

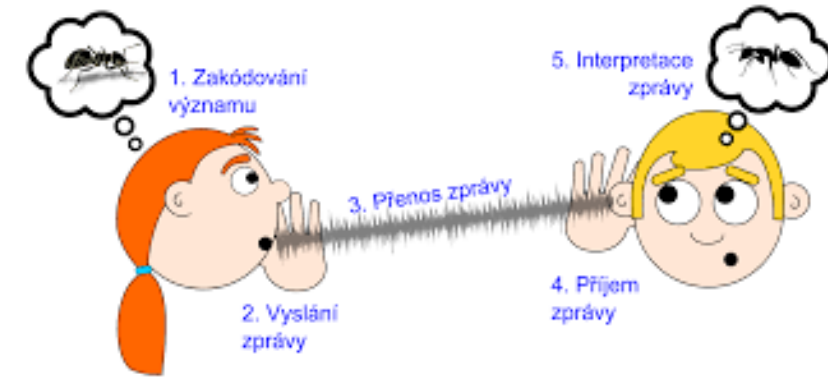
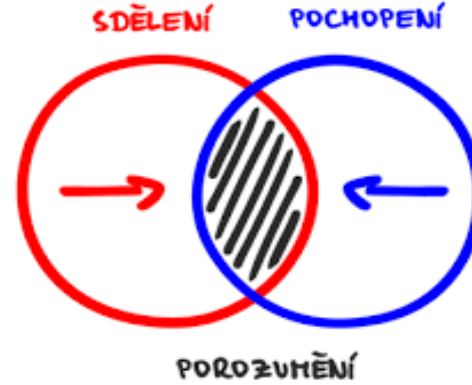
# PŘÍSTUPY A STYLY KOMUNIKACE VYUŽÍVANÉ V MANAŽMENTU – KOMUNIKACE V PODNIKU

---

**Ing. Lucie Lendelová, Ph.D., MBA**

ŠTUDIJNÉ MATERIÁLY BOLI VYPRACOVANÉ V RÁMCI PROJEKTU KEGA: 025ŽU-4/2022 TVORBA INTERAKTÍVNEHO PROGRAMU SO ZAMERANÍM NA ŠPORTOVÝ MANAŽMENT NA BÁZE IKT A WEB TECHNOLOGIÍ.

# KOMUNIKACE



- Proces sdělování, výměny informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému na základě určitého znakového systému (abeceda, zvuky, gesta).
- Každá komunikace má svůj účel, k něčemu slouží a každý účel je dán funkcemi, které nelze přesně ohraničit, jelikož se často svými významy překrývají.

# FUNKCE KOMUNIKACE

---

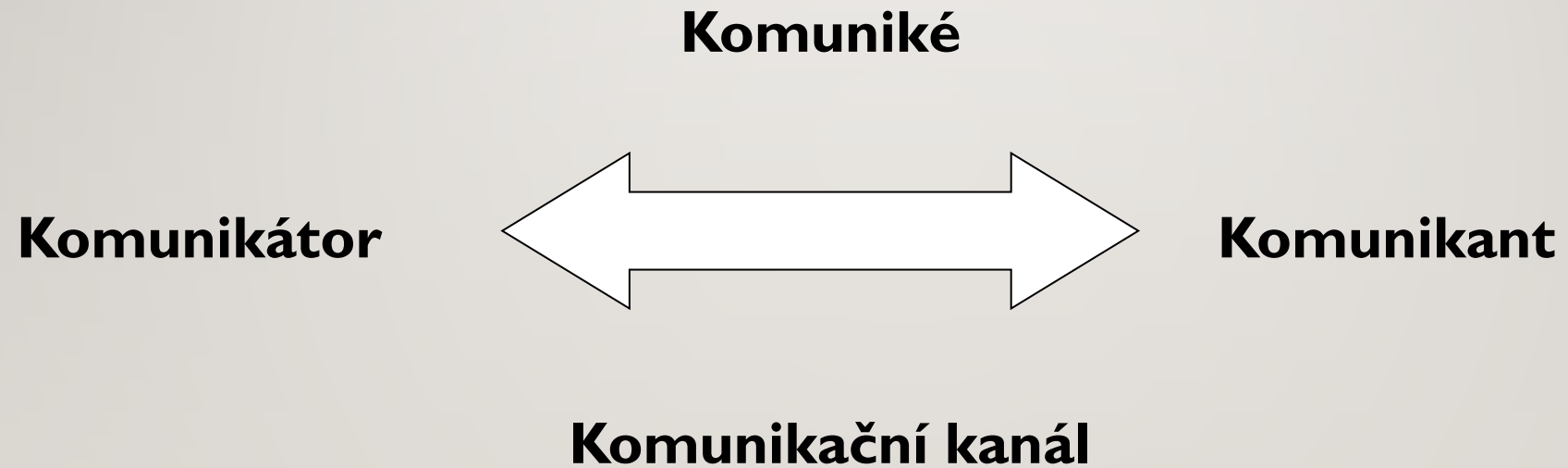
- informativní
- instruktivní
- přesvědčovací
- osobnostně-identická



- Další funkce: socializační, vzdělávací a výchovná, zábavná, sdělovací.

# PROCES KOMUNIKACE

---





# ROZDĚLENÍ KOMUNIKACE

---

- Verbální
- Neverbální

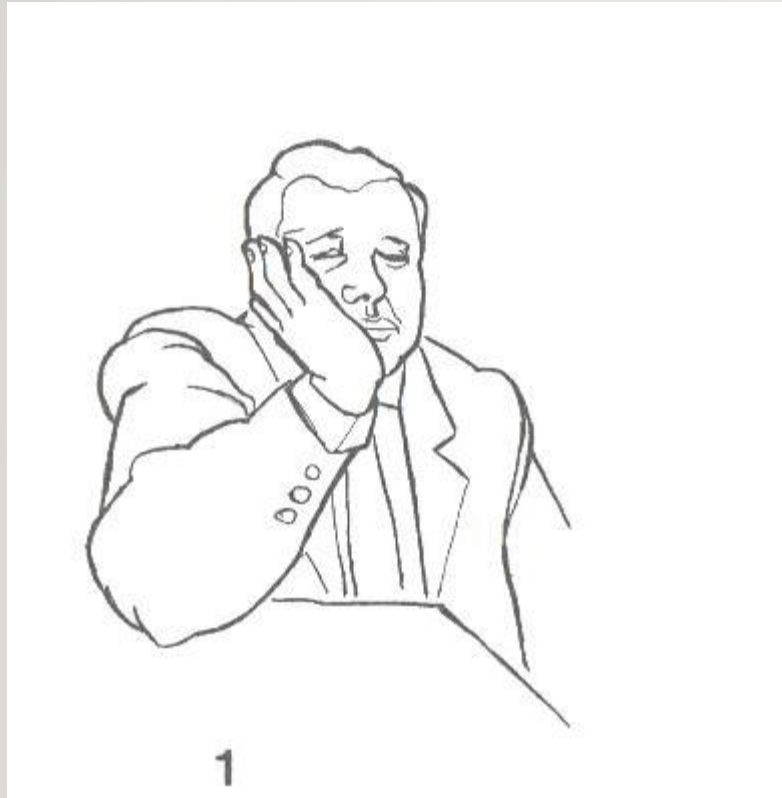


# NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

---

- Prvky neverbální komunikace (řeč těla a znaků) jsou přirozeným prostředkem komunikace mezi lidmi.
- Můžou být součástí verbální (jazykové) komunikace, jsou však i samostatným zdrojem informací: mimika, úsměv, zrakový kontakt, gestikulace, držení těla, postoj, vzdálenost – odstup, dotyky, pohyb, chůze, vůně, pachy, oblečení a úprava zevnějšku, značky, znaky a signály.

# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE I



- **Zamyšlení**
- **Únava**
- **Apatie**

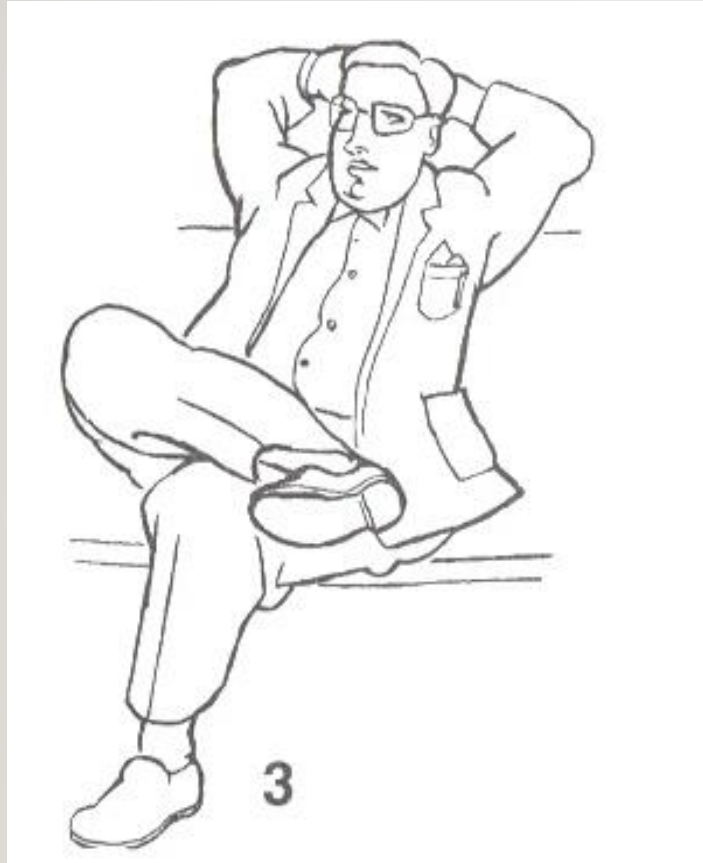
# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE 2



- **Otevřenost**
- **Upřímnost**



# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE 3



- **Nadřazenost**
- **Uvolněnost**
- **Sebejistota**

# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE 4



- **Skličenosť**
- **Deprese**
- **Rezignace**

# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE 5



- **Zamyšlení**
- **Aktivace**
- **Připravenost jednat**

# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE 6



- **Strach**
- **Úzkost**
- **Stísněnost**
- **Obrana**



# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE 7



- **Aktivita**
- **Dominance**

# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE 8



- **Servilita**
- **Podřízenost**
- **Stísněnost**

# PŘÍKLADY GEST, POSTOJŮ, VÝRAZŮ TVÁŘE 9



- **Agresivita**
- **Neomalenost**
- **Hrubost**

# DRUHY GEST

---



- Symbolická – výstrahy, příkazy, pokyny, odpovědi, ...
- Ilustrační – udání velikosti, popis, projev fyzického stavu
- Regulační – kývání hlavou, dotyk rukou na znamení přerušení
- Adaptační – odbourání nejistoty, zvyknutí si na nové prostředí – gesta: tření si rukou, potahování si oděvu, upravování si vlasů, přešlapování okolo stolu, urovnávání si materiálů na stole, ...



# ŘEČ TĚLA

---

- **Naše gesta, která každodenně vědomě či nevědomě používáme, o nás mohou vypovídat mnohé.**

- Škrábání na nose
- Ruce v kapsách
- Založené ruce
- Nohy křížem
- Zívání



# VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

---

- Jazyková komunikace
- Pravidla úspěšné komunikace:
  - Ptejte se (efektivně se dotazujte) – Kdo se ptá, řídí rozhovor. Kdo se ptá, dozví se. Vhodně položená otázka umožňuje poznat přání komunikačního partnera.
  - Poslouchejte (aktivně naslouchejte) – Čím pozorněji posloucháme, tím více si zapamatujeme a lépe se vyznáme v partnerovi (jeho potřebách, přáních, názorech, zájmech).
  - Poskytujte jasné informace (buďte srozumitelní) – Partner očekává, že bude přesně a srozumitelně informován. Záleží na tom, co řeknu a jak to řeknu.

# DŮLEŽITOST OTÁZEK V KOMUNIKACI

---

- Proč pokládáme otázky?
- Otázky umožňují: získat nové info, projevit zájem, usměrnit spád rozhovoru, zjistit více o komunikačním partnerovi

# TYPY OTÁZEK

---

- Otevřená otázka – předpokládá volnou výpověď partnera, užívá se pro jeho rozhovoření. Příklad: Jaký je Váš názor na aktuální politickou situaci?
- Uzavřená otázka – pouze dvě možnosti odpovědi – ano/ne. Příklad: Můžete mi prosím podat to pero?
- Informační otázka – je většinou krátká a zjišťuje skutkovou podstatu věci. Příklad: Dostali jste náš dopis?
- Sugestivní otázka – je položena s cílem ovlivnit odpověď partnera, pokládá se jen pokud průběh rozhovoru směřuje pro nás nepříjatelem směrem. Příklad: Snad byste nechtěli, abych musela přehodnotit za jakých podmínek Vám byla poskytnuta dotace?



# TYPY OTÁZEK

---

- Alternativní otázka – nepředpokládá zamítavé stanovisko. Příklad: Dohodneme se tedy na pondělku nebo na čtvrtek?
- Protiotázka – dává možnost čelit námitkám. Příklad: Proč si myslíte, že výrobek XY není kvalitní?
- Kontrolní otázka – ověření zda nedošlo k chybě při komunikaci. Příklad: Pokud jsem Vám dobře rozuměla, tak zítra ráno přijedete o hodinu později.
- Motivační otázka – působí na prestiž partnera. Příklad: Jako zkušený odborník určitě víte, jaké výhody přináší...?
- Rétorická a zdvořilostní otázka – má vyburcovat posluchače a vzbudit zájem. Příklad: Určitě se ptáte, jaké výhody Vám naše nabídka přinese?

# KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

---

- Komunikační šum
- Rozdílné vnímání
- Jazykové rozdíly
- Emoce
- Nedůvěra



# VZHLED A ÚPRAVA

---

- Při komunikaci, resp. sdělování informací je kromě vystupování a chování důležitý vzhled.
- Tzv. „haló efekt“
- Obecná pravidla

# OBLEČENÍ A BARVA ODĚVŮ

---

- Barvy mají psychologický význam
- Každá barva může o člověku mnohé prozradit
- Barvy vyvolávají asociace, interakce a představy



# UŽITÍ BAREV U SPOLEČENSKÉHO OBLEČENÍ

---

- **BÍLÁ** – včetně odstínů – výrazně pozitivně působí při konferencích a prodejních akcích, vhodná pro košile a blůzy.
- **ČERNÁ** – vyvolává pocit elegance a solidnosti, u dětí a starých lidí působí skličujícím dojmem.
- **ŠEDÁ** – vzhledem k tomu, že tato barva vyvolává neutrálnost, serióznost, skromnost, je vhodná pro sjednávání smluv a velmi vhodná pro řešení sporů

# UŽITÍ BAREV U SPOLEČENSKÉHO OBLEČENÍ

---

- **RŮŽOVÁ** – tato barva asociuje představu malých děvčátek, miminek, ženskost a přístupnost, nehodí se pro manažerskou orientaci.
- **ORANŽOVÁ** – včetně odstínů – nejméně vhodná barva pro profesionální oblečení.
- **ČERVENÁ** – velmi vhodná v případech, kdy potřebujeme získat pozornost, nepoužívat, pokud jste v depresi nebo velmi unaveni. V profesionálním oblečení je to barva vhodná pro dámská saka, blůzy atd.; u pánů vhodná barva kravaty

# UŽITÍ BAREV U SPOLEČENSKÉHO OBLEČENÍ

---

- **ŽLUTÁ** – použitelnost pro profesionální oblečení je velmi omezená. Nehodí se v žádném případě pro významná obchodní jednání a v kombinaci s černou barvou podvědomě vyvolává agresivitu.
- **MODRÁ** – vzhledem k tomu, že modrá není barva tvořivosti a originality, nehodí se pro marketing. V profesionálním oblečení jsou vhodné pouze tmavé odstíny.
- **ZELENÁ** – z psycholog. hlediska tato barva dává přednost neformálnosti, ukazuje pečovatelské sklony a nápomocnost. V profesionálním oblečení mohou využít ženy tmavší zelenou při obchodní příležitosti.

# UŽITÍ BAREV U SPOLEČENSKÉHO OBLEČENÍ

---

- **MODROZELENÁ** – asociuje moře, klid a ticho, použitelnost pro profesionální oblečení nepatrná, u žen sako spíše konzervativního střihu.
- **NÁMOŘNICKÁ MODŘ** – pro profesionální oblečení výborná, pro zajímavost se doplňuje často jinou barvou.
- **HNĚDÁ** – hnědá barva podněcuje ve vztazích mezi lidmi otevřenost, tmavší hnědá může být použita v případě profesionálního oblečení jak u mužů, tak i u žen.



# POHLED, STISK RUKY, POZICE PŘI KOMUNIKACI

---

- Budování pozitivní image = využití znalostí gest a charakteristických projevů
- Udržovat oční kontakt
- Mimika
- Osobní prostor – vnější z., střední z., vnitřní z.
- Doteky

# FIREMNÍ KOMUNIKACE

---

- Slouží pro zajištění komunikace s okolím podniku
- Vnější a vnitřní komunikace
- Firemní komunikace podniku – způsob prezentace firmy „uvnitř“ i vůči svému okolí, tj. na venek
- Každá firma se projevuje vlastními symboly, identifikačními znaky
- Firemní oddělení, které se zabývá komunikací se nazývá PR.

# FIREMNÍ KOMUNIKACE

Je tvořena:

---

- vlastnostmi firmy – název, firemní symboly, logo, slogany pro propagaci, kultura firmy. Základním předpokladem je jejich odlišnost od konkurence.
- firemním vzhledem – ten tvoří způsoby prezentace firmy při kontaktu s dodavateli, zákazníky, odběrateli, veřejností, médii. Zahrnuje použití firemních barev, tvorbu loga, vzhled firemních budov, použití značky, použití jednotných obalů. Požadavky – originalita, míra rozlišení, pozitivní dojem.
- komunikací formou marketingu – zahrnuje výroční zprávy, webové stránky, FB profil, firemní časopisy, komunikační mix, sponzoring, tiskový mluvčí, kontakt s veřejností.

# PŘÍKLAD FIREMNÍ KOMUNIKACE ŠKODA AUTO, A.S.

---

Vlastnosti firmy



Logo společnosti  
a jeho využití

Firemní vzhled



Showroom

Komunikace formou marketingu



Billboard



# MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

---

- Manažer – osoba pracující s lidmi.
- Je komunikačním kanálem uvnitř i vně podniku.
- Jedná se zákazníky, zaměstnanci, úřady, spolky, institucemi....

# ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE MANAŽERA

---

- Jasně a stručně formulování myšlenek
- Aktivní naslouchání zaměstnanců
- Tvorba kultury otevřené komunikaci v podniku
- Tvorba zpětné vazby a informační sítě
- Předvídání a předcházení konfliktů
- Výběr komunikačních partnerů
- Výběr komunikačních situací
- Modelování komunikačního procesu
- Zvládnutí komunikačních bariér

# TYPY MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE

---

- **Vyjednávání** – cílem je dosáhnout dohody/kompromisu na základě rozvíjené komunikace
- **Lobismus** – účelové zprostředkování informací v zájmu skupiny s účelem dosáhnout cíle
- **Koučování** – poradenská komunikace
- **Brainstorming** – otevřená komunikace
- **Obchodní jednání** – cílem je dosáhnout koupě/prodeje/cíle

# KOMUNIKAČNÍ STYL MANAŽERA

---

- určitý ustálený způsob komunikace manažera se svými spolupracovníky, určité komunikačné návyky ale i jeho vztah k cílům, obsahu a formám komunikace,
- odráží osobnost manažera



# TYPY KOMUNIKAČNÍCH PŘÍSTUPŮ/STYLŮ

---

- Analytický – sklon více rozmýšlet, méně mluvný, neustále se kontrolující, nepodléhající vášním, jde o pasivní, tichý styl.
- Řídící – styl ambiciozní a nezávislé osoby, vyhledává soupeření, neprojevuje city, vytrvalá.
- Přátelský – citlivý vedoucí upřednostňující dobré vztahy v organizaci, zábavný, pohodový.
- Expresivní – citlivý vedoucí, zahleděný ovšem do sebe, má sklon k přijímání unáhlených rozhodnutí.

# KONFLIKT NEJEN NA PRACOVÍŠTI A JEHO ŘEŠENÍ

KONFLIKT VZNIKÁ V OKAMŽIKU, KDY SPOLU  
PŘESTANEME KOMUNIKOVAT

---



# DEFINICE KONFLIKTU

---

Konflikt je střet nejméně dvou osob, z nichž jedna je obvykle silnější a prosazuje své právo na určitou věc/věci nebo určitý způsob jednání, a jejich jednání může zmařit touhy ostatních.

# PŘÍČINY KONFLIKTU

---

Konflikt vzniká v důsledku rozporů v oblasti:

- Představ
- Názorů
- Postojů
- Zájmů
- Potřeb



# PŘÍČINY KONFLIKTU

---

- nesoulad osobností nebo hodnotových systémů;
- překrývání nebo nejasné hranice pracovních náplní;
- soupeření o omezené zdroje;
- nepřiměřená komunikace;
- vzájemná závislost úkolů;
- složitost organizace;
- nejasné strategie, standardy, pravidla;
- nepřiměřené termíny nebo časový tlak;
- kolektivní rozhodování;
- konsensuální rozhodování;
- nesplněná očekávání;
- nevyřešené nebo potlačené konflikty.

# PŮSOBENÍ KONFLIKTŮ

---

- negativní
  - snížení výkonnosti a efektivnosti organizace
- pozitivní (od 70. l. 20. stol.)
  - stimulace změn, inovací
  - zlepšení kvality rozhodování
  - uvolnění napětí

charakter působení je ovlivněn

množstvím a silou konfliktů

# PŘÍNOSY KONFLIKTU

---

- upozornit na problémy
- vést k něčemu novému
- podporovat komunikaci
- zabránit nečinnosti
- probudit zájmy
- odstartovat změny
- podpořit tvořivost
- upevnit skupiny
- vést k sebepoznání
- vyžadovat řešení

# STINNÉ STRÁNKY KONFLIKTU

---

- zakrývat příčiny
- vést zpátky, ke zhoršení
- ztěžovat komunikaci
- vést k nečinnosti
- vyvolat ztrátu motivace
- bránit učení se
- rozložit skupinu
- vést k urážkám
- bránit vhodnému řešení



# DRUHY KONFLIKTU

---

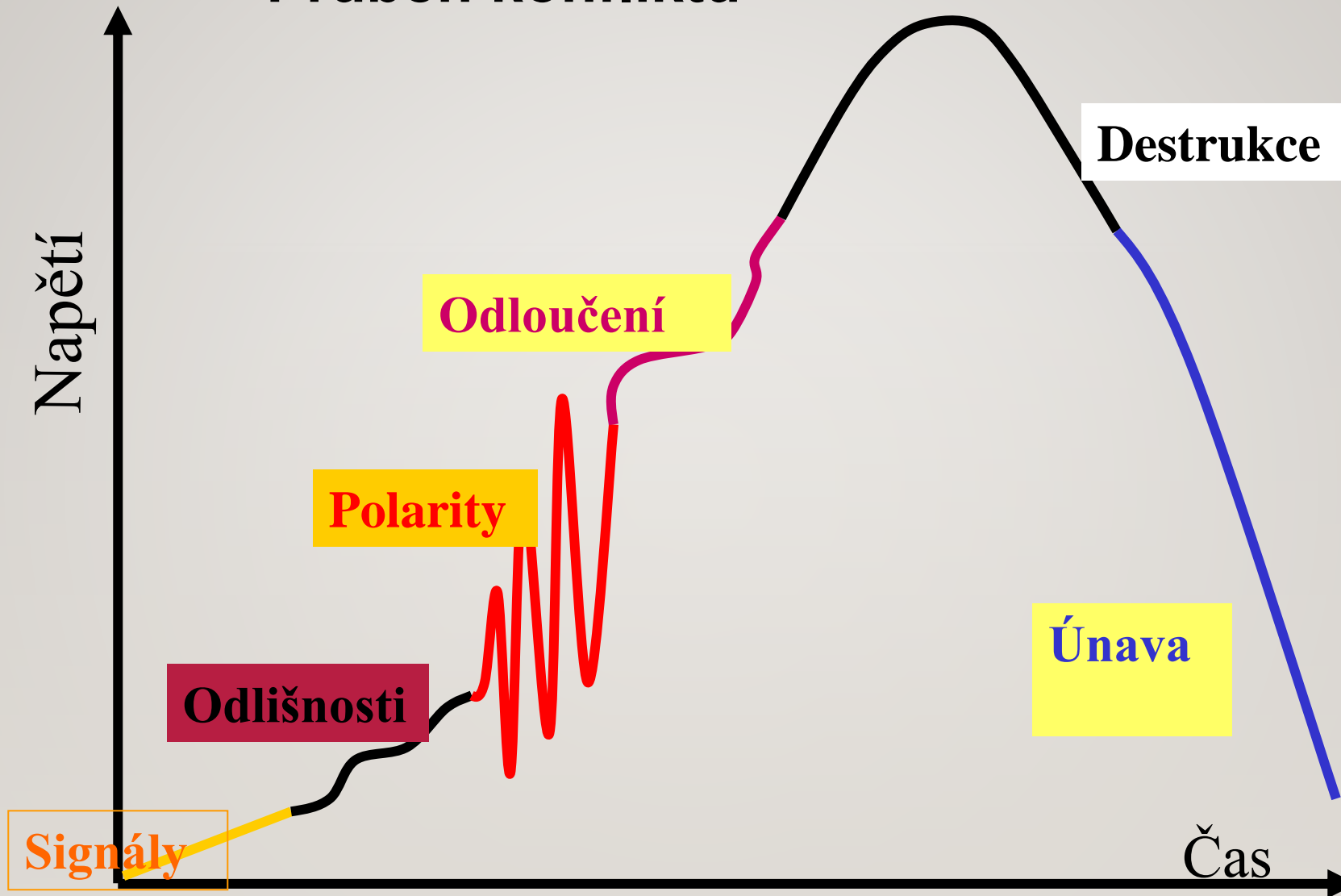
- Intrapersonální – vnitřně osobnostní, konflikt cílů
- Interpersonální – mezi dvěma lidmi
- Skupinové konflikty uvnitř skupiny
- Meziskupinové

# NÁPOVĚDA K TOMU, ŽE VZNIKÁ KONFLIKT

---

- komunikace mezi zúčastněnými se zhoršuje, tzn. nucená, musíme se do rozhovoru nutit....,
- přibývá drobného popichování, posměšků, zlých vtipů
- stále častěji se objevují rozdílné názory na vyskytující se problémy, častěji dochází k hádkám kvůli maličkostem,
- místo řešení problémů se hledají viníci,
- lidé se stále více odvolávají na pravidla a nařízení,
- hlavní věci nejsou věcné problémy, nýbrž myšlenky na to, jak si to spolu vzájemně „vyřídit“,
- všichni zúčastnění jsou naštvaní, nabroušení, napjatí,
- výsledky práce se vytrácí.

# Průběh konfliktu



**K  
o  
t  
m  
y  
u  
l  
n  
y  
i  
k  
a  
č  
n  
í**

## Útočné ( agresivní )

- Prosazování vlastního názoru

**MUSÍŠ**

- Nadřazenost
- Nechuť naslouchat
- Přerušování
- Zastrašování

## Přímé ( asertivní )

- Vychází z respektu na obě strany

**CHCI**

- Jasně formulace
- Naslouchání
- Uznání práv na vlastní názor
- Ne soudy a hodnocení

Já +

Ty -

Ty +

## Úhybné ( manipulace )

- Zisk na úkor druhého

**MĚL BYS**

- Manipulace
- Citové vydírání
- Vytváření neklidu
- Vzbuzování pocitů viny, úzkosti

## Ústupné ( pasivní )

- Ústup a nechuť ke konfliktu

**MĚL BYCH**

- Vyhýbání se
- Ochablost, deprese
- Naříkání, mučednictví
- Pocity obětování se

Já -



# JAK ZVLÁDNOUT SVŮJ KONFLIKT?

---

- Nevědomé zvládání – spontánní, naučená reakce, kterou nemám plně pod kontrolou
- Vědomé zvládání – záměrný, naučený, cílevědomý postup

# ŘEŠENÍ KONFLIKTU

---

- **Konfrontace** – násilí - střet
- **Vyhýbání se konfliktu**
  - únik
  - přizpůsobení se
- **Řešení konfliktu jednáním, diskusí**
  - vyjednávání
  - smiřování

# MODERNÍ MANAGEMENT KONFLIKTŮ

---

- Změna vnímání konfliktu
- Změna chování
- Změna struktur

# ZMĚNA VNÍMÁNÍ KONFLIKTU

---

- Změna symboliky a významu
- Předefinování zájmů
- Změna chápání vzájemné závislosti
- Ovlivňování a transformování pocitů, stereotypů, postojů



# ZMĚNA CHOVÁNÍ

---

- Modelování chování s použitím systému odměn a postihů
- Výcvik jednotlivců, zlepšování dovedností komunikace, vyjednávání a týmové práce
- Změna interpersonální dynamiky (přímá doporučení, změna přístupu k jednotlivcům)

# ZMĚNA STRUKTUR

---

- Přestrukturování pozic, rolí a vzájemných vztahů
- Vytvoření nových zásad a pravidel pro řešení sporných případů
- Přizvání třetí strany = nezávislý moderátor nebo poradce
- Zavedení integrující pozice = koordinace antagonistických útvarů
- Zavedení konzultativních týmů nebo jiných způsobů účasti, které budou fungovat jako varovný systém