skupinám, tedy zaměstnancům, zákazníkům, investorům a dodavatelům, všechny dostupné a efektivní komunikační nástroje. V ideálním případě zde firemní komunikace vyjadřuje postoj organizace k předávanému sdělení nebo je vnímána jako soubor komunikačních návyků, se kterými se ztotožňují všichni její členové a vytváří tak dobré komunikační způsoby, které jsou přítomné ve všech komunikačních aktivitách napříč celou organizací. Třetím způsobem lze na komunikaci v organizaci nahlížet jako na její konkrétní produkty. Ty mohou vznikat v podobě interních sdělení, dopisů,

hodnotících a tiskových zpráv, internetových stránek, elektronické pošty nebo veřejných projevů. V případě této interpretace je komunikace v organizaci souhrnem všech sdělení a informací, které organizace vysílá interním i externím příjemcům. Aby byl komunikační proces s oběma těmito skupinami příjemců účinný, je nezbytná dobře definovaná a nastavená strategie firemní komunikace. Vzhledem k povaze, cílům a rozsahu této práce se dále blíže nevěnuji externí firemní komunikaci a její strategii, ale pouze komunikaci interní, jelikož za stěžejní prvek fungování organizace považují její členy. Dle mého názoru má právě strategie a podoba interní komunikace zásadní vliv na jejich práci a život v organizaci.

## **2.2 Strategie interní komunikace**

Při vytváření komunikační strategie je nutné pamatovat vždy na skutečnost, že zaměstnanci chtějí a potřebují získávat srozumitelné a ucelené informace o tom, co se jich bezprostředně týká a mít možnost se ke všem těmto informacím vyjádřit. To vede k vytvoření pocitu jistoty a důvěry v organizaci, která má vliv na angažovanost zaměstnanců a následně i na jejich výkony a celkovou prosperitu organizace (Holá, 2011, s. 129).

Hlavním výsledkem dobře fungující interní komunikace je tedy stabilní a angažovaný zaměstnanec s žádoucími způsoby pracovního chování a pracovními návyky (Holá, 2011, s. 92). Pro dosažení tohoto výsledku je nutné, aby byla strategie interní komunikace naplňovaná ve všech svých úrovních. Ty dělí Holá (2011, s. 6) na úroveň firmy, týmu a osobní komunikace manažera. Na úrovni firmy probíhá komunikace mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci zejména prostřednictvím interní marketingové komunikace. Na úrovni osobní komunikace předává manažer konkrétnímu pracovnímu týmu informace od vrcholového vedení organizace. Komunikace mezi manažerem a jeho pracovním týmem nebo mezi jeho členy navzájem probíhá na úrovni týmu (Holá, 2011, s. 6).

Na základě výše zmíněného se nabízí možnost aplikovat na interní komunikaci model „7S“ společnosti McKinsey a její zásady propojit s jednotlivými klíčovými faktory úspěchu organizace. Mezi ně patří struktura, systémy, strategie, schopnosti, styl, spolupracovníci



a sdílené hodnoty organizace (Tureckiová, 2007, s. 101). Strukturou rozumíme dle Holé (2011, s. 94) rozdělení práce a definování povinností a odpovědností. Hlavním úkolem je zde vytvoření prostoru pro komunikaci a spolupráci a odstranění komunikačních bariér. Ty mohou vznikat z předsudků a zaujatosti, z příliš vysokého nebo nízkého stupně formality komunikace, z důvodu velké vzdálenosti mezi komunikujícími nebo následkem neúměrně striktní organizační struktury. Velkou roli hraje také rozdílnost komunikačních dovedností mužů a žen (Dědina, Odcházal, 2007, s. 55–57).

Dalším klíčovým faktorem úspěchu jsou všechny systémově řízené procesy, například informační a komunikační systémy, jejichž zlepšování je nutné věnovat dostatečnou pozornost. Každý manažer by měl také pro dosažení úspěchu přizpůsobit svůj styl řízení zásadám efektivní komunikace a zejména zásadám nastavené interní komunikace v rámci organizace. Důležitým faktorem jsou také spolupracovníci, jejich schopnosti, kvalifikace, potenciál, motivace, stabilita a vzájemné vztahy. Zásadní roli při naplňování strategie organizace hrají její sdílené hodnoty, které vyjadřují její vztah k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům nebo například investorům. Pokud jsou sdílené hodnoty dobře komunikovány, ústí v žádoucí normy chování (Holá, 2011, s. 94–96).

Naplňování strategie organizace a dosahování vytyčených cílů je doprovázené procesem komunikace. Z tohoto důvodu je pro dosažení úspěchu nutné nastavit komunikační strategii, která bude v souladu s celkovou strategií a bude respektovaná napříč organizací.

Nastavení optimální komunikační strategie v organizaci je klíčový a velmi náročný úkol. Prvním krokem při jeho plnění by mělo být ověření nastavení obchodní strategie a vize organizace, protože je nezbytné, aby byly obě tyto strategie v souladu. Druhým krokem je vlastní definování komunikační strategie, která se skládá z pěti základních aspektů. Těmi jsou strategie, struktura, systémy, standardy a dovednosti (Wright, 2009, s. 19). Komunikačním dovednostem se blíže věnuje první kapitola této práce.

Strategii můžeme dle Wrighta (2009, s. 23–26) rozdělit na tři základní typy. Prvním z nich je „informační otevřenost“, která je velmi užitečným přístupem v případě, kdy je třeba učinit v celé organizaci komunikaci srozumitelnější a lépe vysvětlovat jednotlivé informace. Druhý typ komunikační strategie můžeme nazvat „podporující prostředí.“ V tomto případě je nutné si

uvědomit fakt, že manažeři mají velký vliv na atmosféru a celkové klima uvnitř organizace. Mohou podporovat nebo naopak potlačovat týmovou práci tím, co říkají, dělají a jak při tom vypadají a působí na druhé. Velkou roli hraje styl řeči, kterou manažeři používají, tón, kterým informace sdělují a výraz jejich tváře. Neméně důležité a na okolí velmi působivé jsou také činy a rozhodnutí, která manažeři dělají, a která potvrzují, v co skutečně věří a jaké názory zastávají. V souvislosti s výše zmíněným je patrné, že úlohou specialisty interní komunikace v organizaci, která nastavuje strategii podporujícího prostředí, nemá být pouze snaha vše sám komunikovat, ale naučit každého manažera zásady efektivní komunikace a poskytovat mu potřebnou podporu při jejich aplikaci.

Třetí typ komunikační strategie je založen na vztahu komunikace a výkonu. Oddělení komunikace v organizaci plní v rámci této strategie úlohu průzkumníka a analyzuje části organizace či konkrétní aktivity, pro které by bylo přínosné zlepšit komunikační proces. Tento přístup má velký přínos pro organizace či jednotlivá oddělení, která mají omezené zdroje a rozpočet, jelikož jeho aplikace může být zároveň úsporným opatřením. Hlavní myšlenkou této strategie je fakt, že mnohem užitečnější je malý dílčí úspěch, než velké selhání napříč celou organizací. Aby bylo možné pochopit, jak komunikace funguje, je třeba najít způsoby jejího měření. Pokud jsme s jejich pomocí schopni například dokázat, že zaměstnanci nevěnují pozornost informacím sdělovaným pomocí čtvrtletního interního magazínu, můžeme energii a finance vyhrazené na jeho tisk využít jiným, efektivnějším a přesně definovaným způsobem.

Druhým aspektem komunikační strategie je její struktura. Organizace přistupují k interní komunikaci velmi rozdílným způsobem, který se odvíjí od jejich hierarchie. Odpovědnost za interní komunikaci je v některých z nich agendou marketingového oddělení, v jiných oddělení lidských zdrojů a můžeme se setkat i s existencí specialisty interní komunikace, který zastává činnost obou těchto oddělení Wright (2009, s. 23–26).

Pro účely této práce jsem porovnala přístup marketingového oddělení a oddělení lidských zdrojů. Oba tyto přístupy jsou velmi odlišné a mají své silné i slabé stránky. Velkou nevýhodou marketingového oddělení je zaměření pozornosti zejména na externí komunikaci, která má pro jeho členy také mnohem větší prestiž. Marketingové oddělení věnuje většinu

svého času tvorbě internetových stránek, publikací, brožur a videí, než zjišťování postojů zaměstnanců a jejich rozvoji. Naopak nezpochybnitelnými výhodami jsou kreativita, prezentační a obchodní dovednosti a pochopení potřeby zlepšování komunikace. Výhodou oddělení lidských zdrojů je snaha pomocí komunikace maximálně rozvíjet zaměstnance, jejich spokojenost, výkonnost a angažovanost. Jeho členové jsou schopni dohlédnout dále v plánování budoucího využití výsledků jednotlivých komunikačních aktivit. Aby byla komunikace efektivní, je třeba práci těchto dvou oddělení vzájemně propojit a získat z každého to nejlepší (Wright, 2009, s. 26–30).

Komunikační strategie musí mít jako většina procesů a strategií v organizaci definované a nastavené standardy, které může jedinec zodpovědný za interní komunikaci účelně aplikovat. Tyto standardy můžeme rozdělit do tří kategorií: jak vypadáme, co říkáme a jak se chováme. Na každého člověka působí jeho okolí, pokud je cílem nastavit v organizaci standardy, je nutné, aby se jimi začali řídit jedinci, kteří mají vliv nejsilnější, tedy ředitelé, manažeři, vedoucí zaměstnanci a podobně. Ti mohou začít cíleně pracovat na svém vzhledu, stylu, projevu, chování nebo na podobě pracovního prostředí. Ostatní zaměstnanci se těmto standardům postupně přirozeně přizpůsobí. V rámci této problematiky bych ráda zmínila zejména skutečnost, že chování a řeč mají na okolí velmi silný vliv a zároveň jsou rychlým přenašečem emocí. Je nutné, aby obzvláště manažeři a lidé v pozicích, kde je potřeba skutečně efektivně komunikovat, neustále zdokonalovali své komunikační dovednosti, pracovali na svém neverbálním projevu a přístupu k lidem a práci. Stejně důležitá jako styl a obsah řeči je integrita, protože je nezbytné, aby bylo chování a jednání lidí kompatibilní s tím, co říkají (Wright, 2009, s. 44). Holá (2011, s. 128) uvádí pět činností probíhajících v organizaci, které by dle jejího názoru měly tvořit základní výčet standardů v každé organizaci. Řadí mezi ně integraci nového zaměstnance do organizace, řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců, interní marketing, interní školení a řízení změny.

Posledním prvkem komunikační strategie jsou její systémy, tedy prostředky a nástroje, jejichž prostřednictvím dochází k přenosu sdělení. Každý komunikační nástroj či kanál má své silné i slabé stránky. Chceme-li být schopni vybrat pro danou situaci optimální komunikační nástroje, musíme těmto jejich vlastnostem porozumět. Dalším zásadním krokem pro zajištění

efektivity a maximální šíře spektra příjemců zpráv je využití kombinace různých komunikačních nástrojů. Jejich výběr by nikdy neměl být uskutečňován pouze na základě výpočtu potenciálních nákladů, ale zejména podle prognózy jejich efektivity (Holtz, 2003, s. 67).

Jak uvádí Tureckiová (2007, s. 76–77), interní komunikaci můžeme dle využitých komunikačních prostředků rozdělit na přímou a zprostředkovanou, tedy nepřímou. Pro přímou komunikaci je charakteristická vzájemná interakce jednotlivců ve stejném čase bez nutnosti použití pomůcek. Videá, audionahrávky a veškeré tištěné i elektronické publikace řadíme mezi nástroje komunikace nepřímé. Jak již bylo zmíněno, základním předpokladem pro správný výběr komunikačních nástrojů je znalost jejich jednotlivých charakteristik, pozitiv a negativ.

Jako příklad zde uvádím přehled deseti nástrojů přímé i nepřímé komunikace, které ve své publikaci uvádí Farrant (2003, s. 33–39), a které považuji v interní komunikaci za nejčastěji využívané a nejefektivnější.

Prvním z nich je přímá komunikace „tváří v tvář.“ Ta má mnoho forem a využívá se jí při všech schůzkách různého rozsahu a důležitosti, při manažerských konferencích, týmových poradách, firemních oslavách a všech individuálních rozhovorech. Přímá komunikace bývá v organizacích čím dál častěji nahrazována jinými prostředky za účelem zrychlení a zefektivnění komunikačního procesu. Dle mého názoru je to velmi nebezpečné, protože lze jen těžko nahradit přínosy přímé komunikace jiným nástrojem a je nutné velmi důkladně zvažovat, kde bude využití například elektronické korespondence či intranetu efektivnější.

Druhým nástrojem jsou konference, které je možné chápat jako součást přímé komunikace „tváří v tvář“, nicméně pro účely své práce jsem se rozhodla uvést je jako samostatný nástroj, jelikož plní důležitou funkci při tvorbě nových kontaktů a komunikačních sítí mezi zaměstnanci, případně s externími specialisty a odborníky. Dávají prostor k vytváření nových politik, směrů a plánů.

Poměrně rychlou a spolehlivou cestou, jak dostat informaci k maximálnímu počtu příjemců, jsou nástěnky, které byly prvotním kanálem pro formální interní komunikaci. Nástěnky jsou umístěny na dobře viditelných a velmi frekventovaných místech, kde denně prochází velké množství zaměstnanců. V ideálním případě by kolem sebe měly mít dostatek

místa a měly by sloužit nejen formálním účelům, ale například i jako prostor pro vzkazy a neformální sdělení zaměstnanců. V současnosti funkci nástěnek ve velké míře nahrazuje intranet, který obsahuje nástěnky virtuální, nicméně existují i organizace, pro jejichž zaměstnance není typické každodenní využívání počítače či notebooku, proto mohou být i nástěnky v jejich klasické podobě využívaným a efektivním nástrojem interní komunikace. I v tomto případě platí, že pro zvýšení efektivity komunikace je dobré kombinovat více nástrojů a kanálů, proto považuji za optimální používat nejen virtuální nástěnku na intranetu, ale podpořit ji i zveřejněním nejdůležitějších sdělení prostřednictvím nástěnek klasických.

Další možnou cestou předávání informací v rámci interní komunikace je používání elektronické pošty, která se stává stále častěji využívanou. Mezi její nesporné výhody patří rychlost a možnost sdělovat informace velkému počtu zaměstnanců nebo dalších osob zároveň, aniž by bylo nutné předem najít společný volný termín pro schůzku k jejich předání. Dalším velkým pozitivem je možnost připojování nejrůznějších příloh. Nevýhodou elektronické pošty je možnost selhání a nedoručení zprávy příjemci, dlouhá prodleva v odpovědi, pokud je příjemce pracovně vytížen a v neposlední řadě její používání i v situacích, kde není efektivní a naopak práci a komunikaci komplikuje. Pro interní sdělení, která nežadají zpětnou vazbu a je nutné je ve stejnou chvíli předat velkému počtu zaměstnanců, je využití elektronické pošty zcela na místě a efektivní, nicméně pokud je například třeba na něčem se domluvit s kolegou nebo učinit rychlé kolektivní rozhodnutí, je její použití spíše kontraproduktivní a může dojít k vzájemnému nepochopení nebo konfliktu. V dnešní době je velmi moderní situovat kancelářské prostory do tzv. openspaců, kde sedí velké množství lidí společně v otevřeném prostoru rozděleném pouze pracovními stoly a místy k sezení. Pracovní podmínky v těchto prostorách jsou náročné na komunikaci, společné fungování a udržování dobrých mezilidských vztahů a vyžadují velkou míru ohleduplnosti a tolerance. V rámci vypracovávání své práce a výzkumu jsem jeden takový „ospace“ navštívila a ptala se, jak mezi sebou kolegové z týmů komunikují. Očekávala jsem odpověď, že konkrétně efektivita komunikace je jednou z výhod tohoto uspořádání, protože jsou všichni velmi blízko sebe, takže vše mohou tváří v tvář ihned vyřešit. Odpovědi, které jsem dostala mne velmi překvapily. Kolegové mezi sebou většinu věcí řeší pomocí elektronické pošty,

ačkoliv sedí naproti sobě. Mnozí z nich uvedli, že jim tato forma komunikace nevyhovuje, nicméně ji i nadále používají, ačkoliv jim to jejich nadřizený ani firemní zvyklosti nenařizují. Elektronická pošta má mnoho výhod a velký přínos pro interní komunikaci, nicméně je nutné využívat ji jen v případech, kdy jsou zřejmé a opodstatněné důvody jejího použití a míra efektivity. Pokud se rozhodneme v rámci interní komunikace použít jako nástroj právě elektronickou poštu, je nutné osvojit si kritéria, která musí splňovat. Mezi ně patří stručnost, jasnost a konkrétnost sdělení a dodržování pravidel pravopisu. Velmi důležité je také respektovat zásady psaní zpráv v elektronické podobě, tedy nejprve uvést předmět zprávy vystihující její obsah, následně v první větě či odstavci uvést, co potřebujeme, ve druhé, z jakého důvodu a ve třetí, co konkrétně v rámci této záležitosti potřebujeme od dané osoby. Řádek zprávy by neměl přesahovat šedesát úhozů. V případě připojování příloh je nutné pokusit se přílohu odesílat v takové podobě, aby ji mohl příjemce bez potíží otevřít. Poslední, co je potřebné pro zajištění maximální efektivity elektronické komunikace, je kontrola zprávy a příloh před odesláním a ověření jejího přijetí (Mikuláščík, 2010, s. 268–269). I při splnění všech výše zmíněných kritérií, hrozí při používání elektronické pošty další úskalí. To, co bylo odesláno, nelze vzít zpět. Může se například stát, že dojde k odeslání zprávy nesprávnému adresátovi nebo je připojena jiná příloha a podobně. Poslední velkou nevýhodou, kterou bych zde chtěla zmínit, je naprosté odosobnění elektronické komunikace. Neznáme kontext, ve kterém byla zpráva vytvořena, nevíme nic o psychickém a fyzickém rozpoložení jejího tvůrce a v neposlední řadě nemůžeme sdělení dekódovat i za pomoci neverbálních projevů (Motschnig, Nykl, 2011, s. 141–142).

Velmi častým nástrojem interní komunikace, který umožňuje sdělovat velké množství informací velkému počtu osob, dává prostor pro kreativitu jeho tvůrců a možnost zaměstnancům participovat na jeho vytváření, je intranet. Intranet nabízí možnost rychle a jednoduše vyhledávat potřebné informace a dokumenty pro život a práci v organizaci. Jeho další výhodou je možnost umístění a využívání multimédií, dále podpora spolupráce a angažovanosti zaměstnanců a v neposlední řadě může intranet sloužit jako nástroj k motivaci. Motivujícím faktorem je vytváření pocitu spravedlivého přístupu a transparentnosti, protože každý zaměstnanec bez výjimek může nahlédnout do manuálů,

směrnic, nabídky benefitů, organizační struktury či mzdových kategorií. Intranet může sloužit také jako místo vyjádření uznání zaměstnancům, kteří byli v určitém období úspěšní nebo vykonali nějakou nadstandardní činnost a podobně. Vzhledem k tomu, že na intranet je možné umístit velké množství informací, mohou být zveřejněny v samostatné kategorii například i zajímavé příběhy nebo popis budování kariéry některých zaměstnanců. Stejně jako ostatní nástroje interní komunikace má i intranet své slabé stránky. Ačkoliv poskytuje velké množství možností využití, nemůže zcela nahradit vzájemnou sociální interakci ve skutečném světě, komunikaci tváří v tvář, ani tištěné materiály, publikace a brožury. Dalším negativem intranetu je jeho pasivita. Všechny dokumenty, které jsou zde umístěny, musí zaměstnanec sám aktivně vyhledat. Proto zde hrozí nebezpečí, že pokud při sdělování informací použijeme pouze intranetovou stránku, nedostanou se tyto informace ke všem cílovým příjemcům. Pokud chce zaměstnavatel intranet využívat jako nástroj interní komunikace, je přínosné si například krátkým dotazníkem či anketou nejprve ověřit, zda je vhodný pro danou firemní kulturu a zda k němu mají všichni zaměstnanci přístup. Pro následné efektivní fungování intranetové stránky je potřebné vybrat informace a dokumenty, které je vhodné na ni umístit. Jako inspirace může sloužit srovnání intranetových stránek jiných organizací, nicméně každá organizace má svá specifika, proto je nutné při tvorbě intranetu postupovat velmi individuálně (Holtz, 2003, s. 96–104).

Jak již bylo zmíněno, jednou z variant dokumentů a programů, které lze umístit do intranetové aplikace, jsou audio a videozáznamy. Ty umožňují jednotně a okamžitě komunikovat. Pokud tvorba těchto programů zahrnuje dostatečný počet lidí, mohou se stát motivujícím nástrojem ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Další výhodou užívání videozáznamů v interní komunikaci je umožnění zaměstnancům vidět ředitele, top manažery a další důležité osoby alespoň na obrazovce, vyslechnout jejich názory a vize a dozvědět se tak další zajímavé informace o organizaci, ve které jsou zaměstnáni.

Dalším komunikačním prostředkem, který je možné využívat pro účely interní komunikace, je i přes rychlý rozvoj technologií tištěný text. Jedná se o všechny materiály, které produkuje organizace v tištěné podobě, například interní časopisy, zpravodaje, nejrůznější publikace a brožury. Ty jsou mezi zaměstnanci oblíbené zejména proto, že je

možné nechat při jejich čtení odpočinout hlavu a oči unavené například celodenním sledováním monitoru počítače. Mezi další silné stránky tištěného textu patří možnost psaní poznámek přímo do textu, prostor pro sdílení s nejbližším okolím, přenosnost a trvalost. V neposlední řadě lze tištěný materiál číst během cestování a ušetřit tak čas nebo jej číst v klidu doma a zvýšit tak efektivitu osvojení informací. Ačkoliv stále přetrvává obliba tištěných materiálů, některé organizace je nahradily jejich elektronickou verzí (Holtz, 2003, s. 80–86). Dle mého názoru je optimální rozdělit informace do skupin podle jejich vlastností a důležitosti a následně je prezentovat v elektronické, tištěné nebo kombinované variantě. Například krátké, oficiální informace a interní sdělení, popřípadě informace, u kterých je potřebná jistota jejich doručení příjemci nebo dokumenty oficiálního charakteru, které zaměstnanec nepotřebuje k dennímu užívání, například manuály a směrnice, je vhodné zpracovat do elektronické podoby. Nedochozí tak ke vzniku zbytečných nákladů na tisk. Naopak firemní zpravodaje a časopisy, které neobsahují interní informace, je dle mého názoru vhodné zpracovávat kreativně do tištěné podoby. Mohou se prostřednictvím zaměstnanců dostat i vně organizace a spolupodílet se tak na vytváření její pověsti.

Dalším nástrojem interní komunikace, který zároveň významně ovlivňuje také pověst a komunikaci externí, jsou internetové stránky. Vytváření internetových stránek nutí organizaci přehodnotit pohled na důvěryhodnost a soulad mezi všemi jejími zaměstnanci, dodavateli, investory a zákazníky, protože internetová stránka je veřejně dostupná. Nesoulad mezi těmito skupinami osob by tak mohl mít negativní dopad na její pověst.

Specifickou skupinu nástrojů interní komunikace a motivace zároveň tvoří zaměstnanecké průzkumy a výroční zprávy. Ty dávají zaměstnancům najevo, že se o ně jejich zaměstnavatel zajímá, že mohou participovat na fungování organizace a že jsou pro ni stejně důležité jako například dodavatelé, zákazníci nebo investoři. Při provádění zaměstnaneckých průzkumů je důležité nejen jejich zaměření a provedení, ale zejména jejich výsledek a zpětná vazba od zaměstnavatele.



## **2.3 Shrnutí**

Problematika komunikace v organizacích může být interpretována mnoha způsoby. Někteří autoři ji vnímají jako externí komunikaci s médii a veřejností, jiní ji definují jako interní komunikaci, která má své standardy, strategii a strukturu a slouží ke sdělování informací zaměstnancům prostřednictvím nejrůznějších nástrojů. Existuje také skupina autorů, kteří komunikaci v organizacích chápou jako spojení interní a externí komunikace.

Vedení organizací velmi často klade důraz na dobrou pověst a reklamu, a proto věnuje větší pozornost komunikaci externí. Jsou to ale zaměstnanci, kteří dosahují výsledků, plní cíle organizace a budují její pověst. Je tedy velmi důležité, aby kromě externí komunikace fungovala také komunikace interní a obzvláště potom komunikace mezi manažery a jejich týmy. Protože považuji úlohu komunikace za stěžejní při vykonávání manažerské práce, věnuji třetí kapitulu této práce vybraným manažerským činnostem, ve kterých hraje dle mého názoru komunikace zcela klíčovou roli, a které vidím, při jejich zanedbání, jako možnou příčinu zhoršených výsledků práce zaměstnanců nebo jejich fluktuace.

## **3 Význam komunikace v práci manažera**

Práce s lidmi je velmi složitá ve všech svých podobách. I manažeři stojí každodenně před velmi těžkým úkolem vést své týmy k dobrým výsledkům a zároveň zachovat spokojenost a angažovanost jejich členů.

Pro stabilizaci zaměstnanců a zvyšování jejich výkonu je nutné poskytovat jim podporu a pomoc při uspokojování jejich základních pracovních potřeb. Ty dělí Branham (2009, s. 32) na potřebu důvěry, naděje, ocenění a potřebu cítit se kompetentní.

V souvislosti s výše zmíněnými potřebami zaměstnanců jsem vybrala několik činností a zároveň kompetencí manažerů, které považuji pro uspokojování těchto potřeb za stěžejní. Klíčovými dovednostmi manažera pro dosažení pocitu existence naděje a dostatečného ocenění je dle mého názoru schopnost motivovat a hodnotit jednotlivé členy týmu a řídit jejich pracovní výkon. Důvěru získá manažer schopností řídit a komunikovat plánované a probíhající

změny v rámci organizace a účinným řešením vzniklých konfliktů. Dalším aspektem práce manažera, který ovlivňuje důvěru zaměstnanců a zároveň jim dává pocit kompetentnosti, je používaný styl vedení.

### **3.1 Motivace**

Teorie motivace vysvětlují, proč se lidé při výkonu své práce chovají určitým způsobem a proč dělají svou práci s malým či velkým nasazením. Popisují také to, co mohou organizace a zejména manažeři udělat pro povzbuzení zaměstnanců, aby vyvíjeli úsilí způsobem, který napomůže splnění cílů organizace a uspokojení jejich vlastních potřeb (Armstrong, 2007, s. 219).

Odborná literatura uvádí velké množství teorií motivace. V rámci této práce se blíže věnuji pěti z nich, které považuji za nejkomplexnější a nejsnáze aplikovatelné. První z nich je Maslowova hierarchie potřeb vystavěná ze základních fyziologických potřeb, potřeby bezpečí, sounáležitosti, uznání a úcty a seberealizace. Wright (2009, s. 119–124) uvádí, že je nutné využívat a rozvíjet potenciál zaměstnanců a sladit jejich aspirace a představy s cíli organizace, aby měli dostatečný prostor pro seberealizaci. K tomu je potřebné uspokojit současně všechny potřeby, které jsou v Maslowově hierarchii níže. Uspokojování fyziologických potřeb a potřeby bezpečí a jistoty zajišťuje organizace pomocí dodržování zákonem stanovené pracovní doby a přestávek v práci, školením a dodržováním zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a pomocí manuálů, etického kodexu a směrnic. Potřeby sounáležitosti a uznání napomáhá zaměstnancům uspokojovat za podpory organizace již konkrétně manažer. Ten zajišťuje upevnování vztahů ve svém týmu a pocit sounáležitosti pořádáním nejrůznějších kolektivních akcí a zároveň dává členům svého týmu pocit uznání poskytováním pozitivní zpětné vazby a hodnocením, při kterém oceňuje jimi dosažené pracovní úspěchy.

Dalšími teoriemi motivace jsou teorie X a Y, jejichž autorem je Douglas McGregor. Ty předpokládají, že lidé jsou rozděleni dle potřeb a přístupu k práci do dvou zcela odlišných skupin. Lidé typu X jsou dle McGregora líní a mají vrozenou nechuť k práci. K dosažení potřebného výkonu jsou nutné odměny, tresty, řízení a neustálá kontrola. Naopak lidé typu Y

vnímají svou práci jako přirozenou aktivitu. Hlavním zdrojem jejich motivace je pocit důležitosti, užitečnosti vlastní práce a možnost být při plnění úkolů kreativní. Velký význam má v rámci této skupiny řízení integrováním, neboli spojováním cílů organizace s cíli zaměstnance, a sebekontrola, proto není nutná taková úroveň řízení jako v předchozím případě (Bedrnová, Nový, 2007, s. 389). Wright (2009, s. 135–137) uvádí přehled potřeb typu X a Y v přesném pořadí vhodném pro jejich uspokojování a nabízí tak manažerům inspiraci, jak mohou svůj tým motivovat. Motivace lidí typu X velmi úzce souvisí s Maslowovou hierarchií potřeb. Tito lidé potřebují uspokojovat zejména potřeby psychologické, které zahrnují například přístřeší, jídlo a spánek, potřebu bezpečí, sounáležitosti a úcty.

Mezi hlavní potřeby lidí typu Y patří potřeby poznávací a estetické, tedy potřeba neustále se učit a zdokonalovat, pracovat v příjemném prostředí a vytvářet produkty práce s určitou estetickou hodnotou. Důležitá je pro tuto skupinu lidí také sebeaktualizace a potřeba vyniknout. Lze tedy říci, že jsou motivováni dosahováním svých cílů, naplňováním svého potenciálu a možností pomáhat druhým v jejich rozvoji a dosahování maximálních výsledků.

Pro práci manažera je důležité nejen umět motivovat členy svého týmu účinnými nástroji, ale také si být vědom, do které skupiny lidí sám patří a snažit se své chování vyvažovat tak, aby bylo vedení či řízení týmu efektivní. Wright (2009, s. 131–135) aplikuje poznatky teorie X a Y na styl řízení manažerů. Uvádí, že manažer typu X je netolerantní, elitářský, odtažitý, nemá dostatečné sociální cítění, neumožňuje participaci členů svého týmu, často zvyšuje hlas, nikdy se neptá, jen dává instrukce a nařizuje, komunikuje jednostranně a neumí naslouchat, nechválí, neděkuje, hledá viníky neúspěchu, místo způsobů nápravy, nesnese kritiku a nemá zájem o podmínky, ve kterých členové jeho týmu pracují. Naopak manažer typu Y upřednostňuje participaci členů týmu, má zájem o jejich názory a nápady, nenařizuje, ale deleguje jednotlivé činnosti, rozděluje úkoly takovým způsobem, že má každý možnost podávat nejlepší výkony, zakládá si na vztazích a pomáhá naplnit a rozvíjet potenciál členů svého týmu.

Z výše zmíněného vyplývá, že pokud chce být manažer schopen účinně motivovat své podřízené, musí primárně změnit vzorce svého chování, aby se přiblížil ideální podobě manažera typu Y. K tomu může pomoci například i následování teorie Z, kterou představil

William G. Ouchi. Teorie Z v sobě spojuje týmové konsensuální rozhodování charakteristické pro japonský styl řízení a individuální odpovědnost typickou pro kulturu amerických organizací. Základními předpoklady jsou zeslabení hierarchického řízení, kladení důrazu na úlohu lidského kapitálu a vytvoření dostatečného prostoru pro autonomní a kreativní práci s minimální kontrolou. Tímto způsobem lze dosáhnout loajality zaměstnanců, týmové práce a nadřazení cílů organizace nad osobní cíle jednotlivce (Kocianová, 2004, s. 63).

Další teorie motivace, která je pro své zaměření velmi důležitá pro sebezpoznání a sebereflexi manažerů, je McClellandova teorie manažerských potřeb. Považuji ji za velmi důležitou, protože pro práci manažera je nutné znát nejen potřeby členů týmu, ale také své vlastní. Uvědoměním si vlastních potřeb může manažer usměrňovat své chování, práci, způsoby komunikace a vedení a předcházet tak mnohým problémům a konfliktům, které vznikají z přesvědčení, že všichni členové týmu mají stejné potřeby jako sám manažer. McClelland uvádí, že existují tři základní manažerské potřeby. První z nich je potřeba sounáležitosti naplňovaná přátelskými a kooperativními vztahy. Druhou potřebou je poziční vliv a moc. Poslední potřebou je výkon a úspěch (Kocianová, 2010, s. 29).

Každý člověk, bez ohledu na jeho pozici, potřebuje uspokojovat všechny výše zmíněné potřeby. Individuální je pořadí a důležitost, která je jednotlivým potřebám připisována. Na základě toho, by měl každý odhalit své silné a slabé stránky a využít je ve svůj prospěch nebo naopak zabránit svému selhání. Například manažeři motivovaní výkonem mají předpoklady pro vynikající výsledky, nicméně se musí naučit pracovat s nároky, které kladou na své podřízené a nepřetěžovat je. V ideálním případě jim budou delegovat takové úkoly, které pro ně budou dostatečnou výzvou a zároveň budou reálně dosažitelné. Naproti tomu manažeři motivovaní dobrými vztahy mají předpoklad k tomu být v kolektivu oblíbení, nicméně musí stanovit určité hranice, aby zcela neztratili autoritu (Wright, 2009, s. 145–148).

Jako poslední teorii motivace jsem pro účely této práce zvolila Herzbergův dvoufaktorový model, který definuje dvě skupiny faktorů, které ovlivňují uspokojení z práce. Ty dělí Herzberg na satisfaktory, které vnitřně souvisí s prací a dissatisfaktory, které stojí mimo ni a charakterizují zejména prostředí. Mezi satisfaktory patří například úspěch, uznání, odpovědnost a růst. Důležitým dissatisfaktorem jsou pracovní podmínky, mzda či plat.

Dissatisfactory slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají pouze nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci a motivaci (Armstrong, 2007, s. 227). Wright (2009, s. 149–152) mezi dissatisfactory, neboli hygienické faktory řadí kromě mzdy a pracovních podmínek také firemní politiku, vztahy, osobní život, bezpečnost, benefity a pracovní zařazení a uvádí, že ačkoliv nemají takový vliv na pracovní spokojenost, je nutné věnovat jim dostatečnou pozornost a podporovat je například pomocí videí o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci nebo prostřednictvím uvítacích programů pro nové zaměstnance. Ačkoliv je tato teorie v literatuře často kritizována, je velmi oblíbená pro svou srozumitelnost, praktičnost a využitelnost (Armstrong, 2007, s. 228).

### **3.2 Řízení změn**

Při popisování změn a jejich dopadů na zaměstnance, jejich výkon a angažovanost můžeme použít změnovou křivku Elizabeth Kübler-Ross. Ta rozděluje proces přijímání změny do tří etap. První reakcí je šok, popření a strnulost, následně se objevuje strach, zlost a deprese a v poslední fázi dochází k porozumění, přijetí a posunu vpřed (Wright, 2009, s. 125).

Tento model je velmi přínosný pro efektivní řízení změn, jelikož popisuje emoce a pocity, které se pojí k jednotlivým fázím změny. Změna v organizaci je velmi často řízena pouze na strategické, případně věcné úrovni. Emocím a pocitům zaměstnanců není přisuzovaná příliš velká pozornost. Dle mého názoru je právě chování jedinců v organizaci a jejich prožívání velmi důležitým prvkem úspěšné změny, proto se v následující části této kapitoly věnuji zejména možnostem, jak změnu učinit pomocí komunikace a kladení důrazu na prožívání zaměstnanců efektivnější.

Kurt Lewin definuje základní mechanismy řízení změny jako proces rozmrazení, změny či posunu a zmrazení (Armstrong, Stephens, 2008, s. 154). Tento model lze aplikovat na všechny typy změn, mezi které řadí Tureckiová (2009, s. 83) například změny reaktivní, proaktivní, strategické, částečné, transformační a evoluční. První fáze je pro změnu klíčová. Je nutné učinit potřebu změny natolik zřejmou, že zaměstnanci pochopí její nutnost a budou ochotni

změnu akceptovat. Pro efektivitu komunikace je v této fázi důležitá její jasnost, dostatečná empatie a trpělivost při zdůvodňování změny. Zaměstnanci tak přestanou mít strach z neznáma a budou ke změně více vstřícní (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 453). Ve fázi posunu by již zaměstnanci měli znát všechny nejen všechny výhody, které jim změna přinese, ale zároveň i potenciální rizika. Je třeba zabránit spekulacím a ztrátě důvěry, proto je důležité poskytnout zaměstnancům veškeré dostupné informace a závěry a oddělit ty, které jsou jisté a ty, o kterých se stále rozhoduje. Pokud je předem daný harmonogram jednotlivých jednání, je dobré zaměstnance informovat i o tom, kdy se bude jaká záležitost projednávat a kdy a jakým způsobem budou výsledky jednání zveřejněny (Wright, 2009, s. 129). Ve fázi posunu může při překonávání odporu ke změně pomoci také osoba, která má u zaměstnanců přirozenou autoritu. V poslední fázi dochází k zamrazení nových postojů a způsobů chování. Pro úspěšné dokončení procesu změny je nutná podpora vedení, protože manažeři mají být vzorem žádoucího chování a přistupovat ke změnám důsledně. Dále by měla být zaměstnancům poskytnuta pomoc v podobě poraden či asistenčních programů a v neposlední řadě je nutné zviditelnit a ocenit dosažený úspěch (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 453–454).

Jak již bylo řečeno, ve všech třech fázích má velmi důležitou úlohu komunikace, která pomáhá proces urychlit a omezit jeho negativní dopady. Při komunikování změny je vhodné připravit a upravit pro každý region, typ pozice nebo funkce oznámení o změně a v rámci jednoho dne ho všem zaměstnancům doručit. Jen tak lze předejít vzniku nepravdivých informací a nejistotě. Pokud chce manažer z nějakého důvodu své podřízené informovat o změně s předstihem, není vhodné to učinit dříve, než jeden den před oficiálním oznámením.

Zásadní roli hraje výběr optimálního komunikačního kanálu. Například pro komunikaci se zaměstnanci, kterých se změna přímo týká, je vhodné zvolit individuální rozhovor. Je nutné předpokládat, že oznámení změny vyvolá mnoho otázek. Pro zajištění maximální efektivity komunikace lze alespoň část těchto otázek předem zformulovat a umístit spolu s odpověďmi například na intranetové stránky.

V případě zásadních změn týkajících se celé organizace je potřebné sladit interní a externí komunikaci, aby se informace nedostala lidem vně organizace nebo médiím dříve, než všem zaměstnancům (Wright, 2009, s. 127).

Na základě výše zmíněného lze definovat klíčové faktory úspěšnosti změny. Prvním z nich je „patron“ či ručitel změny, který změnu vede a řídí a považuje ji za vlastní. Druhým faktorem je sdílená potřeba, kterou pocítují všichni zaměstnanci a je silnější, než jejich odpor vůči změně. Velmi důležité k dosažení žádaného výsledku je zformulování vize, se kterou se budou zaměstnanci ztotožňovat. Dalšími faktory úspěšnosti jsou zabudování změny do infrastruktury organizace, monitorování pokroku a zajištění stálého plnění realizačních plánů, průběžného sledování a zainteresovanosti (Ulrich, 2009, s. 170).

I přes veškerou snahu, pomoc, zájem, respekt a dodržování všech pravidel se mohou objevit „sabotéři“, kteří se změně aktivně brání. Je potřeba, aby byli na takovou situaci manažeři připraveni a byli schopni tuto menšinu konfrontovat a izolovat (Jarrett, 2011, s. 103–105).

### **3.3 Řízení pracovního výkonu**

„Řízení pracovního výkonu je proces, jehož účelem je vytvořit společné chápání, společnou shodu v tom, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, a zároveň je to přístup k řízení a rozvíjení lidí, který zlepšuje výkon jednotlivců, týmů a organizace.“ (Armstrong, 2011, s. 71)

V odborné literatuře i praxi některých organizací nezdávka dochází k záměně pojmů řízení a hodnocení pracovního výkonu, ačkoliv se jedná o dvě rozdílné činnosti.

Hodnocení pracovního výkonu je formální posuzování a klasifikování zaměstnanců manažery obvykle konané jednou ročně. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a komplexní proces, který porovnává vzájemná očekávání a zdůrazňuje pomocnou roli manažerů. Ti v tomto procesu vystupují spíše jako koučové, než jako hodnotitelé. Významnou

charakteristikou, která odlišuje řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení, je zaměření na budoucnost (Armstrong, 2011, s. 74).

Z výše zmíněného vyplývá, že řízení pracovního výkonu je také účinným motivačním nástrojem a zároveň možností, jak učinit i následné hodnocení zaměstnanců efektivní. Díky tomu, že se zaměstnanec sám podílí na formulaci cílů, je zajištěna vysoká míra akceptace hodnocení (Wagnerová, 2011, s. 57).

Proces řízení pracovního výkonu probíhá ve třech krocích. Prvním z nich je plánování a definování konkrétních cílů. Výsledkem plánování je uzavření dohody o pracovním výkonu a rozvoji. Dalším krokem je průběžné koučování a nastavování akcí během daného období. V poslední fázi dochází ke zkoumání a posuzování úspěšnosti při plnění nastavených cílů.

### **3.3.1 Řízení podle cílů**

Metoda řízení podle cílů je metoda zaměřená na budoucnost, proto považuji za možné řadit ji nejen k metodám hodnocení zaměstnanců, ale i k metodám řízení pracovního výkonu. Kromě zaměření na budoucnost má řízení podle cílů další shodné prvky s koučováním, které považuji pro řízení pracovního výkonu a mnoho dalších činností manažerů za velmi důležité a přínosné. Proto se koučování, jeho zásadám a principům věnuji podrobněji ve čtvrté kapitole této práce.

Žádaného výsledku lze v rámci řízení podle cílů dosáhnout pomocí čtyř akcí. První z nich je nastavení cílů, které jsou jádrem tohoto modelu. Cíle si předběžně nastavuje podle rámcového zadání sám zaměstnanec. Finální podobu získá cíl po diskusi s manažerem. Každý cíl musí splňovat několik kritérií. Musí být jasný a konkrétní, dostatečně ambiciózní, dosažitelný, měřitelný a termínovaný. V druhé fázi je nutné naplánovat pro každý cíl konkrétní kroky, které povedou k jeho dosažení. Poslední akcí a zároveň předpokladem úspěchu plnění naplánovaných kroků, je sebeřízení, dostatečná motivace a průběžná kontrola, respektive koučování, které zahrnuje zpětnou vazbu, konzultace, usměrňování a povzbuzování (Hroník, 2006, s. 58–59).



### **3.4 Řízení konfliktů**

V každodenním pracovním i osobním životě vstupujeme do sociálních interakcí. Za jejich hlavní dimenze považuje Nakonečný (2005, s. 96) kooperaci, kompetici a konflikt. Kooperace je založena na společném cíli a rezignaci na maximální osobní zisk. Kompetici, neboli soutěžení lze definovat jako střet zájmů, jelikož soutěžící jedinci chtějí zvítězit jeden nad druhým a vzájemně si konkurují. Konflikt je více, či méně otevřené střetnutí, které vychází z neslučitelných rozporů mezi jedinci a z jejich neschopnosti dosáhnout kompromisu (Nakonečný, 2005, s. 96).

Existence konfliktu je záležitostí prožívání. Konflikt musí být zúčastněnými jedinci vnímán a pociťován (Čákr, 2000, s. 11).

Pracovní konflikty se odehrávají nejčastěji ve dvou úrovních. Na úrovni jednotlivce dochází k osobním konfliktům, mezi jejichž nejčastější příčiny patří nedorozumění, lhaní, nedbalost, nejasné hranice osobního prostoru, strach či postranní úmysly. Mezi osobní konflikty řadíme konflikt cílů, rolí a institucionalizovaný konflikt, který vzniká ze snahy strukturovat pracovní úkoly (Čákr, 2000, s. 39–45).

Druhou skupinou jsou meziskupinové konflikty, které pro svůj vznik potřebují skupinovou identifikaci, pozorovatelné rozdíly mezi jednotlivými skupinami a určitou míru frustrace. K té dochází ve chvíli, kdy má jedna skupina dojem, že pokud dosáhne svého cíle, jiná skupina jej dosáhnout již nemůže. Pokud chceme meziskupinovým konfliktům předcházet, je třeba klást více důrazu na celoorganizační efektivitu, než na efektivitu skupin a zdůrazňovat, jak skupiny přispívají celku. Tomu je nutné přizpůsobit také systémy odměňování. Dále je potřebné zajistit maximální efektivitu komunikace a interakce mezi skupinami a v neposlední řadě systematicky sledovat, zda vedení organizace nepodporuje vznik nežádoucí konkurence (Čákr, 2000, s. 45–58).

Konflikty nemusí mít vždy evidentní, manifestovanou či násilnou podobu. Mohou se vyskytovat pouze jako potenciální oblast pro konfliktní situaci nebo jako reálné, nicméně latentní a tedy nemanifestované konflikty (Mikuláščík, 2007, s. 89).

Výše zmíněnými způsoby dělení konfliktů zdaleka nevyčerpávám všechny možnosti, které uvádí odborná literatura, nicméně pro účel této práce je považuji za nejvhodnější.

Konflikt může mít destruktivní následky a přinést řadu negativních jevů. Mezi ně patří například nedostatek potřebné energie, která byla vynaložena špatným směrem, psychologické důsledky porážky, nedostatky v koordinaci a kooperaci, nezodpovědné chování nebo vznik nedůvěry a podezřívání. Pokud je konflikt včas odhalen a řízen, může být naopak velmi konstruktivním činitelem. Může zviditelnit hodnoty, jichž si skupina nebo organizace nejvíce cení, vyjasnit postoje, zvýšit kvalitu rozhodování podněcováním vzniku prostředí pro kritické zkoumání názorů vlastních i cizích. Dále může konflikt zvýšit angažovanost, tvořivost, posilovat produktivitu a spontaneitu v komunikaci (Čakrt, 2000, s. 64–68).

### **3.4.1 Způsoby řešení konfliktu**

Řešení a úspěšné zvládnutí konfliktní situace závisí na zvolené strategii. Ta může být úniková, spolupracující, přizpůsobující se, kompromisní, konfrontační a konsensuální (Mikuláščík, 2007, s. 96–101). Zejména pro práci manažera je nutné znát pozitiva a negativa jednotlivých strategií a umět tak vybrat optimální řešení v dané situaci. Strategie úniková pomáhá získat čas na hledání argumentů nebo vhodnější strategie. Zároveň ale zvyšuje vnitřní napětí. Problémy se v tomto případě často nevyřeší a dochází k frustraci.

Spolupráce je předpokladem pro uspokojuvé řešení problému či konfliktní situace. Je charakteristická respektem, úctou a vnímáním konfliktu jako přirozeného a užitečného jevu, který zvýší míru kreativity a důvěry. Při využívání spolupracující strategie manažer překonává prvotní nedůvěru, proto je důležité zejména empatické naslouchání. Manažer předkládá své návrhy, poslouchá návrhy ostatních, analyzuje problém a hledá optimální řešení, které je uspokojuvé pro všechny zúčastněné.

Strategie přizpůsobení se je charakteristická pro submisivní osoby. Projevuje se například zlehčováním problému a dané situace. Velmi často je považována za slabost a neefektivní způsob řízení. Účinná může být v případě, že dojde k vyvedení některého z účastníků sporu

z emoční rovnováhy nebo při vyvolání konfliktu těžko zvládnutelnými jedinci. Dále může být tato strategie vhodná při plnění krátkodobého okamžitého cíle, pro jehož dosažení je důležité vyhnout se konfliktu a zachovat harmonické vztahy.

Kompromisní styl je založený na vzájemných ústupcích. Není zde snaha o maximální míru spokojenosti, ale o částečnou spokojenost pro obě strany.

Časově náročná, nicméně velmi účinná strategie, je dohoda, neboli konsenzus. V případě dohody se ke konfliktu přistupuje jako k problému. Soupeření, emoce a mocenské vlivy jdou stranou. Obě strany si naslouchají a probírají všechny alternativy. Pro tuto strategii je charakteristická otevřenost, vstřícnost, přizpůsobivost a vzájemná informovanost.

Konfrontační přístup je založený na moci a předpokladu, že jedna strana může „zvítězit.“ Typické je zde používání technik manipulace. Konfrontace je vhodná v situacích, kdy je nutné rychlé rozhodnutí nebo prosazení nepopulárního opatření. Dále je možné zvolit konfrontační strategii za předpokladu, že si je jedinec naprosto jistý správností svého řešení nebo pokud by bylo zvolení jiného postupu vykládáno jako slabost (Mikuláščík, 2007, s. 96–101).

Z výše zmíněných strategií lze odvodit způsoby řešení konfliktů. Mezi ně řadí Plamínek (2006, s. 26–29) například pasivitu, delegaci, náhodu, mediaci a vyjednávání. Některé konflikty je možné řešit nečinností. To může být dobrý způsob u okrajových situací, které mohou v danou chvíli působit důležitě, ale zanedlouho jsou nevýznamné a zapomenuté. Pasivitou nelze efektivně vyřešit žádný zásadní problém.

Řešení konfliktu je také možné delegovat na třetí stranu, například na manažera. Ten může volit mezi dvěma přístupy k řešení. Prvním z nich je arbitráž, při které zaujímá roli „soudce.“ Arbitráž je vhodná, pokud jedna ze stran porušila pravidla nebo pokud manažer nemůže najít řešení, které by bylo optimální pro obě strany a zároveň lepší, než řešení původní. Druhý přístup je mediační. V tomto případě vede manažer obě strany k tomu, aby společně našly řešení. Ačkoliv je tento přístup velmi účinný, v praxi je málo používaný. Manažeři jej dostatečně neovládají a v zaměstnancích tak jeho aplikace nezbuzuje pocit důvěry (Čákr, 2000, s. 88–89).

Pasivita a delegace jsou způsoby řešení konfliktů, při kterých nemají zúčastněné strany kontrolu nad procesem řešení, ani nad jeho výsledkem. V případě, že je nutné rychlé řešení,

kteřé bude oběma stranami vnímáno jako spravedlivé, lze konflikt řešit náhodnou volbou, například losem.

Pokud chtějí mít zúčastněné strany kontrolu nad procesem řešení i jeho výsledkem, je vhodné zvolit metodu vyjednávání. Jeho podstatou je efektivní komunikace. Stejně jako způsobů řešení konfliktů, je i velké množství stylů vyjednávání, které mají své silné i slabé stránky. Obecně lze říci, že optimální a účinný je styl vyjednávání, ve kterém existuje dostatečné množství informací, se kterými obě strany pracují a oboustranný zájem o nalezení řešení a názory druhé strany. Velmi důležité je také dodržování struktury procesu vyjednávání a omezení nežádoucích emocí a osobních vlivů (Plamínek, 2006, s. 47–56).

Základní kroky při řešení konfliktu vyjednáváním jsou dle McConnonových (2009, s. 97–104) projevení uznání vůči stanoviskům a názorům druhé strany, zjištění potřeb, které se skrývají za požadavky, vytvoření prostoru pro navržení řešení protistranou a snaha o získání pocitu vítězství obou zúčastněných stran.

Posledním způsobem řešení konfliktů, který považuji za velmi účinný a přínosný, je mediace. Jejimi základními principy jsou dobrovolnost, důvěřnost procesu a důvěra v mediačním vztahu, spolupráce, orientace na budoucnost, pochopení odlišností, hledání alternativ a nových možností, nestrannost, neutralita a svoboda rozhodování (Holá, 2011, s. 53–60). Hlavním cílem mediace je zvládnutí konfliktní situace. Kromě toho nabízí také možnost lépe pochopit podstatu konfliktu a redukovat jej tak na řešitelnou úroveň. Mediace poskytuje model řízení případných konfliktů v budoucnosti, mobilizuje síly a schopnosti jedince, pomáhá nastolit otevřenou komunikaci danou klidným vyjadřováním a vzájemným nasloucháním a v neposlední řadě podporuje kooperaci a slušnost při řešení konfliktů a tím zlepšuje vzájemné vztahy (Holá, 2011, s. 61). Při mediaci se využívají tři základní specifické techniky. První z nich je empatické porozumění, které napomáhá vzniku atmosféry důvěry a otevřenosti. Ačkoliv si mediátor zachovává profesionální odstup, snaží se maximálně vcítit do prožívání a pocitů zúčastněných osob. Druhou technikou je aktivní naslouchání, které je podrobně popsáno v první kapitole této práce, proto jej zde pouze pro úplnost zmiňuji bez bližšího vymezení. Poslední základní technikou mediace je dotazování, které může být prováděno bezprostředně, formou přímého rozhovoru, nebo zprostředkovaně, například

prostřednictvím dotazníku. Při dotazování používá mediátor zejména v počátku mediace otevřené otázky, které slouží k otevření problému a navázání kontaktu. Pro ověření správnosti chápání situace, ke zpřesnění informací a překonání bariér používá mediátor otázky uzavřené (Holá, 2011, s. 142–143).

### **3.5 Shrnutí**

Pro manažery a jejich práci, pokud ji chtějí dělat skutečně dobře, je potřebné znát dobře členy svých týmů a mít komunikační dovednosti na vysoké úrovni. Mezi hlavní činnosti manažera patří vedení a motivování zaměstnanců, řízení jejich výkonu a následné hodnocení, řízení změn a konfliktů, delegování úkolů. Společným prvkem, který všechny tyto činnosti spojuje, je komunikace. Pokud si manažer osvojí komunikační dovednosti a základní znalosti psychologie, bude otevřený zpětné vazbě, bude schopen aktivně naslouchat a přizpůsobit styl svého jednání jednotlivým členům týmu, dosáhne větší spokojenosti a angažovanosti svých podřízených a také jejich vyššího výkonu.

Vedle všech výše zmíněných znalostí, schopností a dovedností, je také přínosné naučit se základní pravidla fungování a dynamiky skupin. Manažeři z důvodu neznalosti této problematiky například velmi často soustředí svou pozornost na předcházení konfliktům, případně se věnují jejich redukci. Jen zřídka se naopak snaží o vyvolávání konfliktů a jejich řízení. Dobře řízený konflikt přináší, jak již bylo zmíněno, velké množství výhod. Pročistí se „ovzduší“, zvýší se kreativita a produktivita, otevřou se nové obzory a pozná se, kdo jaký skutečně je.

Ačkoliv odborná literatura uvádí pojmy jako řízení pracovního výkonu, řízení lidských zdrojů, řízení změn a mnohé další, v praxi se již manažeři od řízení v původní podobě odklání a využívají různé alternativní nástroje k vedení lidí. Velmi diskutovaným tématem je například koučink, který je postaven právě na zásadách efektivní komunikace a v současnosti se těší rostoucí oblibě.

## 4 Koučování jako styl manažerské práce

Koučování je účinným nástrojem osobního a profesního rozvoje. „Koučování aktivuje schopnost člověka, aby zvyšoval svůj výkon sám od sebe. Pomáhá mu učit se sám, místo aby jej učil někdo jiný. Koučování znamená, že vedoucí vnímá své úkoly a jedná s pracovníky tak, aby dokázali poznat a rozšiřovat své možnosti, a mohli tak zvyšovat svou výkonnost a motivaci.“ (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 31)

Obvyklé techniky zvyšování výkonnosti, mezi které patří například řešení problémů za ostatní, poskytování rad či snaha vypracovat postup, jak by měli lidé myslet a uvažovat, nejsou při pomoci druhým zlepšovat vlastní výkon příliš účinné. K maximalizaci výkonnosti je nutné pomáhat druhým myslet samostatně (Rock, 2009, s. 49).

Hlavním předpokladem koučování je fakt, že každý člověk a jeho mozek je jiný. Každý jedinec má jiné zkušenosti, vzpomínky, znalosti nebo dovednosti. Z toho vyplývá, že každý člověk přemýšlí zcela odlišně (Rock, 2009, s. 25–29). Se znalostí této skutečnosti lze lépe vysvětlit, proč si lidé často nerozumí nebo mezi nimi vznikají konflikty.

Koučování tyto odlišnosti respektuje a zastává názor, že řešení, které vnímá jedinec jako vhodné, nemusí být ostatními vnímáno stejně. Proto si v rámci koučování každý koučovaný jedinec řešení a cíle hledá a nastavuje sám. Kouč mu pouze poskytuje podporu při vytváření nových myšlenek a nápadů a jejich formulaci a motivuje koučovaného jedince k tomu, aby na sebe byl dostatečně náročný.

Pro komunikaci při koučování platí čtyři základní pravidla. První z nich je mluvení s úmyslem, tedy k jádru věci a bez zbytečných detailů, které pouze zahlcují naši paměť. Dalšími pravidly jsou stručnost, konkrétnost a lidskost (Rock, 2009, s. 107–119).

V procesu koučování dochází ke čtyřem klíčovým činnostem. První z nich je situování, které zajišťuje, že koučovaný jedinec během celého procesu stále ví, kde se nachází a jakou cestu již ušel. Situování slouží zároveň k odstranění nejistoty a k budování důvěry, která je pro koučování zásadní. Druhou činností je aktivní naslouchání, které tvoří velkou část koučovacího rozhovoru a je velmi důležité pro vycítění emocí, které se pojí ke komunikovanému obsahu. Další činnosti v procesu koučování jsou dotazování a vyjasňování.

Ty slouží zejména k ověřování vzájemného pochopení a k podpoře vzniku nových myšlenek a nápadů (Rock, 2009, s. 123–161).

Koučovací proces se skládá z několika fází. Ty nejsou vždy závazné, protože při koučování je nutné flexibilně reagovat na potřeby koučovaného jedince. V ideálním případě probíhá koučování ve čtyřech fázích. V první fázi se zanalyzuje současný stav. Ve druhé fázi pracuje kouč s emocemi koučovaného jedince a vede ho k vizualizaci ideálního a žádoucího stavu. Na základě této vizualizace si koučovaný jedinec nastaví své cíle, jichž chce v dané oblasti dosáhnout. V další fázi plánuje již konkrétní strategii a aktivity, které povedou ke splnění nastavených cílů a v poslední fázi dochází k realizaci naplánovaných kroků a akcí. Kouč během realizace s koučovaným konzultuje a poskytuje mu zpětnou vazbu (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 166–167).

Cíle nastavované během koučovacího procesu musí splňovat stejná kritéria jako cíle nastavené v rámci řízení pracovního výkonu, kterému se blíže věnuji ve třetí kapitole této práce. Každý cíl tedy musí být jasný a konkrétní, dostatečně ambiciózní, dosažitelný, měřitelný a termínovaný (Hroník, 2006, s. 59).

## **4.1 Zpětná vazba**

Pro koučování a práci manažerů je velmi důležité umět poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, která v opačném případě často vyvolává u lidí pocit ohrožení a neumožňuje jim tak zlepšovat výkon (Rock, 2010, s. 251).

Dle mého názoru je pro zajištění maximální efektivity zpětné vazby nejdůležitější dodržování zásady pozitivního přístupu. Jedinec, který zpětnou vazbu poskytuje by měl stále zaujímat mírně pozitivně neutrální postoj. Pozitivní zpětnou vazbu lze definovat jako ocenění a pochvalu za dosažený úspěch. Neutrální nebo mírně pozitivní postoj je ale nutné zachovat i v případě, že výsledky daného jedince jsou průměrné či podprůměrné. V tomto případě lze pozitivní zpětnou vazbu chápat jako zaměření na zlepšování a budoucí rozvoj jedince, kterému je poskytována (Armstrong, 2011, s. 122). Pouze v takovém případě jedinec nevnímá zpětnou

vazbu jako kritiku, ale jako možnost poučit se ze svých neúspěchů a získat tak zkušenosti, které mu pomohou k dosažení dobrých výsledků.

Druhou zásadou při poskytování konstruktivní zpětné vazby je konkrétnost, která napomáhá zajistit žádoucí účinek, jehož má být zpětnou vazbou dosaženo. Velmi důležité je také odstranit prvotní odpor, který může mít osoba ke zpětné vazbě. Toho lze dosáhnout vhodnou volbou formulace, která přesvědčí daného jedince o upřímnosti sdělení, a používáním svolení v hovoru, které dá jedinci, kterému je zpětná vazba poskytována pocit důležitosti a zájmu ze strany osoby, která zpětnou vazbu poskytuje. Další důležitou zásadou při poskytování zpětné vazby je snaha vést jedince k sebeřízenému učení. V tomto případě je důležité umožnit danému jedinci, aby si poskytl pozitivní zpětnou vazbu také sám (Rock, 2009, s. 226–228).

Další zásadou, nebo spíše charakteristikou zpětné vazby je její založení pouze na informacích, nikoliv na vlastním názoru či úsudku. Tím se odlišuje zpětná vazba od hodnocení (Armstrong, 2011, s. 123).

Poskytování zpětné vazby má vliv také na budování kvalitního vztahu a důvěry mezi nově přijatými zaměstnanci a jejich nadřízenými. Branham (2009, s. 83) uvádí, že nedostatek koučování a zpětné vazby je jedním z nejčastějších důvodů fluktuace zaměstnanců.

## **4.2 Hlavní přínosy koučování**

Koučování může zabránit zanedbání důležitých úkonů, kterým zaměstnanci nevěnují dostatečnou pozornost, protože si neuvědomují jejich skutečný význam. Díky koučování jsou zaměstnanci flexibilnější a kreativnější. O své práci aktivně přemýšlí, chápou její podstatu a nevykonávají ji pouze mechanicky podle daných instrukcí, a proto jsou schopni kdykoliv reagovat na nové požadavky. Pomocí koučování si zaměstnanci nastavují motivující cíle, které jsou pro ně dostatečně ambiciózní, ale zároveň dosažitelné (Bělohávek, 2007, s. 32).

Pro zaměstnance jsou hlavními přínosy samostatnost v rozhodování, učení se a rozvoj, posílení sebedůvěry a pocitu vlastní hodnoty a uspokojení základních potřeb, mezi které patří například potřeba rozvoje, vlivu, seberealizace a uznání. Manažerovi přinese koučování lepší



výkonnost týmu, loajalitu a podporu zaměstnanců, přirozenou autoritu a uznání. Koučování má vliv i na celou organizaci. Koučování zaměstnanci mají vyšší výkonnost a produktivitu, poskytují organizaci kreativní potenciál a lépe přijímají výzvy a změny (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 26–27).

### **4.3 Shrnutí**

Koučování může být velmi účinným nástrojem pro práci manažerů. Velmi důležitá je ale kompatibilita koučovacího přístupu s kulturou organizace a zaměstnanci. Ne každý manažer musí být zároveň i koučem, nicméně využívání některých principů a nástrojů koučování může být efektivní. S jejich pomocí lze zaměstnance motivovat, činit je angažovanými, podporovat jejich samostatnost a kreativitu, nechat je participovat na nastavování cílů a vést je na cestě k jejich splnění.

V neposlední řadě může znalost principů koučování spolu se znalostí zásad efektivní komunikace pomoci i v období změn či krizí. Velkou roli v komunikaci v období krize hraje například aktivní naslouchání a kvalitní situování lidí do vývoje událostí.

## **5 Krizová komunikace**

Každá organizace se může dostat do krize, proto by měla mít předem nastavené krizové plány a zásady krizové komunikace. Jelikož krize může mít celou řadu podob a někdy je nutné reagovat na ni ve velmi krátkém čase, je nutné mít krizové plány nejen vymyšlené, ale také je dobře znát a mít je zautomatizované. Krizové plány musí být natolik jasné, stručné, přehledné a dobře komunikované, aby si je osvojil každý zaměstnanec (Zuzák, Königová, 2009, s. 106). Organizace musí neustále pracovat na zdokonalování své schopnosti úsudku, na vývoji metod, jak krizím předcházet, popřípadě je odhalit a překonat v jejich začátcích. Vedle

shromáždování všech dostupných informací k tomu lze využít i simulace a experimenty (Ishikawa, 2009, s. 159).

## **5.1 Krizový audit**

Velmi účinným nástrojem k omezení či odstranění potenciálních rizik, kterým organizace uvnitř i navenek čelí, je krizový audit. Audit pomáhá vyhledat operační a komunikační slabiny, které mohou být potenciální příčinou krize. Kromě identifikace možných příčin vzniku krize slouží krizový audit také k vypracování efektivního krizového scénáře. Aby audit přinesl všechny potřebné informace, je nutné zajistit atmosféru důvěry a anonymity a získávat informace od všech klíčových zaměstnanců napříč celou organizací (Chalupa, 2012, s. 79–80).

## **5.2 Vliv nedostatečné komunikace se zaměstnanci na vznik krize**

Důvodem vzniku krize, jejímž zdrojem jsou zaměstnanci, může být například únik citlivých dat, zneužití interních informací a znalostí, šíření pomluv či záměrné poškozování produktů, zařízení nebo pověsti organizace. Ačkoliv mohou mít tyto činy různorodé příčiny, jejich společným znakem je negativní dopad na organizaci a možnost jim předcházet. Pro predikci krize vzniklé z výše zmíněných důvodů je nutné, znát možné příčiny jejího vzniku, věnovat jim dostatečnou pozornost a pracovat na jejich eliminaci.

Příčiny mohou být osobní, nicméně velmi často se jedná o příčiny spočívající v neefektivní komunikaci, případně v nedostatečné úrovni dalších měkkých dovedností manažerů. Mezi nejčastější důvody nepřátelského chování vůči organizaci patří například nedostatečná komunikace při uvolňování zaměstnanců, pocit neadekvátního ohodnocení za vykonanou práci, špatné vztahy a konflikty na pracovišti, neuspokojené ambice nebo dlouhodobý stres (Chalupa, 2012, s. 82).

### **5.3 Cílové skupiny krizové komunikace**

Krizová komunikace je specializovaná komunikační disciplína, která má v organizaci důležité postavení. „Obvykle bývá definována jako specializovaná disciplína komunikace a součást souboru nástrojů krizového managementu, respektive jako komunikace organizace v situaci, kdy je její stabilita či pověst ohrožena negativní publicitou.“ (Vymětal, 2008, s. 285)

Krizová komunikace zahrnuje komunikaci externí i interní, proto je nutné, věnovat při jejím nastavování v organizaci dostatečnou pozornost definování všech cílových skupin. „Stanovení cílových skupin krizové komunikace spočívá v přehledu skupin, se kterými bude nutné v případě krize jednat. Jedná se především o skupiny zasažené krizí, skupiny aktivně průběh krize ovlivňující, skupiny podporující tým řešící krizi a skupiny, které musí být selektivně podle povahy krize ze zákona včas informovány.“ (Vymětal, 2008, s. 287)

Cílové skupiny krizové komunikace lze dělit dle výše zmíněných charakteristik na skupiny oficiální, zastoupené ministerstvy a centrálními úřady, skupiny zabezpečovací, zastoupené policií, hasičským záchranným sborem, nemocnicemi, pojišťovnami a hygienickými stanicemi, na skupiny vnitřní veřejnosti, zahrnující zaměstnance, odbory či akcionáře, a dále na skupiny v obchodní oblasti, zahrnující například zákazníky, dodavatele a konkurenční organizace. V neposlední řadě patří k cílovým skupinám krizové komunikace média, která mají velmi silný vliv na veřejné mínění a pověst organizace, a kterým je v rámci krizové komunikace věnovaná velká pozornost. Důležité je také zařazení skupiny příbuzných zaměstnanců a místních obyvatel mezi cílové skupiny (Vymětal, 2008, s. 288).

### **5.4 Interní krizová komunikace zaměřená na zaměstnance**

Interní krizová komunikace zaměřená na zaměstnance je v odborné literatuře často opomíjena a upozaděna na úkor komunikace s médii a veřejností. Jak uvádí Chalupa (2012, s. 135), kvalitní interní komunikace je jedním ze základních předpokladů úspěšného překonání krize. Interní krizová komunikace ovlivňuje fungování a výkon organizace. Pokud není

zajištěna ve všech úrovních organizace otevřená komunikace, dochází k nejistotě, demotivaci a následnému snížení výkonu zaměstnanců. „Profesionálně prováděná komunikace se zaměstnanci přispěje nejenom k zdárnému vyřešení panující krizové situace, ale ve střednědobém horizontu může rovněž posílit semknutost firmy. Zároveň by měla napomoci většímu ztotožnění zaměstnanců s firemními zájmy.“ (Chalupa, 2012, s. 136)

Podobně jako u řízení změn, je nutná velká intenzita a pravidelnost komunikace. Zaměstnanci by měli být průběžně informováni o jednotlivých krocích vedení organizace a celkovém vývoji situace. Nutné je brát v úvahu také teorii negativní dominance, která říká, že větší váha je přikládána ztrátám, než přínosům, a proto je nutné všechny negativní informace vyvažovat větším počtem informací pozitivních a orientovaných na řešení. Tato teorie se vztahuje i na komunikaci obsahující zápory a slova s negativní konotací. Ta přitahují pozornost a potlačují pozitivní sdělení zaměřená na řešení problému (Vymětal, 2009, s. 52).

Aby byla krizová komunikace efektivní, musí bezpodmínečně obsahovat dostatek detailů a praktických příkladů, které ji učiní důvěryhodnou. Například při popisování bezpečnostních standardů je důvěryhodnější, místo pouhého tvrzení, že patří mezi nejlepší v daném sektoru, zmínit, kdo kontroloval jejich nastavování, kolik lidí a jak kontroluje jejich dodržování, případně kolik do nich organizace investovala. Krizová komunikace by měla být upřímným projevem pochopení a soucitu nebo případně obsahovat potřebnou omluvu. V neposlední řadě by měla krizová komunikace zahrnovat ujištění, že nehrozí žádné nebezpečí a že byla přijata všechna potřebná opatření k vyřešení vzniklé situace (Anthonissen, 2008, s. 206).

Další možnou cestou k dosažení maximální úspěšnosti při řešení krize, je shromáždění všech dostupných informací, které nejsou příliš citlivé povahy a jejich distribuce zaměstnancům. K tomu mohou sloužit všechny nástroje interní komunikace. Velmi přínosná může být v tomto případě například intranetová stránka, která umožňuje nejen přehledné sdílení informací, ale také poskytuje prostor pro vyjádření názorů zaměstnanců prostřednictvím diskusí. Další velkou výhodou je možnost umístění užitečných odkazů a telefonních čísel, případně vytvoření online poradny, která dává zaměstnancům prostor pro kladení individuálních dotazů, na které nenašli odpověď (Chalupa, 2012, s. 102).

Pro osvojení informací v manuálech krizové komunikace všemi zaměstnanci a zajištění maximální efektivity krizové komunikace, je podobně jako u interní komunikace nutné komunikační nástroje vzájemně kombinovat.

## **5.5 Shrnutí**

Krizová komunikace má mnoho společných rysů s řízením změn v organizaci, jelikož i změna se dá považovat za určitý typ krize. Pro krizovou komunikaci je zásadní připravenost. Organizace musí mít připravené krizové plány, manuály a zásady komunikace, které jsou každému zaměstnanci dobře známy a ví, kde je v případě potřeby rychle nalézt. Velmi důležitá je také lidskost a empatie. Zaměstnanci musí být přesvědčeni o tom, že jsou pro organizaci důležití, že mohou důvěřovat svým nadřízeným a že organizace dělá vše pro to, aby se krizová situace vyřešila ve prospěch všech. V organizacích bývá krizová komunikace velmi často vnímána jako komunikace s médii a veřejností. Ačkoliv je zachování dobré pověsti a mínění veřejnosti velmi důležité, pokud má dojít k překonání krize a opětovné stabilizaci, je nutné s komunikací začít u zaměstnanců. Ti nesmí mít pocit nejistoty pramenící z nedostatku informací, jelikož následkem toho by mohlo dojít ke snížení jejich výkonnosti a tím k prohloubení krize celé organizace.

Důležitý poznatek přineslo zpracování expertních rozhovorů, kterým se věnuji v šesté kapitole této práce. Ty potvrdily časté a oblíbené využívání intranetových stránek pro krizovou komunikaci. Velké riziko ovšem vidím v jednostranné prezentaci krizových manuálů a zásad krizové komunikace pouze na intranetových stránkách a v nedostatečné podpoře krizové komunikace dalšími nástroji interní komunikace.

## 6 Expertní rozhovory

Expertní rozhovory, jejichž struktura je uvedena v příloze této práce, proběhly ve dvou energetických společnostech, z nichž ani jedna si nepřeje být v rámci této práce jmenována. První z nich patří mezi pět největších elektrárenských a plynárenských společností a podniká ve výrobě, obchodu, přepravě a zásobování plynem a elektřinou. Druhá se kromě výroby a prodeje elektřiny věnuje také oblasti telekomunikací, informatiky a jaderného výzkumu. V první organizaci byl rozhovor veden s odborníkem na pozici „Specialista, Development&Recruitment.“ Ve druhé organizaci zastává dotazovaná osoba pozici „Specialista lidských zdrojů.“ Věnovala jsem se všem oblastem, kterým se věnuji v předchozích kapitolách své práce. Otázky byly rozděleny do skupin podle svého zaměření a týkaly se zejména interní komunikace, komunikačních dovedností manažerů a krizové komunikace. Pro přehlednost jsem v rámci této kapitoly pro organizace zvolila označení „X“ a „Y.“

### 6.1 Stručné shrnutí rozhovoru v organizaci „X“

Je patrné, že organizace má o své zaměstnance zájem a snaží se o jejich maximální informovanost. Organizace dělá průzkumy spokojenosti zaměstnanců a pracuje na následné aplikaci výsledků. Ošetřeny jsou také důvody fluktuace zaměstnanců formou výstupních rozhovorů. V organizaci „X“ existují etické kodexy a strategie interní komunikace respektovaná napříč hierarchií. Krizová komunikace je velmi dobře propracovaná a její zásady jsou umístěny na intranetových stránkách.

Z mého zkoumání také vyplývá, že v organizaci „X“ nejsou přesně vymezeny pravomoci a odpovědnosti jednotlivých oddělení. Dle mého zjištění není žádné oddělení či konkrétní osoba zodpovědná za interní komunikaci. Komunikace se v organizaci dělí mezi oddělení lidských zdrojů a oddělení public relations. Problém zde vidím ve větším zaměření oddělení public relations na externí komunikaci a v nedostatku pozornosti věnované komunikaci

interní. Té se má z větší části věnovat oddělení lidských zdrojů, které má tuto činnost jako doplňkovou. Nicméně i přes to mají zaměstnanci veškeré informace k dispozici na intranetových stránkách, popřípadě v interním časopisu. Mimo tyto dva kanály využívá organizace nástěnky a nejčastěji elektronickou poštu.

Velmi pozitivní je dle mého názoru systém adaptace nových zaměstnanců, kteří mají k dispozici jednu kontaktní osobu, která jim pomáhá zorientovat se ve všech administrativních a dalších záležitostech. Mají také od nadřízeného plán aktivit a cílů pro nejbližší období a vědí tak přesně, co se od nich v danou dobu očekává.

Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců a manažerů je na základě jejich vlastního výběru a schválení přímým nadřízeným. Neexistuje zde osoba či oddělení zodpovědné za rozvoj či řízení talentů.

### **6.1.1 Závěr a konkrétní doporučení**

Tento rozhovor potvrdil hypotézu, kterou jsem stanovila na základě namátkového dotazování zaměstnanců, zda jsou spokojeni s interní komunikací a s komunikačními dovednostmi svých nadřízených. Ačkoliv se jednalo o velmi malou sondu mezi zaměstnance, velmi podobné odpovědi mne dovedly i tak k hypotéze, že je komunikaci v této organizaci potřebné zlepšit.

Největší potenciál pro zlepšení komunikace v organizaci vidím zejména ve sladění práce oddělení lidských zdrojů a public relations, případně ve vytvoření specializovaného oddělení či konkrétní pozice, jejíž vykonavatel by byl zodpovědný za veškerou komunikaci směrem k zaměstnancům a za personální marketing.

Jako druhé doporučení bych ráda uvedla menší důraz na využívání intranetových stránek, jelikož jsem z rozhovoru získala dojem, že většina sdělení je komunikována jeho prostřednictvím. Využívání intranetových stránek má mnohá úskalí, která je nutné ošetřit volbou dalšího komunikačního nástroje, který zajistí doručení sdělení například i osobám, které na intranetové stránky nemají přístup.

V rámci této organizace bych doporučila více individuálního přístupu alespoň v některých částech komunikace. Ačkoliv si uvědomuji, že v korporaci složené z mnoha dceřiných společností, je to velmi obtížné, domnívám se, že je dobré dávat zaměstnancům najevo, že je organizace bere jako partnery. Toho lze dosáhnout například pomocí individuálních rozhovorů, řízením pracovního výkonu, popřípadě přítomností osoby, která zjišťuje možnosti rozvoje potenciálu jednotlivých zaměstnanců a doporučuje možné cesty k jeho dosažení.

Posledním doporučením, které bych zde ráda uvedla, je zavedení průzkumů efektivity komunikace v organizaci a spokojenosti zaměstnanců s její úrovní. Do interní komunikace a zlepšování komunikačních dovedností manažerů organizace investují poměrně značné částky, proto je vhodné ověřovat zároveň také přínosy, které vynaložené náklady poskytují (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 142).

## **6.2 Stručné shrnutí rozhovoru v organizaci „Y“**

Velmi stručně řečeno je výsledek rozhovoru pozitivní. Tato organizace má velmi dobře propracovanou strukturu komunikace a má specializovaný útvar pro interní komunikaci. Zaměstnanci získávají několika kanály informace o strategickém plánu a postavení organizace na trhu. Organizace využívá elektronickou poštu, intranetové stránky, interní časopis, informační panely a další nástroje. Kultura organizace je zformovaná do principů, podle nichž jsou zaměstnanci hodnoceni. Dochází zde k řízení pracovního výkonu a následným hodnotícím rozhovorům, které mají zlepšit motivaci a angažovanost zaměstnanců.

S každým zaměstnancem je při jeho odchodu veden výstupní rozhovor. Míra fluktuace je v této organizaci nízká, hlavní důvody odchodů jsou zejména organizační změny či odchody do důchodu. Stejně jako u organizace „X“ dochází i zde k pravidelným průzkumům spokojenosti, na které organizace reaguje a navazuje.

Za velký přínos považují existenci specializovaného útvaru v rámci oddělení lidských zdrojů, který má na starosti rozvojové potřeby zaměstnanců a řízení talentu.



### **6.2.1 Závěr a konkrétní doporučení**

Jak již bylo zmíněno, organizace „Y“ má velmi dobře nastavenou strukturu a strategii komunikace. Má jasně vymezené pravomoci a odpovědnosti jednotlivých oddělení, které se komunikaci v organizaci věnují.

Možným doporučením je stejně jako v prvním případě podporování sdělení, která jsou zveřejněna na intranetových stránkách, dalšími kanály. Dále bych také doporučila zavedení zjišťování efektivity komunikace.

## 7 Závěr

„Zarážející výsledek přinesl průzkum 996 respondentů, provedený na podzim roku 2004 a zveřejněný na adrese [www. peoplecomm.cz](http://www.peoplecomm.cz), v němž se konstatuje, že obecnou vlastností českého manažera je skutečnost, že neumí komunikovat!“ (Vymětal, 2008, s. 19)

Někteří manažeři komunikaci nepovažují pro svou práci komunikaci za klíčovou, jiní ji shledávají důležitou, nicméně se rozvoji komunikačních dovedností z různých příčin nevěnují.

Cílem této práce bylo zejména ukázat propojení komunikace s činnostmi manažerů a celé organizace a demonstrovat její důležitost prezentováním možných negativních dopadů její neefektivity na fungování celé organizace a její výkon.

Zaměstnanci, jejich stabilita, loajalita a výkon jsou základním předpokladem úspěchu organizace. Pro zajištění jejich spokojenosti, angažovanosti a následné lojality a stability, nabízí tato práce doporučení vyplývající ze znalosti lidské motivace, teorie komunikace a komunikačních dovedností.

Zejména důležité je znát charakter a způsoby chování, myšlení a prožívání zaměstnanců. Díky této znalosti lze snadněji odhalovat jejich potenciál a chápat jejich potřeby, které je nutné uspokojovat. Velmi důležité je například uspokojování potřeby důležitosti, ocenění, kompetentnosti a sounáležitosti. Je nutné budovat důvěru zaměstnanců neustálou a intenzivní komunikací probíhající nejrůznějšími způsoby a kanály. Z toho vyplývá také nutnost věnovat dostatečnou pozornost volbě komunikačních prostředků.

V rámci psaní této práce jsem dospěla k závěru, že pro komunikaci v organizaci jsou klíčové tři základní zásady a dovednosti. Hlavní zásadou je budování otevřeného komunikačního klimatu, ve kterém jsou zaměstnanci vnímáni jako partneři, jsou angažováni a mají prostor pro vyjádření vlastního názoru. S tím úzce souvisí také potřeba neustálého získávání a poskytování zpětné vazby. V tomto případě je nutné naučit se poskytovat zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu, která jim pomůže v individuálním rozvoji a dosahování výsledků a nebude jimi vnímána jako kritika či negativní hodnocení.

Při psaní této práce jsem došla k závěru, že témata některých dílčích kapitol a podkapitol jsou natolik zajímavá, rozsáhlá a snadno aplikovatelná v souvislosti s mnoha dalšími

činnostmi a situacemi, že by bylo přínosné věnovat do budoucna prostor a pozornost jejich dalšímu studiu a rozpracování, které mi rozsah této práce neumožnil.

## 8 Soupis bibliografických citací

ADAIR, John. Efektivní komunikace. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 978-80-86851-10-9.

ALLHOFF, Dieter-W; ALLHOFF, Waltraud. Rétorika a komunikace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2283-2.

ANTHONISSEN, Peter. Crisis Communication : Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival. 1st ed. London : Kogan Page Ltd., 2008. 240 s. ISBN 978-07-494-5400-5.

ARGENTI, Paul A.; FORMAN, Janis. The Power of corporate communication : Crafting the voice and image of your business. 1st ed. New York : McGraw-Hill Professional, 2002. 283 s. ISBN 0-07-137949-5.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. Management a leadership. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 1. vyd. Praha : Fragment, s. r. o., 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2007. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BILINSKI, Wolfgang. Velká kniha rétoriky : Jak s jistotou a přesvědčivě vystupovat při každé příležitosti. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3905-2.

BORG, James. Umění přesvědčivé komunikace : Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 184 s. ISBN 978-80-247-1971-9.

- BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- ČAKRT, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 182 s. ISBN 80-85943-81-6.
- DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- FARRANT, James. Internal Communications. 1st ed. London : Thorogood Publishing, 2003. 104 s. ISBN 978-18-541-8149-7.
- FLUME, Peter. Rétorika v praxi : Staňte se přesvědčivým řečníkem. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2216-0.
- HABERLEITNER, Elizabeth; DEISTLER, Elizabeth; UNGVARI, Robert. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi : Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- HERTZER, Karin. Rétorika v zaměstnání : Jak přesvědčit v každé situaci. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. 132 s. ISBN 978-80-247-1799-9.
- HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci : Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLÁ, Lenka. Mediace v teorii a praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3134-6.
- HOLZ, Shel. Corporate Conversations : A guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications. 1st ed. New York : AMACOM Books, 2003. 304 s. ISBN 978-08-144-0770-7.
- HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
- ISHIKAWA, Akira. Risk and Crisis Management : 101 Cases. 1st ed. SGP : World Scientific Publishing Co., 2009. 292 s. ISBN 978-98-142-7389-3.
- JAMESOVÁ, Judi. Řeč těla : Jak vzbuzovat příznivý dojem. 1. vyd. Brno : Nakladatelství ALMAN, 2000. 142 s. ISBN 80-86135-13-6.
- JARRETT, Michael. Schopnost změny : Proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011. 239 s. ISBN 978-80-251-2955-5.
- JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení : teoretická východiska a vývoj. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MCCONNON, Shai; MCCONNON, Margaret. Jak řešit konflikty na pracovišti. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MOTSCHNIG, Renate; NYKL, Ladislav. Komunikace zaměřená na člověka. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-3612-9.
- NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. 2. vyd. Praha : Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

- PECH, Jaroslav. Řeč těla a umění komunikace. 1. vyd. Praha : Nakladatelství NS Svoboda s. r. o., 2009. 138 s. ISBN 978-80-205-0606-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. Jak řešit konflikty : 27 pravidel pro efektivní vyjednávání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. 132 s. ISBN 978- 80-247-1591-0.
- REDDI, Narasimha C. V. Effective public relations and media strategy. 1st ed. New Delhi : PHI Learning Private Limited, 2009. 500 s. ISBN 978-81-203-3646-9.
- ROCK, David. Jak pracuje váš mozek. Praha : Pragma, 2010. 286 s. ISBN 978-80-7349-242-7.
- ROCK, David. Leadership s klidnou myslí. Praha : Pragma, 2009. 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9.
- SCHOTT, Barbara. Jednání : Jak úspěšně vyjednat. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2002. 92 s. ISBN 80-247-0412-9.
- SMITH, Lyn; MOUNTER, Pamela. Effective Internal Communication. 2nd ed. London : Kogan Page Ltd., 2008. 288 s. ISBN 978-07-494-5265-0.
- SPERANDIO, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání. 1. vyd. Praha : Portál, s. r. o., 2008. 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.
- ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena. Rétorika : Vážnost mluveného slova. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3031-8.
- ŠPAČKOVÁ, Alena. Moderní rétorika : Jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-2965-7.
- ŠPAČKOVÁ, Alena. Umění dialogu : Jak si s lidmi opravdu porozumět. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3810-9.
- TEGZE, Oldřich. Neverbální komunikace. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2003. 482 s. ISBN 80-7226-429-X.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Organizační chování : Teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí : Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha : Portál, s. r. o., 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.
- VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací : Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol. Psychologie práce a organizace : Nové poznatky. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WRIGHT, Marc. Gower handbook of Internal Communication. 2nd ed. Abindon : Ashgate Publishing Group, 2009. 496 s. ISBN 978-05-660-8689-2.
- WRÓBEL, Alina. Výchova a manipulace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2337-2.
- ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.



## **Příloha A: Struktura expertního rozhovoru**

Jméno dotazované osoby:

Pozice dotazované osoby:

1. Jsou zaměstnanci seznámeni se strategickým plánem organizace pro tento rok?
2. Mají zaměstnanci povědomí o tom, jak si stojí organizace na trhu? Jsou o tom informováni?
3. Jsou zaměstnanci vyzýváni k tomu, aby dávali návrhy na zlepšení procesů v rámci organizace nebo přímo interní komunikace?
4. Jsou tyto připomínky případně projednávány a aplikovány?
5. Jak dává organizace zaměstnancům najevo, že jsou pro ni důležití a že je bere jako partnery?
6. Dělají se ve Vaší organizaci průzkumy spokojenosti? Jak často? Jak jsou následně aplikovány výsledky?
7. Dělají se ve Vaší organizaci průzkumy interní komunikace?
8. Dochází ve Vaší organizaci k měření efektivity interní komunikace? Jaké jsou důvody proč ano nebo ne?
9. Jaký je proces adaptace nových zaměstnanců v rámci organizace? Jak probíhá adaptace, co má zaměstnanec k dispozici atd.?

10. Provádí se ve Vaší organizaci výstupní rozhovory a zjišťují se důvody odchodu zaměstnanců? Pokud ano, jaké jsou nejčastější?
11. Jak je rozdělena komunikace v organizaci? Kdo je zodpovědný za interní komunikaci a kdo za externí? (jaké oddělení, případně jednotlivci)
12. Je jasně nastavená strategie interní komunikace? Jaká je? Je respektovaná napříč organizací?
13. Jaké kanály se pro interní komunikaci využívají? (intranet, newsletter, nástěnky . . . )
14. Pracuje se v organizaci na rozvoji komunikačních dovedností manažerů napříč celou organizací? Jak?
15. Využívají manažeři koučování ve své práci?
16. Má organizace nastavené zásady krizové komunikace? Kdo ji má na starost? Jak jsou o jejích zásadách informováni zaměstnanci?
17. Jaké má organizace dokumenty týkající se interní komunikace a kultury organizace (etické kodexy, manuály apod.)?
18. Co všechno se v organizaci dělá pro zlepšení nebo fungování interní komunikace? (plány, manuály, školení . . . )?