



# Komunikace

Ladislava Kuchynková

# Obsah



- **Charakteristika komunikace**
- **Model komunikace**
- **Druhy komunikace**
- **Účinnost komunikace**
- **Koučování**
- **Prezentační schopnosti**
- **Neverbální komunikace**
- **Bariéry komunikace**

# Komunikace

➤ **Přenos (výměna) informací mezi lidmi pomocí sdílených symbolů**



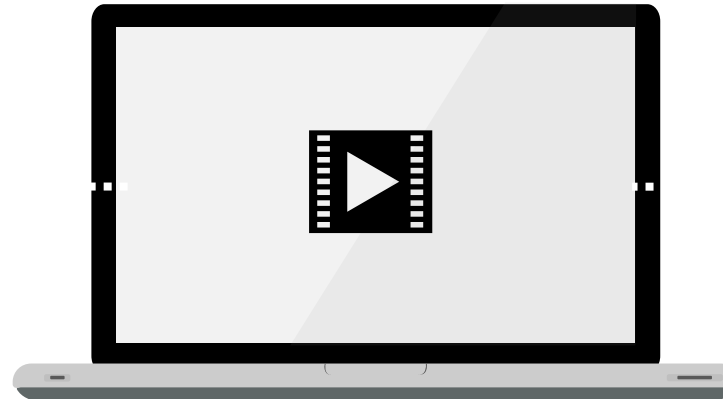
➤ **Základní složka pracovního výkonu a efektivity organizace**



➤ **Proces vzájemného ovlivňování a působení**

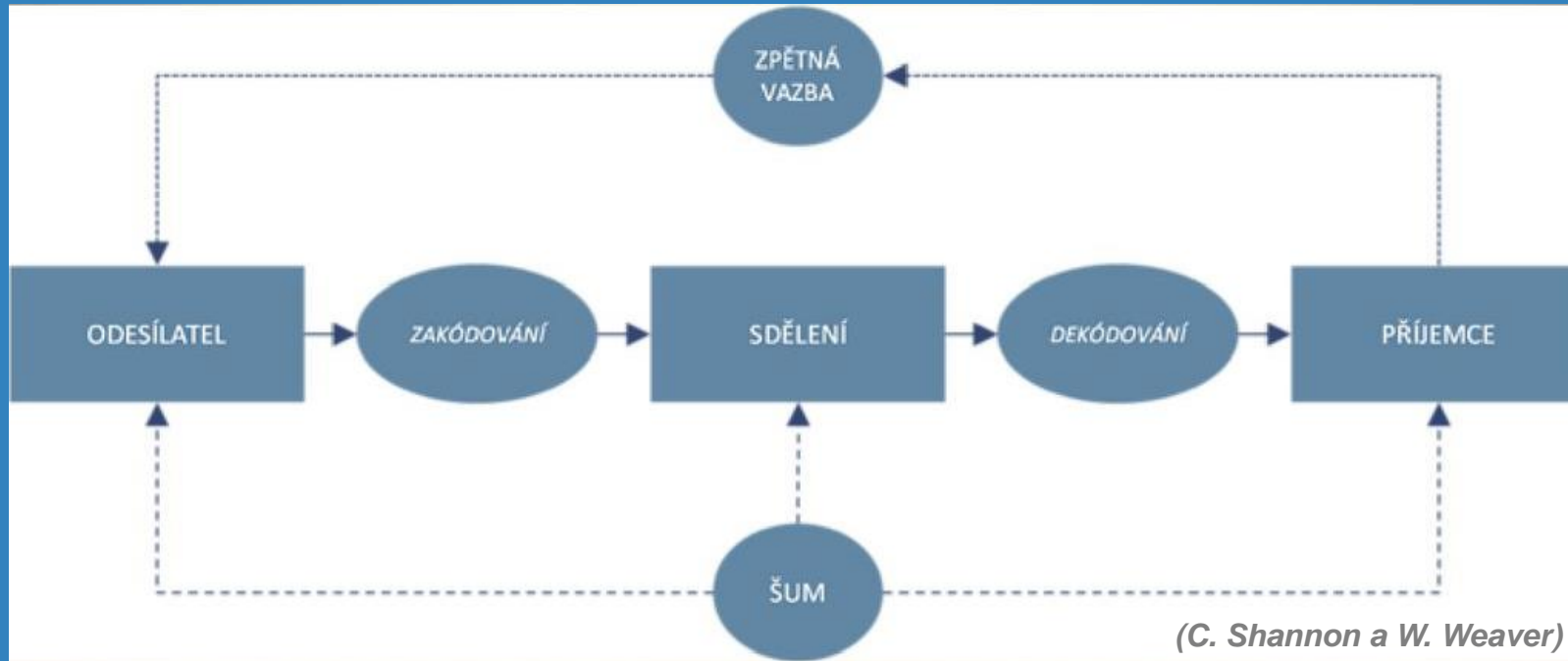


➤ **Nejdůležitější forma sociálního styku spočívající ve vysílání a přijímání signálů či poselství**



➤ **Dynamický proces, který je závislý na řadě podmínek a vlivů**

# Model komunikace



Odesílatel zahájí přenos informace příjemci ➡ význam zakóduje pomocí symbolů (např. slova) ➡ informaci odešle prostřednictvím kanálu (např. e-mail) ➡ příjemce zprávu dekóduje (např. přečte) ➡ příjemce interpretuje význam a ideálně poskytne zpětnou vazbu odesílateli (např. odpoví na e-mail)

Proces komunikace bývá zatížen šumem (hluk, nesoustředěnost, únava, stres atd.)



K chybám dochází ve všech fázích komunikace, např.:

- Při kódování je možná chybná práce s daty
- Při přenosu je zpráva ztracena v množství jiných
- Při dekódování příjemce zprávě nevěnuje dostatek pozornosti
- Při interpretaci dochází k chybnému pochopení, vliv subjektivity

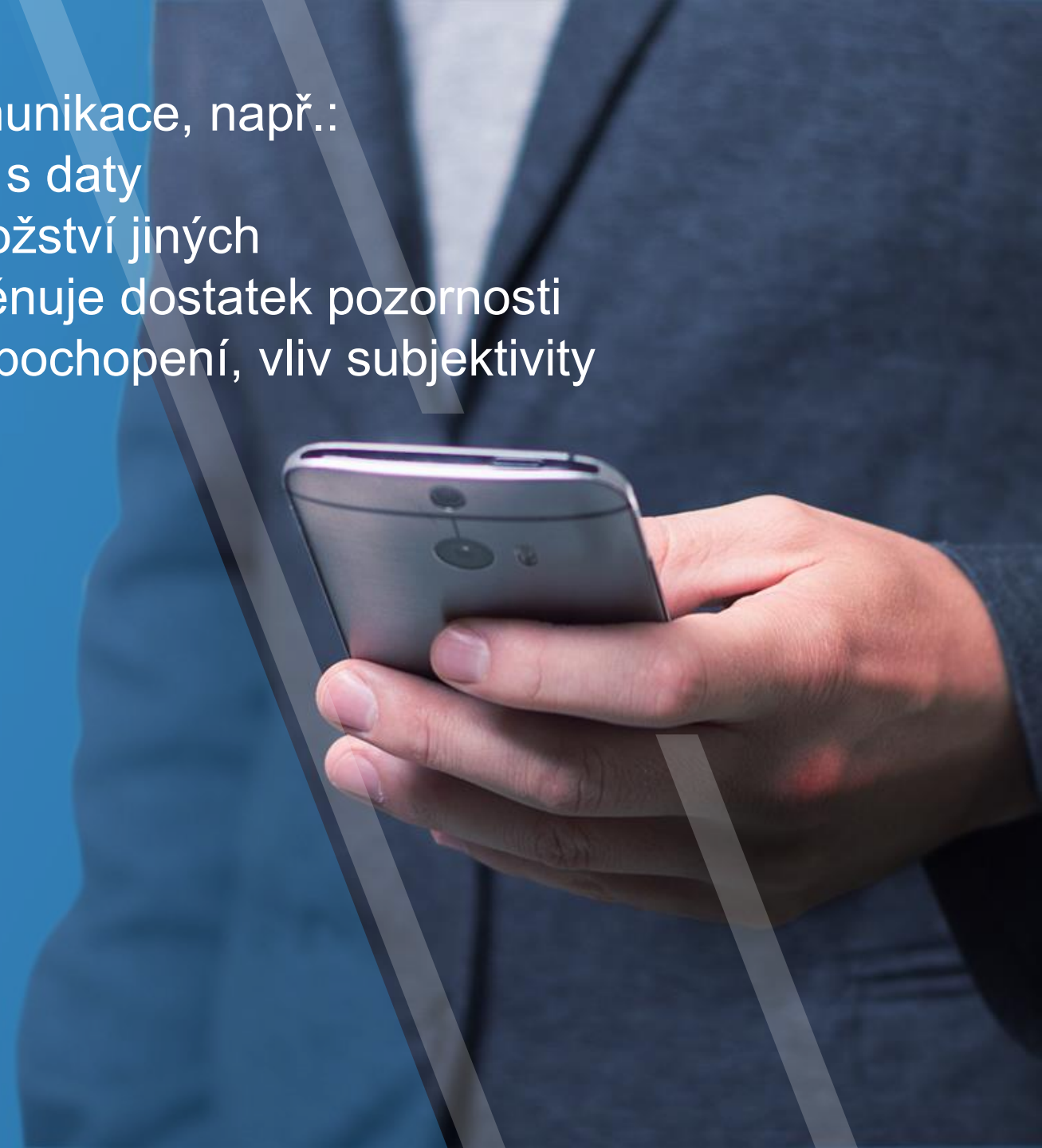
Problémy narůstají v případě komunikace mezi lidmi z různých kultur

## **Jednosměrná komunikace**

- Je rychlejší a jednodušší
- Informace proudí jedním směrem
- Odesílatel odpověď neočekává

## **Obousměrná komunikace**

- Je obtížnější a časově náročnější
- Je účinnější, přesnější, umožňuje lepší vzájemné pochopení



# Směry komunikace v organizacích

## Sestupná komunikace

- tzv. shora dolů
- Pracovní instrukce, oběžníky, manuály, informace o cílech aj.
- Často neadekvátní a nedostatečná

## Vzestupná komunikace

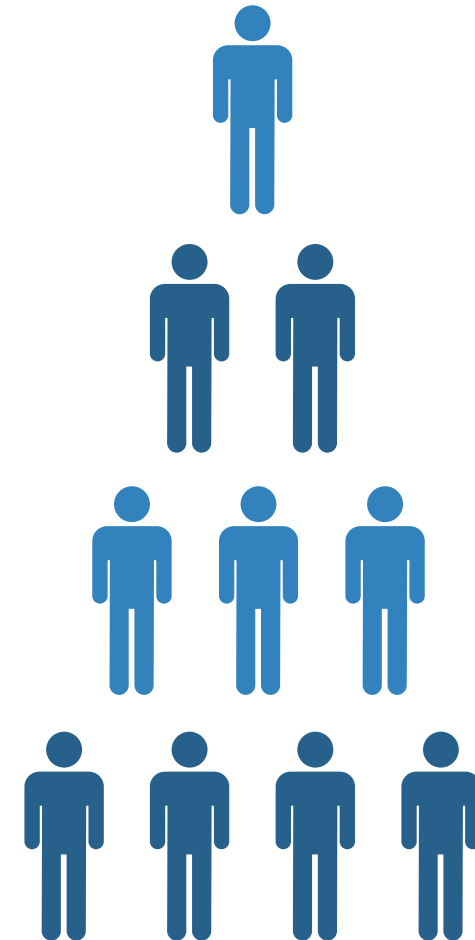
- Bývá problém zajistit ve větších organizacích
- Předpoklad racionálního rozhodování
- Schránky pro návrhy a připomínky, skupinové porady aj.

## Horizontální komunikace

- Komunikace pracovníků na stejné hierarchické úrovni
- Možnost koordinace činnosti a řešení problémů mezi útvary

## Diagonální komunikace

- Napříč mezi různými útvary a jejich úrovněmi
- Méně využívaná, avšak přínosná vzhledem k možné úspoře času a práce



# Druhy komunikace

## ÚSTNÍ

- Osobní diskuze
- Telefonní hovory
- Formální schůzky
- Prezentace a projevy

- + Okamžitá zpětná vazba
- + Možnost klást a zodpovídat dotazy
- + Přesvědčivější způsob komunikace
- Riziko spontánních či neuvážených reakcí
- Neexistence trvalého záznamu

- + Zprávu lze opakovaně revidovat
- + Trvalý záznam, který lze uložit
- + Příjemce má více času na reakci
- Odesílatel nemá kontrolu, kde, kdy a zda byla zpráva čtena
- Odesílatel nedostane okamžitou zpětnou vazbu

## PÍSEMNÁ

- E-maily
- Poznámky
- Dopisy
- Soubory v PC

## ELEKTRONICKÁ

- Telekonference
- Sociální sítě aj.

- + Možnost sdílení značného množství informací
- + Rychlost, efektivita a nižší náklady při předávání rutinních zpráv mnoha příjemcům v různých částech světa
- Riziko zahlcení informacemi
- Omezení při řešení složitějších problémů

# Účinnost ústní komunikace



- Významnost sdělení
- Aktuálnost a zajímavost
- Hlasitost sdělení (intenzita a barva hlasu)
- Osobnost mluvčího (vztah k posluchači, profesionalita, atraktivnost aj.)
- Způsob prezentace sdělení (neverbální projev, využití moderních technologií aj.)
- Očekávání posluchače
- Psychická pohoda a aktivita
- Schopnost a ochota **aktivně naslouchat** v průběhu komunikace

KDO, KOMU, KDY, KDE, CO a JAK říká...  
má vliv na **zapamatování**



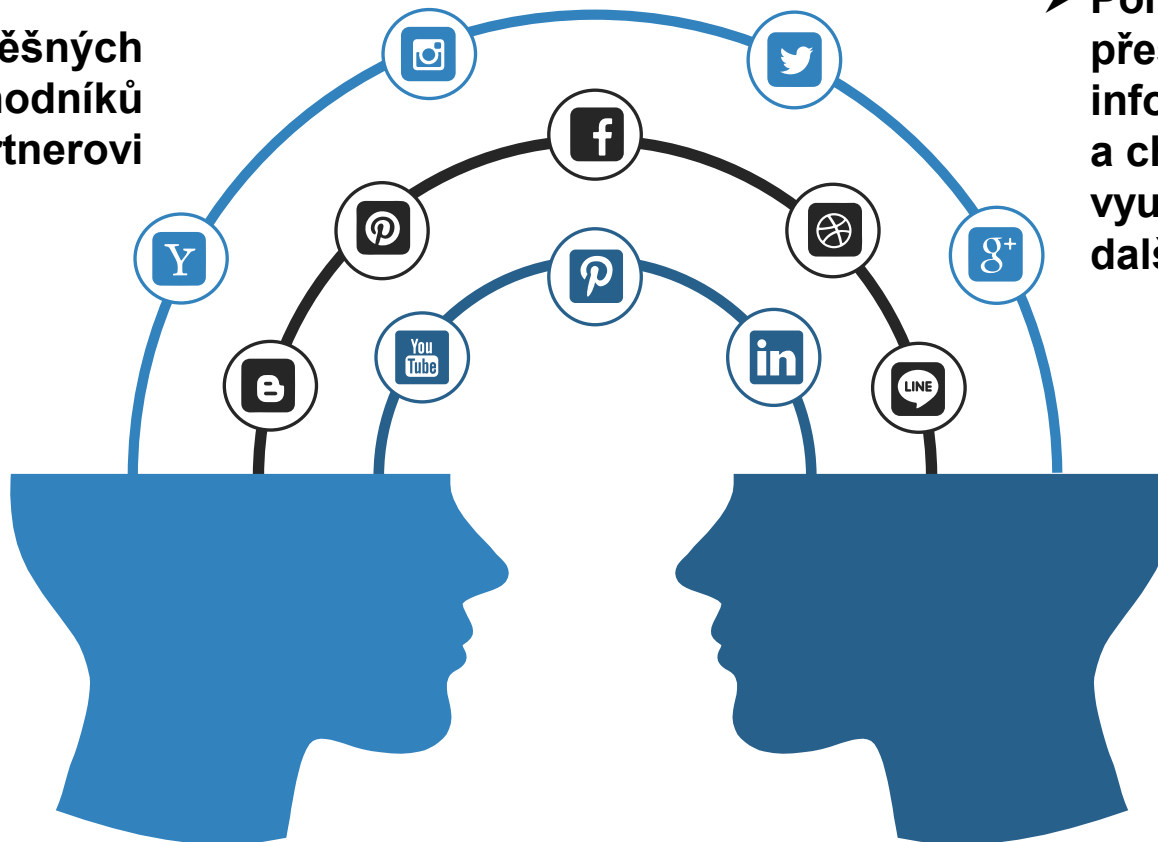
# Aktivní naslouchání

## CO TO JE

- Strategická dovednost úspěšných manažerů i obchodníků
- Projev respektu vůči partnerovi

## CO JE CÍLEM

- Získat maximum informací a pochopit sdělené ve všech souvislostech



## VYUŽITÍ

- Pomáhá řešit problémy, zvýšit přesnost chápání sdělených informací, snížit četnost omylů a chyb, ovládat vlastní emoce, využít čas pro promyšlení dalších kroků atd.

## MOTO

„Kdo chce přesvědčit, musí umět naslouchat...“

# Koučování

- Základem je aktivní naslouchání a kladení otázek
- Nástroj manažera pro osobní rozvoj podřízených
- Podpora tvůrčího myšlení
- Aktivní dialog mezi nadřízeným a podřízeným za účelem zlepšení výkonu, pochopení problému, povzbuzení pracovníka, efektivní zpětné vazby apod.



## PRINCIPY:

- Každý člověk je jedinečnou individualitou a vnímá svět jinak
- Lidé se mohou změnit pouze sami
- Změna je možná kdykoli
- I malé změny mohou mít velký dopad
- Každý člověk má vždy prostor pro zlepšení
- Nezbytná je upřímnost, klid a podpora

# Prezentační schopnosti

- **Schopnost efektivní komunikace a umění přesvědčit ostatní = důležitý předpoklad pro manažerskou práci**
- **Je třeba působit důvěryhodně při prezentování návrhů, úkolů a cílů v rámci porad, školení, přednášek, prodejních prezentací apod.**
- **Nutnost mít neustále na paměti hlavní sdělení (cíl) prezentace**
- **Je třeba sdělit význam uváděných informací a odpovědět na dotazy přítomných**
- **Účinnost prezentace je závislá na míře pečlivosti přípravy**



# Neverbální komunikace

**GESTA, POSTOJ, MIMIKA OBLIČEJE,  
OČNÍ KONTAKT, PODÁNÍ RUKY,  
SÍLA HLASU, RYCHLOST MLUVY atd.**

- **Důležitá součást komunikačních dovedností**
- **Nutnost souladu slovního projevu s projevem neverbálním**
- **Dodržování interpersonálních zón:**  
intimní – do 50 cm jen pro nejbližší,  
osobní – od 0,5 m do 1,5 m pro přátele,  
sociální – od 1,5 m do 3,5 m v neznámém prostředí,  
veřejná – nad 3,5 m při veřejném vystoupení



# Bariéry komunikace (zdroje šumů)

- **Časové omezení** (spěch)
- **Neporozumění** (jiný úhel pohledu, odlišné znalosti či zkušenosti)
- **Předsudky, stereotypy** (neměnný názor)
- **Nedostatek pozornosti** (nezájem)
- **Odlišný způsob vyjadřování** (slang)
- **Verbální a stylistická pochybení**
- **Filtrování** (zadržování, ignorování či zkreslování informací)
- **Nadměrné zahlcení informacemi**
- **Volba nevhodného kom. média**
- **Konflikty mezi aktéry komunikace**
- **Fyziologické vlivy** (únava, nemoc)
- **Nevhodné prostředí** (hluk, jiné osoby)
- **Manipulování, poučování, vyhrožování, moralizování, zesměšňování aj.**
- **Kulturní diverzita**



# Jak zlepšit komunikaci?

- **Prověřovat** (kontrola pochopení sdělení)
- **Regulovat informační toky** (kvalita i množství informací)
- **Využívat efektivní zpětné vazby**
- **Být empatický** (schopnost vcítit se)
- **Zjednodušovat jazyk**
- **Efektivně naslouchat** (naslouchat s porozuměním a chápat)
- **Využívat „šušandy“ = neoficiálního komunikačního kanálu v organizaci** (poskytnutí přesných informací pro rychlý přenos informací)





**Děkuji za pozornost**



# *Použité zdroje*

Bateman, T. S., Snell, A. S. & Konopaske, R. (2017) *MANAGEMENT: LEADING & COLLABORATING IN A COMPETITIVE WORLD*. Published by McGraw-Hill Education, New York, 12th edition. ISBN 978-1-259-54694-5

Donnelly, J. H., Gibson J.L. & Ivancevich, J.M. (1997). *MANAGEMENT*. Praha: Grada, 1. vyd. (dotisk 2000, 2002, 2004, 2007, 2008). ISBN 80-7169-422-3