

# MANAGEMENT I

T-25 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE V  
MANAŽERSKÉ PRÁCI

IVANA NEKVAPILOVÁ

---

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Motto:

**Není důležité jen to, co říkáme,  
ale také, jak to říkáme, kdy a komu.**

# Cíle přednášky

- Zdůraznit skutečnost, že konflikty mezi zaměstnanci mají svoje příčiny ve způsobech komunikace převládajících uvnitř jejich pracovního prostředí.
- Obrátit pozornost na ty stránky komunikace, které jsou významné pro utváření pracovních vztahů, včetně vztahu k profesi.
- Vysvětlit nezastupitelnou úlohu vedoucích pracovníků (velitelů) při utváření kvalitní interní komunikace na pracovišti
- Nabídnout cesty ke zkvalitnění komunikace.

# Obsah

1. Jak je možné komunikaci rozumět?
2. Proč má manažer rozumět komunikaci?
3. Jak probíhá komunikace?
4. Jaké úrovně má sdělení?
5. Jak a čím ovlivňuje vedoucí komunikaci na svém pracovišti?
6. Jakých chyb se lidé často dopouštějí?
7. Co mohou udělat pracovníci pro zkvalitnění komunikace na pracovišti?

# 1. Jak je možné komunikaci rozumět?

Úzké (technické) pojetí:

- Přenos informace od zdroje k příjemci, důležitá je rychlost a kvalita přenosu v závislosti na médiu přenosu.

Široké (sociální) pojetí:

- Lidské setkání v němž vedle předání informace probíhá vzájemná percepce účastníků a vytváření jejich vztahu.

## 1. Jak je možné komunikaci rozumět?

### Manažerská komunikace:

vzájemné sdílení a přenos informací mezi podřízenými a nadřízenými, které slouží k naplňování cílů organizace.

SDĚLOVÁNÍ NEPROBÍHÁ AUTOMATICKY, JE PODMÍNĚNO.

SDĚLOVANÉMU JE TŘEBA POROZUMĚT.

SDĚLOVÁNÍ JE VÁZÁNO NA SITUACI.

## 1. Jak je možné komunikaci rozumět?

# Stránky komunikace

## Obsahová

Co sdělovat?

V jakém objemu?

## Vztahová

Vedoucí a podřízený

K práci

K organizaci

## 2. Proč má manažer rozumět komunikaci?

### Komunikační kompetence manažera:

Schopnost manažera (velitele) dorozumět se se svým sociálním okolím a vytvářet podmínky pro zdravou komunikaci.

### Znamená:

- schopnost komunikovat (přijímat, tvořit, sdělovat a předávat informace)
- schopnost řídit komunikaci, tj. usměrňovat komunikační toky v organizaci, tak aby podstatné informace pro výkon práce byly předávány po linii formální organizační struktury
- schopnost vytvářet prostor pro využívání různých efektivních prostředků a podpor účinné a zdravé komunikace



## 2. Proč má manažer rozumět komunikaci?

### K čemu komunikace v zaměstnání slouží?

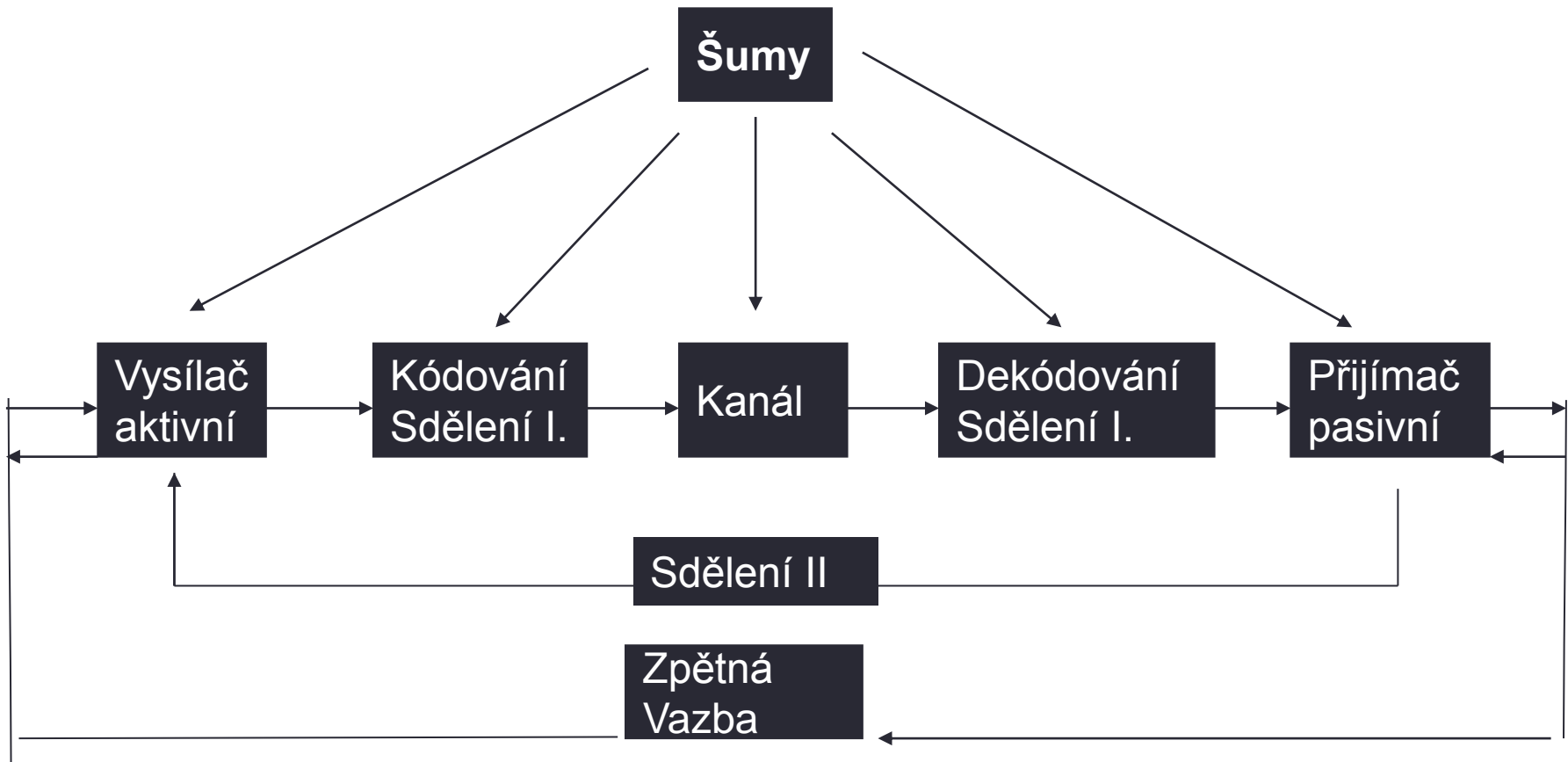
- předání informací
- zabezpečení rychlého a správného výkonu
- zajištění součinnosti několika osob či subjektů
- domluva o něčem
- setkání s druhým člověkem
- zdůraznění své osoby
- získání moci nad druhým člověkem
- vytěsnění člověka ze sociálního prostředí

### Je naše komunikace vždy stejná?

- nadřízený - s podřízeným (a obráceně)
- spolupracovníci navzájem
- muži - s ženami ( a obráceně)
- mladší - se starším
- introvert - extrovert

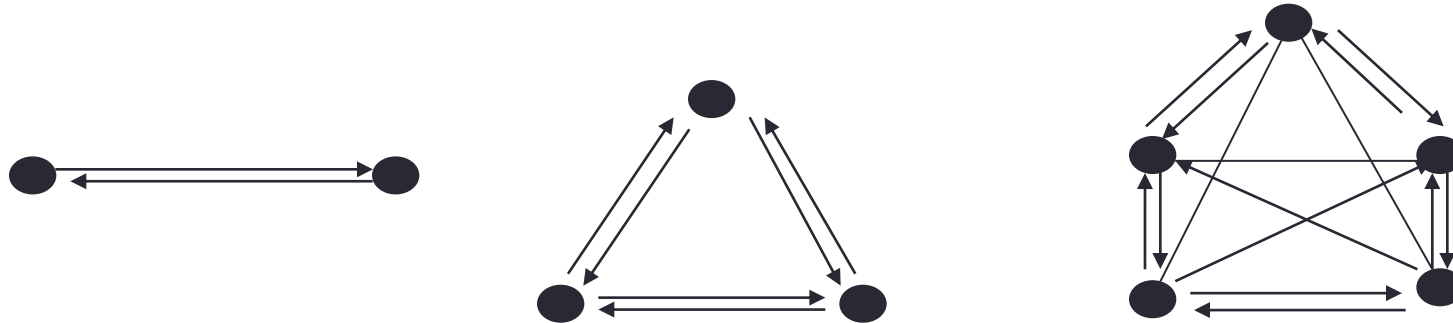


## Prvky komunikačního aktu



# Další vlivy

- počet komunikujících a jejich osobnostní vlastnosti



- předchozí znalost tématu, hloubka a rozsah pracovní i životní zkušenosti
- předchozí vztahy účastníků a zkušenosti z komunikace
- zažitě komunikační stereotypy v prostředí
- typ komunikační situace ( plnění pracovního úkolu; vyřizování vzkazů; náhodné setkání na pracovišti; neformální konverzace (oběd)
- klima na pracovišti

# ÚROVNĚ SDĚLENÍ:

- a) obsahová
- b) vztahová
- c) sebezprezentační
- d) apelační

## 5. Jak a čím ovlivňuje vedoucí komunikaci na pracovišti?

- představami o podřízených (pozitivní, negativní)
- stylem řízení
- zkušeností
- vzory
- osobnostními dispozicemi – např. temperament
- motivací k výkonu profese, k výkonu funkce
- systémem hodnot
- sociální inteligencí
- místem v organizační struktuře

# Typologie manažerů ve vztahu ke komunikaci uvnitř organizace

pošťáci



černé díry



hradby



jezdci na kole



JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 125

## 6. Jakých chyb se lidé často dopouštějí?

- zúžené chápání komunikace
- aplikace autoritativního způsobu komunikace na všechny situace
- ulpívání na pseudoautoritativních postupech
- nejednoznačnost sdělení

## 6. Jakých chyb se lidé často dopouštějí?

- nadměrné používání negativní komunikace
- nemístný akcent na věcný obsah sdělení
- nemístný akcent na apelační úroveň
- nemístný akcent na vztahovou úroveň
- přehlížení sebeprezentační úrovně



## 7. Co mohou pracovníci udělat pro zkvalitnění komunikace?

### Vedoucí pracovníci:

- Poznávat své podřízené jako osobnosti, vnímat, jak se projevují.
- Vytvářet podmínky pro zdravou komunikaci (formální komunikační toky).
- Předcházet konfliktům.
- Konflikty rozpoznat a řešit.
- Znat sebe sama, své komunikačních schopnosti, dovednosti.
- Naučit se rozlišovat různé komunikační situace a jim přizpůsobovat charakter a průběh komunikace.
- Novým zaměstnancům spíše vysvětlovat než je trestat.
- Nepoužívat etiketizaci.
- Zadávat smysluplné úkoly a vysvětlovat jejich smysl.
- Připravovat se na důležité komunikační situace.

## 7. Co mohou pracovníci udělat pro zkvalitnění komunikace?

### Řadoví zaměstnanci:

- Poznávat své kolegy.
- Rozlišovat pracovní a osobní komunikaci.
- Být nápomocni ve vytváření zdravého komunikačního prostředí.
- Znat své silné a slabé stránky.
- Učit se komunikovat s každým.
- Poskytovat i vyžadovat zpětnou vazbu.
- Připravovat se na důležité komunikační situace.
- Nepoužívat etiketizaci.
- Vzdělávat se v oblasti sociální komunikace.
- Podílet se aktivně na budování kultury komunikace v organizaci, tedy na kultuře celé organizace.

**O komunikaci v organizaci je nezbytné pečovat.**

**Její vysoká kvalita patří k významným hodnotám organizace.**

**Zpětně ovlivňuje hodnotu organizace.**

# Použité zdroje

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004

HURST, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994

LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: EAST PUBLISHING s.r.o., 1989

NEKVAPILOVÁ, I. *Podstata sociální komunikace*. Vyškov: VVŠ PV ve Vyškově, 2003

# Seminář č. 9. Komunikační situace v práci manažera

1. Vyberte si jednu z následujících činností manažera, která je současně komunikačním procesem a popište, jak by měl manažer při její realizaci komunikovat (soustřed'te se na dodržování základních pravidel vycházejících ze zvláštností situace):

výběr zaměstnance, hodnocení podřízeného, vedení porady, přijetí nového pracovníka do kolektivu, rozloučení s odcházejícím zaměstnancem, prezentace splněného úkolu řízeného pracoviště na poradě vedení, řešení interpersonálního konfliktu mezi podřízenými, rozdělování úkolů, předávání informací z porady vedení podřízeným.

# Děkuji za pozornost.

PhDr. Ivana Nekvapilová, Ph.D.

odborná asistentka

Katedra řízení lidských zdrojů

Fakulta ekonomiky a managementu

Univerzita obrany

Brno

**[ivana.nekvapilova@unob.cz](mailto:ivana.nekvapilova@unob.cz)**

