ESF II projekt Západočeské univerzity v Plzni

reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_056/0013239

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MANAŽER A KOMUNIKACE

- ✓ Efektivní komunikace je jednou z klíčových dovedností manažera,
- ✓ Prolíná všemi manažerskými funkcemi: plánování, organizování, vedení i kontrola.
- ✓ Schopnost efektivně komunikovat znamená , že náš komunikační záměr bude zcela pochopen druhou stranou, příjemcem) jak ústně tak i písemně
- ✓ Manažerská komunikace jako součást firemní komunikace
- ✓ 80% informací chce pracovník slyšet od svého manažera

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MANAŽER A KOMUNIKACE V ORGANIZACI



Egerová Dana, 2021

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Jak vidí interní komunikaci zaměstnanci



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

OBSAH PŘEDNÁŠKY

1) Co je interní komunikace a proč je důležitá?
2) Jaké podoby má interní komunikace?
3) Jakou roli má manažer v interní komunikaci?
4) Co brání úspěšné manažerské komunikaci?
5) Jaké dovednosti jsou nezbytné pro úspěšnou manažerskou komunikaci

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- ✓ *Pravidelná konverzace s nadřízeným ohledně splnění cílů a osobního rozvoje, podávání zpětné vazby.*
- ✓ *Pokud jsem s něčím nespokojená, mám vždy možnost to vyřešit hned.*
- ✓ *Mám možnost ovlivňovat co a jak se děje, navzdory velikosti společnosti.*
- ✓ *Firma se opravdu zajímá, jak jsou lidé spokojení a v rámci možností se snaží o změny k lepšímu.*
- ✓ *Jsem spokojen s kulturou, kolegy, otevřenou komunikaci, fungující komunikace"*
- ✓ *Vytvořili jsme s pár kolegy z různých oddělení báječnou partu a na společných obědech jsme si povídali, kde se co děje nového.*

Zdroj:www.atmoskop.cz

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- ✓ *Vázne komunikace mezi obyčejnými lidmi a šéfy.*
- ✓ *Úkolování není jasně definované.*
- ✓ *Často manažeři vůbec neví, jak komunikovat s podřízenými a motivovat je a posouvat je dál.*
- ✓ *Nefunguje meziútvarová komunikace.*
- ✓ *Přál bych si, aby se všichni více poslouchali a více se respektovali, aby spolu více mluvili. Ale opravdu mluvili.*
- ✓ *Přál bych si zlepšit komunikaci – informovanost o personálních i organizačních změnách.*
- ✓ *Zaměstnanec si nemůže dovolit téměř nic říct, není ochota vést diskusi.*
- ✓ *Vyšším managementem neumí pochválit a hledá pouze chyby, na které velmi důrazně a ideálně před nastoupeným managementem náležitě upozorní.*
- ✓ *Pomluvy a nepravdivé informace jsou samozřejmostí.*

Zdroj:www.atmoskop.cz





INTERNÍ KOMUNIKACE



- ✓ specifických druhů sociální komunikace
- ✓ sociální komunikace v prostředí firmy



- ✓ nervový systém organizace – dobrá komunikace znamená být komunikačně propojen
- ✓ 60 % problémů v organizaci je způsobeno nesprávnou interní komunikací

Kvalitní a funkční interní komunikace je pro úspěšné fungování firmy klíčová



MANAŽER A INTERNÍ KOMUNIKACE

- ✓ Manažerská komunikace jako součást firemní komunikace
- ✓Manažer jako nositel interní komunikace
- ✓ Prolíná všemi manažerskými funkcemi: plánování, organizování, vedení i kontrola.
- ✓ Efektivní komunikace je jednou z klíčových dovedností manažera.
- ✓ 80% informací chce pracovník slyšet od svého manažera.



VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE

Nezbytná pro každodenní život organizace

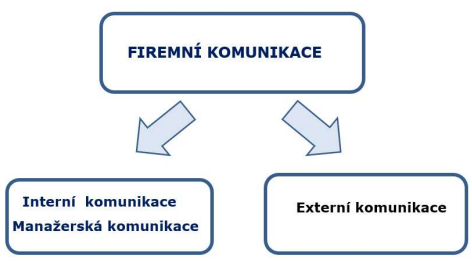


- ✓ klíčový prvek každé organizace
- ✓ nástroj řízení - zajištění potřebných činností
- ✓ nástroj k ovlivňování postojů, názorů zaměstnanců
- ✓ nástroj k zvládnutí krizového managementu
- ✓ nástroj k udržení angažovanosti, motivaci a celkovou spokojenost pracovníků

Ovlivňuje atmosféru a vztahy

Kvalitní a funkční interní komunikace je pro úspěšné fungování firmy klíčová







INTERNÍ KOMUNIKACE ZAHRNUJE:

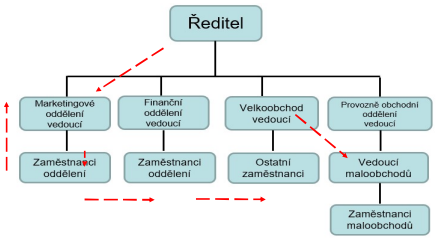
- ✓ organizaci a koordinaci činností, zajištění provázanosti činností pracovníků, týmů….
- ✓ sdělování a přijímaní informací nezbytných pro výkon prac. činností, plnění úkolů
- ✓ sdílení informací od vedení, jednotlivých oddělení/útvarů a zaměstnanců firmy
- ✓ kontrolování, poskytování a přijímání zpětné vazby,
- ✓ podporu formálních a neformálních vztahů
- ✓ vytváření pozitivních postojů, názorů pracovníků

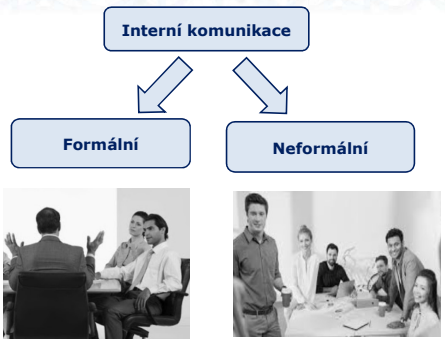


CO OVLIVŇUJE INTERNÍ KOMUNIKACI?

- ✓ organizační struktura
- ✓ styl vedení
- ✓ organizační kultura
- ✓ charakteristiky organizace (odvětví, obor, velikost)
- ✓ komunikační kanály a technologie
- ✓ pochopení role komunikace

SMĚRY FORMÁLNÍ KOMUNIKACE





VERTIKÁLNÍ - ZHORA DOLŮ (SESTUPNÁ):

- ✓ probíhá z vyšší organizační úrovně směrem k nižší (ředitel– vedoucí útvarů, vedoucí výroby – mistři, děkan – vedoucí kateder
- ✓ informace směřující od managementu k pracovníkům
- ✓ iniciována vedoucím pracovníkem (čas, místo, ..)
- ✓ spojena převážně s řízením a kontrolou pracovníků – zadávání úkolu, hodnocení pracovníků,
- ✓ další oblasti – např. výsledky organizace, připravované změny..

FORMÁLNÍ KOMUNIKACE

- ✓ hlavní úkol – napomáhat efektivnímu řízení firmy a k plnění firemních cílů
- ✓ oficiální komunikace
- ✓ vychází z organizačního uspořádání
- ✓ je řízena - probíhá podle nastavených pravidel
- ✓ je zdokumentována – např. směrnice, pokyny, zápisy z porad
- ✓ probíhá různými směry – horizontální, vertikální, diagonálně, kruhová
- ✓ čím větší organizace, tím složitější formální komunikační sítě

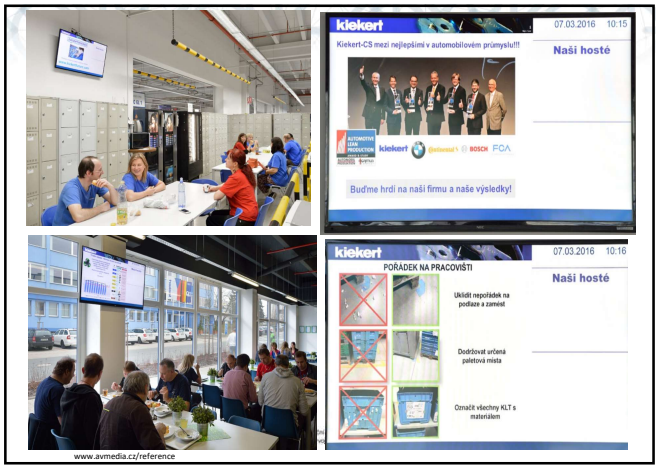
VERTIKÁLNÍ - ZHORA DOLŮ (SESTUPNÁ):

- ✓ forma ústní – např. pohovory, firemní meetingy, porady diskuse společná setkání
- ✓ forma písemná - např. organizační normy, směrnice, nařízení, manuály, zápisy z porad, z jednání, firemní časopisy…
- ✓ forma elektronická – portály, intranet, sociální sítě…
- ✓ volba kanálů



KOMUNIKACE MANAŽERA PŘI ZADÁVÁNÍ ÚKOLU: PRAVIDLO SMART

- **S** Konkrétní a jednoznačné, srozumitelné zadání – objednejte …x kusů
- **M** Měřitelnost výstupu – rozsah, počet –
- **A** Odsouhlasení úkolu oběma stranami
- **R** Přiměřené nastavení cíle
- **T** Stanovení konkrétního termínu- do konce týdne



VERTIKÁLNÍ - ZDOLA NAHORU (VZESTUPNÁ)

- ✓ komunikace z nižší úrovně směrem k vyšší – od zaměstnance k manažerovi , pracovník a jeho bezprostřední nadřízený,
- ✓ umožňuje výměnu informací, názorů, iniciativ pracovníků přes vedoucí pracovníky k vedení organizace
- ✓ nástroj k uspokojování požadavků členů organizace
- ✓ efektivita této komunikace ovlivněna kulturou organiazce, atmosférou důvěry, styl vedení……,
- ✓ příklady – schránky důvěry, dotazníková šetření, ankety, diskuse, psaní reportu, návrhy na zlepšení,

VERTIKÁLNÍ - ZHORA DOLŮ (SESTUPNÁ):

- ✓ menší organizace – převážně face-to face,
- ✓ větší organizace – email, letáčky, firemní časopisy…
- ✓ důležitost komunikace s přímým nadřízeným

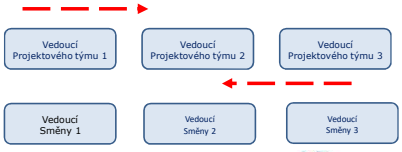
Nadřízený vytváří prostor pro vyjádření názoru

Nadřízený srozumitelně stanovuje úkoly

Pracovník má dostatek informací pro výkon své práce

HORIZONTÁLNÍ KOMUNIKACE

- ✓ komunikace mezi pracovníky a odděleními na stejné úrovni, manažeři na stejné úrovni, vedoucí týmů, mezi útvary
- ✓ hlavní funkcí je koordinace aktivit, úkolů, řešení problémů
- ✓ neuspokojivá horizontální komunikace – bariéra spolupráce, bariéra plnění úkolů a cílů organizace



NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE

- ✓ uspokojuje potřebu sociálního kontaktu
- ✓ objevuje ve stejné míře jako formální komunikace
- ✓ probíhá mimo formální komunikaci
- ✓ není definovaná organizační strukturou
- ✓ vzniká na základě náhodných osobních kontaktů

ROLE MANAŽERA V INTERNÍ KOMUNIKACI

- ✓ motivační – pozitivní motivace pracovníků vs demotivace
- ✓ kontrolní – regulace chování, zpětná vazba
- ✓ emocionální – spokojenost zaměstnanců, a plnění potřeby sociálního kontaktu
- ✓ koordinační - koordinace činností jednotliví pracovníci, tým, směny….

NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE

Je jí věnována menší pozornost. Je to dobře??

- ✓ neformální získávání a výměna informací
- ✓ napomáhá vytváření sociálních sítí
- ✓ posiluje spolupráci mezi členy organizace
- ✓ naplňuje u zaměstnanců sociální potřeby
- ✓ neformální komunikace jako dialog



Rizika: zkreslené, neúplné informace, možnost konfliktu

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRŮBĚH KOMUNIKACE:

- ✓ čas (kdy komunikace probíhá a časový prostor, který je pro komunikaci k dispozici)
- ✓ prostor a prostorové uspořádání, v němž se komunikace uskutečňuje
- ✓ fyzikální podmínky – hluk, teplo…
- ✓ záměry a motivace účastníků (jaký význam každý z účastníků přikládá komunikaci)

ROLE MANAŽERA V INTERNÍ KOMUNIKACI

Přímý nadřízený jako hlavní komunikačním zdrojem

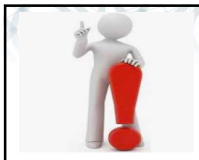
- ✓informační - co mají dělat, jak, co se od nich očekává
- ✓instruktážní - navést, zasvětit, naučit,
- ✓iniciační (aktivní naslouchání) – podpora a iniciace vzájemné komunikace
- ✓přesvědčovací – ovlivnit, vysvětlit např. změnu

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRŮBĚH KOMUNIKACE:

- ✓ vztahové proměnné (mezilidské vztahy, míra formálnosti);
- ✓ aktuální fyzický a psychický stav (přítomnost emocí);
- ✓ individuální charakteristiky účastníků – znalosti, kultura, status, postoje, komunikační dovednosti.

Příčiny nepochopení v komunikaci:

- ✓ nejasnost, nesrozumitelnost projevu sdělovatele,
- ✓ odlišné chápání informace,
- ✓ nezachycení, přeslechnutí informace,
- ✓ vliv vlastního způsobu vnímání, nepostřehnutí části informace,
- ✓ příjemce není na příjmu,
- ✓ narušení přenosu jinými podněty z okolí.



PAMATUJTE

Při komunikaci si musíme uvědomit:

- ✓ **S kým komunikuji?**
- ✓ **Proč komunikuji?**
- ✓ **Jak komunikuji ?**

Typy šumů:

- ✓ *Fyzický*
- ✓ *Fyziologický*
- ✓ *Psychologický*
- ✓ *Sémantický*



Eliminace šumu: přesnější vyjadřování, vysílat a přijímat neverbální signály, naslouchat a využívat zpětnou vazbu.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. 159 stran. ISBN 978-80-7560-099-8.

DOPORUČENÁ LITERATURA

Evangelu J.E., Gasparics, Z. (2013). Manažerská komunikace v multikulturním prostředí. Ostrava: Key Publishing s.r.o.

Holá, J. (2017). Interní komunikace v teorii a praxi. Pradubice:Univerzita Pardubice

Střížová, V. (2006). Manažerská komunikace část 1 a 2. Praha:Vsoká škola ekonomická.

DOVEDNOSTI MANAŽERA NEZBYTNÉ PRO EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI

- ✓ Jasně srozumitelně komunikovat
- ✓ Aktivně naslouchat
- ✓ Správně neverbálně komunikovat
- ✓ Umět argumentovat
- ✓ Asertivně komunikovat
- ✓ Vést pohovory
- ✓ Poskytovat zpětnou vazbu
- ✓ Efektivně prezentovat



PROSTOR PRO DOTAZY

