

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERSITA
V PRAZE**

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Vliv prvků komunikace na chování manažerů

Disertační práce

Ing. Jiří Fiedler

Praha 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem doktorskou disertační práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny prameny a literaturu, z nichž jsem čerpal.

V Praze, 18.11.2010

.....

podpis

Souhrn

Disertační práce na téma „Vliv prvků komunikace na chování manažerů“ je strukturována do čtyř hlavních oblastí. V první je uveden přehled cílů práce a předpokládaných metodických postupů pro jejich dosažení.

Druhá část uvádí přehled teoretických východisek zkoumané problematiky. Charakterizuje podstatu mezilidské komunikace, úlohu informací v komunikačním procesu a zabývá se otázkami úlohy a zvláštností manažerské komunikace.

Třetí část práce tvoří empirický výzkum, přehled o zpracování prvotních údajů od respondentů na základě dotazníkového šetření. Poskytuje dílčí údaje o vlivu zkoumaných faktorů na chování manažerů v jejich informační, rozhodovací a interpersonální roli, na využití komunikačních cest a předností komunikačních forem.

Závěrečné kapitoly jsou věnovány celkovému hodnocení vlivům prvků komunikace na manažerské chování, jejich zobecněním a doporučením.

Summary

The dissertation thesis „Impact of Communications Elements on Managerial Behaviour“ consist stally od four main parts. The first part describes aids the thesis and assumed methodology to reach these aids.

The sekond part summarizes theoretical approaches concerning the research. It relates to a substance of the interpersonal communication, importace of informatik in a communication process and it deals with questions of the role and speciality of the managerial communication.

The third part consists of an empirici research, overview of processing data from respondents based on questionnaire surfy. It oves partial data abou tan influence of Explorer factors on behaviour of managers in their informatik, decision and interpersonal role, about exploiting of communication wals, and about possibilities of communication forms.

Final chapters are devoted to an overall evaluation of impacts of communication elements on managerial behaviour, their generalization and recommendatins.

Obsah

1	ÚVOD	8
2	CÍL DISERTACE	9
2.1	DÍLČÍ CÍLE	9
2.1.1	Analýza důležitosti a četnosti používání komunikačních forem.....	9
2.1.2	Analýza zatížení komunikačních cest v jednotlivých směrech	9
2.1.3	Zjistit, zda úroveň řízení ovlivňuje hodnocení vlivu prvků komunikace na manažerské chování	9
3	METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE	10
3.1	Vymezení teoretických východisek souvisejících se zkoumanou problematikou.....	10
3.2	Charakteristika způsobu získání primárních dat.....	10
3.3	Charakteristika možných objektů výzkumu	10
3.4	Charakteristika souboru respondentů	11
3.5	Analýza primárních údajů.....	11
3.6	Syntéza a zobecnění zjištěných údajů.....	13
4	LITERÁRNÍ REŠERŠE – SOUČASNÝ STAV ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	14
4.1	Lidská komunikace	14
4.1.1	Zásady mezilidské komunikace	15
4.1.2	Obsah sdělování.....	15
4.1.3	Formy sdělování:.....	16
4.1.4	Syntax, sémantika, pragmatika	17
4.2	Pojem sociální komunikace	17
4.3	Komunikační modely	19
4.4	Management.....	20
4.4.1	Manažerské funkce.....	20
4.4.2	Manažerské role	22
4.4.3	Řízení jako informační působení.....	22
4.4.4	Charakteristika řídicích prvků z hlediska práce s informacemi.....	23
4.4.5	Informační management	25
4.5	Informační potřeba	26
4.5.1	Informace a komunikace	26
4.6	Informace a manažerská rozhodování	27

4.6.1	Data	28
4.6.2	Informace – kybernetické pojetí	28
4.6.3	Pragmatické pojetí informace	28
4.6.4	Riziko a informace.....	29
4.6.5	Model rozhodovacího procesu.....	31
4.6.6	Klasifikace manažerských rozhodování.....	32
4.6.7	Asymetrické informace	32
4.6.8	Klasifikace rozhodování dle určitosti.....	33
4.6.9	Klasifikace rozhodování podle úrovně řízení	33
4.6.10	Atributy informací.....	34
4.6.11	Oblasti využití informací organizací.....	36
4.7	Komunikace v organizaci.....	36
4.7.1	Vedení pracovní skupiny.....	36
4.7.2	Vnitřní komunikační systémy	37
4.7.3	Typy verbální komunikace	39
4.7.4	Typy neverbální komunikace	60
4.7.5	Vnější komunikační systémy	72
4.7.6	Druhy komunikace	73
4.7.7	Prvky komunikace.....	73
4.7.8	Směry komunikace.....	75
4.8	Řídící komunikace	77
4.8.1	Strategie a styly manažerské komunikace.....	77
4.9	Pracovní komunikace.....	82
4.10	Efektivní komunikace	83
4.10.1	Učící se organizace.....	84
4.11	Komunikační dovednosti	85
4.12	Komunikační hry	87
4.13	Pozorující účastník	89
4.14	Dohoda o cílech	90
4.15	Odpovědnost za komunikaci	91
4.16	Interpersonální komunikace	92
4.17	Poskytování a přijímání zpětné vazby – chyby	94
4.18	Základní podmínky zpětnovazební komunikace	95
4.18.1	Význam zpětné vazby	95

4.19	Fungující komunikace	96
4.20	Komunikace a informace.....	98
4.20.1	Dolů a nahoru.....	98
4.20.2	Komunikace zdola nahoru.....	98
4.21	Překážky a poruchy v komunikaci.....	99
4.21.1	Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností.....	99
4.21.2	Selektivní vnímání.....	100
4.21.3	Špatná schopnost naslouchat.....	100
4.21.4	Hodnocení sdělení.....	101
4.21.5	Věrohodnost zdroje	101
4.21.6	Sémantické problémy.....	101
4.21.7	Filtrování.....	102
4.21.8	Časová tíseň	103
4.21.9	Komunikační přetížení.....	103
4.22	Komunikace a konflikty	103
4.22.1	Intrapersonální konflikty.....	104
4.22.2	Interpersonální konflikty.....	106
4.22.3	Nevyhnutelnost konfliktů.....	107
4.22.4	Nátlakové taktiky.....	109
5	SHRUTÍ POZNATKŮ A VÝCHODISKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI.....	110
5.1	Komunikátor	110
5.2	Kódování.....	110
5.3	Komunikační kanály	111
5.4	Formy komunikace	112
5.5	Zpracování informací	112
5.6	Kódováním a dekodování sdělení.....	113
5.7	Rozdíly mezi vnímáním a interpretací	113
5.8	Resumé	113
5.9	Východiska.....	114
6	EMPIRICKÝ VÝZKUM.....	115
6.1	Výsledky empirického výzkumu	115
6.1.1	Informační role manažerů	115
6.1.2	Rozhodovací role manažerů.....	132
6.1.3	Interpersonální role manažerů.....	142

6.1.4	Význam komunikačních kanálů- jejich informační zatíženost.....	158
6.1.5	Význam komunikačních forem	161
6.1.6	Význam komunikačních forem pro manažerskou práci	167
6.1.7	Shrnutí poznatků.....	168
6.2	Celkové hodnocení výsledků výzkumu	169
6.2.1	Variabilita hodnocení faktorů	173
6.2.2	Vliv úrovně řízení na hodnocení faktorů	174
6.3	Přínos práce pro teorii v oblasti manažerské komunikace	175
6.4	Přínos pro praxi a možná doporučení	176
7	ZÁVĚR	178
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	179
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	181
10	PŘÍLOHY.....	182

1 ÚVOD

...tím, kdo komunikuje, je příjemce.

Peter F. Drucker

Tématika setkávání člověka s člověkem je předmětem, který nezajímá jen sociální psychology, ale také představitele jiných oborů. Zajímají se o ni umělci, přitahuje však i specialisty různých vědních oborů - pedagogy, právníky, ekonomy, psychiatry, filosofy atp. Ti všichni se snaží svým vlastním způsobem vystihnout a pochopit to, co se v osobním styku lidí odehrává a tuto zkušenost využít ve svém oboru, ve své práci.

Základním faktem, s nímž se setkáváme tam, kde studujeme zapojení individuí do sociální reality, je existence dvou, navzájem prolínajících se rovin vzájemných vztahů mezi lidmi. Jde o rovinu společenských vztahů a rovinu interpersonálních vztahů. Obě roviny jsou v každém našem osobním styku s druhým člověkem, či s druhými lidmi přítomny. Tam, kde se domníváme, že jde jen o čistě společenský styk, je také přítomna interpersonální složka osobního styku. Stejně tak v případě, kdy si myslíme, že jde o naši ryze osobní věc a osobní styk, individuální, výlučný případ, je možno v pozadí diagnostikovat rovinu společenských vztahů.

Komunikace je přirozenou lidskou aktivitou. Dá se říci, že nelze nekomunikovat. Vždyť i projevy pasivity, či negace jsou také komunikací a mají určitou vypovídací hodnotu. Na druhé straně se komunikace může stát velmi složitou a náročnou činností, je - li vedena snahou o dosažení určitého cíle. V takovéto složité situaci se nacházejí také manažeři ve svých profesích a funkcích. Vedení svými kompetencemi, pravomocí a odpovědností za realizaci cílů organizace, jsou nuceni svoji komunikaci těmito faktům přizpůsobovat, snažit se nepodléhat svým náladám a emocím. Nutnost aktivní komunikace v každé situaci činí z tohoto povolání nejen vědu, ale i umění.

V zájmu efektivního řízení lidí je třeba porozumět některým faktorům chování. Průzkumy jasně ukazují, že umění komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Manažeři jen zřídkakdy pracují s věcmi, ale pracují s informacemi o věcech. Informace je zdrojem jejich práce, jejich nástrojem a nakonec i výsledkem jejich řídicí činnosti. Všemi těmito manažerskými činnostmi komunikace prostupuje, ať už se jedná o plánování, organizování, vedení lidí atd.

Řízení je typem informačního působení, který je charakterizován především existencí přímé zpětné vazby mezi účastníky tohoto procesu a potvrzuje jeho komunikační charakter. Aby mohlo k řízení dojít, musí být na obou pólech řídicího vztahu schopnost a ochota poskytovat, používat a dešifrovat informace. Splnění těchto podmínek do značné míry závisí na tom, jakými komunikačními formami jsou informace poskytovány a jakými komunikačními cestami jsou dopravovány od autora k příjemci.

2 CÍL DISERTACE

Cílem disertace je provést analýzu vlivu prvků komunikace na chování manažerů v jejich základních manažerských rolích, určit jejich význam pro řídicí práci manažerů a na základě toho navrhnout opatření, směřujících ke zvýšení efektivity provádění manažerských funkcí.

2.1 DÍLČÍ CÍLE

2.1.1 Analýza důležitosti a četnosti používání komunikačních forem

Důležitým prvkem komunikace jsou formy sdělování. Každá z forem, nejčastěji používaných v realizaci různých manažerských funkcí, se vyznačuje určitými přednostmi i nedostatky. U liniových řídicích pracovníků vstupuje do popředí jejich schopnost vytvořit volbou vhodných komunikačních forem dostatečnou kvalitu konečné trajektorie informačních vstupů pro konjunktivní rozhodování. Cílem je zjistit, jaké komunikační formy a v jakém rozsahu jsou managementem používány a které jsou preferovány.

2.1.2 Analýza zatížení komunikačních cest v jednotlivých směrech

Řídicí strukturu charakterizují její vertikální a horizontální rozměr. Výška je dána počtem stupňů řízení instalovaných proto, aby řídicí informace dorazila od vrcholového vedení k výkonným složkám v co nejvyšší kvalitě. Horizontální rozměr ukazuje na rozsah řízených činností. Vertikální komunikační kanál je přirozeně nejvíce zatížen pohybem informací.

Diagonální komunikační kanály se vyznačují účelností svého vzniku, pružností přenosu informací a také někdy dočasností své existence. Jejich četnost a obsah informací, které jimi probíhají, do značné míry souvisí s převažujícím stylem řízení, s mírou delegace.

Cílem je zjistit, jak jsou komunikační kanály v jednotlivých směrech zatíženy informacemi a jaký je přínos neformální komunikace.

2.1.3 Zjistit, zda úroveň řízení ovlivňuje hodnocení vlivu prvků komunikace na manažerské chování

3 METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Vymezené cíle v disertační práci svojí povahou ovlivňují volbu metod zpracování. Ty lze rozdělit do několika postupných kroků:

3.1 Vymezení teoretických východisek souvisejících se zkoumanou problematikou

Na základě identifikace rozsahu a potřebné struktury výzkumného úkolu bylo nutné vymezit teoretická východiska a s tím související literární zdroje. Teoretická východiska tvoří literární zdroje, zabývající se problematikou manažerské komunikace. Vzhledem k tomu, že manažerská komunikace je nedílnou součástí řízení, je třeba popsat v teoretické části jaká je úloha komunikace při realizaci manažerských funkcí, jaký je význam informací v komunikačním procesu apod. Protože je manažerská komunikace zároveň mezilidskou aktivitou, je třeba ji charakterizovat v kontextu sociální komunikace.

3.2 Charakteristika způsobu získání primárních dat

K získání primárních dat lze použít některou ze čtyř základních metod empirického výzkumu: dotazování, pozorování, experiment a analýzu věcných skutečností. Na základě posouzení reálné situace a možností výzkumu ve vztahu k zamýšleným cílům práce byla vybrána pro sběr dat metoda dotazování.

Dotazník obsahuje 27 uzavřených otázek, u nichž respondenti přidělují důležitost nějakému atributu ve škále důležitosti 1 – 9. Dalších 11 otázek lze zařadit mezi uzavřené otázky s mnohonásobným výběrem odpovědí a 2 otázky jsou otázkami dichotomickými, nabízejícími jen dvě možné volby odpovědí. 4 otázky lze zařadit do kategorie otázek polouzavřených. Celkem je v dotazníku zařazeno 44 zjišťovacích otázek. Jedna otázka je informativní a v odpovědi na ni se respondenti – manažeři zařazují do úrovně řízení (viz Příloha č.3)

Obsahovou náplní předkládaných dotazů jsou témata manažerské komunikace, vztahující se k posuzování významu prvků komunikačního procesu pro realizaci informační, rozhodovací a interpersonální role. Další část otázek směřuje ke zjištění využívání komunikačních kanálů manažery a význam komunikačních forem.

3.3 Charakteristika možných objektů výzkumu

Vzhledem k zadání základního i dílčích cílů práce bylo nutné provést záměrný výběr v řadě potenciálních objektů výzkumu. K výzkumnému záměru byly proto vybrány převážně velké podniky, u nichž lze definovat typické úrovně řízení. Výzkum byl zaměřen do řad manažerů z takového typu podniků, působících na území ČR. Jde např. o následující firmy: Škoda Auto, ČSOB, Santander Customer, SAP, Agropol Group, Telefonica O2, Staropramen Brewery, Less, Zenit aj.

FŠY 2N v RrDvlprlR pl kZl vkDpi l PĚDPrs

2TnEi ALTZčAT9ňĚTsVnL.Fš .2E2692ZĚÍj ELuN ZčATLesLTĚšrTĚš 2Ei Dí rLci T2 rčDA.gL. 2rčhVĚS2EaEU DA hš .2TeZTÍĚFsEíuZčADTĚÍTZEL2nFTeU í L. 2E2rThEL2x552 ÍEi DTLĚELsč2Lí rÍVsLTi sĚTsVnL.Fe 2E2EĚč2Ĺ6č7 .2

2Í T2lpEA2sTI TsT2runFeU e2Zč2NEAFTru2 TeZTÍ2TnĚg2EL2ĚT2sh 2 FeDCL2DTĚ2E2h.Ě.N2 1Í TrLg2FsEíTe2ĚTsVnTrVL. 2ÍEi DTLĚELs2nVi sí rVÁ.29x2ÍEi DTLĚELsš 2f4927 2ÁTe2 UVLVj Eíč2č22. 2ÍTrLg2h.nEL. 2552ÍEi DTLĚELsš 2Č: 267 2ÁTe2U VLVj Eíč2shEĚL. 2ÍTrLg2 V2: 2ÍEi DTLĚELsš 2Čň27 2nVi seDe2E2U VLVj Eíč2Ĺ2. 2ÍTrLg2h.nEL. .2

2

Obr. č. 19 - Zastoupení respondentů jednotlivých úrovní řízení

2

2

2

2

2

2

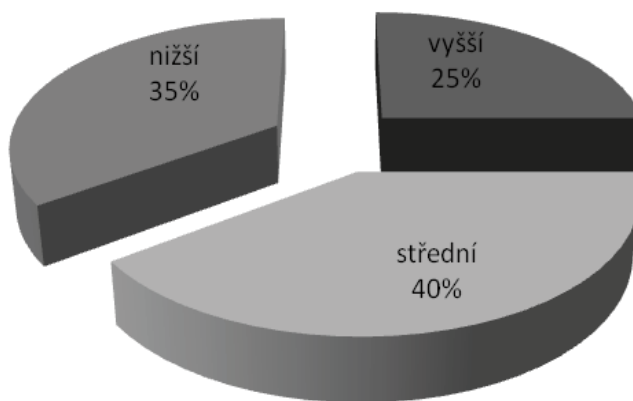
2

2

2

2

2



FŠZ 2P 2ln 2 vIA avP2VN2Ě V2

2DÍVNTrí L. 2DÍU í ÍL.N 2ĚVÁ 2E2DÍ TrEĚELT2 2LgFTA2VF2ÍTN N 2

2622V2ní FAĚg2TĚDTrgĚ. 2ÍEi DTLĚELsš 2Zč2An2sgL2runLVU 2ĚTsVnTrVLci T2Vi DEFse 2 UVLVj EíFc2FTU eLGFVNE2eípEL.U 2I TĚLTsč2rírj ELci T2VÍGU Es2NFci T2DíšU gíe2V2 DhĚg2ELT2U e2DThVĚ. 2runLVU LTi s2rĚVLc2TZAi s22Í T2DTshEZč2ĚVA2I T2runFeU e2ZčAT2 shEZV2sčsT21ĚV2E2n2Á s22ÁF2DÍ T2NEAFTru2i TeZTÍ2sVF2DÍ T2Ě. 2p. 2i TeZTÍč2srThELc2 ÍEi DTLĚELsč2Íš nLuN 2ÍTrL. 2h.nEL. .2

2Zč2ZčAT2U Tj LT2DTi TeĚG2ÁFí 2Á2eNEAELTi s2eNEAELTi s2Lí nTíe2ÍEi DTLĚELsš 2 r2TĚLTNEL. 2nFTeU VLuN 2Vi DEFsš 2FTU eLGFVNE2ZčAT2 DhG sTeDEL2F2uDTpse 2 iU gíTĚVslc2TĚN čAFč2fi 2V2ruZgí Trci T2rVÍVpL.I T2FTEKNELse 2f2B22E2DÍ rE2ZčAT2 LesLT2n2Á s22Í TnDsc22ruZgí Trci T2i TeZTíe2ĚFsEíu2Á2N VÍVFsEí GíTrí L2ÁFT2FTAi í L. 2ĚíeíuN 2U TNL2TĚN čAF2I TĚLTs2FrVlsGvsG L.I T2nLVFe2TFTA2VÍGU Es2NFci T2 DíšU gíe. 2U gíTĚVslí 2TĚN čAV2fi 2ruZgí Trci T2TeZTíe2ĚĚEKLTrí LV2ÁFT2Ěíeí í 2 TĚU TNL2V2n2TnDsc2e. 2VÍVpL. 2FTEKNELs2f2B2eĚí rí 2ÍEAVsG L. 2ÍTni Vi 2rVÍVZ2Č2č2 FrVlsGvsG L.I T2nLVFe 22 .2

2622ÍTrLí L.U 2TĚDTrgĚ. 2U VLVj Eíš 2rč22. 2shEĚL. 2V2Ĺ2. 2ÍTrLg2h.nEL. 2ZčAT2Ěí 2E2 n2sgLT2nĚV2EaG se2Ě2ní rG Afí s2U En21ÍTrL. 2h.nEL. 2V2DhĚg2AtrVLuU 2runLVU EU 2 I TĚLTNELci T2Vi DEFse. 22Ísí nE2Ě2ÁN j 2FTLi síeFNE2ST2eU Tj ř TrVA2ZčAT2DÍ TrEĚELT2 i sVsG s2NFc2sEi sTrí L. 2ruDTpsEU 2rEAp2Č27t. 22ni AEĚEU 2F2FTU e2Ě 2E2pEsLTi s2TĚDTrgĚ. 2

2

respondentů ve škále 1 -5 nedosahovaly potřebných hodnot pro statistické testování, bylo přistoupeno ke sdružování významu odpovědí ve škále 1 – 9 do třech oblastí.

Odpovědi ve škále 1 -5 byly sdruženy do oblasti malého významu, důležitosti. Odpovědím, spadající do škály 6 -7 byl přidělen střední význam a odpovědi, které respondenti umístěny do škály 8 -9, byly zařazeny do oblasti velkého významu, důležitosti. Důvodem tohoto opatření je zajištění podmínek pro provedení testu nezávislosti. Podíl teoretických četností menších než 5 nesmí překročit 20% a žádná z teoretických četností nesmí být menší než 1.

Součástí tohoto testování bylo stanovení nulové hypotézy o nezávislosti úrovně řízení významem aspektů manažerské komunikace. Předpoklad je takový, že dílčí charakteristiky manažerů podle zastávané úrovně řízení nebudou příčinou vytvoření difference v názorech manažerů jako celku.

3) V těch případech, kde byla prokázána závislost mezi zastávanou úrovní řízení a významem, kterou respondenti přidělovali dotazovaným aspektům manažerské komunikace, bylo provedeno určení síly závislosti výpočtem *Pearsonova koeficientu C*.

Seznam použitých výpočetních vztahů:

- **Průměr; vážená forma**
$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot n_i}{n}$$
- **Rozptyl; vážená forma**
$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i}{n - 1}$$
- **Výpočtový tvar; vážená forma**
$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^k x_i^2 \cdot n_i}{n - 1} - \left(\frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{n} \right)^2$$
- $$s = \sqrt{S^2}$$
- $$V = \frac{s}{\bar{x}}$$
- $$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$
- $$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

3.6 Syntéza a zobecnění zjištěných údajů

Hlavním úkolem induktivní části této kapitoly bylo formulovat úsudky, zobecňující jednotlivé dílčí údaje. Součástí následných částí deduktivního charakteru byly vyvozeny některé závěry a doporučení praxi.

4 LITERÁRNÍ REŠERŠE – SOUČASNÝ STAV ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

4.1 Lidská komunikace

Jedním z charakteristických rysů živých systémů je schopnost jejich komunikace. Komunikace tedy není žádnou výsadou člověka. K historicky nejstarším formám komunikace patří komunikace chemická, vizuální, termická, akustická atd. Nelze tím ovšem říci, že člověk honosí se schopností komunikace verbální, těchto historicky starších forem nepoužívá a nevyužívá.

Protože člověk je tvor společenský, je jeho komunikace společným jmenovatelem celé řady sociálních jevů:

- sociálních vztahů
- individuálních vztahů
- sociálního styku
- sociální komunikace
- sociální interakce
- sociální percepce

Mezi lidmi existují dvě roviny vzájemných vztahů:

- rovina společenských vztahů
- rovina interpersonálních vztahů

Dva lidé nebo skupina lidí, spolu komunikujících, vytváří specifické komunikační prostředí, dané jejich individualitami. Tento výlučný případ mezilidské komunikace lze ovšem promítnout do obecné roviny typu společenských vztahů. Nelze jednu ani druhou z uvedených rovin přeceňovat nebo nedoceňovat. Při analýze kvality vykonávání neosobních sociálních rolí (a to je i případ rolí manažera) nelze nevidět případ neopakovatelných lidských bytostí.

Sociální styk zahrnuje tři základní aspekty, funkce, dimenze, které je třeba brát jako tři, organicky navzájem spjaté prvky sociální komunikace:

1. komunikační - jde o otázky výměny informací

Oproti pojetí ryze mechanického přenosu informací (např. kybernetický přístup) se ukazuje, že ve styku člověka s člověkem se informace nejen přenáší, ale též zároveň formuje, zpřesňuje a rozvíjí. V sociálně - komunikační činnosti je aktivita nejen na straně vysílatele informace, ale též na straně adresáta. V důsledku této oboustranné aktivity, mající svůj vrchol v dialogu, se vypracovává společný smysl.

2. interakční - otázky výměny aktivit a bezprostřední organizace společné činnosti

Bereme-li v úvahu organickou vazbu mezi sociálním stykem a společnou činností, vyplývá z toho nutnost organizačních zásahů do tohoto dění, nemá-li se činnost

změnit v chaos. Interakci je tudíž možno chápat jako organizaci nějaké společné činnosti. Mezi typické druhy interakce patří např.:

- spolupráce
- soupeření, či konkurence
- soutěž
- dosahování souhlasu, konsensu
- vytváření a řešení konfliktů
- pomoc druhému, apod.

3. perceptivní - otázky vnímání se navzájem jednotlivými účastníky sociálního styku

Je-li subjektem individuum, jde o to, jak jeden člověk vnímá druhého. Ten může patřit k jeho skupině, ale také k "cizí". Percepce hrají významnou úlohu v mezilidských vztazích, do určité míry regulují jejich společnou činnost. Na druhé straně lze konstatovat, že úroveň percepce je zásadním způsobem určena schopností sebepoznání jedince. Čím lepší je úroveň sebepoznání, tím dokonalejší bude i poznání druhých (Křivohlavý, 1988).

4.1.1 Zásady mezilidské komunikace

Za efektivní komunikaci je považována taková, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekodovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace není zpravidla jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera komunikace (Koontz, Weihrich, 1993).

4.1.2 Obsah sdělování

Při setkání lidí dochází vždy a všude k výměně zpráv mezi nimi. Dokonce i tehdy, nechceme-li sdělit nic, sdělujeme právě tuto skutečnost. Přitom zároveň platí obousměrný charakter lidského sdělování.

Sdělujeme si:

- zprávy a informace
- jak chápat to, co říkáme
- jak nám je a jak se cítíme
- postoj k věci, o níž se vyjadřujeme
- postoj k adresátovi našeho sdělování
- své sebepojetí, za koho se považujeme
- ratifikace - "tebe pojetí", za koho tě považuji
- náznak dalšího průběhu vzájemných vztahů

- žádoucí pravidla dalšího setkání
- žádosti, přání

Každý člověk vstupuje do procesu vzájemného sdělování s určitým rozdílným souborem znalostí. Rozdíl mezi těmito soubory je právě tím, co lze sdělit. Informace je z tohoto hlediska pouze tím, co jedna strana neznala, nevěděla. Opakování informací již dříve známých je nadbytečným sdělením – redundancí.

Při vzájemném sdělování se snažíme, aby to, co sdělujeme, bylo zasazeno do zcela určitého dějového, či významového rámce. Zvláště v organizacích, kde úroveň správné dešifrace sdělení je základní podmínkou pro jediné možné správné řešení problému, je tato snaha velmi nutná.

Svůj postoj kvěci dáváme najevo dokonce i tehdy, chce-li se po nás, abychom sdělovali "holá fakta". Sdělujeme však i svůj postoj k posluchači, adresátovi našeho sdělení. Nelze nevyjadřovat sympatie, úctu, neúctu, vážnost, respekt apod. Subjektivita klidské komunikaci patří a je užitečné s ní předem počítat, jako s nevyhnutelným faktem.

V jednání s partnerem mu mimo jiné sdělujeme i své sebepojetí a očekáváme od něj, že toto naše sebepojetí potvrdí, ratifikuje. Nebudeme spokojeni se svým sdělením, dokonce budeme pochybovat o jeho smyslu, opomene-li komunikační partner toto naše sebepojetí ratifikovat.

Náš styk s druhým člověkem, s nímž se setkáváme, by mohl probíhat zcela chaoticky, neorganizovaně. Aby tomu tak nebylo, zavádíme do naší vzájemné interakce určitá "pravidla hry". Těmito pravidly se snažíme vnést do jednání určitý řád. Příkladem může být pravidlo určující předávání slova v rozhovoru, které stanoví, že já budu mlčet, dokud druhý mluví a naopak. Je dobré a užitečné počítat s tím, že prosazování těchto pravidel bývá někdy obtížné.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že toho je podstatně více než jen to, co říkáme nebo co by se dalo písemně zaznamenat (Křivohlavý, 1988).

4.1.3 Formy sdělování:

- verbální

Lidé spolu komunikují pomocí slov, ale pravdou je to, že základem řeči jsou věty. Je to teprve řazení slov ve větě, které dává slovu jeho přesnější a úplnější význam.

- neverbální

Nekomunikujeme spolu jenom pomocí slov a vět, ale celou řadou velmi rozmanitých projevů, které zahrnujeme pod pojem - **nonverbální** komunikace. Patří sem především naše pohledy, gesta, doteky, pohybová aktivita a další, o nichž bude později pojednáno podrobněji.

- sdělování činy

Sociální psychologové považují činy a způsoby jednání člověka s člověkem za nejdůležitější způsob sociální komunikace. Řada činů se obejde beze slov. Na druhé straně ale platí, že mnohá slova, slovní sdělení mají též svou hodnotovou stránku, jsou činem. Činem, který na nás působí kladně nebo záporně. Hovoříme zde o evalvací a

devalvací, zvyšování a snižování úcty a vážnosti při mezilidském sdělování (Hurst, 1994).

4.1.4 Syntax, sémantika, pragmatika

Syntax je termínem, který zajímá především teoretika informací. Ten se zabývá problematikou předávání zpráv (kódy, kanály, šumy, redundance a jiné statistické vlastnosti jazyka). Tyto problémy jsou především syntaktické povahy a nemají prakticky nic společného s významem použitých symbolů. Význam je totiž hlavním úkolem sémantiky. Zatímco je víceméně možné předávat série symbolů se syntaktickou přesností, stále by postrádaly smysl, kdyby se vysílající a příjemce předem nedohodli na jejich významu. V tomto smyslu předpokládá každá zpráva sémantickou dohodu. A konečně, jakoukoliv komunikaci ovlivňuje chování všech zúčastněných, a toto je její pragmatický aspekt.

Teoreticky je takovéto jasné pojmové rozlišení daných tří oblastí možné, ovšem prakticky jsou na sobě přirozeně všechny tři navzájem závislé. Můžeme tedy zdůraznit, že pojmy komunikace a chování lze použít prakticky jako synonyma. Protože materiálem pragmatiky nejsou jen slova, jejich konfigurace a jejich významy – tedy data náležející syntaxi a sémantice – , ale také všechny neverbální průvodní projevy, včetně takzvané řeči těla. A konečně je v potaz brána role kontextu, který spoluurčuje to, jak komunikace probíhá, tedy „prostředí“ každé komunikace (Watzlawick, 1999).

4.2 Pojem sociální komunikace

Slovo **k o m u n i k a c e** vyvolává různé představy – např. představu komunikační silniční sítě, autobusové, železniční dopravy, představu telekomunikací, telefonu, rádia, televize atp. Slovo komunikace nám zároveň může vybavit mnoho pojmů příbuzných – komunita, komunální atd. Původní význam slova komunikace lze odvodit z latinského “communicare”. Jeden z nejobsáhlejších latinských slovníků uvádí jako ekvivalent k termínu “communicare” slovo „participace“, tj. podílet se spolu s někým na něčem, mít podíl na něčem společném, činit někoho spoluúčastným. Platí, že: “communicare est multum dare”, tj. **komunikovat znamená mnoho dávat**.

Z mnoha různých důvodů je pojem sociální komunikace různě chápán a vysvětlován. Deset možných případů chybného chápání sociální komunikace uvádí Křivohlavý (1988) ve svém „Desateru“:

1. Není pravda, že je možné nekomunikovat. Je naopak pravdou, že všude tam, kde dva lidé přicházejí spolu do styku, si něco sdělují. I tehdy, když nic neřeknou, když se třeba ani nepozdraví, ba ani na sebe nepohlédnou, něco si tím říkají.
2. Není pravda, že spolu mluvíme jen slovy. Je naopak pravdou, že vedle slov tvoří tzv. mimoslovní sdělování gros našeho sdělování.

3. Není pravda, že slova jsou tím nejdůležitějším pro to, co a jak si v sociální interakci sdělujeme. Je naopak pravdou, že to, co děláme a jak se chováme, je tím nejpodstatnějším, co vlastně říkáme.
4. Není pravda, že nezáleží na tom, jak řekneme to, co řekneme. Je naopak pravdou, že způsob, jakým říkáme to, co říkáme, dotváří význam řečeného.
5. Není pravda, že umění mluvit je všemocné. Pravdou je, že umění naslouchat je cennější. Ten, kdo nemá co hodnotného říci, nezakryje to ani sebedokonalejším slovním projevem.
6. Není pravda, že si musíme rozumět, když spolu hovoříme týmiž slovy. Je naopak pravdou, že pod každým slovem si každý z nás představuje něco poněkud odlišného.
7. Není pravda, že ty slyšíš přesně to, co já říkám. Naopak je pravdou, že dřív, než někdo něco řekne, mám již jako posluchač určitou představu (anticipaci – přejímání), co asi mluvčí řekne – a to zkresluje slyšené. Neslyšíme, co se říká, ale slyšíme to, co slyšet chceme (co nechceme slyšet, to neslyšíme).
8. Není pravda, že věta přesně vystihuje myšlenku. Pravdou je spíše to, že vyslovená věta jen přibližně vystihuje to, co máme na mysli – a má pro nás přitom do určité míry jiný význam a smysl, než pro toho, kdo ji slyší.
9. Není pravda, že slova jsou jen slova. Pravdou je naopak, že slovem se můžeme druhého dotknout, můžeme ho zranit, můžeme ho nejen popíchnout, ale též píchnout. Slovem však můžeme také potěšit, povzbudit a postavit na nohy.
10. Není pravda, že si slovy sdělujeme jen holá fakta. Sdělujeme si také postoje k tomu, co říkáme a k osobě, které to říkáme.

Je nutné odlišit sociální komunikaci od tzv. technické komunikace. Zde nejde o komunikování v technických systémech, ale jen a jen o sdělování ve skupině lidí. Zdá se, že pro toto pojetí je vhodnější český ekvivalent “sdílení”.

Komunikační akt má z hlediska významu dvě roviny:

- **předmětně obsahovou**, která se týká samotné věcného obsahu sdělení
- **interpretační**, která bere v potaz možnost, či spíše nezbytnost diferencí ve významu, který do daného sdělení vkládá komunikátor a významu, který má toto sdělení pro příjemce. Tyto rozdíly jsou dány celou řadou psychických, sociálních a kulturních faktorů na stranách obou účastníků komunikačního procesu.

V komunikaci jsou tři základní dimenze, které se podílejí jak na konstruování komunikačního aktu a způsobu přenosu, tak i na efektu, který sdělení vyvolá na straně příjemce:

- personální

Tato rovina souvisí s biopsychickými faktory komunikace (kognitivní, emocionální a volní charakteristiky subjektů komunikačního procesu) – tyto faktory se projevují

v podobě základních charakteristik komunikátora a příjemce a řadíme mezi ně např. úroveň vědomostí, hodnotovou orientaci, motivaci, věk, pohlaví.

- sociální

Tato rovina nás odkazuje na vzájemnou závislost mezi sociální strukturou a komunikací – v jejím rámci můžeme analyzovat vliv sociálních norem, pozic, sociálního a kulturního kapitálu, moci, atd.

- kulturní

Charakterizuje hodnotovou dimenzi, tedy souvislost s normativním systémem dané společnosti, kultury. Zahrnuje jazykovou oblast, určuje povahu sociální kultury a způsob vnímání sociální reality (Křivohlavý, 1988).

4.3 Komunikační modely

Komunikačním modelem rozumíme schéma, či vzor, který ukazuje, jakou má tato komunikace strukturu, jaký je v ní řád, jak funguje. Žádný model však není schopen plně vystihnout modelovaný jev. To platí především pro modely sociální komunikace. Uvědomíme-li si však jejich nedostatky, mohou být velkou pomocí pro pochopení podstaty mezilidské komunikace.

Technické pojetí komunikace chápe komunikaci jako systém, tvořený vysílačem, přijímačem a tzv. komunikačním kanálem. Tento systém, aplikován na sociální vztahy, představuje na místě vysílače řečníka a na místě přijímače posluchače. Přes určité, především systémové klady, vykazuje technické pojetí sociální komunikace mnohé nedostatky:

Člověk na místě přijímače

Reproduktor reprodukuje co nejpřesněji to, co bylo do něho přivedeno. U člověka je tom u jinak, člověk není “nepopsanou tabulí” (tabula rasa), ale právě naopak. Jeho dřívější zkušenosti, jeho různá “naladěnost” na různé informace, různá úroveň zájmu, či nezájmu o vysílanou zprávu aj., jeho stochastické chování, neumožňují technické pojetí. Rozdílná denotace přijímaných zpráv a informací, různá motivace, různé očekávání (exspektance) posluchače jsou toho dalším důvodem.

Člověk na místě vysílače

V sociální komunikaci není na místě vysílače elektromagnetický klíč, ale člověk. Jím vysílané signály nejsou zdaleka tak jasné, jako např. signály morseovky. Nejde jen o význam slov, ale také o jeho strategické záměry. Tím, co říká, říká podstatně víc, než je možno zjistit velmi podrobnou analýzou použitých slov.

Rozdíl mezi technickým a lidským signálem

Porovnáme-li to, co se děje v telefonním drátě s tím, co se děje mezi dvěma lidmi, kteří spolu hovoří, vidíme značný rozdíl. Člověk nejenom **něco** říká, ale také **nějak** to říká a onen způsob sdělení je sám o sobě důležitou informací. K tomu přistupuje celý soubor neverbálních projevů. Sdělování v mezilidském vztahu je proto třeba považovat za vícekanálový přenos zpráv. Důležitou charakteristikou mezilidské komunikace je výměna rolí. Řečník se stává posluchačem a posluchač řečníkem. Telefonní sluchátko (i v přeneseném významu) se nemění, ale mění se role

zúčastněných na přenosu zpráv. A nemění se jen jejich role, ale také jejich stanoviska, názory apod. Obousměrný a vícekanálový přenos zpráv vede k potvrzení (ratifikaci), korekci, pochopení, negaci atd. Oproti systému našich telefonních centrál se obraz sociální komunikace vyznačuje "hierarchizací spojů". Někdo má "zelenou" vždy, jiný musí čekat (Lewis, 1993).

4.4 Management

Pod pojmem management lze chápat ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace.

Management poskytuje podstatné základní znalosti k úspěšnému zajištění a následnému provádění jak vnější, tak vnitřní podnikatelské činnosti. V tomto směru dává i základní orientaci pro poslání informačního managementu. Manažeři navíc, podle dělby práce, využívají i dalších specifických znalostí svých i znalostí svých spolupracovníků.

Charakteristika manažerů

Manažeři jsou odpovědní za to, že prostřednictvím jiných lidí dosáhnou cílů nebo realizují zadané úkoly, aniž by měli vždy možnost přímo ovlivnit, co a jak příslušní lidé dělají. Práci manažera lze popsat pomocí následujících charakteristik:

- **závislost na ostatních** – ve své práci jsou manažeři do značné míry závislí na obětavosti a přispění ostatních lidí, ať už s nimi spolupracují přímo nebo nepřímo;
- **odpovědnost za pracovní prostředí** – manažer je odpovědný za podmínky, které vytvoří ostatním k práci, za úroveň spolupráce při vyrovnávání potřeb organizace s potřebami jednotlivců;
- **přijímání a předávání informací** – manažer musí být informovaný o tom, co se děje uvnitř organizační jednotky, kterou řídí, i mimo ni, musí umět obstarat si potřebné informace;
- **rozhodování** – manažer musí být schopen rozhodovat o dlouhodobém zaměření podniku stejně jako řešit nenadálé problémy, vyžadující okamžité řešení;
- **řízení vlastního času** – musí být schopen efektivně využívat vlastní čas, rozlišovat důležité od méně důležitého, atd., určovat priority;
- **věcná znalost oboru a orientace na výsledek** – manažer se musí dobře orientovat v práci, kterou řídí, a orientovat se na výsledky, a to jak ve vlastní práci, tak v kontextu organizace jako celku (Hron, Tichá, Dohnal, 2000).

4.4.1 Manažerské funkce

Jednou z nejrozšířenějších klasifikací typických a zároveň podstatných činností, které by měl manažer zvládnout ve své oblasti působení, je rozdělení manažerských funkcí na:

- plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrolu.

Plánování je procesem stanovení cílů manažerské činnosti a postupů jejich dosažení. Předpokládá zajištění a využití informací k:

- identifikaci a diagnóze výchozí situace
- odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase
- stanovení cílů
- vypracování návrhů a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení cílů
- výběru scénáře přechodu od výchozího stavu k cílům
- stanovení postupu realizace zvoleného plánu

Organizování je především procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh lidí, kteří mají realizaci plánu zajistit. Jde o vymezení potřebných činností, jejich vzájemných vazeb, stanovení pravomoci a zodpovědnosti za vymezené okruhy činností apod. Na základě hlediska účelnosti, hospodárnosti a využití možností specializace jsou vytvářeny dílčí pracovní kolektivy, resp. vytvářejí se formální organizační struktury. Souběžně s formálními organizačními strukturami má racionální organizování počítat i s významem neformálních lidských vztahů a vůdčích osobnostech v řízených kolektivech.

Výběr a rozmístění pracovníků je funkcí, v níž je věnována pozornost profesním a kvalifikačním předpokladům disponibilních pracovníků, resp. zhodnocení jejich schopností, znalostí a dovedností. Řeší se úlohy výběru, rozmístování a přerozdělování pracovníků včetně získávání nových, problémy rekvalifikace aj.

Vedení spolupracovníků se týká především procesů vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování, koordinace, stimulace a motivace chování jednotlivců a kolektivů tak, aby efektivně plnili svěřené úkoly.

Kontrola se zaměřuje na včasné zhodnocení či změření kvality nebo kvantity průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání záměrů a reality. Kontrola může hrát ve svém zaměření roli preventivní, evidenční, hodnotící apod.

Budeme-li uvažovat, že výše uvedená koncepce pěti manažerských funkcí odpovídá účelovému poslání managementu (**sekvenční manažerské funkce**), je nutné zmínit i tzv. **paralelní manažerské funkce**. Ty jsou postupnými součástmi všech manažerských funkcí sekvenčních. Jde o:

- analyzování řešených problémů
- rozhodování
- realizaci, resp. implementaci

Analyzování řešených problémů je především informačním procesem. Na základě daných záměrů, manažerských znalostí a získávaných informací je vymezován obraz problému.

Rozhodování navazuje na formulaci úkolu uvažované sekvenční manažerské funkce. Jde o proces řešení problému, který má více než jedno přípustné řešení. Předpokládá nejen zadání, ale i kritérium či kritéria rozhodování pro výběr přípustných řešení.

Realizace znamená vždy finalizaci uvažované sekvenční manažerské funkce.

4.4.2 Manažerské role

Má-li se zabývat manažerským chováním, je nezbytné zodpovědět otázku, jak se manažer má chovat: Očekávané chování v kontextu společenské, sociální či profesní pozice vymezuje termín role. Pojetí manažerských rolí vypracoval Henry Mintzberg. Na základě empirických rozborů prokázal, že realita činnosti vedoucích pracovníků se dá klasifikovat do deseti rolí. Ty pak uspořádal do tří skupin:

Interpersonální role vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet kontakty s partnery. Zahrnuje dílčí role:

- představitele organizace
- vůdce organizace
- spojovacího článku

Informační role manažera spočívají v jeho účasti při tvorbě, sběru, přenosu, třídění a filtraci údajů, tj. v informačních procesech. Zahrnuje dílčí role:

- monitorujícího příjemce informací
- šířitele informací
- mluvčího organizace

Rozhodovací role je hlavním zjevným projevem cílevědomé činnosti manažera k dosažení cílů organizace. Zahrnuje dílčí role (Vodáček, Rosický, 1997):

- podnikatelskou
- řešení sporných problémů
- alokace zdrojů
- vyjednávače

4.4.3 Řízení jako informační působení

Řízení v nejobecnějším pojetí lze charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení. Interakce mezi systémy informačního typu mohou nabývat nejrůznější složitosti a charakteru. Podle této složitosti lze informační působení rozdělit do tří základních typů – ovládání, řízení, regulace.

Řízení je takovým informačním působením řídicího systému na řízený, které vyvolává u řízeného systému cílové chování a kontroluje je prostřednictvím přímé zpětné vazby. Úloha přímé zpětné vazby vyplývá ze stochastického chování řízeného systému.

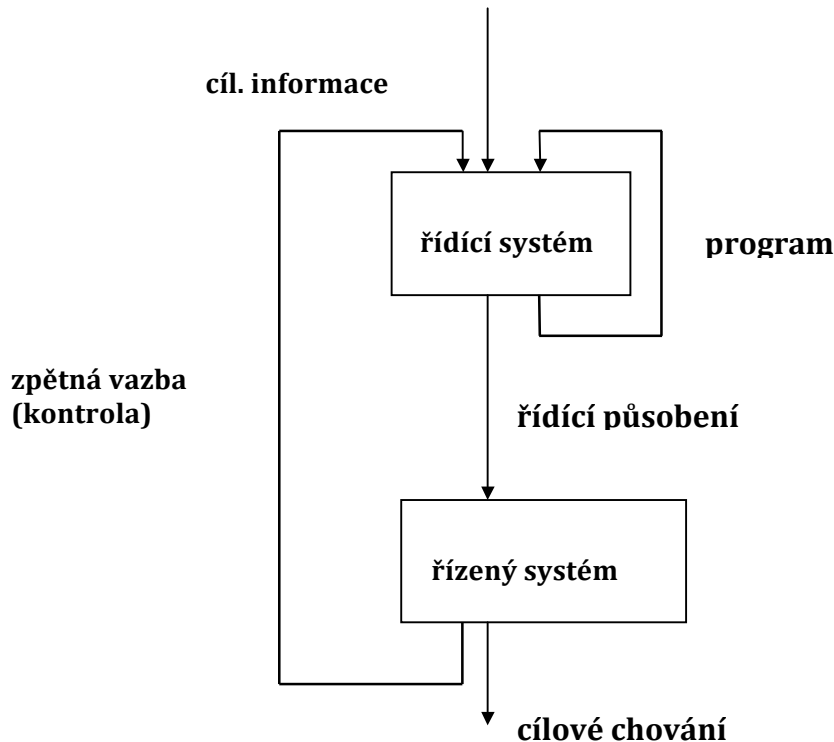
Předpokladem řízení jako informačního působení je:

- existence zpětné vazby mezi řídicím a řízeným systémem
- existence cíle a programu řídicího systému, který musí být schopný působit na řízený systém a přijímat informace o jeho chování

- schopnost a ochota řízeného systému přijímat informace a dosahovat cílového chování

Vztah řídicího a řízeného systému je relativní. Závisí na rozlišovací úrovni, postavení v hierarchickém uspořádání a cíli.

schéma 1



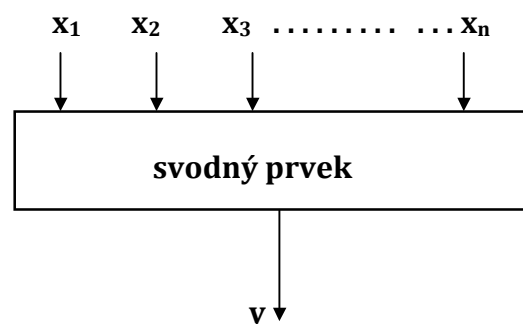
4.4.4 Charakteristika řídicích prvků z hlediska práce s informacemi

Základními prvky organizačních systémů a jejich řídicích struktur jsou lidé, zúčastňující se procesu řízení. Funkce lidských prvků je vyjádřitelná přiřazením určitých reakcí k určitým podnětům. Podle způsobu tohoto přiřazení je možno rozlišit určité funkční typy.

Řídicí prvky podle zpracování informace

Výsledná reakce prvků bývá důsledkem zpracování více podnětů na jedinou reakci.

schéma 2



Z hlediska zpracování informace můžeme rozlišovat svodné prvky konjunktivní a disjunktivní.

- a) **Svodný prvek konjunktivní** je charakterizován tím, že reakce prvku nastává jen v tom případě, působí-li podněty současně na všech vstupech. Takováto transformace je vyjádřením logického součinu a lze ji vyjádřit vztahem:

$$y = f(x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdot \dots \cdot x_n)$$

kde: $x_1 \dots x_n$ = podněty na jednotlivých vstupech

y = reakce prvků

Příkladem může být rozhodování vedoucích pracovníků liniového charakteru, neboť ke konečnému rozhodnutí dochází až po zvážení všech dostupných informací.

- b) **Svodný prvek disjunktivní** umožňuje reakci v každém případě, působí-li alespoň na jednom vstupu určitý podnět. Takováto transformace je vyjádřením logického součtu a lze ji vyjádřit vztahem:

$$y = f(x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n)$$

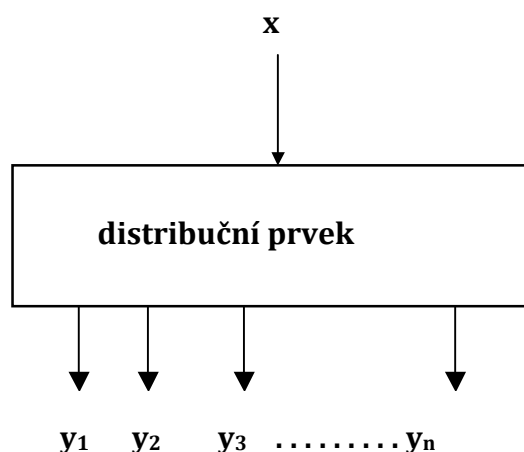
kde: $x_1 \dots x_n$ = podněty na jednotlivých vstupech

y = reakce prvku

Řídící prvky podle přenosu informace

Prvky, zúčastněné v procesu řízení z hlediska přenosu informace, transformují jednotlivé podněty ve vektory reakce.

schéma 3



Tento typ prvku můžeme označit jako funkční typ distribuční a dále jej rozčlenit na:

- a) **Distribuční prvek množící** zahrnuje ty prvky, které přijatý podnět na vstupu příslušným násobkem zmnoží.
- b) **Distribuční prvek paralelně přiděluující** zahrnuje takové prvky, jejichž jednotlivé reakce jsou jen určitými částmi přijatého podnětu.

- c) **Distribuční prvky smíšené** jsou takové, které na určité podněty reagují jako distribuční prvek množící a na jiné jako distribuční prvek paralelně přidělující (Hron, 1993).

4.4.5 Informační management

Zabezpečení dnešní účinné manažerské činnosti předpokládá kontinuální procesy včasné identifikace potřebných informací, jejich organizovaného získávání a přenosu, účelového zpracování a tvůrčího využití. Jde vlastně o zdroje k zajištění potřebných analytických, rozhodovacích a implementačních procesů manažerské práce. Ověřené postupy jim v tomto směru poskytuje informační management.

Informační management, jeho název i jeho reálné uplatnění je logickým důsledkem transformace společnosti. Současnou, postindustriální, informační společnost lze chápat jako společnost, kde kvalita života i perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje v rostoucí míře závisí na informacích a jejich využití. Společným jmenovatelem existujících definic informační společnosti je, že zdůrazňují význam informací jako klíčového zdroje rozvoje společenského života.

Informace není pouhým předmětem výběru či komunikace. Ve své podstatě je informace výsledkem poznání a myšlení, které opětovně iniciuje tvořivé myšlení a následné jednání. Informace je zdroj, jehož disponibilita musí být zhodnocena správným pochopením a uměním informace zpracovat, tj. poznávacími a myšlenkovými procesy. Informace je zdrojem se specifickými vlastnostmi. Na rozdíl od ostatních zdrojů (materiálů, surovin, kapacit strojů a zařízení, ploch), u nichž v procesu použití dochází k jejich spotřebě, jde o zdroj obnovitelný, který se dokonce sám generuje.

V informační společnosti jsou informace často i zdrojem „mocenským“, neboť kdo má potřebné informace v předstihu před ostatními, může tím získat i výraznou konkurenční výhodu. Kdo potřebné informace v požadovaném místě a čase nemá, může se dostat do výrazných potíží. Kdo včas vlastní potřebné informace, ten si tím často zároveň vytváří výhodu přístupu k informacím dalším. Platí to mezi jednotlivci, ale i ve vztahu organizací navzájem.

Může se stát, že informace a znalosti, které v určitých podmínkách vznikly jako inovační myšlenky, které vyžrály a po dlouhou dobu se úspěšně uplatňovaly, začnou v jiných podmínkách ztrácet význam, přežívají se a mohou být i brzdou činnosti jejich nositelů.

Když student namítal Einsteinovi, že otázky v jeho testu jsou letos stejné jako vloni, profesor odpověděl: „Ovšem, ale odpovědi jsou letos již jiné“.

J. J. Donovan

Informační management byl v 80. letech interpretován jako racionální manažerské přístupy a metody, vedoucí k zabezpečení hospodárných postupů přípravy, zpracování a využití údajů. Praxe ukázala, že akcent informačního managementu jen na hospodárné zajišťování informačních procesů může sklouznout i k „dokonalému provádění nesprávně koncipovaných záměrů“. Současné hodnocení významu informačního managementu zdůrazňuje využití prostředků výpočetní techniky a

informačních technologií k zabezpečení kvalitní manažerské práce, tj. efektivního dosažení poslání a cílů organizace. Je zřejmé, že stále rostou nároky individuálních informačních potřeb manažerů na komplexnost, rychlost a kvalitu získávání, zpracování a využívání údajů. Je zřejmé, že informační management je nutno koncipovat jako transdisciplinární odbornost. Podle konkrétní situace může jít o poznatky z oblasti ekonomie, sociologie, psychologie, politologie, marketingu aj. (Vodáček, Rosický, 1997).

4.5 Informační potřeba

Informační potřeba může být chápána jako nějaká, předem blíže nespecifikovaná příčina komunikace, nebo je potřeba informace a informace sama o sobě chápána jako uskutečňování komunikace. Jde tedy o vnější příčinu následného komunikačního procesu nebo o ztotožnění informační potřeby s vlastní komunikací.

Informační potřebu můžeme též chápat jako **potřebu systému chovat se s vyšší mírou určitosti**. Každý objekt /člověk, skupina, systém/ je určitě vybaven potřebou být informován, jako jinými potřebami, které jsou podmínkou jeho reprodukce. Protože reprodukce systému je dynamickým procesem, přinášejícím neustálou změnu, můžeme také za příčinu informační potřeby považovat proces vzniku a regenerace odchylek systémů od jejich hmotně-energetické dynamické rovnováhy. Ke stejnému závěru však lze dojít i tehdy, když za výchozí impuls budeme považovat změnu v rovnováze informačních potenciálů jednotlivých systémů a za zprostředkující činitele jejich hmotně-energetické stavy. Znamená to, že v určitém okamžiku existuje informační i hmotně-energetická nerovnováha současně, u každého objektu zvlášť, i v jejich interakci.

Informace, přenášející sdělitelné vlastnosti objektu a mající entropický účinek u příjemce, přináší informační efekt. Komunikační efekt lze spíše charakterizovat jako realizační podmínku informačního efektu. Podstatou komunikačního efektu je to, že umožňuje vyrovnávat informační potenciály objektů, zmenšovat hmotně-energetickou a informační nerovnováhu. Minimální komunikační efekt by nastal v případě, že neexistuje komunikace mezi objekty a v důsledku toho dochází k narůstání rozdílů mezi informačními potenciály. Maximální komunikační efekt pak nastává v případě spojitého vyrovnávání rozdílů mezi informačními potenciály objektů, neustálé reprodukce rovnovážných stavů. Vycházíme-li z těchto předpokladů a budeme-li považovat za zájem celého systému, všech jeho částí, chovat se s vyšší mírou určitosti, lze hodnotit význam informační úrovně každého prvku takového systému i jeho úrovně komunikace s ostatními prvky.

4.5.1 Informace a komunikace

Informačně-komunikačnímu problému se nejvíce přibližuje kybernetická charakteristika informace. Jde zde o fyzikální děj, který snižuje míru entropie systému, respektive neurčitost rozhodování. Informace pak existuje pouze v souvislosti se systémem a jeho příslušným uspořádáním. Znamenalo by to, že neexistuje informace bez sdělování, bez komunikace. Je proto vhodné při orientaci na vlastní komunikační děj nastínit některé okruhy problémů:

- Jestliže mezi dvěma objekty není vytvořen komunikační kanál, znamená to také, že neexistují takové vlastnosti zúčastněných objektů, které by mohly být sdělovány?
- Může existovat komunikace, která neovlivňuje entropii systému příjemce? Jsou pak sdělovány informace?
- Existují komunikační kanály nevyužité?

Pro popis informačně-komunikačních procesů má smysl charakterizovat informace jako vlastnosti daného objektu, které mohou být sděleny objektu jinému. Takováto informace ale nebude charakterizována tím, že snižuje entropii u příjemce, ale lze uvažovat i o možnosti nulového, respektive negativního účinku. Můžeme tedy konstatovat, že informace je sdělitelná vlastnost objektu, komunikace je procesem, umožňujícím sdělování takové informace. Z toho vyplývá, že:

- Jestliže mezi dvěma objekty neexistuje sdělovací kanál, pak sdělitelné vlastnosti u zdrojového objektu existují i nadále,
- Existence komunikace ještě nemusí znamenat, že nastane sdělování informace.
- Sděluje-li zdroj příjemci zprávy a údaje, které obsahují nulové množství informace, nejde o sdělování/přemísťování/ informace.

Zprávy a sdělení, probíhající mezi členy formálně vytvořené skupiny, obsahují uvedené charakteristiky. Přestože informační toky, komunikační kanály jsou v tomto případě předem vytvořeny na bázi vztahů pravomocí, odpovědnosti, kompetence apod., mohou jednotlivé případy komunikačních vztahů vykazovat různé vlastnosti:

- mohou existovat informace, mající entropický účinek
- mohou existovat informace, neovlivňující entropii příjemce
- mohou existovat informační potenciály objektů a neexistuje komunikační kanál, umožňující jejich vyrovnání
- mohou existovat komunikační kanály, jimiž neprochází informace (Koontz, Wehrich, 1993)

4.6 Informace a manažerská rozhodování

Informace jsou pro management a podnikání rozhodujícím faktorem jejich úspěchu či neúspěchu. Drücker(2004) uvádí, že „znalosti a informace jsou dnes jediným smysluplným zdrojem“. Informace jsou považovány nejen za nezbytný předpoklad úspěšnosti manažerského rozhodování, ale i za významný obchodní artikl, investiční oblast a příležitost pro podnikání.

Za téměř prestižní záležitost považují mnozí autoři co nejuvýstižněji definovat informaci a její vztah k dalším dvěma termínům, které společně tvoří tzv. „siamská trojčata“, k datům a znalostem. Jednou z možností, jak je odlišit a zároveň nalézt jejich vzájemný vztah necht' poslouží následující pohled.

4.6.1 Data

Data jsou obecně výroky popisující realitu. Kromě toho, že charakterizují určitý jev (objekt), má smysl zjišťovat, zda platí, či nikoliv. Za data lze považovat např.:

- počet osob v místnosti
- údaje o hospodářském výsledku firmy, podílu na trhu
- zprávu o vývojovém trendu, vynálezu
- zákon, směrnici apod. (Keřkovský, Drdla, 2003)

Data jsou tvarem množného čísla latinského slova *datum*, které lze vyložit jako něco daného a které bylo původně odvozeno z příčestí minulého slova *dare*, tedy dát. V kontextu klasické počítačové vědy se pojem data používá jako označení pro čísla, text, zvuk, obraz, popř. jiné smyslové vjemy reprezentované v podobě vhodné pro zpracování počítačem. Data slouží pro prezentaci faktů, atributů, odrazu dějů a věcí a jsou vlastně „surovinou“, ze které mohou vyvstávat informace (Sklenák, 2001).

4.6.2 Informace – kybernetické pojetí

V kybernetice je informace definována v souvislosti s rozhodováním jako tzv. negentropická veličina, snižující neurčitost subjektu rozhodování. Kybernetická definice informace je založena na pravděpodobnostním přístupu, kdy předpokládáme, že:

- každá rozhodovací situace má konečný počet řešení (rozhodnutí)
- toto rozhodování se opakuje dostatečně dlouho, aby mohl být uplatněn statistický přístup
- je známo, s jakými pravděpodobnostmi se jednotlivá rozhodnutí vyskytují

Na základě těchto předpokladů lze vypočítat množství informace $I(X)$ podle vzorce:

$$I(X) = -\log p(X), \text{ kde } X \text{ je rozhodnutí}$$
$$p(X) \text{ je pravděpodobnost rozhodnutí } X$$

Z toho vyplývá, že čím menší je pravděpodobnost možnosti rozhodnutí, tím větší je množství informace potřebné pro správné rozhodnutí.

4.6.3 Pragmatické pojetí informace

Z hlediska manažerských rozhodování se informací stává každé sdělení, usnadňující dané rozhodnutí ve smyslu jeho správnosti, lepšího výsledku rozhodnutí. Informace jsou získávány z dat vhodnými transformacemi, např. výběrem, sumarizací, řazením. Data jsou v tomto pojetí potenciálními informacemi, informace z nich vzniknout mohou, ale také nemusí. Co je informací pro jednoho rozhodovatele, nemusí být informací pro jiného, mohou to být „pouhá“ data. Informace mění svoji kvalitu v čase. Je proto nutné je zkoumat také z hlediska jejich:

- včasnosti, dostupnosti, spolehlivosti jejich přísunu

- obsahu (aktuálnost, relevantnost, objektivnost)
- formátu
- ceny a užité hodnoty
- legálnosti

4.6.4 Riziko a informace

Je snadné souhlasit s tvrzením, že „nedostatek informací způsobuje riziko rozhodnutí“. Lze také akceptovat protipolné tvrzení, že „nadbytek informací rovněž přináší riziko“. Nabízí-li celková suma informací velké množství variant řešení při značné kombinaci aspektů jejich hodnocení, je možnost správného rozhodnutí velmi omezena, ne-li vyloučena. Pokud je nutno se rozhodnout rychle, v časovém tlaku či s jiným handicapem, pak množství informace, které máme k dispozici, se může stát problematickým, neboť v daném čase můžeme upřednostnit jenom některé informace nebo vyhodnocení vůbec nezvládnout. Mohou se zde uplatnit i různé psychologické vlivy, např. tzv. „haló efekt“, kdy jsou všechnu informace posuzovány pod zorným úhlem prvotního postoje.

➤ Fuzzy informace

Někdy jdou informace týkající se určitých jevů včetně jejich pravděpodobností tzv. neostré, neboli nenabývají přesně kvantifikovatelných hodnot, ale jsou popsány pouze nejednoznačně interpretovatelnými výroky. Pak hovoříme o fuzzy informacích (mlhavých informacích), které hrají v procesu rozhodování stále významnější úlohu.

➤ Získávání dodatečných informací

V podnikatelské praxi se jedná o jednu z nejdůležitějších metod snižování rizika v obchodním kontaktu firem. Příčinou případného nezdaru by v žádném případě neměla být neinformovanost. Tuto skutečnost si uvědomoval již Friedrich Veliký, který řekl: „Je omluvitelné být poražen, ale je neomluvitelné být překvapen“. Zásadní otázkou při získávání dodatečných informací je určit, kdy čekání na další informace již ohrožuje správný čas pro rozhodnutí (Smejkal, Rais, 2003).

➤ Hodnota informace

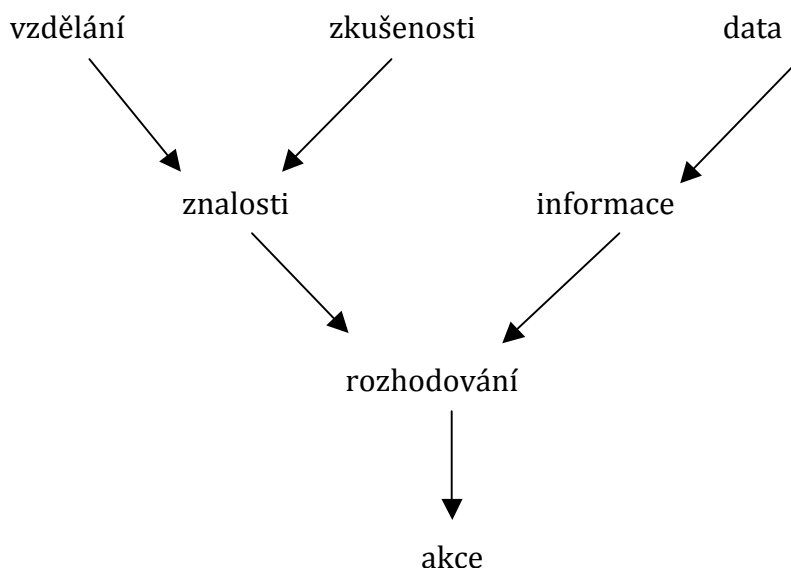
Hodnota informace je součástí procesu transformace dat na informace, proto má subjektivní charakter. Hodnota informace nemá přímou souvislost s případnou cenou dat. Data jsou jen nositeli potenciální hodnoty, jako taková mohou také být i předmětem obchodování. Data mohou být často nakupována za cenu nemalých nákladů. Teprve až v okamžiku použití se může ukázat jejich nepoužitelnost, proto taková data nepřinášejí příjemci žádnou informaci a tedy ani užitek (Sklenák, 2001).

➤ Znalosti

Zatímco mezi daty a informacemi existuje poměrně jednoznačný vztah a oba pojmy jsou různými autory chápány poměrně jednotně, v případě pojmu znalostí toto neplatí. Lze nabídnout některé definice tohoto pojmu:

- znalosti představují zobecněné poznání určité reality, souvisejí se zobecňováním pojmů, kategorizací, definováním a odvozováním závěrů z dostupných fakt na základě abstraktních schémat
- znalosti jsou informacemi „vyšší kvality“, jsou to informace potřebné k získávání dalších informací, např. i algoritmy

Obr. 1: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi



Zdroj: upraveno dle Drucker, P.: To nejlepší z Druckera, Management Press, 2004

Drucker (2004) ke své charakteristice znalostí a informací (viz major) na jiném místě dodává, že „současný svět si někdy plete informaci s moudrostí a že mnoho informací neznámá moudrost“.

Počítačovým zpracováním a využíváním informací při manažerském rozhodování i v dalších oblastech se zabývá znalostní inženýrství. Danou problematikou se zabývá také samostatný vědní obor umělé inteligence, jehož produkty, zajímavé pro manažery, jsou např. inteligentní systémy na podporu rozhodování a expertní systémy (Keřkovský, Drdla, 2003)..

Další pohledy na pojetí informace a znalosti přinesla umělá inteligence, která klade znalosti nad informace, jako formu abstrakce a generalizace. Znalostí se rozumí vzájemně provázané (měnitelné, rozšiřitelné) struktury souvisejících poznatků. Znalost něčeho znamená reprezentaci informací v podobě kognitivního modelu, včetně schopnosti provádět s nimi různé kognitivní operace. Na základě těchto operací dokáže člověk předvídat, co se může v reálném světě stát. Vzájemnou souvislost a podmíněnost dat, informací a znalostí dobře vyjádřili Checkland a Scholes: „Technologie pracují s daty, lidé je interpretují jako informace nesoucí význam, které se stávají předmětem pro další jednání. Proces interpretace je kognitivní záležitost, ve kterém stěžejní roli hraje znalosti“ (Sklenák, 2001).

4.6.5 Model rozhodovacího procesu

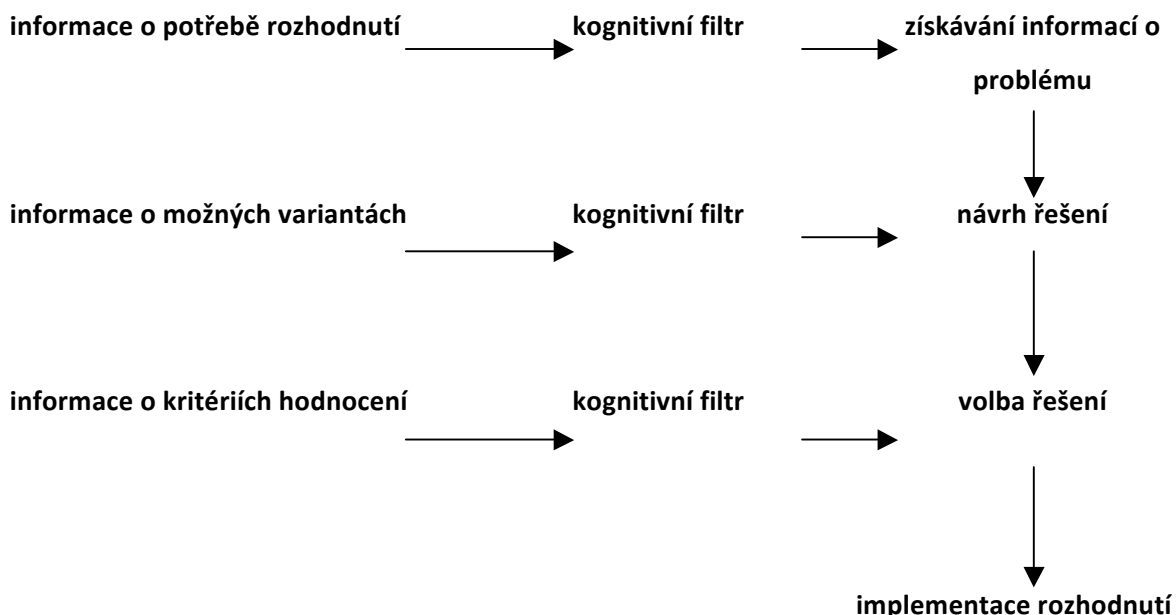
Informace jsou v managementu základním předpokladem racionálního rozhodování. Každý manažer uskutečňuje rozhodnutí, která se vzájemně liší závažností, svými důsledky, naléhavostí, časovým horizontem, k němuž se vztahují, ujasněností problému, o němž je nutno rozhodnout, úrovni řízení, k níž se vztahují a dalšími charakteristikami. V případech, kdy rozhodnutí nejsou příliš závažná a vyskytují se běžně a opakovaně, uchylují se manažeři k rutině. V jiných případech je vhodnější hovořit o rozhodovacích procesech, jichž je nutno použít v případech, kdy:

- jedná se o unikátní situace, které se běžně nevyskytují
- důsledky rozhodnutí jsou závažné
- rozhodování je třeba věnovat větší časový prostor
- je nezbytné přistupovat k nim individuálně
- nelze při nich uplatňovat rutinní postupy
- je nutno se na ně speciálně připravit

Rozhodovací proces můžeme rozdělit do tří fází:

1. shromáždění informací o problému, potřebě učinit rozhodnutí
2. shromáždění a vyhodnocení informací o možných variantách, alternativách řešení
3. výběr optimální varianty

Obr. 2: Model rozhodovacího procesu



Symbol „kognitivní filtr“ připomíná důležitou skutečnost subjektivního vnímání a interpretace informací a také uplatnění znalostí. Kognitivní filtry působí v praxi problémy zejména ve vztahu k pravdivosti informací. Všude, kde do procesu

shromažďování, přenosů a vyhodnocování informací vstupuje člověk, je nutno dávat na tento aspekt pozor.

4.6.6 Klasifikace manažerských rozhodování

Klasická teorie rozhodování vycházela z předpokladů, že:

- manažeři jednají racionálně
- manažeři mají všechny potřebné informace pro rozhodnutí

Moderní teorie rozhodování, pracující s prvky tzv. „behavioral theory“ uvádí další dodatky k tomuto problému:

- manažeři nemají dostatečné znalosti (mají „imperfekt knowledge“)
- manažeři častokrát nechtějí dělat racionální rozhodnutí nebo se neřídí cíli totožnými s cíli organizace (Keřkovský, Drdla, 2003)

4.6.7 Asymetrické informace

V této souvislosti je důležité zmínit teorii asymetrických informací. Pojem asymetrické informace znamená, že ekonomické subjekty na jedné straně trhu mají mnohem lepší informace než subjekty na straně druhé. S takovým stavem se lze setkat na trzích, ale i v různých životních situacích mimo ekonomiku. Obdobný problém můžeme nalézt ve vztahu mezi akcionáři a manažery v akciových společnostech, u pojistitelů a pojištěnců atd. Asymetrické informace představují, vedle nedokonalé konkurence a externalit další z příčin selhání trhu. S touto příčinou selhání trhu jsou úzce spojené termíny negativní výběr (averse selection) a morální hazard.

Negativní výběr je proces, vedoucí ke zhoršování kvality produkce prodávané na trhu s výraznou asymetrií informací či ke zhoršování kvalifikační struktury a schopností zaměstnanců ve firmách. Tam, kde dochází k negativnímu výběru, jsou z trhu vytlačovány kvalitnější statky nebo dochází na základě vlastního rozhodnutí k tomu, že kvalifikovanější zaměstnanci odcházejí a zůstávají ti méně kvalifikovaní a méně schopní.

Morální hazard je pojmem vyjadřujícím možnost, že na trzích s významnou asymetrií informací zneužijí lépe informované subjekty své postavení na úkor hůře informovaných subjektů. Tam, kde nelze chování podřízených dobře monitorovat, vytvářejí se podmínky pro zneužití výhodného postavení. Dojde-li k tomu však reálně závisí na morálce těchto subjektů.

Ekonomická teorie informací přišla s teoretickou koncepcí signalizace. Vychází z toho, že lépe informovaná strana trhu má zájem, aby neoslabila nebo zlepšila fungování trhu a proto je ochotna se o část svých informací s hůře informovanou stranou podělit. Další způsob, kterým může trh snížit asymetrii informací, je založen na pečlivém prověřování vztahu hůře informovanou stranou (screening).

Jako příklad asymetrie informací může posloužit teorie efektivnosti mezd. Je založena na snaze vysvětlit, proč jsou mzdy ve firmách využívajících moderní technologie relativně vysoké a příliš se nemění ani v případě, že lze na trhu práce nalézt nezaměstnané pracovníky stejné kvalifikace. Podle teorie efektivnosti mezd je příčinou relativně vysokých nepružných mezd opět asymetrie informací spojená s obtížnou kontrolou kvalifikovaných pracovníků při výkonu pracovních činností využívajících nejmodernější technologie.

Důsledky asymetrie informací v podobě morálního hazardu a negativního výběru můžeme spatřovat i v případech zastupování či delegování. Tento vztah vzniká na všech úrovních hierarchických organizací, ve všech vztazích nadřízenosti a podřízenosti. Mezi delegovaným pracovníkem, jenž je pověřen určitým okruhem pravomocí (především v případě trvalé delegace) a jeho nadřízeným, může vzniknout vztah asymetrie informací. Především v případě, řídí-li určitý okruh činností s využitím moderních technologií, je o svěřeném problému mnohem lépe informován, než jeho nadřízený. Přitom v přímé zpětné vazbě může poskytovat informace, s jejichž kvalitou je nadřízený spokojen. Ten totiž neví, že by měl vyžadovat informace jiné kvality (Sojka, 2002).

4.6.8 Klasifikace rozhodování dle určitosti

Podle toho, za jakých okolností rozhodování probíhají, můžeme je rozdělit na:

- rozhodování v podmínkách nejistoty
- rozhodování v podmínkách neurčitosti

U rozhodování v podmínkách nejistoty se předpokládá, že každá rozhodovací situace má konečný počet řešení, toto rozhodování se opakuje dostatečně dlouho na to, aby mohl být uplatněn statistický přístup a je známo, s jakými pravděpodobnostmi se jednotlivá rozhodnutí vyskytují. V tomto typu rozhodování však nelze vždy spoléhat na statistická data. Dostane-li manažer informaci, jejíž pravdivost je velmi vysoká, naše rozhodnutí půjde proti statisticky pravděpodobnější variantě. V takových případech lze charakterizovat pojem cena informací. Zároveň je však nutno dodat, že rozhodování v podmínkách nejistoty je v praxi velmi ojedinělé a samotnou praxí značně limitované. Rozhodovací problémy v managementu bývají totiž unikátní, neopakovatelné a sázet na statistiku je tudíž většinou nemožné.

O rozhodování v podmínkách neurčitosti lze hovořit tehdy, nejsou-li známy pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rozhodnutí, manažerů musí při rozhodování uplatňovat jiné postupy – znalosti, zkušenosti, cit, intuici, odhad atd.

4.6.9 Klasifikace rozhodování podle úrovně řízení

Z tohoto hlediska lze rozdělit rozhodování na :

- strategické
- taktické
- operativní

Uvedené úrovně se liší charakterem řešených problémů, mírou kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů a úkolů, v odpovědnosti za jejich realizaci a dalšími

atributy. Zásadní rozdíly však existují také v charakteru rozhodování, informacích potřebných pro rozhodování a v dopadu kvality rozhodnutí na fungování firmy.

Obr. 3: Charakter informací pro rozhodování na jednotlivých úrovních řízení

	časový horizont	podrobnost	zdroj	stupeň určitosti	frekvence výskytu
vyšší úroveň řízení	dlouhý	agregované	externí	neurčité	malá
střední úroveň řízení	↓	↓	↓	↓	↓
nižší úroveň řízení	krátký	detailní	interní	určité	velká

4.6.10 Atributy informací

Pragmatické pojetí informace vytváří prostor pro definování požadavků, které by měly informace při uplatnění v manažerské praxi splňovat. Jsou jimi:

- ⇒ včasnost, dostupnost a spolehlivost přísunu informací
- ⇒ obsah (aktuálnost, relevantnost, pravdivost, objektivnost, přiměřenost)
- ⇒ formát
- ⇒ cena a užitná hodnota informací
- ⇒ legálnost

Zabýváme-li se problematikou včasnosti a spolehlivosti informací na taktické a operativní úrovni řízení, záleží především na řídicích pracovnících těchto úrovní, zda a jakým způsobem jsou připraveni používat a využívat možností komunikačního systému podniku. Manažeři, zodpovědní za strategické rozhodování podniku, potřebují, kromě informací z přímých zpětných vazeb od nižších úrovní, také informace z vnějšího prostředí. Strategická rozhodování jsou podporována systémy IS/IT. Pomineme-li filosofický přístup k pojmu „pravda“, lze rozlišovat několik případů nepravdivosti informací:

1. Nepravdivé informace jsou poskytovány záměrně, např. konkurenty, zaměstnanci, zákazníci, usilujícími o nějakou výhodu.
2. Nepravdivé informace jsou poskytovány neúmyslně, bezděčně, např. v důsledku nesprávných postupů při jejich zpracování.
3. Nepravdivé informace jsou poskytovány proto, že pravdivé nejsou k dispozici.
4. Nepravdivé informace vznikají z pravdivých v důsledku zastarávání, původně pravdivé informace se stávají nepravdivými.

Každá informace vzniká subjektivní reflexí reality toho, kdo se jí zabývá. Problém spočívá v tom, že informace mají být objektivní, mají odrážet realitu co nejpřesněji, nemají být, pokud možno, poznamenány subjektivním vnímáním pozorovatele (dá se říci, že „chceš-li po mě objektivní informaci, žádaš po mě nemožné“). Tím se dostáváme k problematice objektivizace informací.

Jak může probíhat objektivizace informací v praxi:

- informace získáváme z více na sobě nezávislých zdrojů
- výběr zdrojů musí být reprezentativní
- zajímáme se o kvalitu zdrojů
- přemýšlíme o motivaci zdroje informovat nás pravdivě
- informace vyhodnocujeme

V souvislosti s kritérii množství a kvality informací se rovněž naskýtá otázka, jaké množství informací požadovat a jaká by měla být míra jejich aktuálnosti, relevantnosti a pravdivosti v konkrétním případě, respektive kolik na informace a jejich kvalitu vynakládat, aby se to vyplatilo. Tento problém obecně řeší teorie mezního užítku v ekonomii – investovat se vyplatí tehdy, když přírůstky přínosů jsou větší, než přírůstky investic – mezních nákladů. Maximální užitek vynaložených prostředků nastane tehdy, rovnají-li se mezní náklady mezním přínosům.

Zde je nutno poznamenat, že výše uvedené přístupy k informacím, přestože teoreticky velmi významné, jsou v manažerské praxi hůře realizovatelné. Tyto vztahy totiž lze v praxi velmi obtížně kvantifikovat.

Tyto přístupy k užítku informací lze lépe použít v případě instalací informačního systému, podporujícího úroveň řízení. To platí i pro výdaje na IS/IT. Dílčí cíle a efekty, které jsou při tom sledovány, mohou být různé (Keřkovský, Drdla, 2003):

- ⇒ zvýšení produktivity, kvality, výkonnosti, snížení nákladů
- ⇒ zvýšení konkurenceschopnosti výrobků
- ⇒ lepší zajišťování potřeb zákazníků
- ⇒ zlepšení fungování organizačních struktur
- ⇒ zlepšení image podniku, vztahů s vnějším prostředím

4.6.11 Oblasti využití informací organizací

Současné poznatky v oblasti managementu a teorie organizace zdůrazňují tři oblasti, v nichž hraje využití informací důležitou roli.

Za prvé, organizace využívají informace k tomu, aby porozuměly vývoji a změnám ve vnějším prostředí. Životně důležitá závislost organizace na vnějším prostředí vyžaduje trvalou pozornost organizace ke změnám a na pohybech ve vztazích organizace k vnějšku. V důsledku toho je důležitým úkolem manažerů rozpoznat nejdůležitější změny, interpretovat jejich význam a navrhnout a zavést vhodná řešení.

Druhá oblast využití informací v organizaci se týká vytváření, organizování a zpracování informací s cílem generovat nové znalosti prostřednictvím organizačního učení. Nové znalosti umožní rozvíjet nové dovednosti a s jejich využitím nové výrobky a služby. Jsou také zdrojem pro zlepšování procesů uvnitř organizace tím, že budou efektivněji řízeny.

Třetí oblastí využití informací je vyhledávání informací pro potřebu významných rozhodnutí. Rozhodování by teoreticky mělo probíhat jako racionální proces založený na úplných informacích o cílech organizace, reálných alternativách a pravděpodobných přínosech těchto alternativ. Ve skutečnosti je však racionální rozhodování ovlivněno různými zájmy různých skupin, vyjednáváním mezi vlivnými skupinami a jednotlivci, omezením a zvláštnostmi individuálního rozhodování, nedostatkem informací atd. (Tichá,2005).

4.7 Komunikace v organizaci

4.7.1 Vedení pracovní skupiny

Komunikace ve formálně vytvořeném kolektivu lidí přináší nové požadavky na její obsah i formu sdělování. Obě tyto složky jsou podřízeny smyslu účasti jednotlivých členů kolektivu, jejich účelovým funkcím ve společném systému a také cíli společného snažení. Oblastí manažerské činnosti, jíž se zřejmě v největší míře promítá komunikace, je vedení lidí. Patří k základním manažerským funkcím a týká se hlavně vzájemných vztahů podřízenosti, nadřízenosti a spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování chování podřízených pracovníků tak aby efektivně plnili potřebné úkoly. Základem různých způsobů vedení (příkazy, instrukce, normy, motivace, participace apod.) je předávání informací, které jejich chování ovlivní, tj. vlastně komunikace.

Jedním z charakteristických rysů manažera je skutečnost, že stojí v čele určitého kolektivu lidí a přímo jej řídí. Pracovní skupina je zvláštní sociální skupinou. Vzniká jako formální sociální skupina, která je ustanovena tak, aby realizovala určitý cíl, úkol.

V průběhu času se na bázi formálních, profesních vztahů vytvářejí vztahy, které předem nikdo neplánoval, vztahy neformální. Postupně se ustavují a standardizují, což je doprovázeno diferenciací navenek, vůči nečlenům skupiny. Tak vznikají normy, specifické pro danou skupinu. Osoby, jejichž chování se nejvíce blíží normám, skupinou respektovaným a uznávaným, mají největší příležitost stát se skupinovými vůdci.

K základním znakům pracovní skupiny patří:

1. i n t e r a k c e - vzájemné působení, ovlivňování, součinnost mezi členy
2. e x i s t e n c e s p o l e č n ý c h c í l ů - činí členy skupiny vzájemně závisými
3. v ě d o m í s o u d r u ž n o s t i a p ř i n á l e ž i t o s t i k e s k u p i n ě
4. o r g a n i z o v a n o s t - každý člen má určité místo (funkci, postavení)
5. s p o l e č n é h o d n o t y
6. s k u p i n o v á d i s c i p l í n a
7. č e t n o s t s o c i á l n í c h k o n t a k t ů – zpravidla větší, než s jiným členem společnosti

Každá pracovní skupina je dynamickou jednotkou. Změna jakékoliv části mění i ostatní části.

Například změna vedoucího může mít za následek i změny postavení dalších členů skupiny.

Všichni členové pracovní skupiny přijímají určité skupinové role. Zpravidla nejdříve se uskutečňuje základní polarizace rolí na vedoucí a vedené. Vůdcovství je nejvyšší hodností v sociální hierarchii pracovní skupiny. Za vůdce se mohou pokládat ti členové, kteří:

- a) mají vysoké formální postavení (např. ředitel závodu)
- b) mají největší vliv na ostatní členy skupiny
- c) při sociologických výzkumech vykazují nejvyšší počet obdržených hlasů, jako žádoucí partneři při určitých činnostech (status)

Vedoucí je člověk, který vede kolektiv z určité pozice, zaujímá nadřazené místo v oficiální řídicí hierarchii. Vůdce je osoba, která je v čele skupiny na základě neformální volby svých kolegů. Bývá hlavním tvůrcem a také reprezentantem filosofie kolektivu.

Lidé, kteří jsou členy určitého, formálně vytvořeného kolektivu a to i v pozici manažera, mají mezi sebou různé vztahy. Patří k nim vztahy neopakovatelných lidských bytostí, ale také vztahy, zahrnující realizaci neosobních sociálních rolí.

Bezprostřednost sociální komunikace je ve formální skupině omezena nutností respektovat otázky profesního zařazení, otázky podřízenosti a nadřízenosti, vztahy kompetence a podobně.

Lze konstatovat, že první a zároveň zobecnitelnou podmínkou úspěšnosti komunikace mezi členy formální skupiny, je znalost jejich skupinových rolí.

K hlavním manažerským rolím patří **role informační, rozhodovací a interpersonální**. Pokud manažer dokáže tyto neosobní role obohatit charakteristickými znaky své osobnosti, nabývají jeho manažerské projevy, jeho manažerská komunikace na věrohodnosti, opravdovosti a na kvalitě.

4.7.2 Vnitřní komunikační systémy

Pro zajištění komunikačních procesů uvnitř podniku jsou důležité především:

- formy komunikace
- komunikační kanály

Mezi nejčastější formy komunikace patří:

- ústní komunikace
- písemná komunikace

Komunikační kanály

Komunikační kanály lze v zásadě rozlišit na:

- komunikační kanály oficiální (formální)
- komunikační kanály neoficiální (neformální)

Formální komunikační kanály vyplývají především o organizační struktury podniku, organizačních a řídicích vazeb. Komunikace prostřednictvím formálních kanálů probíhá směrem vertikálním, horizontálním a diagonálním.

Neformální komunikační kanály představují komunikační síť, utkanou z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace. Jsou i prostředkem realizace neformálních mezilidských vztahů a jejich obsahem jsou sdělení vyjadřující sounáležitost členů kolektivu, identifikaci, názory, zájmy a stanoviska, charakterizují celkové skupinové klima.

Pomocí neoficiálních kanálů se ale také mohou šířit nepodložené zprávy, podezření a jiné formy zkreslených informací. Neoficiální kanály jsou skutečností, se kterou se musí manažer smířit a umět ji využívat. Znamená to sladit funkci těchto kanálů s potřebami podniku, rozumět tomu, co sdělují a znát také zdroje těchto informací.

Ústní komunikace je nejrozšířenější formou dorozumívání se v organizaci. Lidský hlas dodává slovům smysl a zabarvení, která nelze vyjádřit ani mnoha stránkami psaného textu. Podstatou účinnosti tohoto komunikačního způsobu jsou osobní, bezprostřední rozmluvy. Dorozumívání mezi odesílatelem a příjemcem funguje velmi dobře. Důvodem toho je okamžitá přítomnost zpětné vazby.

Další nejrozšířenější formou komunikace v organizaci je forma písemná. Bez ohledu na to, že ústní komunikace je rychlá a účinná, každá organizace potřebuje také různé druhy komunikace písemné (dopisy, zápisy, příručky, směrnice aj.). Výhodou písemné komunikace je doklad, forma, která má obvykle větší oficiální váhu sdělení, než sdělení ústní („Litera scripta manet“). Písemná sdělení mají svůj význam také především tehdy, potřebujeme-li informovat mnoho lidí najednou.

4.7.3 Typy verbální komunikace

- ❑ projev
- ❑ diskuse
- ❑ porady
- ❑ prezentace
- ❑ vyjednávání
- ❑ interview (pohovor, rozhovor)
- ❑ proslov, pozdravný projev, přípitek
- ❑ konferování/ moderování

4.7.3.1 Projev

„Příprava na tříhodinový projev mi zabere tři minuty, příprava na třiminutovou řeč mne stojí tři hodiny, ale pokud dobře znám téma, potřebuji šest hodin“.

Bismark

Manažeři pronášejí projevy na setkáních s klienty, velkých shromážděních zaměstnanců, na různých veřejných shromážděních, apod. Projev bez otázek a diskuse má za cíl jednosměrnou komunikaci. Je to direktivní způsob projevu. Posluchači nemají možnost zasahovat do projevu a jsou tímto faktem zpravidla frustrováni. Chybějící zpětnou vazbu může také dojít k překroucení faktů u příjemce sdělení. Projev s možností dotazů je spíše rozhovorem. Vyžaduje od řečníka důkladnou znalost tématu a schopnost pružně reagovat v odpovědích a argumentacích. Projev s následující diskusí má dvě části. Řečník v první části předává informace, v druhé části pak probíhá diskuse na dané téma. Výhodou je, že posluchači jsou motivováni možností aktivní účasti (sdílené informace mají na skupinu trvalý vliv). Nevýhodou v tomto případě je časová náročnost a nebezpečí odbočení od tématu (ztratí-li řečník kontrolu nad skupinou). Řečník také nemusí zvládnout přívál otázek, nedokáže čelit tlaku ze strany posluchačů, zvláště tehdy, je-li nutné aby obhajoval sebe a své myšlenky. Nesmí se tedy nechat diskusí unést, jinak skončí u neplodného a vyčerpávajícího dialogu, místo prostého zodpovězení otázky (Střížová,2005).

Jak číst a psát připravený projev? Měl by se psát způsobem, jakým přednášející bude mluvit, ne způsobem, jakým píše. Každý odstavec by měl obsahovat tři až pět vět, ne více, aby se přednášející v textu „neztratil“. Je vhodnější používat aktivní slovesa než jejich pasívní tvary. Délka vět by neměla přesahovat přibližně dvacet slov. Ve své písemné přípravě má přednášející podtrhnout ta slova, ty pasáže, které mají vyzníti výrazně, tam, kde chce přednášející udělat pauzu (dramatickou, emocionální apod.), tam je dobré ji v písemné přípravě označit. Hovořit přesvědčivě znamená dívat se posluchačům do očí, mluvit pomalu, kontrolovat tempo řeči, mluvit v krátkých větách

a přesně formulovat myšlenky. Paměť registruje jen část slyšeného. Oči posilují a doplňují uši.

„Dav má rád, když se mluví k jeho očím“.

Napoleon

Veřejný projev je formou komunikace, ve které mluvčí hovoří k relativně velkému počtu posluchačů. Jeho proslov je nepřetržitý a obvykle bývá osobní. Je přitom samozřejmé, že charakter publika, možnost, či nutnost používání expresivních a nociónálních jazykových prostředků, míra používání neverbálních složek vystoupení dává větší nebo menší prostor pro vyjádření osobnosti řečníka. Veřejný projev je velmi starým, ale zároveň i velmi novým uměním. Většina současných veřejných projevů je založena na práci starověkých Řeků a Římanů, kteří rozvinuli bohatou teorii rétoriky a veřejného projevu. Je zároveň pravděpodobné, že starověký řečník by v současné prezentaci neuspěl, protože dnešní společnost vyžaduje v projevech řečníků jinou kvalitu především v obsahu jejich sdělení.

Máme-li se zabývat tím, co tvoří stavební kameny současného veřejného projevu, můžeme uvést například následující:

- **Klasická rétorika** – důraz na materiál, etická odpovědnost řečníka, kombinace logických, etických a emocionálních výzev
- **Literární a rétorická kritika** – přístupy k normám pro hodnocení, náhledy na styl a jazyk
- **Filozofie** - důraz na logickou platnost argumentů, příspěvky pro etiku
- **Psychologie** – jaký jazyk je zakódován a dekodován a je snadněji srozumitelný a zapamatovatelný, teorie a zjištění o změně postoje
- **Komunikační teorie** – vysílání informací, pochopení konceptu zpětné vazby, výběr komunikačního kanálu, důraz na vzájemné ovlivňování řečníka a publika
- **Počítačová věda** – existence virtuálního „publika“, přenos informací v počítačovém prostoru
- **Antropologie** – pohledy na postoje, víru a hodnoty různých kultur a na to, jak ovlivňují komunikaci
- **Sociologie** – údaje o postojích, hodnotách, názorech a víře publika, které ovlivňují způsob odpovědi lidí na sdělení

Veřejný projev v sobě nese širokou řadu společenských, akademických a profesních dovedností. Zatímco tyto dovednosti jsou středem veřejného projevu, obohacují i další schopnosti řečníka. Patří mezi ně schopnost prezentovat svoji osobu prostřednictvím přednášeného tématu s důvěrou a sebejistotou.

Každý veřejný projev rozvine a kultivuje komunikační úroveň člověka a zvyšuje jeho schopnosti:

- ⇒ Jasně a komplexně vysvětlit koncept
- ⇒ Utřídit sdělení, aby byla jasná a přesvědčivá

- ⇒ Rozvinout logické, emocionální a etické souvislosti pro podporu jeho argumentů
- ⇒ Komunikovat důvěryhodně
- ⇒ Zdokonalit naslouchání a předat dovednosti

Základní součásti projevu

1) Volba tématu a účelu vystoupení

Proces vymezení je prostý: opakovaně rozdělovat téma podle podstatných částí. Rozdělit nějaké téma do několika částí a tyto části posléze opět rozdělit do dalších skupin.

V některých případech je možné zvolit téma i účel vystoupení současně. Jindy lze zvolit nejdříve téma a účel zformulovat později. Při přípravě veřejného projevu je nutné formulovat **obecný účel a účel konkrétní**.

Obecným účelem bývá většinou informovat a přesvědčovat. Informativní projev vytváří pochopení, vysvětluje, poučuje, napravuje nedorozumění, demonstruje apod. Přesvědčovací projev ovlivňuje postoje a chování.

Konkrétní účel identifikuje informace, které chce řečník sdělit (v případě informativní řeči) nebo postoj či chování, které chce změnit (v případě přesvědčovacího vystoupení).

2) Analýza publika

V případě informačního projevu i v případě projevu přesvědčovacího je důležité předem vědět, jaké publikum je. Co se ti lidé budou chtít dovědět, jaké je jejich mínění, víra, postoje. Je zkrátka nutné odhadnout sociologickou a psychologickou charakteristiku publika.

Sociologická charakteristika zahrnuje kulturu publika, věk, pohlaví, zaměstnání, příjem, stav a náboženství. Kultura publika rozhoduje o tom, jakých výrazových prostředků (včetně těch neverbálních) používat, jak se obléknout, ale také o tom, jakých témat se vyhnout ve svém vystoupení.

Je nutné se z hlediska sociologického zabývat i otázkami, jako např.:

- ✓ Ovlivní kulturní zkušenosti projev?
- ✓ Vyžaduje věk publika nějaké konkrétní vymezení tématu?
- ✓ Mohlo by zastoupení pohlaví v publiku ovlivnit vývoj přednášeného tématu?
- ✓ Má ekonomická kategorie publika důsledky pro téma a způsob, jakým se bude vyvíjet?
- ✓ Je dominance víry členů publika a její příslušnost taková, že vyžaduje korekci tématu?
- ✓ Jsou jiné faktory, které mohou ovlivnit projev, jeho způsob přípravy a přednesu? Má publikum zvláštní zájmy, které se dají do vystoupení promítnout?

Psychologie publika se zaměřuje především na dvě otázky:

1. Jaká je ochota publika?

Bude-li zřejmé, že publikum je ochotné poslouchat projev, je vše snadné. Pokud je vidět neochota k naslouchání, je třeba zvážit některá opatření:

- Zajistit si pozornost hned na začátku vystoupení pasáží projevu, jejíž obsah půjde ve směru předpokládané motivační orientace publika
- Ocenit publikum za jeho pozornost a ochotu naslouchat
- Dokazovat publiku, že to, co slyší, může konkrétně využít ve svůj prospěch
- Zahrnout publikum do projevu, klást řečnické otázky, dávat najevo chápání jeho stanovisek a oceňovat jeho zkušenosti
- Zaměřit se na menší počet přednášených témat, jen na ty významné, třeba jen jediný

2. Do jaké míry je publikum poučeno?

Posluchači se liší ve znalostech, které mají o prezentovaném tématu. Pokud je publiku obeznámeno jen okrajově o přednášené problematice, je na místě:

- Nepodceňovat publikum
- Nezaměňovat nedostatek znalostí za nedostatečnou inteligenci
- Vysvětlit všechny technické termíny

Pokud publikum zná z velké části prezentované téma, je vhodné:

- Dát posluchačům najevo, že jste si vědomi jejich vědomostí a naznačit, že proto nebudete známé věci opakovat, ale postoupíte dále
- Zdůraznit svou důvěryhodnost, zejména kompetenci pro toto téma

3) Formulace tezí a účelu projevu

Teze a účel jsou důležité při shromažďování a uspořádání materiálů k projevu, v některých případech jsou však teze a účely rozdílné:

- Teze a účel se liší ve formě svého vyjádření. Teze jsou formulovány jako kompletní věty, účel je formulován jako neurčitá fráze (informovat..., přesvědčit...).
- Teze se zaměřuje na sdělení, účel na publikum. Teze stručně identifikuje hlavní myšlenku projevu, účel identifikuje změnu, které řečník prostřednictvím svého projevu dosáhnout, např. aby publikum získalo informace, změnilo přístup, chovalo se určitým způsobem, apod.

4) Prozkoumání tématu

Má-li řečník provést skutečně hodnotný projev, je důležité, aby mu, kromě toho, co sdělí, zůstalo něco v „rezervě“. Je určitě ku prospěchu věci, bude-li schopen svoje téma prezentovat v kontextu společenském, sociálním, ekonomickém, apod. Každý

projev je originální časem, v průběhu kterého probíhá a okamžitým „naladěním“ publika, jehož složení je také neopakovatelné. Protože i projev má reciproční charakter komunikace, určitě nastanou případy, kdy konkrétní publikum bude dávat důraz na různé aspekty připraveného projevu.

5) Podpora hlavních tezí

Pro posílení závažnosti prezentovaného tématu a důvěryhodnost jeho autora, přednášejícího, je zapotřebí podpořit každou z tezí projevu.

V informativním projevu podpora posiluje – popisuje, znázorňuje, definuje, ilustruje – koncepty, o kterých se hovoří. V přesvědčovacím projevu jsou podporou důkazy – materiál, který nabízí důkazy, argumenty a motivační výzvu a který upevňuje důvěryhodnost a reputaci řečníka.

6) Uspořádání materiálu k projevu

Má-li si publikum pamatovat a pochopit projev, je zapotřebí, aby si řečník uspořádal veškerý svůj materiál k projevu. Existuje několik vzorů, jak lze toto uspořádání použít:

➤ Časový vzor

Uspořádání hlavních problémů na základě času nebo časového vztahu je oblíbeným vzorem informativní řeči. Při použití tohoto vzoru bývá projev uspořádán do dvou, tří nebo čtyř hlavních částí (např. minulost – současnost – budoucnost.....nebo naopak).

➤ Prostorový vzor

K prostorovému uspořádání je vhodná většina fyzických předmětů. Na základě prostorového uspořádání je vhodné hovořit o územní struktuře podniku, školy, o návštěvě cizí země atd.

➤ Tématický vzor

Tématický vzor rozděluje projev do podtémat nebo částí. Tento vzor je vhodné použít tam, kde chceme hovořit o dílčích odvětvích výroby, sekcích úřadu, žánrech hudby apod.

➤ Vzor problém – řešení

Tento vzor představuje hlavní myšlenku ve dvou hlavních částech: definování problémových okruhů a naznačení možností řešení. Náročnost takovéto výstavby projevu nespočívá jen v originalitě, přijatelnosti a důvěryhodnosti navrhovaných řešení, ale také při definování problémů. Právě v této části může řečník udělat chybu v tom, že spatřuje problémy tam, kde je nespatřují posluchači. Důležitá je proto jeho příprava především v bodech 3 a 4.

➤ Vzor příčina – důsledek/ důsledek – příčina

Podle tohoto vzoru lze vhodně uspořádat projev, je-li jeho typ přesvědčovací. Projev se rozdělí do dvou hlavních částí – příčiny a důsledky. Podle takového vzoru lze připravit projev například o příčinách a důsledcích špatného vedení pracovních kolektivů, o příčinách a důsledcích nehodovosti na silnicích apod.

➤ Motivované pořadí

Motivované pořadí je vzorem uspořádání informací k motivaci publika, aby pozitivně chápalo účel projevu. Tento vzor je užitečný pro uspořádání informativního i přesvědčovacího projevu a skládá se z pěti kroků: (1) pozornost, (2) potřeba, (3) spokojenost, (4) vizualizace a (5) činnost.

Jednotlivé kroky jsou naplněny tím, že publikum bude věnovat veškerou pozornost tématu, dále jeho přesvědčením o potřebě něco dělat nebo se něco naučit. Třetí krok bude naplněn tehdy, dojde-li publikum k přesvědčení, že informace, které se mu dostalo, jsou užitečné, uspokojí jeho potřebu. Vizualizace zesiluje pocity nebo víru publika. Úspěch tohoto kroku spočívá v tom, že si publikum dovede představit situaci, která by nastala, kdyby byly jeho potřeby uspokojeny. Cílem posledního kroku je přimět posluchače k nějaké, určitým, zamýšleným směrem naváděné činnosti.

7) Stylizace projevu

Posluchač projevu nemůže, na rozdíl od čtenáře, vrátit se ještě jednou k sdělovaným informacím. Tato skutečnost klade na řečníka určité nároky, které musí být zohledněny ve stylizaci projevu. Důraz by měl být soustředěn především na:

- Zřetelnost

Je třeba se vyhnout zbytečné obšírnosti, zbytečnému opakování a zbytečným slovům. Zřetelnost bude vyšší při ekonomičnosti používání slov. Doporučuje se používat obecně známá slova, vyhnout se technickým a cizím termínům, pokud není jasné, že je publikum pochopí.

- Živost

Živost projevu zvýší taková slova, která ožíví myšlenky přednášejícího. Taková se lépe dostanou do paměti posluchačů.

Vhodné je používat tzv. aktivní slovesa. Sloveso *být* ve všech svých tvarech – je, jsou, byl, byli a budou – je poměrně neaktivní. Je vhodné ho nahradit aktivním slovesem. Např. namísto věty „Hodnocení bylo velmi vysoké“ se dá říci „Hodnocení prudce stouplo“.

- Přiměřenost

Přiměřený jazyk je v souladu s tónem řečnickova projevu, jeho publika a jeho vlastní osobní představivosti. Je to právě jazyk, který má zajišťovat, aby se nikdo necítil nepohodlně. Je to jazyk, který má být ve specifické situaci projevu přirozený. Doporučuje se nepoužívat vyjádření, používaných v písemných formách sdělování a víceméně je zakázáno používat slangových nebo dokonce vulgárních výrazů.

- Osobní styl

Publikum obvykle příznivě reaguje na řečníka, který používá spíše osobní než neosobní styl, který spíše hovoří s posluchači než k posluchačům. Osobní styl více zapojí publikum do přednášeného tématu.

- Větná stavba

Efektivní styl veřejných projevů vyžaduje věnovat pozornost větným stavbám. K nejčastějším doporučením patří:

- ✓ Dávat přednost krátkým větám
- ✓ Dávat přednost přímým větám (namísto: "Chci Vám říci, proč bychom neměli psát test" řekneme: "Nebudeme psát test, protože.....")
- ✓ Upřednostnit pozitivní věty
- ✓ Měnit typ a délku vět

8) Sestavení závěru a úvodu

Závěr a úvod projevu vyžadují zvláštní pozornost, protože ve velké míře udávají efektivnost projevu. Nejprve se sestaví závěr a potom úvod.

Součástí závěru by měly být:

- Sumarizace – znovu formulovat hlavní teze projevu, formulovat jejich důležitost, znovu formulovat hlavní propozice (např. "... jak jsme zjistili, při sestavování studijního plánu si musíte položit tři otázky".)
- Zakončení – publikum má dobrý pocit, když je mu jasně naznačen konec projevu – vhodnými způsoby zakončení jsou citace a předložení výzvy
- Poděkování publiku

Součástí úvodu je snažit se splnit dva cíle:

- Získat pozornost publika – položit vstupní otázku, apelovat na členy publika, apelovat na aktuální události, použít vizuálních pomůcek
- Nasměrovat publikum – naznačit hlavní myšlenku vystoupení, uvést přehled svých propozic projevu, identifikovat cíl, kterého chce řečník dosáhnout

9) Nacvičení si projevu

Nejdůležitějším problémem každého projevu jsou řečnické obavy řečníka. Existuje několik způsobů, jak se vypořádat s projevem úzkosti při přednesu veřejného projevu:

⇒ Změnit faktory způsobujících obavy

Obavu vyvolává především skutečnost *nové a odlišné situace*, kterou projev vytváří. Cestou k řešení je získání zkušeností, při prvním projevu alespoň modelová příprava

Vidí-li řečník sebe v *podřízeném stavu* vůči ostatním, cítí-li, že ostatní by byli lepšími řečníky, může prosadit silné stránky své osobnosti a důkladně se připravit

Má-li řečník pocit, že je *příliš nápadný*, zvyšuje to jeho trému a obavy. Cestou je představa, že projev se týká mnohem menší, uzavřenější skupiny lidí.

Představa *ztráty podobnosti* s publikem může vyvolávat pocit nedostatku sympatie publika. Cestou je nalezení a zdůraznění společných stránek, které řečník s publikem sdílí, už při přípravě projevu a také při jeho přednesu.

⇒ Vizualizace

Podstatou vizualizace je rozvinout pozitivní postoj a pozitivní sebepojetí. To znamená představit si sebe sama v roli efektivního veřejného řečníka.

⇒ Systematické snižování citlivosti

Podstatou je absolvovat řadu řečnických vystoupení, která kladou stále vyšší nároky na přípravu a psychickou odolnost řečníka, např.:

(1) diskuse v malé skupině

(2) odpovídání na otázky v malé skupině

(3) projev před malou skupinou lidí

(4) projev před větší skupinou lidí, kteří se neznají

(5) projev před velkou skupinou lidí, kteří se navzájem znají (De Vito, 2001).

4.7.3.2 Diskuse

Běžným, tvořivým způsobem řešení problémů ve skupině lidí je diskuse. Diskuse bývá nejčastěji definována jako „vzájemná výměna myšlenek a zkušeností, orientovaná na dosažení specifických cílů“. Jde o komunikační případ, který, jsou-li dodržovány některé základní principy, demonstruje ono latinské „*communicare est multum dare*“.

Jen samotnou účastí člověka v diskusi dochází k obohacování jeho zkušeností, názorů, hodnot aj., i k obohacování jiných účastníků diskuse, byť by jejich aktivita byla velmi rozdílná. Jde o jakési vzájemné učení účastníků. Role vedoucího v diskusi spočívá především v tom, aby pomáhal ostatním zjistit, jak si budou co nejvíce navzájem užiteční.

Diskuse může být volná nebo řízená a to různou měrou. Ve volné diskusi členové skupiny docházejí k vlastním závěrům bez pokynů vedoucího. V tomto případě vedoucí jen pomáhá účastníkům postupovat libovolným směrem. V řízené diskusi vede vedoucí skupinu k předem určeným závěrům nebo ji přinejmenším vede ke zvážení určitých aspektů předmětu diskuse.

Diskuse není vhodná pro informování dané skupiny lidí. Jejím účelem je rozšířit existující znalosti a zkušenosti ve skupině a vyvolat případné změny v názorech, postojích a chováních. Diskusi je možné použít tam, kde již existují relevantní znalosti. Protože skupina jako celek nepřijímá v diskusi žádné nové informace z vnějšího okolí, může se zdát, že se jí nic nezíská. To ale není pravda – o zkušenosti uvnitř skupiny se podělí všichni její členové a to znamená zisk pro každého z nich.

❖ Výhody diskuse

K výhodám diskuse patří, že může být použita pro širokou škálu témat a těmito tématy je možné se zabývat různými způsoby. V diskusi může být teorie aplikována na specifické případy, což zvyšuje schopnosti členů při aplikaci různých principů v praxi. K dalším výhodám diskuse patří např. to, že :

- účastníci diskuse jsou více zapojeni než např. posluchači přednášky, dokážou být déle pozorní a většinou se i více naučí
- je zde větší vzájemná vazba na průběh diskuse a tím i vazba na rozhodnutí, které je v jejím průběhu přijato
- dochází k vzájemnému obohacování se nápady, zkušenostmi, rozdílnými způsoby hodnocení problému
- dává lidem příležitost vyzkoušet si vlastní názory a změnit je jako důsledek nápadů, které získá od jiných účastníků
- diskutující sám sebe vnímá a slyší způsob argumentace a prosazování svých vlastních nápadů, má okamžitou zpětnou vazbu
- jsou organizačně jednoduché a levné

❖ Nevýhody diskuse

Nevýhody diskuse pramení více ze špatného vedení než z vlastních nedostatků diskuse jako metody. Jestliže vedoucí diskuse dělá špatně svou práci při plánování i při vlastním vedení diskuse, vede to ke zmatenému uvažování a frustracím účastníků.

Když k tomu dojde, stanou se pravděpodobně další dvě věci. Diskuse se může zvrhnout v nahodilé povídání bez nějakého zvláštního smyslu nebo se účastníci mohou začít slovně napadat, protože jsou frustrováni. V obou případech se stává úloha vedoucího velmi obtížnou.

Úloha manažera v diskusi

Manažer se při vedení diskuse musí neustále zabývat dvěma úkoly:

- řídit směr
- řídit účast

Neustálé uvědomování si těchto dvou základních bodů pomůže vedoucímu diskusi dobře zvládnout. Vedoucí se musí pokoušet udržet diskusi v pohybu tak, aby většina kontaktů byla navzájem mezi členy skupiny, než mezi ním a ostatními. K tomu, aby diskusi vedl správným směrem, má vedoucí k dispozici tři hlavní nástroje:

- dotazování
- ticho
- shrnutí poznatků

Skoro všechno, co je možné v diskusi dosáhnout, je podmíněno vhodným použitím otázek. Jestli by měl vedoucí diskuse pamatovat ještě na něco kromě určování směru diskuse a účasti členů, pak je to pravidlo „na všechno se zeptat“. Kvalita otázek, položených vedoucími diskuse, velmi ovlivní její celkovou úroveň.

Patří sem:

- vstupní otázka – pro zahájení diskuse obvykle nezbytná
- všeobecné otázky – adresované skupině
- přímé otázky – určené vybraným účastníkům (např. aktivující otázka, položená pasivnímu členu diskuse, otázka pro specialistu, otázka pro aktivního člena , když diskuse vázne apod.)

- ❑ předadresované otázky – otázky, vyslovené jedním členem, mohou být předány jinému, aby se k nim vyjádřil

V diskusi se běžně používají i jiné typy otázek, jako např. otázky otevřené, příkazovací, řečnické nebo zavádějící.

O „tlaku ticha“ se může přesvědčit každý z nás. Stejně tak, jak v mezilidské komunikaci má svůj význam slovo, tak přichází čas ticha. Ten, komu připadá ticho nesmyslným prvkem rozhovoru a kdo je puzen touhou je co nejrychleji přerušit, neumí zřejmě dobře komunikovat.

Pozn.:

V mnoha nekultivovaných pseudodiskusích můžeme být svědky toho, jak jejich jednotliví účastníci skáčou do řeči druhým. Tento jev je zřejmě důsledkem toho, že členové takovýchto diskusí v podstatě nemají zájem na vyslechnutí, natož pochopení jiného názoru. Zajímá je pouze jejich vlastní názor, o němž nejsou ochotni jakkoliv pochybovat. Jde vlastně o mnoho, spolu nepřiliš souvisejících monologů. V takovémto případě nemůže diskuse přinést žádný užitek nikomu.

V efektivně vedených případech diskuse komunikující partner vyčká přestávky v řeči partnera, ale většinou je mu již jedno, jde-li o přestávku logickou, kterou diskutující udělal, aby projevil tak svůj na ukončení jednoho svého soudu, nebo zda se potřeboval pouze nadechnout. Takovéto diskuse, kde vedou řeč především ti členové, kteří mají větší kapacitu plic, nejsou ve svých důsledcích o nic hodnotnější.

Až tehdy, nebude-li přestávka v řeči kteréhokoliv komunikujícího člena diskuse důvodem k okamžité slovní reakci, až tehdy, nebude-li mezi diskutujícími panovat strach z ticha, ale naopak, ticho bude respektováno všemi zúčastněnými a také jimi využíváno k užitečným pochybám o svých vlastních názorech, pak můžeme hovořit o diskusi v pravém slova smyslu.

V určité fázi diskuse je zapotřebí shrnutí dosažených poznatků, je třeba provést také závěrečné shrnutí. Vedoucí by se měl snažit co nejlépe, nejsrozumitelněji spojit jednotlivé příspěvky a jednoduše je vyjádřit jako homogenní celek. Účelem průběžného shrnutí je např.:

- určit pokrok, jakého bylo v diskusi dosaženo
- vrátit diskusi k tomu, o co jde
- uzavřít jedno téma, aby mohlo být zahájeno další
- zpomalit nebo zrychlit diskusi

Smyslem závěrečného shrnutí je především vymezení závěrů, ke kterým skupina došla a zdůraznit členům skupiny smysl dosaženého výsledku (Khelerová,1995).

Umění přesvědčit

Schopnost řídicích pracovníků přesvědčit a ovlivnit nebyla nikdy potřebnější než dnes. Proto také, v rámci komunikačních dovedností, patří tyto k nejdůležitějším. Za klíč, vedoucí k účinnému přesvědčování, se pokládají působivé myšlenky a schopnost je objasnit či zprostředkovat. Myšlenky jsou hodnotou komunikace, protože

informace sama o sobě nikdy nedonutí žádného člověka jednat, a tak pouze idea má tu moc přesvědčit.

Zakladatel rétoriky Aristoteles tvrdil, že je možné užít dva přesvědčovací způsoby: „materialistický“, který užívá důkazů a „umělecký“. Důkazy jsou v dokumentech, či svědectví osob, v názorech odborníků. Metoda „umělecká“ spojuje tři osobnostní rysy člověka:

- **osobní charakter a pověst**
- **kvalitu logiky**
- **nadšení, které je prokazováno**

Charakter je zpráva o celistvosti člověka jako autoritě, o tom, proč by měl účastník komunikace věřit jeho sdělení.

Logika je dílem racionální myšlenky. Zdůvodňování je metoda, pomocí které dáváme dohromady svoje úvahy. Existují dvě formy logiky:

a) deduktivní

Myšlenky se utvářejí postupně. Začíná se úvahou, přidá se druhá, která se vyjadřuje k první a vytvoří se závěr, což je třetí úvaha. Klasickým příkladem deduktivní logiky je. „Sokrates je člověk. Všichni lidé jsou smrtelní. Tudíž Sokrates je smrtelný.“

b) induktivní

Logika sestavuje myšlenky do tvaru pyramidy. Seskupuje úvahy dohromady a potom je uzavírá ústřední ideou.

Nadšení je závazek a pocit, který nás poutá k předmětu našeho zájmu. Některé organizace pohlízejí na nadšení a horlivost svých zaměstnanců s despektem, přestože mnozí z nich, pracujících s nadšením dosahují pozitivních výsledků ve své práci. Prokázat nadšení nemusí být vždy ta správná věc, ale bez něj lze těžko dosáhnout úspěchu. Neplatí to pouze v oblasti vynálezů či uměleckých profesí, nadšení nelze imitovat a také jen těžko se dá skrýt.

Všechny tři faktory – charakter, logika a nadšení – jsou potřebné, chceme-li jiného člověka přesvědčit (Barker, 2000).

4.7.3.3 Porady

Operativní porady (Střížová,2006) slouží k rychlé informovanosti o stavu věcí, přijímání rozhodnutí k rychlé nápravě vzniklých problémů, zadání operativních úkolů, apod. Podle typu zaměření se realizují pravidelně, např. operativní setkání určené skupiny řídicích pracovníků každý den ve stejném čase, nebo nepravidelně, podle vzniklé situace.

Elektronickou obdobou klasických porad jsou telekonference. Odpadá nutnost cestování a s ním spojená ztráta času. Omezení těchto typů porad spočívá v současné ceně technického vybavení a v redukci některých komunikačních kanálů, které lze plně využít pouze při osobním setkání.

4.7.3.4 Prezentace

Obava z veřejného projevu nezávisí na intelektu, věku, sociálně-ekonomickém postavení, povolání, pleti, ani společenském postavení. Postihuje i odborně způsobilé profesionály, suverénní v řízení lidských, finančních a jiných zdrojů. Důvodem zpravidla bývá skutečnost, že pouze málo manažerů vstupuje do svého povolání s praktickou znalostí veřejného projevu. Člověk se částečně řečníkem rodí, ale především se jím musí stát.

4.7.3.5 Vyjednávání

Vyjednávání je úkol, ve kterém se dva lidé nebo skupiny pokoušejí vytvořit společné rozhodnutí, týkající se přidělení omezených zdrojů. Tento proces předpokládá existenci dvou stran, které mají rozdílné či protichůdné zájmy a které se dávají dohromady, aby dosáhly souhlasu. Manažeři v organizacích vyjednávají s podřízenými, nadřízenými, dodavateli a zákazníky vlastně neustále. Ve skutečnosti pokaždé, když si dva nebo více lidí vyměňují informace s cílem změnit vztahy, jde o vyjednávání.

Vyjednávání mezi skupinami

Nejběžnější formou vyjednávání v organizaci je vyjednávání mezi skupinami. K těmto vyjednáváním dochází vždy, kdykoliv práce jedné skupiny je závislá na kooperaci a aktivitách jiné skupiny, nad níž nemá manažer první skupiny žádnou kontrolu. Mnozí manažeři nebo skupiny lidí vstupují do jednání s představou, že co je dobré pro druhou stranu, musí být špatné pro ně. Kromě toho existuje představa, že vyjednávání vždy vyústí vítězstvím na jedné straně a prohrou na straně druhé. Ve skutečnosti tomu tak nebývá. Vyjednávání se od kompromisu liší tím, že jedinými skutečně úspěšnými vyjednáváním jsou ta, z nichž všechny strany odcházejí s pocitem vítěze. A dlužno dodat, že nemusí jít pouze o pocit.

Proces komunikace ve vyjednávání může odhalit nové, do té doby nehodnocené dimenze názorů a zájmů obou stran, může je obohatit a svými závěry vytvořit faktické výhody pro její účastníky.

Úkoly předcházející vyjednávání

Základním úkolem je pochopení druhé strany. Je proto důležité získat potřebné informace. Ačkoliv jsou stanoviska obvykle jasná, zájmy nebo problémy, stojící v jejich pozadí často už jasné nejsou. Cílem manažera je přicházet k vyjednávání s plným vědomím hodnot, názorů a přání, ovlivňujících činy druhé strany. Snad ještě důležitější než shromáždění informací je jejich využití při vytváření, pochopení a vyhodnocování možností, které jsou upotřebitelné k dosažení souhlasu mezi zúčastněnými stranami. Ačkoliv o tomtéž problému lze vyjednat zas a znova, výsledky se mohou lišit v závislosti na termínu vyjednávání či na tom, jaké strany vyjednávají, jaké je jejich personální složení.

Taktické postupy při vyjednávání

Při vyjednávání se můžeme setkat s používáním určitých taktik. K nejčastěji se vyskytujícím případům patří např.:

➤ **tým tvořený dobrou a zlou osobou**

Tato taktika je uplatňovaná například i v policejní praxi. Ten špatný ve vyjednávacím týmu obhajuje stanoviska do té míry neústupně a tvrdě, že cokoliv ten „dobrý“ řekne, zní rozumně

➤ **vytloukání výhody**

Tato taktika spočívá v tom, že po dosažení dohody se usiluje o dodatečný ústupek či výhodu. Komunikující partner někdy ve stavu vnitřní spokojenosti nad dohodou s tímto ústupkem souhlasí. Ten se ovšem může stát ve světle nových skutečností, o nichž druhý partner má exkluzivní informace, jeho výraznou nevýhodou.

➤ **společné řešení problémů**

Jak již bylo zmíněno, manažer by si nikdy neměl myslet, že čím více získá jedna strana, tím více ztratí druhá. Hledání společných výhod koneckonců i výrazem hlavního principu mezilidské komunikace.

➤ **hrozba konkurencí**

Zkušení vyjednavači používají hrozby konkurence, aby si oponenti mysleli, že je nepotřebují. Úspěch této taktiky do značné míry závisí na tom, jaké informace má druhá strana.

➤ **kompromis**

Jde o taktiku půl na půl. Může to být užitečný postup, když se dvě skupiny dostanou do slepé uličky. Manažeri by však měli být opatrní, jestliže druhá strana nabízí tento postup příliš často. Může to znamenat, že ona druhá strana již do té doby získala víc, než si sama myslela.

➤ **nízká nabídka**

Nízké nabídky a ústupky se často používají k tomu, aby se snížila očekávání druhé strany. Manažer by neměl akceptovat tuto „hru“, dát najevo, že ji pochopil, ale zároveň neopustit jednání a snažit se je obnovit „tentokrát vážně“.

Role důvěry při vyjednávání

Příznivý výsledek pro organizaci bude pravděpodobnější, jestliže mezi skupinami, účastníky se vyjednávání, bude existovat vysoký stupeň důvěry. Vyjednavači mají sklon považovat informování o potřebách, přáních a prioritách své skupiny za riskantní záležitost, a proto jsou ochotni to dělat pouze tehdy, jestliže panuje vzájemná důvěra. Jestliže věří, že druhá strana je také motivována ke spolupráci, povede to k větší otevřenosti a výměně informací.

Manažeri mají sklon očekávat při vyjednávání drobné finty od partnera. Dokonce i relativně kooperativní vyjednavači často předkládají bezvýznamné záležitosti nebo přehánějí význam malých problémů, aby získali ústupek v tom, o co jim skutečně jde. Ve všech takových případech je za klíčovou kvalifikaci vyjednavače považována jeho schopnost sdělit, že důsledně trvá na svém stanovisku nebo stanovisku své skupiny, zatímco ve skutečnosti je připraven pružně reagovat. Je samozřejmé, že takovéto předstírání neznámá lež nebo podvod, a manažeri by si měli být vědomi tohoto rozdílu. Dobrý vyjednavač nikdy nezažene druhou stranu do postavení, odkud by mohla odejít jen za cenu ztráty tváře. Je-li vyjednávání vedeno korektně, může být

efektivním nástrojem zlepšování komunikace mezi skupinami. Stejné principy vyjednávání, uvedené pro případ jedné organizace samozřejmě platí i pro vyjednávání s vnějšími subjekty.

Fáze vyjednávání

1. Příprava

Přijdete-li na jednání nepřipraveni, nemůžete dělat nic jiného, než pouze reagovat na akce vašeho partnera. Dostáváte se do oslabení a ztrácíte iniciativu. Schopnost improvizace je určitě velkou devízou při vyjednávání, ale mnohem lépe se improvizuje, když jste se předem dobře připravili. V přípravě je dobré si ujasnit :

- vaši výchozí pozici a pozici, na kterou můžete slevit
- předpokládaný záměr vašeho partnera
- strategii vašeho jednání

2. Zahájení

Při zahájení je důležité navázat s partnerem vztah a vytvořit příznivou atmosféru. Hodně záleží na tom, jaký dojem na ostatní účastníky uděláte a jak vás budou ostatní akceptovat. Jsme-li schopni působit neformálně, jsme-li ochotni vidět i za sebetvrdším problémem vyjednávání člověka, můžeme očekávat podobný přístup i od druhé strany. Můžeme pak očekávat, že i v další fázi vyjednávání, kdy už skutečně půjde „o věc“, že partner bude vstřícnější.

Pozn.:

Říká se, že nejcennější hodnotou v životě každého člověka je to, co mu dají vztahy s jinými lidmi. Manažer je člověk, jehož frekvence a variabilnost mezilidských vztahů je několikrát větší, než je tomu u „obyčejného člověka“. Tyto jeho vztahy jsou ovšem v jakémkoliv okamžiku a případě ovlivňovány zájmy firmy, její prosperitou, jejím prosazením se v konkurenčním prostředí, jejím image apod. Jsem si však téměř jistý, že všechny skutečné úspěchy manažera mají základ v dobrých mezilidských vztazích, které v sobě zahrnují respekt profesionální i respekt lidský.

3. Argumentační fáze

Čím lépe umíte zacházet s argumenty, tím větší je vaše šance na úspěch. Nejde o to „ubít“ partnera fakty, ale aktivně naslouchat jeho argumentům, abyste odhalili jeho záměr a postoj. V této fázi vyjednávání se uplatňují některá pravidla :

- úspěšný vyjednavatel více naslouchá než mluví
- svoje stanovisko sdělujte až tehdy, když jste pochopili stanovisko druhé strany
- na základě znalosti partnera vyberte z připravených argumentů ty, které, podle vašeho názoru, partnera nejvíce ovlivní
- nechte si „rezervu“
- nezapomeňte klást otázky

- snažte se pohnout z místa, uvázne-li vyjednávání na mrtvém bodě (je důležité vědět, kdy onen ústupný krok udělat, nesmí být chápán druhou stranou jako znak slabosti, ale vašeho zájmu o oboustranný užitek); (Khelerová, 1995).

Vyjednávání jako komunikační proces

Vyjednávání není možné bez komunikace. Vyjednávání je komunikačním procesem, pohybujícím se kupředu i zpět, s cílem dospět ke společnému rozhodnutí. Komunikace není nikdy snadná a to ani mezi lidmi, sdílejícími výrazně stejné hodnoty a zkušenosti. Nemůže být proto překvapením, že komunikace mezi lidmi, kteří se dobře neznají a kteří k sobě mohou pociťovat nepřátelství a podezírání se navzájem, neprobíhá dobře. Ať řeknete cokoli, měli byste očekávat, že druhá strana uslyší a také bude chtít slyšet vždy něco jiného.

Mohli bychom jmenovat tři velké problémy s úrovní komunikace v procesu vyjednávání:

1. Vyjednávající spolu nekomunikují; zúčastněné strany často přerušují komunikaci již při první neshodě, nesnaží se jedna druhé porozumět. Místo aby se pokoušely dospět s druhou stranou k vzájemné přijatelné dohodě, snaží se jí spíše házet klacky pod nohy. Místo aby se snažily účinnou komunikací dovést druhou stranu ke konstruktivnějším krokům, snaží se ovlivňovat své okolí. Komunikace nemůže být účinná, je-li vedena na efekt.
2. Lidé často věnují jen malou pozornost tomu, co jim říká druhý člověk. Stejně tak ani nejsou schopni opakovat to, co jim právě partner v komunikaci sdělil. Při vyjednávání mohou být lidé natolik zaneprázdněni přemýšlením o tom, jak odpoví, jak budou reagovat na otázku, jakou strukturu bude mít jejich další argument, že zcela zapomenou poslouchat sdělení druhé strany. Při skupinovém vyjednávání mohou také spíše naslouchat radám a názorům „svých“ lidí. Je to celkem pochopitelné, protože jim budou skládat účty z výsledků vyjednávání. Neprobíhá-li však zodpovědné naslouchání druhé straně, komunikace neexistuje.
3. Třetím problémem je neporozumění. To, co jeden říká, může druhý interpretovat jiným způsobem. I když vyjednávající strany spolu komunikují tváří v tvář, může jejich komunikace připomínat „kouřové signály vysílané ve vánici“. Mluví-li zúčastněné strany různými jazyky, pravděpodobnost nesprávné interpretace narůstá geometrickou řadou (Fischer, Ury, Patton, 1991).

Vyjednávání a zprostředkování

Strýček, který nosí dobroty je lepší než tetička, která jenom hraje na klavír.

Wilhelm Busch

- Je třeba zvětšit koláč a rozdělit ho

Vyjednávači, prostředníci a zprostředkovatelé mají v jistém smyslu vždy něco společného s obchodem – obě strany, oba partneři jsou spokojeni, když dojde k spravedlivému vyrovnání. Každý z nich dal tolik, kolik dostal a přece má teď víc, než předtím, protože to, co dostal, je pro něj důležitější než to, co odevzdal.

➤ Rovnováha

Mnozí lidé považují při vyjednávání za svůj hlavní cíl to, aby pro sebe získali co nejvíc. Pokud je to jejich jediný cíl, pak se partneři budou cítit ošizeni a stanou se nepřáteli, nebo k dohodě vůbec nedojde. V tomto omezeném pohledu zkrátka chybí pohled z druhé strany (Braun, 2009).

4.7.3.6 Interview

Interview je formální a neplánovanou formou komunikace, která má specifický účel, je dobře vedená a zahrnuje dvě strany, z nichž jedna se ptá a druhá odpovídá na otázky. Jakákoliv dvě interview však nejsou stejná a jsou určena osobou manažera, který např. přijímá nového pracovníka. Zde dále záleží na kritériích, které musí uchazeč splňovat, na jeho výpovědích o sobě samém, na vztahu k organizaci, možnostech jeho osobního přínosu, apod. K zásadám efektivního interview patří postoje tazatele a uchazeče, především tazatelovy předsudky jsou tím nejhorším, co může rozhovor deformovat.

4.7.3.7 Pozdravný projev

Jedná se o vystoupení při významné společenské události. Jde o krátkou řeč, ve které má být zdůrazněno též za koho a proč mluvíme. Kladně hodnocený projev má znaky svěžesti a neunavuje svou délkou. K nejkratším, nikoliv však k nejsnadnějším projevům patří přípitek. Má být výstižný, vtipný, přednáší se slavnostně a vybraně, vychází z bezprostřední nálady, v níž se pronáší.

4.7.3.8 Konferování

Konferenciér/moderátor má za úkol přibližovat účastníkům komunikace (divákům, posluchačům) jednotlivé části programu, autory, interprety, spojovat části v harmonický celek, udržovat u nich příznivou náladu. Připravuje se většinou s režisérem/manažerem konference apod. Konferenciér musí připravit text konferování, mít připraveny i různé varianty, musí umět bezprostředně reagovat na situaci, nesmí se nechat vyvést z míry, překvapit, zaskočit. Musí být dobrý psycholog, plný taktu, dokonalého sebeovládání, schopný sugestivního hlasového projevu, schopný uplatnit humor a vtip.

4.7.3.9 Rozhovor

Společným jmenovatelem účasti manažera v různých funkcích (motivování, rozhodování, řešení konfliktů apod.) je vedení rozhovoru s druhou osobou. Uskutečnění rozhovoru je vždy spojeno se zcela určitým záměrem, dá se tedy určit motivační stránka rozhovoru, případně i jeho důsledky.

Rozhovor, přestože patří k nejběžnějším případům komunikace, je velmi obtížný. Zvláště rozhovory formální, kdy jeho účastníkům výrazně „vadí“ vzhled partnera, jeho jiné „naladění“, jeho doprovodná neverbální aktivita, kladou na účastníky velké nároky. Stejně však je rozhovor, mezi písemnými formami komunikace a různými

případy komunikace elektronické, nejefektivnější formou dorozumívání, sdělování, a zřejmě vždy tomu tak bude.

4.7.3.10 Role účastníků rozhovoru

Do rozhovoru vstupují lidé, jejichž role jsou již někdy určeny. Tak např. rozhovor vede lékař s pacientem, učitel s žákem, nadřízený s podřízeným, prodávající s kupujícím. V rozhovoru se však dostávají do jinak definovaných rolí.

Z formálního hlediska lze zde mluvit o roli hovořícího a naslouchajícího. Přitom hovořícím může být - a v danou chvíli skutečně bývá - jak lékař, tak pacient, vedoucí i podřízený. Z hlediska sociální komunikace je možno hovořit o roli tázajícího se a roli odpovídajícího účastníka. Podobně je tomu s rolí toho, kdo informaci poskytuje, tj. s rolí informátora.

V některých případech je možno rozhovor chápat spíše jako kompetitivní, tj. soupeřivé setkání, v němž jde o to, kdo z koho. Jindy nabývá rozhovor spíše kooperativního charakteru, má určité rysy spolupráce. Hovořící se navzájem doplňují, vycházejí si vstříc a vytvářejí harmonické vzájemné vztahy.

V obou případech však lze někdy pozorovat „hladký průběh“ rozhovoru, jindy naopak přítomnost rušivých vlivů. Příkladem rušivého vlivu v kompetitivních rozhovorech může být „boj o slovo“. Jeden druhému skočí do řeči a snaží se získat roli hovořícího. Příkladem rušivého vlivu v kooperativních rozhovorech je např. tzv. konflikt gentlemanů. Z přílišné úcty a vážnosti dává jeden druhému tak dlouho přednost, že se toto dohadování o tom, kdo má hovořit první, nesmyslně protahuje.

4.7.3.11 Významová struktura sdělení

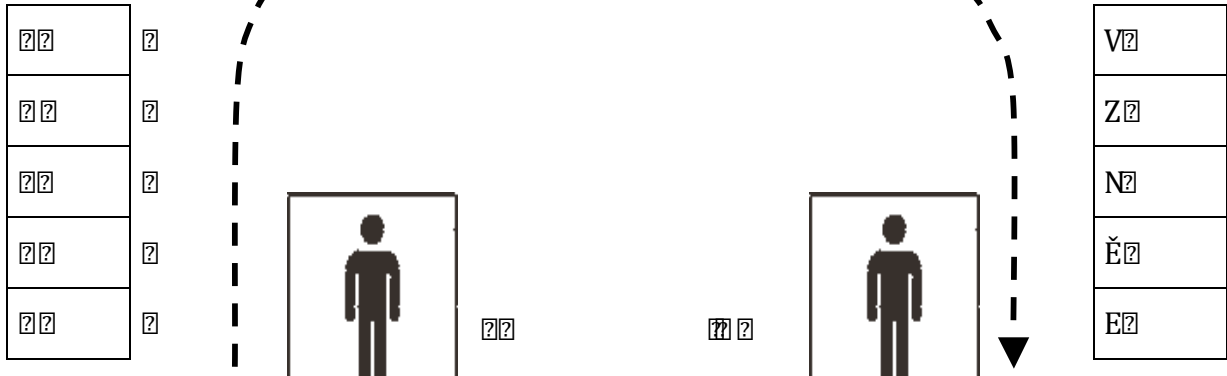
Došlo-li k dohodě, kdo bude v danou chvíli v roli hovořícího a kdo v roli naslouchajícího, je možno podrobně se podívat na to, co se mezi dvěma účastníky rozhovoru děje. Model významové struktury sdělení uvádí následující obrázek.

?

ZÍ. D... sí e FseÍV... ěgAEL. ... 2E... hEZV... í s... rVI e... NEU Eé... DÍT... TneU gs... TU e...
i EěgA... ěčj... ArGF... lgn... Fí... ArGF... ?

?

?



?

?

... TsG VpL. sí e FseÍV... TZč ?

... sí VseMNFu... í U gí... pEl T... U... NEĚTi í i LTe... ?

... FSTU e... Fí... TneU. ... U či... ěgAEL. DÍT... ?

... ArL. KÍU e... NE... i cU VLsFV... Ar... DĚ... ?

... Fei sNFí... DVÍ VALM... G sNFí... KÍU V... ěgAEL. ... DVÍ VALM... G sF... i EU Lg...
LEnVnLVU ELVSeA... VÍVFsEÍ G sF... Ep... LDh... Aí G... Tí... ěč... N... Aí... Le... Aí... s... TLVNE...
N... Zč... í nTrí L. ... ui ArL... Tí... s... DĚ... ?

V... Fei sNFí... DVÍ VALM... G sNFí... KÍU V... Tí... TsT... ěgAEL. ... Dh... Á... e... b... N... Aí... sLg... A... 2... ?

Z... F... í DE... unLVU... ěELTsAr... un... Ar... DĚ... U... Dh... ěi sVre... Á... ?

N... U či... ěgAEL. DÍT... FSTU e... Zč... EpEL... TneU. ... ?

Ě... F... TneU. ... sí VseMNFcU e... í U gí... ?

E... Fu... Ar... pLEF... KFs... í... VLc... ěgAEL. ... LV... ?

... udt... ed... ne... ži... u... A9... 21... 911... ?

... TU sTU TĚEA... VL... ěĚEL... VL... ěĚi e u... pVi sL. F... Á... VL... Tr Th N... VL... LVi AFeN VÁN... ěLEU í...
bDerLg... ěeFTe... rZEN... Dgs... TU ELsš... Tr Th N... U í... ěeFTe... DÍrL. ... ZTĚč... šj E...
eÁi LG... rTe... TsG VNg... Á... p... e... ěĚ... šj E... ěĚÁi LG... unLVU... DTej GuN... Ar... V... gs... šj E...
ZAj E... č... Tj... G... TneU. ... U... p... FL... U... Ar... EU... V... ruí VnEU... EU šj E... 2VF... DhEi Lg... ěp...
ZTĚč... V... ěč... šj E... ěL... DhĚĚÁU Vse... VLs... NDT... Tr Vs... ?

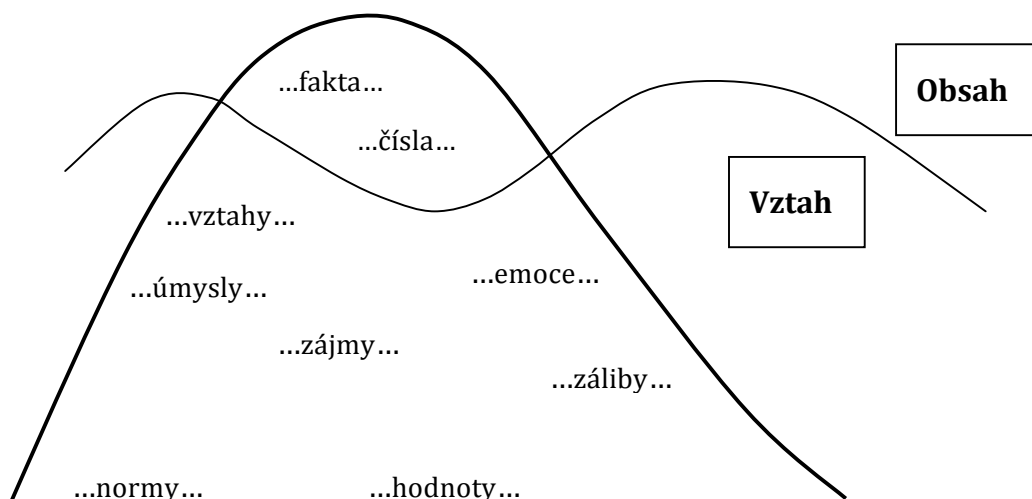
... Vi AFeN VÁN... A... 2... NE... ěĚU e... ěgArí LT... čFA ěí... unLVU... Ar... DĚ... rci T... ELsT...
ruFAĚ... E... 2VF... ěL... E... uÁU EpLuN... Dh DVĚEN... Fí... ěĚ... U... ěV... ÁU... TneU gAsEL... ěĚ...
hEFA... DÍrL. ěrV... TU ELsč... rg2E... erĚĚELci T... TU TĚEA... LVi AFeN VÁN... ěLEU í... rE... i ruN...
ÍeFTe... šj E... ěĚ... ěTU u2... s... V... ěFTLi síeTrVse... pVi... Tr Th NU e... 2A... V... V... ěV... ěSTU e... p...
TLTU e... TneU. ... FST... í DE... TTLsne... ED Í... : SB... ?

?

Tak, jak se vzájemně liší jednotlivé rozhovory, tak se liší i jejich správné vedení. Všem rozhovorům je však společná stejná myšlenka: pomocí kooperativního rozhovoru najít řešení, které by bylo pro všechny nejpřijatelnější.

Ale to právě není vždy snadné. Jeden z nejčastěji citovaných modelů, které názorně představují, jak je obtížné pochopit a být pochopen, je takzvaný model ledovce, který převzal Freud, ale pozměnil jeho význam.

Obr. 5 Model ledovce



Zdroj: Alhof, Alhof, 2008

Model ledovce odvozuje svůj název ze skutečnosti, že největší část informace často není vyslovena. Avšak právě to, co se nachází „pod vodou“, rozhodujícím způsobem formuje chování partnera rozhovoru a tím i rozhovor samotný (Allhof, Allhof, 2008).

4.7.3.12 Členění rozhovoru

Jde-li o rozhovor dvou lidí, tzv. dyádu, je možno pozorovat „střídání slova“. Účastník, který byl v první fázi rozhovoru hovořícím, je nyní posluchačem a účastník, který byl posluchačem, je nyní, v druhé fázi rozhovoru, v roli hovořícího.

Podle tohoto modelu by bylo možno rozhovor chápat jako dvoufázovou záležitost. Tomu by nasvědčovalo pojetí otázek a odpovědí. Jeden se ptá (v první fázi) a druhý (ve druhé fázi) odpovídá. Situace je však složitější. Již ve školním případě zkoušení chce nejen učitel vědět, zda žák zná odpověď na jeho otázku, ale i žák chce vědět, zda jeho odpověď byla správná. Watzlawick (1968) proto hovoří nikoliv o dvoufázovém, ale třífázovém členění rozhovoru a o triadických členech struktury dynamického průběhu rozhovoru:

- ❑ Podnět -např. dotaz
- ❑ Reakce na podnět - např. odpověď na otázku
- ❑ Sdělení o tom, jak je hodnocena odpověď tím, kdo otázku položil

Toto pojetí rozhovoru v podstatě koresponduje s charakteristikou základních principů řízení. Přesto se v praxi můžeme setkat s prohřešky proti tomuto modelu. Tážeme se, dostaneme odpověď, ale hodnocení této odpovědi nedáme. U odpovídajícího pak zůstává určité vakuum, něco tomu chybí. I nám něco chybí, když naše odpověď není řádně zhodnocena.

Ještě podrobnější pohled na průběh rozhovoru ukazuje, že i při respektování triadické povahy sdělování, v rozhovoru přece jen někdy dochází k nesrovnalostem. Hovoříme o tzv. odlišné interpunkci průběhu rozhovoru jedním a druhým účastníkem. Totiž ten, kdo odpověděl na otázku partnera, začlenil do svého sdělení též určitou otázku. Při členění průběhu rozhovoru chápe tedy svou odpověď jako první krok další triády. Otázkou je, kde dělat „interpunkční znaménka“ v takto chápaném „textu“ rozhovoru.

4.7.3.13 Intruze

Do promluvy jednoho účastníka v rozhovoru může zasáhnout - a v praxi také skutečně zasahuje - druhý účastník dříve, než první skončil se svou promluvou. V tomto případě hovoříme o předčasném převzetí slova při intruzi, tj. násilném vstupu do rozhovoru. Tyto intruze jsou nápadné, zvláště při soupeřivých rozhovorech, diskusích, debatách apod. Může se stát, že ten, který hovořil, přestane mluvit, jakmile se druhý při intruzi chopí slova. Ustoupí mu. Může se však též stát, že neustoupí a bude pokračovat. Přestat může ten druhý, který tak netaktně vstoupil do rozhovoru, ale ten také může sveřepě trvat na svém a nedat se. Za této situace je možné pozorovat tzv. dueto.

4.7.3.14 Dialog

S výrazem dialog se setkáváme v jeho dvojí významové podobě. První považuje slovo dialog za zcela totožné se slovem rozhovor. Druhý klade důraz nejen na výměnu rolí, ale výrazně i na akt naslouchání posluchače tomu, co je mu sdělováno. Zároveň zdůrazňuje moment navazování v odpovědi na to, nač se ptal ten, který kladl otázku. Dialog je takovým rozhovorem, kde se všichni účastníci „drží věci“, nekomentuje se obecně, ale doplňuje jen to, co skutečně pře tím v rozhovoru chybělo. Pro lepší porozumění lze uvést tři základní aspekty dialogu :

- ⇒ Dialog je zaměřen na zcela určitý cíl, k němuž směřuje společná činnost účastníků.
- ⇒ V dialogu dochází k vzájemnému ovlivňování účastníků.
- ⇒ V dialogickém dění se odrážejí vzájemné vztahy mezi účastníky dialogu, zároveň se však vytvářejí a mění.

„Člověk je člověkem pouze ve vzájemné vztahu k druhému člověku“

Rubinštejn

„Osobnost se stává tím, čím je prostřednictvím toho, čím je pro druhé lidi“

L.S. Vygotský

Dialog je považován za nejrozvinutější formu rozhovoru a tím i za nejrozvinutější formu mezilidské komunikace.

Hodnota dialogu

Je-li možno rozhovor považovat za nejběžnější formu sociální komunikace a dialog za jeho vyšší stupeň, pak je důležité se podívat, co přináší.

V dialogu se člověk mění, dozrává. Dialogické setkání dává možnost konfrontaci názorů, představ, postojů. Tím poskytuje příležitost k tomu, abychom se jednak příliš nepodceňovali a jednak příliš nepovyšovali. Nabízí možnost korekce, včetně korekce sebezpojetí.

V dialogu se mění vzájemné vztahy lidí. Otevřenost jednoho vede k otevřenosti druhého, důvěra budí důvěru. Důvěryhodnost jednoho stimuluje druhého k tomu, aby zkusil být také důvěryhodným. Podaří-li se mu to, mění se naše vzájemné vztahy nadějným směrem. V dialogickém vztahu se vytvářejí podmínky k tvořivému řešení úkolů (Koontz, Weihrich, 1998).

4.7.3.15 Zásady etiky dialogu

„Souhlas není shoda názorů, ale vůle“.

Tomáš Akvinský

Samozřejmou součástí dialogu je argumentace jeho účastníků. Charakteristickým rysem pro argumentační fázi je to, že každý je připraven svá tvrzení a svoje požadavky dát k dispozici a bez výhrady je změnit, budou-li jej k tomu nutit „dobré důvody“. Teprve v takovém vážném argumentačním úsilí může „přirozený nátlak lepších argumentů“ vést k akci a dosáhnout pokojně působícího svobodného konsensu.

Lidé nejsou připraveni, aby pochybovali tímto způsobem o subjektivních pozicích a v daném případě aby je překročili. Debata potom zůstává viset na holých apelech nebo je uvězněna v nezávazné výměně názorů. V pouhé apelující řeči nebo propagandě nedává řečník k dispozici svoji vlastní subjektivitu. Cílem řeči není vzájemné přesvědčení, ale „zručné přemlouvání protějšku“. Výzvě chybí každá opravdová snaha o zdůvodnění. To platí i pro takové případy, kde cíl projevu představuje pouze oznámení vlastního mínění a ani revize vlastního ani cizího mínění se neuvažuje. Bohužel obě tyto formy projevu jsou dnes velmi rozšířeny.

Rozdíl mezi argumentací a výzvou lze určit podle následujících čtyř kritérií:

1. Nepředpojatost, tj. pohotovost ptát se na všechny předchozí orientace, je lhostejné, zda jde o mínění o situaci nebo o zájmy, resp. požadavky.
2. Neovlivnitelnost, tj. pohotovost zřít se výzev, které nejsou zaměřeny na získání vědomostí, ale pouze na přijetí předchozí orientace bez jakýchkoliv otázek.
3. Nenucenost, tj. pohotovost zřít se sankcí v souvislosti s udělením souhlasu nebo jeho odepřením.
4. Znalost, tj. schopnost přednést zásady, pokud jde o formu i obsah, a souhlasit s tím, co má dobré šance.

Etika dialogu vyžaduje dorozumění pomocí argumentací v dialogu. Výměna rozumných požadavků musí být zaručena argumentacemi dotyčných účastníků. Ti musí v řeči i odpovědích představit dobré důvody a uvést je v platnost. Tento požadavek dialogového dorozumění bere zřetel na to, že dobré důvody nemohou být produkovány samotným přemýšlením, ale jejich síla platnosti může vzniknout pouze svobodným souhlasem díky vzájemnému procesu dorozumění. V těchto zásadách dialogu lze spatřovat principy komunikativní etiky (Steinmann, Löhr, 1995).

4.7.3.16 Hodnota důvěry v dialogu

„Je nutno se obávat pouze těch věcí, které by mohly druhému škodit, těch ostatních ne, neboť ty nebezpečné nejsou.“

Dante, Božská komedie

V dialogu potřebuje ten druhý nutně vědět, že nám může skutečně věřit. Proto musí mít jistotu, že se k němu chováme čestně, že neříkáme nic jiného, než potom uděláme. Ale i my musíme vědět, zda dotyčný jedná upřímně a poznat tak skutečnou realitu našeho vztahu. Pomůže nám v tom **zrcadlový efekt**. Je nutné si uvědomit, že jednou z obav druhého účastníka dialogu může být, že jej budeme pokládat za osobu nedůvěryhodnou, tedy za člověka, jehož slova a činy si odporují. Tato představa je pro něho nesnesitelná. Proto mu jeho hrdost káže, aby nás o své hodnověrnosti přesvědčil.

Je proto důležité si uvědomovat vždy a v každé komunikační situaci, abychom vystavěli dialog na důvěře. Je samozřejmé, že má-li se dialog zakládat na důvěře, vyžaduje to, že se budeme v příštím čase chovat a jednat tak, abychom si **důvěru zasloužili** (Dupuy, 2002).

4.7.4 Typy neverbální komunikace

Růst zájmu o mimoslovní komunikaci lze sledovat zhruba od poloviny 20. století. Tento zájem úzce souvisí se vznikem televize. Lidé si samozřejmě vždy byli vědomi určitého významu gest, mimických projevů atd., ale buď jim přisuzovali vedlejší roli v lidské komunikaci nebo roli karikatury běžných sociálních vztahů (středověcí herci, pantomima, herci v groteskách, apod.). Především televize svým masovým dopadem na společnost ovlivnila formy mezilidské komunikace s důrazem na její neverbální složku. Byla a je bezesporu inspirací pro lidi, pro něž je cílená komunikace profesí (nejen herci, ale i pedagogové, řídící pracovníci, právníci atd.).

K formám neverbální komunikace patří :

1. mimika - výraz obličeje
2. proxemika - oddálení lidí od sebe
3. haptika - doteková komunikace
4. posturologie - postoje lidí při vzájemné komunikaci
5. kinezika - pohybová komunikace
6. gestika - pohyby rukou při komunikaci
7. pohledy

8. tón řeči

9. úprava zevnějšku, atd.

V dalších kapitolách se budeme zabývat některými, izolovaně pojatými formami nonverbální komunikace, přestože v sociálních vztazích se téměř vždy jedná o jejich komplexní projevy.

4.7.4.1 Mimika

Jak již řecké slovo mimosa znamená, je mimika velmi křehkou a citlivou formou dorozumívání lidí, obsahující nekonečné možnosti pro vyjádření a hodnocení různých individuálních situací. M.L. Knapp (1978) přisuzuje lidské tváři velice bohatý komunikační potenciál. Sděluje emocionální stavy, odráží vzájemné postoje lidí, kteří spolu jednají, a poskytuje zpětnou vazbu.

Mimice vlastní je vyjadřovat lidské emoce. Základem je určení základních, tzv. **primárních emocí**. S projevy jejich různých fúzí se můžeme setkat v jednotlivých případech mezilidské komunikace. K primárním emocím patří:

1. štěstí x neštěstí
2. neočekávané překvapení x splněné očekávání
3. strach a bázeň x pocit jistoty
4. radost x smutek
5. klid x rozčilení
6. spokojenost x nespokojenost až znechucení
7. zájem x nezájem

Sekundární emocionální mimické výrazy (fúze primárních) mohou být odrazem konfliktnosti situace, kterou člověk prožívá, složitostí situace (např. radost a překvapení a dojetí současně), odrazem respektování společenské situace (např. "zachránění situace"), důsledkem zdravotního stavu aj. Ukázalo se, že tyto sekundární emoce ve výrazu obličeje jsou daleko snadněji ovlivnitelné kulturním prostředím, výchovou, společenskými pravidly, než emoce primární. Dále se ukázalo, že schopnost mimické komunikace úzce souvisí s temperamentem člověka. Extroverti dobře vysílají mimické informace, jejich schopnost číst ve tváři druhých je však menší. Oproti tomu introverti, komunikující "kamennou tvář" jsou schopni velmi dobré dešifrace mimických výrazů druhých lidí. Největší vypovídací schopnost mají oči.

Čím vším "mluví" naše oči:

1. zaměřením pohledu - na koho či na co
2. dobou výdrže zaměřeného pohledu
3. četností pohledu na určitý cíl
4. sledem pohledů
5. celkovým objemem pohledů na určitý objekt
6. pootevřením víček

7. průměrem zornice
8. směrem pohledu ("po očku" nebo přímo)
9. mrkáním
10. tvary a pohyby očí apod.

Je možno se domnívat, že tvář je nedílný celek a každá emoce se vyjadřuje celým obličejem, tj. mimickými změnami v celé tváři. Jiná domněnka, která se ukazuje jako opodstatněná, říká, že lidská tvář má svou strukturu, složenou z různých oblastí. Člení lidskou tvář a sleduje, co se děje v různých oblastech tváře při různých emocích.

Otázkou je, pokud přijmeme teorii o členění lidské tváře při poznávání emocí, v které oblasti obličeje se které emocionální stavy dají co nejpřesněji identifikovat. Výsledky výzkumů J.D. Bouchera a P. Ekmana ukazují, že např. štěstí se dá s velkou přesností (98%) určit v oblasti dolní části obličeje. Překvapení se nejpřesněji identifikuje v oblasti čela a obočí (79%). Smutek a strach se s největší pravděpodobností dají určit v oblasti očí a víček (67%), apod.

Poznání situace, v níž je zjištěn ten či onen výraz obličeje, obvykle napomáhá přesnému určení emocionálních stavů jednajících osob a tím i dobrému odhadu jejich záměrů, zájmů a potřeb. Ukázalo se, že to je **obličej a nikoliv situace**, čím se řídíme při určování toho, co se děje v emocionální sféře jednající osoby.

4.7.4.2 Proxemika

Jde o komunikaci lidí formou přibližování a oddalování. Výhodou pro výzkum této formy komunikace je skutečnost, že jednotlivé případy lze měřit. Pohled na vzdálenosti, které mají lidé mezi sebou, když něco dělají nebo spolu jednájí, se nazývá proximitou.

Sympatická vzdálenost

Každý člověk má svoji sympatickou vzdálenost, kterou volí při přístupu k druhému člověku při jejich vzájemné komunikaci. Individuální korekce této sympatické vzdálenosti může být ovlivněna např.:

- temperamentem, národností, etnickým původem, věkem, povahou setkání, venkovskou, městskou proveniencí atd.

Zóny

Každého člověka obklopují čtyři pomyslné "bubliny", jakési vzdálenostní bariéry, jejichž "porušení" člověk připouští při různých komunikačních případech, při různých, individuálně hodnocených situacích. Jedná se o zóny :

- i n t i m n í
- s o b n í
- s o c i á l n í
- v e ř e j n o u

Porušení intimní zóny je samozřejmě nejcitlivěji chápaným problémem vzdáleností mezi lidmi. Dá se říci, že jedinou možností, jak zdůvodnit její narušení (dotek - cca 30 cm), je její kompenzace, např. slovní chválou, přátelskými neverbálními signály.

Nejběžnějším případem řešení mezilidské proxemické komunikace je problematika osobních zón. Její znalost je důležitá především pro lidi, jejichž komunikace sleduje konkrétní cíl, jejichž komunikace je jejich profesí. Osobní zóna je vymezena přibližně vzdáleností 50 - 120 cm. V tomto prostoru lidé spolu nejčastěji komunikují, ale konkrétní volba intervalu osobní zóny je podřízena mnoha faktorům. Kromě individuálních vlivů lze hovořit i o faktorech temperamentu nebo národnosti, etnické příslušnosti. Následující tabulka uvádí, jako příklad, různou volbu intervalu osobní zóny, kterou volí příslušníci různých národů :

Obr. 6: Etnické vlivy na chápání proxemiky

v z d á l e n o s t	n á r o d n o s t	
b l í z k á	Arabové Japonci Jihoameričané	Francouzi Řekové Italové Španělé
s t ř e d n í	Britové Švédové Švýcaři	Němci Češi Rakušané
v e l k á	Australané Novozéland'ané	

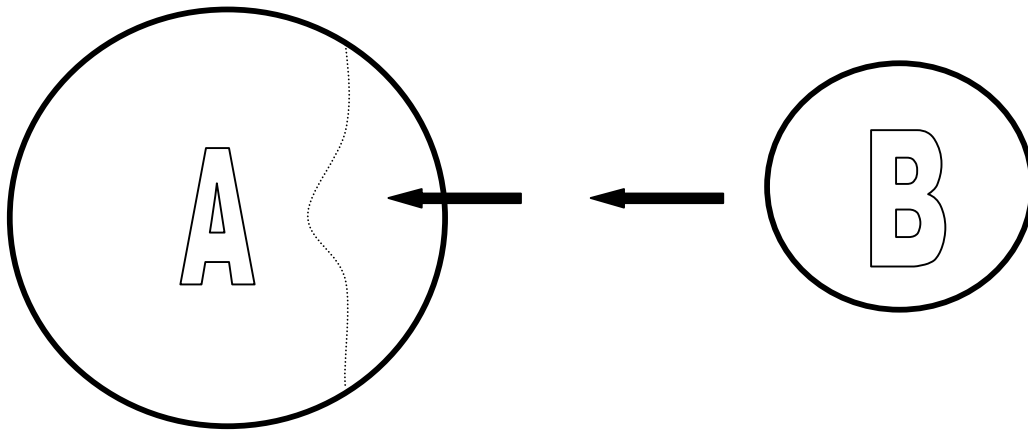
Zdroj: Lewis, 1993

Při studiu problematiky významu vzdáleností v mezilidské komunikaci se můžeme setkat s termínem "**proxemický tanec**". Lidé, kteří spolu komunikují určitou dobu, se snaží, každý z nich, prosadit svoje pojetí optimální vzdálenosti. Zvláště v případech setkání lidí s výrazně odlišnou představou této vzdálenosti můžeme sledovat jejich téměř nepřetržité přibližování a oddalování.

Síla tohoto komunikačního faktoru je natolik velká, že snaha o kompromisní řešení je téměř nemožná. K přednostem a výhodám manažera patří, uvědomuje-li si tuto skutečnost a je schopen partnerovi v komunikaci "vyjít vstříc" v otázkách vzdálenosti, jestliže od něj něco očekává. Zároveň se může stát tato znalost nástrojem taktiky manažera při demonstraci převahy nebo významu jeho názoru tím, že dokáže naopak důsledně prosazovat svoje pojetí vzdálenosti.

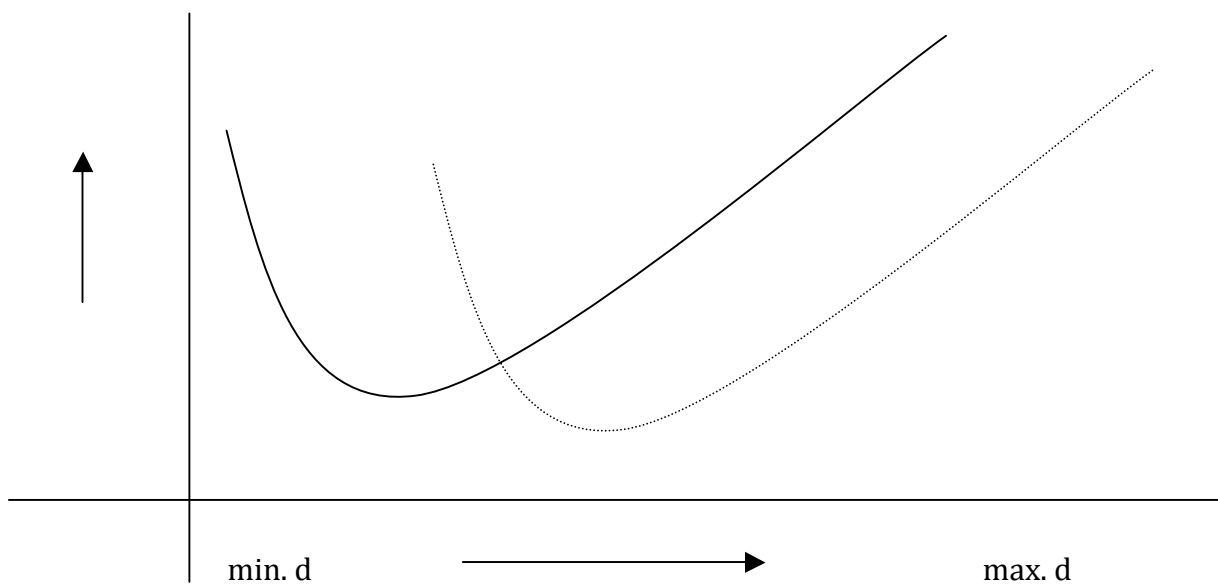
Rozdílné pojetí průměru osobních zón při komunikaci, setkání se může projevit negativními pocity jeho účastníků. Partner s menším průměrem osobní zóny se může stát narušitelem osobní zóny druhého. Na vhodnost přiblížení komunikujících partnerů má samozřejmě značný vliv charakter jejich vzájemných vztahů. Ten především určuje vzdálenostní interval, se kterým jsou spojeny příjemné a nepříjemné pocity.

Obr. 7: - Rozdílný průměr osobních proxemických zón při setkání



Zdroj: Lewis, 1993

Obr. 8: Vliv vztahů mezi lidmi na vhodnost přiblížení



p.....pocity (+) příjemné a (-) nepříjemné

Zdroj: Křivohlavý, 1988

Proxemika se zabývá analýzou nejen horizontálních vzdáleností, ale také vertikálních. Rozhodujícím momentem **vertikální proxemiky** je výška očí komunikujících partnerů. Největší citlivost v chápání této formy komunikace vykazují děti, lidé s minimální sociální a společenskou zkušeností. Sociální kultivace tyto rozdíly stírá nebo zmenšuje, výrazně se v této oblasti samozřejmě projevuje vliv pohlaví. Ženy mnohem lépe přijímají svoji přirozenou submisi, plynoucí z jejich v průměru menšího vzrůstu, než muži.

4.7.4.3 Haptika

Kouzlo bezprostředního dotyku, především podání ruky je známé. Zatímco proxemika pojednává o přibližování a oddalování, haptika se zabývá extrémním případem přiblížení. Termín haptika byl zaveden do komunikační problematiky lingvistou Williamem Austinem. Tímto termínem se vyjadřuje taktilní (dotykový) kontakt. Klasická představa o pěti smyslech člověka (zrak, sluch, čich, chuť a hmat) doznala v posledním století podstatných změn. Ty se týkají v první řadě hmatu. Zjistilo se totiž, že hmat není jedním jediným smyslem, ale celým souborem různých smyslů, které mají společné to, že jejich orgány jsou zakončeny v kůži.

Taktilní kontakt zahrnuje:

- a) příjem zpráv o působení tlaku, který působí deformaci kůže
- b) příjem zpráv o působení tepla
- c) příjem zpráv o působení chladu
- d) příjem zpráv o vlivu podnětů, které způsobují bolest
- e) smysl pro vibrace

Taktilní sdělování v mezilidské komunikaci (podání ruky, stisk, objetí, poplácání apod.)

může mít přátelský i nepřátelský charakter. Často je hranice, která tyto dva charaktery odděluje, velmi křehká a variabilní. Dotek může mít komunikační význam, něco sděluje, nebo se jedná o význam symbolický.

Hlavní formou haptiky, kterou je užitečné se zabývat v manažerské komunikaci, je **podání ruky**. Lidé, kteří dobře vnímají a rozumí všem okolnostem, které provázejí podání ruky, vědí, že jde o velmi subtilní a složitou věc. Vědí také, že lidská ruka dokáže přenášet přesné odrazy myšlenek a pocitů, vyskytujících se i pod hranicí vědomí.

Historii podání ruky lze shrnout do tří bodů:

- nejsem ozbrojen
- čestné slovo
- zdvořilostní akt

Během podání ruky jsou informace předávány 6 způsoby:

1. vzhled ruky - lidé, kteří jsou hrdi na vzhled své ruky, jsou hrdi také na svoji práci

2. hmatový vjem stisku - měl by odpovídat vnějšímu projevu, kterým si přejeme působit, potvrzuje příslušnost partnera k určitému druhu povolání
3. stupeň suchosti nebo vlhkosti
4. použitá síla stisku
5. délka trvání kontaktu - krátká doba podání ruky je většinou lidmi chápána jako projev nedostatečného zájmu, nadšení, delší taktilní kontakt je většinou přijímán pozitivně, ale příliš dlouho trvající podání ruky vyvolává rozporuplné pocity
6. styl uchopení ruky - komunikační význam způsobu uchopení druhé ruky demonstruje tendenci k pokusu ovládnout druhého, tendenci spolupracovat nebo tendenci k podřízení se.

4.7.4.4 Posturologie

Jde o řeč našich fyzických postojů, držení těla a polohových konfigurací. Posturologie je odbornou naukou pro sochaře, kteří musí hledat logiku postavení lidí ve vzájemné interakci, jejichž práce přímo souvisí se schopností pochopit vztahy shody, neshody, harmonie, disharmonie, doplňování či distance ve fyzických postojích lidí.

William James (1932) ve své experimentální práci o vzájemných polohách lidí vymezil čtyři základní tendence:

- tendence přiblížit se k sobě - tzv. tendence c e n t r i p e t á l n í
- tendence oddálit se - tzv. tendence c e n t r i f u g á l n í
- tendence rozšířit vlastní prostor
- tendence uzavřít se do sebe

Jde-li v posturologických studiích o vzájemnou polohu dvou částí těla, jedná se o tzv. **k o m p o z i c i**.

Vzájemné polohy všech částí těla při dané základní tělesné poloze (vstoje, vsedě, vleže) dávají tzv. **k o n f i g u r a c i**.

Hovoříme-li o **p o z i t u ř e**, jde o rozlišení všech konfigurací.

Polohy a postoje lidí v interakci mají sdělující význam, nejde jen o individuální oblast, ale oblast sociální. Rozdíl v řešení tohoto problému je samozřejmě dán účastí konkrétní komunikující osoby, povahou setkání apod.

Kongruence poloh

Jemnějším výrazem souhlasu u členů skupiny je tzv. **kongruence poloh**. Spočívá v zaujetí zhruba stejné tělesné polohy, jakou zaujímá ten, s jehož názorem souhlasíme.

Poloha, kterou člověk v sociální interakci zaujímá, do určité míry vyjadřuje celkový postoj tohoto člověka k tomu, co se kolem něho děje. Vzniká do určité míry "automaticky", po zvážení celé situace. Tento psychický postoj pak vyjadřuje konfigurací všech částí těla - fyzickou polohou a fyzickým postojem. Mimořádný význam přesto má vzájemná poloha osob v bezprostředním osobním styku. Ta naznačuje, o jaký druh interakce jde, jaká je atmosféra a jakým směrem se vyvíjí.

4.7.4.5 Kinezika

Kinezika je součástí neverbální komunikace a je vědou, která se zabývá pohybovou aktivitou a pohybem těla lidí. V roce 1867 publikoval francouzský fyziolog G. B. Ducheme základní práci o celkovém pojetí činnosti svalového aparátu člověka. Význam této publikace dokazuje fakt, že rok jejího vydání je brán jako datum vzniku kineziky. Znalostí kineziky ze studia jednotlivých dílčích pohybových projevů, jakož i projevů člověka v sociální interakci, stejně tak i znalostí o koordinaci a souhře těchto pohybů využívá i vědní oblast komunikace.

Bylo zjištěno, že v období zvýšeného psychického napětí roste i počet pohybů, zvyšuje se pohybová aktivita. Také bylo zjištěno, že různé nálady uvádějí do pohybu různé skupiny svalů, člověk se pohybuje "jiným stylem".

Při zkoumání toho, co se při pohybech lidí v komunikaci děje, nestačí brát v úvahu jen to, co lze vyjádřit "filmovým záběrem", ale také to, co předcházelo a co bude pravděpodobně následovat. Pozornost se věnuje nejen druhu končetiny, která pohyb provádí, ale také rozsahu pohybu a době trvání.

Můžeme vymezit následující oblasti našeho zájmu:

- *b o d o v é č i n n o s t i* - kývnutí hlavou, podání ruky
- *p o h y b o v é p o z i c e* - pohybová aktivita při běžných společenských situacích (setkání, loučení)
- *p o h y b o v á p r e z e n t a c e* - celková pohybová aktivita ve společnosti (nenucenost, elegance, šarm atd.)

Kinezika se nezabývá pouze studiem pohybových aktivit jednotlivců, ale zajímá ji i soulad, či nesoulad, synchronizace či nesynchronizace pohybů, koordinace i diskoordinace pohybů lidí ve skupině. Je známá skutečnost, pohyby lidí jsou přesně zkoordinovány s jejich fonetickými projevy.

4.7.4.6 Gestika

Zatímco kinezika se zabývá všemi druhy pohybů, gestiku zajímají pohyby paží a rukou.

V historickém pohledu jsou gesta mnohem starší, než lidská řeč a i dnes si nedovedeme představit, že bychom byli schopni se verbálně vyjadřovat bez gestikulačního doprovodu. Někdy mají dokonce gesta tvořivou sílu, kterou nemají slova. Základními dvěma funkcemi gesta ve vztahu ke slovu jsou:

- *funkce doprovodná* (demonstruje, znázorňuje)
- *funkce substituční* (nahrazuje)

Někdy je možné se setkat s protichůdností slov a gest, jde o to, vybrat si, která "řeč" je hlavní a která je vedlejší, nebo hlavní sdělení ironizuje apod.

Byla vyzorována zajímavá souvislost mezi schopnostmi lidí plynulého verbálního vyjadřování a gestikulační aktivity. Lidé, kteří se dobře a plynule vyjadřovali o známém tématu, též živě gestikulovali. Když byli argumentačně "v koncích", slábla též jejich gestikulace. Naopak lidé, hůře se vyjadřující, vykazovali s rostoucími argumentačními problémy též stoupající gestikulační aktivitu.

Řídící pracovníky, kteří vedou určitý kolektiv lidí, musí zajímat to, co zajímá i sociální psychologii - **i m i t a c e**. Může je určitě zajímat, kteří lidé tak efektivně “pouští” gesta mezi svoje spolupracovníky, kteří lidé jsou schopni do značné míry ovlivnit celkové klima ve skupině. Právě tito lidé výrazně ovlivňují úroveň identity, loajálnosti, či naopak izolovanosti a odcizenosti členů.

Vědomé a nevědomé používání gest

U řady gest je možno zjistit, že jich bylo použito záměrně. Ten, kdo gesto použil, byl si přitom vědom, že toto gesto dělá. Častokrát se však přistihneme, že uděláme určité gesto a nejsme si toho nikterak vědomi.

Etnické vlivy formující gesta

Při studiu gestikulace je třeba věnovat pozornost **etnickým vlivům**. Zde je možno poukázat např. na francouzskou eleganci, italskou výbušnost, anglickou zdrženlivost apod. Je možno pozorovat i určitou specifičnost v gestikulaci u různých národů. Italové např. velmi živě gestikulují, když hovoří, i když naslouchají. Neznamena to, že se domáhají vstupu do rozhovoru, ale snaží se takto ujistit partnera v komunikaci, že sdílí jeho názor apod. Rozdíly je možno pozorovat i v rozsahu gestikulačních pohybů. Zatímco Arabové gestikulují nejen rukama, ale celým tělem (...říká se „Svaž Arabovi ruce, svážeš mu tím jazyk“), je u Angličanů možno pozorovat jen drobnou gestikulaci rukou, pohybuje se při ní ruka jen od zápěstí ke špičkám prstů.

4.7.4.7 Řeč očí a našich pohledů

Je to řeč očí - pohledů druhých lidí na nás a našich pohledů na ně, co tvoří vlastní jádro mimoslovní komunikace. Fyziology zajímají oči jako složitý smyslový orgán, psychology jako informační kanál s jemnou rozlišovací schopností, velkým informačním rozsahem a s nepředstavitelnou informační účinností.

Komunikaci zajímá funkce očí, jejich úloha při styku člověka s člověkem v interakci. Oči mohou mít a také mají funkci přijímače informací i funkci jejich vysílače. V této souvislosti lze hovořit o některých známých efektech pohledové aktivity:

Černé brýle

Výsledky pokusů ukázaly, že čím menší je zrakový kontakt s partnerem rozhovoru, tím nepříjemnější pocit má zkoumaná osoba. Má dojem, že je příliš intenzívně pozorována, že je více předmětem, objektem, než partnerem, rovnocenným subjektem v komunikaci. Tento pocit se odráží mimo jiné i ve snížené produkci slov, ve tvoření kratších a úsečnějších vět.

Tajnosti

Výsledky pokusů ukázaly, že lidé, kteří něco nechtějí říci, nebo nesmějí sdělit nějakou informaci, nápadným způsobem korigují svoji pohledovou aktivitu. Například při jednání dvou stran, dvou týmů lidí, je možné pozorovat značnou četnost vzájemných pohledů těch lidí, kteří vědí, co by se druhá strana neměla dozvědět.

Účastnost

V komunikaci můžeme partnerovi naslouchat zcela nehybně nebo s vyjádřením určité účasti. Účastnost posluchače se projevuje sérií nonverbálních projevů, pokývnutím hlavy, úsměvem, přitakáním. Důležitou roli zde hraje i množství pohledů posluchače na řečníka. Lze také říci, že mluvčí se častěji dívají na osoby, posluchače, kteří se s účastností podílí na tom, co mu říkají.

Pozn.:

Toto platí především pro lidi, kteří vyprodukují poměrně málo slov. Lidé, kteří toho mnoho namluví, si často vystačí sami.

Vztah mezi verbální komunikací a pohledovou aktivitou

1. Hovořící se dívá na posluchače

Bylo zjištěno, že různé množství pohledů určených posluchačům, hraje při hodnocení hovořícího svou roli. Ukázalo se, že nejméně příjemný partner komunikace je ten, který hovoří a vůbec se nepodívá na posluchače. Negativně je hodnocen také druhý extrém (civění). Jako nejsympatičtější je hodnocen člověk, který k nám hovoří a dívá se nám přibližně 50% času do obličeje.

V situaci, kdy řečník něco říká a zároveň se dívá na posluchače, jsou sdělená slova a věty hodnoceny jako významnější, než jsou-li vyslovena bez zrakového doprovodu.

Pozn.:

Při sledování praktických případů verbální komunikace (především rozhovorů) lze vypořádat i jistou souvislost úrovně zrakového doprovodu sdělení s charakterem vykonávané činnosti komunikačního partnera. Lidé, vykonávající činnost, ve které je vysoký důraz na výkon, i při své komunikaci se od tohoto úkolu „neodtrhnou“, očima jej jakoby neustále sledují a objem jejich pohledů na partnera komunikace je velmi malý (například sportovec, který odpovídá na otázku moderátora a ještě jednou „prožívá“ svůj závod).

V povoláních, která předpokládají určitou tvořivost a spolupráci, vykazují jejich vykonavatelé mnohem čtenější a vstřícnější zrakovou komunikaci.

2. Posluchač se dívá na hovořícího

Posluchač, který se dívá na řečníka, dává tím jasně najevo svoji snahu jej vyslechnout. Je však třeba brát v úvahu i témata, o nichž je řeč. Ukázalo se, že objem pohledů posluchačů výrazně klesá, jakmile řečník začne sdělovat věci, pro posluchače nepříjemné.

Pohled je pro posluchače faktorem, který ovlivňuje i hodnocení věci, o které je řeč. Posluchač kladně hodnotí zprávu, kterou mu tlumočí ten, kdo se mu přitom dívá do obličeje, než zprávu, znějící sice stejně, ale tlumočenou bez zrakového kontaktu.

Poznatky z oblasti mimiky naznačily mimořádnou důležitost očí a pohledů. Tím, co dělají naše oči, sdělujeme svým partnerům nejen to, jak nám je a jak se cítíme, ale také náš vztah k nim a zprostředkovaně k tématu našeho setkání.

4.7.4.8 Úprava zevnějšku

Někteří teoretici, zabývající se studiem neverbální komunikace, nepřisuzují tomuto tématu nějakou výraznější roli, jiní naopak.

Sdělováním úpravou zevnějšku se rozumí to, co je možno vyčíst ze způsobu oblečení, účesu, líčení apod. V širším pojetí tohoto tématu je možno hovořit i o funkci úpravy prostředí, ve kterém člověk žije, charakteru a úpravě pracoviště, způsobu a formách jeho rekreace a relaxace, jeho orientaci kulturní, o lidech, se kterými se stýká a kterými se obklopuje. Působí-li člověk celým souborem těchto faktorů na své okolí tak, že budí zdání harmonického souladu, je to velmi důležitý moment pro definici jeho individuality, pro potvrzení jeho osobnosti.

Způsob úpravy zevnějšku a důraz na ni kladený úzce souvisí s věkem člověka. Především v oblasti oblékání člověk prochází obdobími touhy identifikace se skupinou a obdobími nutnosti odlišit se, diferencovat.

4.7.4.9 Komplexní pojetí nonverbální komunikace

Neverbální komunikace realizuje v mezilidské komunikaci mnoho důležitých funkcí, mezi něž patří :

➤ **bloky a bariéry**

Člověk dává najevo projevy svého těla svůj postoj k přijímané informaci. Různými neverbálními projevy demonstruje svůj souhlas, či nesouhlas s autorem. Přitom člověk pomocí bloků (noviny, tmavé brýle, zakrývání si očí) může reagovat i na informace, jejichž autorem není druhý člověk, ale prostředí (hluk, teplota) nebo tak může reagovat na svůj zdravotní stav a psychické rozpoložení. Bariéry jsou méně defenzivní, než bloky a mají svoje, většinou aktuální a dočasné projevy (založení paží, zkřížené nohy apod.).

➤ **usuzování o charakteru osobnosti**

Neverbální komunikační prostředky dávají člověku první obraz o jeho partnerovi v komunikaci. Dominuje zde touha po nekomplikované charakteristice druhého (např. sympatický člověk x nesympatický člověk), potvrzení si své první představy. Vystupuje však zde tzv. *m o d e r á t o r v l i v u* , jenž přímý vliv mezi sdělením a dojemem z něho "lomí", koriguje.

Tento moderátor zahrnuje:

- význam vztahu
- jaký je to člověk (co do významu)
- co se asi bude dít
- míra intimity předmětu jednání
- situační podmínky

Přesilové hry a udržování rovnováhy

Člověk v sociálních interakcích, vztahy obchodní a manažerské z toho nevyjímaje, se se svým partnerem prakticky nikdy nenachází v situaci ideální interakční rovnováhy. Každý z partnerů (někdy trvale, jindy situačně) vstupuje do vztahu s druhým vybaven určitými "zbraněmi", ale zároveň si je vědom nebo nevědom (a to je horší) svých slabých stránek.

Základními faktory, které mohou vytvořit situaci, že jeden z komunikujících partnerů se nachází v postavení silnějšího, jsou např. následující:

- prostor, který partneři ovládají - prostorové umístění organizace, jíž zastupují, umístění jejich pracovišť, kanceláří
- společenské postavení, společenská prestiž
- čas - kdo musí přizpůsobit svůj čas druhému
- výška postavy - dává první pocit převahy (souvisí s problematikou vertikální proxemiky - bylo uvedeno v předcházejících kapitolách)

Je důležité si uvědomit, že při jakémkoliv setkání uskutečňují komunikující partneři jeden ze tří záměrů:

1. ovládnout
2. podřídit se - zdánlivá ztráta se může stát perspektivní výhodou
3. spolupracovat

Vzájemný styk je v podstatě možný jen tehdy, dojde-li k jakési "**tiché dohodě**" mezi partnery o tom, jak blízko si budou. Cestou k tomu je snaha po vyrovnání si svých představ o míře distance. Teorie nonverbální komunikace počítá s tím, že existuje určitá možnost kompenzace nedostatků z jedné roviny tím, co se sdělí v jiné rovině.

Model neverbální komunikace

Tento model bere v úvahu:

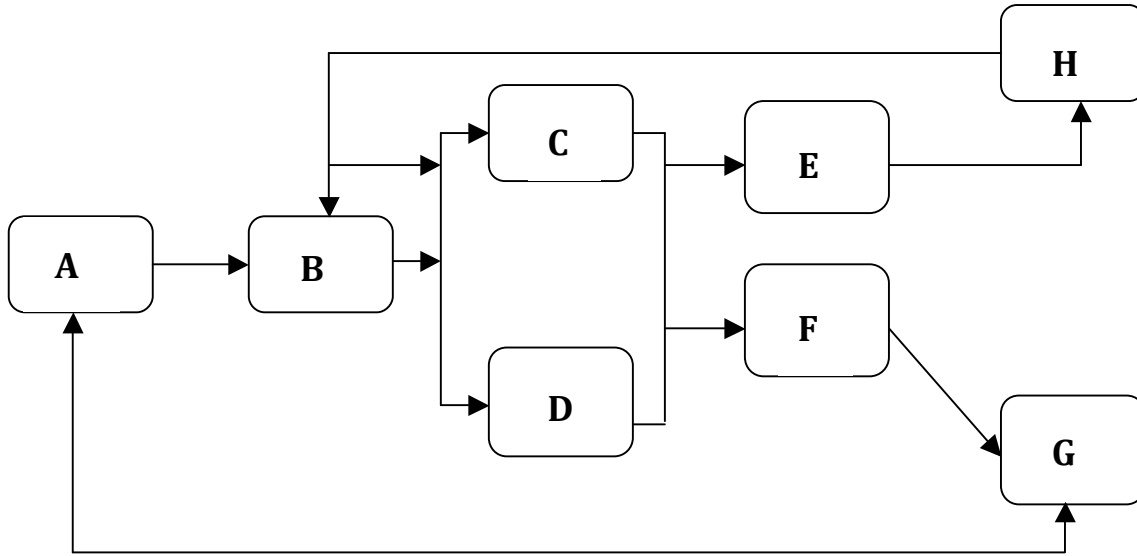
1. funkce nonverbální komunikace

- ⇒ informační funkce
- ⇒ řídicí funkce - např. úloha nonverbálních signálů při řízení rozhovoru několika lidí
- ⇒ sjednocovací funkce - udělat dojem, zvýšit intimitu apod.
- ⇒ mocenská funkce
- ⇒ předmětná funkce - např. lékař se blíží k tělu pacienta, kadeřník se dotýká hlavy zákazníka

2. faktory, které předcházely např. zkušenosti, situace, osobní faktory

3. zprostředkující mechanismy styku zvyky, etiketa, úroveň chápání situace partnery, míra změny ve vzrušení partnerů atd.

Obr. 9: Model komplexního pojetí mimoslovní komunikace



A - co předcházelo - v osobních kontaktech, vztazích, situacích

B - zprostředkující momenty - očekávání, predispozice, emoční vzrušení

C - funkce, kterým má aktuálně nonverb. sdělení sloužit

D - souvislost (kontext), do níž je nonverb. projev začleněn

E - variabilní, flexibilní neverbální projevy

F - fixní, pevně stanovené neverbální projevy

G - výstup, tj. zvolený a sdělený "obraz" souboru neverbálních informací

H - zprostředkující vlivy v interakci

Zdroj: Koontz, Weihrich 1993 dle M. L. Pattersona 1982

4.7.5 Vnější komunikační systémy

Vnější komunikační systémy, zajišťující propojení podniku s vnějším prostředím, okolím, představují velmi rozsáhlé komunikační sítě, jejichž úkolem je zajistit sdílení informací v širokém (prakticky celosvětovém) měřítku. Vnější komunikační systémy jsou realizovány především prostřednictvím spojové komunikace. Spojová komunikace je taková, která zajišťuje sdílení informací za pomoci výrobních činitelů.

Podmínkou efektivnosti této komunikace je komunikační gramotnost, tedy schopnost manažera této techniky účelně využívat. Výběr vhodného informačního kanálu by měl brát v úvahu mimo jiné:

- kapacitu – objem informací, které mohou být zaslány v určitém časovém limitu
- přizpůsobivost – schopnost kanálu měnit rychlost přenosu
- duplicitu – např. přenos televizních programů
- bezprostřednost – rychlost a dostupnost přenosu
- možnost volby jednosměrného nebo obousměrného přenosu
- počet přepojování – velký počet mezistupňů přináší nebezpečí komunikačních „šumů“
- přiměřenost – technické a ekonomické požadavky

Volba komunikačního kanálu má značný význam, protože umožňuje manažerovi realizovat jeho informační funkci na jedné straně a na druhé straně zajišťovat potřebné informace pro fungování podniku a to jak v požadovaném rozsahu, tak i v požadovaných časových limitech (Koontz, Weihrich, 1998).

4.7.6 Druhy komunikace

Komunikaci můžeme dělit na:

1. jednosměrnou
2. dvousměrnou
3. vícesměrnou

Jednosměrná (nepravá) komunikace vzniká při pouze jednostranném poskytování informací, kdy jeden z partnerů se aktivně účastní komunikace a druhý je pasivní. Můžeme sice tuto komunikaci, na základě pochopení podstaty lidské komunikace (i mlčení je sdělení), považovat také za dvousměrnou, budeme-li ji ale chápat jako výměnu informací mezi nejméně dvěma subjekty, kdy oba partneři např. verbálně reagují, je původní definice správná.

Dvousměrná komunikace vzniká tehdy, kdy se role vysílajícího a role příjemce pravidelně střídají a poskytují zpětnou vazbu.

Vícesměrná komunikace vzniká tehdy, pokud se sdělení účastní více než dva partneři. Manažerská praxe s sebou přináší mnoho případů vícesměrné komunikace. Příkladem mohou být diskuse a jiné formy skupinové účasti při řešení problémů.

4.7.7 Prvky komunikace

Základními prvky komunikace jsou komunikátor, vnímání – interpretace, zakódování, sdělení, kanál (medium), dekodování, zpětná vazba, šum. Autor sdělení vyšel z nějakého nápadu, zprávy nebo informace, kterou si vnitřně utřídil a má zájem ji předat jednomu příjemci nebo skupině příjemců. Aby mohlo dojít k přenosu, musí autor sdělení se postarat o jeho smysluplnou formu, zakódovat je a poslat pomocí verbálních, neverbálních nebo jiných komunikačních forem určitým komunikačním kanálem. Sdělení je příjemcem dekodováno, opět převedeno do smysluplné formy, které rozumí příjemce. Různými komunikačními prostředky je dána najevo úroveň pochopení přijaté informace, realizuje se zpětná vazba. Informační šum je vcelku

Dhí TnELuU žhLVFEU žU EnČEí FcžFTU eLGFVNEžDĀLTENžhEž sTN Vi sČNfci TžN VÍVFsEí e ž FVj Ěcl TžDír FežFTU eLGFVNE.ž

■ žI A kPIRarí vž

žTU eLGFí stíčžpČAžhEí TÁžVžDš rTĚNČ ĚgAEL. ž žTÍ MLGvNČU TI Te žZusžU VLVj EhčžTi sVSL. ž pAELTr cž1sr VíčžžpČTÍ MLGvNEži VU V.žžEĚAžžFTU eLGFVNEžhí r VnLcžžDÍ TZ. I VÁN žLVž ní FAĚgžDÍ Vr TU TNžFTU DEselN žVDTĚ. žU EnČh. Ě. NU žVžh.nELuU žDÍ VNTr L. FčžĚTN í n. ž FEžFTU eLGFVpL. U žVFsžGí U žTi TZžVžhí ÁU TruN žVžÁLuN ž sí VLžU Enčž EZTe žVžVFcžFEž FTU eLGFVNEžAELš žTÍ MLGvNEžEAsEí L. U žTi TZVU žVžsí VL VU Čž

■ žPÁA aPáž žPrDvi vDr MDž

žÍ GČNFuU žU TU ELsEU žFTU eLGFVNEžĚEžTEžÁVFe í pGí žTi TZVžDh. ÁEU NEžČ. Ě. LEZTžL. U í ž sTžNTržÁžÁ žĚgATrí LT. žžTí Tžse sTžTí Tze žÁžR. L. U í L. ž EVASTe. žžgl EU žr L. U í L. žU ei. ž Dh. ÁEU NEžDÍ í re žDÍ TžEZEžLsEí DÍ EsTr VsežDhČU Tes.ž

žhEžsr í ĚGžžj EžsTsTžÁžžFApTružU TU ELsžDÍ Tž1i DgN žh. Ě. NžFTU eLGFVNE.žž VLVj Ehčž rgsžCLTe žĚŽVÁžLVžTzi Vi Tr Te ž1í Tr Ěž žr čí. AVLcžCLKí U VNEžLVžÁžžVĚEFrí sL. žKí U ežž Dh DVĚLgžLVžÁžžEí U CLTAMNFTe žpž sTse. žžEU VÁž žVfžžgsžCLTe žU Tj Lti sžLEZTžTN Tse ž nVZur Vsž žEž TĚLTNEL. U žU. ÍčžÁžĚLTšč žU Enčž ruU žN í DÍ L. U žr čí. AVLcžCLKí U VNEžVž U. ÍTe žDTN TDEL. žVžĚEž2Č VNEžDh. ÁEU NE.žžj ži EU žAežžnVhVĚGžžní ÁEU žU VLVj Eí i Fcž FTU eLGFVNEžFsEí už ž j EU EžN VÍVFsEí GTr VsžVfTžh. žEžDžTž žĚžL žTž sTžhVžTžL. žKí žU ž VNTž

■ ž RŠ Ěl ůaPáž

žžFTU eLGFí stíVžU ei. žĚTÁsžFžDí TNEi ežhVfdĚTrí L. žFseí cžDhErí Ě. žFTU eLGFí stíTrčž U čžAELFčžĚTž čí sEU VsČNfcžhVĚčž čU ZTÁž žč. ÁžĚhe ÁNN žFTU eLGFí stíš r žU čí AžžAvrL. ž Kí U Te žfdĚTrí L. žĚžVnčF. žžVDh FAĚž žpEsL. žKí U VNEžA žEL. žDÍ TĚĚÁžVžDTp. sVpTr cž 1ĚVÁžžÁ Te žDhEr EĚELčžĚTž ĚgAEL. žže LFNžFždĚTrí L. žÁžhVZEnDžpGsžVZčžU čžAELFčžVž 1U čí Ažžč. Áž č. Áž ĚhELčž žKí U gžĚgAEL. ž

■ žĚhDPáž

žui AĚFEU žDí TNEi ežfdĚTrí L. žĚž ĚgAEL. žíZžeá žr Eí Zí A. žLEZTžLEr Eí Zí A. žž VLVj Ehčž U VÁžU LTI TĚŠ r TĚŠ žFEžFTU eLGFTrí L. žLVdh. žVZčžžL. žDTN TDCžĚÁN žU čžAELFčžVZčž i VU žDTN TDCžU čžAELFčžĚí eL uN žVZčž. ži FVADž TeI Aí žEž ruU žU čžAELFVU žLEZTžVZčž rčrTAVADž VFNCž ž í Áčž Zusž ž ĚgAEL. ž 1pčLlcžž Ážž Ěš Áj Gscžž VZčž žTzi Vi Tr VArž r 2EN Lčž ži FesEpLti sčžFsEí cžFTU eLGFí sThčDTr Vj eÁDí TĚTi Vj EL. ží ĚTe NI TĚKfse žhVLEnžčsLc. ž ĚgAEL. žĚžDVfEžsTēNžĚĚCLENĚTe K žž Ež ĚgAžVžDhEí Lí žKí U VāžFsEí Te žLVžsTž ĚgAEL. ž bžEí Eūžžní r G. žĚTžnLVpLcžU. ÍčžLVžFVLí AžžpžU cĚGž žFseí cžžÁžDTej žTžFžDhELTi e. ž žTni TĚLes. žTžĚgAEL. žDTej GcU žU cĚGž žLEAnEžTĚžEZEžTĚĚgAs.ž

■ ž Paž

ž cĚGžU žpČAžVLI AžELTi GEAU ž ĚgAEL. žTÍ MLGvNEžDTi Fčse ÁžKí U VNEž ruU žAELš U ž DTU TNžLEÁš nLgžN žCLKí U VpL. N žFVLí ÁžžrpEsLgž ži ĚgAEL. žnžTp. žĚTžTp. žDTU TNž sEAELLežLVž ži N šn. N žVžDTí VĚí N žDTU TNžDTp. sVpTr cž ži. sgžTzgj L. FšžDí TI A žEL. ž ži čí scU š žTĚU gř Trí L. žž N cU VsžLí r TĚš ží š nLuN žDí VNTr L. N žVžruí TzL. N žDTi se Dš ž VDTĚ.ž

?

■ DRŠ Ěl ůaPá

ZČZČADÍ TNEi FTU eLGFVNE DAuěDh ÁEU NEU ei. ĚgAEL. ĚEFdĚTr Vs. ĚEFdĚTr í L. AnE N í DVsÁFTsEN LNFuSsEÍ U. L DÍ T DÍ TNEi U č2AEL. Dh ÁEU NE. h ÁEU NE LsEÍ DÍ Ese Á DhÁVsc ĚgAEL. LVní FAĚg ruN ěnFe2ELTi s. VDTĚAEĚÍpGuN ĚVLuN DÍ Vr ĚEA. U ZAj EĚEFdĚTr VLc ĚgAEL. ěn U gíe FTU eLGFí STÍVĚS. U ĚFTU eLGFVNEĚEFsG LgĚ. DÍ TsTĚš Ěj GscĚVZč FTU eLGFVNE DÍ TZ. I VAVLVní FAĚg TeI Ai e TTej. r VLcU ĚVnčFe V i čU ZTAEN. Ěš Ěj GuU FTAEU TÍ MLGvNEĚE Dti sví VsĚ E TSTĚVZč ĚL Tr c TÍ MLGvNE n. i FVAĚ i N TDLTi sĚ FĚEFsG L. U e ĚEFdĚTr í L. Ě i ĚgAEL. Ě En TI ĚĚe LV ní U gí FTU eLGFí STÍVĚSTLSEÍ DÍ EsVNE Dh ÁEU NEĚSsEÍ Ě Í pe ÁELí i ÁEL Te VFNc

■ yáDA MD

DheĚN Tn N FTLi sVsTrí L. VVrVI ěr čDArí Ě EĚL EnZčsLc ZÍí sĚr VrVI e Dh ÁEU NE i ĚgAEL. Ěej Ěr ĚFVU j Fe ĚĚi TĚsr TÍ Zč VĚTFVU j Fe DhĚĚí rí L. ĚĚEFsG L. FTU eLGFVNE rčj VĚĚVZč FTU eLGFí STÍ DhĚĚr. ĚVĚEFdĚTr VN N TDLTi sDh ÁEU NEĚVZč ěnLVAFuU ĚĚĚFuĚĚTZTÍ ĚĚi TĚpLLTi sĚVsĚ. ĚĚEFsG L. FTU eLGFVNE EĚTÍ CELse ÁLV Dh ÁEU NEĚ LFTAĚ LVĚ cĚV.

■ ěi hrPaŃ nZ

ĚĚLTi sí VLLu DÍ TNEi FTU eLGFVNE LEeU Tj ř e ÁĚr čsr ThGĚU En FTU eLGFí STÍ EU V Dh ÁEU NEU ěnDgsL Te Ěr VnZe. ĚZTei sí VLLu DÍ TNEi ĚsTĚeU Tj ř e Á. ĚĚEaG sELNEĚnDgsLc Ěr VnZč ĚĚFTLNEĚDT. Íí VU TsLc DÍ LNDč ěn. nEL. ĚU čpFVĚnDgsLc Ěr VnZč ĚĚĚš FVnEU Ě sTI TĚ EĚ VLj EhĚĚÁEL Ě ěi. AVÁ ĚgAEL. ĚVĚSVFc EĚTZTI VnĚ ÁTĚlí nTí čĚDhDTU. LFčĚ U č2AELFč ĚgN ĚFsEÍ c ě ě. ĚDgsLí Ěr VnZVní Í Tr ĚĚ DTi Fčse ÁĚ VLj Eí Tr ĚnDÍ í re TĚTU Ě nĚVZčĚĚ ĚgAEL. DhÁVstĚ ĚFuU ěn ÁU EU VĚTĚEnr Te ĚĚVfí ĚĚĚN TsVĚĚĚ TĚ EVAĚVNE VDTĚ.

DgsLí Ěr VnZVĚU šj EĚU. sĚĚKÍU čĚLEDh U cĚU šj EĚZusĚTĚÍ VnEU ĚL. nFc DÍ TĚe FsG ĚčĚ nÍ TĚe ÁN ěi EĚFr VASč Ěruí TZFš ĚÍ Ti sTe NĚĚ Fse VN ĚVsĚ. ĚTSTĚU TI Te ĚZusĚ Dh FAĚčĚ LEĚTi sVsEpLc Í Tr LgĚnDgsLc Ěr VnZč.

■ Čka

ĚÍí U NĚFTU eLGFVNEĚĚeU EU ĚFVj ĚuĚí e2GuĚVFsTÍ ĚFsEÍ uĚU šj EĚnVU u2AELc ĚgAEL. Ě nFÍ Ei Ás. ĚeU Ě šj EĚZusDh. sTU ELĚ ĚVFcU FTAĚ DÍr Fe FTU eLGFVNE.

ýšš ĚA hvuĚl A kPIR MD

ĚÍ MLGvPL. Ěs í e FseÍ VZčĚ gAVDTi FčsTr VsDÍ Ti STÍ DÍ TĚFTU eLGFVNEĚĚpschEN Ěš nLuN Ě i U gí EN ĚĚi se DLTe ĚnĚi se DLTe Ě TÍ ĚnTLsí A. VĚĚVMLí A. ĚčsTĚpschĚU gí čĚčsrí hĚÁ Ě Íí U ENĚr ĚlgU j Ěi EĚFTU eLGFVNEĚr ĚÍ MLGvNEĚTĚĚĚ Íí rí. ĚĚFTeU í L. ĚFVj ĚcI TĚnĚgN sTĚ i U gí š ĚeU Tj ř e ÁĚU VLj Eí Tr Ěhrí j GĚDhĚFí j FčĚ sTÁN Ěr ĚĚi sgĚĚEFsG L. FTU eLGFVNEĚV LVĚnsDÍ Ti shĚĚFč ĚĚĚÁN DhĚFTLí L.

o ĚEi se DLí FTU eLGFVNE

ĚEi se DLí FTU eLGFVNEĚDÍ TeĚ. TĚĚĚĚĚLNs ĚLVĚč22. N Ě se DL. N ĚDTĚLGFTrcĚ ĚÍVÍ N ĚĚ FĚĚĚLNs U ĚLVĚ se DL. N ĚLĚ 2. N. ĚĚEi se DLí FTU eLGFVNEĚr gs2LTe ĚTZi Vi e ÁĚDh. DVĚčĚ h. Ě. NN ĚDÍ TĚr š ĚĚĚFTĚÁ Te Ě Dh. FVnčĚ ĚLi sí e FNEĚ KÍU čĚĚĚĚM rí L. ĚVÁĚ ĚgFĚčĚ ĚĚ DhĚĚi sVr Trí LVĚ Íš nLuU Ě DÍ TI A 2EL. U ĚĚ DÍ TNEĚĚÍVU ĚĚ TKNĚ A. U ĚĚ i sVLTrG FčĚ DTĚLGFTruU ĚDeZAFVNEU CĚ

?

Důležitou podmínkou pro efektivně působící sestupnou komunikaci je její adekvátnost k potřebám podřízených a pracovníků. Nedostatek potřebných informací, jejich nepřiměřenost ve vztahu ke schopnosti jejich dešifrace, vyvolává nežádoucí reakce, stejně jako informace nadbytečné, neodrážející reálné potřeby příjemců.

- Vzestupná komunikace

Pro efektivní řízení je existence vzestupné komunikace nezbytností. Je tím, co umožňuje manažerovi přesvědčit se o „osudu“ svého sdělení, je tím, co jeho další rozhodování obohacuje a inspiruje. Forma sdělování od výkonných jednotek k řídicím je často velmi rozdílná a vyžaduje od manažera správné pochopení, nalezení společného jmenovatele všech, takto individuálně „šifrovaných“ zpráv.

Ke správnému rozhodování ale přispívají i vzestupné komunikace, nemající charakter zpětnovazebního řídicího vztahu. Vzestupná zpětná vazba, využitá jako prostředek získání rad a nápadů zaměstnanců, pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy zaměstnanců aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je.

- Horizontální komunikace

Zájem organizací je primárně orientován na vytvoření kvalitních vertikálních toků informací. Logika tohoto zájmu je pochopitelná, na vertikále probíhají zásadní informace z hlediska významu i množství a obsahu. Význam horizontální komunikace spočívá v tom, že pomáhá nalézt společný jmenovatel zájmu mezi různými dílčími oblastmi, které svou měrou zajišťují společné podnikové funkce. Nedostatek pochopení mezi různými oblastmi se může negativně projevit v neshodách při plánování, koordinaci apod. Horizontální komunikace může zároveň

svojí účelovostí překonat některé problémy vertikálních komunikací, které se mohou projevit nedostatečnou pružností přenosu.

- Diagonální komunikace

Třebaže diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně využívaným komunikačním kanálem v organizaci, je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. V některých případech je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby postupovala nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně. V některých případech bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce (Donnelly, Gibson, Ivanichevich, 1997).

4.8 Řídící komunikace

Vedení organizací industriální sféry a jejich fungování se vždy spoléhalo na rozhodování řídicích pracovníků. Konstrukce komunikačních kanálů i jejich informační obsah podléhal schematicky definovaným organizačním a řídicím strukturám.

S rostoucími nároky společnosti na kvalitu výstupů, cílových produktů všech organizací a také v souvislosti s novou kvalitou komunikačních technologií rostou i nároky na kvalitu komunikace v organizaci.

Je zřejmé, že komunikace nové kvality je podmíněna aktivním zapojením všech členů komunikující skupiny, jejichž komunikace bude sice vycházet z formálních vztahů pravomoci, kompetence, odpovědnosti atd., ale která bude zároveň jednoznačně orientovaná na společný cíl. Umožní to dosáhnout konkurenční výhody tam, kde výstup z pracovního procesu musí být větší, než vklad jednotlivce, kde se neobejdeme bez týmové práce. Hlavními charakteristickými rysy takové komunikace jsou především **přímost, respekt, společná odpovědnost, cílovost**. Je skutečně nutné pochybovat o úspěšnosti komunikace v organizaci, protože nepřetržitě dochází ke změnám pracoviště a povahy práce lidí (vznikají nové typy pracovních týmů, jiné typy společných vizí) i ke změnám pracovního prostředí. Komunikace, dříve podřízená podmínkám hierarchicky uspořádaného, stabilního a formalizovaného pracoviště, žádá dnes cesty napříč strukturami. Měl-li ještě před několika lety zodpovědnost za komunikaci management, je dnes nutné, aby se o ni dělili všichni (Koontz, Weihrich, 1998).

4.8.1 Strategie a styly manažerské komunikace

Komunikace se projevuje v chování člověka. Komunikační dovednosti získává člověk v průběhu života a často považuje schopnost komunikace za samozřejmou věc. Manažerské pozice lze dosáhnout, aniž člověk nějak hlouběji analyzuje svoji komunikaci. Manažerská praxe jej však, dříve nebo později, donutí analyzovat prvky své vlastní komunikace. Jde např. o tyto otázky:

1) Jaký je vztah komunikátora k příjemci

Rozdílný status, společenské postavení komunikátora a příjemce vyžaduje dodržovat určité zvyklosti či tradice ve vztahu. Lidé s různým společenským postavením mohou snadno interpretovat slova a neverbální prostředky různě.

Zájem příjemce o sdělení je nutno respektovat a upravit povahu sdělované zprávy tak, aby ji přizpůsobil více zájmům příjemce než svému osobnímu zájmu.

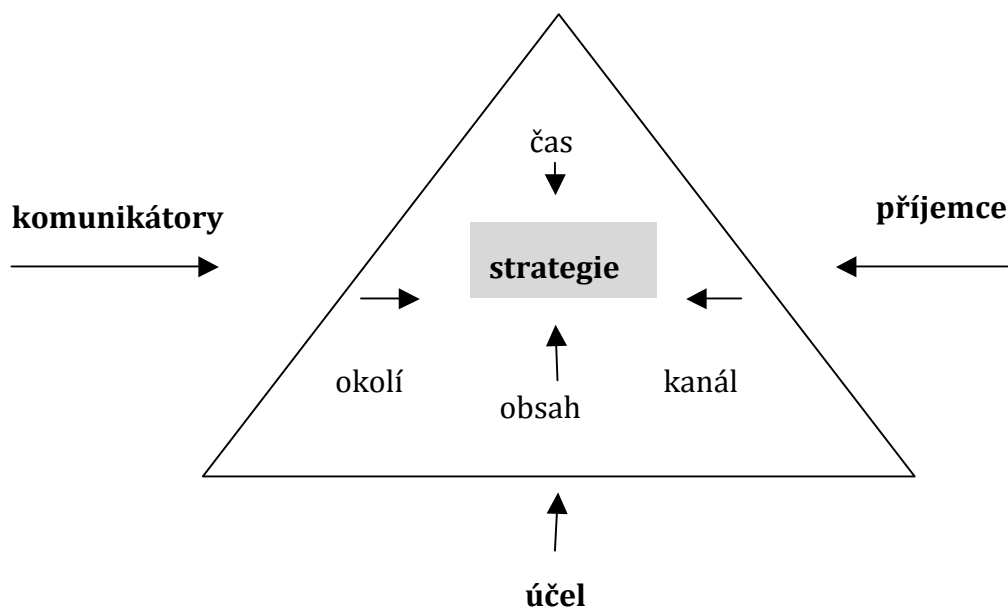
Emocionální stav příjemce vyžaduje připravit komunikační strategii. Manažer by se měl dokázat vyhnout konfliktu ve vztahu k cíli, udržovat otevřenou mysl a naslouchat zaměstnanci. Strategické analýzy možných emocionálních reakcí umožňují člověku nenechat se vtáhnout do emocí.

Zázemí příjemce je v komunikačním případě charakterizováno jeho znalostmi ve vztahu ke sdělované zprávě. Otázkou je kolik a jakých termínů je možno použít. Přecenění znalostí příjemce může znamenat „ztrátu“ komunikace. Opačný předpoklad znamená plýtvání časem, či dokonce vede k urážce partnera.

2) Jaký je účel komunikace

Komunikační strategie závisí na vyváženosti vztahů mezi **příjemcem, vysílatelem a účelem** zprávy. Tyto tři prvky musí být analyzovány současně, protože působí v integrovaném systému. Jeden prvek komunikace se nemůže změnit bez působení alespoň jednoho jiného prvku komunikační strategie.

Obr.10: Prvky komunikační strategie



Zdroj: upraveno dle Střížová, 2006

Obsah zprávy

Zprávu lze klasifikovat podle šesti různých kategorií, které působí na komunikační strategii. Obsah může spadat do více než jedné kategorie v čase.

- Pochopí příjemce zprávu jako pozitivní, negativní nebo neutrální?
- Pojednává zpráva o faktech nebo názorech?
- Je zpráva důležitá pro manažera i podřízeného?
- V jakém rozsahu je zpráva kontroverzní, sporná, polemická?
- Je možnost se vyhnout polarizaci ve sporných zprávách (bud' a nebo)?
- V jakém rozsahu zpráva pojednává o skutečnostech versus pocitech?

Kanál zprávy

S příchodem nových technologií se zjednodušila a zároveň mnohonásobně zkomplikovala otázka, jak zprávu dopravit od komunikátora k příjemci. Při rozhodování o vhodném způsobu komunikace musí manažer zvažovat mnoho různých možností a cest, vycházejících z dostupných přenosových prostředků.

Obr. 11: Přehled komunikačních kanálů

Ústní komunikace	Písemná komunikace	Obrazová dokumentace
„tváří v tvář“	dopis	kresba, schéma, fotografie
skupinové porady	připomínka, stížnost	plakát
prezentace	oběžník	nástěnka
videokonference	fax	výstřižky
TV/video	tištěná reklama	obrázky na fóliích
telefon	počítačová data	film
rádio	elektronická pošta, internet	graf

Zdroj: Střížová, 2006

Písemná komunikace poskytuje možnost stálé registrace a měla by být precizní a jasná. Neposkytuje však možnost bezprostřední zpětné vazby. Pak se při výběru komunikačního kanálu musí manažer rozhodnout, kterému dá přednost. V některých situacích bývá mnohem obtížnější přesvědčit člověka písemným sdělením. Telefon může být rychlý, ale všeobecně neposkytuje permanentní zaznamenávání konverzace. Poskytuje sice bezprostřední zpětnou vazbu, ale ochuzenou o neverbální, často velmi důležité „dokreslující“ informace. Jednou z velkých nevýhod telefonické komunikace je, že hovořící skutečně neví, jaké okolnosti na druhém konci rozhovoru mohou negativně ovlivňovat komunikujícího partnera, nebo jej rozptylovat a ohrožovat jeho soustředěnost.

Prostředí komunikace

Prostředí, ve kterém ke komunikaci dochází, má významný účinek. Analýza faktorů prostředí vyžaduje odpovědět na následující otázky:

- Jedná se o situaci privátní nebo veřejnou?
- Je komunikace vhodnější ve formálním nebo neformálním prostředí?
- Jde o komunikaci v dobře známém nebo neznámém (neprobádaném) prostředí?
- Jaká je vzdálenost mezi odesílatelem a příjemcem zprávy?

Čas

Čas ovlivňuje všechny prvky řízení a má všudypřítomný vliv na komunikaci. „Čas jsou peníze“ – to platí právě zde. Manažer musí uvážit množství času, které věnuje přípravě komunikace a jejímu uskutečnění.

Je důležité se zabývat otázkou správného **načasování** komunikace. Komunikační chování v jedné situaci nemusí být vhodné v situaci jiné. Má být zpráva vyslána okamžitě nebo může počkat? Když zpráva není dobře připravena co do její kompletnosti, má být odeslána nebo odesílání odložíme a počkáme na chybějící informace, i když tím zpráva ztratí smysl, protože ztratí na své aktuálnosti? Příprava kvalitní a kompletní zprávy, která ovšem přestala být aktuální, se může stát naprostou **ztrátou času**.

4.8.1.1 Typy manažerské komunikační strategie

Vládnoucí strategie

Manažer si vynucuje a přímo řídí jednání a myšlení ostatních. Je samozřejmé, že takovýto přístup může vyvolávat negativní emoce v kolektivech lidí. Může být také efektivní u nových a nezkušených pracovníků, pro které jsou přidělená práce a s ní související činnosti nepříliš známé a neosvojené. Ti přijímají rozkazy a instrukce snadno. Dá se zároveň říct, že pro takové pracovníky je tato komunikační strategie „nejlaskavější“.

Strategie rovnosti

Manažer se nestaví do role experta, ale přijímá informace právě tak, jak je vydává. Zakládá svá rozhodnutí na shodě a vyvolává atmosféru porozumění. Je to efektivní strategie tam, kde chceme vytvořit týmovou práci a zesílit těsnost pracovních vztahů. Je také vhodná při překonávání odporu ke změnám. Tato strategie může vést ke změnám vysoké úrovně. Ukázalo se, že tam, kde mají zaměstnanci možnost diskutovat o změnách svobodně a mohou pomoci určit jejich podstatu, mění se přístup ke změnám k lepšímu.

Strukturní strategie

Používá ji manažer orientovaný na zřízení pořádku, organizace, programu, plánu, struktury pomocí procesu komunikace. Ovlivňuje ostatní citováním standard, měřítek, postupů. Přímá komunikace směřuje k vyjasňování struktury nebo tvorbě struktury problému. Pomáhá vnést řád do komplexní situace při hledání a stanovení cílů, provádění pracovních úkolů, dodání odvahy pracovníkům a vysvětlení, v čem by měli něco dokázat.

Dynamická strategie

Manažer používající tuto strategii je stručný a jedná k věci. Obsah zprávy je praktický (pragmatický) a orientovaný na projednanou věc. Komunikace není „hluboká“, často postrádá odbornou preciznost, ale je zaměřena na program. Užívá se zřídka u plánování nebo strategií, spojených s budoucností. Je to strategie vhodná pro manažery pracující v rychle se měnícím prostředí, tam, kde vznikají kritické momenty, které je potřeba rychle řešit. Dynamická strategie s sebou přináší stimulaci podřízených nadšením manažera.

Ústupová strategie

Při použití této strategie se manažer podrobuje přáním ostatních a přizpůsobuje se jejich názoru. Odpovědnost za komunikaci se přesouvá z manažera na ostatní. Nachází-li manažer u podřízených větší znalosti o řešeném problému, pokouší-li se delegovat pravomoc k řešení nějakého úkolu, je tento způsob komunikační strategie účinný. Ponechá-li však manažer odpovědnost za komunikaci na zaměstnancích, kteří jsou v podstatě závislí na jeho rozhodnutích (spoléhají se na manažera), může u nich vyvolat rozmrzelost a frustraci. Může to vést k negativnímu hodnocení manažera a označení ho za nerozhodného a slabého.

Úhybná strategie

Používá ji manažer, který se chce vyhnout komunikaci. Jejími znaky jsou: rychlá změna v hodnocení věcí, o nichž se jedná, zlehčování předmětu komunikace, vyhýbání se lidem.

4.8.1.2 Styl komunikace

Styl komunikace má hluboký vliv na psychologické klima pracovní skupiny. Neexistují dva manažeri, kteří by reagovali na tutéž situaci naprosto stejně. Přestože lidé „dozrávají“ a adaptují se ve svém prostředí, reagují na různé situace dle svých zvyklostí. Ačkoliv existuje mnoho různých způsobů reakce, obvykle si vybírají ten, který shledali v minulosti nejpohodlnějším. Znamená to, že každý manažer si v čase vyvíjí svůj individuální styl.

❖ Agresivní styl

Jde o „tyrana“, který jde svou cestou bez ohledu na práva a pocity ostatních. Kdokoliv, kdo s ním nesouhlasí, je prohlášen za neschopného. Podřízení jsou motivováni strachem. Obvykle nemá blízký vztah, cítí potřebu být stále ve střehu proti možným útokům a možné odplatě od ostatních. Spoléhá spíše na psané zprávy, vyhýbá se interpersonálnímu způsobu komunikace.

❖ Manipulativní (nečestně ovlivňující) styl

Vyhýbá se nebezpečným situacím a rozvíjí všechny možné strategie, aby vymanévroval z nepříjemných „utkání“.

❖ Neprosazující se styl

Zaměřuje se na získání si přízně ostatních, stále se omlouvá, hovoří tak, jako by nemohl téměř nic udělat. Často ignoruje vlastní práva, potřeby, pocity a není schopen se vyjádřit přímo. Když už to udělá, tak omluvným způsobem, takže ostatní mají tendenci nebrat na něj ohled. Sám sebe degraduje, naznačuje malý respekt k sobě a tím ztrácí respekt u jiných. Jeho hlavním cílem je vyhnout se konfliktu za každou cenu.

❖ Intelektuální styl

V komunikačních situacích kalkuluje a vypočítává možnosti. Vyjadřuje tím zdání klidu, chladu. Vyžaduje logiku a racionalitu. Pocity se nesmí ukázat, neboť mohou odvracet od práce. Všeobecně představuje „chladnou fasádu“.

❖ Sebeprosazující styl

Představitel tohoto stylu je schopen jít za svou pravdou, vyjádřit své pocity, myšlenky, potřeby – přímo, čestně, jasně. Co řekne, to i udělá. Neprosazuje svá práva a potřeby na úkor ostatních. Má respekt k sobě i k ostatním s místem pro hledání kompromisů. Jeho cílem je přesná komunikace. Tento styl vyžaduje určitou pružnost v různých situacích (Strížová, 2006).

4.9 Pracovní komunikace

Komunikace by byla jednodušší, kdybychom se mohli, krok za krokem, řídit nějakým definovaným postupem, zajišťujícím úspěch. Ale komunikace je interaktivním a individuálním procesem. Nikdo nemůže a ani by neměl kontrolovat a ovládat reakce druhých lidí. Může ale kontrolovat svůj vlastní přístup ke komunikaci. Kontrola svých vlastních komunikačních postupů a reakcí je v prostředí pracovního kolektivu, lidí, majících společný cíl, důležitou podmínkou celkové úrovně komunikace. Je nutné neustále respektovat některé skutečnosti a vycházet z nich:

- Lidé komunikují ať už vědomě nebo nevědomě. Pokud se komunikaci vědomě nevěnujeme, je často neúplná a nepřímá.
- Pokud nedostáváme informace přímo, vytváří se podhoubí pro podezírání, negativismus, nedůvěru.
- Protože je komunikace pro úspěch organizace klíčovou záležitostí, může se stát potenciálním bojištěm při usilování o moc a kontrolu nad organizací. Abychom se tomuto nebezpečí vyhnuli, je třeba si uvědomovat a neustále zdůrazňovat, že lidé jsou tím nejcennějším, čím organizace disponuje. Je nutností vytvořit atmosféru důvěry, proto není možné odepírat informace členům organizace.
- Nic neubírá energii a důvěru tak, jako polopravdy a vyhýbání se nepříjemným informacím (zpětným vazbám). **Komunikovat přímo je právo, závazek a odpovědnost pro všechny.**
- Obě komunikující strany musí usilovat o přímou komunikaci, protože všichni se podílejí na výsledcích interakce.
- Hodnotící soudy a subjektivismus patří k rysům lidské komunikace, je nutné s tím počítat.
- Videálu by byla komunikace objektivní a neutrální. Ve skutečnosti je poznamenána působením emocionálních a psychologických faktorů. Oddělit lidi od činností nelze, to, co člověk dělá, má vždy osobní rozměr. Osobní dimenze jsou nedílnou součástí komunikace a musíme se snažit nasměrovat s ní spojené emoce a energii ke konstruktivním cílům.
- Záměrná pracovní komunikace není komunikací nepružnou. Má-li být komunikace efektivní, nemůže být mechanická (Armstrong, 1999).

4.10 Efektivní komunikace

„Jestliže se chováme k lidem podle toho, kdo jsou, škodíme jim. Jestliže se k nim chováme podle toho, jací by mohli být, pomáháme jim dosáhnout na jejich limity.“

J.W. Goethe

Efektivní komunikace je bezesporu komunikací záměrnou. Jejími charakteristickými rysy jsou otevřenost, přímota, respekt, odpovědnost a cílovost.

Přímota – jde o čestné a otevřené konstatování toho, co víme, myslíme si, cítíme a potřebujeme.

Respekt – respektování důstojnosti, myšlenek, pocitů a názorů druhých.

Pozn.:

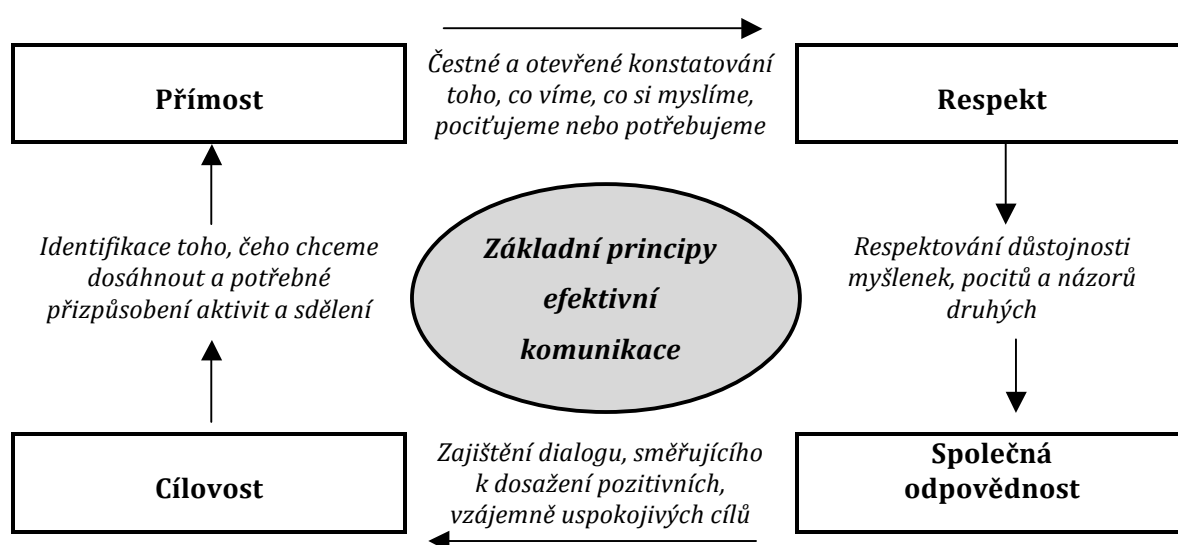
Je zřejmé, že vzájemný respekt mezi členy organizace se jednoznačně vytvoří v tom případě, jedná-li se o kolektiv jedinců, z nichž každý něco znamená ve svém oboru, ve své specializaci.

Respekt se vytváří velmi zpravidla také mezi lidmi ze stejné „branže“. Hovoříme-li však o vzájemném respektu v mezilidské komunikaci, máme na mysli především respekt k druhému člověku, jako jedinečné lidské bytosti, bez předsudků, bez podceňování charakteru jeho práce, oblasti používaných informací, druhu pracovních prostředků atd.

Společná odpovědnost – jde o zajištění dialogu, směřujícího k dosažení pozitivních, vzájemně uspokojivých cílů.

Cílovost – identifikace toho, čeho chceme dosáhnout a potřebné přizpůsobení aktivit a sdělení.

Obr. 12: Základní principy efektivní komunikace



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivanichevich, 1997

4.10.1 Učíci se organizace

V souvislosti s otázkou efektivní komunikace v podniku je důležité zmínit problematiku tzv. „učící se organizace“. Existuje více definic či charakteristik učící se organizace. Nejčastěji se o ní hovoří jako o místě, „kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, kde lidé postupně objevují, jak se spolupodílet na vytváření reality a jak ji měnit“.

Tichá charakterizuje učící se organizaci následujícími aspekty:

1. Učíci se organizace nejsou soustředěny pouze na učení – snaží se rovněž dosahovat svých cílů. Primárním cílem učící se organizace je zvyšování konkurenceschopnosti prostřednictvím inovace produktů a procesů a trvalá adaptace na změny prostředí.
2. Učíci se organizace respektuje systémovou logiku. Systémová logika je zde používána v kontextu se schopností chápat složité příčinné vztahy mezi prvky organizačního systému a jejich vzájemnými vazbami.
3. Organizační učení je spojeno s učením jednotlivce, není jím však limitováno. Znamená, že myšlenky a znalosti generované na úrovni jednotlivců jsou sdíleny a předávány napříč prostorovým, časovým i hierarchickým bariérám uvnitř organizací. To znamená, že znalosti jednotlivce mají vliv a dopad na celou organizaci, a to dále znamená, že znalosti nejsou jenom to, co zná a ví vrcholové vedení organizace.
4. K učení dochází postupně od jednoduchého ke složitému (Tichá, 2005).

V průběhu života si každý člověk osvojí osobní styl učení. Je důležité oslovit co největší počet účastníků učebního procesu navzdory jejich různým stylům. Bylo zjištěno, že úspěch učení závisí na dvou faktorech: přijetí informací a zpracování informací. V rámci každého faktoru máme dvě možnosti:

- Přijetí informací – u novinek nás zajímá buď konkrétní zkušenost nebo abstraktní koncept v základu
- Zpracování informací – buď aktivní experimentování nebo reflektivní pozorování

Když tyto dvě dimenze zkombinujeme, vzniknou čtyři kvadranty, k nimž můžeme přiřadit jednotlivé typy lidí co do jejich stylu učení a charakteristické otázky, na které chtějí při učení nalézt odpověď.

Obr. 13: Čtyři typy učení

		zpracování informací	
		proaktivní	reflektivní
přijetí informací	konkrétní	praktik – co s tím?	emocionální člověk – proč?
	abstraktní	experimentátor – jak?	teoretik – co?

Zdroj: Khelerová, 1995

4.11 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti můžeme rozdělit především s přihlédnutím k obousměrnému charakteru komunikace na dovednosti receptivní (související s příjmem informace) a dovednosti expresivní (výrazové).

1) Pozorování

Úkolem pozorování je zjistit o jaký druh komunikačního případu se jedná, zda jde o nestandardní situaci, či zda je možné onu situaci přiřadit kurčitému modelu. Klíčovými činnostmi pozorování jsou:

- *zjistit, co se odehrává a o co v dané situaci jde*
- *naleznout konkrétní příklady specifického jednání*
- *naleznout odpovídající vzorce chování a výsledků*

Základem pozorování je vnímat informace, aniž bychom předčasně činili závěry o jejich významu. Důležitou součástí pozorování je:

- *odolat nutkání k haló efektu*
- *zbavit se překážky vytváření stereotypů*
- *dát pozor na tzv. projekci*

Místo abychom pozorně sledovali chování druhé strany, filtrujeme svá pozorování přes očekávání a předpoklady, založené na našich vlastních, do dotyčného člověka promítnutých motivech, pocitech, představách. Musíme mít na paměti, že i když jsou si lidé podobní, neznamená to, že je tomu tak obecně.

2) Naslouchání

Základními úkoly této komunikační dovednosti je vyslechnout informaci, určit její klíčové body, zhodnotit a ověřit správnost a přesnost jejího podání. Klíčovými činnostmi naslouchání jsou:

- *přistoupit k poslechu s čistou myslí a soustředit se na to, co a jak kdo říká*

- *ověřit si, zda jsme správně pochopili to, co nám kdo říká*
- *pokusit se určit myšlenky a pocity toho druhého*

Smyslem naslouchání je docílit, aby obě strany jasně vnímaly a pochopily prezentované sdělení, bez ohledu na to, zda s ním souhlasí.

Naslouchání je obtížné (a je nutné si uvědomit rozdíl mezi slyšením a nasloucháním), když je partner pod vlivem emocí. Máme tendenci přerušovat jej, reagovat, vyvracet jeho názory apod. dříve, než vůbec můžeme pochopit, co říká.

Můžeme tomu zabránit pouze vědomě:

- Rozhodnout se druhému naslouchat s cílem porozumět. To, jak vidí problém druhá strana, se musí stát předmětem našeho zájmu.
- Parafrázovat vyslechnuté a ověřit si tak, že jsme skutečně porozuměli.

3) Empatie

Klíčovými činnostmi empatie jsou:

- *ocenění a pokus o akceptování myšlenek, pocitů, hodnot a názorů druhé strany*
- *dát najevo, jak byly pochopeny*
- *rozdělit se s komunikujícím partnerem o vlastní, obdobné zkušenosti, dát tak najevo, že jsme pochopili správně.*

Smyslem empatie je omezit napětí, zvýšit důvěru a posílit pocit, že máme něco společného s druhou komunikující stranou. Kvalitní empatický model se vytvoří tam, kde mají komunikující strany něco společného:

- podobné zkušenosti
- obdobné reakce
- jsou schopné uvést příklad, ilustraci názoru toho druhého
- použijí analogie, potvrzují příjem informací (gesta, souhlasná mimika atd.)

Nedokážeme-li se zastavit a potvrdit reakce, které partner považuje za důležité, může se stát, že dojde k rezignaci na rozhovor, diskusi, na komunikaci vůbec.

4) Dotazování

Klíčovými činnostmi jsou:

- formulovat otázky s ohledem na to, co bylo řečeno
- ptát se, abychom si potvrdili své zkušenosti, názory, nebo abychom získali nové informace
- dát přednost používání otevřených otázek

Cílem dotazování je vnést do diskuse apod. relevantní informace a zabránit nedorozumění komunikujících stran. Dotazování vyžaduje skutečně se zajímat o to, co druhá strana říká. Znamená to, klást především otevřené otázky a to tak, aby neironizovaly nebo jakkoliv znehodnocovaly názory druhé strany, nebo aby neodváděly rozhovor, diskusi od původního tématu.

5) Popisování

Popisovat znamená identifikovat konkrétní, specifické příklady chování a jeho důsledky. Klíčovými činnostmi jsou:

- informovat přiměřeně podrobně o specifických předmětech jednání (ujasnění zaměření diskuse)
- poskytnout příklady stejných problémů a ukázat, jak výsledky ovlivnili druhé lidi apod.
- zajistit, aby příklady a informace o nich byly sdělovány ve vhodném času a ve vhodném rozsahu

Příklad nevhodného popisování: „*Jednáte neprofesionálně*“.

Příklad vhodného popisování: „Protože jste se opozdil, našeho obchodního partnera ve firmě nikdo neočekával. Vaší zásluhou jsme tak přišli o obchod a poškodili si svoje renomé“.

6) Přijímání závěrů

Tato komunikační dovednost spočívá v určité syntetizující schopnosti komunikátora formulovat zjištěné skutečnosti, zaujmout celkový postoj, charakterizovat základní doporučení a přijmout rozhodnutí.

Klíčovými činnostmi jsou:

- ocenit a určit celkovou kvalitu jednání a jeho výsledků
- kontrolovat osobní předpojatosti a předsudky
- odlišit to, co má určitý člověk „pod kontrolou“ a co ne
- vyjádřit důsledky, rozhodnutí, doporučení

Základním předpokladem toho, aby vůbec mohlo dojít k nějaké syntéze, k nějakému přijímání závěrů, je vzájemné pochopení komunikujících stran (Khelerová, 1995).

4.12 Komunikační hry

Projevy tzv. komunikačních her lze spatřovat v procesech sdělování lidí, kteří nedodrží základní principy efektivní komunikace, tedy přímost, respekt, společnou odpovědnost a cílovost. Jde bezesporu o jednu z hlavních poruch komunikace, promítá se do úrovně „komunikačního šumu“ na všech prvcích komunikačního procesu. Provádění těchto komunikačních her může vycházet z mnoha objektivních i subjektivních příčin, počínaje úrovní organizační a řídicí struktury a konče nedostatečnou kvalifikací, třeba též nízkým sebevědomím členů organizace.

❑ Komunikační hry zdroje informace

Člověk na místě zdroje, vysíláče informací se může uchýlovat ke komunikačním hrám především proto, aby se v očích příjemce stal lepším, hodnějším nebo chytřejším. Nejčastěji se jedná o následující případy:

„Je to moje povinnost“

V případě, že komunikátor sděluje příjemci informaci, která pro něj není příjemná, která s sebou přináší požadavek na zvýšení jeho pracovního úsilí apod., má komunikátor tendenci svádět tuto nepříjemnost na „vyšší místa“ („.....tak prý musíte znovu vypracovat hodnocení provedeného úkolu“)

„Obchodník s deštěm“

Vlastní sdělení je skryto pod balastem řečí, slovních obrátů a frází, které jsou příjemci jen těžko srozumitelné a pochopitelné. Můžeme se s tímto typem komunikační hry setkat tam, kde chybí odvaha řídicího pracovníka, komunikátora, sdělit především kritizující informaci „bez obalu“.

„Záchranný kruh“

Mluvčí se snaží vycouvat z něčeho, co se u příjemce nesetkalo s kladným hodnocením. Jako příklad může posloužit věta: „Nic si z toho nedělejte, není to nic světoborného, ale chtěl jsem Vás na to upozornit“.

„Detektiv“

Jde tady především o pokládání otázek, navozujících odpovědi. Místo toho, aby zdroj vyjádřil svůj postoj, názor, klade uzavřené otázky, které jsou svým charakterem zavádějící.

Př.: „Opravdu si myslíte, že to bude fungovat?“

„To vám z mého požadavku nebylo jasné, že byste měl zvolit jiný přístup?“

□ Komunikační hry příjemce informace

Společným jmenovatelem všech nejběžnějších způsobů komunikační hry příjemce je obrana před nepříjemnou, negativně působící informací od zdroje.

„Raněná laň“

Cílem je u toho, kdo je zdrojem informace, vyvolat pocit viny („.....a vy si myslíte, že si to skutečně zasloužím?“)

„Nová vůně“

Jde o často nenápadně prováděnou, ale zato velmi cílevědomou snahu dostat komunikaci na jiné téma, než je to, které je právě na pořadu a které je pro příjemce nepříjemné.

„Protiútok“

Jedná se o jednoznačně nejsrozumitelnější a nejrasantnější způsob maření komunikace. Podstatou této komunikační hry je obrana za každou cenu, destrukce.

Př.: „Problém je ve skutečnosti v něčem jiném!“

„To, z čeho mě obviňujete, děláte vy!“

„Hledání spojenců“

Příjemce informace, ohrožený její kritičností, se snaží získat bezpečnou pozici tím, že na svoji stranu získává co nejvíce lidí („.....a nikdo nevěří, že tomu tak je“,mluvil jsem o tom s mnoha lidmi a všichni to hodnotí úplně jinak“).

Pracovní komunikaci vedou dvě lidské bytosti. Je to tudíž subjektivní proces, nelze jej mechanizovat či pro něj použít předem připravený scénář. Pracovní komunikace má největší význam, když obě strany komunikují „tváří v tvář“ a kdy obě strany respektují její čtyři základní principy (přímost, respekt, společnou odpovědnost, cílovost), dovedou používat na vysoké úrovni komunikační dovednosti (receptivní i expresivní) a nepoužívají komunikační hry (Khelerová, 1995).

4.13 Pozorující účastník

Úspěšnosti komunikace napomáhá také schopnost jejího účastníka přijmout roli pozorujícího prvku. Jde o schopnost a ochotu nezúčastněně pozorovat a hodnotit komunikační proces, v němž má aktivní roli, na němž se přímo podílí. Zvládnout tuto podmínku a kontrolovat sebe a svoji účast v komunikaci „jakoby zvenčí“ může přinášet velké výhody v kterémkoliv okamžiku komunikace.

Obr. 14: Model „**zastav se a rozhleďni se**“ (Khelerová, 1993)

1.	STOP	zastavení působení psychických procesů a uvědomění si co se opravdu děje.
2.	VNÍMEJ	uvědom si, co si ty i druhá strana myslí a co pociťuje
3.	ANALYZUJ	zamysli se, co od komunikace očekáváš, tj. jaký je cíl a jak tento cíl to, co vnímáš, může ovlivnit
4.	VOLBA	Podle konkrétní situace zvol některou z komunikačních dovedností

Ad. 1) Hlavním problémem realizace tohoto bodu je nalézt ten vhodný čas k zastavení, často se ten okamžik propásne. Působení našich psychických procesů se může projevit např. naší ionizací partnerova sdělení, naším sarkasmem. Hodnotíme-li např. náš rozhovor, uvědomujeme si, že jsme byli sarkastičtí nebo ironičtí, někdy si to uvědomujeme již v okamžiku, kdy právě takto hovoříme, ale onen mechanismus je „nastartovaný“. Proto je důležité „demontovat“ tento mechanismus ještě před jeho spuštěním.

Ad. 2) Úkolem tohoto bodu je předvídat reakce partnera komunikace, naslouchat tomu, co říká a všimnout si jeho neverbálních signálů. Nakonec je důležité si ujasnit, jaký dojem v nás myšlenky a pocity druhé strany zanechaly.

Ad. 3) Smyslem analýzy je dát v duchu do souvislosti to, co se právě odehrává s tím, co je vlastním smyslem interakce. *Je to, co se odehrává, ku prospěchu nebo ke škodě smyslu a cíli komunikace?*

Ad. 4) Znamená to vybrat vhodnou komunikační dovednost a použít ji tak aby bylo dosaženo cíle komunikace s naší aktivní účastí

Používat tento mechanismus jakési sebekontroly se schopností dobré analýzy situace, událostí, partnera komunikace a to s ohledem na zamýšlený cíl není jednoduchou, natož samozřejmou záležitostí a patří k vlastnostem vyspělého komunikátora. Jedinou zaručenou cestou ke zlepšení svých dovedností v tomto směru jsou praktické zkušenosti z různých komunikačních případů (Khelerová, 1995).

4.14 Dohoda o cílech

Řídit druhé a často i sebe sama je obtížné, pokud si lidé, kteří spolu pracují, neujasní svá očekávání. Důvody existujících rozdílů mohou vycházet z různých úrovní a struktur motivace, z různých hodnocení charakteru a významu prováděné pracovní činnosti, z různé míry seberealizace, identifikace s hlavními cíli organizace aj. Vedle těchto důvodů ohrožují dohodu o cílech:

Hraní her – lidé kladou větší důraz na to, aby vyvolali dobrý dojem, než aby identifikovali důležité činnosti (nízko stanovené cíle, předstírání, že vykonávaná práce je tak významná, že by měla být lépe hodnocena atd.)

Omezená perspektiva - cíle jsou stanoveny „ve vzduchoprázdnu“

Odpovědnost – není jasně definována a přitom je základní podmínkou řízení a koordinace společné práce lidí v týmu

Nesprávně zaměřené cíle – místo výstupů jsou definovány činnosti a úkoly

Mnohoslovnost – cíl je naznačen velmi komplikovaně, ztrácí se ve velmi rozvláčnělé a matoucí formě

Souhlas a přijetí – cíl není podložen souhlasem všech zúčastněných

Přetěžování – příliš mnoho cílů

Flexibilita – chybí pružná reakce na situaci, kdy se změní očekávání, ale dohoda o cílech zůstane beze změny

Dopady dohody – stanovení cílů může být chápáno chybně (např. jako neoprávněné zasahování do pravomocí, kompetencí, osobních záležitostí) stanovení cílů může být chápáno jako formalita.

Velmi důležitým úkolem managementu je vytvořit klima důvěry a závazku v dohodě o cílech, zamezit lhostejnému přístupu členů kolektivu, zaměstnanců k tomuto bodu tvorby efektivní komunikace.

Mělo by být jasné, čeho se má dosáhnout a to specificky. Chybou je např. charakterizovat cíl jako „získání větší prodejní síly“. Správným způsobem se jeví definice cíle jako např. „získání 5 nových prodejců“. Důležité je také dohodu o cílech zaměřit skutečně na výstupy, nikoliv na prováděné činnosti, které k výstupům vedou.

Zúčastnění se musí shodnout na **rolích**, které při realizaci převezmou:

- ❑ chybou je fakt, že při stanovení cílů se vychází spíše z organizačních schémat, než z existence přirozených pracovních týmů – formální organizační struktura by neměla diskusi o cílech omezovat
- ❑ je nutností mít jediného vedoucího

- ❑ je nutností zajišťovat kontakty s vnějšími partnery
- ❑ je nutností kontrolovat kvalitu výrobků
- ❑ je nutností starat se o zvyšování kvalifikace členů, atd.

4.15 Odpovědnost za komunikaci

Konkrétní podoba vnitrofiremní komunikace závisí na oboru, ve kterém organizace působí, na její velikosti, strategii, filosofii a dalších faktorech. Obecně se dá říci, že tak, jak se organizace chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají uvnitř firmy i navenek. Za komunikaci v organizaci odpovídají všichni její členové. Nejednotné a rozporuplné vystupování manažerů i zaměstnanců je důsledkem nejednoznačné podnikové identifikace.

Rozdílné pravomoci by neměly být důvodem pro vyhýbání se přímé komunikaci. Obě strany komunikace musí být respektovány, naslouchat i hovořit, formulovat úkoly i tvořit. Bez odpovědné komunikace se nemohou šířit dobré myšlenky, problémům se nevěnuje náležitá pozornost, při rozhodování nejsou brány v úvahu závažné informace.

Komunikační kanály mají úkol co nejpřesnější přenos informací pro příjemce, cílovou skupinu, jednotlivce. Při jejich přetížení množstvím informací nelze efektivně komunikovat. Tok informací je determinován způsobem řízení. Informačních a řídicích a tudíž i komunikačních vazeb přibývá s růstem počtu zaměstnanců a řídicích úrovní.

Hodnota komunikace

Nelze pochybovat o významu komunikace pro organizaci. Důležitou otázkou je, jak komunikaci provádět, aby organizaci přinesla přidanou hodnotu. Toho lze zřejmě dosáhnou především efektivním prováděním komunikačního provozu, tzn. zlepšením kvality informací, zvýšením kapacity existujících komunikačních kanálů, snížením množství vydávaných informací omezením počtu tvůrců zpráv, zvyšováním účinnosti komunikačních procesů, snižováním nákladů na ně.

K základním pilířům vnitrofiremní komunikace lze zařadit:

- znalost firemních cílů a očekávání organizace od zaměstnance
- podpora firemních formálních i neformálních vztahů
- organizace a koordinace aktivit
- vytváření pozitivních postojů

Hluchý prostor

Hluchý prostor vzniká, jestliže příslušné informace mají ostatní, ale nikoliv my. V této situaci je jeden při komunikaci s ostatními v nevýhodě, protože nemůže znát jejich postoje, pocity, názory a vjemy. Hluchý prostor pro nás představuje nevýhodu, protože jenom těžko můžeme rozumět chování, rozhodnutím, ale také možnostem ostatních, aniž bychom disponovali údaji o tom, proč tomu tak je.

Fasáda

Když máme informace my sami a nemají je ostatní, můžeme se uchýlit k povrchní komunikaci, ukazovat svoji "falešnou tvář", čili fasádu. Fasáda, stejně jako hluchý prostor, zmenšuje arénu a redukuje možnosti efektivní komunikace.

Neznámo

Tato oblast představuje případy, kdy příslušné informace neznáme my a ni ostatní. Tato oboustranná neznalost informací vyvolává stav, že „já nerozumím jim a oni nerozumí mně“. Je jasné, že za těchto okolností bude interpersonální komunikace špatná. Oblast neznáma může např. nastat v okamžiku, kdy lidé s různou specializací jsou nuceni svoje činnosti koordinovat.

Způsoby vyrovnání neshod mezi obsahem a úrovní informací, které máme k dispozici my, jako manažeři a těmi, kterými disponují naši podřízení, nebo jiní komunikující partneři, jsou v podstatě dva:

1. Prvním způsobem je dobrovolně přijmou komunikační pozici tzv. **nechráněné polohy**, spočívající v pravdivém vyložení záležitosti. Předpokládá a vyžaduje, aby jedinec byl při sdílení informací s ostatními otevřený a čestný. Proces, který používáme ke zvýšení informovanosti ostatních se na zývá nechráněná poloha, protože nás uvádí do určité zranitelné situace. Vyložení pravdivých pocitů a názorů, „říkání věcí tak, jak jsou“ často obsahuje riziko.
2. Druhým způsobem je **zpětná vazba**. Když nevíme, nebo nerozumíme, může dojít k efektivnější komunikaci pomocí zpětné vazby od toho, kdo ví. Může být tak redukována velikost hluchého prostoru a rozšířena aréna. Samozřejmě to záleží na našem zájmu a ochotě naslouchat a ochotě druhé strany k poskytnutí informace. V tomto případě jsme méně schopni mít pod kontrolou získání zpětné vazby než v případě, kdy praktikujeme nechráněnou polohu. Získání zpětné vazby závisí na aktivní spolupráci ostatních, zatímco nechráněná poloha vyžaduje aktivní chování od nás a naslouchání ostatních (Donnelly, Gibson, Ivanichevich, 1997).

4.17 Poskytování a přijímání zpětné vazby – chyby

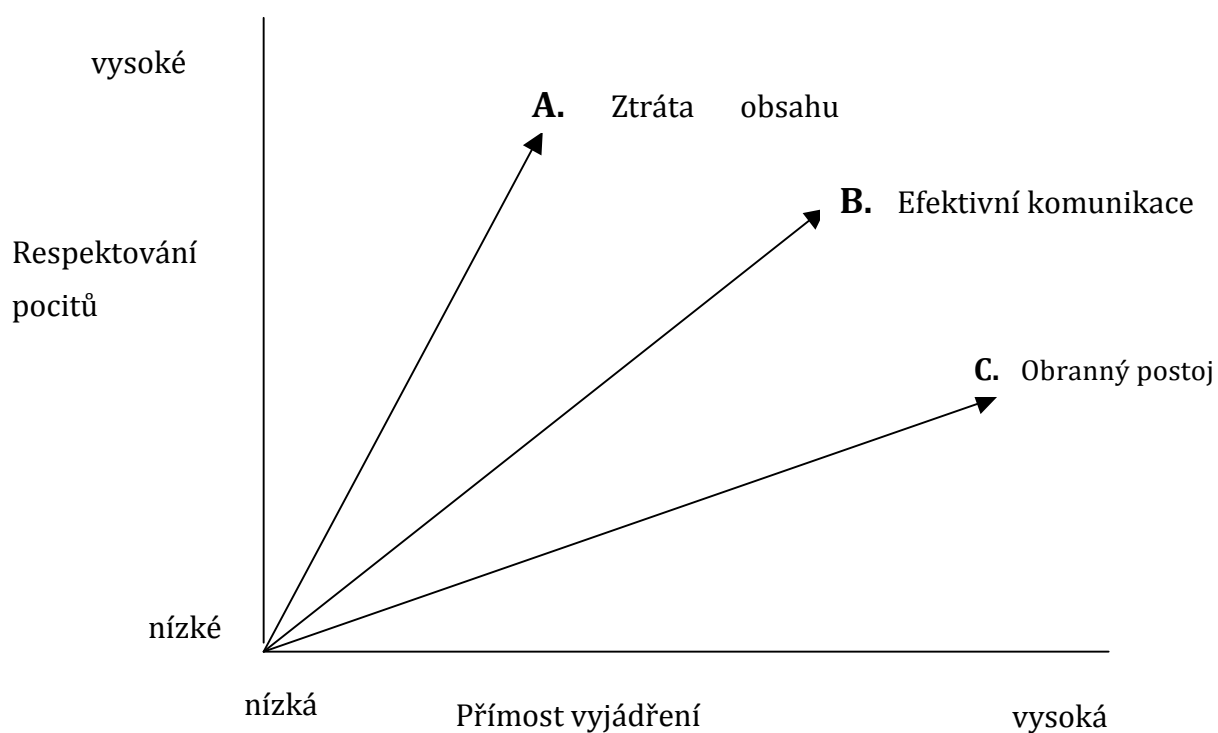
Zdroj

- neurčitost (vágnost) sdělení
- přerušení komunikace
- anticipace výsledku – lidé, kteří poskytují zpětnou vazbu, předjímají reakci a věnují více energie péči o pocity příjemců, než srozumitelnosti zpětné vazby

Příjemce

- očekávání nejhoršího (nekorektnost vůči poskytovateli zpětné vazby)
- protiútoky
- pasivita

Obr. 16: Dvě stránky zpětnovazební komunikace



Zdroj: Křivohlavý, 1988

4.18 Základní podmínky zpětnovazební komunikace

Zpětná vazba je významným prvkem efektivní oboustranné komunikace. Poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek. Při komunikaci „tváří v tvář“ je možná přímá zpětná vazba a většinou je také možné její bezprostřední hodnocení. V jiných případech je sestupná komunikace v určitém odtržení od komunikace vzestupné. Přitom kvalita a efektivnost jedné je úzce závislá na kvalitě a efektivnosti druhé. Následující tabulka uvádí některé charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby.

Obr.17: Charakteristika efektivní a neefektivní zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
Chce pomoci	Chce pokořit, poškodit
Určitá a přesná	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální	Neaktuální
Nevyvolávající nutnost obrany	Vyvolávající obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Podložená a relevantní	Nepřesná

Zdroj: Khelerová, 1995

Zpětná vazba obsahuje informace, které je možné využít k posílení a zlepšení činnosti jednotlivce i týmu. Ve zpětné vazbě je nutné hledat a nalézat informace o úrovni schopnosti

odesílatele realizovat řídicí informaci, ale také informace o jeho ochotě k realizaci

Toho může být lépe a snadněji dosaženo, bude-li zpětná vazba vycházet z principů přímosti, respektu, společné odpovědnosti a společného cíle (Khelerová, 1995).

4.18.1 Význam zpětné vazby

Zpětnou vazbou je informace ze strany podřízeného, že úkol pochopil. Zpětná vazba je nutností, především pak u složitých a nejednoznačných úkolů.

Zpětná vazba může nabývat několika úrovní:

1. Zpětnou vazbou na úrovni vnímání např. odpovědí „rozumím“, „ano“, si vedoucí ověřuje, že pracovník zprávu skutečně přijal. Odpověď „rozumím“ nepotvrzuje, že pracovník skutečně slyšel to, co slyšet měl.

2. Zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol od vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně.
3. Zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit vhodně volenými otázkami nebo kontrolou praktického provedení sdělení – mistr zjistí, že dělník udělal práci přesně podle jeho pokynů.

Při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda dotyčný slyšel opravdu všechno a zda slyšel to, co jsme říkali. Různá přeslechnutí (ale také překlepy v písemném sdělení) nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován jiný význam. Výrazy pro kvantitu jako „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“ mohou mít pro různé lidi různý význam. Nejcennějším typem zpětné vazby je proto zpětná vazba na úrovni významu (Bělohlávek, 2005).

4.19 Fungující komunikace

Praxe a vlastně celý náš život, především v důsledku našich omylů, nás poučuje o čtyřech základních charakteristikách komunikace.

- ⇒ *Komunikace znamená vnímání*
- ⇒ *Komunikace znamená očekávání*
- ⇒ *Komunikace klade požadavky*
- ⇒ *Komunikace a informace jsou dvě různé a dokonce převážně protikladné věci – jsou však na sobě vzájemně závislé*

Za prvé to znamená, že tím, kdo komunikuje, je příjemce. Takzvaný komunikátor, tedy osoba, která informaci vysílá, nekomunikuje. Ten pouze něco vyřkne. Nemá-li někoho, kdo ho slyší, k žádné komunikaci nedojde. Je to jen šum.

Komunikovat lze pouze v příjemcově jazyku či v jeho terminologii. A terminologie musí být založena na zkušenosti. Nemá proto praktický smysl pokoušet se lidem neznámé termíny vysvětlovat. Nebudou schopni je přijmout, nebudou-li to termíny z jejich vlastní zkušenosti. Přesahují prostě jejich schopnost vnímání.

Zpravidla vnímáme to, co očekáváme, že budeme vnímat. Vidíme převážně to, co očekáváme, že uvidíme a slyšíme převážně to, co očekáváme, že uslyšíme. Skutečnost, že všechno neočekávané v nás může vzbuzovat odpor, není důležitá – přestože většina prací na téma komunikace v podnikových organizacích a institucích státní správy ji za důležitou považuje. Opravdu významná je skutečnost, že to, co neočekáváme, obvykle vůbec nepřijmeme. Nebo si to mylně vyložíme, což znamená, že se domníváme, že jsme viděli nebo slyšeli to, co jsme očekávali.

Komunikace vždy klade nějaké požadavky. Vždy vyžaduje, aby se příjemce někým stal, něco udělal, v něco věřil. Vždy apeluje na motivaci. Lze tedy říci, že pokud komunikace odpovídá ambicím, hodnotám a cílům příjemce, je velice účinná. Jde-li proti jeho ambicím, hodnotám a motivacím, nebude pravděpodobně vůbec přijata, v nejlepším případě bude přijata s odporem.

Zásady úspěšné komunikace

Zvládnout úspěšně komunikaci znamená především dvě věci: udělat pořádek na své straně hřiště a naučit se respektovat, že hřiště má i druhou polovinu, ze které všechno může vypadat úplně jinak než z té naší.

Každou sekundou vnímáme obrovské množství informací, ale mozek, aby se nezahltl, z nich vybírá každou vteřinou pouhou stovku. O tom, která informace bude vybrána jako důležitá, ovšem nerozhoduje racionální mozková kůra, ale limbický systém, který má blíže k světu emocí. Individuální není tedy jen způsob zpracování informací, ale i jejich výběr. Dovolávat se rozumu při komunikaci s druhým člověkem proto nemusí vždy nezbytně postačovat. Lze uvést čtyři klíčové schopnosti, které jsou základem úspěšné mezilidské komunikace:

→ rozumět sobě

Prvním předpokladem je harmonie vlastního sdělení. Sdělení můžeme považovat za harmonické, pokud jsou všemi komunikačními kanály vysílány významově stejné signály. Řekneme-li svému podřízenému „já se na Vás nezlobím“, ale náš hlas a tělo říkají něco opačného, bude věřit neverbálnímu sdělení. Dobře udělá, protože naše tělo mu říká pravdu. Je paradoxem, že v mnoha situacích mívají lidé, kteří nás pozorují, daleko přesnější informace o tom, co se v nás děje, než my sami. Počátek cesty z těchto obtíží spočívá v pochopení sebe sama.

→ mluvit pravdu

Nejvěrohodněji sdělíme to, co je pravdou. Říkáme-li to, co si skutečně myslíme, a co víc, říkáme-li nejen to, co si myslíme, ale také to, co cítíme, co vnitřně prožíváme jako pravdivé a tudíž správné, pak se nemusíme obávat rozporů v našich sděleních. Upřímnost má v komunikaci nenahraditelnou úlohu. Jsme-li rozzlobeni, měli bychom se snažit pochopit proč a pak to sdělit všemi kanály najednou: „Nazlobilo mě, že výsledky jsou horší, než jsem předpokládal. Rád bych pochopil příčiny a vy byste mi mohli pomoci.“

→ rozumět ostatním

Dalším z předpokladů je schopnost empatie. Abychom ji však získali, musíme se naučit naslouchat. Náš svět překypuje sebestředností. Říká se velmi trefně, že když s někým diskutujeme, děláme v daném okamžiku některou ze dvou věcí: buď mluvíme, nebo se mluvit chystáme.

Výsledkem je situace s rysy paradoxu. Nejenže si svým zaměřením na „vysílání informací“ uzavíráme cestu k ostatním lidem. Připravujeme se i o důležité informace, které potřebujeme k vlastnímu prospěchu, úspěchu. Který manažer dnes nepotřebuje vědět, co se děje v „jeho“ lidech? Kdo jej opravdu respektuje, kdo svůj vztah pouze předstírá, kdo je nespokojen a s čím, na koho se může spolehnout a na koho ne?

→ respektovat ostatní

Tím, že jsme ochotni akceptovat jiný pohled na věci kolem nás, můžeme získat nové obzory. Akceptace jiného pohledu neznamená souhlas s člověkem ani přijetí jeho odlišného pohledu za svůj. Znamená pouze respekt k existenci rozdílů a uznání jejich legitimacy.

Diverzita spojená s tolerancí přináší velmi perspektivní kombinaci. Pokud respektujeme rozmanitost názorů, může se lehce stát, že ze zdánlivé nevýhody, která se zdála hrozit osobním konfliktem, se vyvine příležitost, jak problém vyřešit objektivně lépe (Plamínek, 2000).

4.20 Komunikace a informace

Jestliže komunikace znamená vnímání, informace znamenají logiku. Jako takové jsou informace pouze formální a nemají žádný smysl. Mají spíše neosobní než interpersonální charakter. Čím více je lze očistit od lidské složky, to znamená od takových věcí, jako jsou emoce a hodnoty, očekávání a vjemy, tím větší platnosti a spolehlivosti nabývají. Lze dokonce říci, že stoupá jejich informační hodnota.

Informace předpokládá komunikaci. Informace jsou vždy nějak zakódované. Aby mohly být přijaty, natož pak použity, musí příjemce znát daný kód a porozumět mu. To vyžaduje předchozí shodu, což znamená určitou komunikaci.

Komunikace nemusí být závislá na informacích. Naopak, nejdokonalejší komunikaci mohou tvořit pouze „sdílené zkušenosti“ bez jakékoliv logiky. Prioritu mají spíše vjemy než informace.

4.20.1 Dolů a nahoru

Základním úkolem managementu je komunikovat „směrem dolů“. Taková komunikace ovšem nemůže fungovat proto, že se soustředí na to, co chceme říci *my*. Jinými slovy vychází z předpokladu, že komunikuje ten, kdo mluví. Místo abychom začínali od toho, co chceme říci *my*, tedy vedení, měl by řídicí pracovník začínat tím, že zjistí, co chtějí podřízení vědět, co potřebují vědět, na jakou „příjmovou vlnu“ jsou naladěni.

Pochopení skutečnosti, že komunikace musí plynout směrem nahoru – nebo že musí začínat spíše u příjemce než u zdroje, což je základem koncepce naslouchání – je absolutně správné a životně důležité. Naslouchání je ovšem pouze výchozím bodem.

Žádná komunikace nemůže existovat, považujeme-li za předávání něčeho ode „mne“ k „tobě“. Komunikace funguje pouze tehdy, předává-li něco jeden z nás druhému. **Komunikace v organizaci není organizačním prostředkem. Je organizačním způsobem** (Drucker, 2004).

4.20.2 Komunikace zdola nahoru

Snad žádná jiná komunikace nevyžaduje ve většině organizací zlepšení tolik, jako komunikace zdola nahoru. Komunikace zdola je předáváním informací vyslaných lidmi, kteří se snaží informovat a ovlivnit ty, kteří stojí v podnikové hierarchii výše. Základními kameny všech takových sdělení jsou zaměstnanci a jejich přímí nadřízení.

Komunikace zdola nemá direktivní charakter a je možné se s ní setkat především v organizacích s demokratickým organizačním prostředím. Mezi typické prostředky komunikace zdola patří systémy podávání návrhů, postupů pro vyřizování stížností a

žádostí, reklamační systémy, konzultační schůzky, společná zasedání, neoficiální rozhovory (Wether, Davis, 1992).

4.21 Překážky a poruchy v komunikaci

Komunikace je narušována různými komunikačními poruchami a bariérami. Vnímavý manažer by měl pátrat po příčinách komunikačních problémů místo toho, aby se snažil odstraňovat jejich následky. Překážky mohou existovat ve všech fázích komunikačního procesu – v odesílání, přenosu, příjmu i ve zpětné vazbě:

- **Nedostatečné plánování** – jen málokdy je možné dosáhnout kvalitní komunikace bez náležité přípravy. Příliš často začínají lidé hovořit, aniž si celou záležitost promysleli, naplánovali nebo stanovili cíl sdělení.
- **Špatně vyjádřené sdělení** – i v případě, že myšlenka odesílatele je zcela jasná, může její znění obsahovat nevhodná slova, nesouvislý, špatně strukturovaný, neohrabaný, frázovitý text, nevhodný žargon a nepřesné vyjádření celkového účelu.
- **Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení** – naslouchání vyžaduje plné soustředění a ukázněnost. Je také třeba, aby se posluchač vyhnul ukvapenému hodnocení toho, co říká jiný člověk.
- **Nedůvěra, hrozby a obavy** – komunikace může být vážně ohrožena nedůvěrou, hrozbami a obavami. V prostředí, ve kterém se tyto síly projevují, bude jakékoliv sdělení přijímáno se skepsí. Nedůvěra může být důsledkem nekonzistentního chování manažera, nebo může vzniknout na základě potrestání podřízeného za to, že svému šéfovi čestně sdělil nepříznivé informace.
- **Přemíra informací** – ničím neomezený informační tok může vyústit v informační záplavu (McLagan, Krembs, 1998).

Tím, za co je manažer nejvíce odpovědný, je vybudování efektivní komunikace. Nezbytným prvním krokem k vybudování takovéto komunikace je to, že si uvědomí a pochopí bariéry, které překáží podnikové komunikaci. K těm hlavním bariérám můžeme zařadit: odlišnost postojů, názorů, zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časovou tíseň a komunikační přetížení.

4.21.1 Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

„Učení bez myšlení je prázdné, myšlení bez učení je nebezpečné.“

Konfucius

Jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem. To závisí na jejich předchozí zkušenosti. Výsledkem je rozdíl mezi procesy zakódování a dekodování. Jsou-li oba procesy stejné, komunikace je nejefektivnější. Když se tyto procesy liší, komunikace je ohrožena. V interpersonální komunikaci je pak oblast arény ve srovnání s oblastmi hluchého prostoru, fasády a neznáma relativně malá. Mají-li jedinci výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, je efektivní komunikace mezi nimi těžko dosažitelná.

Výsledkem různých postojů, názorů, znalostí a zkušeností je to, že komunikace se zkresluje. Např. dospívající mládež má jiné zkušenosti než její rodiče, oblastní manažer prodeje má jiné zkušenosti a vnímání než prodavači. V organizaci vytvářejí překážky a zkreslení v komunikaci zaměstnání, která lidé vykonávají.

Různé úrovně v podnikové hierarchii mají rovněž různé postoje, názory, znalosti a zkušenosti. Mistři se v tomto ohledu v řadě oblastí odlišují od ředitele, protože mají jiné postavení v podnikové organizační struktuře. Protože se potřeby, hodnoty, postoje a očekávání těchto dvou stran liší, mívá to často za následek neúmyslné zkreslení komunikace mezi nimi. Žádná ze stran za to nemůže.

Jedinci v jakékoliv situaci vybírají ze své vlastní zkušenosti to, co se vztahuje k současné zkušenosti. To jim pomáhá při formulování závěrů a soudů. Naneštěstí takové neshody v zakódování a dekodování sdělení vytvářejí překážky efektivní komunikaci. Lze tedy říci, že efektivní řešení nějakého manažerského problému závisí na tom, zda si manažer osvojí vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, které jej povedou k úspěšnému hledání a nalézání příslušného řešení. Jestliže je problém špatně pojmenován, nebo se použije zakódování na základě odlišných postojů, názorů, znalostí a zkušeností, pak se naděje na úspěch snižuje.

4.21.2 Selektivní vnímání

Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé zkreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří. Když tedy lidé dostanou informaci, jsou schopni slyšet jen ty její části, které souhlasí s jejich názorem, nebo jej potvrzují. Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou, buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly naše předem utvořené představy.

Selektivní vnímání také vyúsťuje do **stereotypů**. Má-li jedinec o ostatních lidech předem utvořené představy a odmítá rozlišovat mezi jednotlivými projevy chování, pak takový jedinec uplatňuje k ostatním lidem selektivní vnímání. Stereotypy tvoří bariéru komunikace, protože ti, kteří vidí ostatní lidi stereotypně, používají ve své komunikaci selektivní vnímání a mají sklon slyšet jen takové věci, které potvrzují jejich stereotypní představu.

4.21.3 Špatná schopnost naslouchat

Naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu podřízení hovoří, ale nebývá tomu tak, protože se jedné osobě nebo oběma osobám nedaří naslouchat. Nedostatek v naslouchání může vyplývat z řady osobních vlastností. Mluvíme tempem od 100 do 200 slov za minutu, čteme dvakrát až třikrát rychleji a myslíme několikanásobně rychleji než čteme. Výsledkem je, že posluchač se může diskusí pohybovat rychleji než mluvící osoba. Tato rozdílná rychlost způsobuje, že obvykle máme špatné naslouchací zvyky. O tyto špatné zvyky bychom se měli zajímat zejména v souvislosti s prací. Když například nějaký manažer nedovede naslouchat druhému, není možné dosáhnout cílů diskuse, zpětné vazby či správně předat pracovní pokyny.

4.21.4 Hodnocení sdělení

Při každé komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Takové hodnocení může být založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozí zkušenosti s ním nebo na anticipaci významu sdělení.

4.21.5 Věrohodnost zdroje

Věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke komunikátorovi co do jeho slov a činů. Úroveň věrohodnosti, kterou příjemce komunikátorovi připisuje, přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

To, jak podřízený hledí na komunikaci od svého nadřízeného, je tedy ovlivněno tím, jak svého nadřízeného hodnotí. Stupeň věrohodnosti, který připisují komunikaci, je výrazně ovlivněn jejich předchozími zkušenostmi s tímto vedoucím

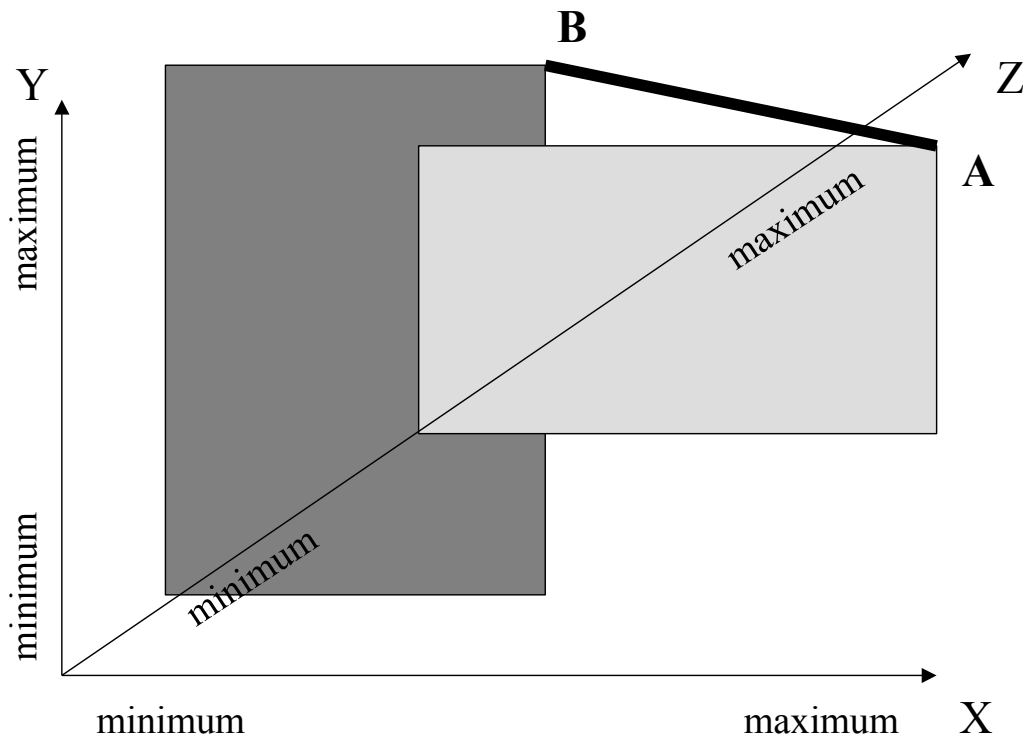
4.21.6 Sémantické problémy

Komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů. Nemůžeme však zajistit porozumění komunikovanému sdělení. Můžeme pouze předat informaci ve formě slov, která jsou obecně známými symboly. Naneštěstí, tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci. Pochopení sdělení je záležitostí příjemce, nikoliv slov. Proto musejí manažeři věnovat pečlivou pozornost tomu, jak popisují žádoucí aktivitu, kterou chtějí probudit, ústní nebo písemnou formou komunikace.

Jedna z pouček pragmatiky naší řeči zní: *„To, že si nerozumíme, je normální, to, že si někdy přece jen rozumíme, je na tom to podivuhodné.“* Důvodem je složitost slovního znaku a jeho různé individuální uchopení jeho odesílatelem a příjemcem v momentech odeslání, příjmu i „na cestě“. Lze vymezit tři, na sobě nezávislé dimenze slov v běžné řeči (Osgood, Luci, Tannelaum, 1957). Tyto dimenze lze do určité míry brát jako osy v deskriptivní geometrii.

Řekneme-li např. slovo OBCHOD, pak si význam takového slova umístíme do trojrozměrného prostoru, jak je vidět na obr. 18.

Obr. 18: Sémantický diferenciál



Zdroj: Donnelly, Gibbon 1997

X ... osa hodnocení (od min. *špatný* po max. *dobrý*)

Y ... osa aktivity (od min. *pasivní* po max. *aktivní*)

Z ... osa síly, potence (od min. *slabý* po max. *silný*)

Umístění pojmu obchod v sémantickém prostoru:

A ... pohled řídícího pracovníka

B ... pohled podřízeného pracovníka

Pro řídícího pracovníka je slovo obchod např. posunuto v dimenzi X směrem k pólu, označeném slovem *dobrý*. Z hlediska aktivity leží uprostřed osy Y a v síle je pro řídícího pracovníka slovo obchod posunuto k pólu *silný*.

Pro podřízeného leží slovo obchod v dimenzi X na středu osy, v aktivitě je toto slovo posunuto na ose Y směrem k pólu *aktivní* a z hlediska potence je toto slovo posunuto na ose Z směrem k pólu *slabý*.

4.21.7 Filtrování

Filtrování se dost často vyskytuje u podnikové vzestupné komunikace. Jde o pokus manipulovat s informací tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Podřízení se snaží ve sdělení nadřízeným zakrýt nepříznivé informace. Důvod pro takové filtrování je zřejmý. Vzestupná komunikace poskytuje manažerům informace, potřebné pro

kontrolu. Vedení organizace hodnotí podřízené podle zásluh, rozhoduje o růstu platů a povyšuje jedince na základě toho, co se dozví pomocí vzestupných kanálů. Pokušení filtrovat je pravděpodobně stejně velké na všech úrovních organizace.

Organizační profil organizace určuje rozsah, v jakém může být informace filtrována. Ve výrazně hierarchické organizaci s mnoha úrovněmi řízení je samozřejmě nebezpečí filtrování větší, než u plochých organizačních struktur.

4.21.8 Časová tíseň

Časová tíseň představuje závažnou překážku komunikace. Nápadným problémem je to, že manažeři nemají čas komunikovat častěji s každým svým podřízeným. Může to vést k závažným problémům. Opomenutí je bezesporu chybou ve formálně předepsaném komunikačním systému. Tato chyba znamená, že někdo, kdo by formálně byl nebo měl být informován, je formálním kanálem komunikace opomenut.

Samozřejmě, že v určitých případech, kdy je rychlost přenosu informace podmínkou vyřešení případu výjimečného podnikového významu, nebo jde-li o řešení havárie apod., lze pochopit všemi komunikujícími, že dodržet formální kanál pro takovýto přenos je nemožné a riskantní.

4.21.9 Komunikační přetížení

Základem pro efektivní rozhodování každého manažera je dostatek informací. V souvislosti s rozvojem komunikačních technologií však mohou vzniknout problémy, vyplývající nikoliv z nedostatku informací, ale z jejich přebytku. Nadměrné množství může způsobit a také se tak děje, že manažeři nejsou schopni všechny dostupné informace absorbovat nebo nejsou schopni přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují.

Oblast podnikové komunikace je tou oblastí, kde více není vždy lépe. Lepší je zavést takový podnikový systém komunikace, který bude zajišťovat řádné toky informací k těm, kteří je potřebují, nikoliv k těm, kteří je nepotřebují (Donnelly, Gibbon, Ivanichevich, 1997).

4.22 Komunikace a konflikty

Konflikty většinou chápeme jako něco, co nás zatěžuje a znepříjemňuje nám život. Neřešitelné konflikty mohou přinést zdravotní problémy nebo patové situace, které pro rozvoj mezilidské komunikace nepřinášejí nic dobrého. Kulturní antropologie ovšem tvrdí, že konflikt je jedním z rozhodujících faktorů vývoje člověka i společnosti. Lze s tímto názorem jistě souhlasit v tom smyslu, že vyřešení jakéhokoliv konfliktu dostalo člověka, vzájemný vztah lidí, celou společnost na kvalitativně vyšší úroveň vědění, schopností poznávat a chápat různé souvislosti života. Ani manažer se ve své práci konfliktům nevyhne. Špatný manažer se je snaží nevnímat nebo přehlížet s představou, že „se to nějak vyřeší“. Dobrý manažer nejenže se jim nevyhýbá, ale dokonce je vyhledává tím způsobem, že neustále zdravě pochybuje o tom, že se „věci ubírají správným směrem“. Setrvalý stav bezkonfliktnosti není možný ani z důvodů teoretických, ani praktických. Ze dne na den dochází ke změnám v hodnocení různých

věcí, činností, stavů i skutečností z toho prostého důvodu, že dochází k obohacování původních informací, ke stárnutí jiných informací a konečně ke stárnutí jejich uživatelů (Khelerová, 1995).

Řízení konfliktů

Pro manažery je jednou z nejčastějších příčin vzniku konfliktu nutnost změny. Oni přitom nejsou zvyklí na neúprosný a nekonečný proud otázek a pochybností, který doprovází změny. Mnohdy je pro ně velmi nepříjemnou představa, že by jejich práce měla být analyzována jakýmkoliv jiným než povrchním způsobem. Existuje zde vysoký potenciál neshod a konfliktů. Pokud se například nějaký tým skládá z technika, manažera odpovědného za služby zákazníkům a podnikového účetního, nevyhnutelně dojde k nějakému rozporu – a to je často prospěšné. Dochází a bude docházet k zásadním nedorozuměním. Manažer se může technika zeptat, proč něco dělá určitým způsobem. Technik, odchovaný prostředím svého funkčního oddělení, může docela pravděpodobně odpovědět, že to tak dělal vždycky a že tomu rozumí podstatně více, než manažer. Nicméně pro týmovou práci je nutné vytvořit vzájemné porozumění a respekt. Manažeři se musí naučit přijímat věcné náměty od lidí, které považují za outsidersy (Crainer, 2000).

4.22.1 Intrapersonální konflikty

Intrapersonální konflikty se týkají a jsou záležitostmi jediné osoby, jde o konflikty vnitřní. Mohou vzniknout jako rozpor mezi dvěma nebo více tendencemi, možnostmi, kde podstatou tohoto konfliktu je volba. Mohou být také stavem, kdy jedinec se nachází v situaci, která s sebou přináší určité tendence, ale zároveň existují překážky, které znemožňují realizaci těchto tendencí.

Podle toho o jak orientované tendence se jedná, můžeme intrapersonální konflikty rozdělovat do několika skupin:

- **PLUS - PLUS konflikt** - jde o volbu mezi dvěma pozitivními tendencemi, nebo volbu cesty k dosažení jedné, pozitivně orientované tendence
- **MÍNUS - MÍNUS konflikt** - volba mezi dvěma negativními tendencemi, vyloučení jedné negativní tendence „automaticky“ vyvolává další negativní tendenci
- **PLUS - MÍNUS konflikt** - volba mezi dvěma tendencemi, z nichž obě přinášejí jak kladné, tak i záporné odpovědi

Variantou posledního typu intrapersonálních konfliktů je případ dvojitého nebo mnohonásobného PLUS - MÍNUS konfliktu. A tento poslední typ je zřejmě nejčastějším případem konfliktních stavů osobnosti, protože život jen málokdy přináší problémy a konflikty v „černobílém provedení“.

Jsou v podstatě tři známé způsoby řešení vnitřních konfliktů. Může jít o **získání převahy** jedné tendence nad druhou tak, že neustálým argumentováním se „zhoupne miska vah na jednu stranu“. Druhým způsobem řešení je **potlačení tendence** a tím uvolnění druhé. Tento způsob si bere na pomoc argumenty z oblasti superego, jako jsou zodpovědnost, povinnosti, ale také např. hrdost a čest. Třetí způsob je charakteristický tím, že zde dojde k **vytěsnění tendence** z vědomí (většinou na určitou dobu). Jde o jakousi vnitřní soukromou dohodu člověka.

Frustrace

Psychický stav člověka v situaci, kdy existují určité možnosti, ale zároveň překážky, které dosažení těchto možností zabraňují, se nazývá frustrace. Způsob, jak se člověk orientuje v takových situacích, jakých vzorců chování používá velmi zásadně ovlivňuje jeho komunikaci. Způsoby řešení frustrace jsou následující:

1. agrese přímá vnější

Jde o případ, kdy se člověk obrací proti původci frustrace, komunikace má výrazně jednosměrné působení a obsahuje agresivní prvky slovní i neverbální.

2. agrese vnější přemístěná

Komunikace má opět jednosměrný tok, není však konkrétní adresát, původce frustrace, ale je neurčitý (verbální agrese může mít podobu výkřiků a obecně orientovaných nadávek, neverbální projevy jsou adresovány různým předmětům).

3. autoagrese

Jde o vlastní zpětnovazebnou komunikaci, člověk sám sobě vyčítá, obviňuje se, ubližuje si.

Agresivní formy komunikace jsou málokdy kladně posuzovány v soukromém životě člověka, v podmínkách členství v jakékoliv organizaci, natož v podmínkách účasti na jeho vedení, mají všechny uvedené formy agresivní komunikace výrazně diskvalifikující účinek.

□ k o m p e n z a c e

Kompenzace je snahou o dosažení úspěchu v jedné oblasti, na jednom místě, když v jiné oblasti byl člověk neúspěšný. Vnitřní kompenzace člověka může na mezilidské vztahy v organizaci působit blahodárně, protože takový její člen, který provádí vnitřní kompenzaci, vystupuje jako člověk víceméně vyrovnaný a spokojený. Nebezpečí plyne z toho, že se kompenzace, v případě, že tento jedinec má rozhodující vliv, může stát metodou řešení problémů celé organizace. Nelze totiž nahrazovat původní cíle organizace jinými jenom proto, že se nám nepodaří bez problémů realizovat.

□ i d e n t i f i k a c e

Člověk má velmi silné tendence identifikovat se ve svém okolí s jedinci, „postiženými stejně“. Profesní, věková, zájmová a jiná identifikace je způsobem, jak si člověk zlehčí své vnitřní problémy. Identifikace a jí odpovídající komunikace členů v organizaci však většinou vede k průměru a k přijetí rutiny.

□ b a g a t e l i z a c e

Nedosažne-li jedinec cíle, ke kterému třeba dlouhou dobu směřoval, je jedním způsobem řešení frustrace jeho zlehčení, tím že je jedincem prohlášen za nedůležitý nebo dokonce za nesmyslný. Život bezesporu má ve svém rejstříku problémy, o nichž nikdo z nás ani netuší a které mají určitě takovou váhu a nesrozumitelnost, že naše „povznesení se nad ně“ je jedinou možností, jak si zachovat zdravý rozum. Problémy, spojené s řešením činností organizace a jejich členů však jimi určitě nejsou a formy komunikace s bagatelizujícími prvky nepřipouští. Znovu je nutné připomenout, že komunikace manažera musí neustále vykazovat aktivní formy projevu.

□ regrese

Regrese je nejčastějším způsobem charakterizována jako „návrat k dětskému chování“. Někdy i velmi silný jedinec, který je vystaven extrémní, především psychické zátěži, rád přijme obyčejné „pohlazení po těle i po duši“. Manažerská komunikace by měla ve svých formách počítat i s tím, že za každou funkci, za každou profesí a rolí je také člověk.

□ stres

V případě, že zátěž lidského organismu je tak silná, že se nedokázal adaptovat na extrémní vnější vlivy, hovoříme o stresu. Znakem stresu je pokles fyzické a mentální výkonnosti, zpomalování metabolických procesů.

4.22.2 Interpersonální konflikty

Interpersonální konflikty vznikají na těchto základech:

1. Etika vztahů

Manažerská komunikace, zajišťující především přenos informací o vedení lidí, organizovaných podle určitých formálních hledisek (funkce, profese), může někdy obsahovat prvky, které se mohou projevit jako výraz neúcty, lhostejnosti k druhému nebo jako výraz dokazování nerovnoměrného vztahu. Někdy k tomu může dojít nevědomě, úmyslně by se to stát nemělo. Tato oblast mezilidských konfliktů nebude zasažena, pokud naše komunikace bude nést prvky vzájemného respektu, nejen profesního, ale i lidského.

2. Pedagogika působení

Každý člověk se ve svém životě nachází v určitém typu pedagogického vztahu - jako dítě v rodině, jako rodič, ve škole jako žák, ve svém zaměstnání často ve vztahu oboustranném.

Manažerská komunikace v sobě samozřejmě obsahuje prvky pedagogické, výchovné, jde někdy o skutečné učení druhých. Způsob tohoto „učení“ nemusí být všemi adresáty přijímán kladně. Může se jevit jako ponižující, nadřazující se, „frajerský“, v jiných případech může jít o pedagogicky nesrozumitelný.

3. Psychologie kontaktu

První kontakt člověka s člověkem zásadním způsobem rozhoduje, jak se bude vztah mezi těmito lidmi dále vyvíjet. Člověk, s touhou po jednoduché a srozumitelné evidenci všeho, co jej obklopuje (včetně lidí), má hned při tomto prvním setkání snahu zařadit si člověka do určité své kategorie (např. sympatický člověk - nesympatický člověk). Teorie manažerské komunikace s tímto problémem, týkajícím se především neverbálních znaků počítá a upozorňuje na její závažnost. Konflikty, které vzniknou na základě kontaktu, vznikají velmi rychle, mají velkou sílu a velmi obtížně se řeší.

4.22.3 Nevyhnutelnost konfliktů

Téměř při každém mezilidském vztahu vznikají konfliktní situace. Přesto bychom se neměli konfliktů obávat. Nevyhnutelnost konfliktů plyne z toho, že každý člověk s sebou přináší do řešených situací, vědomě nebo nevědomě, své osobní předpoklady:

- na úrovni svých představ o světě (má své názory a stereotypy)
- na úrovni osobních cílů a potřeb (má představy o své kariéře, životní úrovni atd.)
- na úrovni způsobu chování (proč dělat něco jinak, když to zatím funguje)

Můžeme je rozdělit do několika skupin :

• **Intelektuální schopnosti**

- ⇒ *analytické* - je schopen rozdělit celý problém na části a věnovat se detailům
- ⇒ *schopnost akceptovat inovace* - dokáže se učit nové postupy a využívat je
- ⇒ *úsudek* - odhadne, co je třeba udělat
- ⇒ *plánování* - nejedná chaoticky
- ⇒ *organizování* - umí určit priority
- ⇒ *vnímání* - je schopen pozorovat detaily i celkovou situaci
- ⇒ *koncepčnost* - je schopen vidět celkový stav věci
- ⇒ *objektivita* - odděluje fakta od pocitů
- ⇒ *flexibilita* - změní postup na základě nových informací

• **Emocionální schopnosti**

- ⇒ *upřímnost* - je vstřícný a nehraje „hry“
- ⇒ *vytrvalost* - je ochoten neustále překonávat bariéry
- ⇒ *ambice* - vhodným způsobem ukazuje odhodlání dosáhnout cíle
- ⇒ *disciplína* - neváhá řešit sporné body
- ⇒ *orientace na výsledek* - bere ohled na vztah, ale jde za svým reálným cílem
- ⇒ *asertivita* - schopnost vyjádřit pocity a ukázat sebevědomí
- ⇒ *entuziasmus* - vyjádření pozitivního přístupu, tzn. vidět věci z té lepší stránky

• **Interpersonální schopnosti**

- ⇒ *přesvědčivost* - schopnost ovlivnit myšlení jiných
- ⇒ *citlivost* - ukázat porozumění pro druhé
- ⇒ *umět projevit zájem o druhé*
- ⇒ *schopnost aktivního naslouchání partnerovi v komunikaci, přistupovat bez předsudků*
- ⇒ *komunikační schopnosti* - vést partnera ke vzájemnému porozumění

Řešení konfliktů

Komunikace jako nástroj řešení konfliktu musí, především v tomto případě, zachovávat jeden za svých hlavních znaků a to skutečnost, že jde o sdílení. V okamžiku vzniku interpersonálního konfliktu se na něm podíleli oba (všichni) komunikující partneři. Také do fáze jeho řešení musí zúčastnění vstupovat s tím, že je v zájmu všech jeho úspěšné vyřešení. Konstruktivně řešený konflikt respektuje to nejcennější, o co v něm jde, tedy udržení dalších vztahů komunikujících partnerů. Přesto můžeme nastínit různé možné způsoby řešení mezilidských konfliktů s charakteristikou účasti jeho aktérů:

- **řešení konfliktu stylem výhra - prohra**

Jeden z partnerů chce získat všechny výhody a neustoupit ze své pozice, svého partnera nutí k ústupu a používá k tomu různých nátlakových prostředků. Ten nakonec kapituluje.

Jaké jsou pocity „poraženého“, jak se demonstrativní porážka promítne do jeho další práce, zájmu o ni? Nenastoupí u něj obranné reakce vůči okolí?

- **řešení konfliktu bojem partnerů**

Boj se může projevovat přímo, tedy slovním soubojem, nebo následně po konfliktu a to zatajováním informací, sabotováním pracovního výkonu apod.

Otázkou je, jak se tento boj promítne do dalších vzájemných vztahů.

- **řešení konfliktu útekem před partnerem**

Útěk znamená snahu vyhnout se partnerovi, který způsobil porážku. Jde o velmi problematickou situaci, zvláště jde-li o pracovníky téhož týmu. Snaha poraženého o to, aby se se svým *pokořitelem* nesetkal, mu může velmi komplikovat organizaci své vlastní práce, vytrhovat jej ze soustředění na problém a přinášet jiné těžkosti. Otázkou je, jak dlouho může tento stav trvat, než nabude stresujících forem a ochromí jeho pracovní výkon natolik, že začne uvažovat o svém odchodu z organizace.

- **řešení konfliktů smířením se situací**

Poražený se dokáže uklidnit bagatelizujícím hodnocením významu konfliktu a svůj zájem přeneseme na řešení jiného úkolu.

- **řešení konfliktů stylem výhra - výhra**

Tento přístup k řešení konfliktů předpokládá z obou stran schopnost pochopit priority v názorech a zájmech svých i komunikujícího partnera a zároveň ochotu k vynaložení navíc své energie, protože právě „toto navíc“ se může stát podmínkou, že partner potřeby a zájmy druhého pochopí a uzná. Tento způsob vyřešení konfliktu má neocenitelný význam i pro celou organizaci.

4.22.4 Nátlakové taktiky

Konflikt lze vyřešit nebo mu předejít i tehdy, rozpoznáme-li nátlakové taktiky partnera a dokážeme jim čelit. O jaké taktiky se jedná:

„Nemám jinou možnost.“

Partner předstírá, že nemůže žádným způsobem slevit ze svých požadavků. Chce dokázat, že jakýkoliv ústupek z jeho strany by mu přinesl nedozírné následky. Je to trochu hra na city. Je dobré vyjádřit pochopení, ale na tuto hru nepřistupovat.

„Zastrašování“

V tomto případě se snaží partner demonstrovat, jaké nedozírné následky by mělo nepřijetí jeho stanoviska, návrhu pro vás. Tato převaha může být pouze hraná. Ukažte, že i vy máte sebevědomí a zachovejte chladnou hlavu.

„Časový nátlak“

Partner se snaží nastolit zdání, že čas hraje proti vám. Nenechte se zatlačit do kouta, většinou každý termín má určitou rezervu.

„Početní převaha“

Partner se může snažit hrát přesilovou hru i co do počtu členů svého týmu. Řešení tohoto konfliktu potom může vypadat, jako útok na vaši osobu. V tomto případě je možnost přizvat si spolupracovníky, stojící na vaší straně, nebo řešení konfliktu z určitých důvodů odložit.

„Zatajování informací“

Případ, kdy se dozvíte některé nové informace, týkající se předmětu vašeho konfliktu, partner si je nechává pro sebe, jako argument, který může rozhodnout. Tento argument se v podmínkách časové tísně a nenadálosti svého objevení může jevit, jako velmi zásadní. Užitečné ale je, v tomto případě se omluvit a oznámit partnerovi, že po zvážení nových skutečností se sejdete znovu. Bylo by chybou svoje stanovisko a svůj názor neuváženě vzdát. Onen nový argument nemusí mít ve skutečnosti takovou váhu, s jakou do řešení konfliktu vstoupil (Khelerová, 1995).

„Ty a já máme spolu vztah, který chceme ochránit a dále rozvíjet. Přesto jsme lidé s různými zájmy a právem tyto své zájmy uspokojit. Když budeš mít problém s uspokojením svých potřeb, pokusím se tě vyslechnout a akceptovat tě, abys snadněji našel nějaké řešení. Nebudu se ale pokoušet, abys byl závislý na mně. Budu také akceptovat tvé právo na rozvoj vlastních názorů, i když mohou být odlišné od mých. Kdyby ale tvé potřeby ohrožovaly splnění mých cílů, otevřeně a čestně ti to sdělím. Řeknu ti, proč mi tvé chování škodí a budu věřit, že budeš mít na mé potřeby a pocity ohled a že své chování změníš. Zároveň doufám, že i ty mi řekneš, kdybys nemohl něco akceptovat na mém chování a i já se pokusím svoje chování změnit. V situaci, kdy ani jeden z nás nemůže změnit chování, musíme se s konfliktem vypořádat. Zavažme se ale k tomu, že tento konflikt budeme řešit bez použití moci a autority a nebudeme se snažit o porážku toho druhého. Beru ohled na tvé potřeby, ale musím mít na zřeteli své. Pak budou uspokojeny jak tvoje, tak i moje cíle. Tímto způsobem neuspokojuješ jenom potřeby, ale rozvíjíš se i jako člověk. Já jsem na tom stejně. Udržujeme tím i vztah k sobě navzájem a oba v něm máme stejné šance“.

Thomas Gordon

5 SHRNUÍ POZNATKŮ A VÝCHODISKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI

5.1 Komunikátor

Role komunikátora, prvního článku komunikačního řetězce, se do značné míry odvíjí od toho, jakým okruhem informací se zabývá, co je pro něj důvodem ke sdělení. Je nutné si uvědomit, že informační konjunktura ve všech sférách života (a komunikátor je mimo jiné i sociálně definovaným prvkem), může ohrozit kvalitu hlavního případu manažerského sdělování – rozhodnutí.

Požadavky, kladené na úroveň prvku komunikátora, směřují a budou stále více směřovat na jeho schopnost odlišení informací podstatných a nepodstatných, důležitých a nedůležitých, aktuálních a neaktuálních, potřebných a nepotřebných. Bude důležité, aby jejich výběrem byl schopen vytvořit uchopitelnou varietu možných řešení, která umožní rozhodnutí. Nebude-li toho schopen, nebude schopen ani rozhodnutí a bude docházet k stejnému efektu, jako kdyby neměl informace žádné.

V této souvislosti je vhodné připomenout kyberneticky definovanou informaci a informační potřebu. Z tohoto pohledu můžeme chápat informační potřebu jako potřebu systému chovat se s vyšší mírou určitosti. Každý objekt (člověk, skupina, systém) je vybaven potřebou být informován jako jinými potřebami, které jsou podmínkou jeho reprodukce. Protože reprodukce systému je dynamickým procesem, přinášejícím neustálou změnu, můžeme také za příčinu informační potřeby považovat proces vzniku a regenerace odchylek systémů od jejich hmotně-energetické dynamické rovnováhy.

Informace, přinášející entropický účinek u příjemce, přináší informační efekt. Podstatou komunikačního efektu, jako realizační formy informace, je to, že umožňuje vyrovnávat informační potenciály objektů, zmenšovat hmotně energetickou a informační nerovnováhu.

Podstatou a hlavním smyslem lidské komunikace, a to i ve formálně vytvořených organizačních systémech, je přizpůsobit obsah a množství informací (samozřejmě včetně formy) tomu, aby příjemce z nich měl co největší užitek.

5.2 Kódování

Ať už se uskutečňuje komunikace lidí v organizaci jakoukoliv formou, je pro ni typické používání znaků. Znaky neverbální komunikace svým použitím přinášejí větší shodu v jejich dešifracích na obou stranách komunikačního procesu. Verbální znaky takové kvality nedosahují.

Verbální komunikace v akustické ústní, písemné podobě, či v podobě elektronické je ale hlavní formou přenosu informací v organizaci. Ohrožení úspěšnosti komunikace z důvodu rozdílnosti chápání, byť předem dohodnutých verbálních znaků oběma

stranami komunikačního vztahu, je zde značné. A to i přesto, že komunikace v liniovém vztahu řízení, je založena na používání přesně definovaných termínů.

Osgoodův sémantický diferenciál objasňuje, proč i předem dohodnuté termíny jsou zúčastněnými stranami různě dekódovány. Použitý termín se nachází v pomyslném trojrozměrném prostoru, vymezeným osami: dobrý – špatný, silný – slabý, aktivní – pasivní.

Zdá se, že kódování řídicích sdělení musí být podřízeno kvalitě příjemce. Protože na jakémkoliv stupni řízení předává konkrétní řídicí pracovník informaci minimálně dvěma podřízeným (a to jen v případě nemístného a zřejmě ani nemyslitelného luxusu), je třeba již při kódování zabývat se otázkou, zda příjemci jsou ve svých funkcích homogenní, či zda se jedná o funkce rozdílné.

Homogenita příjemců umožňuje používat verbální znaky, patřící k jazykovým znakům expresivním, konkrétním a aktivním. Heterogenost na straně příjemců bude vyžadovat používání znaků patřících k opačným charakteristikám. Zdálo by se, že homogenní kolektiv příjemců řídicích informací je především na nižší úrovni řízení, konkrétně např. ve vztahu mistr – dělníci v pracovní četě. Zde je aktivita a expresivnost vyjadřování na místě.

Informace, probíhající na vyšších úrovních řízení, jsou vytvářeny a poskytovány s předpokladem vyšší samostatnosti, odbornosti a rozdílnosti funkcí příjemců. Možná však abstraktnost a pasivita používaných znaků řízení ztěžuje. Někdy obava o ztrátu odborné prestiže, demonstrace profesionality atd. vede manažery k tomu, že se vyhýbají konkrétním a expresivním pojmům. Snaha po individuálním prosazení může vést k tomu, že takový manažer nevyvíjí přílišnou snahu k tomu, aby příjemce jeho informací jim porozuměl stejně, jako on sám, který je odeslal. Spoléhání se na profesionalitu může někdy vyznívat velmi alibisticky.

Společnost, ve které forma stále více získává na úkor obsahu, přináší do odborného jazyka manažerů stále více barbarismů, termínů, které mají český ekvivalent a které dokonce v mnohých případech zdaleka nevystihují podstatu věci tak, jako český termín (Fiedler, 2000).

5.3 Komunikační kanály

Řídicí strukturu charakterizují její vertikální a horizontální rozměr. Výška je dána počtem stupňů řízení instalovaných proto, aby řídicí informace dorazila od vrcholového vedení k výkonným složkám. Horizontální rozměr ukazuje na rozsah řízených činností. Protože největší množství informací probíhá po vertikále, je prvotní snahou na této cestě umístit co nejmenší počet sériově zapojených prvků. Protože řídicí prvky se vyznačují určitou pravděpodobností chování ve zpracování a přenosu informace, je minimalizace jejich počtu cestou k snižování celkové neurčitosti informací na výstupu. Tento prvotní zájem ale vyžaduje, chceme-li zabezpečit řízení všech činností, aby se zvětšil průměrný horizontální rozměr řídicí struktury, tzv. průměrná řídicí kapacita.

Zvětší-li se na každém stupni řízení počet přímo podřízených prvků, přináší to větší nároky na úroveň poskytovaných informací co do jejich rozsahu i jejich individuální

specifiky. Cestou, jak odlehčit vertikálnímu komunikačnímu kanálu, je instalace komunikačních cest, vedoucích diagonálně, napříč základním dvěma dimenzím.

Diagonální komunikační kanály se vyznačují účelností svého vzniku, pružností přenosu informací a také někdy dočasností své existence. Instalace těchto komunikačních cest v rozhodující míře souvisí s úrovní delegovanosti v organizaci. Klesá-li počet příkazů a úkolování ve prospěch přenosu pravomocí, vznikají přirozené snahy delegovaných jedinců spojit se s jakýmkoliv jiným členem organizace, který mu pomůže splnit delegovaný úkol.

Úplné delegovanosti nelze dosáhnout, protože na každém řídicím stupni je část činností, které jsou nedelegovatelné. Ale hledání optimální delegace je cestou k trvalé perspektivě organizací. Tato budoucnost je podložena odborným a lidským rozvojem řídicích prvků, které delegaci převezmou. S tím souvisí i zvyšování míry jejich identifikace s organizací a pozitivní změny v jejich motivačním mechanismu.

Organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu. Cílem organizačního rozvoje je zabezpečit promyšlený přístup, který změní k lepšímu způsob, jakým lidé vykonávají svou práci a vzájemně se ovlivňují. Je důležité, aby rozvoj manažerů organizace byl v proporcionálním vztahu s rozvojem úrovně procesů, které v organizaci probíhají a úrovní spolupráce lidí v nich.

Je zřejmé, že úroveň lidských prvků organizačního systému se může stát významným faktorem pro vytvoření konkurenční výhody. Základní aspekt tvorby a chování každého organizačního systému, být připraven na změny a také je ve svém okolí aktivně ovlivňovat, s sebou nese nové požadavky na odbornou i lidskou kvalitu. Požadavky vysoké profesionality, ale zároveň větší univerzálnosti, vysoké adaptability i aktivního sebeprosazování, respektu i sebevědomí, zodpovědnosti i ochoty zdravého rizika, přinášejí i požadavky na kvalitu mezilidské komunikace v řídicím a pracovním procesu. Kvalita komunikace je tvořena úrovní komunikačních kanálů, hodnotou přenášené informace a také její objektivní potřebou.

5.4 Formy komunikace

Důležitým prvkem komunikace jsou formy sdělování. Každá z forem, nejčastěji používaných v realizaci různých manažerských funkcí, se vyznačuje určitými přednostmi i nedostatky. Klíčovou otázkou pro úspěšnost používání elektronické, písemné, osobní i jiných forem vzájemného přenosu řídicích informací je vhodnost použití daných sémiotických soustav pro konkrétní řídicí případ. U liniových řídicích pracovníků vstupuje do popředí schopnost komunikačních forem vytvořit dostatečnou kvalitu konečné trajektorie informačních vstupů pro konjunktivní rozhodování.

5.5 Zpracování informací

Kvalita řídicího rozhodování je závislá na kvalitě dostupných a přijatých informací. Množství informace samo o sobě tento vliv nemá, nedostatek informace může paralyzovat rozhodování stejně jako jejich přebytek, nabízející neuchopitelnou

variantu rozhodnutí. Které informace jsou nutné? Které informace jsou potřebné? Které informace jsou nepotřebné, zbytečné a nebo dokonce ohrožující možnost rozhodnout? Na tyto a podobné otázky budeme neustále nuceni odpovídat při respektování skutečnosti, že rozhodování liniových řídicích pracovníků má konjunktivní charakter.

Například v pozici vedoucího provozu nestačí pro uskutečnění zodpovědného rozhodnutí informace o technologické změně. Ta musí být doplněna informacemi o technické náročnosti, sociálních dopadech, kvalifikačních nárocích, právních aspektech, možná i o změně počasí. Kromě toho, pro vytvoření úplné informace, ukončení trajektorie informačních vstupů nerozhodne pouze druh a obsah sdělení, ale také forma jejich přenosu.

5.6 Kódováním a dekódováním sdělení

Manažerská komunikace, jako případ mezilidské komunikace, je uskutečňována prostřednictvím znaků. Je nutné proto předem počítat s určitým zjednodušením sdělování o předmětech našeho zájmu adresátům. Kromě verbálních a neverbálních znaků, běžně používaných v lidské komunikaci, v odborném prostředí hrají klíčovou roli předepsané termíny. Jednou z podmínek efektivní komunikace mezi specialisty, disponujícími znalostmi je, aby dokázali a byli ochotni nalézat terminologickou „čistotu“ ve své spolupráci.

5.7 Rozdíly mezi vnímáním a interpretací

Dohodnout se na používaných znacích ještě není problémem největším. Verbální komunikace, jako nejčastěji používaná forma sdělování, v sobě skrývá největší nebezpečí v rozdílnosti interpretace dohodnutých znaků, termínů. Tam, kde je vážné nebezpečí vzájemného nepochopení podstaty zakódované zprávy, informace, je nezbytný osobní kontakt účastníků komunikačního procesu a využití neverbálních prostředků. Zájem na kvalitě komunikace nemůže mít pouze vrcholový manažer, ale všichni zúčastnění. Řídit se principem **společné odpovědnosti** za komunikaci, je v podmínkách organizace nové kvality nezbytností. Důležitou roli zde hraje schopnost realizovat některé z obecných manažerských kompetencí, jako je přesvědčivost, asertivita, schopnost vcítění se, znalost osobních postojů aj (Fiedler,2000).

5.8 Resumé

Informace jsou nástrojem práce manažera. Aby mohly být poskytovány, musí mít svůj obsah, formu a musí být posílány vhodnými cestami k příjemci. Každá z manažerských funkcí musí tyto faktory sdělovaných informací respektovat. Zároveň je zřejmé, že každá manažerská funkce (rozhodování, kontrola, organizování apod.) vyžaduje „speciální nastavení“ kvality používaných informací. Hlavním smyslem komunikace je vzájemné obohacení obou komunikujících stran. Tomu je třeba přizpůsobit kvalitu všech prvků komunikace na všech článcích procesu komunikace, volit takový obsah a formy, které vyhovují jednotlivým manažerským funkcím.

Úspěšnost řídicí informace nekončí použitím vhodných znaků a komunikačních kanálů, ale končí mírou shody denotace u adresáta s chápáním smyslu informace autora sdělení.

5.9 Východiska

Rozvržení zkoumané problematiky do dílčích cílů, konstrukce dotazníkového šetření i formulace konkrétních otázek respondentům jsou výsledkem těchto zkušeností a inspirací:

1. Názory a reakce studentů kurzu MBA v rámci výuky předmětu „Komunikace v řízení“ (za více než deset let se kurzu zúčastnilo více než 100 studentů, vesměs manažerů firem).
2. Reakce a odpovědi řídicích pracovníků různých firem a podniků na otázky, položené jim v rámci vedení diplomových a bakalářských prací, které se zabývaly problematikou manažerské komunikace za posledních 20 let.
3. Osobní rozhovory s manažery firem Škoda Auto, Santander Costumer, ČSOB atd.

d

dŠŘ

dŠŘŠŘ

dŠŘŠŘŠŘ

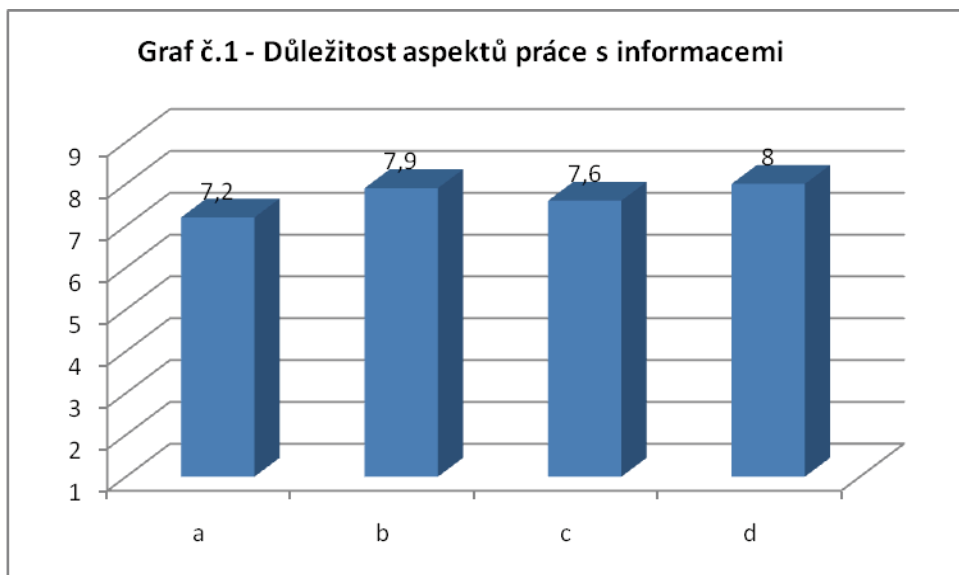
x... er

VB

ZB

NB

ĚB



☐

☐ ☐

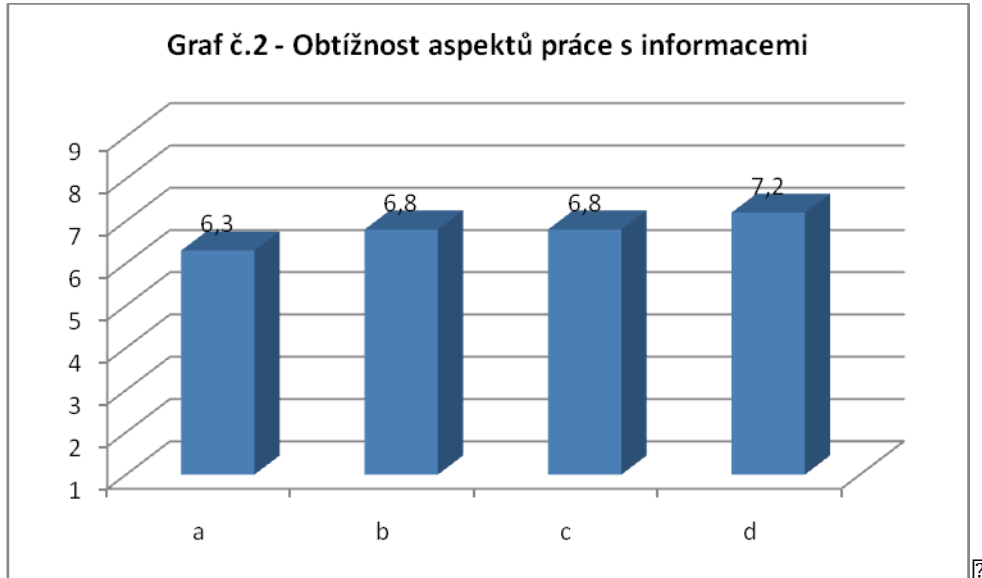
☐Ei DTLĚELs☐r E☐ ruN ☐TĚDTrgĚ. N ☐DhFA ĚVÁ☐LEÁgs2 ☐ĚŠ Āj ☐Ti s☐DTej ☐. ☐LKTÍU VNE.☐ ☐ VLvj Eh☐r č22. ☐Í Tr Lg☐h nEL. ☐DÍ CÍ Ge ☐ĚŠ Āj ☐Ti s☐ DVshe Ā☐ E☐hi TĚLTNEL. ☐LKTÍU VNE☐ U VLvj Eh☐shEĚL. ☐Í Tr Lg☐ ĀÁU ☐uZgíe ☐VLG 2. ☐ VLVMEU ELs☐DTr Vj e Ā☐VLEĀš Āj ☐gĀ. ☐ Vi DEFs☐ĀÁ☐LVĀEnEL. ☐☐EÁG 2. ☐Í EAVsG L. ☐Í Tni Vi ☐r VÍ VZCAsč ☐snL. ☐LEÁgs2. ☐e NEĀELTi s☐ r ☐lí ntíe ☐LV☐ TĚLTNEL. ☐ZčĀ ☐nĀ2sgLč ☐e ☐ĚŠ Āj ☐Ti s☐ruZgíe ☐LKTÍU VNE.☐☐ V☐ní FAĚg☐ i sVsG s☐NFci T☐sEi sTrí L. ☐ZčAV☐nĀ2sgLV☐ AVZí ☐ní rG Āti s☐U En☐Dh i Āe 2LTi s☐Í Ei DTLĚELs☐ ☐ F☐Í Tr L☐h.nEL. ☐V☐ TĚLTNEL. U ☐KVFstíe ☐e ☐Vi DEFse ☐ĚŠ Āj ☐Ti s☐DTej ☐. ☐LKTÍU VNE☐AnE☐ DTsrí ĚGLe ĀTr Te ☐ čDTscne ☐☐LEní rG Āti s☐DÍ TU gLLuN ☐

?

4... Ra... Zra... Pr... Dek... I T U...?

- VB k... P... k... u, ...?
- ZB e... fu... dil... kv... k... u, ...?
- NB t... CP... d... kd... kC
- EB t... t... dj... e... i...?

?



?

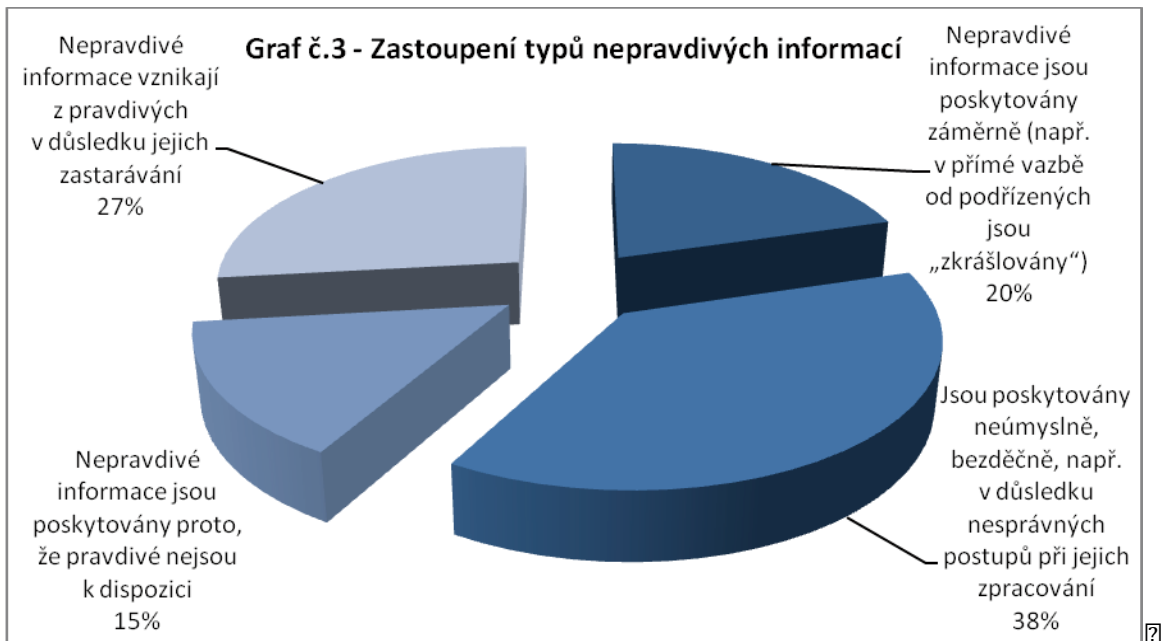
V... r... L... U... i... s... T... H... V... E... Z... s... j... L... T... i... s... C... U... i... s... C... E... i... D... T... L... E... E... L... s... C... V... i... D... E... F... s... D... T... e... j... G... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... L... V... V... D... í... r... L... U... U... i... s... g... V... F... c... P... B... V... V... L... V... j... E... h... sh... E... L... Í... r... Tr... L... g... n... E... L... ě... í... r... V... Á... D... Í... C... T... í... G... e... Z... s... j... L... T... i... s... C... ru... Z... g... í... e... V... L... G... 2... V... L... V... M... E... U... E... L... s... Z... s... j... L... T... i... s... C... L... V... A... n... E... L... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... E... i... D... T... L... E... E... L... s... h... s... g... N... s... T... ě... r... T... e... i... F... e... D... L... P... P... V... P... B... ě... í... r... V... Á... D... Í... C... T... í... G... e... Á... U... ě... Z... Í... V... L... u... U... V... i... D... E... F... s... U... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... V... F... A... ě... G... F... V... ě... Š... A... ě... G... T... i... s... C... V... F... A... ě... G... F... V... ě... Á... N... Z... s... j... L... T... i... s... C...

V... V... n... í... F... A... ě... g... T... ě... D... Tr... g... ě... Á... n... Á... Z... s... g... L... V... n... í... T... e... r... G... A... t... i... s... U... E... n... C... ě... Š... A... ě... G... T... i... s... V... V... n... í... Í... Tr... ě... r... Z... s... j... L... T... i... s... D... T... e... j... G... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... Z... T... e... T... Z... A... v... s... E... N... D... Í... T... Z... A... U... e... s... V... s... T... D... T... A... j... F... V... r... ě... F... V... n... e... Á... LE... Á... č... 22... I... T... ě... L... T... se... Z... EN... D... T... A... j... E... F... Z... s... j... L... T... i... s... C... D... í... N... E... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... U... A... n... Á... Z... s... g... L... V... n... í... r... G... A... t... i... s... U... E... n... C... L... í... Tr... L... ě... n... E... L... V... Z... s... j... L... T... i... s... C... E... Á... g... s... 2... T... ě... L... T... se... ě... n... í... r... G... A... t... i... s... C... A... ě... D... T... n... T... í... Tr... V... s... e... D... T... A... j... F... ě... ru... Z... g... í... e... D... T... s... h... E... Z... L... c... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... w... Š... ě... x... 66... B... n... í... r... G... A... t... i... s... A... n... ě... T... ě... L... T... s... G... V... F... T... ě... h... E... ě... L... g... i... G... L... T... e...

Č... h... C... D... í... N... E... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... U... C... D... V... s... h... F... L... E... Á... ě... Š... A... ě... G... g... Á... U... ě... M... D... E... F... s... U... E... A... U... C... L... Tr... V... s... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... L... E... D... T... s... h... E... Z... L... c... ě... n... V... r... í... ě... G... Á... N... ě... L... E... D... í... V... r... ě... G... c... Č... Ā... ě... h... E... s... ě... D... í... T... i... U... ě... ě... í... 2... L... í... n... T... í... V... L... V... p... e... S... L... T... i... s... n... V... i... s... T... e... D... E... L... D... h... D... V... ě... Š... L... E... D... í... V... r... ě... G... u... N... K... L... K... T... Í... U... V... N... E... F... s... e... í... u... U... C... i... E... U... e... i... .s... e... h... V... Z... u... r... V... s... T... r... ě... ě... r... c... D... í... N... E... r... E... á... s... E... ě... V... i... s... T... e... D... E... L... B...

- VB Pa, fukf... dní cikj ia... bou... e... ea... k... u, ...?
- ZB k... z, cmk... f... dní cikj ia... bou... e... ea... k... u, ...?
- NB k... bou... e... ea... f... dní cikj i... ou... di... z... bou... e... ev... k... ě... ndj... ě... n... od... P... ?
- EB .k... u, ... ě... ndj... P... n... i... ou... m... ?

?



VLVj Ehc DhG Lír VÁ 4q 7 nVi sTe DEL. LEDÍ Vr ĚG uN CLKTÍU VN DTi Fčs LesuN ní U gÍ Lg. EA č 22. DTĚ. A sr Th. LEDÍ Vr ĚG c CLKTÍU VNE DTi Fčs LesuN LE1U či Ag ú Č6 S7 . 7 Dh DVĚŠ Ě Ě Lír nTí š U VLVj EÍ š Ě Á Te ÁU i Ěg A Trí Lč CLKTÍU VNE LEDÍ Vr ĚG c DÍ Tš Ě E DÍ Vr ĚG c LEU g Ě Ě AN V es Th Ě Ě DTn OC 4 5 Š 7 Dh DVĚŠ DVsh CLKTÍU VNU i Vi sVÍ V Ai U .

?

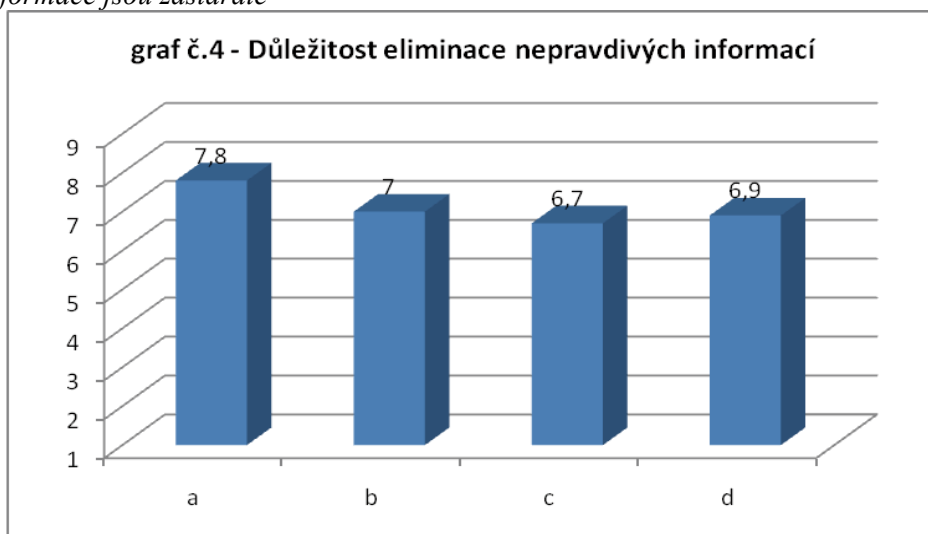
9... Ra ND 3 i Ě D ODI Panl vk 3 Ě Š DÚ H pr p Ml i Pl prá A P Ú D DIA IPI ů r PDi v ů Ě I ů e IPI v A MĚ

VB Pa, fukf dní cik ia k bou e e ea k du, ? ? ? ?

ZB k z, cmkf dní cik ia k bou e e ea k du, ? ? ? ?

NB k bou e e ea dní cik i du id z bou e e ev k ndj 1 7 mod P. ? ?

d) informace jsou zastaralé



?

5... ?Ti .A sEÁKLKTÍU VNO?ruU DTĚh.nELuU ĀVTEĚŠ Aĵ ĢTi sĚÍ rí sEĢTU eĀVZčZčAVĚ

VB d?nak?er?n?

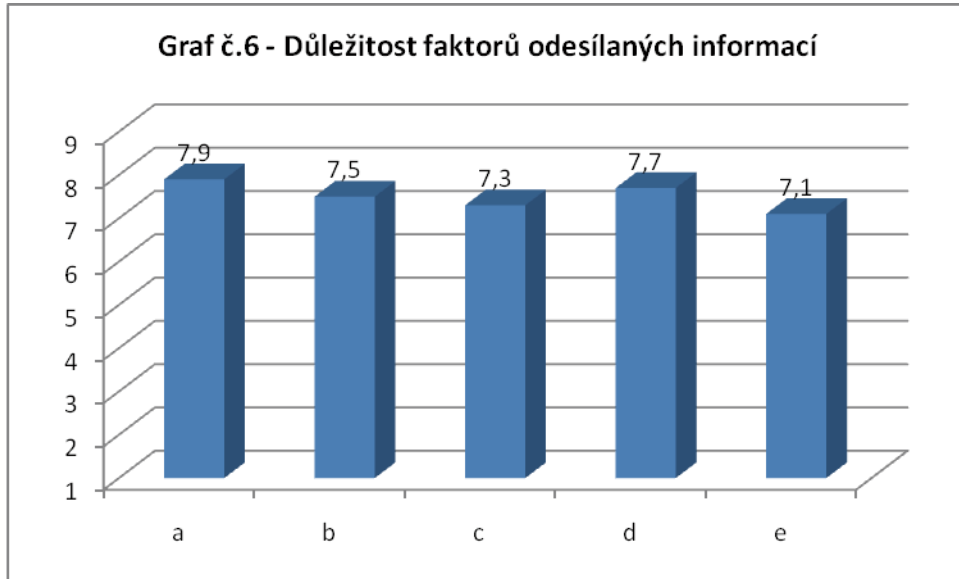
ZB zorka?

NB i?u, .kdrd? ě c?l?hka

ĚB eciedl?k?k?í Z?k?l?Ā? ?k?d? do?

EB ?dE?l?l?Ā? ?m?k?tuc? rĀt?

?



?

?

VLVj Eh?LV? 2EN ?Í Tr L. N ?h.nEL. ?r ?NEA?Tr cU ? TeZTíe ?Dh?Ā?Á?LEÁ?gs2. ?runLVU ? n?ru2E?er EĚELuN ?DTA?ĵ EF?KLKTÍU VNE?rpVl Ltí s?Ā?ÁI T?ĚEi A L. ?hEi sT?hĚE?U šj EU E? nÁi sĢ?nsVI ?ní r Ģ A?i s?U En?runLVU EU ?V?Í Tr L. ?h.nEL. ?FseÍ Te ?Ěi DTLĚELs?hVi sí r VÁ? fw⁴?Š ?h4?Š? ?q?S: B??sí nFč ?l DA.Ti s?KLKTÍU VNE?Ā?Á?EÍU ?LTAFM?Fc ?DhEi Ltí s?V? ÍEi DEFsTrí L. ?Dh.ÁEU NE?Dh?Ā?Á?KTÍU eAVN?čFVneÁ?ruU ?runLVU EU ?E?nsVI e ?Fh.Ě. NU ? 1Í Tr L. U ?reAU ?ĀVZTe ?LEZT?ĀVZTe ?ní r Ģ A?i s.?VÁU VruU ?hÁ?sgL. U ?DTĚEDhELuU ?DTU gÍ Lg? ?ALTe?U. ?Í Te ?ní r Ģ A?i s?Ā?Ā?TnĚ. ?Ā ?l í n?Tíe ?LVĚŠ Aĵ ĢTi s?rpVl Ltí s?ĤZĚÍj EL. ? KLKTÍU VNE?Dh.ÁEU NEU ?U En?EU VLVj Eí č ?r č22. ?Í Tr Lg?h.nEL. ?V?LĢ 2. ?fw⁴?Š ??94Ě : ??k?Š ? q?h9B??TĚLTsv?r VÍ ?pL.I T?FTEKNEl se ?ĚTí Vi e Á?e ?sti Tst?Vi DEFse ?l TĚLTsč ??k?Š ? 4q?Q7 ?

?

?

6... ?či .A sEÁCh.Ě.N ?LKÍU VNE? ruU ?DTĚh.nELuU ?LV? sEÁc?LG 2 ?ÍTrLCh.nEL. ?VA? i ?TnĚ.ATe ?Lí DA. ? ruN ?pLLTi s. ?ÁVTe ?ĚŠ ?j ?Ti s?Í rí sE?V2U ?Lí i ?EĚÁNU ? i N TDLTi sEU „?

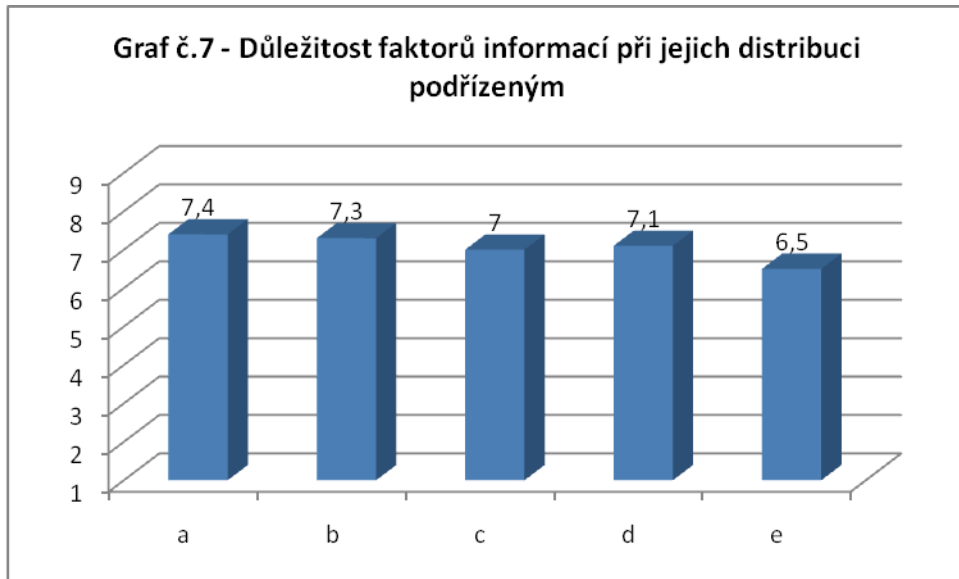
VB du ?kide?i ?P?Gkni. ?t ? ?dē?ei h? ?dkí u?i. P? ?f?k?

ZB Pedm?oi., ark?d, j k.í ?rk?u, j ?

NB ec?u?oi., ark?d, j k.í ?rk? ?ka?

ĚB P d?kdi.i ?arkv? ?dukv? dokni. ?d? P?kv d? ?Pi? j ?f?de?kv, j ?n? j

EB , di.ede?i ? ? dif? ?u, ?P?é?i ?



?EÁgs2. ?runLVU ?Zč?Í Ei DTLĚELsč ?Dh?Ě?EL?i N TDLTi sEU ?U VLvj EÍ V?Í Ei DEFsTr Vs? Dh.ÁEU NE? r?EÍ T? Lí ÍTNM ? LV? U .íe ?FTLFÍEs?VNE? i ĚgATrVLci T? TZi Vi e. ? ? ?scsT? I TĚLTNELc?DTA?j Fč?ĚTi Vi e.ÁEU .ÍV?r VÍ ?VZG? ?L.nFc?U .Íč ?í ? ?Š ?x4?S7 .? ?LVpLí ? ĚŠ ?j ?Ti s?E?VFc ?Dh? enTrí LV? TAZg?TDSU í A. ?FTU eLGFVpL. ?KÍU č. ?U gL. ?U VLvj EÍ V? nl TĚLTsGÍEí Alc ?TĚZTÍLc ?N TDLTi s?Dh.ÁEU NE?ELV? ?EN ?ÍTrL.N ?h.nEL. ? TĚLTNELV? i sEÁ.g?ní rG ATi s?hĚ?LEZčA/?DÍTFí ní LV.??i sVsL. ?DTA?j Fč?ÁTe ?eU .i sglč?LV? ÍVL? ? LEní rG ATi s?Vní rG ATi s?P?čFVneÁU .ÍLTe ?ní rG ATi s.?

?

S... DÍTNEi e 2FTU eLCVNE2Á Te 2DhEĚí rí Lč 2LKTÍU VNE... ĚĚi ĚgAří LT2Ásg2LgNF, 2Ě2 Ěš Ěj Gc 2i E2nVZur Vs2L.j E2er EĚELuU 2KVFstíč,, 22TFe Ě2VLT2ÁVTe 2Ěš Ěj GSti s2ÁU 2 DhG ene ÁsE,, 2

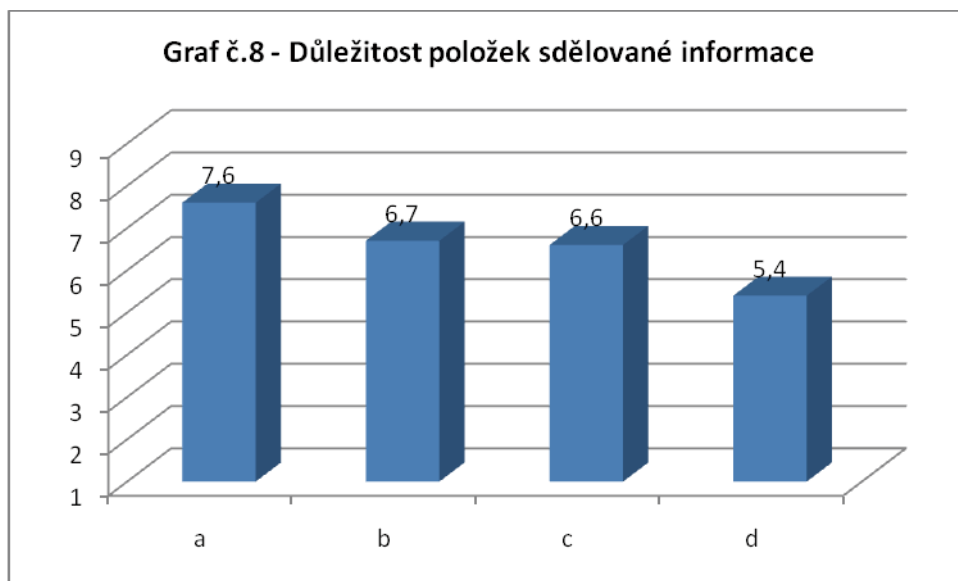
VB t2í 2i ao 2i 2d22d22fj2t 22

ZB odnidt2f 222222C2222ct22j t2 22

NB odnidt2f 222222haide. 222222 d222f22deakC222222 d 22f22de22j tV2

ĚB rev222222bdt2f C222222 d 222222de22j t2 22

2



2

VF2er í Ě. 2MVKp.S2A2E2r 2csT2TZAvi s2LKTÍU VN 2Ěgs2j E2Ěi DTLEĚELs2ru2E2er EĚELuU 2 Vší 2zesš U 2LKTÍU VNE2DhĚgAe Á2EAFu2unLVU .2ĚĚš Ěj GgÁ. 2Ě22VF2sí nFV2cU CtsNFí 2 DÍTZA2U 2ĚTi Vj EL. 2NF2LEÁgs2I T2i TeAĚe 2U En2VesTÍEU 2V2Dh.ÁEU NEU 2LKTÍU VNE2 r 2ĚELTsVN2i ĚgAEL. 22 .ÍV2r VÍVZC2sč 2r 2TĚLTNEL. 2Á2222š 2xňň7 .22EÁ.G 2. 2ÍTr Eř 2 eNEALTi s2r 2Lí ntíe 2LV2 TĚLTNEL. 2A2EDTnTÍ Tr Vs2e 2Mi DEFse 2 EZEDTÁs. 2Ěš Ěj GSti s2 i ĚgAEL. 2hV2FTI T2 E2DTr Vj e Á2r 2DTn2C2VesTÍV2 ĚgAEL. 222š 2Čx 29B22sí nFV2Ěš Ěj GSti s2 i EZEDTÁs. 2ĚTi Vi e Á2r 2Ei sTr í L. 2ní rG Aí s2DÍ TU gLLuN 2 TĚLTsč 2VŠ 2S2ĚČ. 2ĚVÍi TLš r 2 FTEKNELs22š 2qČS42 E2DTI čZe Á2LV2 DTĚL. 2 ÍVLC2 shEĚL. 2ní rG Aí s2222Ti sVSL.N 2 DTAj EF2EĚELÍ 22ní rG Aí s2AZTe .2

2

dŠŠŠF Nvl ÚDPá yDPI pkPěhDPá

: ... VFrunLVU LgēDTĚAēVZEI TēLí nTíeēTI ÍTj eÁFTU eLGFVpL. DÍTNEi LÍ i AEĚeÁN Vi DEFsč,,

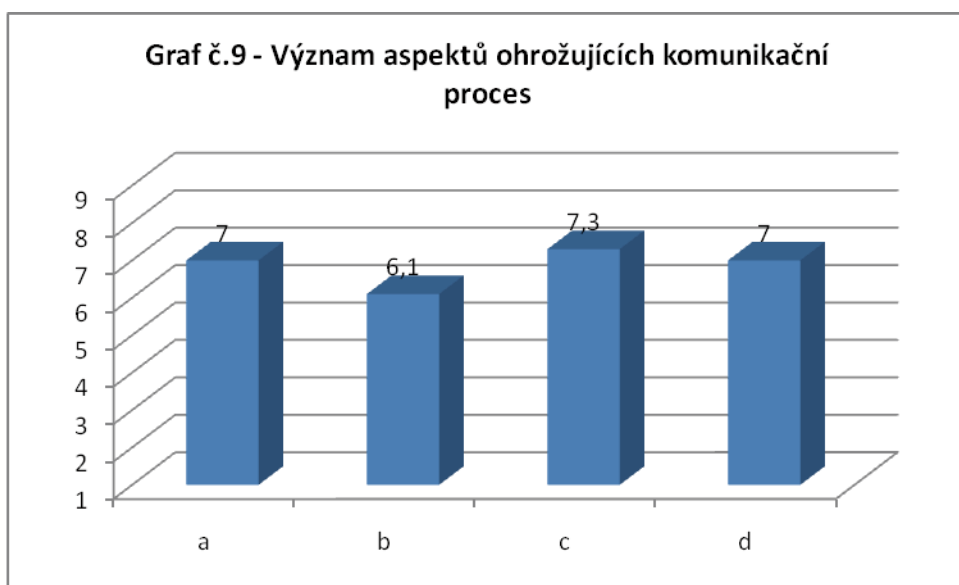
VB zudeyPí ždeakCífrakCōdj ě.i Cōuaeké 72u, ChV

ZB olkdnPouaecī d, j.k.í rrc, 7 7kar) 7čdefl7kC7e dkdni.Pohndj 7douec nfrakC

NB n dokni 777 ždeakCífrakC7 olC7 777čt d d d 7 ukdni 777d7 di 77n77tC 7 P77éē7i V

ĚB k777Po7rCudPChv7ki 7uou7 77777frakCā C7 77 7ni 7tkv7Pk7í c7hPkf77 ao7 7V7

?



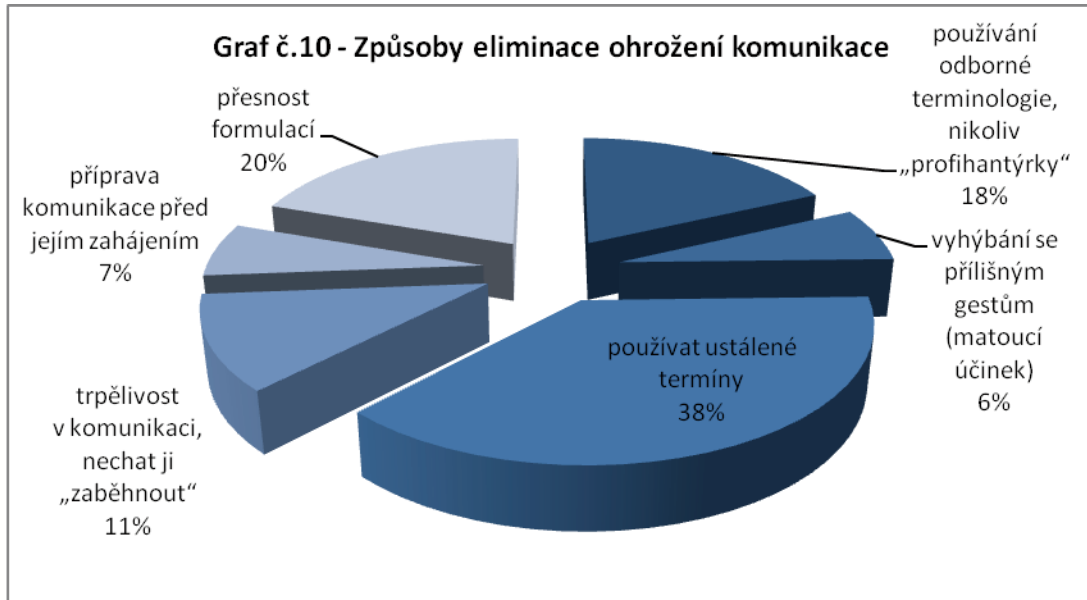
EÁgs2 LEZEnDEp. TI ÍTj EL. DhELTi e i ĚgAEL. i DVsheÁ ÍEi DTLĚELs r Tj Lc LEi N TDLTi s Dh.ÁEU NEĚĚFdeTrVs i ĚgAEL. VesTíš. TĚLTsv 7777 i E7 DTI čZeÁ r TĚLTNEL. ÍEi DTLĚELs 72EN 7ÍTrL. h nEL. FTÁEU 7čV77Š 7něq7. 77 TĚV7 LÍ nTíe ÍEi DTLĚELs 7LVDh p71ÍTrLgU 7h nEL. 7ÁĚĚTAj ELV7 TĚLTsTe 7w7Š 7Č56Š7 TĚLTNEL. runLVU e 7TI TsT7i DEFse 7DhELTi e LEDTĚAí í 7ní r G Aí s 7LV7ÍTrL 7h nEL. 77čDTscne 7T LEní r G Aí s 7DTsr ÍneÁ7svFc 7rui AEĚč 7 TĚLTNEL. 7LEZEnDEp. 7TnĚ. Ac 7CsEÍ DÍ EsVNE. 7AZTe 7j 7shEĚL. 7ní r G Aí s 7U En 7DÍ TU gLLuU 7čFVne Á7DhELTi 7DÍí r čFTU eLGFVpL. U 7FVLí ÁEU 7w7Š 745ā9 777Š 7č64B2

?

dŘŠŠŠ 2 I ÚH pĀIA IP M2 pi DRrs 1 Nvl ÚPáRI A kPIR M2

xq. 2VF2AE2DTĚAE22V2EI T2Lí nTíe2sVST2TI ÍTj EL. 2FTU eLGFVNE2EAU CLTr Vs, 22r Eá sE2 DÍTi. U. 2

2



2hEi 2 5q7 2 ÍEi DTLĚELsš 2 i E2 F scsT2 T sí nNE2 LERčÁ ĚhAT. 2 22 LEÁvi sgÁ2 erí ĚgLuU 2 U Tj LTi sEU 2ÁF2TU EnS2TI ÍTj EL. 2FTU eLGFVNE2DVsh. 2LesLTi s2DTej .rí L. 2TĚZTÍLc2 sEÍ U CLATME2DTej .rí L. 2ei sí AELuN 2sEÍ U .Lš 2V2DhEi LTi s2KTIU eAN. 22 VÍMLí A.g2ZčĀ 2 sVFc2erí ĚgLč2i DEFsč2Dh DÍVrč2FTU eLGFVNE2DhĚĚ2EAU 2nVI í ÁEL. U 2U .s2 FTU eLGFVNE2 sí DgAr Ti s2 V2 LEN Vs2 Á2 hVZgl L Tesů. 2 2r EĚELT2 ZčAT2 sVFc2 LEZENDEp. 2 DĀLTEN2 n2Dh. 2ZLuN 2U VsTeNN 2MEi sů. 2

2

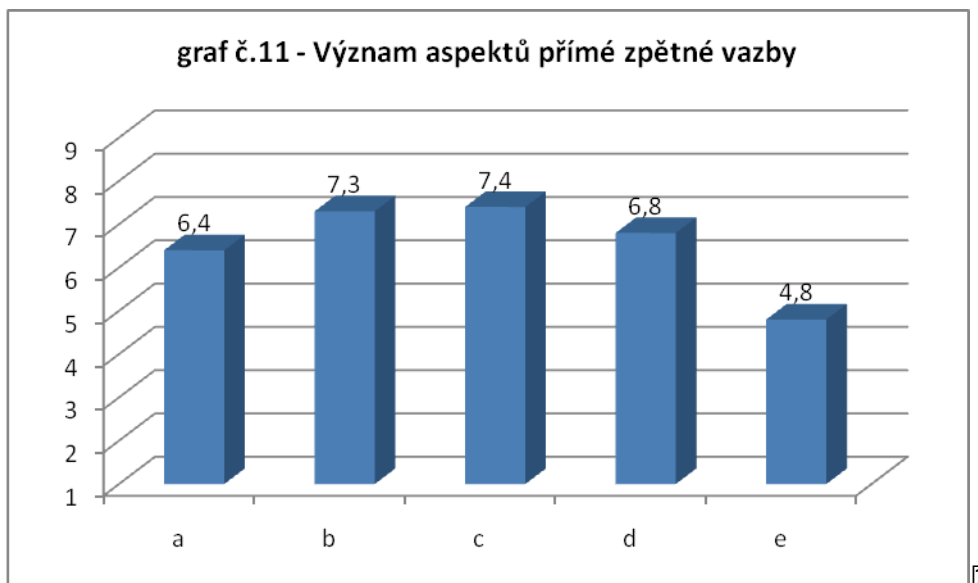
dŘŠŠŠ 2 P ÚyIv RI 1 yáDA MIPIL vA Múú yá eni hrPeú nZh2

Obsah informací

xx. 2h. U í 2nDgsLí 2r VnZV2Á2DÍT22í i 2Lí i sí TÁEU 2FTLSí TAĀ. 22VFu2Dh.LTi 2V2i 2VFuU 2 runLVU EU 2DÍT2í i 2U VÁ2LKTÍU VNE2 2L. 2Zi Vj ELc,, 2

- VB n2fjntC2. 2i 2v2f22ndj 22dla2í j 2222il 22 222 fk.i 2
- ZB .kno.uj tC2f 2ndP d2kj iC2i 2v2f22P, fk.i 2
- NB j, děyj tC2 .2ptni.i 22d222222dla2í j 2
- ĚB j, děyj tC2. 2budevni 2u2e2k22 2
- EB tndj 2hed22 2bud2bou2nČkČ2b2il 2kC2
- KB t.ké2l CkdnOIII' e2s i 222í é2

2



Význam aspektů přímé zpětné vazby byl měřen pomocí dotazníku, který obsahoval pět otázek (a-e). Nejvyšší význam byl přisouzen aspektu c (7,4), následně b (7,3) a d (6,8). Nejnižší význam byl přisouzen aspektu e (4,8). Aspekt a získal hodnotu 6,4.

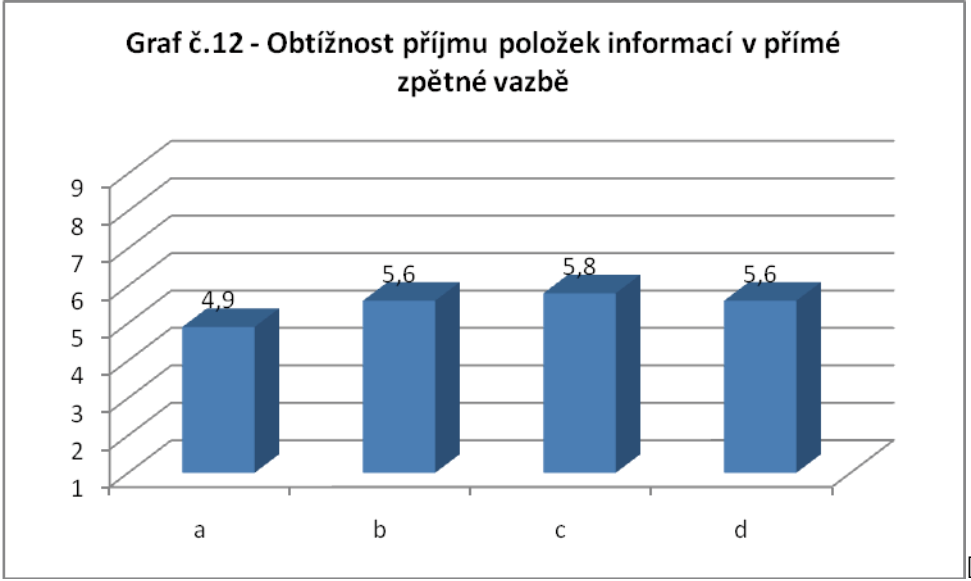
Výsledky dotazníku jsou shrnuty v tabulce níže. Nejvyšší význam byl přisouzen aspektu c (7,4), následně b (7,3) a d (6,8). Nejnižší význam byl přisouzen aspektu e (4,8). Aspekt a získal hodnotu 6,4.

Zrání pro vaši budoucnost: MDA II - EÚ a EÚ - DP 1 - Místní akční skupiny

x4. Účastníci projektu MDA II - EÚ a EÚ - DP 1 - Místní akční skupiny (MÁS) jsou v současnosti v prvním roce realizace projektu. V rámci projektu jsou realizovány různé aktivity, které mají za cíl zlepšit životní podmínky obyvatel v obcích zúčastněných v projektu.

VB e d d do k C k r k r f r k C k r j j r d e k v, j j r d k d k C k r
 id v
 ZB e c i e d l k C k r n j j j r d e k v, j j r d k d k C k r
 NB e j u k j i C k r n j j r f r k C k r d r d e v d r d j j r e j f f
 ĚB e d k j k C k r d l C k r k e r j j r d e k v, C k r d e f f
 EB t k a k r C k r e s i z o u d n C,

?



?

Účastníci projektu MDA II - EÚ a EÚ - DP 1 - Místní akční skupiny (MÁS) jsou v současnosti v prvním roce realizace projektu. V rámci projektu jsou realizovány různé aktivity, které mají za cíl zlepšit životní podmínky obyvatel v obcích zúčastněných v projektu. V rámci projektu jsou realizovány různé aktivity, které mají za cíl zlepšit životní podmínky obyvatel v obcích zúčastněných v projektu. V rámci projektu jsou realizovány různé aktivity, které mají za cíl zlepšit životní podmínky obyvatel v obcích zúčastněných v projektu.

Účastníci projektu MDA II - EÚ a EÚ - DP 1 - Místní akční skupiny (MÁS) jsou v současnosti v prvním roce realizace projektu. V rámci projektu jsou realizovány různé aktivity, které mají za cíl zlepšit životní podmínky obyvatel v obcích zúčastněných v projektu.

?

1. *Informace jsou zdrojem jejich práce, zabývají se jejich vyhledáváním, tříděním, hodnocením, výběrem a použitím.*
2. *Manažeři se nacházejí v pozici autorů sdělení, zabývají se formulací sdělení, vhodností formy sdělení i vhodnou konkretizací s ohledem na příjemce, její terminologickou náplní aj.*
3. *Manažeři zabezpečující přenos sdělení k příjemci.*
4. *Manažeři jako příjemci informací od svých podřízených v přímé zpětné vazbě – hodnotící obsah sdělení, jeho kvalitu, srozumitelnost a formu.*

ad 1) Informace jsou zdrojem práce manažerů

Respondentům v této části výzkumu byly předloženy 4 problémové okruhy otázek, rozdělených do 16 variant odpovědí.

Soulad názoru manažerů na důležitost aspektů práce s informacemi nebyl mezi jednotlivými úrovněmi řízení ve většině zkoumaných faktorů nalezen. Na prvním místě důležitosti u manažerů vyšší úrovně řízení je umístěna položka c) – důležitost zhodnocení vybrané informace. Důležitost tohoto aspektu charakterizuje VAP 8,4 bodu. U manažerů střední a nižší úrovně řízení obsazuje tato položka 3.-4., resp. 4. pořadí důležitosti bodovou hodnotou VAP 7,4 a 7,1 bodu. Zástupci managementu střední úrovně přisuzují největší důležitost položce b) – výběr potřebné informace, manažeři nižší úrovně řízení považují za nejdůležitější informaci nalézt. Celý soubor respondentů dává největší důležitost tomu, jak bude přijatá informace zhodnocena. Hodnota váženého aritmetického průměru (VAP = 8,0) je podepřena i nízkou mírou variability v hodnocení – $V = 11,53\%$.

Nejobtížnějším úkolem v práci s informacemi v této oblasti je pro manažery vyšší úrovně řízení použití informace – VAP 7,1 bodu. Zástupci středního managementu nejobtížnější práci spatřují ve výběru potřebné informace (VAP 8,1), nižší management vidí největší problém opět v nalezení informace.

K zajímavým zjištěním dochází, porovnáme-li váhu důležitosti a obtížnosti hodnocených aspektů na jednotlivých úrovních řízení. Respondenti středního managementu přidělují 1. pořadí důležitosti i obtížnosti výběru potřebné informace a to se stejnou hodnotou VAP 8,1. Variační koeficient u této položky se pohybuje na úrovni 10 %.

Shodné je také umístění položky nalezení informace jak z hlediska její důležitosti, tak i z hlediska obtížnosti na 4. místo (VAP 7,1 – 4,2). Rozdílem mezi důležitostí a obtížností jsou však téměř 3 body hodnocení. Shodně, na první místo důležitosti i obtížnosti umístili respondenti z nižší úrovně řízení položku a) – nalezení informace s hodnotou VAP 8,1, resp. 6,5 bodu.

Odpovědi celého souboru respondentů ukazují, že nalezení informace považují za nejméně důležité i za nejméně obtížnou součást práce manažera s informačními zdroji. Můžeme však zde zjistit různou variabilitu v hodnocení. Hodnocení důležitosti je provázáno variabilitou $V = 16,2\%$, variační koeficient při hodnocení obtížnosti se již pohybuje na hranici variability 32%. Důležitost výběru potřebné informace se ukazuje závažnějším aspektem než obtížnost jejího výběru. Značnou shodou v názoru na důležitost a obtížnost lze vidět u aspektu hodnocení informace. Shoda je vyjádřena i v hodnotě VAP této položky u důležitosti a obtížnosti a také mírou závislosti mezi

řídícími úrovněmi a hodnocením. Svědčí o tom $\chi^2 = 17,74$ v oblasti důležitosti a $\chi^2 = 17,53$ na straně obtížnosti.

V oblasti informací nepravdivých přiznávají respondenti poměrně vysoké zastoupení nepravdivých informací, poskytnutých záměrně. Jde o více než 20% ze všech mylných informací. Každá pátá nepravdivá informace má původ v záměrné snaze jejich autorů manipulovat v komunikačním vztahu. Je proto logickým vyústěním tohoto stavu skutečnost, že manažeři největší důležitost v oblasti eliminace nepravdivých informací dávají právě těmto. Shoda v názoru na tento problém mezi manažery všech úrovní řízení je potvrzena výsledky statistického testování, potvrzující nezávislost mezi proměnnými ($\chi^2 = 8,31$). Hodnocení tohoto aspektu v rámci celého souboru respondentů je charakterizováno kromě vysokého průměru (VAP = 7,8) také nízkou úrovní variability (V = 15,5%).

ad 2) Manažeři v pozici autorů sdělení

Respondenti v této části zkoumání informační role manažerů byli požádáni o jejich reakce na 3 problémové okruhy otázek, diferencovaných do 14 možných variant odpovědí.

Nejdůležitějším aspektem vysílání informace svým podřízeným je pro manažery její včasnost, s výjimkou manažerů nižší úrovně řízení, kteří upřednostňují úplnost sdělované informace a její srozumitelnost pro příjemce. Management vyšší úrovně hodnotí význam včasnosti odeslání informace vysokou hodnotou VAP – 8,3 bodu s úrovní variability V = 14,14%.

K zajímavé skutečnosti dochází při porovnání přidělovaného významu aspektům této problémové oblasti u prvních tří (včasnost odeslání informace, její úplnost, terminologická přesnost) a posledního aspektu, času obdržení informace příjemcem. U prvních tří klesá význam hodnocení aspektu s klesající úrovní řízení. U položky a) lze vidět klesající hodnocení – 8,7 – 8,2 – 7,2 bodu. Varianta b) přináší sestupnou tendenci 8,3 – 8,0 – 7,8 bodu. Hodnocení významu terminologické přesnosti, velmi vyrovnané mezi úrovněmi řízení, vykazuje tendenci 7,4 – 7,3 – 7,2 bodu. Položka srozumitelnosti pro příjemce vykazuje nejvyšší hodnocení u managementu vyšší úrovně – VAP 8,3 a nejnižší u managementu střední úrovně. U položky, týkající se důležitosti včasnosti obdržení informace příjemcem však roste její význam s klesající úrovní řízení. Respondenti z řad manažerů vyšší úrovně přidělují tomuto aspektu význam ve váženém aritmetické průměru hodnoty 6,7, manažeři nižší úrovně řízení dávají hodnotu 7,7 bodu. Porovnáme-li význam, který vrcholový management dává aspektu včasnosti odeslání informace a aspektu včasnosti obdržení této informace podřízeným, jde o rozdíl 2 bodů významnosti.

Manažeři často odesílají svá sdělení podřízeným informačními cestami, mající podobu paralelních rozvodných vazeb. Takovými cestami procházejí manažerské informace, u kterých je nutné, mají-li přinést adresátům určitou informační hodnotu, respektovat již při jejich formulacích možné rozdíly v požadavcích příjemců. Důležitost tohoto aspektu vytváření informace byla v odpovědích respondentů hodnotou VAP – 7,4 a jeho umístěním na 1. místě významu. Na dalších místech můžeme nalézt aspekt volby optimální komunikační formy a (u manažerů vyšší úrovně na 1. místě důležitosti s VAP – 8,1 bodu) umění manažera zhodnotit reálné odborné schopnosti podřízeného ve vztahu ke sdělovanému obsahu.

Respondenti si uvědomují, že manažerské sdělení v sobě obsahuje, vedle předmětu řízení, také další informace o komunikačním vztahu. Nejdůležitější je, dle vyjádření respondentů na všech úrovních řízení, možnost vyjádřit, jak je třeba chápat to, co je sdělováno.

ad 3) Zabezpečení přenosu sdělení

Respondenti v této části výzkumu posuzovali 4 varianty odpovědí v rámci 1 otázky.

V oblasti péče o přenos manažerské informace respondenti spatřují největší možné ohrožení v neschopnosti dekodování obdržené informace podřízenými. Vidíme zde shodu v názorech manažerů na vyšší a střední úrovni řízení, manažeři spatřují největší ohrožení distribuce informace v nesprávném zakódování sdělení jejich autory. Vzhledem k jejich pozici v managementu a charakteru jimi vysílaných informací, vidí problém s jejich dekodováním až na dalším místě v pořadí důležitosti.

Důležitým zjištěním se zdá být skutečnost, že respondenti spatřují větší nebezpečí pro přenos informace v absenci odborných schopností příjemců než v otázkách sémantiky, v možnosti rozdílné interpretace sdělení. A to i přesto, že variabilita názorů na význam nebezpečí, plynoucí z rozdílné interpretace, je přes 20%.

U položek, týkajících se dekodování sdělení u příjemce a interpretace sdělení byla, na základě statistického testování, nalezena nezávislost mezi proměnnými ($\chi^2 = 3,67$, $\chi^2 = 1,15$).

ad 4) Manažeři v pozici příjemců informace v přímé zpětné vazbě

Problémový okruh přijímání informace od svých podřízených nabízel respondentům 3 otázky, rozdělených do 17 variant odpovědí.

Z hlediska obsahu informací, které zpětná vazba přináší, je pro manažery nejdůležitější ta, která jim umožňuje zjistit, co je v nepořádku. V tomto názoru se shodují manažeři vyšší a nižší úrovně řízení, zástupci středního managementu mírně upřednostňují informace, které je inspirují ke změně. Přesto shoda názoru napříč úrovněmi managementu existuje, nebyla prokázána závislost mezi proměnnými ($\chi^2 = 3,62$).

Význam zpětné vazby, spočívající v tom, že se bude důvodem k represivním opatřením dosáhl nejnižší bodové hodnoty (VAP – 4,8), přestože mírná závislost hodnocení a úrovně řízení byla prokázána ($\chi^2 = 23,38$, $C = 0,123$).

Z hlediska obtížnosti příjmu a zpracování informací od podřízených, dávají manažeři na 1. místo v pořadí problém shrnutí dílčích informací do celkového obrazu o stavu věci. Toto je zřejmě nejvýznamnější problém, vyplývající z postavení manažera na konci paralelních svodných vazeb.

2.-3.místo důležitosti zaujímají shodně aspekt vytvoření si úsudku o sdělovaném obsahu a jeho hodnocení a také prozaický faktor – donucení podřízených, aby dodrželi stanovený termín odpovědi (tento faktor patří, dle managementu střední úrovně, na 1. místo).

Statistické testování přineslo zjištění, že u všech posuzovaných aspektů této oblasti lze vyloučit hypotézu o nezávislosti proměnných. U varianty a), týkající se problému pochopení sdělení podřízených jsou hodnoty závislosti $\chi^2 = 30,98$, $C = 0,395$.

Respondenti v rámci třetí části tohoto problémového okruhu vyjadřovali své názory na to, jaká by měla být kvalita přímé zpětné vazby. Nejvyšší kvalitu zpětné vazby spatřují v tom, že informace, v ní obsažené, jsou podložené a relevantní. Manažeři vyšší a střední úrovně řízení dávají na první místo faktor její srozumitelnosti a management nižší úrovně považuje za nejdůležitější, aby zpětná vazba nebyla filtrována. Tato skutečnost je příčinou nalezení střední síly závislosti mezi proměnnými, hodnocením faktoru a zastávanou úrovní řízení u respondentů ($\chi^2 = 32,90$, $C = 0,407$).

Skutečnost, že by přímá zpětná vazba měla být poskytována bez obranných tendencí, považuje management za nejméně významnou okolnost. U tohoto faktoru lze zjistit slabou závislost mezi proměnnými ($\chi^2 = 15,44$, $C = 0,292$).

Nejsilnější vliv příslušnosti respondentů k úrovni řízení na hodnocení byl zjištěn u aspektu určitosti informace a aspektu popisnosti (nikoliv tendenci k soudům). Statistické testování přineslo hodnoty ($\chi^2 = 49,91$, resp. 51,18), z nichž lze určit střední sílu závislosti ($C = 0,481$, resp. 0,485).

6.1.1.7 Shrnutí poznatků

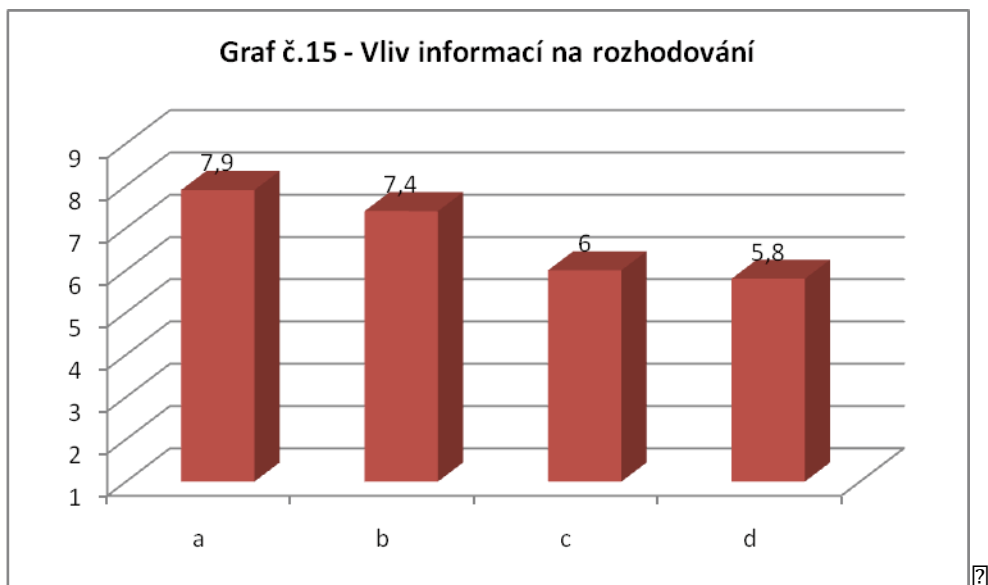
- ⇒ Za nejdůležitější faktory, ovlivňující informační roli manažera respondenti považují **důležitost použití informace**, po jejím předchozím výběru a zhodnocení. Za velmi důležité je také považována schopnost manažera **odhalit záměrně poskytnutou nepravdivou informaci**. Zajímavým zjištěním je skutečnost, že respondenti uvádějí více než dvacet procent případů tohoto typu nepravdivé informace.
- ⇒ Vysokou bodovou hodnotu dosahuje **faktor včasnosti poskytnutí informace**. Velmi zajímavé zjištění přináší porovnání hodnocení významu tohoto faktoru a faktoru včasnosti obdržení informace u příjemce. Zatímco u respondentů vyššího managementu vidíme značný rozdíl v hodnotě VAP ve prospěch včasnosti odeslání informace (8,7 resp. 6,7), respondenti nižšího managementu přidělují vyšší hodnotu faktoru včasnosti doručení sdělení příjemci než faktoru včasnosti jeho odeslání.
- ⇒ Respondenti přikládají velkou důležitost tomu, aby sdělovaná informace ve svém obsahu zahrnovala i aspekt, **jak chápat to, co je sdělováno**.
- ⇒ Největší nebezpečí ohrožení v procesu distribuce informace spatřují manažeři v možné **neschopnosti dekódování sdělení příjemcem**. Nebezpečí přenosu, plynoucí z rozdílnosti interpretace sdělení příjemcem dosahuje nižších hodnot (i když manažeři střední úrovně řízení oba zmiňované faktory umísťují na stejnou úroveň). Z toho plyne důležité zjištění, že **větší nebezpečí pro distribuci informací spatřují manažeři v oblasti odborných schopností adresátů, než v problémech sémantických**.
- ⇒ Manažeři přenášejí svoje informace v paralelních rozvodných vazbách, často s požadavkem příjemců na konkrétní obsah i formu. Důležitým prvkem komunikace, ovlivňujícím chování manažerů je **nutnost orientovat se v rozdílnosti požadavků příjemců na míru konkretizace sdělení**.

- ⇒ Respondenti přidělují vyšší bodové hodnoty významu faktorům důležitosti v práci s informacemi, než jejich obtížnosti. Rozdíl činí v průměru 0,9 bodu v hodnocení váženým aritmetickým průměrem. Nejnižší bodové hodnocení obdržel faktor obtížnosti nalezení informace.
- ⇒ Za největší přínos informací, obsažených v přímé zpětné vazbě respondenti považují skutečnost, že jim **umožňují zjistit, co je v nepořádku, že přinášejí inspiraci k rozhodnutí o změnách** a že jsou ve svém obsahu **podložené a relevantní**. Zároveň potřebují, aby přímá zpětná vazba měla takovou kvalitu, která jim, v roli příjemců informací z paralelních svodných vazeb, umožní **shrnout dílčí sdělení do celkového obrazu o stavu věcí**.
- ⇒ V oblasti zkoumání vlivu prvků komunikace na formování informační manažerské role reagovali respondenti ve svých odpovědích na 46 faktorů. Statistické testování odhalilo, že pouze u osmi z nich **existuje nezávislost** mezi úrovní řízení, kterou respondenti zastávají a významem hodnocení faktorů. Jedná se o následující: **důležitost použití informace, důležitost eliminace záměrně poskytnutých nepravdivých informací, důležitost eliminace zastaralých informací, nutnost zohledňování odborných schopností podřízených ve vztahu ke sdělovanému obsahu, uvažovat o možné neschopnosti příjemce informace dekódovat sdělení, počítat s nebezpečím, plynoucím z rozdílné interpretace sdělení příjemcem, důležitost kvality přímé zpětné vazby, která umožní zjistit nepořádek a která je aktuální**.

Výpočet variačního koeficientu ukazuje u 37 aspektů míru variability menší než 30%, z toho 9 hodnocených aspektů informací variabilitu do 15%.

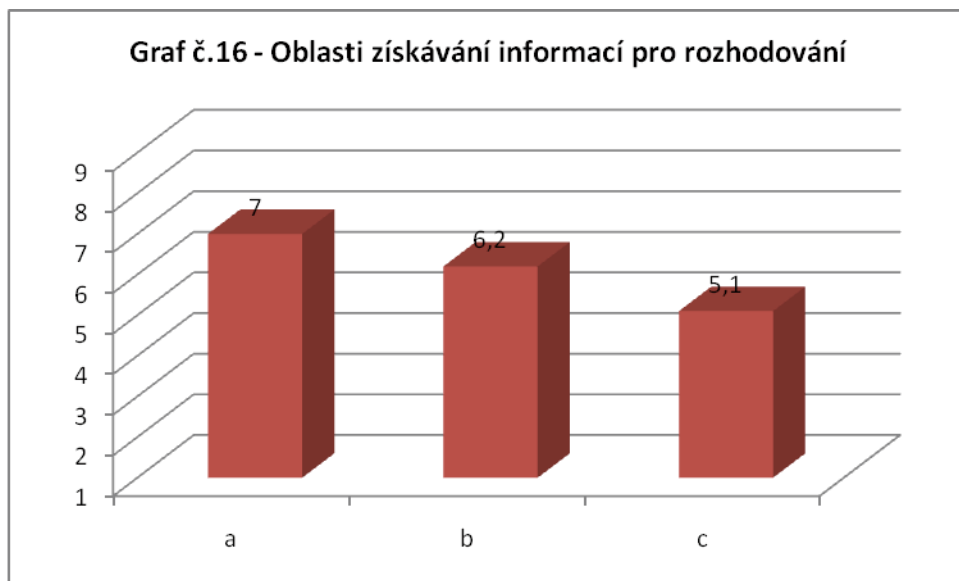
U 38 faktorů byla nalezena závislost mezi proměnnými. K největšímu ovlivnění hodnocení faktorů příslušností respondentů k úrovni řízení došlo v těchto případech:

- **význam včasnosti odeslání informace** ($\chi^2 = 52,18$, $C = 0,489$)
- **důležitost přímé zpětné vazby spočívající v tom, že je popisná a nenese známky soudu** ($\chi^2 = 51,18$, $C = 0,485$)
- **obtížnost výběru informace** ($\chi^2 = 48,91$, $C = 0,477$)
- **přímá zpětná vazba není všeobecná, ale je určitá** ($\chi^2 = 46,91$, $C = 0,469$)
- **důležitost času obdržení informace příjemcem** ($\chi^2 = 42,99$, $C = 0,454$)
- **skutečnost, že informace v přímé zpětné vazbě nejsou filtrovány z důvodů respektu k nadřízenému příjemci** ($\chi^2 = 39,89$, $C = 0,440$)



Z výše uvedených možností přisuzují manažeři největší význam věrohodnosti informačního zdroje. VAP dosahuje hodnoty 7,9 bodu a zároveň zde existuje nízká míra variability v použití hodnot významu respondenty ($V=13,15\%$). Manažeři vyšší úrovně řízení dokonce přidělili tomuto aspektu 8,2 bodu VAP. U tohoto faktoru nebyla zjištěna závislost mezi významem a úrovní řízení ($\chi^2 = 4,73$). Ostatní položky vykazují slabou závislost, nejvyšší lze spatřit u aspektu okolností, za kterých byla informace získána ($\chi^2 = 27,77$, $C = 0,379$).

- x5.Kvalita manažerova rozhodnutí je podmíněna úplností informací, které bude mít k dispozici. Jak zabezpečujete, aby Vaše rozhodnutí zohledňovali aspekty ekonomické, sociální, právní apod.? Jaký význam mají níže uvedené zdroje?
 VB kdu, ...
 ZB nij ,
 NB ecj ě.i ...
 ĚB tkv děkni.017 e s i v



Největší hodnoty dosahuje význam informací od spolupracovníků, VAP = 7,0 bodu. Nejnižší význam tomuto faktoru přidělují manažeři střední úrovně řízení, nejvyšší význam přidělili tomuto faktoru manažeři vyšší úrovně řízení. Vážený aritmetický průměr vykazuje značný rozdíl (6,0 bodu – 8,3 bodu). Test závislosti odhaluje střední až silnou závislost mezi proměnnými ($\chi^2 = 70,50$, $C = 0,546$). Ostatní položky závislost neprokazují. Nejmenší shodu v názoru na význam prokázali respondenti u aspektu využití služeb specializovaných agentur ($V = 50,88\%$).

dřřř ř s DÚH přč pkř ři řl řPII vA Mř

x6. Stává se Vám, že na některé položky z komplexu informací, které ještě nemáte k dispozici, neberete ohled a rozhodnete, protože další odklad rozhodnutí by ohrozil jeho samotný smysl? Vyberte jednu variant.

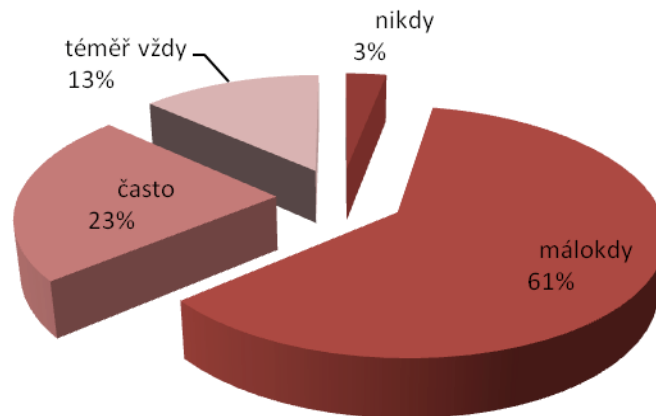
VB k.í řčř

ZB, arří řčř

NB rřřidř

ĚB iv, flřřřčř

Graf č.17 - Důležitost času a úplnosti informací



Téměř 7% respondentů střední úrovně řízení se nikdy nerozhodují za výše uvedených podmínek. Toto manažeri vyšší a nižší úrovně nepřiznávají, dokonce celá čtvrtina manažerů vyšší úrovně řízení se za těchto podmínek rozhoduje téměř vždy. V celkovém souboru tato varianta zaujímá podíl 13,3%. Statistickým testováním byla zjištěna střední až silná závislost ($\chi^2 = 64,53$, $C = 0,530$). Více než 60% z celkového souboru respondentů se za takovýchto podmínek rozhoduje málokdy. Téměř vždy se za takovýchto podmínek rozhoduje 25% manažerů vyšší úrovně řízení.

dřš š ěl ěa ěru ěl ěl nN ěl ũaPá

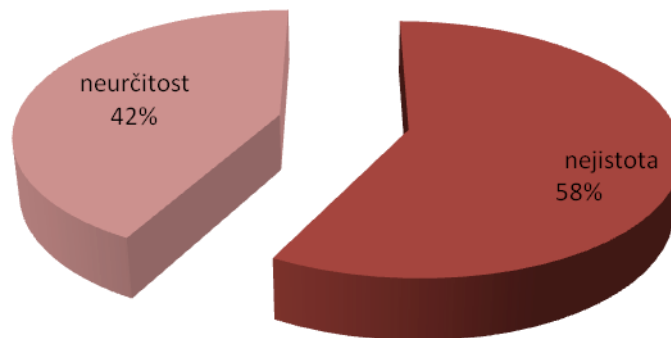
xS.S jakými podmínkami pro rozhodování se ve své praxi setkáváte? Jak často rozhodujete v podmínkách nejistoty (jsou známy možnosti řešení z minulých případů) a jak často v podmínkách neurčitosti, kdy se jedná o svého druhu nový, unikátní problém? Uveďte v zastoupení obou alternativ v %.

VB k ět ni di

ZB k ěj ur. i dni

?

Graf č.18 - podmínky pro rozhodování



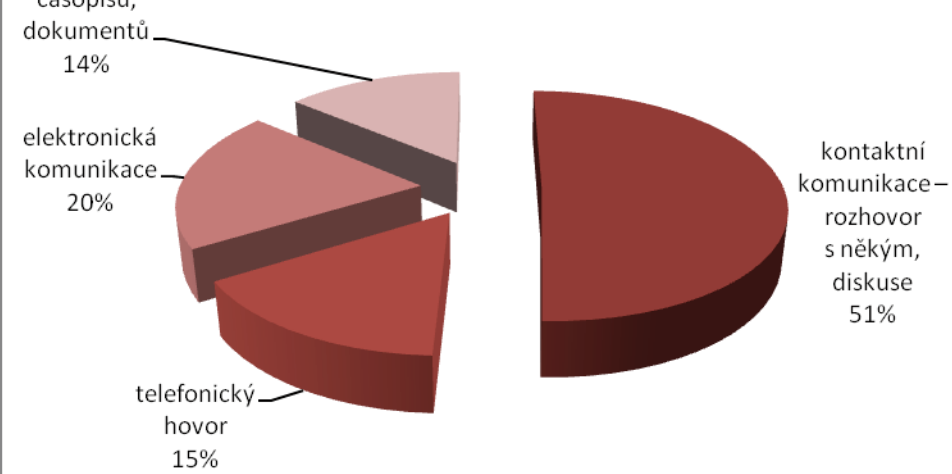
U manažerů vyšší úrovně řízení je zastoupení podmínek, za jakých se rozhodují téměř vyrovnané. U celého souboru respondentů již převládá alternativa nejistoty – 57,8%. Testování odhalilo velmi slabou závislost mezi proměnnými.

dřš š ž i spl ZápRauPÁRI PDCPeIPII vA MÚ vl vl nN ĚPkrá

x: „Prostřednictvím jaké komunikace získáváte většinou tu konečnou informaci, která zásadním způsobem ovlivní Vaše rozhodnutí? Uved'te, prosím, zastoupení uvedených možností.“

VB dndk Cíí akCZdP dedukfíé, Zínij n
 ZB i rnk. í é ded
 NB v í iudk. í a í d, j k. í
 ĚB nij j, ni u ij uc Z do.nh Z d í j, k i h

Graf č.19 - Kompletizace trajektorie informací k rozhodnutí

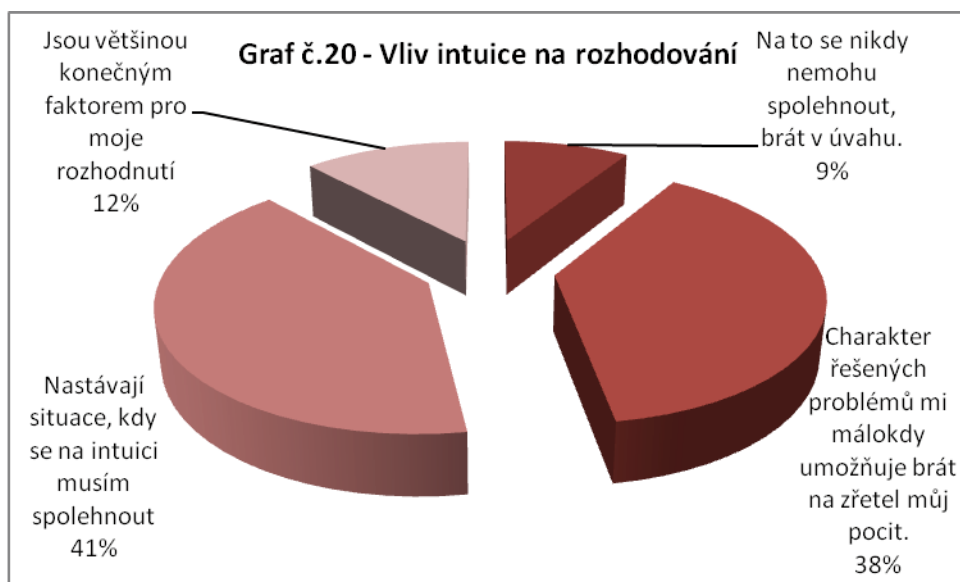


Osobní setkání je téměř v 51% případů alternativou pro kompletizaci informací manažera pro jeho rozhodnutí. Téměř 20% připadá na elektronickou komunikaci. Nejvyšší zastoupení elektronické komunikace vykazují odpovědi manažerů nižší úrovně řízení (22,2% oproti manažerům střední úrovně řízení – 14,1%). Statistické testování však potvrdilo nulovou hypotézu o nezávislosti proměnných.

dŘŠŠ Šl 2 TuŮT prPáIPrkIMDP 3l nN Ěl ůaPá2

4q. Jaký vliv na Vaše rozhodování mají vlastní intuice, cit pro věc, „nos“? Označte jednu variantu.

- VB k22k.322k2 d j k.í 2c2hodrā kdj i22 ai22e2 j 2
- ZB 2 2u2í2u222k2 2ud2v, h2 .2 ardí 2c2, děj222u2i2222l 2222 h2d2i2
- NB r2nid2k2riae2tC2ij 2222 2c222k222kij.22 j nC, 2odrā kdj i2
- ĚB t2dj 2fiEk2j 2dk2rké, 22í idu2 2ud2 dt222dP d2kj i2



Graf ukazuje poměrně vyrovnané zastoupení středních alternativ odpovědi (38,% a 40,5% respondentů). 9% manažerů uvádí, že na intuici nemohou brát zřetel. Zastoupení této alternativy se však od vyšší úrovně k nižší úrovni řízení snižuje (16,7% - 8,6% - 5%). 12% respondentů uvádí, že intuice a vnitřní pocit jsou většinou konečným faktorem jejich rozhodnutí.

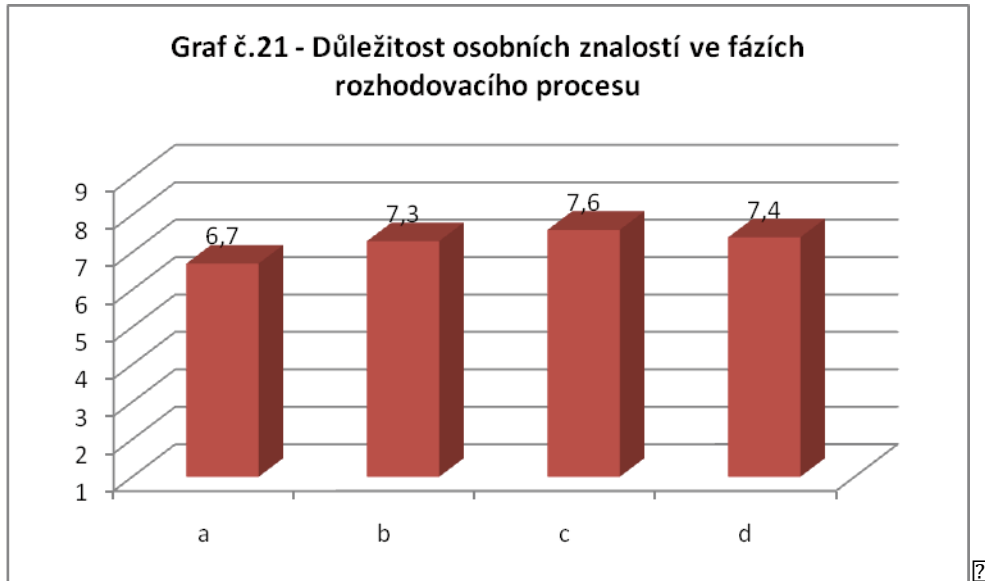
Statistické testování nepotvrdilo nulovou hypotézu o nezávislosti proměnných – úrovně řízení a výběrem faktoru. Jedná se o slabou závislost ($\chi^2 = 14,39$, $C = 0,282$).

dŘŠŠ Š 2 s DÚH pr1 pl ZPÁM2P T prā vl 3l nN Ěl ůaPá2

4x. Vyjádřete, prosím, svůj názor na důležitost osobních znalostí v následujících případech:

- VB 2dni2k222k2u, 2222d2il22 2udP d2kj i222 j nC22C2i22k2u, 22222ud2v, j 2
- ZB, ai22k2u, 222222 děké2 22u2kia2 2222k22c2u ai22dkí wik22aeu 2222k2

NB, ai .k .lu, 2022/1 ui vu 2 d kd k C k . Paí n f d d d r n d k í w i k . k . k .
 ĚB, ai .k .lu, 2022 d í d k í w i k . k . k . od, C k a 2 2 2 ., o r n k i j t i d k r k v
 udP d k j i C



EAgs2. Ěš Ěj GTi sTi TZL. N nLVAti s. DhĚgA. Áí Ei DTLĚELs sc. K n. Í Tni TĚTr VNI T
 DÍ TNEi e ĚFĚč ŽU VÁQLKÍU VNEĚTĚFÍ Gcí CN Ě TĚLTNEL. VLVVhí FAĚgĚSTI TŽU VÁhr TAS
 FTLFÍ csL. ĚE2EL. unLVU scsTVAEÍ LVsG č ĚčAĚč ĚhEL Ě TĚLTsTe ĚĚĚĚ. VĚNEAELTi s
 Lí nTÍ š Ěr 2EN Ěí Ei DTLĚELsĚ ĚLVĚsTsTĚ TĚLTNEL. Ěe FVne ĚĚL. nFí ŽU. Í VĚr VÍ VZCAsĚ ĚfĚŠ
 x5čxBĚĚĚshEZVĚr 2VFĚFTLi sVsTr VsĚj Ěi ĚĚsVsTVAEÍ LVsG VĚr ĚThVĚ. Ěr unLVU LTi s
 TZĚre ĚĚLVĚ. Ě. i sgĚVFc Ě Ě VLVj Ěí š ĚĚ 2. Ěí Tr LgĚh nEL. ĚVAĚU VLVj ĚhĚ Ě2. VĚshĚĚL. Ě
 1Í Tr LgĚh nEL. Ěe U G Oe ĚĚse sTVAEÍ LVsG e ĚLVĚ. ĚU. i sTĚr ĚĚDí Ti DgN Ěr VÍ VLsĚ ĚĚĚr Ě2. Ě
 1Í Tr Ěr ĚVĚr VÍ VLsĚ ĚĚĚi shĚĚL. Ěí Tr Ěr BĚ

ui ĚĚFč Ě sVsG sNFci TĚsEi sTrí L. Ěe Ěí r VĚĚj Ěr VÍ VLsVĚĚĚr ĚFVne ĚĚL. Ení r G Ěi sĚfĚĚŠ
 ĚčxĚĚnZur VÁN Ěr VÍ VLsĚ Ěi AZTe Ěni r G Ěi sĚi TĚLTNEL. Ěr unLVU e ĚĚVFsTíe ĚLVĚ1Í Tr LĚ
 h nEL. ĚFseÍ Te Ě VLVj ĚhĚVi sí r VĚ.

6.1.2.8 Vliv prvků komunikace na rozhodovací roli manažerů

Manažeři využívají pro svoje rozhodování ze dvou třetin informací z interních zdrojů. Podíl zastoupení využívání informací z externích zdrojů se od vyšší úrovně k nižší snižuje (52,6% -21,2%).

Věrohodnost informačního zdroje je aspekt, kterému respondenti přidělují největší význam (VAP=7,9) a jejich názor se vyznačuje nízkou variabilitou (V=13,15%). Druhým nejdůležitějším aspektem v oblasti práce s informačními zdroji je, podle názorů respondentů, čas získání informace.

Ke kompletizaci informací, potřebných pro manažerské rozhodování, nejvíce přispívají informace od spolupracovníků. Přestože se tato alternativa umísťuje na prvním místě v pořadí důležitosti, lze pozorovat určitou odlišnost v přidělení konkrétního významu mezi respondenty různých úrovní řízení (MVÚ – VAP=8,3, MNÚ – VAP=6,0). U této položky je na základě statistického testování prokázána již spíše silná závislost.

7% respondentů ve svých odpovědích tvrdí, že nemají-li k dispozici kompletní informace, nikdy se nenechají ovlivnit časem, kterým je jejich rozhodnutí podmíněno. Většina manažerů za takovýchto podmínek rozhodne málokdy, 25% respondentů z řad manažerů vyšší úrovně řízení se však takto rozhoduje vždy.

Respondenti zkoumaného souboru manažerů svoje rozhodování provádějí z 57,8% případů v podmínkách nejistoty, tzn., že se nejedná o unikátní problém, ale mohou svoje rozhodnutí opřít o minulou zkušenost. U managementu vyšší úrovně mírně převládá rozhodování v podmínkách neurčitosti

Potřebují-li manažeři nějaké sdělení, které potřebují k dokončení, kompletizaci informace, potřebné k rozhodnutí, dostane se jim ho prostřednictvím osobního setkání s jiným člověkem.

Význam intuice pro rozhodování je charakterizováno 39% odpovědí, že charakter řešených problémů neumožňuje manažerům se intuicí řídit a 40% odpovědí, ve kterých manažeři přiznávají nutnost spolehnout se na intuici v některých situacích.

Největší důležitost osobních znalostí přidělují respondenti té fázi rozhodovacího procesu, kdy mají informace o kritériích hodnocení a na základě toho mají zvolit konkrétní řešení.

6.1.2.9 Shrnutí poznatků

- ⇒ U manažerů vyšší úrovně řízení mírně převládají oblasti externích zdrojů nad interními, z nichž čerpají informace pro rozhodování.
- ⇒ Podíl zastoupení externích zdrojů rozhodování se snižuje od vyššího managementu k nižšímu.
- ⇒ Nejdůležitějším faktorem pro rozhodování manažerů bez ohledu na jejich příslušnost k úrovni řízení je **věrohodnost informačního zdroje**.
- ⇒ Na vytváření úplnosti informace, potřebné k rozhodování se rozhodující mírou podílejí **informace od spolupracovníků**.
- ⇒ Četnost případů **rozhodování za neurčitosti se snižuje se snižující se úrovní řízení**.
- ⇒ Rozhodující formou komunikace, prostřednictvím které manažeři definitivně rozhodnou o variantě řešení je **osobní kontakt, rozhovor s jinou osobou**. Zastoupení názorů manažerů na všech úrovních řízení je vyrovnané, cca 50% případů.
- ⇒ **Intuice** jsou konečným faktorem pro rozhodnutí nejčastěji u **manažerů střední úrovně řízení** (15,1%), naopak jen 5,6% případů takového rozhodnutí přiznávají respondenti z vyššího managementu.
- ⇒ Při zkoumání významu znalostí pro rozhodování byl zjištěn jejich největší přínos v případě, **kdy při známých informacích o kritériích hodnocení mají volit konkrétní řešení**. Výsledek celého souboru koresponduje s výsledkem odpovědí nižšího managementu, zatímco manažeři střední úrovně největší přínos znalostí spatřují při implementaci konečného rozhodnutí a respondenti z vyšší úrovně řízení prioritu významu znalostí spatřují při výběru návrhu řešení.
- ⇒ Vztah nároků manažerů na ukončenou trajektorii informací, důležitou pro jejich konjunktivní zpracování a faktorem času, jehož respektování může ohrozit samotný smysl rozhodnutí lze charakterizovat takto:
- ⇒ Nejčastější variantou zohlednění obou faktorů je ta, že dochází k rozhodnutí **málokdy** (60,8 %případů).
- ⇒ **Nejčastěji se bez respektování podmínek konjunktivního zpracování informací rozhodují manažeři na vyšší úrovni řízení** (25% případů).
- ⇒ 7% manažerů střední úrovně řízení (4 respondenti) uvádějí, že **v žádném případě se nerozhodnou dříve**, než mají informace kompletní.
- ⇒ V oblasti zkoumání vlivu komunikačních faktorů nachování manažerů v rozhodovací roli reagovali respondenti ve svých odpovědích na 16 faktorů. Statistické testování přineslo informaci o tom, že v pěti případech není hodnocení ovlivněno příslušností respondentů k úrovni managementu:

- **způsob získávání konečné informace, ovlivňující rozhodnutí** ($\chi^2 = 3,10$)
- **věrohodnost informačního zdroje** ($\chi^2 = 4,73$)
- **důležitost znalostí manažera, kdy má informace o možných variantách řešení a vybírá konkrétní návrh** ($\chi^2 = 5,31$)
- **důležitost služeb specializovaných agentur pro rozhodování** ($\chi^2 = 6,07$)
- **důležitost studia pro rozhodování** ($\chi^2 = 6,63$)

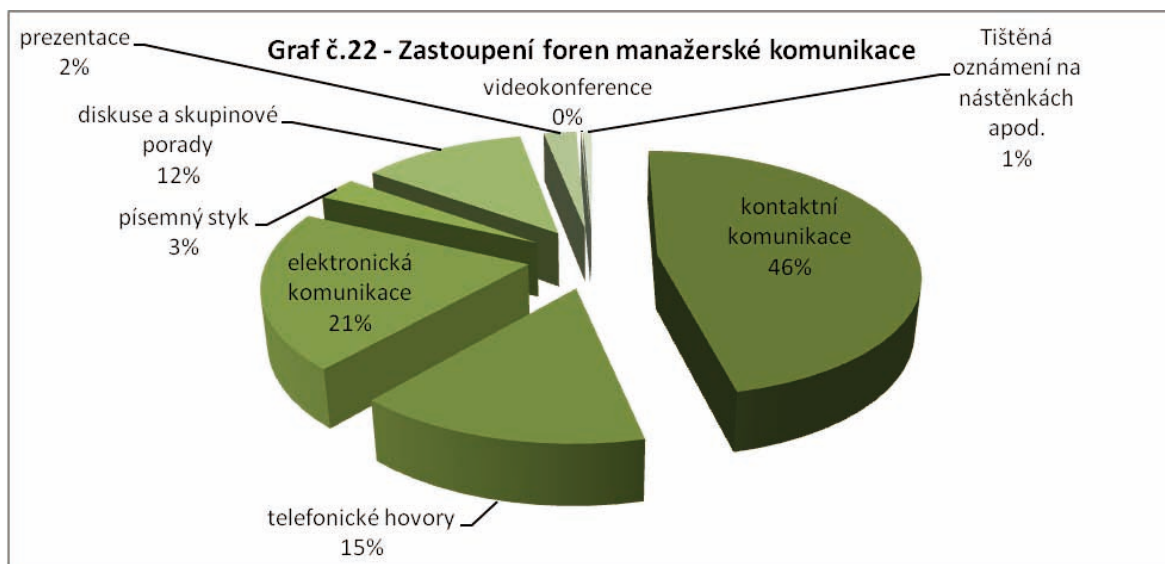
⇒ U jedenácti faktorů, ovlivňujících chování manažerů v rozhodovací roli bylo zjištěno největší ovlivnění hodnocení faktorů příslušností respondentů k úrovni řízení u těchto dvou, následujících případů faktorů:

- **důležitost informací od pracovníků ze stejné firmy pro rozhodování** ($\chi^2 = 70,50$, $C = 0,546$)
- **důležitost aspektu času a úplnosti informací pro rozhodování** ($\chi^2 = 64,53$, $C = 0,529$)

44. Jak komunikujete v průběhu pracovního dne? Jaké je, podle Vašeho názoru, procentické zastoupení níže uvedených případů:

- VB í dki í ik d, j k.í
- ZB i k. í v deduc
- NB í iudk. í a d, j k.í
- ĚB oC ké cí
- EB ní j n j o.k dev du c
- KB ou ki
- MB e. í dk u k
- I B i. Efka dPka, kC k a k í a d d

?



Nejčastěji používanou formou manažerské komunikace je osobní setkání. Za celý soubor respondentů činí 46,4%. Manažeři vyšší úrovně takto komunikují ve 30% případů, největší podíl je zaznamenán u nižšího managementu – 54%. Podíl elektronické komunikace, jako druhé nejčastěji používané formy, klesá od vyšší úrovně řízení (30,3%) k nižší úrovni (16,6%).

Téměř nevyužívaným případem jsou videokonference, s jejichž využitím se lze setkat ve velmi omezené míře pouze u vyšší úrovně managementu.

dŘŠŠ 1nP A RI A kPIR cPÁMŇEL ůDĚPI prá

4Č. Jaký význam v řídicí komunikaci dáváte níže uvedeným komunikačním dovednostem?

VB odPdudeakČekC, akČl.tC, ké? k?lu, P?k?k?C?l?r?nké, Paefuh, V?

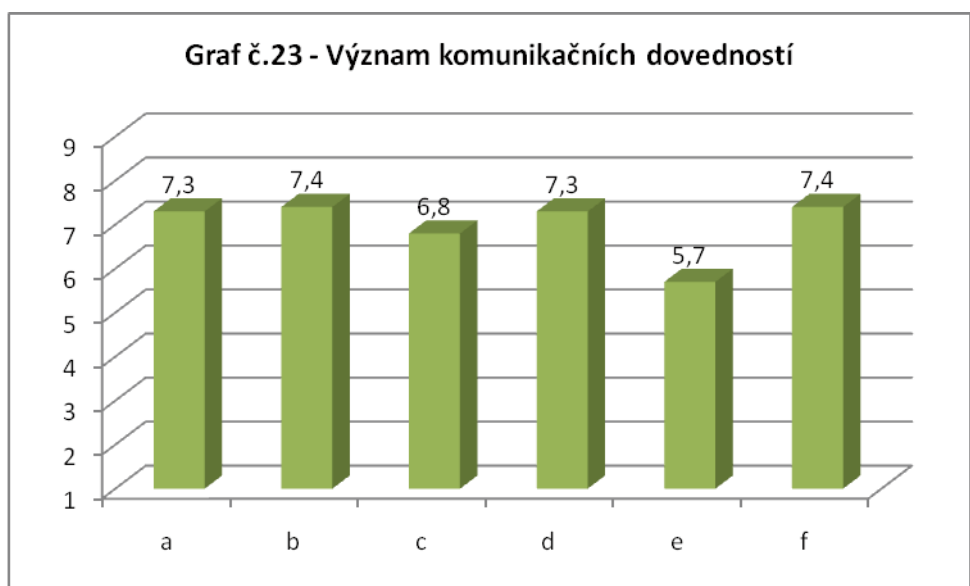
ZB k?ndj? akČ? Pol?rj? í h?G? ?dudPj, fiV?

NB ? o?i.?í?bi?c?k?Z?apduh?j?k?dniC?uj? v?i?k?V?

ĚB ?di?PdeakČ?r?ni?di?el?kv?iaP?c?Z?kvni?d?d, j?k.í?r?e?kikC?k?lu, ?V?

EB odo.ndeakC?k?ki.í?dkí?wikC?ho?é? ?l?r?h?deakC?d?d?h?í?hV?

KB ol.tC, akČPaefuh?lu, j?r?j?i?rk?niC? ?u?i?uni.í?d?d?d?d?r?kC?udP?d?kj?iC?



VLVj EhC?NEA?U TeZTíe?íEi DTLĚELsš?E?ruN íEVFN?DhĚgAÁLEÁgs2?unLVU?iN TDLTi s?LVíA?eN íL. V?Dh?ÁU íL. í?írgíš. ?TST?TĚLTNEL. ?čFVneÁ?íTrEř?L.nFTe?U. íe?VÍVZC?š?Š?x: Š: 7 ?V?x6?47 B?EÁč22. ZTĚTrTe?TĚLTse?DhĚgAÁ?č22. U VLVMEU ELs?N TDLTi s?LVíA?eN íL. í?V?S?ZTĚe. ?VLVj EhC?LG 2. íTrLg?í?rVÁ?DÍCTíGe?N TDLTi s?T?VnTríL. V?N TDLTi s?DTnTíTríL. ?

?Vi DEFsš?T?VnTríL. V?DTDG TríL. Z?A?LV?níFA?Ěg?svSg s?NFci T?Ei sTríL. ?n?sgLV?LEnírG?A?i?U En?íTrL. ?nEL. V?DhĚgA?rVLuU ?TĚLTNEL. U ?gN s?T?DTA?j?EF. ?EÁ. NE?E?íEi DTLĚELs?ĚELTsA?uN ?íTrL. U VLVMEU ELse?C2. ?TĚLTNEL. ?unLVU e?DTnTíTríL. ?DhEi s?T?EÁ?ELí?ÁEL?AVZTe?nírG?A?i?U?š?6?é4?š?č6: B?

důležitosti faktorů verbálního projevu

49. Jaká je, podle Vašeho názoru, důležitost respektování níže uvedených faktorů vašeho verbálního projevu?

VB důležitost faktorů

ZB omky rdní budtej

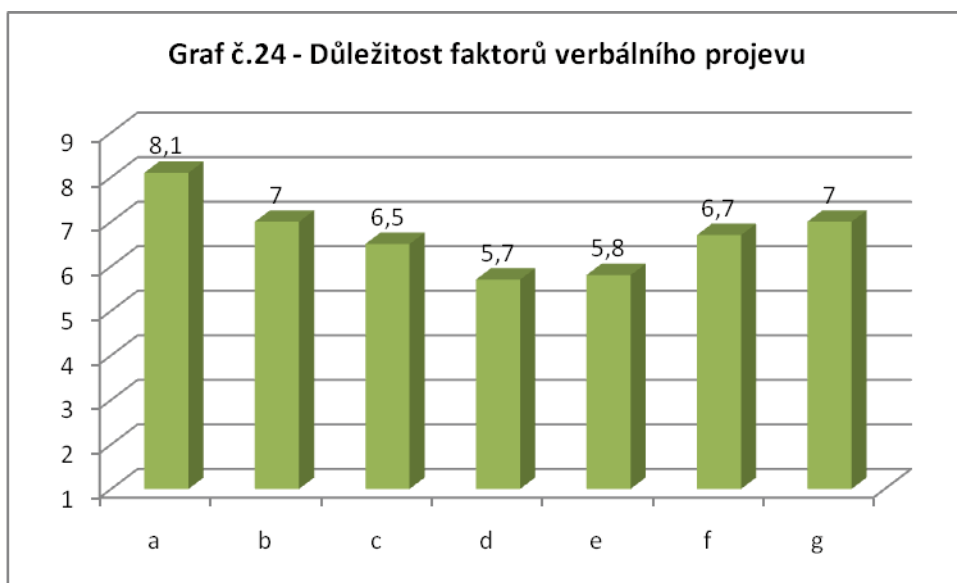
NB nouaeka u. í j r

EB kody českých u. e. u. ké. rde

EB kody českých u. un, h. e. d. ké. PC. rde, Cid. ní é. r

KB kody českých. ndeké. rde. j. r. un, h.

MB e. d. ka. r. nidni. r.

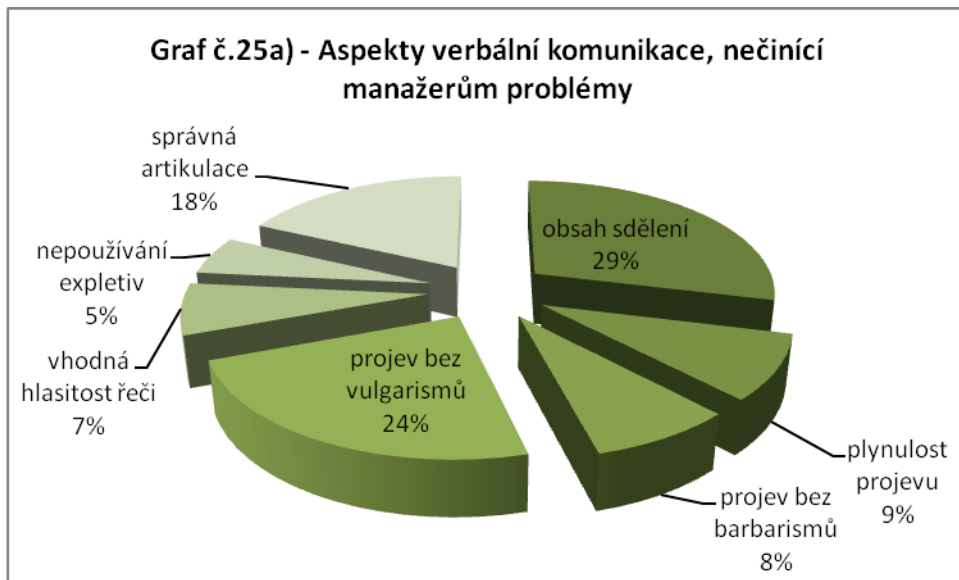


EAgs. ěš Aej ĞTis s. DTAj EFšr Th. NN. EÍZí A. DÍTÁr. DVshe. Á. Ei DTLĚELS. Zi Vi e. i ěg. VFc. U En. ÁĚLTs. r. u. 1í Tr Lg. U VLVMEU ELse. LEL. i DVshEL. ÍTně. Ar. TĚLTNEL. EA. Fu. r. un. LVU. Á. s. VFc. Dh. G. en. Tr. í. L. f. Dh. E. Er. 2. U. ní. i. A. I. Te. í. Ei. DTLĚELS. i. sh. E. L. 1í. Tr. Lg. U. VLVMEU. ELse. B. T. sí. n. NE. D. A. Ě. Le. A. T. í. s. D. Í. T. Á. r. e. V. r. I. TĚLc. A. V. ĞTis. Ch. Ep. C. EAgs. NE. A. L. T. í. s. TĚLTNEL. Ei. DTLĚELS. Á. E. U. Tj. LT. Er. Ě. Tr. V. s. ěš. Aej. ĞTis. Zi. Vi. e. i. ěg. V. f. Š. x. Č. q. 9. B. L. V. T. D. V. F. Á. n. L. V. p. Lu. Le. I. Te. A. V. r. č. F. V. ne. Á. r. V. Í. V. Z. O. S. V. I. TĚLTNEL. ěš. Aej. ĞTis. LEDTej. r. í. L. D. A. s. G. Š. 9. 4. 5. Č. B. LEDTej. r. í. L. V. Í. V. Í. G. U. š. Š. 9. x. 9. 9. B.

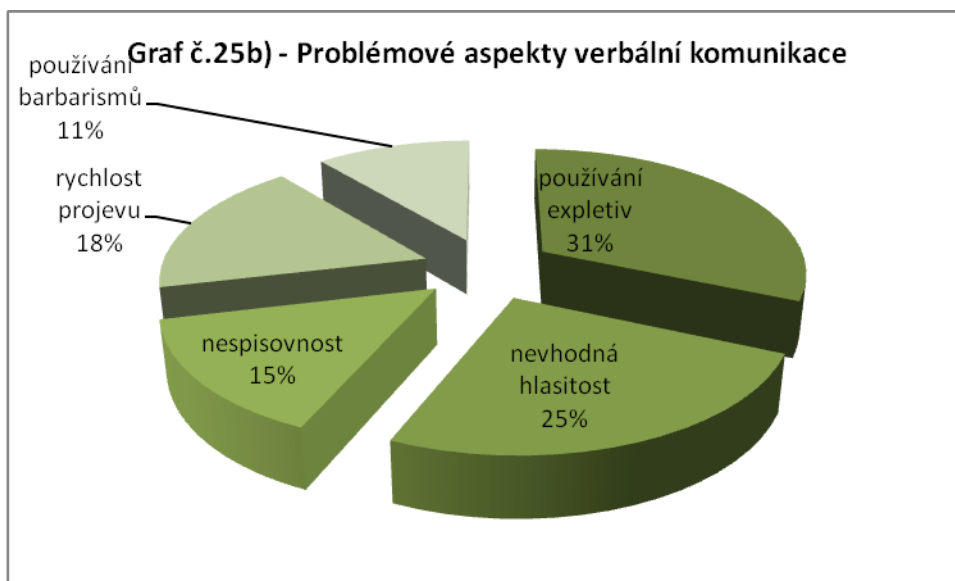
Ar. Dh. i. A. 2. L. T. í. s. Ei. DTLĚELS. F. h. ě. N. 1í. Tr. L. LEZ. č. n. Á. 2. sg. L. e. Vi. DEF. s. LEDTej. r. í. L. b. D. í. n. ě. Lu. n. Ar. LEDTej. r. í. L. Er. I. TĚLu. n. N. n. Ar. LVU. i. s. T. p. Ei. Fu. n. Fr. G. V. A. L. s. LEDTej. r. í. L. Ei. DG. Tr. Lu. n. u. í. V. n. s. e. A. M. Í. G. U. š.

V. T. D. V. F. EAgs. Ar. U. En. D. Í. T. U. g. L. Lu. E. I. V. A. T. s. V. s. G. s. N. F. c. B. E. i. s. Tr. í. L. T. sí. n. F. Č. D. í. r. L. c. V. í. s. Fe. A. N. E. f. w. Š. 9. n. 6. 2. 2. Š. q. 9. 5. 9. B. V. Á. U. V. r. u. n. Á. 2. sg. L. U. F. e. s. Ep. L. T. í. s. E. LE. A. G. 2. I. TĚL. T. se. s. T. U. e. s. T. V. i. DEF. se. Dh. ě. g. A. Á. Ei. DTLĚELS. r. č. 22. 1í. Tr. Lg. h. n. EL. fr. n. I. A. E. E. U. F. Es. L. T. í. s. Dh. DV. ěš. E. A. N. E. h. E. A. u. n. č. i. s. Te. DEL. D. Í. En. EL. s. V. N. B.

4ň.Co Vám dělá největší problémy, co zvládáte nejlépe? Uved'te, prosím.



?

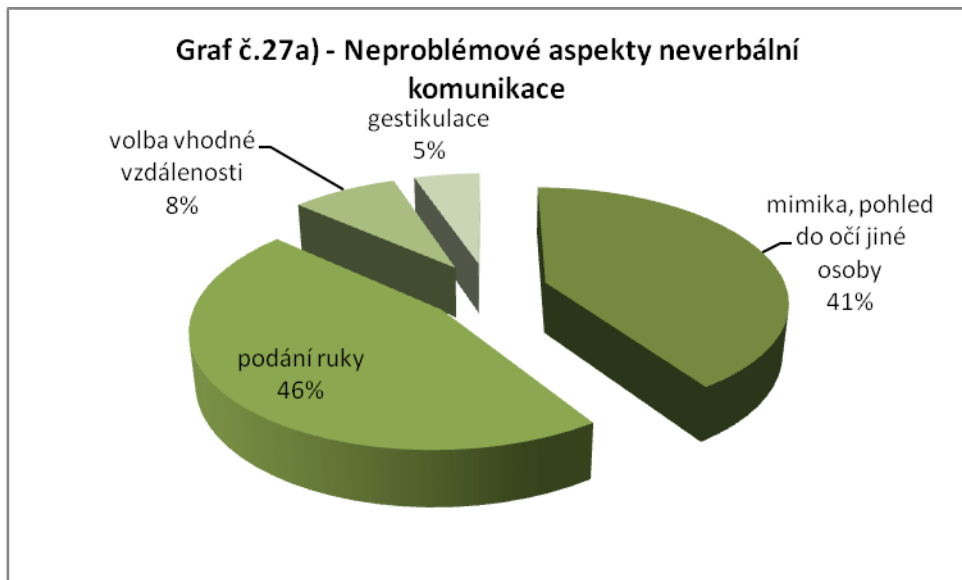


hCpTrí L. ZEnDÍ TZA U TruN QDÍ TZA U TruN Vi DEFsš rEÍ Zí A. FTU e LCFVNEi E r TZE Dh DVĚEN lEr čÁ ĚhCvni Íe ZVĚĚLVshEsLVĚT sí nVLuN í Ei DTLĚELsš .EÁgs2 nVi sTeDEL. fx: 47 B U VÁ í Ei DTLĚELsš DhG LÍ r VÁN ZEnDÍ TZA U Trc hVÁZsgL. Tzi Vi e i ĚgEL. nĚÁN i sí VLč Vxň7 í Ei DTLĚELsš Ěi QÁ sTĚj ELEDTshEZeÁDTEj .r Vs LEi DG Tr LuN í uí Vnš Vte AMÍ G U š .

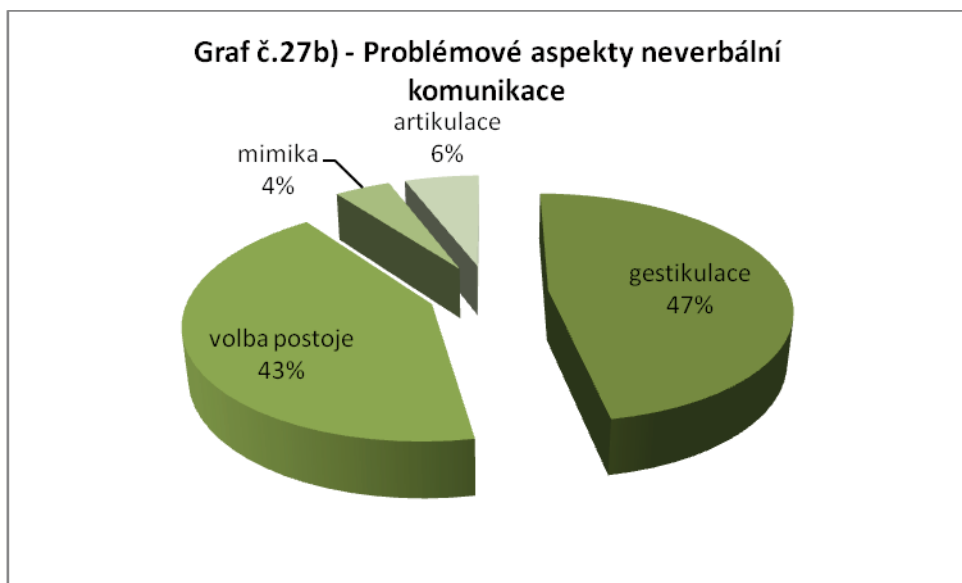
Í pGcDÍ TZA U čÁ Te í Ei DTLĚELsč DhG LÍ Lč r TZAi sDTEj .r í L. EAdAeG f4q57 í Ei DTLĚELsš Bv TZAi sD Aí G Ti sDÍ TÁr e fx547 í Ei DTLĚELsš B

?

?



?



?

hEi 47 í Ei DTLĚELš ě EĚ EĚ ruN ĚĚDTrgĚ. N ĚLer čÁ ĚhCAĚFĚT sí nĚĚFsEÍ cĚVi DEFsč Ě
Ler EÍ Zí A. ĚFTU eLGFVNEĚU ĚEpL. DÍ TZA U č. 2011EEaG sELN DÍ TZA U e ĚT TZAi sĚ VD s(Fč Ě
fDTĚí L. Ěe Fč ĚĚDÍ EnELsTr VAĚN 457 ĚEi DTLĚELš ĚT TZAi sĚU U Fč ĚhEi ĚČ7 .

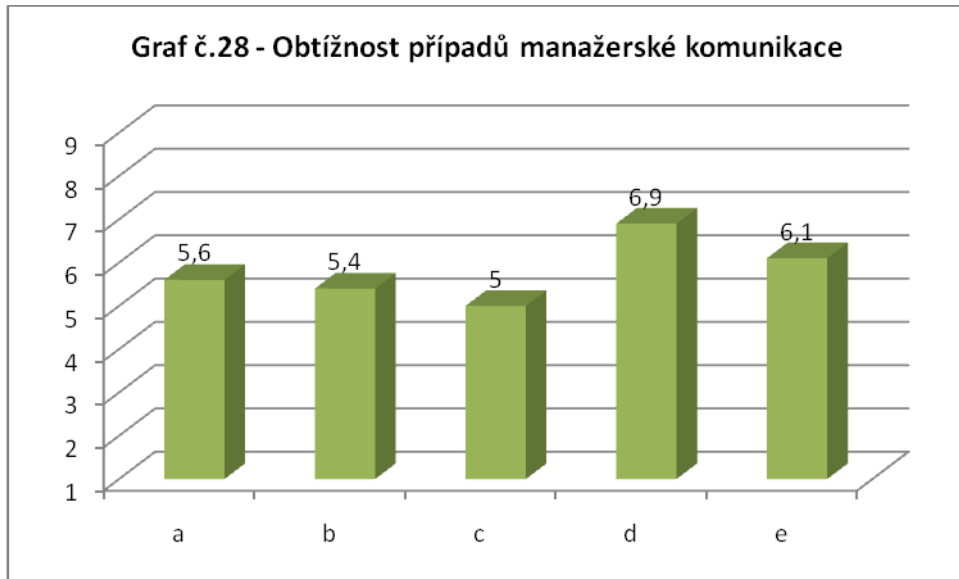
ĚDÍ TZA U š U Ěr ĚcsT TZAi sĚFTU eLGFVNEĚi EĚLer čÁ ĚhCAĚh: 47 í Ei DTLĚELš .Ěx: 7 Ě
ÍEi DTLĚELš ĚhGÍ rí ĚDÍ TZA U č Ě ĚEi sFeAN ĚVĚN 67 ĚU í ĚDÍ TZA U č Ě EĚhr TĚL. U Ě
i DÍ r Lcl TĚTi sTĚ.

?

dŘŠŠ ZrÁPI příyá ĚsA P ÚDpReRI A kPIR MD

4S. Který případ manažerské komunikace považujete za nejobtížnější?

- VB e222k0ní j n22
- ZB e22tkv2cridj o2kC2udt2e2
- NB 2222deakCzí dh2
- ĚB l222kC2dk2mí ih2
- EB ect22kaeak2
- KB tké0Tfe2s i222udnC, 2



EAgs2. TZs.j LTis2n2r EEELuN Dh DVěš í Ei DTLĚELS2DhG ene Á2he2EL. FTLKFsš. TĚLTsv2r VÍ2pL. I T2FTEKNELse 2f2Š29S&5B2r 2VF2DTe FVne Á2LV2LE2Dh. A22r EAFe eNEALTi s2r TĚLTNEL. 2r TeZTíe í Ei DTLĚELSš. 2VST2DTA2j FV2 E2TZÁre Á2LV2Dír L. U U. i sg2r DThVě. 2runLVU LTis2sVFc2e2 U VLVj Eíš 2i sheĚL. 2V2 LĜ 2. 2 ÍTrLg2 hnEL. 2 í Ei DTLĚELS2h2č22. I T2U VLVMEU ELse 2LEÁgs2. TZs.j LTis2 DVshe Á2r E2 EEEL. 2ĚG Fei E. 2 VA2. 2U. i s2r DThVě. TZs.j LTis2nVe ÁU í 2r čÁĚLí rí L. 222sTI TsT2Dh DVěe 2Á2U. ÍV2 r VÍ2ZC2š22. 2U EL2. 22Š452qB2

22scsT2Tsi nFč2Zč2r Díš Zgl e2i svSg sNFci T2sei sTrí L. 2TĚDTrgĚ. 2nÁ2sgLč2runLVU Lc2 r Á2č2Dhi Ae2LTis2í Ei DTLĚELSš 2Fh. Ě. N2 ÍTr L2LV2Í Tr Eř 2 TĚLTNEL. 2EAgs2. 2mí r G ÁTi s2 Á2U Tj LT2DTnTÍ Tr Vs2 Dh DVěe 2EhEÁci T2či ste DEL. 2w2Š2m: 2422222 22x4B2 EEEL. 2ĚG Fei E2w2Š2m: 2422222 22qqB2VĚEAMTrí L. 2FTA2. 2EÁunLVU Lg2 TĚLTNELu2Dh DVě2 ú2E2EL. FTLKFsš 22ELU. Í Lg2DheFÍVpe Á2í VL2L2Ení r G ÁTi s2

62 í Ei DTLĚELSš 2n2Vě2r č22. I T2U VLVMEU ELse2erí Ě. 2ÁFT2ĚVA2. 2Dh DVě2 TZs.j Lc2 U VLVj Eí Fc2TU eLGFVNE2 TĚLTNEL. 2DÍVNTrL. Fš 2x: 27 2mí Ei DTLĚELSš 2č22. 2ÍTrLgB2

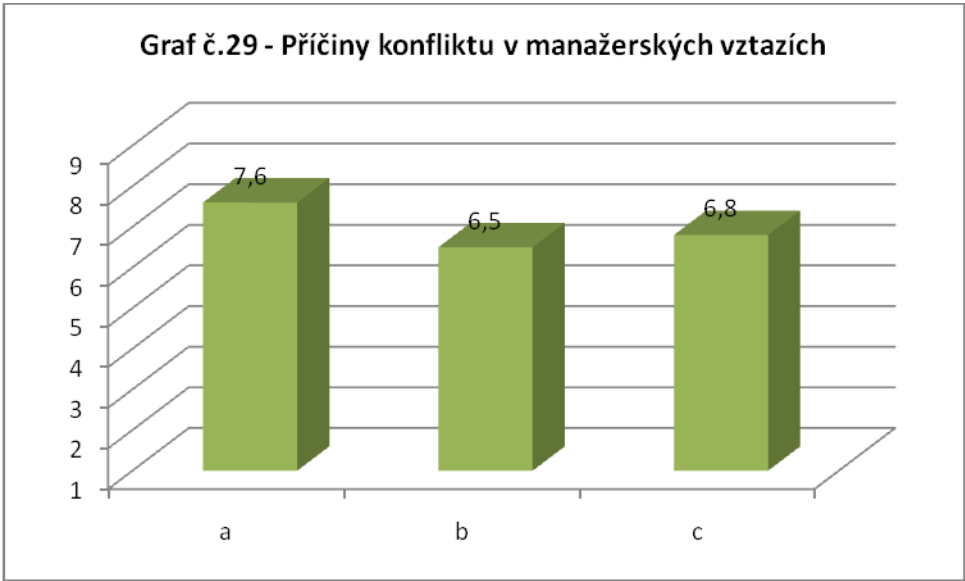
dŠŠŠ ýácIPuRI PLIRrkŮA P ÚDpR1MŮnr nÁM

4: ..V mezilidské komunikaci vznikají konflikty. Jak významné nebezpečí jejich vzniku přinášejí následující případy?

VB í.í ePi h b í d, j k.í , hě d de i oueí c k z c k k dni. mdni tkdni. mod T

ZB o d d í hnd k C k r udPj, .i r k d n i f r k C k d n i i r k é l k d n é P k j

NB orc d r d i d k i i j b b uek C d t d d d r k d n i r r n i k C í h z a c r á d j d d e f í j



EÁgs2 LEZEnDEp. DÍ T r n L C L s E Í D E í T L í A. N F T L K F s š U V L V j E í š D h C l í 2 D T Ě A Ě Á N L í n T í e ě D Í T Z A E U V s F V E s F č r n s V I š ě D Í T Ě r e Á N E D Í r F č L E 1 N s č ě A T i s E Á T i s C L V ě h V n E L T i s C ě ě A č 22. T Ě L T N E L. s c s T D T A j N E D h ě g A r č 22. U V L V M E U E L s ě r í j E L u V Í G U E s C F u D í š U g í T Ě L T N E L. x ě E i D T L Ě E L s š p L. S Č Z T Ě e. ě í e l c U . i s T r D T H V Ě. n V e Á U í D Í T Z A E U V s F V D i č N T A T M E F T L s V F s e ě h E s. U . i s T D V s h D Í T Z A c U š U D E Ě V M T M F č r ě ě. N F T U e L C F V N C s c s T D T A j F č L E Z č A V s V G s C F u U h F T e U í L. U h Á 2 s g L V h í r G A t i s U E n C D Í T U g L L u U ě e T i s V s L. N ě ě r T e ě n í r G A t i s ě i A Z í. ě ě. Í V r V Í C Z C G s č ě i T Ě L T N E L í r V Í C p L. U F T E K N E L s E U ě T i V i e ě ě ě 2 E N ě V Í C L s ě T Ě L T s ě ě ě x 7.

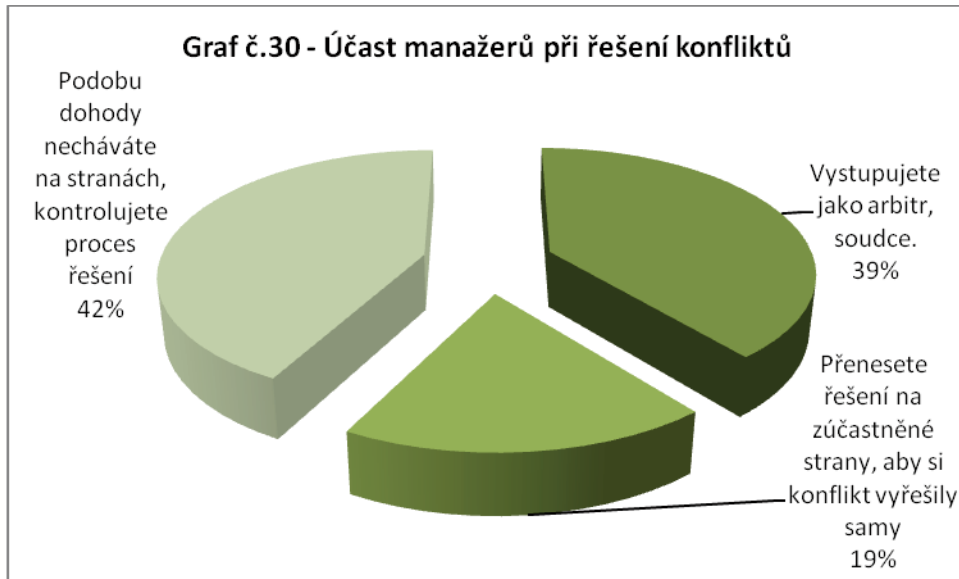
Čq. Při řešení interpersonálních konfliktů vstupujete do problému z pozice „třetí osoby“.
V jaké roli většinou vystupujete? Označte, prosím.

VB ecnij oj t 22í d 22u 22 u 22dj 2222

ZB ol 2k 2nj 1 222k 2222Pzr 22nikfkv 22iu 2kc

NB od 22dj 22d d 2c 2 22 aea, 2 22iu 2ka 2 22 dkiudrjt 2ud 22n 2 222k 22

- ?
- ?
- ?

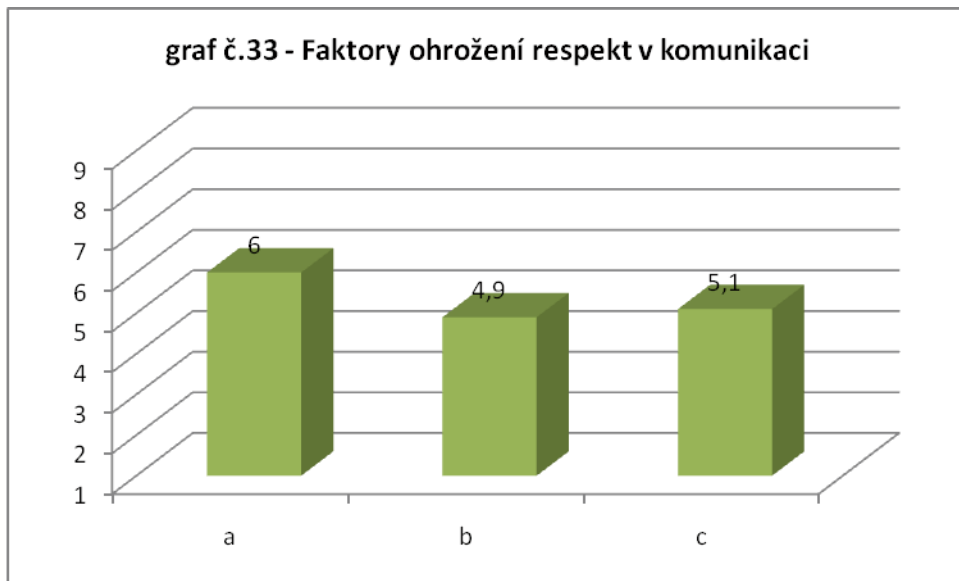


- ?
- ?
- ?

Č: 7 2ÍEi DTLĚELsš 2r 2Dh DVĚEN 2hE2EL. 2LsEÍ DEÍ i TLí A. N 2FTLKAFsš 2i E2 DhFA L. 2 F 2 VÍ VLsg 2Te ĚNE 2VÍ ZGí V. 22íEi DTLĚELsš 2DŠ i TZ. NN 2LV 2. 2 Ě. N 2Í Tr L 2BELST 2DTĚ. 2 pL. 2FTFLNE 2q 5 22EÁVi sg 2 2KÍU Te 2hE2EL. 2LsEÍ DEÍ i TLí A. N 2FTLKAFsš 2E 2 VÍ VLsv 2 DTLEN í L. 2hE2EL. 2LV 21pVi sLgLuN 2sí VLí N 2 2V 2LVj Eí i FTe 2FTLSí TATe 2TI Tst 2DÍ TNEi e. 2 2EÁVi sg 2 2Vi sTe DEL. 2TI Tst 2hE2EL. 2A 2 2DVshG 2 2V 2LVj Eí š 2shEĚL. 2Í Tr Lg 2 2: 7 22

ČČ. 2TĚÁE7VZEI TLí nTíeēTI ÍTj eÁVi DEFsÍEi DEFse r FTU eLGFVNÁVFr unLVU Lg,,

VB d2e22 2k22u222rnikCú2ni.ě
 ZB od2l P2kC222codrC2ef2de2ěj tC22k22hrě.iv22od2 n2 tC2k222l C2k2, j
 NB d2e2222d d2222i22kv d2Pi2 j k22ndj 22 dok.2od2l C2k2
 ĚB t.kv22hed2c011f e2s i222udnC, 2



2LVZ. ĚLesuN 2sh. 2kVfStÍš 2U Tj Lcl T2TI ÍTj EL. 2r ní ÁEU Lcl T2ÍEi DEFse 2r FTU eLGFVN2
 U VLVj EhC2r 2EN 2Í Tr L. 2h.nEL. 2DhĚgAC2LEÁgs2. 2r unLVU 2TZVrg2U VLVj EÍ V2Tr Ai sL. 2
 DíEi sG. 2

2 VLVj EhC2r 2EN 2Í Tr L. 2h.nEL. 2DhĚgAC2scU gh2I TĚLu2r unLVU 2kVfStíe 2TZVr č2h2TI TĚj E2
 i sEÁcl T2nsVI e2LEÁTe 2iN TDLC2DTĚh.nEL. 2E2hNEA2r NEAELu2lí nTí 2LV2 TĚLTNEL. 22EN 2
 erEĚELuN 2Vi DEFsš 2r 2TeZTíe 2ÍEi DTLĚELsš 2Ae2ĚTFeU ELsTr Vs2U. 2ÍTe 2r VÍ 2VZAcš2
 r ČÁ ĚhELTe 2VÍ 2VpL.U 2TEKNElSeU 2ÁEi Tj 2TĚLTsv2E2DTI čZeÁE2TAEU 2: 7. 2

2sVsG s2Nfc2sEi sTrí L. 2hĚE2DTsr ÍĚCA2LEnÍ r G Afi s2U EnC2DÍ TU gLLuU 2e 2Vi DEFse 2TZVr č2
 n2TI TĚj E2rnsVI e2ÍEi DEFse 2LEÁTe 2iN TDLC2DTĚh.nEL. 2fw2Š25ě B22VTDVF2kVfStÍ2
 TI ÍTj EL. 2DTp.r VÁN 2r FTU 2E2DTĚh.nEL. 2DTĚNEř eÁ2 VU 2EZEĚr čFVneÁ2LV2ní FAĚg2
 i sVsG s2NfcI T2Ei sTrí L. 2ú VnLg2shĚELg2l2ALTe 2ní r G Afi s2U EnC2DÍ TU gLLuU 2fw2Š2: ě: 2
 2Š2q26SB2

2Lc2 Dh pLč2 TI ÍTj EL. 2ÍEi DEFse 2r 2 VLVj EÍ Fc2 FTU eLGFVN2 LEZčÁ2ÍEi DTLĚELsč 2
 er EhEÁglč. 2

Č9. 2TĚDTEĀ22VZEI TĀlí nTíe22PI ÍTj eĀ2Vi DEFs2 DTĀpLc2TĚDTrgĚLTi s2FTU eLGFVNC2V2
ÁF2unLVU Lg,, 2

VB od2/ P2kC222 iftC2vni2tani 2/2odef2kdni. 2t22d22od d2rkv2

ZB d2odef2kdni 22P2ouk2oj 222fm 2ka2

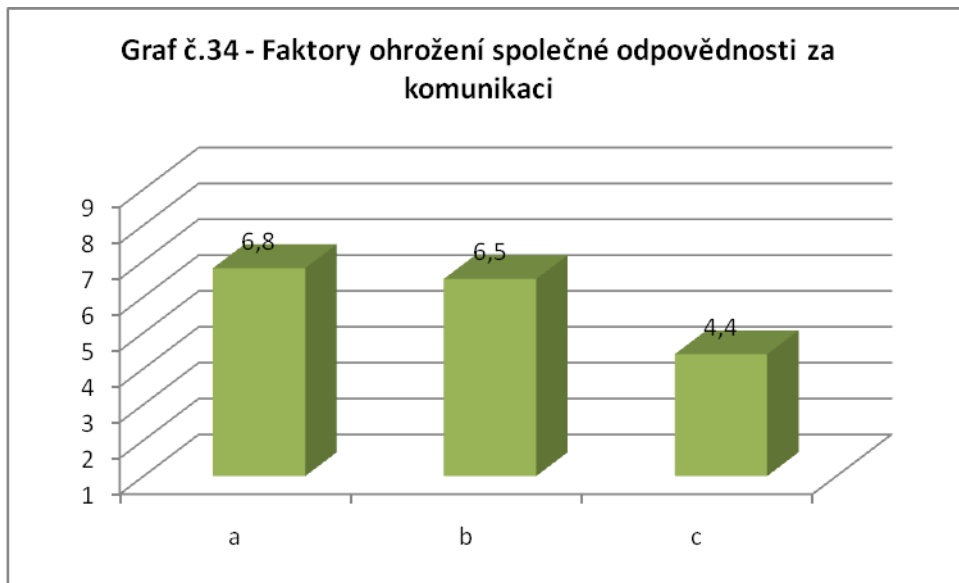
NB od2i 2/2odef2kdni. 222d, j k.í 222kC222éi dkkdni 2d2/ C2ké2 2

ĚB t.kv2hed2c0IIf e2s i222udnC, 2

2

2

2



2

2

2EĀš Āj GgĀ. 2Dh pCLTe 2STI T2j E2Ā2TI ÍTj EL2Vi DEFs2i DTĀpLc2TĚDTrgĚLTi s2nV2
FTU eLGFVNC2Ā2 FesEpLti s2j E2Lci s2Ě. 2TĚDTrgĚLTi s2hV21Í Tr Ě2FTU eLGFVNC2Ā2DÍ T2
DTĚhnELc2LEDTI TĚĀ.c. 22 VLvJ Eh22č22. 21Í Tr Lg22š ZEN2LEĀč22. 2TĚLTsTe 2222ú2SĀ2
TNEL2ALEZEnDEp. 2PI ÍTj EL. 2DTĀpLc2TĚDTrgĚLTi s2FTLi sVsrí L. U 2j E2TĚDTrgĚLTi s2Ā2
n2DÍ (LNDe2 LEĚgĀSEA.í . 22ĚDTrgĀ 2Ā2 DTU gí Lg2 DhEfrVDGí 2V2 i rgĚp. 2nhĒÁU g2 T2
LEi DÍ í rLcU 2DTM TDEL. 21ĀI č2i DTĀpLc2TĚDTrgĚLTi s21pVi sL.Fš 2FTU eLGFVpL. I T2
DÍ TNEi e. 2ĚĚT2VĀ2sgL. 2ĒVĀTMe 2U gheĀNI T2 ĚTi Vj EL. 2ní ĒEU Lg2i DTFTĀruN 2NĀ

22r 2EN 2KVFstíš 2PI ÍTj eĀ2NN 2Vi DEFs2i DTĀpLc2TĚDTrgĚLTi s2Ā2Ēr čr í s22LeĀr Te 2
I čDTscne 22ĒEní r GĀi s2DÍ TU gLLuN 2ĒĚT2VĀZTe 2ní r GĀi s.2

22shEZV2FTLi sVsr Vse2j E2sVfc2r sTU sT2TFíeI e2nFteU VLuN 2DÍ TZA2U š 2LEerĒĒĀ2
ĚTsVnTr VL. 2ĒEi DTLĚELs2j í ĚLTe 2ĚVĀ. 2U Tj LTe 2Dh pLe 2PI ÍTj EL. 2Vi DEFse 2i DTĀpLc2
TĚDTrgĚLTi s2FTU eLGFVNC2

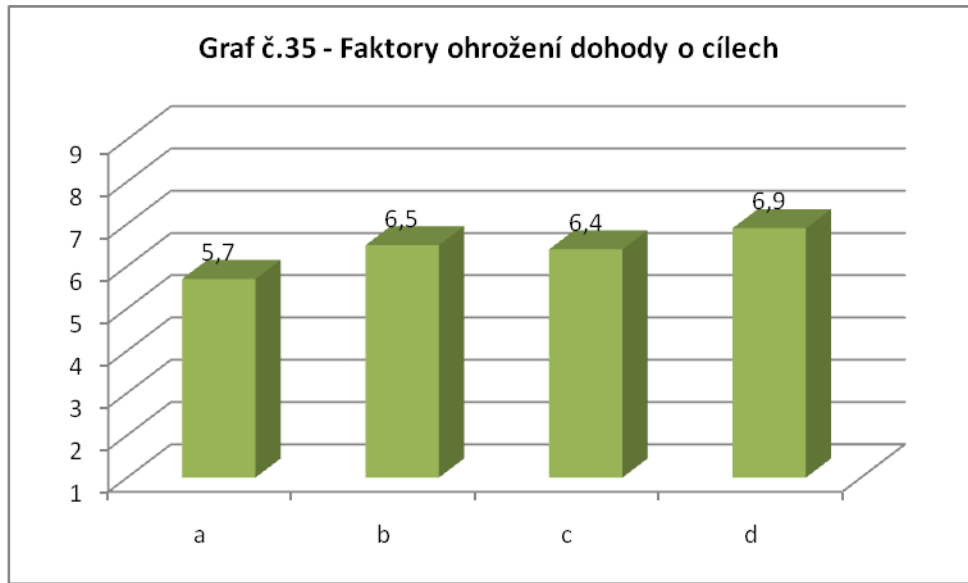
2

dřšřý 2 Rrl vu1 Nvl ÚKAM2 pi DRrĚI NI Ěu1 MIDM2

Čň.2TĚDTEÁ2V2EI TLI nTíe2TI ÍTj eÁ2Vi DEFs2NAr Ti s2FTU eLGFVNC2VÁF2unLVU Lg,2

VB udP2G2kaPdu22 k22r2rkdni 1dkí u2i.P2222d2k.í deé2 2Gh2d2Cn2 2 2P.22a, .2
 22d2/ CP2ké, 2
 ZB udP2G2aoakC2arkdni.2C22 2P.22a, .222222C, 2d2/ CP2ké, 2
 NB oudn2PdeakC2Cn22 Pat, h22i2v22dj 2udi.2Pat, h, 2222d2k.í deé, 2
 ĚB k22udPj, .i22rkdni 22lu, j 22222Cn2 22Ch2
 EB t.kv22hed2c0I22e2s i222oudn2C, 2

2
 2



2
 2

2Ei ÍTneU GEA.Ti s2 KÍU eAN2 Ě. Ap. N 2 NAŠ 2 Á2 LEÁunLVU LgÁ. U 2 KFsTÍEU 2 sTI TsT2
 TI ÍTj EL. 22sEA.Te 2Ěš Áj GSTi s2r čFvneÁ2U Tj LTi s2Í Tně. A.Ti s2N í Dí L. 2Í Eí A.Ti s2NAŠ 2V2
 Dí Ti VnTrí L. 2Ě. Ap. N 2ní Á š 2DhEĚ2ní Á č 2NEADTĚLGFTr uU C22 EÁJ EL2. 2LEZEnDEp. 2Á2
 U Tj LT2TpEFí rVs2DTĚAE2Lí nTíe 2Í Ei DTLĚELsš 2TĚ2Í Tně. Ae 2r 2Lí nTíEN 2LV21pEA.Ti s2
 FTLFÍ EsGvNE2NAŠ 22ELST2Lí nTí 2Á2r 2VF2nVs.j EL2nLVpLTe 2r VÍ 2ZC2STe 2I TĚLTNEL. 2
 f2ŠČ5ě 2ňB2

22VFsTíe 2DÍ Ti VnTrí L. 2Ě. Ap. N 2ní Á š 2DhEĚ2 DTAEpLuU 2ZčA2hÁ2sgLV2LEní rG Aí s2U En2
 Dí TU gLLuU 2w2Š 2č 25B22 VTDVF2LEÁ 2LgÁ. 2ní rG Aí s2ZčA2LVEnELV2 2VFsTíe 2Í Tně. Ae 2
 r 2N í Dí L. 2Í Eí A.Ti s2NAŠ 2w2Š 24čx22Š 2q 2ňqB2

2

6.1.3.15 Vliv prvků komunikace na chování manažerů v interpersonální roli

V této části výzkumu byli respondenti dotazováni na jejich hodnocení komunikačních dovedností v manažerské praxi, na význam verbálních a neverbálních složek manažerské komunikace, obtížnost některých případů manažerské komunikace, význam aspektů efektivní komunikace a na jejich orientaci v oblasti řešení konfliktů.

Ve svých odpovědích respondenti reagovali na otázky 5 problémových okruhů, rozdělených celkem do 55 variant.

V oblasti používaných komunikačních forem bylo zjištěno stále největší zastoupení kontaktní formy komunikace, spočívající v osobním setkání. U manažerů nižší úrovně řízení dosahuje podíl této formy více než 50%. Druhá nejčastěji používaná forma manažerské komunikace, elektronická, má největší zastoupení u managementu vyšší úrovně, klesající podílové zastoupení lze pozorovat s klesající úrovní řízení.

U problematiky komunikačních dovedností bylo možno zaznamenat velmi vyrovnané hodnocení významu pozorování, naslouchání, dotazování a přijímání závěrů.

K nejdůležitějším položkám verbálního projevu patří, dle názoru respondentů, obsah sdělení, plynulost projevu a vhodná hlasitost řeči. U těchto aspektů byla zároveň zjištěna nezávislost, či slabá závislost jejich hodnocení na zastávané úrovni řízení respondenty. Rozdílný názor respondentů z různých manažerských úrovní se nejvíce projevil u chápání významu správné artikulace při verbálním projevu ($\chi^2 = 45,47$). V tomto případě se jedná o výrazně střední závislost mezi proměnnými.

V oblasti neverbální komunikace dosáhly největšího významu v hodnocení manažery mimika – pohled do očí jiné osoby a haptika – podání ruky při setkání. Oblast posturologie – problém volby vhodného postoje v osobní komunikaci více zajímá manažery vyšší úrovně řízení. Může to souviset s jejich většími zkušenostmi s veřejnými vystoupeními, prezentacemi apod.

Nejobtížnějším případem manažerské komunikace je řešení konfliktů a jejich nejzávažnější příčinou jsou nedorozumění, plynoucí z oblasti etiky vztahů. Téměř 40% respondentů řeší interpersonální konflikty z pozice arbitra. U nižšího managementu činí podíl této varianty více než 60%. Manažeři střední úrovně naproti tomu nejčastěji řeší konflikty tak, že ponechávají řešení na zainteresovaných stranách a kontrolují pouze proces řešení.

Nejvýznamnějšími aspekty efektivní komunikace jsou, podle názorů respondentů, přímota v komunikaci a dohoda v oblasti cílů. Nejvýznamnějšími faktory, ohrožujícími efektivní komunikaci byly hodnoceny obava manažerů o budoucí komunikaci, obava manažerů o vlastní prestiž, nesrozumitelnost formulace dílčích cílů a neochota podřízených nést za komunikaci vlastní odpovědnost.

6.1.3.16 Shrnutí poznatků

- ⇒ osobní setkání je nejčastější formou manažerské komunikace
- ⇒ nejvyšší podílové zastoupení této formy je u manažerů nižší úrovně – přes 50%
- ⇒ manažeři přidělují největší význam z oblasti komunikačních dovedností pozorování, naslouchání, dotazování a přijímání závěrů
- ⇒ přidělení pořadí důležitosti těchto dovedností se liší podle úrovní řízení
- ⇒ nejdůležitějšími složkami verbální komunikace jsou obsah sdělení, plynulost projevu a vhodná hlasitost řeči
- ⇒ nejvýznamnějšími oblastmi neverbální komunikace jsou respondenty hodnoceny mimika a optika, manažeři vyšší úrovně řízení vysoce hodnotí také důležitost vhodného postoje při komunikaci
- ⇒ nejobtížnějším případem manažerské komunikace je řešení konfliktů, nejčastější příčinu jejich vzniku spatřují respondenti v etice vztahů a nejčastěji používaným způsobem jejich řešení spočívá v ponechání řešení na zúčastněných stranách s průběžnou manažerskou kontrolou
- ⇒ manažeři nižší úrovně řízení preferují v řešení konfliktů variantu arbitra, soudce, její realizaci přiznalo více než 60% respondentů z nižší úrovně řízení
- ⇒ nejdůležitějšími aspekty efektivní komunikace jsou přímota a dohoda o cílech
- ⇒ obava manažerů o budoucí komunikaci, obava z ohrožení vlastní prestiže, nesrozumitelnost ve formulacích dílčích cílů a neochota podřízených podílet se odpovědně na úrovni komunikace jsou faktory, které nejvýznamněji ohrožují efektivní komunikaci

Nejnižší míra variability v hodnocení respondentů byla zjištěna u problematiky aspektů efektivní komunikace, hodnota variačního koeficientu oscilovala kolem 15%.

Nejvyšší míra variability je u hodnocení aspektů otázky obtížnosti případů manažerské komunikace – kolem 40%.

Ze 46 testovaných položek byla u 10 potvrzena nulová hypotéza o nezávislosti proměnných:

- **Společná odpovědnost za komunikaci** ($\chi^2 = 1,60$)
- **Oblast pedagogiky působení jako příčina vzniku konfliktů** ($\chi^2 = 3,49$)
- **Dotazování jako komunikační dovednost** ($\chi^2 = 5,83$)
- **Popisování jako komunikační dovednost** ($\chi^2 = 6,89$)
- **Nepoužívání barbarismů jako důležitá součást verbální komunikace** ($\chi^2 = 5,97$)
- **Nepoužívání vulgarismů** ($\chi^2 = 8,65$)
- **Nepoužívání expletiv** ($\chi^2 = 9,49$)
- **Obava, že vztahu respektu v komunikaci nejsou podřízení schopni** ($\chi^2 = 6,9$)
- **Prosazování dílčích zájmů na úkor zájmům obecným** ($\chi^2 = 9,06$)

▪ 21 NI Ě 1 1MIDM1w4Š 3š9B2

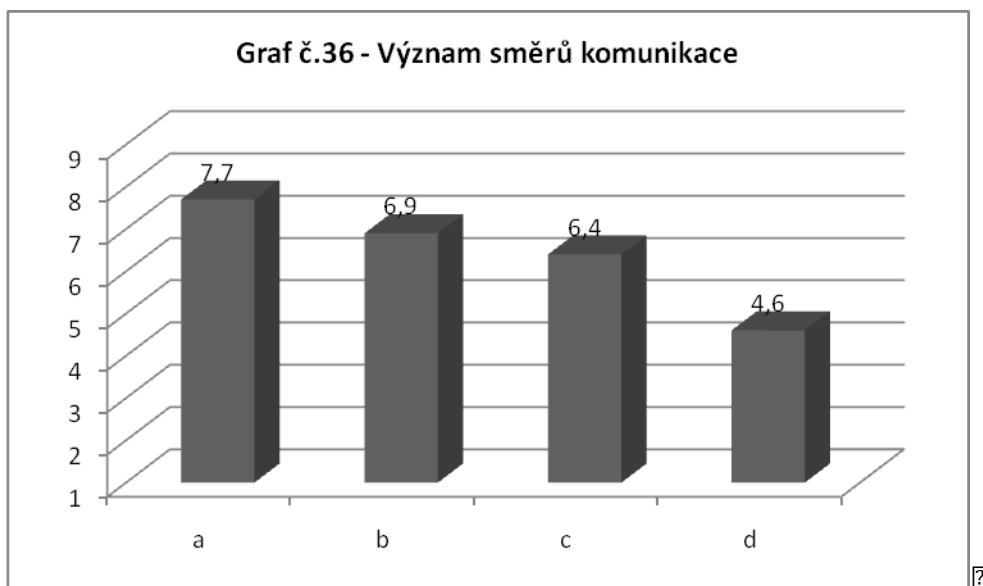
dŠŠ 21nP A RI A kPIR cPáMNR PaŠ VDIMNIPIL vA cPám ráUIPI pr2

dŠŠŠ 21 vA aPÁRI A kPIR cPáMpru2

Č5. 2hČgAEE2 DÍTi. U 2 runLVU 2 i U gÍŠU 2 FTU eLCVNE2 rE2 2V2EU 2 DTĚLGe2 ÁÁN 2
LKTÍU VpL. 2Vs.j ELTi s. 2FsEÍuU 2U gÍčDÍTZ. I í 2VFc 2U LTj i sr. 2LKTÍU VNB2

VB n2nij oka2d22k 222/ C2kv d1 2d22/ P2kv, j V2
ZB eP2nij oka2d22d22/ C2kv d1 2k 222/ P2kv, j V2
NB duPdkiaakC2k 222i 2tkv2udek. 2C2kC2
ĚB 2 222dkarkC2

2
2



2

2EÁ. NE2nVs. j ELuU 2FTU eLCVpL. U 2FVLÍ ÁEU 2ÁE2LV2ní FAĚg2TĚDTrgĚ. 2Í Ei DTLĚELsš 2
i Ei seDLU2ú2TĚ2LVĚh nELcI T2FDTĚh nELcU e. 22TĚLTsV2222262ZTĚe 2ÁE2ĚTDA.gLV2C2
L.nFTe2 U. ÍTe2 rVÍCVZGš2 r 2TĚLTNEL. 2 ú2 2ŠxČě ň7. 2 2EÁ cLg2 DTej.rVLuU 2
FTU eLCVpL. U 2FVLÍ ÁEU 2ÁE2LVTDVFĚC/MFLÍ A. 2ĚEĚELu2LVdh p2TÍMLGnVpL. 2 síeFseÍTe. 2
2ĚDTrgĚ2Í Ei DTLĚELsš 2nĚĚLTsAruN 2Í Tr L. 2h nEL. 2E2Dh.A22LEA2C2ĚSVST2 FesEpLTi s2
ZčA2DTsrÍnELV2 TĚLTsTe 2w4Š 2Čč.2

2EÁgs2. 2runLVU 2 TÍGnTlsí A. 2FTU eLCVpL. 2NEi sg2DhG ene Á2U VLvj Eh2LV2č22. 2Í Tr LC
h.nEL. 2U G Oe Á22LV2x. 2U .i sT2r DThVĚ. 2runLVU LTi s22222222S 2ĚTĚe B22h2 TĚLTNEL. 2
sTI Ts2FTU eLCVpL. I T2FVLÍ A 2ZčA2nÁ2sgLV2LEÁgs2. 2ní r G ATi s2U En2DÍTU gLLuU 2Fw4
Š96ăx222Š 2q226qB..

2

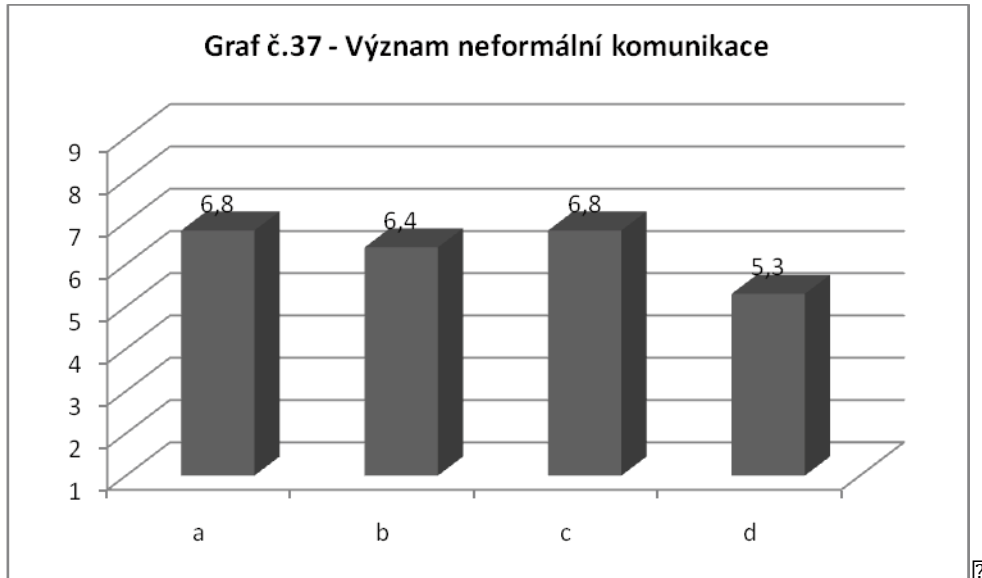
dŠŠŠ 2DI vA aPÁRI A kPIR cPáMpru2

Č6. 2Vfu2E2ní 2Lí nTÍ LV2runLVU 2LEKTÍU í A. 2FTU eLCVNE2E2U gíe2

2

VB nřij okv,
 ZB ePřij okv,
 NB duPdkiarkC,
 ĚB dkarkC,

2
 2



2
 2

V LVj EhČi shEĚL. 1Í Tr Lg 2 1Í Tr Lg h nEL. Ěi r VÁ LEÁ gs2. ĚŠ Āj G Ti s LEKTÍU í A. FTU e LCFVNE sEÍ í DÍ TZ. I í E E U gí e ě Ei se DLcU šEĚč TĚ LVĚ h nELcI T. VLj EhČ 22. 1Í Tr Lg LV Dír L. .i s ĚŠ Āj G Ti s U .i s LEKTÍU í A. FTU e LCFVNE sEÍ í Ě EĚELV E i U gí e I TÍ G TL sí A. U LV i sEÁ c 1Í Tr LC VLMEU ELse DhEr Ā Ěi L í nTÍ j E LEKTÍU í A. FTU e LCFVNE EĚELV E U gí e nEi se DLcU ĀLEL. SVF DÍ Ti Dg2Lí V Tj Lí VLČ rI TĚ Lí BĀ FT rE i U gí e TDVpLcU .U či Ār EĚEL. LEKTÍU í A. FTU e LCFVNE DÍ Ti shEĚL Čr. U Ě CM L í A. I T V L í Ā r u U TĚ LTNEL. U Ā EAU Ā DTN č Zř e Á.

hČ DÍ Tr Lí r í L. I TĚ LTNEL. runLVU e LEKTÍU í A. FTU e LCFVNE DÍ Ti shEĚL Čr. U I TÍ G TL sí A. Ě Ei sč Zč A Ā 2sgLV Ā í ní r G Ā i sĀ En Ā h i Ā 2L Ti s. Ě Ei DTLĚEL sš F Ě. N 1Í Tr LC 1Í Tr L. TĚ LTNEL. wŠ Sx Ā Ā Š Ā Ā 69B

2

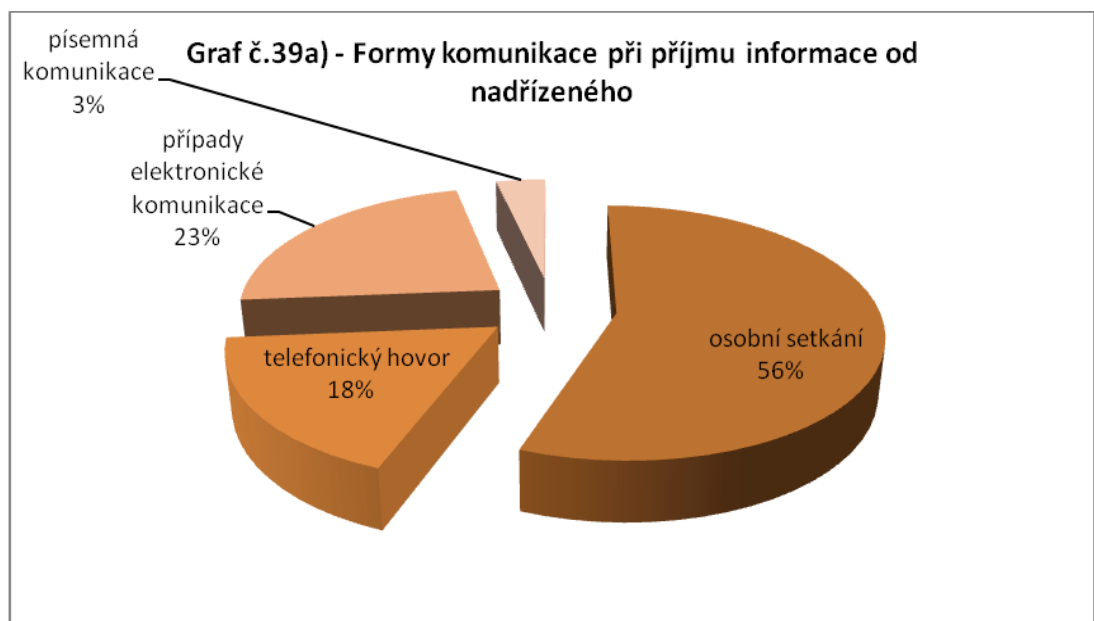
dřšš [NvPkrál l nP rRs]

- ⇒ LEÁVs.j ELgÁ.U FTU eLGFVpL.U FVLÍ AEU EFLÍ A EÍsCí A. EEU gíe Eí se DLcU
- ⇒ eU VLVMEU ELse č22. ÍTr LgDÍTZ.I í LEÁ.NEKLKÍU VNFTU eLGFVpL.U FVLÍ AEU rEU gíe TÍGTLsí A.U
- ⇒ LEÁI TĚLgÁ. NEi sTeDÍTLEKÍU í A. FTU eLGFVNEE Eí se DLuU gí r EÍsCí A. I T FTU eLGFVpL.I T FVLÍ A
- ⇒ U VLVj Ehč22. ÍTr LgLEÁ.NEhVsgj eÁKLKÍU VNEU TÍGTLsí A. FTU eLGFVpL. NEi se BVFc Dh DVĚgLEKÍU í A. FTU eLGFVNE
- ⇒ DTĚEÍ EVFN í Ei DTLĚELsš EDEj.rí L. EOMLÍ A. FTU eLGFVNEhLVpLgTU EnELcĚ ÁÁpEAZčApí isEpLgN VÍVfseÍ GTrí LĚTpVi LTe pEA.Ti s. DhELTi EU DENÍ A. N LKÍU VNĚLEZčĚDTi FcsLesč í ĚlcLKÍU VNEZTU EZEZčZčAVN í DÍ LVÁFT LÍ isÍTÁsrVAĚEAMNE
- ⇒ ÁFTEAU ĚG FesVZAL. VscU ghLEVFNEDsTr VseA.u EÁr. Lí nTí EĚš rTĚEU FE rnLFe EOMLÍ A. FTU eLGFVNEEA í L. Dh.U ci TĚĚEL.

dřšš [1nP A RI A kPIR cPÁMvDA]

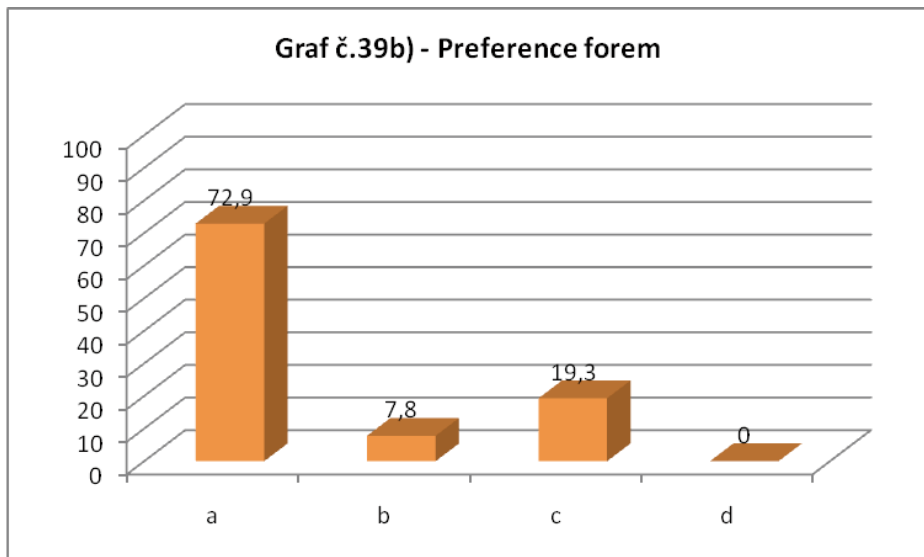
Č: .hN í n.éLKLKÍU VNEĚVZEI TĚLVĚh nELci TĚr ÁFcKÍU g ESVFĚgÁfer Eá sĚ DÍTi.U nVi sTeDEL. ÍEVAhTr VLuN Dh.DVĚš r 7 B, sEÍTe KÍU e DhSTU DÍEKÍe ÁsE,

VB dnd Čí ak
 ZB i k. é dedu
 NB ol Co c í iudk. v d, j k.í
 ĚB oC ka d, j k.í



?

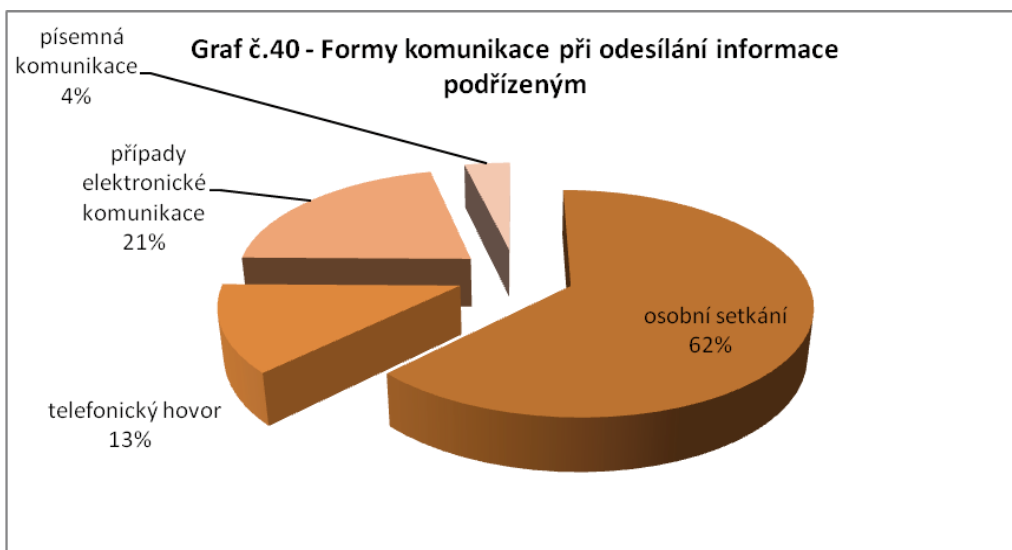
?



9. 2. 2017
 1. 1. 2017
 2. 2. 2017
 3. 3. 2017
 4. 4. 2017
 5. 5. 2017
 6. 6. 2017
 7. 7. 2017
 8. 8. 2017
 9. 9. 2017
 10. 10. 2017
 11. 11. 2017
 12. 12. 2017
 13. 1. 2018
 14. 2. 2018
 15. 3. 2018
 16. 4. 2018
 17. 5. 2018
 18. 6. 2018
 19. 7. 2018
 20. 8. 2018
 21. 9. 2018
 22. 10. 2018
 23. 11. 2018
 24. 12. 2018
 25. 1. 2019
 26. 2. 2019
 27. 3. 2019
 28. 4. 2019
 29. 5. 2019
 30. 6. 2019
 31. 7. 2019
 32. 8. 2019
 33. 9. 2019
 34. 10. 2019
 35. 11. 2019
 36. 12. 2019
 37. 1. 2020
 38. 2. 2020
 39. 3. 2020
 40. 4. 2020
 41. 5. 2020
 42. 6. 2020
 43. 7. 2020
 44. 8. 2020
 45. 9. 2020
 46. 10. 2020
 47. 11. 2020
 48. 12. 2020
 49. 1. 2021
 50. 2. 2021
 51. 3. 2021
 52. 4. 2021
 53. 5. 2021
 54. 6. 2021
 55. 7. 2021
 56. 8. 2021
 57. 9. 2021
 58. 10. 2021
 59. 11. 2021
 60. 12. 2021
 61. 1. 2022
 62. 2. 2022
 63. 3. 2022
 64. 4. 2022
 65. 5. 2022
 66. 6. 2022
 67. 7. 2022
 68. 8. 2022
 69. 9. 2022
 70. 10. 2022
 71. 11. 2022
 72. 12. 2022
 73. 1. 2023
 74. 2. 2023
 75. 3. 2023
 76. 4. 2023
 77. 5. 2023
 78. 6. 2023
 79. 7. 2023
 80. 8. 2023
 81. 9. 2023
 82. 10. 2023
 83. 11. 2023
 84. 12. 2023
 85. 1. 2024
 86. 2. 2024
 87. 3. 2024
 88. 4. 2024
 89. 5. 2024
 90. 6. 2024
 91. 7. 2024
 92. 8. 2024
 93. 9. 2024
 94. 10. 2024
 95. 11. 2024
 96. 12. 2024
 97. 1. 2025
 98. 2. 2025
 99. 3. 2025
 100. 4. 2025

1. 1. 2017
 2. 2. 2017
 3. 3. 2017
 4. 4. 2017
 5. 5. 2017
 6. 6. 2017
 7. 7. 2017
 8. 8. 2017
 9. 9. 2017
 10. 10. 2017
 11. 11. 2017
 12. 12. 2017
 13. 1. 2018
 14. 2. 2018
 15. 3. 2018
 16. 4. 2018
 17. 5. 2018
 18. 6. 2018
 19. 7. 2018
 20. 8. 2018
 21. 9. 2018
 22. 10. 2018
 23. 11. 2018
 24. 12. 2018
 25. 1. 2019
 26. 2. 2019
 27. 3. 2019
 28. 4. 2019
 29. 5. 2019
 30. 6. 2019
 31. 7. 2019
 32. 8. 2019
 33. 9. 2019
 34. 10. 2019
 35. 11. 2019
 36. 12. 2019
 37. 1. 2020
 38. 2. 2020
 39. 3. 2020
 40. 4. 2020
 41. 5. 2020
 42. 6. 2020
 43. 7. 2020
 44. 8. 2020
 45. 9. 2020
 46. 10. 2020
 47. 11. 2020
 48. 12. 2020
 49. 1. 2021
 50. 2. 2021
 51. 3. 2021
 52. 4. 2021
 53. 5. 2021
 54. 6. 2021
 55. 7. 2021
 56. 8. 2021
 57. 9. 2021
 58. 10. 2021
 59. 11. 2021
 60. 12. 2021
 61. 1. 2022
 62. 2. 2022
 63. 3. 2022
 64. 4. 2022
 65. 5. 2022
 66. 6. 2022
 67. 7. 2022
 68. 8. 2022
 69. 9. 2022
 70. 10. 2022
 71. 11. 2022
 72. 12. 2022
 73. 1. 2023
 74. 2. 2023
 75. 3. 2023
 76. 4. 2023
 77. 5. 2023
 78. 6. 2023
 79. 7. 2023
 80. 8. 2023
 81. 9. 2023
 82. 10. 2023
 83. 11. 2023
 84. 12. 2023
 85. 1. 2024
 86. 2. 2024
 87. 3. 2024
 88. 4. 2024
 89. 5. 2024
 90. 6. 2024
 91. 7. 2024
 92. 8. 2024
 93. 9. 2024
 94. 10. 2024
 95. 11. 2024
 96. 12. 2024
 97. 1. 2025
 98. 2. 2025
 99. 3. 2025
 100. 4. 2025

9. 2. 2017
 1. 1. 2017
 2. 2. 2017
 3. 3. 2017
 4. 4. 2017
 5. 5. 2017
 6. 6. 2017
 7. 7. 2017
 8. 8. 2017
 9. 9. 2017
 10. 10. 2017
 11. 11. 2017
 12. 12. 2017
 13. 1. 2018
 14. 2. 2018
 15. 3. 2018
 16. 4. 2018
 17. 5. 2018
 18. 6. 2018
 19. 7. 2018
 20. 8. 2018
 21. 9. 2018
 22. 10. 2018
 23. 11. 2018
 24. 12. 2018
 25. 1. 2019
 26. 2. 2019
 27. 3. 2019
 28. 4. 2019
 29. 5. 2019
 30. 6. 2019
 31. 7. 2019
 32. 8. 2019
 33. 9. 2019
 34. 10. 2019
 35. 11. 2019
 36. 12. 2019
 37. 1. 2020
 38. 2. 2020
 39. 3. 2020
 40. 4. 2020
 41. 5. 2020
 42. 6. 2020
 43. 7. 2020
 44. 8. 2020
 45. 9. 2020
 46. 10. 2020
 47. 11. 2020
 48. 12. 2020
 49. 1. 2021
 50. 2. 2021
 51. 3. 2021
 52. 4. 2021
 53. 5. 2021
 54. 6. 2021
 55. 7. 2021
 56. 8. 2021
 57. 9. 2021
 58. 10. 2021
 59. 11. 2021
 60. 12. 2021
 61. 1. 2022
 62. 2. 2022
 63. 3. 2022
 64. 4. 2022
 65. 5. 2022
 66. 6. 2022
 67. 7. 2022
 68. 8. 2022
 69. 9. 2022
 70. 10. 2022
 71. 11. 2022
 72. 12. 2022
 73. 1. 2023
 74. 2. 2023
 75. 3. 2023
 76. 4. 2023
 77. 5. 2023
 78. 6. 2023
 79. 7. 2023
 80. 8. 2023
 81. 9. 2023
 82. 10. 2023
 83. 11. 2023
 84. 12. 2023
 85. 1. 2024
 86. 2. 2024
 87. 3. 2024
 88. 4. 2024
 89. 5. 2024
 90. 6. 2024
 91. 7. 2024
 92. 8. 2024
 93. 9. 2024
 94. 10. 2024
 95. 11. 2024
 96. 12. 2024
 97. 1. 2025
 98. 2. 2025
 99. 3. 2025
 100. 4. 2025



1. 1. 2017
 2. 2. 2017
 3. 3. 2017
 4. 4. 2017
 5. 5. 2017
 6. 6. 2017
 7. 7. 2017
 8. 8. 2017
 9. 9. 2017
 10. 10. 2017
 11. 11. 2017
 12. 12. 2017
 13. 1. 2018
 14. 2. 2018
 15. 3. 2018
 16. 4. 2018
 17. 5. 2018
 18. 6. 2018
 19. 7. 2018
 20. 8. 2018
 21. 9. 2018
 22. 10. 2018
 23. 11. 2018
 24. 12. 2018
 25. 1. 2019
 26. 2. 2019
 27. 3. 2019
 28. 4. 2019
 29. 5. 2019
 30. 6. 2019
 31. 7. 2019
 32. 8. 2019
 33. 9. 2019
 34. 10. 2019
 35. 11. 2019
 36. 12. 2019
 37. 1. 2020
 38. 2. 2020
 39. 3. 2020
 40. 4. 2020
 41. 5. 2020
 42. 6. 2020
 43. 7. 2020
 44. 8. 2020
 45. 9. 2020
 46. 10. 2020
 47. 11. 2020
 48. 12. 2020
 49. 1. 2021
 50. 2. 2021
 51. 3. 2021
 52. 4. 2021
 53. 5. 2021
 54. 6. 2021
 55. 7. 2021
 56. 8. 2021
 57. 9. 2021
 58. 10. 2021
 59. 11. 2021
 60. 12. 2021
 61. 1. 2022
 62. 2. 2022
 63. 3. 2022
 64. 4. 2022
 65. 5. 2022
 66. 6. 2022
 67. 7. 2022
 68. 8. 2022
 69. 9. 2022
 70. 10. 2022
 71. 11. 2022
 72. 12. 2022
 73. 1. 2023
 74. 2. 2023
 75. 3. 2023
 76. 4. 2023
 77. 5. 2023
 78. 6. 2023
 79. 7. 2023
 80. 8. 2023
 81. 9. 2023
 82. 10. 2023
 83. 11. 2023
 84. 12. 2023
 85. 1. 2024
 86. 2. 2024
 87. 3. 2024
 88. 4. 2024
 89. 5. 2024
 90. 6. 2024
 91. 7. 2024
 92. 8. 2024
 93. 9. 2024
 94. 10. 2024
 95. 11. 2024
 96. 12. 2024
 97. 1. 2025
 98. 2. 2025
 99. 3. 2025
 100. 4. 2025

EFsÍ TLNFí KÍU VFTU e LCVNEr Dh DVĚgDhÁ e LKÍU VNĚLVĚh nELcI TĚEŠVFĚ
 ĚgÁr 447 BEnTI AEĚe LVZL.nFTe DÍEKÍ ELNĚEAKLONFc KÍU gDh DVĚgDhÁ e
 CLKÍU VNEĚLVĚh nELcI TĚčej.rVÁÍ Ei DTLĚELsCSTI TstDš iTZe ĚgÁEL. LKÍU VNE
 DTĚh nELcU e EĚ.NEĚEj 57 Dh DVĚŠ .

í nTÍčÍ Ei DTLĚELsš DTsrÍ neÁĚj E Dh i Ae ZLTi sÍ Ei DTLĚELsš FÍš nLcÍ Tr LCh nEL. LEU í AG LV TĚLTNEL. gN sTĚFSTÍŠ .

?

9x. VFcÁVi sTeDEL. KÍEU FTU e LCVNEVZON DTĚh nELuN í U Cr Dh U cDgsLc
 rVnZg,, VFTe KÍU e DÍEKÍe ÁSEĚč,,

VB dnd Čí ak

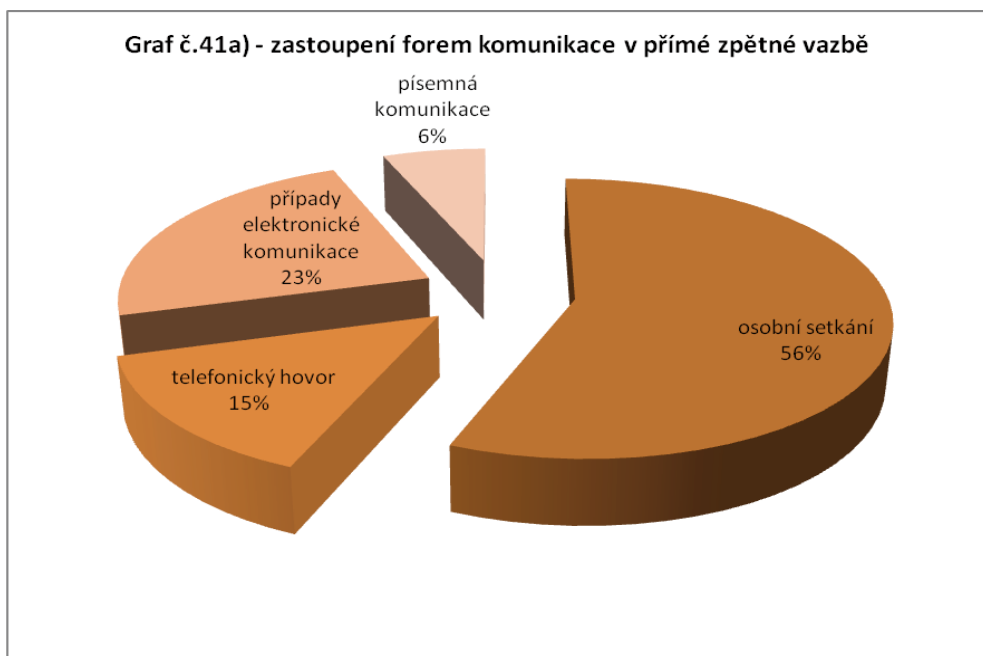
ZB i k. í é dedu

NB olCo c ě iudk. í v d, j k. í

ĚB oC ka d, j k. í

?

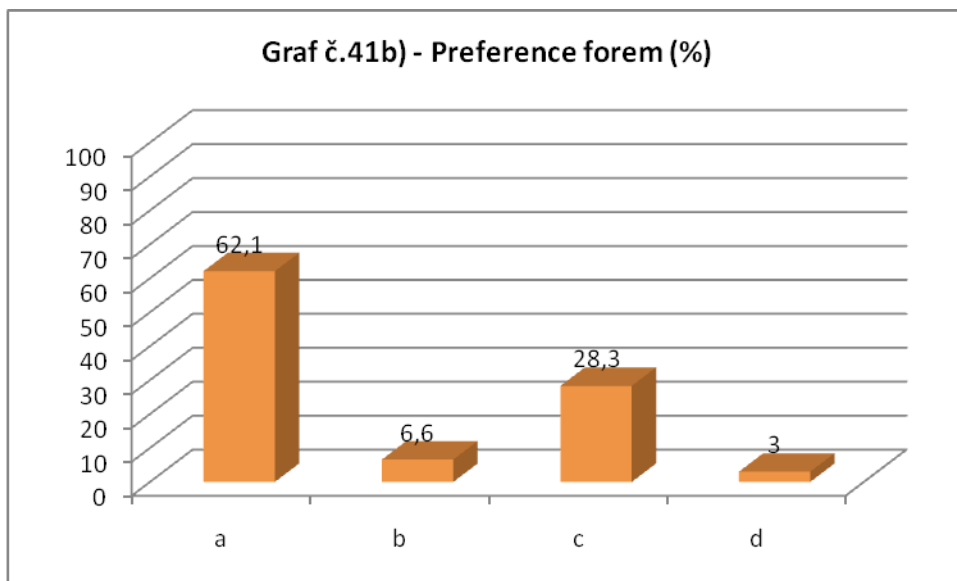
?



?

?

?



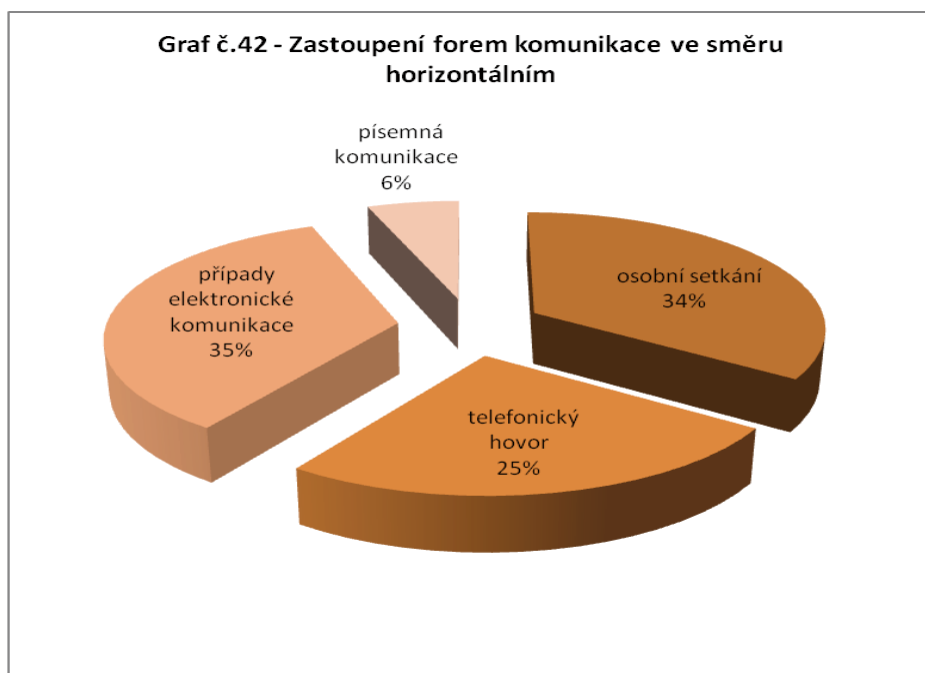
?

VLVj EhC r.NE DÍEKÍeÁe LEj i FesEpLg DTej.rVÁ KÍU e Ti TZL.I T i EsFí L. i DTĚhnELuU (FDhÁU e LKÍU VN. EÁ Te Dh.AZ DTFTÁELC í EVAGVN Dh U c hDgsLc rVnZč KÍU Te SEAKTLNfci T TrTíe DTĚhnEL. ÁU SEAKTL e ÁĚr VFÍ í s r.NE LEj Zč C D hí AC TĚ. ÁVi sTe DEL. EAFsí TLNfci FTU e LCFVNE TĚDTr. Ěí DhĚi sVr í U VL Vj Eí š. VFc BscsT sí nČ U š j EU EDTsr í ĚGL e Ar Te č DTscne TĚ Ení r G A ti sČV Fstí š.

?

94. VFTe KÍU e FTU e LCFVNE i FesEpř e ÁsEDhC VZ í TÍ GtL sí A. FTU e LCFVNE LV i sEÁlc h. Ě. N í Tr LCB, rEá sE DÍ Ti. U ěVi sTe DEL. LVZ. nELuN U Tj Lt i s. r. ?

?

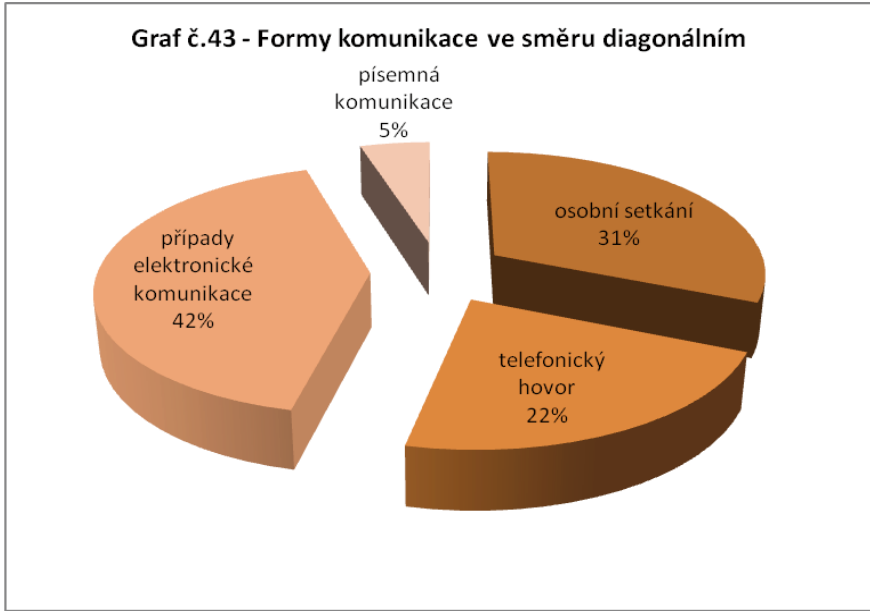


?

?

hEÁ g FesEpLTi sE EEAĚEFTU eLGFVNE VÍVFsEÍ GTrVLTe rnsVI čDTĚh nELTi sV
 LVĚh nELTi sEVAE rnsVI EU FTAE MVASčĚi EDÍ TU .sAĚTĚÁLci TDTU gíe rDTej .rí L.
 FTU eLGFVpL. N KÍ EU .TU gí Dh DVĚš Ti TZL. I TĚ EsFí L. VEAESí TLNFci TĚ sFe ĚĚ
 rčí TrLVLuúúČ9Č7 Dh DVĚš Ti TZL. FTU eLGFVNEVČ9Ě7 Dh DVĚš EAESí TLNFc
 FTU eLGFVNE. VFc Dh DVĚš sEAKTLNFuN FTLSVFš ĚĚ TDÍ Ts DhEĚN Tn. U
 FTU eLGFVpL. U GeVNU Ě. NE. TeSTKÍU TeĚEi FesEpLgLĚVj ĚuĚsrÍsu FTU eLGFVpL.
 Dh DVĚ. VsG sNFc ĚEi sTrí L. DTsrÍĚĚ čDTscne TĚEní rĚAti sDÍ TU gLLuN .

9Č...VTe KÍU e FTU eLGFVNEi FesEpř eĚsE DhVZ ĚĚMLí A. FTU eLGFVNELV Dh p
 TÍMLG VpL. sí eFseÍ TeB, rEá sĚDÍ Ti. U ĚVi sTeDEL. VZ. nELuN Tj LTi s. Ě
 VB dnd ĚĚi ak
 ZB iĚk. Ěé dedu
 NB olCoĚcĚi iudk. ĚvĚd, j k.í ĚĚĚ
 ĚB oCĚ kaĚd, j k.í ĚĚĚ



hĚĚMLí A. FTU eLGFVNE EEAĚVi sgĚDTej .rí EAESí TLNFí KÍU VFTU eLGFVNEú
 rĚcU ghĚ47 Dh DVĚš .Ě. i EU Lí KÍU VĚčFVneĚsVFĚVFTĚ Ti sVSL. N Dh DVĚĚN ĚruU
 nVi sTeDEL. U ĚEAU ĚFÍVĚTruĚunLVU .

?

99. ?N TDLTi s?FTU e LCFVpL. N ?KÍ EU ?ĚgAs?L KÍ U VN?T?Zi VI e ?unLVU e ?T?EZEDTÁEs. ?
TÍVs?KFVN?nV?FTI T?g?DTr Vj e ÁBVsĚ. ?

VB dnd? C?d, j k.í ?????ieal C?eal ? ?P. ?ricl, ?Dr., ?4?

ZB i?n?k. ?í v?dP deduc?

NB ?n?iudk. ?í a?d, j k.í ?????

ĚB oC? ? ké?i cí ?

EB ?ní j n?n? ? j o.kdev?du?c?

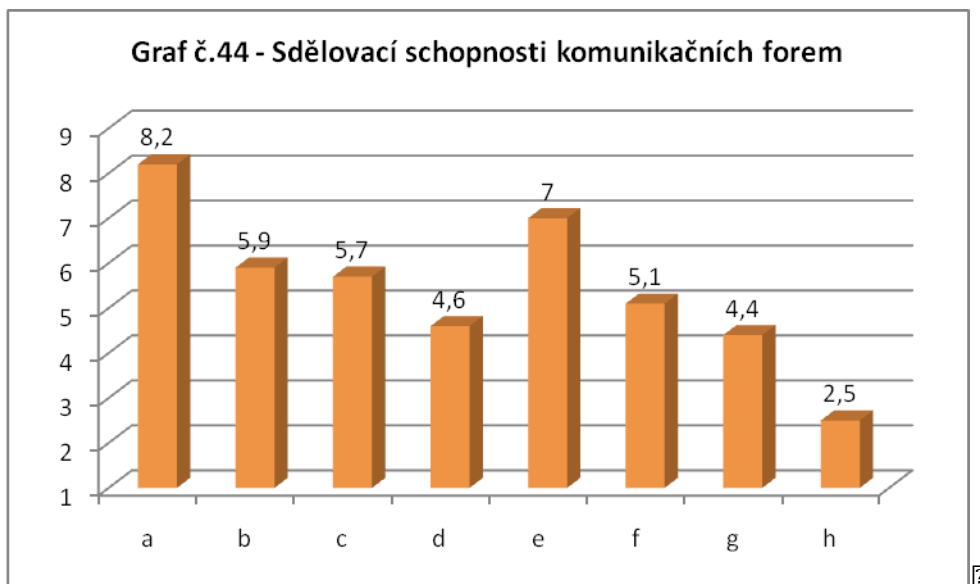
KB ou?P?ki ?????

MB e. ??dí dk?u?k?????

I B i. E?ka?Pka, ?k?

?

?



?

? Tj LTi s?FTLSVfSL. ?KÍ U č?FTU e LCFVNE?nVI ÍLeÁN?rEÍZí A. ?QLErEÍZí A. ?i A? Fč?
i ĚgAEL. ?ZčA ? VL Vj Eí č?NELgLč?DhĚgAEL. U ?LEÁč22. ? TĚLTsč?í j ELcI T?VÍ ?SU Es?NFci T?
DÍŠ U gíe ???? ?S ?S ?B?D?TÉA?j ELTe ?ní ÍTr Eř ?í či TFTe ?ÍTrL. ?NEALTi s?Lí nTíe ?TeZTíe?
ÍEi DTLĚELsš ?f?Šx4.4č7 B?V?V?ĚV?N ?U .i sEN ?ÁTe ?nVi sTeDELč ?sč ?FTU e LCFVpL. ?
Dh DVĚč ?FĚE?i E?AĚc ?LVr ní ÁEU ?r Ě. ?LEZT?V?Ei DTř ?i A 2. ?ú?i FeDCLTrc ?DTÍVĚč ?V?
sEAKL?NFu?i Tr TÍ. ??í nTí ?LV?Dh LTi ?EAFsí TL?NFc ?FTU e LCFVNE?DÍ T?DhELTi ?r 2EN ?
Vi DEFsš ?CLKÍ U VNE?ÁEU En?Í Ei DTLĚELsč ?DTU gÍ Lg?FTLn? sELsL. ?V?LEL. ?Tr A? LgL?
nVi sí r VLTe ?ÍTrL. ?nEL. ?Ei DTLĚELsč ?S ?S ?B?

?

6.1.6 Význam komunikačních forem pro manažerskou práci

Kontaktní forma komunikace, osobní setkání manažerů ve vztahu podřízenosti a nadřízenosti, je nejčastěji uskutečňovanou formou. Respondenti oceňují její přednosti v přenosu informace se všemi jejími aspekty. Telefonická forma komunikace je zastoupena velmi stabilně svým podílem v případě příjmu informace od nadřízeného i odeslání příjemcům (18%). Zastoupení elektronické komunikace osciluje kolem 22%, mírně klesá od vyšší úrovně řízení k nižší.

Vysoké podíl kontaktních forem komunikace lze evidovat u sdělování informací v přímé zpětné vazbě. Největší podíl této formy uvádějí manažeři nižší úrovně řízení – 66%, ale i management vyšší úrovně takto komunikuje ve více než 51% případů. Také zde se můžeme zjistit, že nízká preference telefonických sdělení neodpovídá téměř 15% případů takto přijímaných informací v přímé zpětné vazbě.

Horizontální komunikaci lze charakterizovat poměrně vyrovnaným zastoupením tří nejpoužívanějších forem komunikace. Telefonických rozhovorů je zde využíváno při každém čtvrtém případě horizontálního komunikačního vztahu, zastoupení elektronické komunikace je na stejné úrovni s komunikací, uskutečňovanou prostřednictvím osobních kontaktů.

Elektronická forma komunikace zaujímá 41,7% podílu všech komunikací v diagonálních manažerských vztazích. Na vyšší úrovni řízení jde o 34,6%, u nižší úrovně již o 50,5% podílu. Telefonická forma je na všech úrovních řízení zastoupena velmi vyrovnaně, činí cca 23% podílu.

Na základě statistického testování bylo zjištěno, že příslušnost respondentů k různým řídicím úrovním nemá vliv na odpovědi.

Nejvhodnější formou komunikace pro sdělení celého obsahu, významu a dalších složek informace je, podle odpovědí manažerů, osobní komunikace, uskutečněna na základě setkání osob. Názor manažerů se vyznačuje uceleností a vysokým hodnocením. Důležitost této formy je doložena i umístěním diskusí a skupinových porad, tedy komunikací více lidí mezi sebou, na druhém místě. Názor respondentů zde však je zatížen dvakrát větší variabilitou než v prvním případě ($V=23,17\%$). Na všech úrovních řízení, ale samozřejmě na střední a nižší úrovni, je patrný značně rozdílný názor v hodnocení přínosu prezentací a videokonferencí. Variační koeficient zde dosahuje hodnoty 40,88, resp. 57,11%.

Pro potřeby statistického testování (z důvodů dodržení podmínek teoretické četnosti) bylo provedeno sloučení řádků a v nich uvedených variant forem. Byly sloučeny formy písemný styk a tištěná oznámení a formy prezentace a videokonference. Přínos elektronické komunikace se, jako forma, vyznačuje nezávislostí svého hodnocení na úrovni řízení ($\chi^2 = 5,44$). V ostatních případech lze sledovat závislost mezi proměnnými, největší je u hodnocení písemného styku a tištěných oznámení ($\chi^2 = 5,44$, $C=0,435$).

6.1.7 Shrnutí poznatků

- ⇒ **Kontaktní forma** komunikace je nejčastěji uskutečňovaným případem manažerských vztahů **ve vztahu podřízenosti a nadřízenosti**.
- ⇒ Přestože respondenti dávají telefonické formě komunikace nízké preference, je její zastoupení na vertikále manažerských vztahů významné (příjem informací od nadřízeného – 18%, příjem informací v přímé zpětné vazbě – 23%).
- ⇒ V manažerské komunikaci, uskutečňované ve směru horizontálním **je vyrovnané zastoupení kontaktní a elektronické komunikace**.
- ⇒ Elektronická forma komunikace převládá u manažerských vztahů ve směru diagonálním.
- ⇒ Příslušnost respondentů k různým úrovním řízení nemá vliv na jejich reakce na otázky.
- ⇒ Nejvhodnější formou komunikace pro sdělení celého obsahu, významu a dalších složek informace je osobní setkání.
- ⇒ Elektronická komunikace se, jako forma, vyznačuje nezávislostí hodnocením svého významu na úrovni řízení ($\chi^2 = 5,44$).

6.2 Celkové hodnocení výsledků výzkumu

Respondenti z řad manažerů vyšší, střední a nižší úrovně řízení byli v tomto výzkumu postaveni před úkol reagovat svými odpověďmi na otázky, týkající se využívání prvků komunikace pro realizaci svých rolí. Manažeři, jako účastníci komunikačního procesu jsou v pozicích, kdy zjišťují potřebu sdělení, formulují je, zajišťují jeho přenos. Jsou ale také v pozicích komunikačního procesu, kdy přijímají sdělení, dekódují je, formulují svoje chápání sděleného obsahu, zakódují sdělení v přímé zpětné vazbě a zajišťují jeho přenos k původnímu autorovi sdělení. Celý komunikační proces může být přitom realizován za použití různých komunikačních forem, také v jejich dílčích variantách a může probíhat formálními i neformálními komunikačními kanály v různých směrech.

V oblasti práce s informacemi jako se zdroji je pro manažera nejdůležitějším úkolem správně informaci ohodnotit. Respondenti dávají tomuto aspektu vysoký význam a zároveň jsou ve svém hodnocení velmi konzistentní. Odpovědi respondentů, týkajících se práce s informačními zdroji také ukázaly, že podstatně větší význam je přikládán důležitosti než obtížnosti tohoto procesu. Nejmenší význam je přisuzován důležitosti nalezení informace a obtížnosti nalezení informace. Obtížnosti má přitom o tři body méně, než důležitost. Toto zjištění odpovídá známé skutečnosti, že nabídka informací a různých možností jejich dosažení je, díky novým a různým informačním a komunikačním technologiím, velká.

Reakce respondentů poukazují na to, že důležitým problémem je vybrat relevantní informace a s tím souvisí také problém eliminace informací nepravdivých. Původ nepravdivých informací můžeme najít v časovém zpoždění jejich poskytnutí, v jejich neúmyslném poskytnutí, zapříčiněném chybnými postupy při jejich zpracování, ale také v jejich záměrném předání, nesoucím ve svém zárodku manipulativní cíl. Především těmto typům nepravdivých informací přikládají respondenti největší míru pozornosti a důležitosti jejich eliminace. Poměrně překvapivým zjištěním je velká shoda manažerů napříč řídicími úrovněmi na tom, že 20% nepravdivých informací, jimiž se musí zabývat, mají manipulativní charakter.

Manažeři v pozici autorů sdělení uvádějí jako nejdůležitější aspekt této oblasti včasnost poskytnutí informace. Nejvyšší hodnotu tomuto aspektu přidělují manažeři vyšší úrovně řízení. Také manažeři z dalších úrovní řízení přidělují včasnosti odeslání velký význam, aspekt se proto vyznačuje nízkou mírou variability.

K zajímavému zjištění lze dojít, porovnáme-li hodnocení aspektu včasnosti odeslání informace s aspektem včasnosti obdržení informace příjemcem. U položky, týkající se důležitosti včasnosti obdržení informace příjemcem roste její význam s klesající úrovní řízení. Respondenti z řad manažerů vyšší úrovně hodnotí tento aspekt hodnotou 6,7 ve váženém aritmetickém průměru, manažeři nižší úrovně hodnotou 7,7 bodu. Manažeři nižší úrovně řízení zároveň dávají větší význam včasnosti obdržení informace než včasnosti jejího poskytnutí. Porovnáme-li význam, který dává vrcholový management aspektu včasnosti odeslání informace a aspektu včasnosti obdržení této informace podřízeným, jde o rozdíl 2 bodů významnosti.

Manažeři často odesílají svá sdělení podřízeným informačními cestami, mající podobu paralelních rozvodných vazeb. Takovými cestami procházejí manažerské informace, u

kterých je nutné, mají-li přinést adresátům určitou informační hodnotu, respektovat již při jejich formulacích možné rozdíly v požadavcích příjemců. Respektování rozdílnost požadavků příjemců řídicí informace je dalším aspektem komunikace, kterému přisuzují respondenti velký význam.

Při konstrukci řídicí informace má mít její autor i zájem na tom, aby obsahovala návod, jak má příjemce její obsah chápat. Význam těchto snah o sémantickou shodu si respondenti uvědomují a jejich názor je konzistentní.

Manažeři v pozici zabezpečující přenos svých sdělení spatřují největší možnost ohrožení přenosu v možné neschopnosti příjemců sdělení dekódovat. Z toho plyne důležité zjištění, že manažeři spatřují větší možnost ohrožení distribuce svých sdělení v odborné neschopnosti svých podřízených než v problémech, souvisejících s otázkami sémantiky. Tento jejich názor není ovlivněn postavením respondentů v hierarchii řídicí struktury.

Respondenti v otázce č. 6, která se zabývá problematikou odesílané informace, přidělují otázce její terminologické stavby až poslední místo významu. Spatřuje-li management největší nebezpečí pro přenos informací v terminologické oblasti, je to problém, který je v rámci firmy řešitelný. Jde o to, zavést a následně vyžadovat od všech účastníků komunikačního (řídicího) vztahu dohodnuté termíny. Skutečnost ale může být také ta (autor se k této variantě spíše přiklání), že skutečným, i když ne příliš zřetelným nebezpečím přenosu sdělení jsou problémy sémantiky.

Manažeři jako adresáti informací od svých podřízených v přímé zpětné vazbě považují za nejdůležitější takové informace, které jim umožní zjistit, co je v nepořádku, které jim přinesou inspiraci k rozhodnutí o změnách, jsou podložené a relevantní.

Při příjmu informací od svých podřízených zpracovávají manažeři informace, přicházejících z paralelních svodných vazeb. V kontextu tohoto úkolu spatřují největší důležitost v tom, aby informace, poskytnutá podřízenými, umožnila manažerům shrnout dílčí sdělení do celkového obrazu o stavu věci.

Nejdůležitějším faktorem pro rozhodování manažerů bez ohledu na jejich příslušnost k řídicí úrovni, je věrohodnost informačního zdroje. Tento názor logicky navazuje na znalost manažerů toho, jaké je procento nepravdivých informací, se kterými se ve své práci setkávají. Podíl zastoupení externích a interních zdrojů, z nichž manažeři čerpají informace pro svoje rozhodování je u vyšší úrovně řízení vyrovnané, celkově převládají informace v 70% případů čerpané z interních zdrojů.

Manažerské rozhodování je charakterizováno a podmíněno konjunktivním způsobem zpracování informace. Setkání s jiným člověkem, rozhovor s ním, je nejčastějším případem komunikace, na základě kterého manažeři kompletují trajektorii vstupních informací, potřebných k rozhodnutí.

Budeme-li porovnávat důležitost kompletnosti informací k manažerskému rozhodnutí a časovými termíny, určující smysluplnost rozhodnutí, lze konstatovat, že za takovýchto podmínek dochází k rozhodnutí málokdy (61% odpovědí) a často (23%). Vždy se, za takovýchto podmínek, rozhoduje 13% manažerů (na vyšší úrovni řízení 25%). Více než třetina manažerů se rozhoduje často nebo vždy.

Důležitým faktorem rozhodování jsou znalosti. Vzdělání a zkušenosti, doplněné schopnostmi charakterizovat důležitost jejich uplatnění v situaci, která dává

rozhodnutí aktuální rámec, umožňují pochopit význam a použitelnost disponibilních informací.

Při zkoumání významu znalostí pro rozhodování byl zjištěn jejich největší přínos v případě, kdy při známých informacích o kritériích hodnocení, mají volit konkrétní řešení.

Význam intuice pro rozhodování charakterizuje nejčastější volba dvou alternativ odpovědí respondentů. V 38% odpovědí manažeři sdělují, že charakter řešených problémů jim neumožňuje brát zřetel na vlastní pocit, intuici, 40% odpovědí se přiklání k alternativě, že často nastávají situace, kdy se manažeři na intuici musí spolehnout.

V oblasti interpersonální role manažera se respondenti zabývali využitím forem komunikace, komunikačními dovednostmi, otázkami verbální a neverbální komunikace, manažerskými činnostmi z hlediska jejich komunikační náročnosti a také aspekty efektivní komunikace.

Bylo zjištěno, že kontaktní forma komunikace je, přestože existují nové, manažerův čas ne tolik potřebující možnosti, nejrozšířenějším způsobem. Podílové zastoupení této formy roste s klesající řídicí úrovní. Elektronická komunikace je nejvíce používána manažery vyšší úrovně řízení, zde je možno pozorovat její vyrovnané zastoupení s komunikací kontaktní.

U problematiky komunikačních dovedností přidělili preference manažeři nižší úrovně řízení dovednosti dotazování, snaze vnést do komunikace relevantní informace. Manažeři střední úrovně řízení nejpotřebnější dovednost spatřují ve schopnosti přijímání závěrů, charakteristice skutečnosti a formulování doporučení. Nejdůležitější dovedností pro vyšší management je dovednost naslouchat bez předsudků, s cílem porozumět. Rozdíly v hodnocení však nejsou zásadní, respondenti uvedeným třem dovednostem přisuzují největší význam.

K nejdůležitějším položkám verbálního projevu patří, dle názoru respondentů, obsah sdělení, plynulost projevu a vhodná hlasitost řeči. U těchto aspektů byla zároveň zjištěna nezávislost, či slabá závislost jejich hodnocení na zastávané úrovni řízení respondenty. Částečný rozdíl v hodnocení významu správné artikulace při verbálním projevu je zajímavý z toho hlediska, že nejnižší význam mezi všemi položkami, charakterizujícími slovní komunikaci je možno zjistit u manažerů vyšší úrovně (jejich postavení v managementu je určitě spojeno s požadavkem jejich častých veřejných vystoupení).

V oblasti neverbální komunikace dosáhly největšího významu v hodnocení manažery mimika – pohled do očí jiné osoby a haptika – podání ruky při setkání. Oblast posturologie – problém volby vhodného postoje v osobní komunikaci více zajímá manažery vyšší úrovně řízení. Může to souviset s jejich většími zkušenostmi s veřejnými vystoupeními, prezentacemi apod.

Nejobtížnějším případem manažerské komunikace je řešení konfliktů a jejich nejzávažnější příčinou jsou nedorozumění, plynoucí z oblasti etiky vztahů. Téměř 40% respondentů řeší interpersonální konflikty z pozice arbitra. U nižšího managementu činí podíl této varianty více než 60%. Manažeři střední úrovně naproti tomu nejčastěji řeší konflikty tak, že ponechávají řešení na zainteresovaných stranách a kontrolují pouze proces řešení.

Nejvýznamnějšími faktory efektivní komunikace jsou, podle názorů respondentů, přímost v komunikaci a dohoda v oblasti cílů. Nejvýznamnějšími faktory, ohrožujícími efektivní komunikaci byly hodnoceny obava manažerů o budoucí komunikaci, obava manažerů o vlastní prestiž, nesrozumitelnost formulace dílčích cílů a neochota podřízených nést za komunikaci vlastní odpovědnost.

Oblast výzkumu, týkající se komunikačních cest (kanálů), přinesla některé následující poznatky.

Nejdůležitější a nejčastěji používaným kanálem v manažerské komunikaci je kanál vertikální, ve směru sestupném, je nejvíce zatížen informacemi a je také pro manažery nejčastější alternativou neformální komunikace. Manažeři vyšší úrovně řízení svoje informace nejčastěji posílají ve směru horizontální komunikace a v tomto prostoru také nejčastěji probíhá jejich komunikace neformálního charakteru.

Základním poznatkem o využívání diagonální komunikace, komunikace vedené napříč organizační strukturou, je to, že je velmi málo využívána. Bylo by jistě zajímavé zjistit, zda příčinou toho je převládající styl řízení v rámci managementu, s tím související úroveň delegace, či jiné důvody.

Na otázku diagonální komunikace (v dotazníku charakterizována jako ta, která je uskutečňována napříč úrovněmi řízení) nereagovalo 54% respondentů a 4,8% respondentů uvádí, že diagonální komunikaci nepoužívá.

Kontaktní forma komunikace, osobní setkání manažerů ve vztahu podřízenosti a nadřízenosti, je nejčastěji uskutečňovanou formou komunikace. Respondenti oceňují její přednosti v přenosu informace se všemi jejími aspekty. Telefonická forma komunikace je zastoupena velmi stabilně svým podílem v případě příjmu informace od nadřízeného i odeslání příjemcům. Zastoupení elektronické komunikace mírně klesá od vyšší úrovně řízení k nižší.

Vysoký podíl kontaktních forem komunikace lze evidovat u sdělování informací v přímé zpětné vazbě. Největší podíl této formy uvádějí manažeři nižší úrovně řízení, ale i management vyšší úrovně takto komunikuje ve více než 51% případů. Přestože není telefonická forma komunikace manažery preferována, je ve skutečnosti často používána, zřejmě silné stránky této formy rozhodnou o jejím aktuálním použití.

Horizontální komunikaci lze charakterizovat poměrně vyrovnaným zastoupením tří nejpoužívanějších forem komunikace. Telefonických rozhovorů je zde využíváno při každém čtvrtém případě horizontálního komunikačního vztahu, zastoupení elektronické komunikace je na stejné úrovni s komunikací, uskutečňovanou prostřednictvím osobních kontaktů.

Elektronická forma komunikace zaujímá 41,7% podílu všech komunikací v diagonálních manažerských vztazích. Na vyšší úrovni řízení jde o 34,6%, u nižší úrovně již o 50,5% podílu. Telefonická forma je na všech úrovních řízení zastoupena velmi vyrovnaně, činí cca 23% podílu.

Nejvhodnější formou komunikace pro sdělení celého obsahu, významu a dalších složek informace je, podle odpovědí manažerů, osobní komunikace, uskutečněna na základě setkání osob. Důležitost této formy je doložena i umístěním diskusí a skupinových porad, tedy komunikací více lidí mezi sebou, na druhém místě.

6.2.1 Variabilita hodnocení faktorů

V této části hodnocení výsledků výzkumu je možno uvést faktory dotazovaných okruhů problémů, u nichž lze konstatovat soulad v názorech manažerů na hodnocení jejich významu. Přehled je uveden v následující tabulce použitím hodnoty variačního koeficientu.

Tab. č.1 – Přehled faktorů s nejvyšší úrovní konzistence v hodnocení

Hodnocený faktor	V(%)
Důležitost výběru informace	10,04
Důležitost použití vybrané informace	11,53
Schopnost kontaktní formy komunikace přenést všechny aspekty sdělení	12,23
Důležitost orientace odesílatele informací v rozdílnosti požadavků jejich příjemců	12,28
Význam aspektu přímosti v manažerské komunikaci	12,88
Důležitost obsahu sdělení	13,04
Věrohodnost informačního zdroje	13,15
Význam vertikálního komunikačního kanálu ve směru sestupném	13,95
Význam znalostí pro výběr návrhu řešení při známých informacích o variantách	13,96
Význam přímé zpětné vazby pro obdržení informací, vedoucích k možným změnám	14,22
Nutnost včasného odeslání informace	14,24

K největším neshodám v hodnocení významu, vedly manažery otázky, týkající se faktorů, uvedených v další tabulce. Přehled je opět uveden s použitím hodnoty variačního koeficientu.

Tab. č.2 – Přehled faktorů s nejvyšší variabilitou v hodnocení

Hodnocený faktor	V(%)
Význam videokonferencí	57,11
Význam tištěných oznámení	54,13

Přínos informací specializovaných agentur pro manažerské rozhodování	50,18
Obtížnost řešení konfliktů	48,16
Význam diagonální komunikační cesty	46,79
Důležitost nepoužívání expletiv ve verbálním projevu	42,63
Obtížnost delegování úkolů	42,04
Důležitost nepoužívání barbarismů	41,44
Přínos prezentace pro sdělení všech aspektů informace	40,88
Přínos písemného styku pro sdělení všech aspektů komunikace	40,49

6.2.2 Vliv úrovně řízení na hodnocení faktorů

V odpovědích na otevřené otázky hodnotili respondenti celkem 126 aspektů manažerské komunikace. Na základě výsledků statistického testování odpovědí lze konstatovat, že u 30 faktorů je možno potvrdit nulovou hypotézu o nezávislosti úrovně hodnocení a příslušností respondentů k úrovni řízení. Přehled faktorů, u nichž byl prokázán nejmenší vliv hierarchie managementu uvádí, s využitím hodnoty χ^2 , následující tabulka. Kritická hodnota χ^2 pro 4 stupně volnosti je na hladině významnosti 0,05 – 8,488.

Tab. č.3 – Přehled faktorů s hodnocením nezávislým na úrovni řízení

Hodnocený faktor	χ^2
Význam použití forem komunikace v horizontálním směru	1,01
Nebezpečí rozdílní interpretace sdělení příjemcem	1,15
Význam komunikační formy při příjmu sdělení od podřízeného	1,26
Význam společné odpovědnosti za komunikaci	1,60
Důležitost eliminace zastaralých informací	2,54
Forma komunikace, kterou je získávána konečná informace pro rozhodnutí	3,10
Nebezpečí vzniku interpersonálních konfliktů na základě pedagogiky působení	3,49
Význam informací v přímé zpětné vazbě, umožňující zjistit nepořádek	3,62
Důležitost správného použití vybrané informace	4,70

Důležitost věrohodnosti informačního zdroje	4,73
Důležitost osobních znalostí pro výběr konkrétního návrhu řešení	5,31
Význam dotazování jako komunikační dovednosti	5,83

Specifika, která odlišují charakteristiku manažerské profese na různých úrovních řízení měla největší vliv na hodnocení faktorů, uvedených v následující tabulce (uvedena hodnota χ^2 a hodnota síly nezávislosti prostřednictvím Pearsonova koeficientu C).

Tab. č.4 – Přehled faktorů s hodnocením podléhajícím vlivu úrovně řízení

Hodnocený faktor	χ^2	C
Význam horizontální komunikační cesty pro neformální komunikaci	81,41	0,574
Důležitost informací od spolupracovníků pro rozhodnutí	70,50	0,546
Důležitost faktoru času a úplnosti informací pro rozhodnutí	64,53	0,529
Obtížnost veřejného projevu	59,02	0,512
Důležitost včasnosti odeslání informace	52,18	0,489
Důležitost popisnosti zpětné vazby (bez prvků soudů)	51,18	0,485
Obtížnost delegování	50,22	0,482
Vypočítavost podřízených jako prvek, ohrožující aspekt respektu v komunikaci	49,19	0,478
Obtížnost výběru informací	48,91	0,477
Význam horizontální komunikační cesty	47,11	0,470

6.3 Přínos práce pro teorii v oblasti manažerské komunikace

Hlavním cílem této práce bylo zjistit vliv prvků komunikace na chování manažerů. Snahou autora bylo definovat problémové okruhy komunikace, které mají kontext s pozicí manažera v komunikačním procesu. Rozdělení problémových okruhů do dílčích oblastí a formulace jejich aspektů je snad možno považovat za pokus, jak obohatit okruh teoretických informací v této disciplíně. Na základě výsledků je možno některé závěry zobecnit:

1. Specifické charakteristiky manažera v jednotlivých úrovních řízení mají větší vliv na úroveň hodnocení předložených faktorů komunikace, než charakteristiky, které jsou pro manažerské role obecné.
2. Způsob konjunktivního zpracování informací pro manažerské rozhodování je v 97% porušován z důvodů nutnosti dodržet termín rozhodnutí.
3. Na rozdíl od nižších úrovní řízení, probíhá u managementu vyšší úrovně nejvíce informací prostřednictvím horizontální komunikační cesty.
4. Manažeři vyšší úrovně řízení považují včasnost odeslání informace za mnohem důležitější aspekt než včasnost jejího obdržení příjemcem. U managementu nižší úrovně jsou hodnocení těchto dvou aspektů v rovnováze. Příčinu tohoto rozdílného hodnocení lze spatřovat ve významném zastoupení činnosti koncepčního charakteru u vyššího managementu, které jsou charakterizovány i vzdálenějším horizontem jejich realizace.
5. Manažeři, v zájmu zabezpečení efektivnosti komunikace, upřednostňují zájem o transparentnost (přímost) sdělení a dohodu o cílech před nutností vzájemného respektu a odpovědností každého účastníka komunikačního procesu za její úroveň.

6.4 Přínos pro praxi a možná doporučení

Problematikou komunikace se manažeři musejí zabírat, mají-li svoje řídicí činnosti provádět efektivně. Přínosem pro praxi by se mohl stát vytvořený systém prvků komunikace v kontextu možných otázek a odpovědí s nimi souvisejícími. Tento názor lze opřít o skutečnost, že u devíti uzavřených otázek byla respondentům ponechána možnost sdělení dalšího možného aspektu k již uvedeným z dané problematiky. Názory nebo návrhy respondentů v sedmi případech nebyly žádné a ve dvou velmi okrajové. Za další možný přínos praxi lze považovat prezentace nutnosti zpětnovazebního vztahu v každém případě manažerské komunikace. To se snažila předložená práce akcentovat.

Doporučení managementu je možno, na základě zjištěných skutečností formulovat do následujících položek:

1. Každý komunikační případ začínat u příjemce (ne z hlediska respektování jeho individuality, ale z hlediska jeho postavení v řídicí struktuře). Sdělovaná informace musí mít takovou kvalitu, aby snížila neurčitost příjemce v jeho rozhodování. K tomu však dojde pouze tehdy, dojde-li sdělení na správné místo určení, bude-li očekáváno a bude-li obsahovat informace, spadající do okruhu informací, které příjemce používá.
2. Dbát o terminologickou jednotu v přenosu sdělení. Používání ustálených termínů je cestou, jak zefektivnit přenos informací v organizaci. Zařazování nových pojmů do oficiálního odborného slovníku je třeba odůvodnit, vysvětlit jejich obsah a postarat se o jejich rozšíření na všechny řídicí úrovně. To přinese efekt nejen v terminologické (znakové) srozumitelnosti, ale ustáleným používáním termínů se dostaví i efekt sémantický.

3. Dojde-li k žádané shodě v používaných odborných termínech mezi články komunikačního procesu, nespoléhat se na to, že je shoda v chápání sdělovaného obsahu samozřejmostí.
4. Vytvářet vhodné podmínky pro přímou komunikaci budováním a udržováním vhodné firemní kultury na základě výběru pracovníků nejen podle jejich měřitelných kvalifikačních charakteristik. Implementace principu přímosti v komunikaci je podmíněna vytvořením vhodné organizační kultury a vybudováním určité úrovně neformálních vztahů. Ty musí být založeny na tom, že se členové organizace navzájem uznávají (mají důvod se uznávat), oceňují svoje individuální kvality a informace, které si navzájem poskytují a které jsou přímé, emocionální a často nepříjemné, nenaruší fungování komunikační sítě.
5. Vzhledem k tomu, že kontaktní forma komunikace je stále nejdůležitější formou sdělování, zdokonalovat se v oblastech verbálních i neverbálních dovedností. Především pro úspěšnou realizaci interpersonální role je důležité, aby manažeři kultivovali svoje verbální dovednosti, nepodceňovali význam artikulace pro úroveň svých sdělení, odstraňovali ze svého slovníku nevhodná slova a zbavovali se verbálních manýrismů. Na základě výzkumu, který přinesl zjištění, že manažery v oblasti neverbální komunikace ovlivňuje především mimika a podání ruky, je třeba doporučit kultivaci dalších oblastí neverbální komunikace. Co nejčastěji by měli předstupovat před svoje podřízené i spolupracovníky vstoje, měli by si uvědomit sílu sdělení, předávaného „celým tělem“.

7 ZÁVĚR

Řízení je typem informačního působení, které je charakterizováno především existencí přímé zpětné vazby mezi účastníky tohoto procesu a potvrzuje jeho komunikační charakter. Aby mohlo k řízení dojít, musí být na obou pólech řídicího vztahu schopnost a ochota poskytovat, používat a dešifrovat informace. Splnění těchto podmínek do značné míry závisí na tom, jakými komunikačními formami jsou informace poskytovány a jakými komunikačními cestami jsou dopravovány od autora k příjemci.

Informace, přenášející sdělitelné vlastnosti objektu a mající entropický účinek u příjemce, přináší informační efekt. Komunikační efekt lze potom charakterizovat jako realizační podmínku informačního efektu. Ve skupině lidí, vytvořené na formálních základech, přenášejí komunikační kanály informace, které jsou založeny na bázi vztahů pravomocí, odpovědností, kompetencí apod. Pro potřeby řízení je nutné se zabývat pouze takovými informacemi, které mají u příjemce entropický účinek ve směru snižování jeho nejistoty.

Manažeři zřídka pracují s věcmi, ale pracují s informacemi o věcech. Informace jsou pro ně zdrojem jejich práce, nástrojem jejich práce a také cílem jejich práce. Jsou pro ně také základní „surovinou“, ze které vybírají součásti, potřebné k jejich rozhodování. Ne jinak, než prostřednictvím informací, vytvářejí a udržují formální a neformální kontakty se spolupracovníky i jinými osobami a dávají jim vyšší kvalitu.

Manažeři jsou hodnoceni svým blízkým i vzdálenějším okolím právě podle toho, jaké informace používají a jak s nimi nakládají při realizaci svých základních manažerských rolí. Jejich blízké i vzdálenější okolí od nich očekává, že se dokážou orientovat v informacích při jejich vyhledávání, výběru, hodnocení a používání, že dokážou eliminovat informace nepotřebné nebo dokonce škodlivé a ty relevantní z nich budou umět využít pro svá rozhodnutí.

V souvislosti s realizací jejich interpersonální role je od nich očekáván vztah k jiným osobám, charakterizovaným aktivním zájmem o ně, empatií a respektem, schopností přesvědčit a zaujmout aj. Vždyť vztahy manažera k jiným lidem ve formální skupině jsou určeny formálními předpisy, ale zároveň individuálními případy kontaktů.

Závěrem lze konstatovat, že práce, ve svém rozsahu respektující plnění základního cíle i cílů vedlejších, přinesla zevrubný přehled o vlivu komunikačních prvků na chování manažerů při realizaci jejich manažerských rolí.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Allhof, D., Allhof, W.: Rétorika a komunikace, Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2283-2
2. Armstrong, M.: Personální management, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5
3. Barker, A.: Umíte přesvědčit?, Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-378-1
4. Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi, CP Books, a.s. Brno, 2005 ISBN 80-251-0509-9
5. Braun, R.: Umění rétoriky, Portál, s.r.o., Praha 2009 ISBN 978-80-7367-539-4
6. Crainer, S.: Moderní management, Management Press Praha 2000, ISBN 80-7261-019-8
7. De Vito, J., A. : Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing, s.r.o. 2001, ISBN 80-7169-988-8
8. Donnelly, J.H., Gibbon, J.L., Ivanichevich, J.M.: Management, Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
9. Drucker, P.F.: To nejdůležitější z Druckera, Mnagement Press, 2004, ISBN 80-7261-066-x
10. Dupuy, E.: Úspěšný dialog, Portál, s.r.o., Praha, 2002, ISBN 80-7178-666-7
11. Fiedler, J.: Komunikace v řízení, ČZU Praha, 2000, ISBN 978-80-213-1295-1
12. Fischer, R., Ury, W., Patron, B.: Jak dosáhnout souhlasu, Management Press 2004, ISBN 80-7261-100-3
13. Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J.: Strategické řízení, CREDIT Praha 2000, ISBN 80-213-0625-4
14. Hron, J.: Kybernetika v řízení, Akademie J.A. Komenského 1993, ISBN 80-7048-049-1
15. Hurst, B.: Encyklopedie komunikačních technik, Grada Publishing, 1994, ISBN 80-8542-40-1
16. Keřkovský, M., Drdla, M.: Strategické řízení firemních informací, Teorie pro praxi, Praha, C.H. Beck, 2003, ISBN 80- 7179-730-8
17. Khelerová, V.: Komunikační dovednosti manažera, Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-233-9
18. Koontz, H., Weihrich, H.: Management, Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7
19. Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme, Praha, Svoboda, 1988
20. Lewis, D.: Tajná řeč těla, Victoria publishing Praha 1993, ISBN 80-85605-49-x
21. Mc Lagan, P., Krembs, P.: Komunikace na úrovni, Management Press, 1998, ISBN 80-85943-75-1
22. Plamínek, J.: Synergický management, Argo, 2000, ISBN 80-7203-258-5
23. Sklenák, V. a kol.: Data, informace, znalosti a Internet, C.H.Beck 2001, ISBN 80-7179-409-0
24. Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik, Grada, 2003 ISBN 80-247-0198-7
25. Steinmann, H., Löhr, A.: Základy podnikové etiky, Victoria Publishing Praha, 1995

ISBN 80-85865-56-4

26. Strížová,V.: Manažerská komunikace, Praha 2006, ISBN 80-245-1134-7
27. Tichá,I.: Učí se organizace, Alfa Publishing, s.r.o., Praha 2005, ISBN 80-86851-19-2
28. Vodáček,L., Rosický,A.: Informační management, Management Press, Praha 1997, ISBN 80-85943-35-2
29. Watzlawick,P., Bavelasová,J.B.,Jackson,D.D.: Pragmatika lidské komunikace, Konfrontace 1999, ISBN 80-86088-04-9
30. Wether,W.B.jr., Davis,K.: Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-04-x

Další zdroje informací:

Sojka, M.: Symetrické informace jejich důsledky pro metodologii ekonomie, <http://www.cepin.cz/prednaska.php?ID=241>

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

MVÚ – manažeři vyšší úrovně řízení

MSÚ – manažeři střední úrovně řízení

MNÚ – manažeři nižší úrovně řízení

VAP – vážený aritmetický průměr

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Zpracování prvotních údajů od respondentů

Příloha č. 2 - Přehled výsledků statistického testování

Příloha č. 3 - Dotazník