

**M U N I**  
**E C O N**

# **Komunikace v podniku**

úvod

**Tomáš Ondráček**

# komunikace: vymezení

## komunikace (communication)

Komunikace označuje proces přenosu a pochopení významu.

# FUNKCE KOMUNIKACE

# funkce komunikace



(OpenAI, 2024)



# funkce komunikace

- řízení
- zpětná vazba
- sdílení emocí
- přesvědčování (persuaze)
- výměna informací

# řízení



(OpenAI, 2024)

# řízení

- hierarchie a pravidla
- popis práce a zásady
- problematické komunikační aktivity

# zpětná vazba



(OpenAI, 2024)

# zpětná vazba

- cíle
  - Co je třeba?
  
- pokrok
  - Jak to jde? Kde jsou potíže?
  
- hodnocení/odměny
  - Jak se zlepšit?

# sdílení emocí



(OpenAI, 2024)

# sdílení emocí

- spokojenost
- frustrace
- sociální potřeby

# přesvědčování (persuaze)



(OpenAI, 2024)



# přesvědčování (persuaze)

- snaha o změnu postojů
- bez jednoznačné valence  
(negativní/pozitivní)

# výměna informací



(OpenAI, 2024)

# výměna informací

- získávání údajů
- klarifikace
- ...

# Směr shody: slova tvořící svět



(OpenAI, 2024)

# Směr shody: slova tvořící svět

(Austin, 1962; Searle, 2005)

The word-to-world direction of fit.

Směr shody slova se světem.

("Venku je krásně.")



(Venku je krásně.)

(Popis odpovídá světu.)

|  
|  
slova  
|  
svět  
|

The world-to-word direction of fit.

Směr shody svět se slovem.

("Pojmenujím loď Titanic.")



(Loď se jmenuje Titanic.)

(Slova vytvoří něco ve světě.)

# Výraz, smysl, význam

(Frege, 1892, 1992)

expression	výraz/symbol	symbol
sense	smysl	sinn
reference	význam	bedeutung

# PRAVIDLA KOMUNIKACE

# pravidla komunikace



(OpenAI, 2024)



# konverzační maximy

(Grice, 1975)

## ■ KVANTITA

- Příspěvek by měl být informativní, jak je požadováno.
- Příspěvek by neměl být více informativní, než je požadováno.

## ■ KVALITA

- Příspěvek by měl být pravdivý.
  - Neříkejte něco, o čem se domníváte, že je to lež.
  - Neříkejte něco, pro co nemáte dostatečné důvody.

## ■ VZTAH

- Buďte relevantní.

## ■ ZPŮSOB

- Příspěvek do konverzace by měl být jasný, srozumitelný.
  - Vyhněte se nejasným výrazům.
  - Vyhněte se dvojznačnosti.
  - Buďte struční.
  - Příspěvek by měl mít jasnou strukturu.

# racionalita nebo přesvědčivost

- vlastní vs. obecné
- příklady a příběhy

# PROCES KOMUNIKACE

# proces komunikace

# proces komunikace: vymezení

## proces komunikace (communication proces)

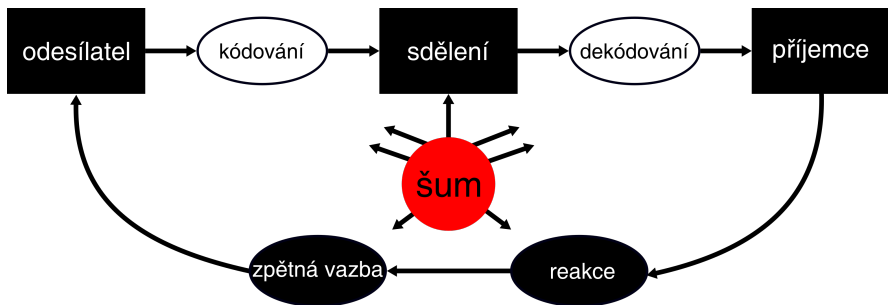
Proces komunikace určuje kroky mezi zdrojem a příjemcem, které vedou k přenosu a pochopení významu.

# fáze ideální kritické diskuse

van Eemeren, Grootendorst, and Snoeck Henkemans (2002)

- KONFRONTAČNÍ
  - Je zjištěn rozpor.
- OTEVÍRACÍ
  - Jsou stanovena východiska, pozice a nástroje.
- ARGUMENTAČNÍ
  - Jsou předkládány argumenty.
- UZAVÍRACÍ
  - Je vyhodnocena diskuze, síla argumentů a obhajoba tezí.

# základní model sociální komunikace (basic model of social communication)



# KOMUNIKAČNÍ KANÁLY



## formální kanály: vymezení

### formální kanály (formal channels)

Formální kanály označují komunikační kanály vytvořené organizací za účelem přenosu zpráv souvisejících s pracovními aktivitami členů organizace.

## neformální kanály: vymezení

### neformální kanály (informal channels)

Neformální kanály označují komunikační kanály, které vznikají spontánně a objevují se následkem rozhodnutí jednotlivce.

# volba kanálu

# volba kanálu: kritéria

- otázka příjemce
  - jednotlivec, skupina, ...
- otázka povahy sdělení
  - rutinní vs. nezvyklá
  - tajné, soukromé, veřejné, ...
  - povaha informace

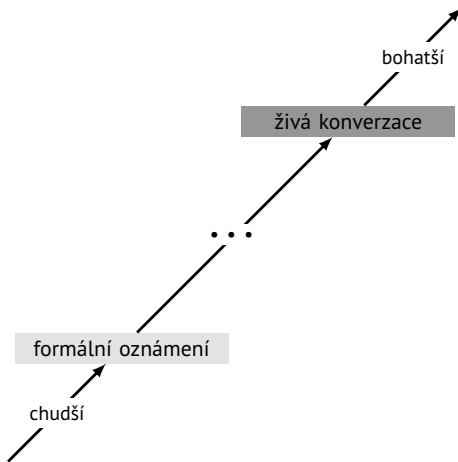
# kapacita komunikačního kanálu

# kapacita kanálu: vymezení

## kapacita kanálu (channel richness)

Kapacita kanálu označuje množství informace, které může být přeneseno v průběhu jednoho komunikačního aktu.

# kapacita komunikačního kanálu



# příklady komunikačních kanálů



# psaná komunikace

- komplexní zadání
- potřeba přesného jazyka
- potřeba ochrany
- ...

# ústní komunikace

- rychlá a spolehlivější zpětná vazba
- možnost doplnění
- ...

# ústní a psaná komunikace

ústní	psaná
setkání	dopisy, e-maily, SMS
telefon	sociální sítě a aplikace
konference (video- i tele-)	internetové stránky, blogy
...	...

# non-verbální komunikace

# non-verbální komunikace

- mimika
- haptika
- kinezika a gestika
- oční kontakt (vizika)
- posturika
- proxemika
- chronemika

# SMĚRY KOMUNIKACE A SÍŤE

# komunikace shora dolů

- účel
  - určit cíl, poskytnout instrukce, ...
- problémy
  - jednosměrnost, formálnost, ...
- doporučení
  - dávejte vysvětlení ...

# komunikace zdola nahoru

- účel
  - informovat o průběhu, poskytnout zpětnou vazbu,...
- problémy
  - jednosměrnost, formálnost, ...
- doporučení
  - stručnost, obsažnost, vysvětlení ...

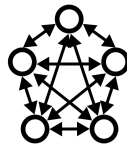
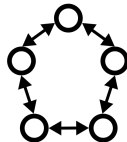
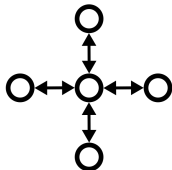


# laterální komunikace

- účel
  - informovat o průběhu, úspora času,...
- problémy
  - možné formální omezení, vyšší riziko dysfunkčních konfliktů, ...
- doporučení
  - otevřenost, princip publicity ...

# komunikační sítě

# komunikační sítě v malých skupinách



rychlost		funkce vedoucího
přesnost		spokojenost členů

# neformální komunikační sítě

## šuškanda: vymezení

šuškanda (grapevine)

Šuškanda označuje neformální komunikační síť v organizaci.

## šuška: účel

- možnost získat formálně nedostupné nebo těžko dostupné informace
- informace
  - o náladě
  - o morálce
  - o osobních problémech
  - ...

## šuška: problémy I/II

- pomluvy a klevety
- narušení pracovní morálky
- narušení pracovního prostředí
- možné etické problémy
- ...

## šuška: problémy II/II

- sdílení
- vysvětlování
- odpovídání
- pozvání



# PERSUAZE

# persuaze: vymezení

## persuaze (persuasion)

Persuaze je specifická forma komunikace, jejímž cílem je ovlivnit duševní stav recipienta v atmosféře svobodné volby.

# ELM model

# Elaboration Likelihood Model

(Petty & Cacioppo, 1986)

Za jakých podmínek je pravděpodobné,  
že člověk bude, nebo nebude  
o argumentech hlouběji přemýšlet?

# ELM model: cesty

(Petty & Cacioppo, 1986)

- PERIFERNÍ CESTA
  - bez hlubšího zvažování, "iracionální" důvody
  
- CENTRÁLNÍ CESTA
  - zvažování důvodů

# ELM model: determinující faktory

(Petty & Cacioppo, 1986)

- MOTIVACE
  - zainteresovanost, potřeba kognice
  
- SCHOPNOSTI
  - znalost, přítomnost distraktorů

# persuazivní komunikace: teorie dvojího zpracování

- automatické zpracování
  - málo kontrolované (povrchní)
  - časově a obecně nenáročné
  - snadno ošálitelné
  
- kontrolované zpracování
  - postupné hodnocení a kontrola informací
  - časově a obecně náročnější
  - snaha vyhnout se omylům

# persuazivní dialog



# persuazivní dialog: vymezení

## persuazivní dialog (persuasion dialog)

Persuazivní dialog označuje persuazi, která se odehrává ve vzájemné komunikační interakci.

# persuazivní dialog: druhy I

## ■ HÁDKA

- osobní konflikt
- verbální útok
- vše (?)
- odhalit hlubší důvod konfliktu

## ■ VYJEDNÁVÁNÍ

- střet zájmů
- zisk
- přemlouvání, smlouvání
- vyrovnání se / kompromis

## persuazivní dialog: druhy II

### ■ HLEDÁNÍ INFORMACÍ / ZJIŠŤOVÁNÍ

- potřeba informací / vysvětlení
- získat informace / evidenci
- empirická evidence
- vyměnit informace / potvrdit nebo vyvrátit hypotézu

### ■ ROZVAŽOVÁNÍ

- praktická volba
- koordinace cílů a jednání
- důraz na praktičnost
- rozhodnout o nejlepším postupu

# persuazivní dialog: druhy III

## ■ KRITICKÁ DISKUSE

- rozdíl názorů
- přesvědčit oponenta / vyřešit názorový střet
- argumenty
- vyřešení názorového sporu

# BARIÉRY KOMUNIKACE

# bariéry efektivní komunikace

- **filtrování** (filtering)
- selektivní vnímání (selective perception)
- přetížení informacemi (information overload)
- emoce (emotions)
- jazyk (language)
- ticho (silence)
- **úzkost při komunikaci** (communication apprehension)
- lži (lying)

# kulturní bariéry

# kulturní bariéry

- sémantika (denotáty i konotáty)
- tónování
- tolerance pro konflikty – způsoby vyjadřování
- ...



# KONFLIKT

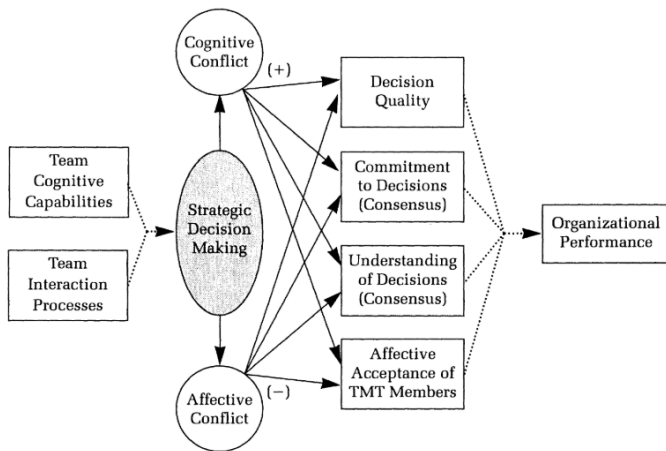
# konflikt

## konflikt (conflict)

Konflikt je proces, který začíná, když se jedna strana domnívá, že druhá strana negativně ovlivnila, nebo negativně ovlivní, něco, na čem první straně záleží.

# typy konfliktu podle důsledků

# paradox konfliktu a rozhodování



(Amason, 1996: 128)

## typy konfliktu: zaměření

### afektivní konflikt (affective conflict)

Konflikt, který je emocionální a zaměřený na osobní nesnášenlivost nebo spory.

### kognitivní konflikt (cognitive conflict)

Konflikt, který je úkolově orientovaný a zaměřený na kritické rozdíly stran volby nejlepšího řešení pro dosažení společných cílů.

(Amason, 1996: 129)

## typy konfliktu: důsledky

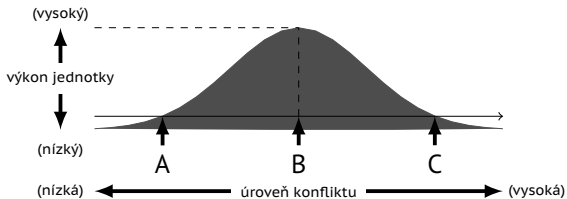
### dysfunkční konflikt (dysfunctional conflict)

Dysfunkční konflikt označuje konflikt, který snižuje výkon skupiny.

### funkční konflikt (functional conflict)

Funkční konflikt označuje konflikt, který podporuje cíle skupiny a zvyšuje její výkon.

# konflikt



situace	úroveň konfliktu	typ konfliktu	vnitřní charakteristiky jednotky	výstupní výkon jednotky
A	nízká	nefunkční	apatická stagnující neodpovídající na změny postrádající nové nápady	nízký
B	optimální	funkční	životaschopná sebekritická inovativní	vysoký
C	vysoká	nefunkční	rušivá chaotická nekooperující	nízký

Robbins and Judge (2017)

# typy konfliktu podle obsahu



## typy konfliktu: obsahy

### úkolový konflikt (task conflict)

Úkolový konflikt označuje konflikt, který se vztahuje k obsahu a cílům práce.

### vztahový konflikt (relationship conflict)

Vztahový konflikt označuje konflikt, který se vztahuje k mezilidským vztahům.

### procesní konflikt (process conflict)

Procesní konflikt označuje konflikt, který se vztahuje ke způsobům a postupům práce.

# typy konfliktu podle vzniku

## typy konfliktu: místo vzniku I/II

### dyadický konflikt (dyadic conflict)

Dyadický konflikt označuje konflikt, který nastává mezi dvěma lidmi nebo stranami.

### interpersonální konflikt (interpersonal conflict)

Interpersonální konflikt označuje konflikt, který nastává mezi různými osobami.

### intrapersonální konflikt (intrapersonal conflict)

Intrapersonální konflikt označuje konflikt, který nastává u jedné osoby mezi jejím postoji, hodnotami apod.

## typy konfliktu: místo vzniku II/II

### interskupinový konflikt (intergroup conflict)

Interpersonální konflikt označuje konflikt, který nastává nastává mezi různými skupinami nebo týmy.

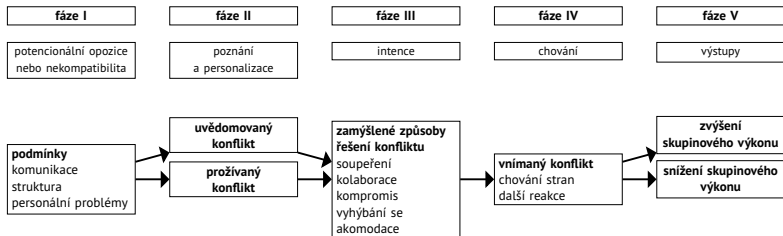
### intraskupinový konflikt (intragroup conflict)

Intrapersonální konflikt označuje konflikt, který nastává uvnitř skupiny nebo týmu

# PROCES KONFLIKTU

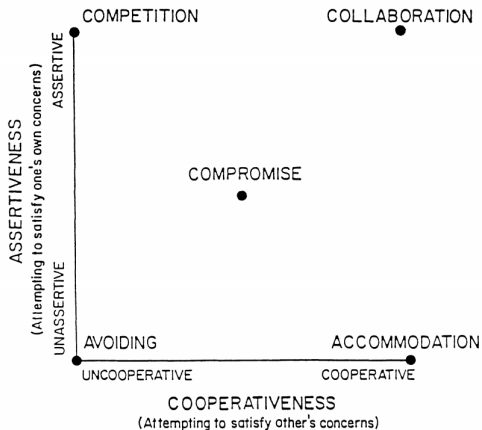
# proces konfliktu: model

Robbins and Judge (2017)



# intence při řešení konfliktu

# dimenze intencí v konfliktu



(Thomas, 1992)



## intence při řešení konfliktu I/II

### kolaborace (collaborating)

Kolaborace je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy se každá strana v konfliktu snaží plně uspokojit potřeby všech dalších stran.

### kompromis (compromising)

Kompromis je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy je každá strana v konfliktu ochotna se něčeho vzdát.

### vyhýbání se (avoiding)

Vyhýbání se je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy se strany touží stáhnout nebo potlačit konflikt.

## intence při řešení konfliktu II/II

### akomodace (accomodating)

Akomodace je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy je jedna strana v konfliktu ochotná dát zájmům protistrany vyšší prioritu, než svým vlastním zájmům.

### soutěžení (competing)

Soutěžení je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy se každá strana snaží uspokojit vlastní zájmy, bez ohledu na dopad, který to má na ostatní strany v konfliktu.

# BAR event intensity scale

BAR scale	COPDAB scale	BAR event description
-7	15	Formal declaration of war; extensive war acts causing deaths, dislocation or high strategic costs
-6	14	Extensive military acts
-5	13	Small scale military acts
-4	12	Political-military hostile actions
-3	11	Diplomatic-economic hostile actions
-2	10	Strong verbal expressions displaying hostility in interaction
-1	9	Mild verbal expressions displaying discord in interaction
0	8	Neutral or non-significant acts for the inter-nation situation
1	7	Minor official exchanges, talks or policy expressions—mild verbal support
2	6	Official verbal support of goals, values or regime
3	5	Cultural or scientific agreement or support (non-strategic)
4	4	Non-military economic, technological or industrial agreement
5	3	Military economic or strategic support
6	2	International freshwater treaty; major strategic alliance (regional or international)
7	1	Voluntary unification into one nation

(Wolf, Yoffe, & Giordano, 2003)

# možnosti řešení konfliktu

# možnosti řešení konfliktu

- kolaborace nebo řešení problému (collaborating or problem solving)
- kompromis (compromising)
- žehlení (smoothing)
- nátlak (forcing)
- stahování nebo vyhýbání se (withdraw or avoidance)
- změna (altering)

# VYJEDNÁVÁNÍ

# vyjednávání

## vyjednávání (negotiation)

Vyjednávání je proces, ve kterém si dvě nebo více stran vyměňují statky a služby ve snaze se shodnou na ceně směny.

## typy vyjednávání I/III

### distributivní vyjednávání (distributive bargaining)

Distributivní vyjednávání je vyjednávání, při kterém se strany pokouší rozdělit dané množství zdrojů. Jedná se o win-lose (výhra-prohra) situaci.

### intergrativní vyjednávání (integrative bargaining)

Intergrativní vyjednávání je vyjednávání, při kterém se strany snaží najít dohodu nebo dohody, které mohou vytvořit win-win (výhra-výhra) řešení.



## typy vyjednávání II/III

	distributivní	integrativní
cíl	získat nejvíce	uspokojit všechny
motivace	win-lose	win-win
zaměření	poziční	zájmové
zájem	opoziční	kongruentní
sdílení	nízké	vysoké
trvání	krátké	dlouhé

# distributivní a integrativní vyjednávání III/III

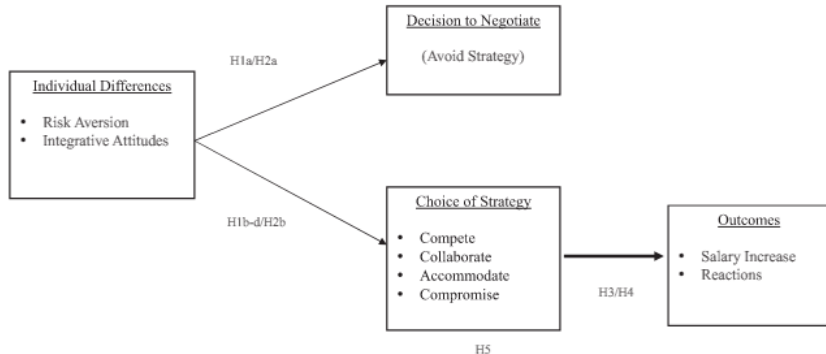
- distributivní jednání
  - agresivní strategie
    - zakotvení
    - časový tlak
    - ...
  
- integrativní jednání
  - důvěra
  - kompromis?

# proces vyjednávání

# proces vyjednávání

1. příprava
2. určení pravidel
3. vyjasnění a potvrzení pozic
4. smlouvání a řešení potíží
5. uzavření a implementace

# model vyjednávání platu



Marks and Harold (2011)

# BATNA

nejlepší alternativa pro vyjednávání dohody (BATNA)  
(The Best Alternative To a Negotiated Agreement)

Nejlepší alternativa pro vyjednávání dohody označuje koncept toho, co by mělo být nejmenším možným akceptovatelným výsledkem strany při vyjednávání.

# vyjednávání a individuální rozdíly

# Co ovlivňuje vyjednávání?

- osobnost
- emoce
- kultura
- muži a ženy
- ...



# TŘETÍ STRANA

## třetí strany

### rozhodce (arbitrator)

Rozhodce je třetí strana ve vyjednávání, která má autoritu vnutit stranám dohodu.

### mediátor (mediator)

Mediátor je neutrální třetí strana ve vyjednávání, která ulehčuje dosažení řešení při vyjednávání užíváním usuzování, přesvědčování a nabízením alternativ.

### smírce (conciliator)

smírce je neutrální třetí ve vyjednávání, která poskytuje neformální komunikační spojení mezi vyjednávatelem a oponentem.

# vyjednávání v sociálním kontextu

## ■ **reputace**

### ■ důvěryhodnost

- kompetence
- integrita

## ■ **vztahy**

### ■ opakované vyjednávání

# SHRNUTÍ

# základy pro komunikaci

- poznání sebe
- poznání adresáta
- poznání zprávu
- volba formy
- volba reakce
- hodnoty
- respekt a férovost
- „fakta“ ne domněnky
- odlišnosti a odlišné pohledy
- vlastní identita

# základy konfliktu

- dobré a špatné konflikty
- typ konfliktu
- cíle (intence) v konfliktu
- řešení konfliktu
- třetí strana

# Zdroje I

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123–148.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things with Words*. Oxford University Press.
- Frege, G. (1892). Über sinn und bedeutung. *Zeitschrift für Philosophie und philosophische Kritik*, 100(1), 25–50.
- Frege, G. (1992). O smyslu a významu. *Scientia et Philosophia*, 4(1), 33–75.
- Gálík, S. (2011). *Psychologie přesvědčování*. Grada publishing as.
- Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. 1975, 41–58.
- Marks, M., & Harold, C. (2011). Who asks and who receives in salary negotiation. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 371–394.
- OpenAI. (2024). *Chatgpt*. <https://www.openai.com/chatgpt>.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology*, 19, 123–205.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Searle, J. R. (2005). *Expression and meaning: Studies in the theory of speech acts*. Cambridge University Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265–274.
- van Eemeren, F. H., Grootendorst, R., & Snoeck Henkemans, A. F. (2002). *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wolf, A. T., Yoffe, S. B., & Giordano, M. (2003). International waters: identifying basins at risk. *Water policy*, 5(1), 29–60.

**M A S A R Y K  
U N I V E R S I T Y**