UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno 2010 **Hana Ondráčková**

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Komunikace jako základní nástroj motivace a vedení lidí

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracoval:
Hana Ondráčková

Brno 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašují, že jsem bakalářskou práci na téma „Komunikace jako základní nástroj motivace a vedení lidí“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 29. 3. 2010

……..

Hana Ondráčková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu doc. Ing. Antonín Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a především svému manželovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Hana Ondráčková

OBSAH

Úvod **2**

1. Mezilidská komunikace **4**
1.1 Co je komunikace 4
1.2 Jak fungují principy komunikace 6
1.3 Porozumění pomocí aktivního naslouchání a pozitivní vyjadřování 9
1.4 Dílčí závěr 13

2. Firemní komunikace, její hlavní cíle a strategie **14**
2.1 Co je firemní komunikace 14
2.2 Partneři firemní komunikace 16
2.3 Co jsou komunikační cíle ve společnosti 17
2.4 Co chce firma říct, co chtějí lidé slyšet 18
2.5 Adaptace lidí ve firmě 13
2.6 Vliv komunikace na stabilitu a loajalitu pracovníků 25
2.7 Možnosti celofiremní zpětné vazby 30
2.8 Dílčí závěr 33

3. Vedení a motivace lidí **35**
3.1 Role manažera 35
3.2 Komunikační a řídící styly manažera 37
3.3 Motivování jako součást vedení 45
3.4 Vliv manažerské komunikace na vedení a motivaci lidí 51
3.5 Nástroje vedení a motivace lidí 57
3.6 Dílčí závěr 69

Závěr **71**

Resumé **73**

Anotace **72**

Seznam použité literatury **75**

Seznam příloh **77**

ÚVOD

Ve své praxi jsem pracovala v několika firmách, které se lišily jak oborem podnikání, tak i velikostí a spadaly do kategorie malé, střední i velké (okolo tisíce zaměstnanců). Prošla jsem pozicemi v obchodě a marketingu, pak pozicí lektora manažerských, obchodních a komunikačních dovedností, která se během posledních patnácti let prolínala s manažerskými funkcemi v oblasti řízení lidských zdrojů.

Za své nejcennější zkušenosti z celé své praxe považuji ty, které se týkají výkonu lidí. Za hlavní dovednost, která je nedílnou součástí a také předpokladem úspěchu (a to jak jedinců – pracovníků, tak i celé firmy), považuji komunikaci. Domnívám se, že má zásadní vliv na celé fungování společnosti, je základem řízení a ovlivňuje prosperitu.

Mým hlavním cílem této bakalářské práce je prokázat vliv komunikace na další klíčové manažerské dovednosti, jako je motivace a vedení lidí. Tedy vliv této dovednosti na to, jakým způsobem pak člověk (pracovník) jedná, s jakou vlastní pohnutkou a s jakým postojem přistupuje k úkolům, k jejich plnění, k dosahování výsledků, ke spolupráci s ostatními. Souhrnně vzato, jaký vliv má komunikace na úspěšnost lidí, potažmo na prosperitu celé společnosti. Protože k takovému cíli by smysl vedení a motivace lidí měl směřovat.

Ve své praxi se setkávám se stále větším tlakem na pracovní výkon jednotlivců s cílem co nejvyššího celofiremního výsledku. Často pak firmy přistupují k tzv. „hard“ manažerským dovednostem a technikám, manažeři se trénují a zdokonalují v „leadershipu“, učí se nástroje a techniky vedení, motivace, koučování, delegování atd. Problém nastává, když tito manažeři pod tlakem dosahování výsledků a času zapomenou, že všechny tyto techniky jsou vesměs neúčinné, pokud nejsou použity vhodnou formou. Tou formou mám na mysli právě komunikaci. Ta se, podle mého názoru, vine jak „tenká červená nit“ každou manažerskou dovedností, každým řízením společnosti, každým řízení týmů a lidí.

K čemu jsou postupy a techniky jak delegovat, úkolovat, organizovat, když nezvolím ten správný způsob komunikace? Jak mohu motivovat pracovníka jen „tvrdými“ nástroji, když nebudu brát v potaz osobní, lidský přístup? Domnívám se, že bez dobré komunikace žádná výše uvedená technika nefunguje. A protože si myslím, že dobrý vedoucí (manažer) se od špatného neodlišuje jen na základě odborných kompetencí, ale tím, jakým způsobem se svými lidmi mluví, jak dokáže sdělovat svoje záměry, postoje, jak umí motivovat, naslouchat a brát si zpětnou vazbu, spatřuji za úspěšným vedením a motivací lidí právě komunikaci.

Většina společností chápe, že komunikace se ve smyslu přenášení a sdílení informací, práce s nimi, vytváření know-how a vytyčování cílů prolíná veškerými manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení, ale už někdy zapomínají, že způsob, jakým se lidem věci říkají (někdy dokonce bohužel ani neříkají!) je daleko podstatnější.

Práce je rozdělena do několika kapitol, z nichž první se věnuje obecnému vymezení a principům mezilidské komunikace, druhá se zaměřuje na oblast komunikace firemní a dále pak na její hlavní cíle a strategie. Třetí kapitola se soustředí na oblast vedení a motivace lidí, na vliv manažerské komunikace při řízení výkonu a na projevy komunikace při používání takových manažerských nástrojů, jako je delegování, hodnocení, koučing, apod.

V této práci budu postupovat na základě studia dokumentů a odborných písemných pramenů, používat metodu popisu a komparace a také vycházet z poznatků získaných manažerskou a personalistickou praxí a z poznatků personálních analýz, například při výstupních rozhovorech (při odchodu pracovníků ze společnosti) apod.

1. MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE

V této kapitole se chci věnovat komunikaci v obecné lidské rovině, pokusit se definovat, co vlastně komunikace je, na jakých základních principech je postavena, co je její nedílnou součástí a co ovlivňuje její hlavní cíl, kterým je porozumění.

1.1 Co je komunikace

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“ *Paul Watzlawick*

Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.

Předmětem komunikace jsou data, informace, znalosti, postoje. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme jak je využít, pak máme znalosti. K informacím a znalostem pak zaujímáme různé postoje a nějak se při předávání či využívání informací chováme. Důležité však je, že **komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.**

Každá společnost v historii vytvořila a dále vytváří základní dorozumívací prostředky, svou řeč, posunky, gesta, svou konkrétní kulturou vytvořila také kategorii slušných a neslušných slov i gest a morálními hodnotami vytvořila i kategorie slušného a neslušného chování.

Můžeme mluvit stejnou řečí a používat obecně známá gesta, přesto může být naše komunikace plná nedorozumění v obecném i v tom profesním životě. Stále totiž narážíme na to, že ten druhý „to myslel úplně jinak“. A že my jsme cosi špatně pochopili. A protože si neumíme číst myšlenky a chceme se dorozumět, musíme projevit dostatek vůle k ověřování domněnek a vyjasňování si toho, co si vlastně chceme říct.

Podle knihy *Komunikační dovednosti v praxi (Milan Mikuláštík, Praha, 2003)* lze komunikaci označit také jako dorozumívání. *M. Nakonečný* definuje komunikaci rovněž jako **sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu** (M. Nakonečný, 1999).

Nejdůležitější charakteristiky komunikace jsou shrnuty do těchto základních bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.

Komunikační dovednosti a účinnost jsou ovlivněny vnějším i vnitřním sociálním kontextem. V řadě výzkumů se potvrdilo, že komunikační úroveň jedince se v souvislosti s přítomností jiných lidí mění. Může se zhoršovat, ale může se také zlepšovat. Zlepšuje se tehdy, když se jedinec prezentuje ve věci, v níž si je jistý, v níž je zběhlý rutinér. Výkon se zhoršuje v situacích, kdy si není zcela jist, kdy jde o věc novou, neprozkoušenou. Význam má i počet diváků. Pokud vystupuje úplně sám, je to horší, než když vystupuje s více lidmi (účinek difúze odpovědnosti).

Hayesová uvádí **zákon sociálního vlivu** (v účinnosti působení mluvčího na příjemce zprávy) v podobě žárovky: síla, počet a blízkost.

Síla – vztah vůči obecenstvu, zda mu záleží na posluchačích, na tom, jak jej vnímají, zda je pro mluvčího důležité, jak před skupinou posluchačů obstojí.

Počet – množství lidí, posluchačů zvyšuje pocit zodpovědnosti a trémy. Pokud je ale dosažen určitý počet, vliv působí opačně, tedy účinnost množství posluchačů se snižuje.

Blízkost – čím větší je distance od auditoria, tím menší je působnost stresového účinku a odpovědnosti *(N. Hayesová, 1998)*

(Mikuláštík M., Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, Praha, 2003, s. 19 - 21)

1.2 Jak fungují principy komunikace

Komunikace je složitá a jednoduchá zároveň. Teorie komunikace ukazuje, že při ní není jasné nejen to, zda někdo někomu rozumí, ale zda je to vůbec možné (vzhledem k tomu, že si každý utváříme vlastní jedinečný obraz světa a že zejména u abstraktních slov je každý chápeme trochu jiným způsobem, to není až tak zvláštní). Na druhou stranu existuje několik jednoduchých zásad, které nám umožní, pokud o to obě dvě strany skutečně stojí, se s druhými efektivně a pragmaticky domluvit. O jaké zásady se jedná?

1. Nelze nekomunikovat. V každém okamžiku – i tím, že neříkáme vůbec nic, i tím, že se „netváříme“, komunikujeme, a tak vyjadřujeme vlastní názor.

2. Neverbální komunikace je daleko čitelnější, než si myslíme. Pokud jsme přesvědčeni, že náš šéf je hlupák, dáváme mu to svým neverbálním chováním najevo, posilujeme tím jeho nepřátelské chování k nám a následně pak i své původní přesvědčení. Můžeme si před rozhovorem s takovým šéfem vzpomenout na několik jeho kvalit, pro jistotu si je v duchu zopakovat a teprve pak navazovat kontakt. Pomáhá to. Ze stejného důvodu se při telefonování doporučuje usmát se, než začneme mluvit. Změní to náš neverbální projev tak, že se druhý bude cítit příjemněji.

3. Při komunikaci sdělujeme paralelně jak své vyjádření k tématu, tak svůj vztah k partnerovi. Od přírody jsme naučení velmi citlivě vnímat nejen to, o čem druhý mluví, ale jakým způsobem se k nám přitom vztahuje. Jakmile začneme na vztahové úrovni tušit nějaké problémy, začínáme se koncentrovat více na vztah než na obsah. Pak ovšem i sebelépe míněná promluva postrádá adresáta. Pokud si propojíme toto pravidlo s předchozími dvěma, uvědomíme si, jak citlivě vnímáme jakýkoliv vztahový zádrhel a přitom právě těmto zádrhelům věnujeme při své komunikaci s druhými velmi malou pozornost a zejména v práci se snažíme soustředit spíše na obsah hovoru. Lidí, kteří dokáží aktivně pracovat se vztahovou stránkou, bývají většinou oblíbení a velmi uznávaní. To neznamená, že jsou vždy milí a chápající. Naopak, dokáží někdy říci něco hodně ostrého, ale důsledně přitom oddělují svůj pohled na druhého člověka jako takového a na jeho chování, které se jim nelíbí. V dnešní době

se tento způsob chování považuje za příznak rozvinuté emoční inteligence, při které člověk dokáže dobře zacházet jak s vlastními emocemi, tak s emocemi druhých. (http://www.hrportal.cz/?cid=140751&fromemail=1)

Ačkoliv mezi hlavní čtyři základní komunikační dovednosti patří:

- mluvení,
- čtení,
- psaní,
- poslouchání,

trávíme právě tou poslední uvedenou dovedností - **poslouchánim - nejvíce času.** Je to dovednost, která se nejhůře učí. Z průzkumu uvedeného v knize *Tajná řeč těla* vyplývá podíl využívání komunikačních dovedností následovně: poslouchání 53%, čtení 17%, mluvení 16%, psaní 14% *(Clayton P., Řeč těla, Ottovo nakladatelství, Praha: 2003)*

Je důležité si uvědomovat, že **komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy**, že součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu. Co to znamená? Že naše chování a vše co děláme (a neděláme) také patří do komunikace. A i když jen stojíme a mlčíme, tak také vysíláme signály ke svému okolí, které nás nějak v ten moment vnímá a utváří si představy.

Zároveň je často uváděno, že se slovy dokážeme za určitým cílem manipulovat. Ale jak uvádí odborný článek internetového portálu www.hrportal.cz, mnoho lidí, velmi zdatných v neverbálním zastírání a předstírání, ovládá svou mimiku a gesta, ale prozradí je **hlas.** Např. strach posouvá naše hlasy výš: v úzkosti se hlas chvěje a slábne. Čím je strach větší, tím je to zřetelnější. V panice pištíme tenkými vysokými hlásky, protože hrdlo – oblast hlasivek - se stahuje. České slovo úzkost se váže k pocitu zúženého hrdla, stejně jako medicinské slovo pro úzkost – anxietas – je z latinského ango-škrtím. I hněv posouvá hlas tonálně výš. Říkáme: „Nezvyšuj na mě hlas!“. Ale na rozdíl od stavu strachu hlas sílí, v hněvu máme tendenci mluvit hlučněji a křičet, mluvní tok bývá rychlejší. Smutek – třetí ze základních negativních emocí – hlas naopak snižuje. V depresi mluvíme tišeji a mluvní tok se zpomaluje. A konečně na hlas působí i lež. Většinou lžeme o něco výše položeným hlasem, který působí dojmem přiškrcenosti. Ještě jedna zajímavost rodu verbálního: strach výrazně zvyšuje počet přeřeků, nedokončených vět a dalších mluvních omylů – v úzkosti se nám „plete jazyk“.

Smutek náš mluvní projev omezuje, máme chudší slovní zásobu a mluvíme méně, ale na počet přeřeků smutek nemá vliv. Zato hněv má na plynulost řeči nečekaně pozitivní dopad. Mnoho památných „plamenných projevů“ bylo fundováno agresivním naladěním mluvčích. Hněv dodává energii a ta pomáhá našim řečnickým výkonům. (http://www.hrportal.cz/?cid=133209&fromemail=1)

Je důležité mít na paměti, že **hlavním cílem komunikace je dosáhnout porozumění** a že jeho předpokladem jsou naše vzájemně korespondující činy, chování a to vše vytváří předpoklad pro důvěru, která vede k naplnění porozumění. A to je často velmi těžká věc.

Příčin, proč se lidé někdy (i při velké snaze) nepochopí nebo si neporozumí, je mnoho. Bariéry při komunikaci:

1. externí – vnější
   - hluk v místě komunikace,
   - vyrušování třetími osobami (ostatní lidé, telefon),
   - vizuální bariéry – pohyb v místě komunikace předměty, pohled z okna…,
2. interní – osobní
   - obava, emoce (zlost, deprese,..),
   - fyzické nepohodlí (prostředí, sezení),
   - skákání do řeči (čtení myšlenek přerušování),
   - obyčejové rozdíly (oděv, řeč, přízvuk, slang, tempo řeči),
   - vlastní postoje, vlastní zkušenosti, předpojatost, malá empatie atd.

Pokud chceme dosáhnout porozumění, musíme komunikovat oboustranně. Něco sděluji a něčemu naopak naslouchám. Tento proces se neobejde – již bez výše zmíněného - aktivního poslouchání či naslouchání.

1.3 Porozumění pomocí aktivního naslouchání

„Sluch je jeden z pěti smyslů, ale naslouchání je umění." *Frank Tyger*
„Musíš být zticha, abys slyšel." *Michael Jacobs*

Aktivní naslouchání – je v oblasti komunikace velmi důležitou „samostatnou kapitolou". Aktivním naslouháním se míní snaha slyšet a porozumět skutečným emocionálním důvodům skrytým za vyřčenými slovy. Porozumění pak můžeme ukázat partnerovi slovními a mimoslovními projevy. Aktivní naslouchání znamená vžít se plně do situace partnera a chtít mu porozumět, skutečně pochopit.

J. Werich: „Když mluvím, tak se poslouchám, ať vím, co jsem řek."

Dobré aktivní naslouchání v sobě zahrnuje 2 základní schopnosti:

- schopnost koncentrace během delšího časového úseku,
- schopnost (ale i ochotu) pochopit stanovisko a názor partnera a schopnost číst „mezi řádky", tedy dávat si do souvislostí to, co partner řekl s tím, co si myslí.

Aktivní naslouchání není jen zdvořilé předstírání pozornosti, ale citlivé vnímání projevů partnera.

Z komunikačního školení společnosti *Altego,* s. r. o., jsem si jako účastník tréninku komunikace *(lektor Jiří Denk, 2001)* odnesla několik poznatků:

Aktivní naslouchání nám umožňuje a pomáhá:

- porozumět situaci – tedy skutečným pohnutkám, které jsou za vyřčenými slovy
- hledat řešení
- domluvit se – tedy zabránit nedorozumění a špatným výkladům.

Proč je těžké aktivně poslouchat?

Protože myslíme 3 x rychleji než mluvíme, máme v hlavě myšlenky, kterých se nemůžeme zbavit, někdy máme od začátku názor, který není důležitý, někdy neposloucháme názory, které se od našich liší, nemáme dobré mínění o partnerovi, rádi posloucháme sami sebe, děláme závěry dřív, než partner domluví.

Několik zásad, jak aktivně naslouchat:

- signalizujme partnerovi, že jsme ochotni poslouchat, ukažme mu, že rozumíme,
- ukažme pozitivní „řeč těla“,
- dívejme se z očí do očí, jinak si partner může myslet, že o jeho projev nemáme zájem,
- omezte vlastní komunikaci, nepřerušujte partnera,
- používejme podněcující otázky (kdo - co - kdy - jak - proč - kde),
- ovládejme své pocity, neuvádějme vlastní interpretaci. Často si myslíme, že víme co chtějí jiní říct, ale pak přestáváme poslouchat a vnímat,
- všímejme si neverbálních sdělení,
- opakujme sdělení vlastními slovy, abychom se ubezpečili, že jsme partnerovi správně porozuměli.

Nejčastější chyby v naslouchání jsou:

- skákání do řeči,
- rozptylování se okolím,
- nadřazenost posluchače,
- koncentrace pouze na část informace,
- netrpělivost a příliš rychlé závěry.

V oblasti komunikace, zvláště pak pokud se zaměříme na aktivní naslouchání, využívám ze své zkušenosti princip, se kterým jsem se setkala před několik lety také na tréninku komunikačních dovedností *(společnost BM Consultant, s. r. o., lektor Kamil Zahradník, 2006)* a které jsem si každodenní praxí ověřila:

- slyšet ≠ poslouchat,
- poslouchat ≠ rozumět,
- rozumět ≠ chápat,
- chápat ≠ souhlasit,
- souhlasit ≠ dělat.

Např. slyším, že hraje rádio, ale to ještě neznamená, že skutečně poslouchám, co tam říkají. A můžu pravdivě říct, že poslouchám, co v rádiu říkají,, ale to neznamená, že rozumím co říkají (mohou být šumy, poslouchám, ale slovům třeba nerozumím).

A i když rozumím (jednotlivým) slovům, mohu tomu rozumět „po svém" (je to vždy o úhlu pohledu, o empatii),- ještě to nemusí znamenat, že skutečně chápu význam tak, jak byl zamýšlen. A pokud jsem ho dobře pochopila, neznamená to automaticky, že ho budu akceptovat, že s ním souhlasím (můžu mít zcela jiný názor). A i v případě, že nějaký názor, který jsem slyšela a správně jsem mu rozuměla, dokonce ho chápala i akceptovala, to stále ještě vůbec nemusí znamenat, že to tak chci i já a že se tak budu chovat, či něco dělat i já sama.

Domnívám se, že výše uvedený princip názorně a prakticky dokládá, že komunikace a vzájemné porozumění, které má být cílem komunikace, může mít mnoho úskalí. Že často jaksi automaticky předpokládáme, že když někdo něco řekne a reakcí příjemce zprávy je souhlas, že se tak i přesně stane. Vždyť jsme si „to přece řekli, oba jsme souhlasili". Tak jak to, že ve výsledku je to často jinak? Příčin je mnoho. Mohou za to různé komunikační bariéry, které jsme si uvedli v textu výše a které brání mezilidské komunikaci, aby vždy probíhala, tak, jak si účastníci komunikace přejí.

Setkala jsem se také se zajímavým článkem z oblasti pozitivního vyjadřování v komunikaci: *(„Volíte správná slova?", časopis Moje psychologie, 12/2009),* kde kanadská psycholožka *Yvonne Oswald* (s odkazem na knihu „Every Word has power", která zatím vyšla pouze v anglickém originále) analyzuje moc, kterou nad námi slova mají. Autorka říká: „Změňte způsob řeči. A zároveň svůj život. Slova jsou poklad, který nosíte v sobě. Pokud se Vám daří nacházet ta správná slova, je to vysloveně štěstí". Podle ní je jich mnoho neutrálních, další jsou „vycpávková", aby vyplnila mezery, ale dále existují úderné „balíčky slov" – v dobrém i zlém slova smyslu. Hovoří o 20 procentech všech slov, které mají přímý vliv na naše pocity.

Existují výrazy, které vyvolávají dobrou, někdy přímo euforickou náladu. Na druhou stranu existují i slova, která nás „stáhnou dolů". Například pokud slyšíme slova „špatné", „hrozné" nebo „deprimující", spojíme si je s odpovídajícími pocity. Děje se to naprosto automaticky, a aniž bychom si toho všimli. „Brzdí nás to, zdržuje nás to od toho, abychom byli tak úspěšní, jak můžeme" říká Yvonne Oswald.
Naproti tomu pozitivní slova dokáží člověka nejen pozitivně naladit, ale posouvají výše i rovinu, na níž jde osobní rozvoj rychleji a snadněji. Zkusme zavřít oči a vybavit si pocit, když se vybaví slovo „stres" nebo „selhání". A co pocity ze slov „radost" nebo

„potěšení“ či „zábava“. Většinou nám je lehce, některým se dokonce zvedají koutky úst nahoru. Lze vymyslet způsob, jak „negativní“ pojmy elegantně nahradit či obejít. A nemusí jít vždy o „pozitivní synonyma“ ke slovům jako „špatný, problém, katastrofa“… Jak tvrdí Yvone Oswald „naše podvědomí jakoby nezná zápor“, proto lze např. větu „vede se mi špatně“ nahradit prohlášením „necítím se dobře. Slůvko „ne“ bude náš systém ignorovat, naopak slovíčko „dobře“ v něm ale uvízne. Nebo např. „stresovaný“ ---- „neuvolněný“, nebo „nemocný“ ----„ne zdravý“. Nebo „něco zapomenout“ zní hůře než “nemoci si vzpomenout“ anebo „rádo se stalo“ zní mnohem přátelštěji než „žádný problém“.

Yvone Oswald čtenáře nabádá, aby přeformulovali svá negativní slova, své výrazy, pokyny, příkazy a že vedle našich partnerů (osobních, pracovních), to ocení zejména děti, na které svou komunikací působíme. *(„nešlápni do kaluže“ ---- „obejdi kaluž, ať nemáš mokré boty“*

Tolik k několika praktickým příkladům autorky o pozitivních či negativních slovech, já bych však ještě ráda zmínila a doplnila slůvko „ale“. O vyškrtnutí slůvka „ale“ se už v oblasti komunikace hovořilo také mnohokrát, přesto vhodné formulace dokáže používat málo lidí. Slovo „ale“ je nepřátelské, odporující, tedy antagonistické a buď popírá, nebo snižuje význam řečeného, oslabuje ho. Např. místo „to jsi udělal dobře, ale ještě můžeš trochu zapracovat na svém pravopisu“, je lepší říci „Dobrá práce. Možná bys mohl zlepšit svůj pravopis“.

Na svých komunikačních seminářích používám techniku prožití si pocitů z vyřčených „negativních“ slov, a když jsou o vlivu slov účastníci přesvědčeni, vzniká databanka tzv. slov „pozitivních“, která nahrazují fráze či slova s nízkou energií. U obchodní komunikace se jedná se např. o nahrazování pojmů „koupit, platit, smlouva, podepsat“, atd., kdy je mnohem lepší použít slova např. jako „mít, vlastnit, vyrovnat, dohoda, potvrdit“, apod. Avšak tentýž princip pozitivního vyjadřování či užívání slov s pozitivním nábojem platí v jakékoliv oblasti komunikace.

1.4 Dílčí závěr

O komunikaci obecně by dalo napsat mnoho informací, ale mě nešlo o seskupování informací např. o tom, kdo je komunikátor, a že obsah sdělení se nazývá komuniké a jaké jsou fáze přenosu komunikace atd., Šlo mi především o vyjádření podstaty a základních principů, na kterých mezilidská komunikace stojí. O vysvětlení významu a důležitosti komunikace, která je pro **porozumění** (jakožto hlavní komunikační cíl**),** nezbytná a o souvislosti, které úspěch tohoto porozumění ovlivňují. Okolnostmi, které mohou ovlivňovat úspěch komunikace, mohou být různé bariéry, různé vnímání, jiné úhly pohledu, jiné zkušenosti, které si pak do poslouchání promítáme, jiný způsob vyjadřování či volba konkrétních slov, která ovlivní to, co druhý uslyší a jak našemu sdělení porozumí.

Jde totiž o principy, které se promítnou i v dalších kapitolách, kde se chci věnovat především firemní a manažerské komunikaci a kdy se domnívám, že je to právě komunikace, která dokáže velmi podstatně ovlivnit úspěch společnosti či manažera při vedení a motivaci lidí.

2. FIREMNÍ KOMUNIKACE, JEJÍ HLAVNÍ CÍLE A STRATEGIE

Tato kapitola se zabývá oblastí firemní (neboli interní) komunikace. Hledá odpověď na otázku, co vlastně je firemní komunikace, jaký je její účel, objasňuje, kdo je partnerem takové komunikace a proč je důležité ve firmě udržovat průběžnou oboustrannou komunikaci. Dále se soustředí na hlavní cíle interní komunikace a odpovídá na otázku, proč je důležité, aby zaměstnanci tyto cíle znali. V souvislosti s nimi se v kapitolách představují strategické nástroje, komunikační postupy a techniky.

2.1 Co je firemní komunikace

„Řečník totiž musí mít obsáhlou znalost přemnohých věcí, bez které hlasitost výrazu jest prázdná a směšná.“ *Cicero*

Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři ovlivňují pracovní postoje, motivaci a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. *(Jana Holá, 2006)*

Řada lidí, kteří jsou zapojeni do činností podniku, nemusí být jeho zaměstnanci, a přesto hrají ve vnitřní komunikaci podniku důležitou roli. Dnešní firmy stále více využívají (kromě svých stálých zaměstnanců) také externí spolupracovníky, smluvní partnery, odborné poradce apod. Pro komunikaci uvnitř firmy se proto také často používá – místo termínu „firemní komunikace“ – označení „interní komunikace“.
Interní komunikace (IK) může mít několik forem:

- firemní nástěnky,
- časopisy,
- memoranda,
- zápisy z porad,
- různé podnikové akce a večírky,
- ale i řada dalších věcí, které pracovníky ovlivňují a působí na jejich názor na podnik, pro který pracují.

V tomto širším pohledu je zde také ale vybavení kanceláří a celkové pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost občerstvení na pracovišti, způsob vedení podniku – nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd.

Kniha *Komunikační dovednosti v praxi (Mikuláštík M., Grada Publishing, Praha: 2003, str. 218)* uvádí mezi formy interní komunikace i mnoho dalších, jako:

- samotný rozhovor tváří v tvář,
- skupinový rozhovor – porada, týmové diskuse, kolektivní vyjednávání,
- konference, výroční zprávy, masová shromáždění, semináře,
- vzdělávání, přednášky, simulační metody, video a další vzdělávací prostředky,
- podnikové časopisy a noviny,
- písemné zprávy, telefonáty, faxy, e-maily, internet,
- dotazníky, průzkumy mínění,
- činy,
- podnikové tradice, image podniku,
- reklama, P.R..

Ovšem celkový vztah zaměstnance k podniku není formován jen vlivem komunikace, která se odehrává uvnitř podnikových zdí. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na „status“ naší profese, a také to, jak o našem oboru a podniku informují média. A samozřejmě také to, co si o mé práci a mé firmě myslí moje rodina a přátelé. Tyto postoje a tyto názory ovlivňuje firemní komunikace velmi silně.

2.2 Partneři firemní komunikace

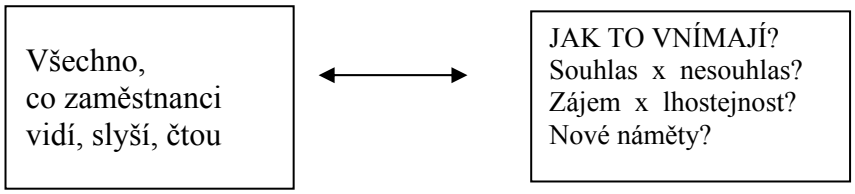
„Nestačí mluvit k věci, musí se mluvit k lidem.“ *S. J. Lec*

Partnery interní komunikace jsou tedy především lidé firmy – vlastníci, zaměstnanci, další skupiny spolupracovníků, formální i neformální týmy a s ohledem na zmiňovaný „status“ také vnější partneři, jako jsou odborná i laická veřejnost, média, potenciální pracovníci a spolupracovníci firmy, obyvatelé a organizace v okolí, kde firma podniká, rodinní příslušníci pracovníků firmy, úřady a správní orgány a další spolupracující firmy i skupiny.

Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu: musí jít o **obousměrný proces, tedy musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejích názorů, postojů a především motivace.** Příliš často právě u této (pro podnik životně důležité) skupiny převládá naprosto jednostranný přístup: organizace vydává značné prostředky na informování svých zaměstnanců prostřednictvím řady tiskových materiálů a manažerských prezentací, pořádá nákladné kulturní či sportovní podniky a přitom úplně opomíjí základní otázku, kterou by si měli položit: jak naše snahy lidé vnímají?

Interní komunikace nejsou jenom nástroje – tedy všechno to, co lidé vidí, slyší nebo čtou, je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.

Schéma „Interní komunikace“ = obousměrný proces



Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace je většinou oboustranný – zaměstnanci si

stěžují, že je nikdo neposlouchá, a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží „vytáhnout“ nějaký názor či komentář, nikdo nic neříká.

Interní komunikace musí usilovat o slaďování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku. Ti jsou těmi nejdůležitějšími partnery interní komunikace. Jednoduše: zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky firmy a vedení jim musí umět „prodat“ firemní vize a cíle tak, aby je přijali za své a dělali pro jejich dosažení maximum. Zaměstnanci musí tedy své firmě důvěřovat a považovat ji za partnera, který si zaslouží jejich práci, úsilí a loajalitu. Vedení cokoli od svých zaměstnanců požaduje, může požadovat výměnou za stabilní zázemí fungující a perspektivní firmy *(Strategie firemní komunikace, Horáková I., a kolektiv autorů, Management Press, Praha: 2000, s. 134 – 137).*

2.3 Co jsou komunikační cíle ve společnosti

„Když člověk neví, do kterého přístavu popluje, není žádný vítr správný.“ Seneca

Interní komunikace tradičně hledá odpověď na otázku, co zaměstnanci potřebují. Cílem (alespoň tím často proklamovaným) je spokojený zaměstnanec. Nicméně v praxi se jeví jako poněkud beznadějná snaha budovat interní komunikaci tak, aby uspokojovala všechno to, co od ní zaměstnanci čekají.

Proto tedy není konečným cílem interní komunikační strategie spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.

Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. To samozřejmě souvisí s celkovou organizační strukturou, firemní vizí a kulturou. Pokud z chování firmy vyplývá, že jediným cílem je dosažení rychlého zisku, a zaměstnanci mají pocit, že se z nich podnik snaží pouze „vyždímat“ co největší

výkon v co nejkratším čase, těžko od nich můžeme očekávat, že se sami k sobě navzájem a navenek k zákazníkům budou chovat ohleduplně a vstřícně.

Sílená vize pomáhá „slaďovat“ cíle zaměstnance s cíli podniku. Následný situační příklad vystihuje rozdílné vnímání jednotlivých pracovníků svých pracovních cílů:

Na staveništi pracovali tři muži, všichni dělali stejnou práci. Nicméně jejich odpovědi na otázku, co dělají, byly rozdílné. „Roztloukám kamení“, zněla první odpověď. „Vydělávám si na živobytí“ řekl druhý. Třetí muž odpověděl: „Pomáhám stavět katedrálu“.

Tento příklad bývá využíván jako názorná ilustrace různého vnímání, různých postojů ke stejné věci a jako ilustrace možného dopadu špatné interní komunikace.

Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru, ve kterém podnik působí, na jeho velikosti, obchodní strategii a filosofii a řadě dalších faktorů. Neexistuje jediný univerzální recept na úspěch, nicméně existuje obecně platné pravidlo, které je dobré mít vždy na paměti:

Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.

2.4 Co chce firma říct, co chtějí lidé slyšet

„Bůh nám každému dal jedna ústa a dvě uši. Měly by být používány proporciálně.“

Řecký filozof

Jana Holá (2006) uvádí, že z průzkumu, který provedla, vyplývá, že všichni manažeři považují fungující interní komunikaci za velmi důležitou, přesto efektivitu jejího fungování ve firmě hodnotí v průměru jen na 60%. Hodnocení zaměstnanců stejných firem je ještě kritičtější.

Hlavní problém se ukazuje především v podcenění důležitosti interní komunikace, a to zejména ve vývoji firmy. Vedení firmy musí zaměstnance respektovat jako rovnocenné partnery, musí klást důraz na budování vztahů s nimi, protože úspěchy firmy jsou postavené především na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. Základem je fungující oboustranná komunikace.

Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.

Osobně jsem přesvědčena, že zaměstnanci každodenně vnímají, zda společnost plní, co slibuje, a že se to také projeví v jejich postojích a jednání. Že nic nepokazí reputaci firmy víc, než když se prezentuje jako výběrový zaměstnavatel, když přitom její zaměstnanci neformálně šíří velmi odlišný obrázek mezi přáteli, rodinou a zákazníky. Lidé chtějí pracovat pro společnost, které si váží.

Jako HR manažer společnosti usiluji o nastavování a využívání komunikačních kanálů od nejnižší po nejvyšší úroveň (a naopak) a posilování poskytování a přijímání zpětné vazby a je mou snahou pak s informacemi zodpovědně a smysluplně pracovat.

LIDÉ MUSÍ ZNÁT CÍLE A SOUVISLOSTI

„Chybí-li vašemu životu vize, k níž směřujete své úsilí, která vás pohlcuje, kterou toužíte uskutečnit, pak ani nemáte motiv, proč se namáhat.“ *Erich Fromm*

V knize *Strategie firemní komunikace (2000)* mě velice oslovil příklad, který znázorňuje informační otevřenost na příkladu skládačky, kdy je touto skládačkou soubor podnikových cílů:

Vedení podniku všechny její dílky má a ví, jak je složit dohromady a tedy ví, jak má vypadat celkový obrázek. Ten představuje budoucnost, do které chce firma dojít. Jednotlivé dílky představují různé úkoly, krátkodobé cíle jednotlivých oddělení či divizí, podnikové strategie, pracovní náplně a činnosti zaměstnanců. Každý dílek skládačky má v celkovém obrázku své přesně určené místo. Jakmile ho tam zařadíme, ukáže se jeho nepostradatelnost pro celek. Když dostaneme jediný dílek skládačky, nevíme, co s ním. Máme nepříliš jasný kousek obrázku a jen malou motivaci pracovat

s ním dál. Můžeme zkoušet náhodné kombinace s jinými dílky, možná i vytvoříme kousek správného obrázku, možní ale žádný smysluplný tvar nevznikne, nebo jen obrys, který nám něco připomíná. Možná chybějící kousky vyplníme svou vlastní fantazií a řekneme si „aha, už to mám“ a zařídíme se podle toho. Ve skutečnosti jdeme za svou vlastní představou, ale ne za skutečným cílem. A přesně to se často děje ve většině podniků. Každý zaměstnance zná jen „svůj díl skládačky“ – a řada z nich možná ani netuší, že cílem je vytvořit nějaký celek. Pokud se své dílky snaží dávat dohromady, často si vytvářejí úplně jiné představy o cílech a záměrech podniku, než jaké podnik opravdu má. Je to ale jejich chyba?

V mnoha společnostech je typickým postupem informací následující stav:

- většina rozhodnutí, instrukcí a sdělní postupuje shora dolů,
- od nejvyšších příček hierarchie přes různé manažerské úrovně.

Na vrcholku pomyslné organizační pyramidy, kde sdělení vzniká, zají jeho tvůrci celkový obraz a souvislosti. Jejich rozhodnutí vycházejí ze zvažování všech hledisek a možností, zkoumání jejich důsledků, vylučování rizik apod. Postupně se záběr zužuje a zaměřuje na detaily několika vybraných myšlenek. Jejich rozpracování je obvykle na dalším stupni hierarchie. Cestou dolů se tedy informace „zužují“ – zdůrazňuje se, co se má udělat, a mnohem menší pozornost se věnuje tomu, proč se to má dělat. Největší počet lidí tak nakonec dostává už jen rozhodnutí bez kontextu. Ten je samozřejmě zajímá, a pokud nedostanou informace „oficiální cestu“, rozvíjí se šeptanda. (Co tím management sleduje? Proč k nám tomu neřekne nic bližšího?) Domněnky, které vzniknou, se od reality většinou značně liší. K tomu přispívá skálopevné přesvědčení, že ať se říká cokoli, ty „opravdové“ informace před námi vedení jistě tají. Zvláště v českých podmínkách, kde byli lidé po desetiletí zvyklí číst mezi řádky, panuje velká nedůvěra k informacím „shora“. To dále zvyšuje nároky na komunikační schopnosti manažerů, prostupnost komunikačních kanálů a srozumitelnost sdělovaných informací.

Interní komunikace musí usilovat o slaďování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku. *(Horáková I., a kolektiv, Strategie firemní komunikace, Management Press, Praha: 2000, s. 138 – 139))*

Andrew Leihg ve své knize Praktický rádce manažera (Nakl. Svoboda, Praha, 1992, s. 110)), je toho názoru, že mají-li zaměstnanci pracovat co nejlépe, musejí:

- vědět, co mají dělat a proč,
- rozumět účelu, kterému jejich úsilí slouží,
- vědět, jak jejich úsilí přispívá do celkového programu
- rozumět tomu, kam jdou peníze podniku.

Ekonomické přežití a další rozkvět podniku podle Andrew Leihga závisí na tom, jak efektivně komunikují manažeři se zaměstnanci.

Osobně se domnívám, že ačkoli tato kniha nepatří v manažerské literatuře k těm časově nejaktuálnějším *(originál byl vydán: Instutute of Personnel Management, London, 1987),* jeho názory se dnes, zvláště v době ekonomické krize, v praxi mnoha firem potvrzují.

Autor *Don Fuller* zase zdůrazňuje, že pro úspěšné sdělení, jehož cílem je ovlivnit, jsou kritériem správné odpovědi na otázky: Kdo použije vaši zprávu? Co musí zpráva obsahovat? Proč zprávu píšeme?
Odpověď na otázku „Kdo?“ ujasní přístup. Na základě uvědomění, kdo je příjemcem zprávy (lze lépe předpokládat jeho postoj ke zprávě), můžeme zprávu správně formulovat. Odpověď na otázku „Co?“ určí rozsah celé zprávy. Odpověď na otázku „Proč?“ řekne, na co položit důraz. V určitém kontextu je třeba zdůraznit některé body, které by v jiné souvislosti mohly být zcela nepodstatné. Právě vyrovnanost těchto tří elementů – přístupu, rozsahu a důrazu – ve vztahu ke konečnému čelu zprávy a k okolnostem, za kterých je připravována, tvoří rozdíl mezi sdělením úspěšným a neúspěšným.

Vedoucí pracovníci, kteří čtou různé zprávy vyžadující akci, si často stěžují, že pisatelé se nevžijí do pozice adresáta. Právě z tohoto důvodu je správný přístup tak mimořádně důležitý. Druhou obvyklou stížností vedoucích pracovníků je to, že autoři zpráv mají nedostatečný „výběr“. Nedovedou rozeznat, co ve zprávě musí být, a také to, co v ní být nesmí – a na které její aspekty je třeba položit důraz. *(Fuller D., Vést nebo být veden, Alfa Publishing, 2004, s. 123).*

Kniha Strategie firemní komunikace uvádí několik zásad, kterých bychom se měli držet při komunikaci interních sdělení:

- Poskytovat kontext. Čím níže se lidé v organizační pyramidě nacházejí, tím menší smysl jim rozhodnutí dávají.
- V místě, kde zpráva vzniká, musí panovat shoda a jednotnost názorů. Pokud je zpráva nejasná už od samého počátku, nebo si ji každý vykládá jinak, dalším postupem se z ní stane nesmysl.
- Pokud zpráva prochází přes prostředníky, tedy různé manažerské úrovně, je třeba na každém stupni zajišťovat zpětnou vazbu: prochází stále stejná zpráva nebo už začíná působit „hra na tichou poštu“?
- Ten, kdo informace nebo rozhodnutí předává dál, musí být připraven a schopen obhájit jejich opodstatněnost a vysvětlit jejich pozadí. K tomu musí znát všechny souvislosti a převzít spoluodpovědnost za výsledek. Přístup „to já ne, to rozhodli oni“ těžko někoho přesvědčí o oprávněnosti a důležitosti předkládaného sdělení.

Komunikace za účelem definování a hlavně naplňování cílů bude obohacujícím procesem za předpokladu, kdy zaměstnanci budou cílům nejenom rozumět, chápat je a respektovat, ale sami budou v sounáležitosti s nimi hledat aktivně cesty k jejich naplnění. Je předmětem přímého manažerského vedení lidí, kdy velkou úlohu má sám přímý nadřízený pracovníka. Svým jednáním a chováním prezentuje firemní kulturu a prostřednictvím své práce ukazuje konkrétní fungování firmy.

Ukazuje se, že hlavní úkoly a cíle interní komunikace v zabezpečení informačních potřeb pracovníků jsou vzájemně velmi úzce propojené a patří mezi ně vedle řízení pracovního výkonu a orientace pracovníků ve firmě i adaptační a vzdělávací proces.

2.5 Adaptace lidí ve firmě

Nastoupí-li nový pracovník, má firma prostřednictvím personalisty a přímého nadřízeného nevětší šance ovlivnit chování a jednání pracovníka tak, aby bylo pro firmu žádoucí.

Zde vnímám spoluzodpovědnost jak výše zmíněného manažera v roli přímého nadřízeného, tak právě také roli personalisty, či HR managera firmy, který se zaměstnanci pracuje již v okamžiku jejich výběru, přijetí a nástupu do firmy. Už při procesu přijímání pracovníků se do požadavků firmy promítají nejen nároky na pracovní kvalifikaci, ale také na osobnostní charakteristiky pracovníka. Firma tak v sounáležitosti se svou vlastní osobností dává přednost uchazečům, jejichž postoje nejlépe zapadají do firemní kultury. Ty se pak v naší společnosti snažíme rozvíjet ku prospěchu uspokojení pracovníka i ku prospěchu firmy a úspěch často závistí na průběhu a výsledku adaptace nového pracovníka na novém pracovišti.

Během adaptačního procesu by měl být pracovník seznámen s tím, jak firma funguje, jaké má cíle a perspektivu, jaká jsou základní pravidla a principy firemní kultury, co firma od pracovníka očekává a co mu naopak nabízí. A i když může tato část působit jako informační, je založena na oboustranné komunikaci, musí zahrnovat diskusi a vyjasňování s cílem dosáhnout porozumění ve významu předávaných informací.

Pracovník jako rovnocenný partner:

- má nárok sdělit svá očekávání a ochotu přizpůsobit se podmínkám, za kterých je ochoten naplnit očekávání firmy,
- musí dostat jasné instrukce ke své práci, ke konkrétním úkolům a informace o koordinaci práce a způsobu komunikace v rámci oddělení i v rámci celé firmy,
- musí mít dostatek prostoru pro vyjasňování informací a skutečností i vzájemných postojů k jednotlivým záležitostem.

Součástí adaptace je také nastavení interpersonálních vztahů na oddělení i firmě. I moje zkušenost a běžná praxe je taková, že nového pracovníka přestavíme nejdříve celé firmě formou písemné zprávy (mailem), která obsahuje jeho jméno, nově

zastávanou pozici ve společnosti a jeho hlavní úkoly a také čím u výběrového řízení přesvědčil, jaké jsou za ním zkušenosti či předpoklady. Po té pracovníka osobně představíme kolegům na oddělení, ve kterém bude působit a v rámci následného adaptačního postupu se bude seznamovat s dalšími kolegy ve firmě.

Během adaptační doby by se měl pracovník seznámit se vším, co ke své práci potřebuje, tedy nejen uvedené informace, ale také s prostředím firemní kultury apod. Sám pracovník si tak musí rozmyslet, zda tato práce v budoucnu naplní jeho vlastní ambice a aby si byl jist, je zapotřebí, aby mu zejména přímý nadřízený byl nápomocen otevřenou komunikací. Jedině tak totiž pracovník získá důvěru ve firmu a smysl vykonávané práce, což bude pro budoucí období rozhodující stimul k pracovnímu výkonu. *Příklad adaptačního plánu nového pracovníka z praxe – viz Příloha č. 4*

Z pohledu personalisty mám však bohužel i takovou zkušenost, kdy pracovník je tzv. „hozen do vody" s úmyslem „ať ukáže co umí". Často to svědčí o nedostatečně propracované koncepci adaptace nových pracovníků či neznalosti nebo nevůli nadřízeného pracovníka se novému pracovníkovi dostatečně věnovat, navíc to však mnohdy má mnoho úskalí. Nejen že nový pracovník se dostatečně nezapracuje a jeho pracovní úsilí je neefektivní, ale navíc načerpává pocit, že se o něj nadřízený či firma nezajímá a tak si začne pracovat „po svém", mimo nastavené principy společnosti. Těm, kterým se tyto postupy nezamlouvají, odejdou. Jiným tento stav může vyhovovat, protože si stav věci vyloží tak, že když se vedoucí nezajímá a nesděluje, co se od nich - za jakých podmínek – očekává, nemusí tedy dělat vlastně nic. Silné osobnosti, které chtějí ve firmě pracovat, si cesty adaptace hledají samy. Vědí si rady a zjistí si, co potřebuji a dělají věci po svém. Jsou samostatní a spoléhají hlavně na sebe, často pak sami málo komunikují a následně se s nimi špatně spolupracuje, protože oni nemají potřebu spolupracovat a ani loajálnost k firmě není příliš vysoká.

V uvedeném příkladě adaptačního procesu je špatná komunikace patrnou příčinou neefektivního pracovního procesu a špatného řízení pracovního výkonu.

2.6 Vliv komunikace na stabilitu a loajalitu pracovníků

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.“ *L. A. Seneca*

Stabilita firmy je jedním z nutných předpokladů dlouhodobé perspektivy firmy. Příčinami a průvodními znaky nestability jsou především vnitrofiremní konflikty, vysoká fluktuace pracovníků, neetické chování managementu a nefungující interní komunikace.

Na základě své profese vnímám stabilitu firmy jako firemní systém, založený na stabilitě samotných pracovníků, potažmo na jejich psychické rovnováze, jejich dlouhodobém pracovním nasazením a ochotě se ztotožnit s posláním firmy.
Pokud jsme u stresu a jejich příčin, kterých je samozřejmě mnoho, (navíc z psychologie víme, že lidské prožívání je naprosto individuální a každý člověk má své vlastní pocity, duševní stavy, individuální odolnost vůči negativním projevům okolí), z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že pokud firma svým fungováním narušuje vzájemné porozumění, stres i strach pracovníků se prohlubuje. Spouštěcí mechanismy stresu a strachu se totiž nacházejí jak ve vnějším, tak i ve firemním prostředí, tedy často vzniká v přímé souvislosti s výkonem povolání, kde trávíme podstatnou část času svého aktivního života.

Firma někdy pracovníkům nadává prostor k tomu, aby vyjádřili své obavy, aby si vyjasnili, zda jejich vlastní očekávání je v souladu s očekáváním firmy, stres se tak může prohlubovat a pracovníci tak vůči práci či firmě vytváření negativní postoje a těmi mohou postupně i destabilizovat své okolí a paralyzovat výkony ostatních.

Manažerským nástrojem pro udržování stability je zejména týmová práce, vedení lidí a nastavené a dodržované etické standardy firmy. A v rámci uplatňování těchto nástrojů je především fungující vnitropodniková komunikace (J. Holá, 2006)

Odborný internetový portál *HR Servis* zdůrazňuje vliv firemní kultury. Když nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů.

Během nich se „učí“, jaké názory, hodnoty, normy a vzorce chování jsou v organizaci uznávané a očekávané, jaké jsou akceptované a co je nepřijatelné. Organizace se přitom liší v míře, v jaké se pokoušejí tento proces cíleně řídit. Ve velkých organizacích bývá nový pracovník podroben plánovitému a řízenému adaptačnímu procesu, který obvykle zahrnuje školicí programy, praxi na více úsecích, koučování školenými kouči či patronáty zkušenějších pracovníků apod. Řada organizací, zejména menších, však spoléhá na osobnější procesy, založené na předávání zkušeností a „zapracování“ nového pracovníka. Stává se však, že pracovníci se s určitými rysy kultury dané organizace neztotožní či se kultuře organizace nepřizpůsobí vůbec. Pak mohou být nemotivovaní, neloajální, neproduktivní či dokonce kontra-produktivní. Příčinou bývá nedostatečná komunikace při adaptačním procesu a tím špatné pochopení nebo neporozumění firemní kultuře. (http://www.hrportal.cz/3/4/jak-se-novi-zamestnanci-vyrovnavaji-s-firemni-kulturou-cid96940/?fromemail=1)

Příklad z knihy *Interní komunikace ve firmě (J. Holá, 2006):*

Firma A nabízí perspektivní zaměstnání na základě konkrétních atributů: stabilní zázemí spravedlivé odměňování, podporu seberealizace, zaměstnanecké výhody atd. Tím láká případné zájemce, tím přesvědčuje potenciální i stávající pracovníky, že se jim vyplatí pracovat pro tuto firmu. Firma chce získat kvalitní pracovníky a chce, aby kvalitní pracovníci chtěli pracovat u ní. Proto se snaží odlišit od jiných zaměstnavatelů některými výhodami a přístupem k zaměstnancům - partnerům. Naplňováním toho, co firma veřejně deklaruje jako zaměstnavatel, upevňuje vztah se stávajícími pracovníky a snaží se i o to, aby oni sami šířili žádoucí image firmy dále na veřejnosti a ovlivňovali tak potenciální zákazníky i zaměstnance.

Firma B bere zaměstnance jako nutné zlo a výběrovým kritériem pro získávání nových pracovníků je především snaha a jejich ochota pracovat za co nejnižší mzdu, čemu nahrává nezaměstnanost, naše bohužel do jisté míry historicky daná kultura a stávající společensko-ekonomická situace. Firma B svým zaměstnancům nic navíc neposkytuje a dává jasně svým přístupem a komunikací najevo, že pokud nechtějí za daných podmínek pro firmu pracovat, mohou odejít.

Ve výsledku firma B sice ušetří mzdové náklady, výsledná fluktuace však zvýší náklady firmy nad tuto mzdovou úsporu a nemotivovaní a neloajální zaměstnanci budou pracovat s mnohem nižší produktivitou než zaměstnanci firmy A navíc všichni

kvalitnější pracovníci budou chtít pracovat u firmy A, která si tak může vybrat ty nejlepší. Která firma je na tom ve výsledku lépe? *(Holá J., Interní komunikace ve firmě, Computer Press, Brno: 2006, s. 23)*

Znovu jsme u postojů a související komunikace, která se podílí na posilování stability. **Nedostatek informací totiž zakládá spekulacím, snižuje pracovní morálku a narušuje vztahy mezi pracovníky a firmou.**

Zvláště v souvislosti s ekonomickou krizí, kdy se společnosti potýkají s podstatně horšími hospodářskými výsledky než v minulých letech a hledají efektivní cesty k úspěchu, **nabývá oblast firemní komunikace na důležitosti.** Je třeba aplikovat nové kroky, změny v procesech a každou změnu je třeba podložit kvalitní komunikací. Jedině tak bude úspěšně uchopena pracovníky a zrealizována.

V odborném personálním časopise *HR Forum (č. 6/2009)* potvrzuje *Tomáš Stránský (HR director společnosti Continental Automotive System Czech Republic s.r.o.)*, že každá změna je z pohledu pracovníků provázena určitou dávkou nejistoty. Nejistota se v dané společnosti projevila i v průzkumu spokojenosti zaměstnanců korporátně a to je problém. Podle Tomáše Stránského je jedinou cestou v dané situaci denně s pracovníky společnosti mluvit, vysvětlovat a v nových věcech hledat příležitosti. Dále popisuje, že současná hospodářská situace se dotkla výrazných organizačních změn a s nimi související propuštění pracovníků, kdy je však zcela zásadní taková komunikace, aby zaměstnanci, jejichž se opatření dotýká osobně, situaci pochopili a neodcházeli z firmy s pocitem bezmoci. V současnosti považuje za nejdůležitější připravovat firmu na časy po krizi, kdy bude firma muset zajistit růst s omezenějšími prostředky a to se týká i zaměstnanců, s nimiž se nadále počítá. To nelze zajistit bez kvalitní, dobře cílené komunikace (časopis *HR Forum č. 6/2009, s. 33 - 35)*

Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co **nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení firmy o každého jednotlivce**. Domnívám se, že jedině tak lze očekávat, že se každý jedinec bude snažit dát své práci co nejvíce, „vzít ji za svou“.

Musíme usilovat o aktivní zapojení lidí do všech firemních procesů. Nejde je zapojit jen částečně, říct, že „chceme dělat tohle a vy vymyslete a pomozte, jak to udělat co nejlépe“. To může dle mého názoru fungovat jen tehdy, vyřkneme-li myšlenku, cíl, se kterým se ztotožní, budou chápat jeho přínos jak pro firmu, tak i pro sebe. V opačném případě s příliš velkou ochotou vymýšlet „jak naplnit cíl“ počítat nemůžeme. Lidé by měli mít možnost zapojit se do tvorby cílů a strategie, tedy co a hlavě proč něco chceme vůbec dělat. A také jaká v tom je, či může být jejich role, jejich místo.

Jestliže máme ve společnostech pracovat s loajalitou a motivací, musí se umět management firmy vžít do potřeb a pohnutek svých zaměstnanců. Při ovlivňování pracovních výkonů nestačí vedoucím pracovníkům jen racionální komunikace, přesvědčování a motivovaní logickými argumenty, je potřeba zapojit emocionální přesvědčování, emoční působení, tedy apelovat na potřeby, touhy, zájmy a přání zaměstnanců.

Např. podle informací získaných z knihy *Komunikační dovednosti v praxi (M. Mikuláštík)* je prokázáno, že při přesvědčování jsou úspěšnější ti lidé, kteří dovedou porozumět motivům a touhám posluchačů, i když se o nich otevřeně nemluví (S. Hybels, 1989, A. H. Bell, D. M. Smith, 1999). Přesvědčovatel, ovlivňovatel, musí rozumět pocitům druhých. Při snaze porozumět potřebám jiných lidí můžeme vycházet z hierarchie potřeb A. Maslowa – z motivačního stimulování zaměřeného na uspokojování potřeb současných a na uspokojování potřeb budoucích. Důležité je upoutání pozornosti, nabuzení potřeby s návrhem možné formy uspokojení a také zviditelnění efektu a přínosu pro přesvědčovaného (v našem případě zaměstnance) s případnou následnou pobídkou k akci (úkolů, cíli, práci). A čím více informací o posluchačích máme, tím větší je naděje, že porozumíme jejich citům a motivům a tím větší šance je pro výběr apelů, které chceme vůči nim uplatnit, a tím větší je naděje, že se nám pracovní cíle prostřednictvím nich podaří splnit.

A opět – i získání těchto informací je postaveno na komunikaci, protože jak jinak, než nějakým komunikačním procesem bychom informace dokázali získat?

Tým autorů *„Strategie firemní komunikace“ (I. Horáková, D. Stejskalová, H. Škapová, Management Press, 2000, s. 150 – 151)* hovoří o konkrétních zásadách interní komunikace v souvislosti s motivací a loajalitou zaměstnanců. Protože se mi v praxi tyto zásady skutečně osvědčily a ztotožňuji se s nimi, dovolím si je uvést podrobně.

- **Mluvte pořád.** (Když nic neříkáte, lidé si tvoří vlastní představy, a když se na nic neptají, myslí si, že znají dopověď. Tu si však vytvářejí na základě vlastních pozorování a většinou se od skutečnosti podstatně liší.)
- **Průběžně zjišťujte zpětnou vazbu**. (Často říkáme jednu věc, lidé slyší jinou. Jak porozuměli našemu sdělení?)
- **Buďme vstřícní a otevření, nebojme se otázek**. (Ten, kdo se ptá, většinou nenapadá rozhodnutí, ale má zájem ho pochopit. Zapojme tazatele do hledání řešení. Ten, kdo dává specifickou otázku, bývá často tím, kdo na ní zná i odpověď.)
- **Poskytujme kontext (**Abychom se shodli, musíme vycházet ze stejných informací. Když si nerozumíme, musíme zkusit pochopit příčinu druhého stanoviska. Pokud lidé neznají souvislosti, nepřijdou s lepšími nápady.)
- **Nezahlcujme nepotřebnými informacemi** (Nechme zaměstnance určit, co potřebují.)
- **Využívejme nových technologií efektivně** (Žádná technika nenahradí lidský kontakt. Nenechme dojít k paradoxům, kdy si lidé volají z mobilního telefonu z jedné do druhé nebo v rámci jedné místnosti komunikují prostřednictvím elektronické pošty). *V tomto místě o elektronické poště si dovolím nesouhlasit,* protože v případě, kdy (byť v jedné kanceláři) pracují lidé pracují paralelně na různých úkolech, a přitom je třeba v rámci práce poslat informativní či zjišťující mail kolegovi, není třeba do práce druhého vstupovat a rušit tak jeho souvislou pracovní činnost nad jiným úkolem.
- **Věnujme dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje.** (Bude lepší písemná nebo ústní forma? Chceme informovat nebo je prospěšnější vyvolat diskusi či poskytnout podrobnější vysvětlení?)

- **Mějme na paměti, že sdělení lidé průběžně vztahují k základním otázkám:** Mám své místo? Co to pro mě a pro můj tým osobně znamená? Co budu muset změnit či se naučit?
- **Věnujme komunikaci dostatek času.** (O co méně jsme přesvědčivější, oč je věc důležitější, oč jsou souvislosti složitější, o to více času věnujme vysvětlování.)
- **Věnujme dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace.** (V situaci, kdy se lidé soustředí na myšlenku „už chceme jít domů“, nevznikne žádná plodná diskuse a lidé budou nepozorní.)
- **Zdokonalujme své komunikační dovednosti.** (Špatné zvolené slovo nebo nešťastná formulace mohou sdělení „zabít“. Otázka „Má někdo nějakou konstruktivní připomínku?“ spolehlivě ukončí debatu ještě dříve, než nějaká začne.)

2.7 Možnosti celofiremní zpětné vazby

Na interní komunikaci jsou často ve firmách vynakládané nemalé finanční prostředky.

Ze své zkušenosti mohu říct, že nejsou neobvyklé ani takové pracovní pozice, jako „interní P.R.“, „manažer komunikace“, „interní marketing“ apod., jejichž cílem je dostatečně a profesionálně komunikovat se zaměstnanci firmy, nastavovat komunikační linie a pracovat s různými formami komunikace tak, aby zaměstnanci byli informovaní, motivovaní, loajální a výkonní. Je nutné však myslet na to, že aby se výše uvedené výsledky dostavily, nestačí, aby společnost komunikovala pouze jednostranně, tedy jen podávala informace zaměstnancům, ale stejnou měrou se soustředila také na zpětnou vazbu. Protože bez ní nemáme správnou představu, nakolik je naše komunikace k zaměstnancům efektivní, neznáme účinky svých aktivit na vlastní pracovníky. A stejně jako u jiných cílových skupin, je tou nejlepší cestou, jak získat odpovědi na své otázky, udělat průzkum názorů.

Každý je v organizaci v pozici, kdy někoho vede, nebo je někým veden. Mnozí jsou v pozici, kdy někoho vedou a současně jsou vedeni. Způsob jednání by měl být podle *M. Mikuláštíka (Komunikační dovednosti v praxi, 2003)* flexibilní, s přihlédnutím k osobě, se kterou jednáme. Z jednání by měl být cítit duch spolupráce, důvěry a nestrannosti. Že to, na čem se dohodneme, nemusí být dogma, že je možné hledat i jiná řešení, že je třeba konfrontovat myšlenky a názory obou stran a následně hledat nejpřijatelnější řešení pro obě strany. Tento způsob jednání se neobejde bez zpětné vazby. Podle *M. Mikuláštíka* zpětná vazba umožňuje:

- regulovat, řídit a ovlivňovat chování jiných lidí,
- vzájemné pochopení obou stran a ujasňuje v oblasti sociální stránky vztahy, postoje a očekávání,
- lepší poznání lidí i sebe sama.

Jak uvádí ve své *knize Interní komunikace ve firmě, Jana Holá (2006),* ať už použijeme jakoukoli formu šetření (kvalitativní či kvantitativní průzkum, dotazníky nebo debaty...), musíme mít na paměti, že nám lidé věnují svůj čas a pozornost a za to očekávají konkrétní výstupy. Tomu také musí odpovídat komunikace celého projektu. Tzn. ozřejmit, proč se do něj pouštíme, co se od něj očekává (firma i zaměstnanci) a kdy budou známy první výsledky. Pravidelná informovanost hraje klíčovou roli, protože nejhorší je nově probuzené naděje zklamat. Důležité je také zapojení samotného vedení firmy. Výsledkem zpravidla bývá nějaká změna v některé firemní oblasti a podpora projektu ze strany vedení bývá často cestou, jak následně zajistit realizaci nutných změn.

Z průzkumu mezi zaměstnanci můžeme získat mnoho informací, např.:

- porozumění cílům, strategiím či informacím,
- jak dobře se pracovníci cítí být informování, či nakolik dobře funguje týmové předávání informací,
- které komunikační kanály fungují nejlépe,
- jaké je vnímání firemní kultury,
- hodnocení školících programů,
- jak probíhá určitý proces (např. nejčastější problémy zákazníků, co by se dalo zlepšit), atd.

Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu je založena na sebeúctě a sebevědomí člověka, na jeho odvaze, kdy je schopen sebereflexe a kdy chápe zpětnou vazbu jako prostředek osobního rozvoje. Zpětná vazba je založena na uznání partnerství, na uznání jiných pohledů na věc.

Ze své praxe můžu uvést několik průzkumových dotazníků, např.

- průzkum benefitů (zaměřený na preference zaměstnaneckých výhod a spokojenost) - viz *Příloha č. 1*
- průzkum interní komunikace,
- zaměstnanecké hodnocení systému vzdělávání, či hodnocení realizovaného školení/kurzu/semináře – viz *Příloha č. 2*
- výstupní rozhovor (zaměřený na příčiny a souvislosti odchodu pracovníka, z pracovního poměru) - *viz Příloha č. 3,* atd.

Každý průzkum, každá zpětná vazba (i operativní, náhodná), je především příležitost k vyjádření názorů. A vytvářet co nejvíce takových příležitostí, by mělo být cílem interní komunikace, která se snaží vybudovat firemní kulturu založenou na otevřenosti a důvěře. Že pracovníci na základě kvalitní interní komunikace a používané zpětné vazby měli vědět, že management zaměstnancům naslouchá, očekává a oceňuje otevřenost odpovědí a že je připraven učinit potřebné změny.

Andrew Leihg ve své knize Praktický rádce manažera (Svoboda, Praha, 1992), poukazuje na to, že ve větších podnicích může zásadní komunikační roli převzít osobní/personální oddělení, kdy jeho přínos může zahrnovat:

- vytvoření a vyvíjení systému komunikace,
- sledovat úplnost a efektivitu komunikace,
- rozvíjet komunikační schopnosti,

a může tak být oporou v oblasti komunikace manažerům i celé společnosti a pomáhá průběžně zodpovídat otázku: „Pracuje náš systém dorozumívání efektivně?“
Poukazuje na to, že komunikace ve firmě je natolik důležitá, že někdy stojí za to vytvořit speciální skupinu, která pomůže nastavit, zavést, udržet a hodnotit celkovou firemní komunikaci.

Andrex Leihg se zabývá otázkou: „stojí komunikační politika za to?“ Zároveň na ni nachází odpověď: „Náklady nejsou zanedbatelné a úsilí obvykle značné. Pro podniky, které chtějí, aby jejich zaměstnanci pracovali co nejlépe, musí platit“. A dodává: „My si nemůžeme dovolit nemít efektivní dorozumívací politiku“ *(Leigh A., Praktický rádce manažera, Svoboda, Praha: 1992, s. 116 - 117)*

Management stálým udržování zpětné vazby (prostřednictvím různých průzkumů) může dostávat odpovědi na otázky, potvrzující loajalitu a spokojenost. Je velmi důležité volit správné otázky, které mají vypovídající hodnotu z hlediska požadovaných informací. Pro firmu je velmi důležité dozvědět se, zda pracovník svoji pracovní kariéru nadále spojuje s firmou, zda by v ní chtěl pracovat v horizontu dalších několika let. To jsou otázky, které by měl management pokládat současně s otázkami na spokojenost s pracovními podmínkami, s nařízeným manažerem, se zastávanou pozicí, se systémem odměňování apod. Je důležité se dozvídat, co může pracovníka udělat spokojenějším a loajálnějším.

2.8 Dílčí závěr

Ze všech výše uvedených informací z oblasti interní komunikace závěrem vyplývá, že interní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy je **obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb a to na všech úrovních firmy**. A že konečným cílem není „jen“ spokojený zaměstnanec (ten je prostředníkem celého procesu), ale spokojený zákazník a tím v konečném důsledku úspěch celé organizace.

Pro fungující komunikaci uvnitř firmy je nejdůležitější definovat cíle, které by firma měla naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace. Před tím, než to učiní, je velmi důležité uvědomit si a vzít za své, že vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Není to jen pouhé předávání informací. **Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků.**

Zahrnuje slovní a mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Prostřednictvím komunikace musí všichni zaměstnanci vědět, co se od nich očekává, jaké mají konkrétní úkoly, odpovědnost, kompetence, jaká je jejich konkrétní práce v rámci oddělení i celé firmy, jak firma pracuje a co zaměstnancům nabízí. Jednotlivé cíle se často překrývají, mohou být definovány více podrobněji, pro různá období mohou být různé.

Dobře fungující interní **komunikace** by měla probíhat všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály. **Je silnou hybnou silou celé firmy, je také základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.**

3. VEDENÍ A MOTIVACE LIDÍ

„Chováte-li se k někomu jako k člověku, kterým je, zůstane tím, čím je; chováte-li se k němu jako k člověku, kterým by mohl a měl být, stane se tím, čím by mohl a měl být.“
J. W. Goethe

Pojmy jako vedení a motivace lidí bývají často spojovány, bývají uváděny v přímé souvislosti a praxe ukazuje, že vedení lidí vlastně není možné bez jejich motivace a obráceně, že principy motivace jsou také klíčovými principy pro vedení lidí.

3.1 Role manažera

Pokud vyjdu z vlastních dosavadních poznatků, je manažer člověk, který vykonává práci a dosahuje firemních cílů prostřednictvím jiných lidí. Jeho práce se dotýká hlavně působní na lidi kolem něj. Musí komunikovat s okolím, řešit interpersonálních záležitostí, musí být schopen řešit problémy, rozhodovat, plánovat, organizovat, vést lidi, motivovat je atd. To vše pokládám za součástí práce manažera, to vše jsou role, ve kterých musí manažer umět vystupovat. Navíc jde většinou o roli podřízeného (pokud není součástí samotného top managementu a i tam je zpravidla stále komu se zodpovídat a je tedy i nutné řídit se rozhodnutím a cíly vyšších článků řízení, případně samotných vlastníků) a zároveň nadřízeného (jiným pracovníkům), je tedy jeho role o to těžší.

Manažer musí umět vychovávat své podřízené k vyšší míře autonomie i schopnosti zvládat problémy bez nadměrné pomoci autoritativních osobností. Je podřízeným rádcem, koučem a působí na ně svým příkladem. Tato funkce je ale možná jedině tehdy, když má důvěru svých podřízených jako odborník i jako člověk *(M. Mikuláštík, Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, Praha: 2003, s. 222 - 225)*

Manažer reprezentuje firmu ve svém týmu, svou prací svými postoji a svým chováním vytváří image firmy u samotných pracovníků. Zejména na jeho komunikaci s pracovníky závisí přijmutí cílů, strategie a změn. Manažer odpovídá za prosazení

a přijmutí cílů firmy a současně odpovídá za výsledky, které přímo korespondují právě s prosazováním zájmů firmy.

Mezi konkrétní činnosti, které manažer nejčastěji vykonává patří pak především:

- Plánování - stanovení cílů, určit varianty, určit termín.
- Organizování - stanovení úkolů jednotlivým lidem a určování pravomocí, odpovědnost, organizační struktura.
- Vedení - ovlivňování a motivování lidí, usměrňování a odměňování.
- Rozhodování - důležité je znát rizika a používat modely rozhodování.
- Kontrola - zjišťování odchylek, hledání příčin a způsob nápravy.

Jestliže jsem v úvodu kapitoly uvedla, že manažer je člověk, který dosahuje firemních cílů prostřednictvím jiných lidí, má právě způsob, jakým manažeři vedou své lidi, zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem. Součástí vedení lidí je způsob, jakým manažeři umějí ze skupiny lidí vytvořit tým, jak v něm pracují a komunikují.

John Whitmore ve své knize *Koučování (2009)* uvádí pohled na manažerskou roli takto: **„Manažer má pouze dva úkoly: zajistit, aby se udělalo to, co se udělat má, a vytvářet podmínky pro rozvoj lidí.“**

Co je tedy vlastně vedení lidí?

Vedení lidí je prostředek dosahování výkonu. Jde o způsob jednání a chování, jakým manažeři vedou své pracovníky k pracovním výkonům tak, aby naplňovali firemní cíle a vize. Jde tedy o **cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle.**

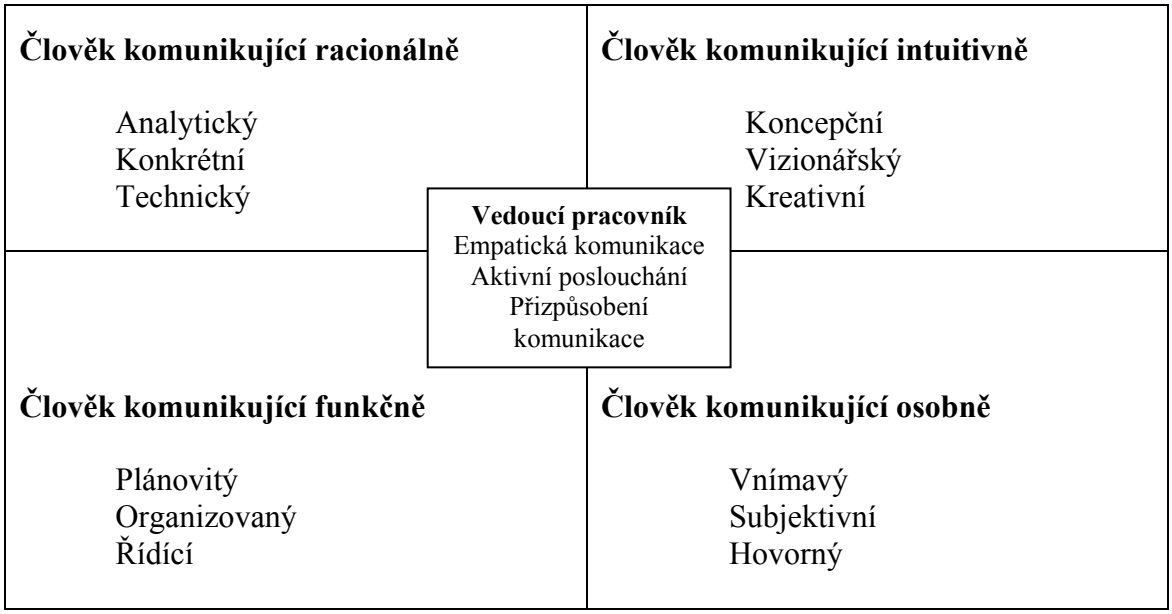
Pokud budu pracovat s poznatky z manažerského školení *(společnost Image Lab, lektor Martin Kalenda, 2006)*, vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní dovednosti:

- vytvářet energii – umění zaujmout, motivovat, vzbudit elán
- usměrňovat energii – správný směr, tempo, využití zdrojů

3.2 Komunikační a řídící styly manažera

Manažer musí při vedení procesů a vedení lidí být schopen efektivně komunikovat s řadou různých lidí. S některými je komunikace velmi snadná, při komunikaci s jinými nastávají problémy. Jejich příčinou mohou být rozdíly v osobnostech účastníků komunikace.

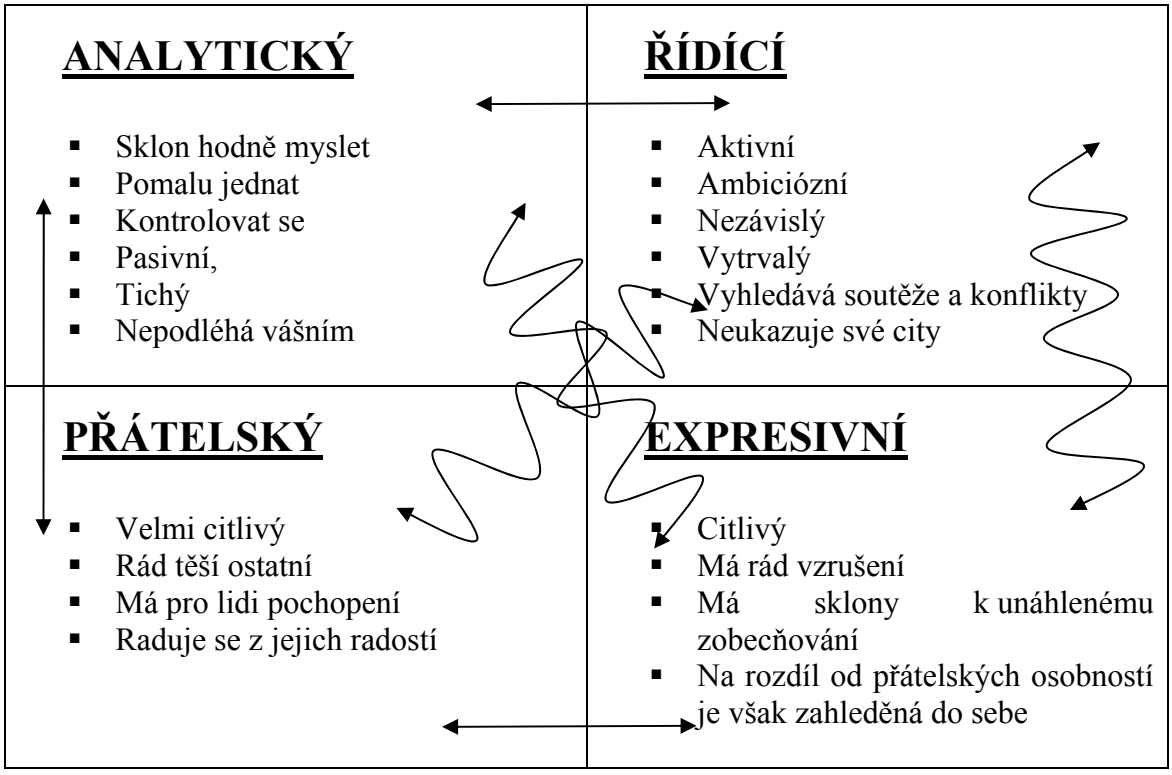
V knize *„Jste dobrý šéf?“ (Emmett. C. Murphy, Computer Press, Praha: 1999, s. 39)* autor rozlišuje – podle způsobu zapojení se člověka do komunikace – 4 komunikační přístupy:



Podle výše uvedeného schématu typů komunikace rozděluje autor lidi podle způsobu komunikace, která je jim vlastní. A podle jeho teorie by si měl zkušený vedoucí pracovník určit „pozici“ každého člena a aplikovat takový styl komunikace, který daný člověk preferuje vůči ostatním. Jinými slovy, že manažer musí svá sdělení „vysílat na takové frekvenci“, která je danému pracovníkovi srozumitelná. Měl by umět přizpůsobit úroveň své komunikace, rychle rozpoznat potřeby lidí a upravit svá sdělení tak, aby bylo co nejvíc přijatelné. Při rozpoznávání komunikačních potřeb je nutno určit, zda u daného pracovníka převládá typ komunikace racionální, intuitivní, funkční nebo osobní.

Podle autora dokáží zkušení vedoucí rozpoznat, jak je nutno jednat vůči člověku s určitým stylem komunikace. Jsou si rovněž vědomi toho, že i oni sami mají tendenci k určitému komunikačnímu stylu, a proto se snaží ty ostatní styly do svého komunikačního „repertoáru“ začlenit. Podle C. Murphyho prokázalo více než 70% ze skupiny vynikajících vedoucích vysoké schopnosti alespoň ve třech z těchto čtyř stylů komunikace. Lidé často vykazují určitou kombinaci uvedených typů, ovšem většinou lze rozpoznat převládající styl. A právě pochopení těchto převládající styl. A právě pochopení těchto převládajících znaků představuje pro dobré vedoucí pracovníky praktický způsob, jakým dospívají k empatické komunikaci s lidmi.

Transparentnější model komunikačních stylů, v praxi ověřený a často používaný se mi jeví model čtyř základních komunikačních stylů **podle H.A. Robbinse (1992),** který navíc vyjadřuje souvislost a vhodnou kompatibilitu komunikačních vztahů.*(Oldřich Šuleř, Zvládáte své manažerské role? Computer Press, Praha, 2002, s. 56 – 58))*



kompatibilní vztahy

toxické vztahy

Podle výše uvedené teorie jsou rozděleny 4 komunikační typy, které zohledňují komunikační přístupy, kdy manažer musí být schopen efektivně komunikovat s řadou různých lidí. S některými je komunikace velmi snadná (kompatibilní vztahy), při komunikaci s jinými nastávají problémy (toxické vztahy). Jejich příčinou bývají rozdíly v osobnostech účastníků komunikace.

V praxi se setkáváme s tím, že se manažer diví, když některý z jeho pracovníků nějakou věc nepochopil, nebo se sám neseznámil s nějakou informací. **Manažer by si měl uvědomit, že je to on, kdo je zodpovědný za porozumění, měl by mít lepší komunikační schopnosti a dovednosti** a má pozici, která mu umožňuje informovat a vyjasňovat. **Měl by přijmout zodpovědnost za zvládnutí komunikace** a pravidelně se přesvědčovat, jestli jeho pracovníci rozumí obsahům sdělení správně a jestli vůbec potřebné informace mají.

A proč by mohlo být užitečné podívat na komunikační styly manažera a rozumět jednotlivým přístupům? Protože *(jak je i uvedeno v knize Komunikační dovednosti v praxi, M. Mikuláštíka 2003, s. 224 – 225))* manažer, který vede skupinu lidí: skupinu řídí, informuje ji, přikazuje jejím členům, přesvědčuje, motivuje spolupracovníky, kontroluje a monitoruje práci spolupracovníků, kritizuje, organizuje a kontroluje a dělá rozhodnutí.

A všechny tyto výše uvedené kroky manažera nejsou ničím jiným, než určitou funkcí komunikace v organizačním kontextu manažera.

Vedení založené na osobnosti a chování manažera

V manažerské literatuře a na internetových odborných článcích (www.hrportal.cz), jsem se setkala s klasifikací stylů vedení. Klasická klasifikace stylů vedení vychází z toho jak vedoucí pracovník ve svém jednání využívá funkční (formální) a osobní autoritu a rozlišuje:

- **Autokratický styl** vedení, založený výhradně na funkční pravomoci, je to styl nařizovací (donucovací), při němž vedoucí pracovník rozhoduje o všem sám, uděluje příkazy, odmítá diskusi, očekává bezpodmínečné plnění.
- **Demokratický (partnerský) styl** vedení, založený na spolupráci vedoucího a spolupracovníků, přičemž vedoucí rozhoduje na základě konzultací

se spolupracovníky, nebo rozhodují společně. Vedoucí má přirozenou autoritu, naslouchá svým podřízeným, (častým nástrojem je diskuse),nechává si však prostor pro vlastní rozhodnutí, které je jako konečné na něm, součástí tohoto stylu řízení je i kontrola.

- **Liberální (volný) styl** vedení, při němž vedoucí pracovník seznámí podřízené s úkoly a ponechává spolupracovníkům volnost v rozhodování a řešení; spoléhá na to, že vědí co a jak se má dělat. (http://www.hrportal.cz/3/4/komunikacni-a-ridici-styly-v-personalni-praxi-cid111126/?fromemail=1)

Každý manažer využívá v praxi jiný způsob jednání nebo styl řízení. *František Bělohlávek (Jak vést a motivovat lidi, Computer Press, Brno: 2008, s. 14 – 18))* uvádí, že základním kritériem pro rozlišení stylů řízení jsou 2 postoje:

- **orientace na lidi** (snaha o uspokojení potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti),
- **orientace na úkol** (úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu).

V praxi se ukazuje, že aplikace jednoho jediného stylu vedení daným manažerem není efektivní. Výběr správného způsobu řízení je určován konkrétní situací – jde o tzn. **situační vedení.** V něm by měl brát manažer v potaz jak pracovní zralost pracovníků, kdy mírou zralosti je připravenost splnit úkol (ta je dána dovednostmi a znalostmi potřebnými ke splnění úkolu), tak i zralost psychologickou, která spočívá v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu.

Situační vedení je tzv. koncepcí „Pokud – pak“. Pokud vzniknou určité podmínky, určitá situace – pak by měl být preferovaný a použitý určitý styl vedení. Podle situace manažer nařizuje, přesvědčuje, konzultuje nebo deleguje.

V praxi často propagovaný styl situačního vedení vypracovali K. Blanchard a P. Hersey. Jedná se o styl vedení, který někteří manažeři doporučují uplatňovat při výcviku a výchově vedoucích pracovníků. Základní kritická proměnná je podle autorů tohoto stylu vedení **vyzrálost podřízeného pracovníka** pro plnění úkolů, chápaná jako jeho připravenost (znalosti, dovednosti a zkušenosti) a ochota přebírat

odpovědnost za samostatné plnění pracovních úkolů a touhu po úspěchu. Úroveň vyzrálosti se však určuje velmi obtížně, neboť pro některé úkoly a činnosti může být vyzrálost manažera vysoká a pro jiné nízká.
Tento model situačního vedení rozlišuje čtyři styly vedení:

- **S1 – přikazování** tj. vysoce direktivní styl, směřující k tomu, aby podřízený vedoucí pracovník získal základní dovednosti a návyky k plnění úkolů, požadované v dané organizaci. Nadřízený nařizuje a nepřipouští komunikaci zdola.
- **S2 – koučování** (poradenství) tj. způsob vedení, při němž nadřízený manažer vystupuje ve vztahu k podřízenému v roli kouče (poradce) a pomáhá mu s řešením problémů. Z nadřízeného zadavatele úkolů se stává rovnocenný partner, který vyžaduje komunikaci zdola a upouští od nařizování.
- **S3 – podporování** tj. styl orientovaný na posilování vyzrálosti podřízeného manažera, na samostatná rozhodování a na zlepšování mezilidských vztahů. Nadřízený přesouvá rozhodování na podřízeného.
- **S4 – delegování** (zmocňování) tj. styl vedení, který poskytuje podřízeným vedoucím pracovníkům volnost a samostatnost v jednání a plnění úkolů, posiluje pravomoci a odpovědnosti a angažovanost pracovníka při plnění úkolů.

Odborný internetový portál www.hrservis.cz zdůrazňuje, že styly přirozeně odpovídají vývoji a růstu dobrého pracovníka. Na počátku musí dostat příkazy, co má a co nemá dělat, které vytvářejí jasný rámec jeho pracovní činnosti. Následuje poradenství, při kterém pracovník získává zkušenosti a současně pochopení, proč se určité věci v této organizaci řeší právě tímto způsobem. Potom je již schopný starat se samostatně o svou agendu, ale koučování mu umožňuje, aby o ní přemýšlel v širších souvislostech a dokázal k ní přistoupit tvůrčím a současně konstruktivním způsobem. V závěru růstu je natolik kompetentní a schopný, že o dané oblasti prakticky ví víc než jeho nadřízený, dobře rozumí širším souvislostem a je schopný samostatně pracovat nebo řídit určitou jednotku a přitom svou činnost efektivně koordinovat s okolím. Při přechodu na jiné místo nebo do jiné organizace tyto kroky probíhají znovu, i když ve zkrácené formě. (http://www.hrportal.cz/3/4/koucovani-vysoce-efektivni-zpusob-vedeni-cid111829/?fromemail=1)

Při řízení výkonu, resp. **při vedení lidí** k výkonu **jde** podle *Milana Mikuláštíka (Komunikační dovednosti v praxi, 2003)* **o úspěšný komunikační proces který podporuje spolupráci a dosažení cíle.** Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra, otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků. Často vznikají projektové týmy, větší důraz je kladen na iniciativu a na aktivní zapojování zaměstnanců do všech fází rozhodovacího procesu. Dnešní manažer tak místo tradičního řízení více vede a motivuje. Rozdílům mezi vedením a řízení je dnes v oblasti manažerského rozvoje věnováno hodně pozornosti.

Podle *Johna Kottera* jsou oba přístupy charakterizovány následovně *(Kotter, J. P.: Vedení procesu změny, Management Press, Praha: 2000, s. 34)*

ŘÍZENÍ	**VEDENÍ**
▪ *Plánování a tvorba rozpočtů:* stanovení podrobných kroků a časových plánů k dosažení potřebných výsledků a alokace zdrojů nezbytných pro jejich uskutečnění ▪ *Organizování a výběr pracovníků:* vytvoření určité struktury pro splnění plánovaných požadavků, výběr pracovníků na daná místa v této struktuře, delegování pravomocí a odpovědnosti, vytváření pravidel a postupů, které lidem pomáhají udržovat směr, vývoj metod nebo systémů ke sledování dosažených výsledků ▪ *Kontrola a řešení problémů:* sledování výsledků a odchylek od plánu, plánování a organizace postupů řešících tyto problémy.	▪ *Stanovení směru*: vytvoření vize budoucnosti (často velmi vzdálené) a strategií k dosažení změn potřebných pro uskutečnění této vize. ▪ *Zapojení lidí*: komunikace vytyčeného směru slovy i činy vůči všem, jejichž spolupráce může být potřebná pro vytváření týmů a koalic, které vizi i strategie chápou a věří v ně. ▪ *Motivace a inspirace:* aktivizace lidí k překonání zásadních bariér tvořených pravidly, byrokracií a zdroji tím, že uspokojíme jejich základní (často opomíjené) potřeby
▪ **Vytváří určitou míru předvídatelnosti a pořádku a v souladu s tím má potenciál dosahovat krátkodobých výsledků, které očekávají různé zájmové skupiny (např. zákazníci: vždy dodržet časový termín, akcionáři: nepřekročit rozpočet).**	▪ **Vytváří změny, často značně rozsáhlé, a má potenciál vést k mimořádně užitečným změnám (např. vývoj nových produktů požadovaných zákazníky, nový přístup k řízení lidských zdrojů, který firmě pomůže zvýšit konkurenceschopnost).**

Podle názoru autorů publikace *Strategie firemní komunikace (2000)* se manažer z přísného kontrolora stává spíše iniciátorem a osobním poradcem.

Manažer si musí být vědom významu komunikace a musí vědět, že „být dobrým komunikátorem" je podstatnou součástí jeho práce. Pokud sám není přesvědčen o nutnosti týmové práce, sdílení informací, delegování pravomocí, podněcování zpětných vazeb apod., žádné školení mu nepomůže.

Při vedení lidí by si měl každý manažer zjistit odpovědi na 3 základní otázky:

1. **MŮŽE** pracovník pracovat? V tom smyslu, jestli mu firma poskytuje, příp. jeho nadřízený poskytuje správné pracovní podmínky, má např. dostatek potřebných nástrojů a pravomocí?
2. **UMÍ** pracovník vykonávat dobře zadanou práci? Jestli jsou jeho dovednosti a schopnosti na potřené úrovni, jestli je např. není třeba doplnit informacemi či školením.
3. **CHCE** pracovník úkoly plnit? Zná smysl své práce, výši odměny, je dostatečně motivován, jestli např. není frustrován nějakým děním ve firmě, nepohodou na pracovišti či samotným manažerem.

Don Fuller uvádí, že žádný podřízený není schopen plně přispívat ke zdaru díla, pokud a dokud:

1. Neví, v čem spočívá dobrá práce a jak je specifikován jej výsledek.
2. Neví, kdy a co dělá mimořádně dobře.
3. Nezná své nedostatky.
4. Není upozorněn na to, co by se mohlo a mělo udělat, aby k nedostatkům nebo chybám nedocházelo.

Je chybou se domnívat, že normální pracovník je schopen sám vyhodnotit svůj vlastní výkon. Možná se domnívá, že pracuje dobře, ale nemůže mít skutečný pocit jistoty, pokud mu to neřekne jiný člověk, který by to měl vědět, a to je jeho šéf. A ten bude práci hodnotit podle toho, jak uspokojuje jeho samotného jako vedoucího.

Podřízený by měl vědět, co znamená „dobrá práce". Jak to má vědět? Ví to jen tehdy, když má normy výkonu, podle kterých ho hodnotí nadřízení. Dobrý vedoucí automaticky stanovuje a sděluje normy formou přidělování práce a delegování

odpovědnosti. Tu formuluje v pojmech konečného výsledku. Neříká lidem, co oni mají dělat, ale říká jim, co on potřebuje. *(Fuller D., Vést nebo být veden, Alfa Publishing, Praha: 2004, s. 22)*

Jana Holá ve své knize Interní komunikace (2006) potvrzuje myšlenku, která je zároveň součástí obsahu této bakalářské práce. Že vedení lidí k výkonu je přirozený proces (řízení lidí), **který je postaven na efektivní oboustranné komunikaci pracovníka a manažera** odpovědného za pracovní výkon pracovníka. Celý proces je totiž postaven na sdíleném a společném pochopení toho, jaký výkon se od pracovníka očekává a co pracovník požaduje. Neobejde se (proces) bez jednání a komunikace zaměřené na hodnocení výsledků a jejich zlepšování.

V personální a manažerské praxi využívám při vedení lidí k výkonu 4 nástroje:

- dohoda o pracovním výkonu, která definuje cíle a kritéria měření + kompetence - *příklad „kompetenčního listu" – dohoda o pracovním výkonu – viz Příloha č. 5*
- plán osobního rozvoje (obsahuje vzdělávání; postup při naplňování potřebných znalostí dovedností, nutných z dosahování požadovaných výsledků),
- průběžné řízení pracovního výkonu (obsahem jsou běžné manažerské postupy, jako je ukládání úkolů, sledování jejich plnění, měření, vyhodnocování),
- hodnocení pracovníka. – *příklad ½ ročního hodnocení pracovníků – viz Příloha č. 6*

Tým autorů odborné publikace *Abeceda personalisty (Olomouc, Anag, 2007)* deklaruje, že jedním z nejlepších způsobů, jak v rámci vedení pracovníků řídit jejich výkon a vyhnout se nedorozumění se zaměstnanci, je stanovit hned na začátku každému odpovídající výkonnostní cíle a říci mu, co se od něj při práci očekává. Má-li manažer a zaměstnanec shodný soubor cílů, existuje pak také základna pro komunikaci, pro oceňování výkonnosti, pro diskusi o změnách, které je třeba učinit a pro řešení případných problémů. Různé cíle by měly mít různou váhu, neboť ne všechny jsou stejně významné. A ačkoliv manažer i pracovník mohou vidět cíle shodně, mohou mít různý náhled na to, kolik času a energie na který z nich připadne.

Výše uvedené názory potvrzují myšlenku**,** že pro komplexní vedení pracovníků k pracovnímu výkonu má zcela mimořádný význam soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným v průběhu celého období.
Manažer je pro pracovní výkon zaměstnanců důležitým prostředníkem. Proto firma i manažer musí komunikovat stejně, se stejným cílem, se stejnými argumenty.

3.3 Motivování jako součást vedení

„Hledání smyslu není ospravedlněním a racionalizací instinktivního jednání, je hlavním zdrojem motivace v životě člověka“ *Viktor Frankl, 1959*

Mnozí manažeři si stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba?

Současně teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce. Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

Motivy mají dvě složky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídící, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme. Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí. *(Bělohlávek F., Jak řídit a vést lidi, Computer Press, Praha, 2000, s. 39-40)*

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb:

- sebeaktualizace,
- uznání,
- sounáležitost,
- jistota, bezpečí,
- fyziologické potřeby.

František Bělohlávek (2000) uvádí, že k tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:
Fyziologické potřeby mohou ve firmě představovat ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti. Potřeby jistoty a bezpečí: dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti. Potřeba sounáležitosti - vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě - sportovní soutěže, kulturní akce atd. Potřeba uznání a ocenění - peníze, pochvala. Potřeba sebeaktualizace - dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

Clayton Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

- Potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávist, stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- Potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice upokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.

Motivy různých lidí se liší. Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda určitě má značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí, např. osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům, např.:

- Peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost (kreativita)

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. *(Bělohlávek F., Jak řídit a vést lidi, Computer Press, Praha: 2000, s. 41 - 43)*

Podle odborného internetového portálu *HR Servis* má silný motivační aspekt také samotné přijetí nového pracovníka a pečlivě připravený proces jeho začleňování do pracovního kolektivu a adaptace na podnikový styl práce. Pracovníkovi se dává najevo, že je považován za rovnocenného partnera. Mimořádná role při formování počáteční pracovní motivace se přičítá pečlivě připravenému programu orientace nového pracovníka. V tomto období mu věnuje zvýšenou pozornost a pomoc nejen bezprostřední nadřízený, ale i spolupracovníci a pracovníci personálního útvaru.

(http://www.hrportal.cz/3/5/motivacni-nastroje-u-nas-a-v-zahranici-cid120485/?fromemail=1)

Není mým cílem se v této kapitole pouštět do ještě podrobnějšího popisu psychologického úhlu pohledu na Maslowovu pyramidu (hierarchii) lidských potřeb, nechci se tu věnovat kategorizaci a principům obecně známých motivů a důsledkům jejich nenaplnění, jako je frustrace a následným různým druhům reakcí na tyto frustrace. Mým cílem je poodejít z psychologie a podívat se na motivaci a s tím související komunikaci očima každodenní práce manažera.

S motivováním pracovníků se totiž ve své každodenní praxi potýká každý manažer. **Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním, odmítáním třeba mimořádné či přesčasové práce, neakceptováním nutných změn, odchody z firmy.** Manažer může k motivování využívat principy působení lidských potřeb, modifikovat chování pracovníků svým příkladem, postoje, používat techniky koučování, avšak co musí, pokud chce dobře motivovat, musí především komunikovat.

Osobně, na základě svých poznatků, zastávám názor, že oblast motivace pracovníků nestojí pouze na systému odměňování a benefitů, ale na mnoha dalších faktorech, jako jsou působení firemní kultury, na způsobu vedení, na způsobu hodnocení, uznání, pochvaly a kritiky, na formulaci a předání cílů, možnostech rozvoje, uplatnění, seberealizace a kariérním růstu a také např. na vazbách mezi jednotlivými týmy a pracovníky.

A neumím si představit, jak jako personalista tvořím systém benefitů nebo systém odměňování bez průběžné komunikace se zpětnou vazbou, jak realizuji průzkum či analýzu, jak jako manažer vedu a motivuji své podřízené bez komunikace firemní vize a konkrétních cílů, jak bez komunikace hodnotím, rozvíjím či hledám kariérní uplatnění svých spolupracovníků. Nejde to. Motivace podřízených bývá často líčena jako hlavní úkol vedoucích pracovníků a není-li podřízený pracovník zdánlivě dostatečně dobře motivován, prezentuje se to často jako „problém vedení“.

Setkala jsem se s názorem, že motivace je prostě jen hezčí výraz pro **manipulaci.** Že manažeři potřebují jen ovládat a používat pár šikovných triků, (často slov) a jejich podřízení budou radostně tančit podle toho, jak oni budou pískat. Ale motivaci rozhodně nesmíme ztotožňovat s manipulací!

Aby komunikační přístup nebyl zaměňován s již výše zmíněnou manipulací, je třeba zacházet se slovy (v oblasti motivace a ovlivňování chování) velmi opatrně. Podobně před motivací versus manipulací varuje odborný článek na personálním internetovém portálu www.hrportal.cz. Ten právě upozorňuje na to, že někdy snaha motivovat zaměstnance k chování, jež organizace vyžaduje, přerůstá v tendenci se

zaměstnanci **manipulovat.** Opakem manipulace je otevřená komunikace a jasné vyjádření osobních či organizačních cílů a požadavků. Linie, jež odděluje motivaci zaměstnanců od jejich manipulace, je často **velmi tenká.** Manipulace má totiž vedle svých otevřených podob mnohdy **i jemnější formy,** kterých si organizace či manažeři, již se k nim uchylují, **nemusejí vždy plně uvědomovat.** Častým důvodem vedoucím k použití manipulativních metod je přesvědčení, že určitých cílů lze dosáhnout lépe, pokud se podaří je před ostatními skrýt či nedat plně najevo. Manipulace se zaměstnanci je **etický problém**, její důsledky jsou však většinou širší. Manipulace, která většinou nezůstává dlouho skryta, postupně ztrácí svou účinnost, zhoršuje mezilidské vztahy na pracovišti a vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby nebo organizace, která se manipulace dopouští. Manipulace se v praxi opírá o řadu nástrojů a specifických forem komunikace, jednoduchých i složitějších, vědomých i částečně neuvědomělých. Prvým předpokladem pro její odstranění – ze strany manipulovaných i manipulujících – je **umět manipulaci rozpoznat**.

Ke skupině relativně jednoduchých nástrojů manipulace patří metody používané v rámci komunikace. Často jde přitom o přesvědčování či přemlouvání, snažící se na druhou stranu apelovat emocionálně. Hlavní podoby těchto apelů lze shrnout do následujících typů:

- Apel na svědomí („Už jsme toho pro vás tolik udělali“).
- Příslib odměny či reciprocity („Když toto uděláte pro nás, uděláme my toto pro vás“).
- Pohrůžka důsledky („Nevyjdete-li nám vstříc, budeme muset…“).
- Diskriminace („Naše cíle jsou daleko důležitější než vaše“).
- Využívání principu nápodoby či sklonu k sounáležitosti („Každý musí něco vykonat pro společný cíl“).
- Odvolání se na předchozí vyjádření či rozhodnutí dané osoby („Tento názor jste již v minulosti podpořil“).
- Apel na rozum („Zvažte to logicky“).

Přesto že nemusí jít o záměrnou snahu postojem a komunikací klamat, ale o dobře míněné záměry ovlivnit pracovní chování zaměstnanců, může dobrý záměr vedený nepříliš efektivními metodami pak ústit v karikaturu toho, čeho chce organizace na jeho základě dosáhnout. (http://www.hrportal.cz/?cid=125362&fromemail=1)

Podle *D. Fullera* je motivace lidí nástrojem řízení a nezahrnuje – nebo by zahrnovat neměla – triky, jak ze zaměstnanců dostat správný výkon. Na druhé straně by se však mělo samozřejmě využívat lidské přirozenosti a zálib jednotlivců a učinit vše, aby mezi nadřízeným a podřízeným panovalo porozumění a shoda, nikoliv antagonismu. To znamená, že by se s jednotlivci mělo zacházet jako s jednotlivci. Šéf má před sebou úkol a ten může splnit jen prostřednictvím svých podřízeným. Angličané říkají, že jeho jednání musí mít tři S: spravedlivé, stálé, skutečné a že se má spokojit se získáním respektu a ne bažit i po lásce. Fuller zdůrazňuje, že **každý pracovník musí vědět, co má a co smí dělat, co od něho jeho nadřízení očekávají.** Zde je skutečně třeba využít zásad mezilidských vztahů, protože příkazy a nařízení, ať již v jakékoli formě, musí být vždy přizpůsobeny situaci, potřebě, znalostem a chápaní jednotlivce. Je naprosto nepřípustné, aby byly trpěny nejasnosti, neboť v takovém případě by se vyvinuly patologické podmínky pro úspěšný pracovní výkon.

Pracovníci také musí znát druh své pravomoci a její hranice. Jde o pravomoc jak ve smyslu práva a povinnosti velet, tak ve smyslu práva a povinnosti jednat samostatně bez nutnosti vyžadovaného souhlasu nebo potvrzení shora. Třetí uvedenou podmínkou, bez které není žádný podřízený schopen plně přispívat k úspěchu díla, je znalost vztahu k ostatním. Pracovník není jen jednotlivcem, nýbrž současně i členem týmu, což v důsledku znamená, že na každé úrovni a pro každou činnost musí být stanovena osobní odpovědnost. Každý zaměstnanec podniku nemusí přesně vědět, kdo nese nejvyšší odpovědnost; důležité však je, aby vždy věděl, na koho se on sám má obrátit. *(Fuller D., Vést nebo být veden, Alfa Publishing, Praha: 2004, s. 15 - 21)*

3.4 Vliv manažerské komunikace na vedení a motivaci lidí

„Vaše řeč byla tak dlouhá, že jsem zapomněl začátek, a to mi brání, abych pochopil konec.“ *Sparťanské rčení*

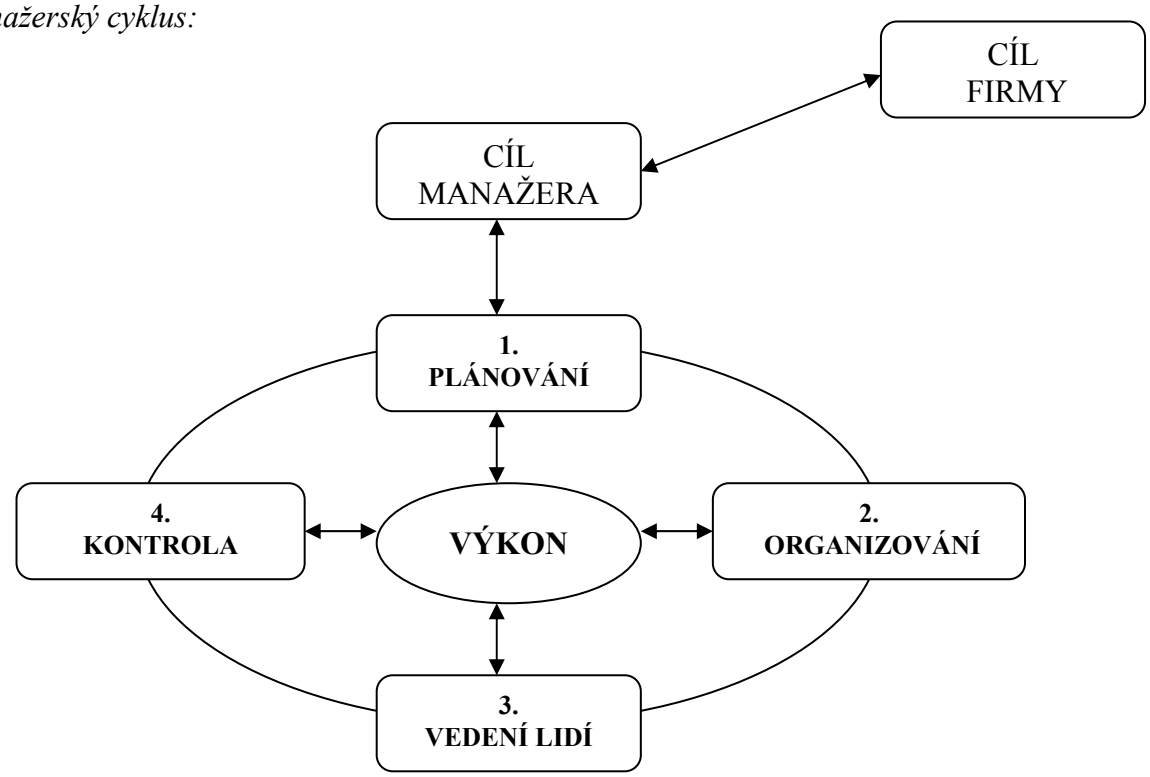
Podle *Milana Mikuláštíka (Komunikační dovednosti v praxi, 2003, s. 222)* jsou nejdůležitějšími aspekty v práci manažera: komunikace, motivace a organizace, kdy všechny tři postupují veškerou práci manažera.

Podle *Jany Holé (Interní komunikace, 2006)* je manažer komunikační spojkou mezi firmou (managementem firmy, popř. jejími vlastníky) a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Do týmu přenáší cíle a úkoly, z týmu zpětně k managementu výsledky a požadavky, dále zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikaci s vnějšími partnery, ale hlavně zajišťuje komunikaci uvnitř týmu. **Komunikace je jeho hlavním řídícím nástrojem.** Vychází z jeho postojů a názorů, které odrážejí postoje a názory firmy. Manažer, který kvartální cíle obhajuje argumentem, že to tak chce vedení firmy, si u svého týmu nevybuduje důvěru a respekt. Manažer, kromě komunikace směrem shora dolů (firma – pracovní tým – pracovník), což často obsahuje informace o podnikových plánech a cílech, zajišťuje také komunikaci mimo tým a komunikaci směrem nahoru. Ta často obsahuje připomínky a reakce zaměstnanců na zamýšlené plány managementů, možné dopady nebo názory. Je důležité, aby manažeři tuto komunikaci podporovali a vedli své podřízené k poskytování zpětné vazby managementu. Jedině tak se budou pracovníci rozvíjet, jedině tak, se budou aktivně a efektivně podílet na firemním výkonu.

„**Když manažer po podřízených něco chce, tak jim to musí umět říct tak, aby to pochopili.** Slova k podřízeným musí vyvolávat aktivitu. Strohé rozkazování je pro zaměstnance ponižující, protože každý má určité nároky na pocit důstojnosti a sounáležitosti v týmu. I dobře míněné příkazy se mohou obrátit proti manažerovi. A přitom nejde o nic jiného než o to, najít v sobě trochu více sebekontroly a trpělivosti k tomu, abychom i příkazy říkali jemnější formou, aby je podřízení chápali spíše jako nějaký stimul, impuls, pak mají větší pocit svobody a autonomie a mohou si také sami sebe více vážit a také si více vážit nadřízeného.“ *(M. Mikuláštík, 2003, s. 223)*

Na základě komunikace je manažer schopen realizovat a koordinovat takové manažerské aktivity, jako je řízení výkonu, vedení lidí, zadávání práce (úkoluje, deleguje), kontrolování a vyhodnocování výsledků.

Manažerský cyklus:



Z výše uvedeného a z dosavadních zkušeností mi vyplývá, že má-li manažer naplňovat firemní cíl prostřednictvím plnění svých manažerských cílů a prostřednictvím všech manažerských činností, které jsou postaveny z velké části na správné komunikaci, musí nejprve sám správně objasňovat strategii a prezentovat záměry firmy. Jeho cílem je motivovat k výkonům své spolupracovníky a to především tak, že musí být sám o správnosti, dosažitelnosti a přínosech těchto záměrů přesvědčen a být jimi sám vnitřně motivován. Jinak nebude jeho postoj ke spolupracovníkům a komunikace přesvědčivá.
Jsem přesvědčena, že vzájemná komunikace, jednání a chování má obrovský vliv na pracovní výkonnost. Často je důkazem v praxi výměna manažera, kdy je rychlý rozdíl mezi předchozím a novým výkonem pracovního týmu, přičemž ze zpětné vazby samotných pracovníků vyplývá, že se zlepšila otevřenost a způsob komunikace mezi týmem a novým manažerem. Pracovník musí důsledkem otevřené komunikace

s manažerem vždy vědět jaký je smysl jeho práce a co pro firmu a konkrétně pro něj znamená. (*Oldřich Šuleř, Zvládáte své manažerské role, Praha: 2002)*

V manažerské praxi se využívá mnoha komunikačních tréninků pro podporu výkonnosti manažera, ale často se zaměřuje jen na zlepšení rétorických dovedností, na verbální a neverbální projevy své prezentace. Často se v komunikačních trénincích zapomíná na důležitost takových stránek komunikace, jako je naslouchání a pochopení druhých založené na vzájemném respektu, chybí pochopení principu a trénink empatie. Je totiž mnohem složitější přijmout zásady otevřené komunikace, založené na empatii a zpětné vazbě, pokud manažer tento postoj už dopředu odmítá (a v praxi to tak bohužel často je), nebo je i připustí, ale v praxi není ochoten jej dodržovat a pak uplatňuje pouze – pro něj – postoj jednodušší a rychlejší.

Jan Holá (2006) uvádí, že každý manažer by měl mít a měl by uplatňovat vlastní komunikační plán, který vychází z komunikačního plánu firmy. Komunikace, která nevychází z jasných cílů, ale vzniká pouze pod tlakem situace, je často nepromyšlená a nemůže být dostatečně účinná.

V praxi se setkávám i takovým manažerským komunikačně-motivačním nástrojem, jako je **setkávání „přes úroveň“**. Nabývá významu zvláště v těžkých časech (hosp. krize, organizačních změn, atd.). Zaměstnanci totiž nahlížení na firemní problémy ze svého úhlu pohledu, a pokud nejsou detailně a pravdivě informováni o situaci, vznikají fámy a různé „zaručené“ katastrofické zprávy, které mají za následek nedůvěru a demotivaci pracovníků. Manažer se proto musí snažit navázat přímou komunikaci se zaměstnanci, pozorně jim naslouchat, aby pochopil jejich pohled a mohl na něj reagovat. Setkávání „přes úroveň“ představuje tedy přímou komunikaci vyšších nadřízených s pracovníky (tedy přes jednu či více úrovní řízení). Smyslem takových setkání je, že se zaměstnanci mohou otevřeně ptát na cokoliv, co je zajímá. Zásadou je, že neexistují žádná „tabu“ a nikdo z pracovníků nesmí být kritizován za svůj názor.

Vzhledem k tomu, že je tímto vlastně narušován princip přímé nadřízenosti a podřízenosti, odehrávají se tato setkání buď sice pravidelně (ale ve větších časových intervalech, jako čtvrtletní či pololetní setkání ředitele se zaměstnanci) nebo za výjimečných (krizových) situací. Tato komunikační technika umožňuje šíření

nezkreslených informací, osvětlování aktuálních cílů, včasné předávání důležitých informací a získání důvěry zaměstnanců. Tento způsob komunikace má vliv, protože pracuje s názory, postoji a emocemi pracovníků, což má výrazný dopad na motivaci, stabilizaci a výkon zaměstnanců.

„Slovo se ujme spíše než myšlenka a také má více veřejného vlivu.“ *Karel Čapek*

Jestliže manažer dosahuje svých výsledků prostřednictvím jiných pracovníků, resp. svých podřízených, musí podřízení vědět, co se dá a má dělat, aby byly pracovní výsledky dobré a cíle naplněné.

Don Fuller zdůrazňuje, že člověk, který to musí podřízenému přímo říct, nebo ho k tomu přivést, je právě nadřízený. Tedy manažer. Podle D. Fullera se jedině blázen anebo sabotér snaží dělat něco úmyslně špatně; normální člověk něco „zvorá“, jedině když neví, jak to měl udělat správně**. A aby mohl nedostatkům předejít, musí především znát jejich příčiny.** Podle Dona Fullera je jich šest:

1. nedbalost,
2. nezájem,
3. neznalost,
4. neschopnost,
5. zmatek,
6. časová tíseň.

Dokazatelná nedbalost nebo nezájem nesmějí být tolerovány. Neznalost (ve smyslu nevědět) a neschopnost (ve smyslu nebýt s to) se někdy dá a někdy nedá napravit. Ani jedné příčiny se však manažer nedobere bez cílené komunikace. A abychom se vyhnuli další příčině – zmatku – není třeba nic jiného než pochopení. A pochopení není nic jiného než vysvětlení. Informovaný pracovník nemůže propadnou zmatku. *(Fuller D.: Vést nebo být veden, Alfa Publishing, Praha, 2004, s. 26 - 28)*

Kvalita komunikace, resp. manažerova komunikační dovednost se projevuje ve všech jeho základních činnostech. Do jaké míry a s jakým výsledkem by manažer zvládl organizovat, vést lidi a kontrolovat je i procesy a rozhodovat se bez komunikace?

❖ **Mohu plánovat bez komunikace?**

Samostatně mohu, ale pokud mám plány sdílet s jinými kolegy, kteří se k nim mají vyjadřovat, navrhovat, pomáhat a zkrátka na plánování spolupracovat, či je implementovat do procesů a mezi pracovníky, bez komunikace se neobejdeme. Protože k realizaci plánovaných činností dochází zpravidla prostřednictvím jiných lidí, pracovníků, kterým musí manažeři úkoly zadat včetně pravomocí a odpovědnosti tak, aby byli motivovaní dosahovat vytyčených cílů. **A v průběhu celého procesu plánování by měl být samozřejmě záměr komunikován ke všem zúčastněným.** Právě efektivní komunikace umožňuje manažerům a dalším pracovníkům, **aby stejně chápali směr, který by měli sledovat.** Když lidé porozumí, jak některé aktivity souvisí s cíli a strategií organizace, umožní to přispět k jejich splnění. Správná výměna informací může i redukovat odpor ke změnám, protože lepší komunikací všech souvislostí se dosáhne i většího povědomí ú účelu plánované změny. *(Oldřich Šuleř, Manažerské techniky III, Rubico, Olomouc: 2003, s. 12 – 21)*

❖ **Mohu rozhodovat bez komunikace?**

Každé rozhodování stojí na dostatku informací, dále na zkušenostech a znalostech. Rozhodovací proces je založen na základních postupech:

- identifikace problému, shromáždění informací o problému,
- shromáždění informací o možnostech řešení, o jednotlivých variantách a možných důsledcích,
- výběr optimální varianty,
- implementace vybraného řešení, rozhodnutí.

Podle Jany Holé *(Interní komunikace ve firmě, Computer Press, Brno: 2006, s. 104 - 106)* vstupuje komunikace do všech fází rozhodování (které je založeno na práci s informacemi) jako základní spojovací článek. Komunikační prostředky a jejich funkčnost má přímý vliv na získávání informací ze zdrojů, ověřování jejich pravdivosti, aktuálnost, relevanci, jejich interpretaci a přenos. Musí být zajištěna i nutná zpětná vazba, která ověřuje přenos mezi jednotlivými komunikačními články. **Špatně nastavené komunikační procesy mohou velmi rychle zapříčinit dezinformaci a tím i špatné rozhodování.** Rizikem jsou komunikační bariéry, které mají za následek

nefunkční sdílení informací a znalostí. **Ve výsledku je fungující firemní komunikace základem strategického, taktického i operativního rozhodování.**

- **Mohu organizovat a vést bez komunikace?**

Jestliže obsahem procesu organizování je organizace ve smyslu činnosti s cílem uspořádání do struktury firmy dělbou práce, kdy se vymezují pravomoci a odpovědnosti, kdy je jejich součástí delegování, práva a povinnosti a vymezení pracovní náplně jednotlivých oddělení, je zřejmé, že se nedá organizovat bez komunikace. **S uvedenými organizačními činnostmi jsou komunikační procesy spjaty velmi úzce,** protože firma při svém organizačním uspořádání musí řešit především komunikační provázanost, zdroje, toky informací a komunikační kanály.

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že nefungující vnitrofiremní komunikace se v této oblasti nejvíce projevuje při reorganizacích, při procesech řízení změn.

Navíc organizace práce jednotlivých pracovníků, řízení konkrétní oblasti činnosti za účelem efektivního výsledku pracovního výkonu zaměstnance již spadá do samotného vedení lidí, stejně jako motivace. **Organizace konkrétní práce je součástí přímého pracovního procesu a ten je založen především na efektivní komunikaci.**

- **Mohu motivovat bez komunikace?**

Jak důležitá je komunikace v oblasti stimulačního procesu a motivace bylo již patrno z předchozích kapitol. Jestliže se shodneme na tom, že smysl motivace se naplňuje, když pracovník nalézá ve společnosti dostatečné podmínky pro svou seberealizaci a spokojenost, že jednou ze základních hodnot pro pracovníky je příležitost k osobnímu rozvoji a že práce se stává součástí smyslu života, **je zcela jasné že motivace na komunikaci stojí.**

Jak jinak bychom chtěli např. pro nastavení správné motivace (stimulačních podmínek) získat informace ohledně požadavků pracovníků a jejich preferencí. Bez komunikace nemohu zpětnou vazbou ověřovat účinnost stimulačních podmínek, konkrétní výsledky motivace, podporovat úsilí založené na oboustranné komunikaci při řízení pracovního výkonu, ani řešit problémy ve vnitrofiremních vztazích, natož pak budovat firemní kulturu a důvěru zaměstnanců ve společnost.

❖ **Jak je kontrola závislá na komunikaci?**

Kontrolní proces je nutnou součástí úspěšného řízení, protože monitoruje a včas odhaluje nedostatky ve fungování firmy, a můžeme tak na jeho základě okamžitě reagovat, řešit a odstraňovat vzniklé problémy. Kontrola je založena na porovnávání požadovaného stavu se skutečným, aktuálním, s cílem dosáhnout plánovaného, žádoucího.

Podle *Jany Holé (Interní komunikace ve firmě, Computer Press, Brno: 2006, s. 107)* má kontrolní proces základní fáze:

- shromažďování podkladů pro kontrolu,
- ověření správnosti podkladů,
- porovnání žádaného a skutečného stavu vyhodnocovaných jevů a skutečností,
- návrhy a opatření
- zpětnovazební smyčku, kontrola implementace opatření.

Správně nastavená a fungující komunikace zajišťuje zpětnou vazbu a tím vlastně jakýsi „samokontrolní proces“, který je nastaven jako automatický kontrolní mechanismus. Navíc z praxe vyplývá čím dál větší nutnost přesunutí kontrolní činnosti do prevence s cílem předcházet nedostatkům a chybám tak, aby procesy byly správně nastavené, přičemž jejich kvalita je přímo spojena s kvalitní interní komunikací.

3.5 Nástroje vedení a motivace lidí

Manažeři pro vedení a motivaci pracovníků využívají mnoho nástrojů a já bych se ráda v této kapitole u některých zastavila více podrobněji, protože i na nich je zřetelná nejen souvislost s komunikací, ale především důležitost komunikace pro jejich správné použití a konečný efekt jejich působení.

❖ Delegování

Nezbytným krokem k efektivnímu dosahování výkonu je pro manažera delegování, tj. **přenášené zodpovědnosti na podřízené.**

Jak uvádí odborný internetový portál www.hrportal.cz, čeští manažeři jsou s konceptem delegování poměrně dobře seznámeni – aspoň teoreticky. Prakticky však váhají a dělají

při pokusu o delegování chyby: buď si tvrdošíjně ponechávají oblasti pracovní činnosti, které by měli a mohli delegovat – a jsou pak přetížení a jejich podřízení frustrovaní, protože vidí své šéfy pravidelně rozhodovat o věcech, kterým tito podřízení už rozumějí lépe; nebo delegují předčasně na nepřipravené pracovníky, což může vést jak ke zhoršení výkonu, tak k nárůstu problémů ve vztazích na pracovišti. (http://www.hrportal.cz/3/4/koucovani-vysoce-efektivni-zpusob-vedeni-cid111829/?fromemail=1)

V čem jsou výhody, proč delegovat?

- Více času na důležité věci,
- více práce za kratší čas,
- nové nápady a přístupy,
- rozvoj kompetencí pracovníků,
- motivování pracovníků,
- snazší hodnocení pracovníků,
- jednodušší kontrola,
- vyhnutí se stagnaci.

Oldřich Šuleř (1995) uvádí, že aby bylo možné úkol delegovat, musí být dobře definován. Pokud je úkol definován vágně, může to mít za následek odpor pracovníka. Detailní vysvětlení zase může zabrat tolik času, že manažer raději rozhodne úkol udělat sám. Práce na vyšší manažerské pozici však vyžaduje stále více delegování a méně vlastního vykonávání činností.

Autor dále uvádí postup, jak delegovat:

- **Vysvětlete** co nejjasněji, co od pracovníka očekáváte. Projděte s pracovníkem úkol vícekrát, abyste se ujistili, že vše bylo správně pochopeno,
- **Vysvětlete, proč** musí být úkol splněn,
- **Prodiskutujte** s pracovníkem očekávanou úroveň (kvalitu) výsledku,
- **Ujistěte se, že** pracovník **souhlasí** s reálností dílčích termínů,
- Poskytněte pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, se kterými bude muset spolupracovat.
- Poskytněte pracovníkovi takový stupeň pravomoci, který je pro splnění úkolu nezbytný a ujistěte se, že pracovník správně porozuměl, kde jsou hranice jeho odpovědnosti. (*Šuleř O., Manažerské techniky, Rubico, Olomouc 1995, s. 95 - 106)*

D. Fuller ve své knize uvádí, že mnoho vedoucích neví, jak a kdy delegovat. Příkladem je manažer, který si každé ráno svolá lidi a řekne jim, co mají dělat. To není delegování, to je přidělování práce. Při skutečném delegování nadřízený určí svému podřízenému buď cíl, nebo konečný výsledek a potom přestane zasahovat. Nechá na racovníkovi, aby se rozhodl, kdy si přijde pro radu, pomoc nebo instrukci.

Autor dále vysvětluje, že při přidělení úkolu pracovníkovi můžeme být jako manažeři nespokojeni s tím, co jak pracovník dělá. Že nás bude stát čas, abychom mu vysvětlili, co od něj chceme a budeme pochybovat, jestli nám vůbec rozumí. Než se zapracuje, bude mu „naše“ práce trvat o mnoho déle a udělá ji hůře, než my a budeme v situaci, kdy bychom mu práci nejraději vzali z rukou a udělali si ji sami. Don Fuller důrazně upozorňuje: „pozor, nedělejte to!“ Potřeba je soustředit se na výběr a výcvik podřízených, vybírat si pilné a schopné lidi a nechat je myslet. Soudit podle výsledků, i když třeba nebudou postupovat přesně tak, jak bychom to dělali my. Tak jak si pracovníci získávají manažerovu důvěru, mají přidělováno stále více práce a v zásadě by měla být delegována každá opakující se práce. *(Fuller D., Vést nebo být veden, Alfa Publishing, Praha: 2004, s. 112)*

Motivační působení delegovaného úkolu

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:

- jedinec musí cíl přijmout za svůj (úkol není přijat, pokud je nedosažitelný nebo jedinec v něm nevidí přínos pro svou osobu),
- je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat (jinak jej vzdá při první možné překážce či problému). *(Bělohlávek F., Jak řídit a vést lidi, Computer Press, Praha: 2000, s. 32-33)*

Důležitost zpětné vazby u delegování

Zpětnou vazbou je informace ze strany podřízeného, že úkol pochopil. Zpětná vazba je nutná zejména u složitých a nejednoznačných úkolů. Zpětná vazba může nabývat několika úrovní:

1) zpětná vazba na úrovni vnímání např. odpovědí „rozumím“, „ano“ si vedoucí ověřuje, že pracovník zprávu skutečně slyšel.

2) zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem

neříká, že jej pochopil správně. Vedoucí ho pověří přípravou výsledků jednotky za minulé čtvrtletí. Pracovník bude tři dny pracovat na podrobném dvacetistránkovém rozboru, který doprovodí množstvím grafů a tabulek. Tři dny ve skutečnosti ztratil, protože vedoucí od něho chtěl pouze napsat tužkou na papír deset nejdůležitějších ukazatelů.

3) zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit vhodně volenými otázkami nebo kontrolou praktického provedení příkazu – mistr zjistí, že dělník udělal práci skutečně přesně podle jeho pokynu. Při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda dotyčný slyšel opravdu všechno a zda slyšel to, co jsme říkali. Různá přeslechnutí, nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam. Výrazy pro kvantitu jako „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu dobrý“, „odpovídající“ mohou mít pro různé lidi různý význam. Nejcennějším typem zpětné vazby je proto zpětná vazba na úrovni významu. *(Bělohlávek F., Jak řídit a vést lidi, Computer Press, Praha: 2000, s. 34)*

❖ Hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků je nezbytným kontrolním a motivačním nástrojem. Aby se však stalo efektivní součástí řízení, musí je manažer umět dobře připravit, dodržovat správný postup a řídit jeho průběh. Hodnocení má význam jak pro firmu, tak i pro manažera a samozřejmě i pro hodnoceného pracovníka.

Podle *O. Šuleře (2003)* umožňuje hodnocení pracovního výkonu manažerovi:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- vyjádřit své názory na pracovníky, dávat jim zpětnou vazbu a usměrňovat tak jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity,
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

(Šuleř O., Manažerské techniky III, Rubico, Olomouc: 2003, s. 125)

V naší společnosti používáme tento nástroj 2 x za rok *(viz Příloha č. 6)*, kdy je cílem:

- objektivně zhodnotit pracovní výkon za uplynulý půlrok,
- stanovit cíle a úkoly pro další půlrok a formulovat očekávání pro budoucí období,
- stanovit kritéria, podle kterých bude pracovník v nadcházejícím období hodnocen,
- stanovit plán rozvoje směřujícího ke zlepšení práce,
- vyjádřit profesní ambice, příp. zájem pracovníka o mobilitu (přechod na jinou funkci) v rámci společnosti.

Termín společné schůzky navrhuje přímý nadřízený a rozhodně nejde o jednostranné hodnocení nadřízeného. Jde o rozhovor dvou partnerů – nadřízeného a podřízeného, hodnotící pohovor je důvěrný a s výjimkou nadřízeného hodnotitele se ho zúčastňuje už jen personalista, pokud to některý z partnerů preferuje. Záznam hodnocení je proveden v elektronické podobě, kdy k uloženému záznamu má přístup nadřízený pracovník a personální oddělení – pro zpracování a realizaci uvedených vzdělávacích požadavků či příp. personálních opatření. Hodnocenému je záznam hodnocení vytištěn a předán k vyjádření a vlastnímu uložení.

Jde tedy o nástroj pro formulování cílů, představ, očekávání, námětů a připomínek, ke sdělení zpětné vazby a v ideálním případě má mít vedle informativního a hodnotícího charakteru i charakter motivační. **Základem úspěchu hodnotícího rozhovoru je ze strany manažera kvalitní, dobře připravená a vedená, empatická komunikace.**

Podle O. Šuleře (2002) je poskytování zpětné vazby, způsob, kdy mu manažer dává najevo, jaké jsou výsledky jeho práce. Jde o důležitou podmínku pro dlouhodobé dosahování požadovaných výsledků. Pracovník, který od počátku plní zadaný úkol dobře, nebo dokonce lépe, než se od něj očekávalo, začne po čase bez pozitivní zpětné vazby (např. pochvaly) úkol odbývat a jeho výkon bude klesat. Pracovník, který hned od počátku nedosahuje požadovaných výsledků, má bez negativní zpětné vazby tendenci domnívat se, že to vlastně stačí, a jeho výkon bude časem ještě nižší. Naopak včasná zpětná vazba mu může pomoci výkon dostat na požadovanou úroveň. I výše zmíněný autor uvádí, že poskytování pozitivní i negativní zpětné vazby by se mělo

odehrávat podle určitých pravidel. *(Šuleř. O., Zvládáte své manažerské role, Computer Press, Brno: 2002, s. 82)*

Podobně se vyjadřuje F. Bělohlávek (2002), který uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je pro vedoucího velmi důležitou činností, kterou dává zpětnou vazbu pracovníkovi, motivuje ho, usměrňuje jeho další činnost a osobní rozvoj, stanovuje jeho mzdu. Vedoucí hodnotí pracovníky v každodenním styku, po dosažení určitých pracovních výsledků, systematicky při pravidelných setkáních, při stanovování finanční odměny nebo při příležitosti hodnocení cílů. Systematické hodnocení pracovníků by mělo sledovat následující etapy: 1. uložení úkolů, 2. sledování plnění úkolů, 3. výzva k hodnocení a příprava hodnocení, 4. hodnotící rozhovor a stanovení úkolů na další období. Hodnotící rozhovor by se měl držet určitých zásad (zahájení pozitivními informacemi a následný přechod k negativním stránkám výkonu, nepřipuštění hovoru o výkonnosti jiných pracovníků, hodnocení výsledků práce nikoliv osoby hodnoceného, nevtahování sociálních otázek atd.).
(Bělohlávek F., Jak řídit a vést lidi, Computer Press, Praha: 2000, s. 68)

Domnívám se, že z výše uvedených názorů a principů vyplývá, jakou důležitost a vliv na úspěch hodnotícího rozhovoru, potažmo na celý pracovní výsledek, má správná a cílená komunikace.

❖ Pochvala a kritika

V rámci hodnocení používá manažer formu **pochvaly** nebo **kritiky.**
Každý mimořádný výkon by se měl vždy uznat a vyzdvihnout. Nemělo by se čekat na vhodnou příležitost pro vyslovení uznání, nýbrž vytvořit k tomu vhodnou příležitost, ale v žádném případě nechvalme, když k tomu není důvod! Má-li mít pochvala cenu, musí být zasloužená. Ve výsledku musí pracovník vědět, kdy a co udělal mimořádně dobře. *(Fuller D., Vést nebo být veden, Alfa Publishing, Praha: 2004, s. 23)*

Pochvala či ocenění jsou formy běžné zpětné vazby. O co méně se s ní, na rozdíl od kritiky, na pracovištích setkáváme, o to s větším zadostiučiněním ji přijímáme.

Oldřich Šuleř (2003) uvádí, že **pozitivní zpětná vazba** by ve vhodné formě (pochvala, poděkování, odměna atd.) měla být pracovníkovi poskytnuta vždy, když plní očekávání, nebo je dokonce překračuje. Manažer by neměl tuto skutečnost přehlížet a dobrý výkon považovat za samozřejmý. Někdy stačí pracovníkovi občas dát na vědomí, že víme, jaké jsou jeho výsledky. Měla by být poskytnuta co nejdříve, aby byl dobrý výkon zachován, případně i zlepšován. Delší odstup může při dobrých výkonech působit demotivačně. Autor je zastáncem podávání pozitivní zpětné vazby před ostatními členy pracovního týmu. Úspěch před svědky chutná dvojnásob a navíc se tím může zvýšit motivace ostatních.

Podání kritiky se zdá být na první pohled jako jednoduchý úkon. Je třeba si však uvědomovat, že:

- kritika je manipulace, kritizovaný se proto cítí nepříjemně a frustrovaně,
- kritizovaný často reaguje pasivně (omlouvá se, cítí se dotčený, zničený...) nebo agresivně (zahájí protiútok, brání se, osočuje jiné...),
- kritika sama o sobě nezlepší motivaci, výkon či chuť do práce,

na druhou stranu se bez kritiky při vedení lidí ale těžko obejdeme.

Několik **zásad podání kritiky**, se kterými jsme se seznámila na semináři manažerských dovedností, který byl veden pražskou společností *Image Lab, s.r.o.,* a které dál ve své praxi využívám:

- nikdy nekritizujme v reakci na okamžitou situaci,
- zvažujme cíl kritiky – jestli chceme povzbudit, motivovat nebo upozornit, že o „chybách“ máme přehled,
- dobře vybírejme místo, čas a situaci podání kritiky,
- nikdy nekritizujme druhého na veřejnosti,
- věnujme se i neverbálnímu sdělení,
- zformulujme si jasnou základní myšlenku,
- nikdy nekritizujme člověka, ale jeho určité jednání,
- vyslovujme svoje pocity, používejme empatii,
- konstruktivní přijetí kritiky můžeme ovlivnit současným vyzdvihnutím kladných stránek,
- pokud kritizovaný kritiku přijal, začněme společně hledat řešení problému,
- stanovme konkrétní úkoly.

Prospěšná kritika je:	**Neužitečná kritika je:**
▪ konkrétní a popisná ▪ hledající nápravu ▪ vycházející ze současnosti ▪ zaměřená do budoucnosti ▪ jasná a přísně věcná ▪ dobře načasovaná ▪ vnímavá vůči tomu, zda byla správně pochopena	▪ obecná ▪ hodnotící ▪ hledající vinu ▪ založená na minulosti ▪ neurčitá ▪ tvrdě osobní ▪ podaná v nevhodnou dobu

Negativní zpětná vazba by měla následovat co nejdříve po výkonu, který očekávání neodpovídá, aby mohla být včas provedena korekce a beze svědků,
Musí vždy vycházet z konkrétních doložitelných údajů a pokud možno, by měla skončit situací **„vítěz – vítěz“.** Manažer i pracovník by se měli rozejít s tím, že oba něco získali. Manažer snahu o lepší výkon podřízeného a pracovník možnost (a v ideálním případě i návod), jak dosáhnout požadovaného výsledku. Při negativní zpětné vazbě se stává konfrontace nutnou až v okamžiku, kdy se dosavadní způsoby dávání zpětné vazby míjí účinkem a v jednání pracovníka přetrvávají nežádoucí jevy. Měla by skončit konkretizovanou dohodou a stanovením způsobu kontroly jejího plnění.
(Šuleř O., Mažerské techniky III, Rubico, Olomouc: 2003, s. 93)

V oblasti hodnocení se setkáváme se zpětnou vazbou v různých podobách. A jestli má zpětná vazba sloužit v případě hodnocení efektivnímu rozvoji a dosahování lepších výkonů pracovníka, musí být podávána konstruktivně a bez zraňování osobnosti spolupracovníka. Pro názornost si vypůjčím příklady několika zpětných vazeb *Johna Whitmora z knihy Koučování (2009):*

A) Manažer podřízenému sdělí: „Jste naprosto beznadějný případ, pro firmu naprosto neužitečný“

Takto osobně zaměřená kritika devastuje sebeúctu a sebedůvěru a kritizovanému nijak nepomáhá. Výsledek je ještě horší výsledek, případně rezignace podřízeného na výkon vůbec.

B) Manažer podřízenému sdělí: „Tato zpráva je nepoužitelná“

V tomto případě se již sice manažer nevyjadřuje o člověku, ale přichází s tvrdým, hodnotícím výrokem, který také devastuje (i když o něco méně) sebeúctu podřízeného a neposkytuje mu žádné informace pro zlepšení jeho práce.

C) Manažer podřízenému sdělí: „Pokud jde o obsah, byla vaše zpráva výstižná, přehledná a srozumitelná. Její prezentace a grafická úprava jsou ale naprosto nekvalitní a neodpovídají jejímu očekávanému použití.

V tomto případě manažer nejen kritizuje, ale i část zprávy chválí a také poskytuje nějaké informace pro možné zlepšení práce. Ty však nejsou dostatečné a celkový přístup manažera nedává moc naději, že podřízený vezme úkol za svůj a pocítí za něj odpovědnost.

D) Manažer se podřízeného zeptá: „Jaký máte pocit ze své zprávy?“

Manažer sice vyvolal v podřízeném pocit odpovědnosti, ale jeho odpověď bude buď málo říkající („dobrý“), nebo hodnotící („myslím, že je dobrá“ nebo naopak „obávám se, že nestojí za nic“). Nebude věcná a popisná, což by bylo pro další zlepšení potřebné.

E) Manažer se podřízeného zeptá: „K čemu má vaše zpráva zejména sloužit? Do jaké míry to vámi předložený návrh umožňuje? Co dalšího by podle vašeho názoru měla zpráva obsahovat a komu je zejména určena?“

Při hledání odpovědí na tyto otázky se podřízený nejenom něco dozví a naučí, ale současně získají podrobný nehodnotící popis zprávy. Tento způsob zpětné vazby pak je

pro pracovníka stimulující, výrazně urychluje proces učení a rozvoje pracovníka a přispívá tak k dosahování lepších výkonů. Zároveň správný komunikační přístup, kdy neutrpěla pracovníkova sebeúcta, následný rychlý pokrok v pracovním výkonu mají stimulující a motivační charakter a také podporují důvěru v manažera. *(John Whitmore, Koučování, Management Press, Praha: 2009, s. 127-136)*

Výše uvedené principy, postupy a dopady kritiky a pochvaly, které jsou nedílnou součástí hodnocení a zpětné vazby při řízení výkonu, **ukazují na obrovskou důležitost správně volené komunikace vůči podřízeným či spolupracovníkům. Zvláště při kritice druhých vstupujeme „na tenký led", kdy můžeme špatným komunikačním přístupem nejenom negativně ovlivnit snahu, motivaci a třeba i loajalitu pracovníka** a tím i samotný pracovní výkon.

❖ Metoda 360°

V praxi využíván i způsob hodnocení, kdy **podřízení hodnotí i svého manažera.** Jde o „metodu 360°", tedy systém 360° zpětné vazby (360 Degree Feedback System). Tato metoda však zahrnuje nejen hodnocení nadřízeného manažera ale i jeho kolegů, podřízených, dodavatelů a zákazníků. Hodnocení kolegy a podřízených však zůstává anonymní. **Pomáhá manažerům získat zpětnou vazbu, pohled na dopad vlastní činnosti a rozhodování.**

Podle *O. Šuleře (2003)* má několik výhod:

- umožňuje týmům poměrně rychle dosáhnout vyšší efektivity,
- zaměstnanci vnímají, že managementu na jejich názorech záleží a jsou proto otevřenější spolupráci,
- manažer si na základě získaných informací uvědomí potřebu a směr svého rozvoje.

Nejpodstatnější je, že tento systém, umožňuje mimo jiné motivovat zaměstnance, a to na všech úrovních naslouchání jejich názorům. *(Šuleř O., Manažerské techniky III, Rubico, Olomouc: 2003, s. 105-107)*

Z praxe se domnívám, že vedení často základy zpětné vazby nastavuje dobře, ale nedostatky jsou většinou u práce jednotlivých manažerů, protože se ve své profesi

setkávám s různými negativními názory pracovníků na přístup manažerů. Buď že jim při jejich hodnotícím rozhovoru není dán prostor pro jejich hodnocení, nebo se vyskytují obavy mluvit otevřeně a většina hodnotí přístup manažerů k řešení problémů „jak kdy“. To nasvědčuje o nedůslednosti managementu a o jeho nedostatcích v komunikaci. Ne všichni manažeři vytváření ve svých týmech prostor pro zpětnou vazbu a nepožadují ji od svých spolupracovníků.

Je pochopitelné, že k řešení problémů přistupují manažeři často z úplně jiného úhlu než pracovník, ale je třeba si uvědomit, že pracovník na řešení problému může pohlížet jako na velmi důležité a vnímá velmi negativně, kdy nadřízený nevěnuje čas komunikaci tak, aby nalezli vzájemné porozumění. Manažeři ne vždy projevují dostatečnou empatii – snahu podívat se na problém ze strany pracovníka. Výsledkem jsou nedorozumění, nepochopení, demotivace a špatné pracovní výsledky.

❖ Koučing

A v neposlední řadě se chci zmínit o stále významnějším manažerském nástroji a tím je koučing. Manažeři si začínají uvědomovat, že koučování jim umožňuje podívat se na problémy jinak, než byli dosud zvyklí, že při něm mohou objevovat nové příležitosti a nová řešení problémů. Není zdaleka jen nástrojem, který mohou využívat pro plánování, delegování nebo řešení problémů.

Ve výkladovém slovníku *Concise Oxford Dictionary* se sloveso koučovat definuje jako: vyučovat, dávat hodiny, trénovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, zásobit fakty, ukazovat skutečnost. To nám v pochopení podstaty toho, co je koučování příliš nepomůže, protože je mnoho možností, jak dělat tyto věci.

Koučování přináší výsledky na základě vztahu mezi koučem a koučovaným, v němž kouč je oporou koučovanému a používá jak specifické prostředky, tak především styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je cíl, kterým je lepší výkon.

Oldřich Suleř (Manažerské techniky III, Rubico, Olomouc: 2003, s. 101) uvádí, že **koučování je soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuse a aktivity pomoci pracovníkovi se rozvíjet, řešit problémy a dosahovat lepších výsledků.**

Koučování se využívá např. při:

- motivaci zaměstnanců,
- delegování,
- řešení problémů – pracovních, vztahových,
- vytváření týmů,
- ocenění a hodnocení,
- plánování a kontrole,
- osobním růstu zaměstnanců,
- činnosti týmů.

Může být spontánní nebo plánované, může vyžadovat minutu stejně jako hodinu.

Při koučování klade kouč účinné otázky.

John Whitmore ve své knize *Koučování (Management Press, 2009)* uvádí:

„Pokud lidem říkáme, co mají dělat, nebo jim pokládáme uzavřené otázky, nemusí příliš uvažovat. Otevřené otázky je nutí přemýšlet."

Příklad:

„Jsou ještě nějaké další problémy?" – předznamenává odpověď „Ne".

„Jaké další problémy by se mohly vyskytnout?" – vyžaduje o věci kriticky přemýšlet.

John Whitmore dále uvádí, že podstatou koučování je zlepšit vnímání reality a posílit zodpovědnost. A požadovat po lidech, aby dělali to, co chceme, nestačí. Musíme se jich ptát – tak, aby to mělo požadovaný efekt. Koučování tak stimuluje aktivní, cílevědomé myšlení, pozornost, pozorování a zkoumání.

Podle něj fungují otevřené otázky a ve své knize dále zdůvodňuje, že spíše než dávat příkazy je třeba klást otázky zaměřené na čtyři odlišné oblasti, tj. použít metodu **GROW:**

CÍLE (**G**oal Setting), jak dlouhodobé, tak krátkodobé

REALITY (**R**eality), tj. zjištění skutečného stavu věci

MOŽNOSTI (**O**ptions), tj. alternativní strategie

VOLBU, co (**W**hat), kdy (**W**hen), kdo (**W**ho) má VŮLI (**W**ill) něco udělat.

Odborný internetový HR portál www.hrportal.cz zase uvádí, že koučování je přirozeným prostředkem, který manažerům může pomoci podpořit růst samostatnosti a odpovědnosti pracovníků a přirozeně vede k „bezpečnému“ delegování - anebo k rozhodnutí, že v daném případě by bylo delegování předčasné nebo opravdu nevhodné. Kromě toho je koučování přirozeným způsobem vedení řady pracovníků – například skupin specialistů (jako jsou pracovníci IT, právníci apod.), kteří jsou dostatečně zkušení v určité oblasti a nepotřebují instruovat, jak mají dělat svou práci, ale jejich činnost je třeba určitým způsobem stále koordinovat. I při vedení týmů se koučování hodí jako hlavní řídící styl. Koučování má svůj význam i u vrcholových manažerů, kteří chtějí pracovat na svém rozvoji a ve svých funkcích mohou trpět určitou „osamělostí“ a nedostatkem inspirujících podnětů a kvalitní, nezkreslené zpětné vazby. Konečně – koučování mohou ve své práci výborně použít personalisté, kteří chtějí pomoci osobnímu i profesnímu růstu manažerů své firmy a kteří chtějí přispět ke změně obvyklých způsobů řízení, jež jim připadají jako nedostatečné, chybné nebo nemotivující. (http://www.hrportal.cz/?cid=111829&fromemail=1)

3.6 Dílčí závěr

Rozhodující význam pro volbu stylu vedení má konkrétní situace. Čím vyspělejší a zralejší jsou pracovníci, tím náročnějšího způsobu vedení může manažer použít – počínaje přikazováním přes přesvědčování a participování až po delegování.

Podstatným přínosem pro praxi manažera v oblasti motivace je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot (zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem v rukou manažerů se stává uspokojování dalších

lidských potřeb – zejména potřeb sociálních a potřeb růstu (sebeaktualizace). Na tento způsob motivování má komunikace velký vliv.

Význam komunikace a to, jak manažer sám komunikuje **se projevuje v jeho jednotlivých aktivitách, které tvoří celou náplň jeho manažerské práce.** Manažerské procesy bohužel často selhávají právě na základě nefungující komunikace, protože základní manažerské nástroje jsou založené na práci s informacemi, na způsobu jejich předání, na aktivním naslouchání a práci se zpětnou vazbou.

Komunikace je integrovaná součást všech manažerských procesů, v manažerských činnostech je velmi důležitá. Rozhodování je založeno na monitoringu, získávání a vyhodnocování informací, na poradách, argumentaci a přesvědčování. Plánování, resp. implementace cílů do praxe a stimulace, motivace pracovníků je na komunikaci také založená. Organizování – rozdělení práce, úkolování, delegování a nastavování procesů je založeno také na komunikační provázanosti a na jednotlivých komunikačních vazbách. A nakonec kontrola – porovnání aktuálního stavu s požadovaným, tedy porovnávání informací, které popisují stávající situaci s vytvořeným plánem, je založena především na sdílení informací a jejich interpretaci.

Jinými slovy, v předešlých kapitolách je jasně patrný poznatek, že vlastně všechny **manažerské činnosti stojí na spolupráci a tím jsou přímo závislé na probíhající komunikaci.**

ZÁVĚR

Na základě všech shromážděných informací a také na základě poznatků z mojí dosavadní praxe, si troufám potvrdit, že moderní manažerské myšlení a jednání je dnes založeno především na umění práce s informacemi. V souhrnu jde o to, že **pro management jsou v dnešní době velmi důležité informace a práce s nimi, komunikační znalosti a dovednosti a komunikace vůbec v tom nejširším slova smyslu.**

Za nejcennější kapitál firmy jsou považováni spolupracovníci, jejich potenciál, znalosti, dovednosti, schopnosti, pozitivní chování a jednání, vlastní motivace a loajalita. Manažer vede, řídí a ovlivňuje pracovníky. Proto se nároky na manažery zaměřují na takové vlastnosti a osobnostní charakteristiky jako jsou jejich schopnosti vést, řídit a motivovat tým. A dobrý manažer efektivní komunikaci musí ovládat. Její vliv se projevuje ve všech jednotlivých aktivitách, které tvoří náplň jeho manažerské práce. Jak vyplynulo ze shromážděných poznatků, **bez správné komunikace nelze správně rozhodovat, motivovat, organizovat ani kontrolovat**. Manažerské procesy bohužel často selhávají právě na základě nefungující komunikaci, protože základní manažerské nástroje jsou založené na práci s informacemi, na způsobu jejich předání, na aktivním naslouchání a na práci se zpětnou vazbou.

Na základě poznatků této práce jsem přesvědčena, že manažerská činnost stojí na spolupráci a tím je přímo závislá na probíhající komunikaci.

D**ovolím si tak potvrdit původní hypotézu, že komunikace** je integrovanou součástí všech manažerských procesů a **má tudíž významný vliv na vedení a motivaci lidí.**

Pro vedení pracovníků je nezbytné, aby si byl manažer vědom, že jeho sdělení obsahuje myšlenku, jejíž pochopení druhým, je plně závislé na způsobu, jakým je přenášena, respektive na tom, jak ji přenáší sám manažer. Zda bude myšlenka přijata se stejným významem, jakým ji manažer přisuzuje, je totiž plně ovlivněno jeho komunikačními schopnostmi a dovednostmi. Manažer se musí přizpůsobit úrovni

chápání příjemce, musí odpovídat jeho schopnostem a dovednostem (příjemce) a v průběhu nebo na konci komunikace musí ověřovat vzájemné porozumění ve významu sdělení.

Každá firma se snaží být konkurenceschopná a najít ve svém fungování efektivní prvky, které by ji k tomuto cíli dopomohly. Z kapitol této práce vyplývá, že kvalita managementu, jeho jednání, chování a pracovní výsledky jsou založeny na organizovaných komunikačních procesech. V odborné literatuře se hovoří zejména o informačních procesech, které jsou jádrem práce manažera.

Jde však především o manažerské komunikační dovednosti, schopnosti, o manažerské pozitivní myšlení a motivaci. Podmínkou úspěšné spolupráce mezi firmou (vedením firmy) a manažery je otevřená oboustranná komunikace, vzájemné poskytování a přijímání zpětné vazby a práce s ní. **Komunikační schopnosti a dovednosti manažerů se pak uplatňují ve všech firemních procesech, ve vztahu k řízeným pracovníků a všem spolupracovníkům obecně.**

Na základě své praxe také domnívám, že manažer si sice uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro každou firmu stejně důležití jako její zákazníci, ale jen malá část manažerů s touto skutečností umí vědomě a každodenně pracovat a že oblast komunikace, která se zdá samozřejmá, je ve skutečnosti v rozvoji manažerů často podceňovaná a opomíjená.

RESUMÉ

Téma bakalářské práce „Komunikace jako základní nástroj motivace a vedení lidí“ jsem zpracovala na základě poznatků získaných z odborných zdrojů, literatury, periodik, internetu a vlastní praxe do tří kapitol.

V první se věnuji oblasti mezilidské komunikace, co to vlastně komunikace je, na jakých principech funguje, co je jejím cílem, co ji ovlivňuje a jaké jsou komunikační bariéry.

Ve druhé se zaměřuji na komunikaci firemní. Jde o vyjasnění cíle, účelu a strategií interní komunikace, dále se kapitola zabývá tím, jaký vliv má interní komunikace na stabilitu a loajalitu pracovníků. Nedílnou součástí firemních cílů, je také adaptace pracovníků ve firmě, které věnuji samostatnou část. Důležitou součástí této kapitoly je i celofiremní zpětná vazba od zaměstnanců firmy.

Ve třetí kapitole se soustředím na oblast vedení a motivace lidí prostřednictvím role manažera, jeho komunikačního a řídícího stylu. Kapitola se dále zabývá specifikami motivace pracovníků a některými konkrétními manažerskými nástroji pro vedení a motivaci lidí, jako je delegování, koučing, hodnocení, kontrola apod., a to s akcentem na vliv manažerské komunikace. Kapitola se také věnuje souhrnným pohledem na význam a účel manažerské komunikace. Jde především o objasnění souvislostí, jak komunikace, která se během všech výše uvedených kapitol prolínala praxí manažera v jeho jednotlivých krocích řízení, ovlivňuje vedení a motivaci pracovníků.

ANOTACE

Moje bakalářská práce se zabývá komunikací. Jejím hlavním cílem je objasnit a prokázat souvislosti mezi komunikací a dalšími klíčovými manažerskými dovednostmi, jako je motivace a vedení lidí a ukázat, zda může komunikace významně ovlivnit úspěch manažerů při řízení pracovníků, či dokonce ovlivnit výsledky a prosperitu celé společnosti. Protože k takovému cíli by smysl vedení a motivace lidí měl směřovat.

Klíčová slova

Adaptace, aktivní naslouchání, cíl, delegování, firemní komunikace, hodnocení, interní komunikace, komunikace, koučing, manažer, management, motivace, porozumění, řízení, vize, výkon, vedení lidí, zpětná vazba

ANNOTATION

My bachalor thesis deals with communication. Its goal is to clear up and prove possible connections betwen communication and odher manager key sklills such as motivating and leading people and to show if the communication could influence significantly managers´ success while leading and motivating people goal which the thesis aims for. Because leading and motivating people should considerably achieve results and prosperity of the whole company.

Keywords

Active lisening, adaptation, aim, coaching, communication, company communication, delegating, evaluation, feedback, Iiternal communication, leadership, leading people, management, manager, motivation, performance, understanding, vision,

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s., ISBN 978-80-251-2235-8.

2. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a motivovat lidi*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 92 s., ISBN 80-7226-308-0.

3. CLAYTON P., *Řeč těla,* 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003, 168 s., ISBN 80-7181-117-3.

4. d´AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalistky*, 1. vyd. Praha: Anag 2007, 287 s., ISBN 978-80-7263-395-1

5. FULLER, D., *Vést nebo být veden*, 2.vyd. Praha: Alfa Publishing, 208 s., ISBN 80-86851-03-6.

6. HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě,* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s., ISBN 80-251-1250-0.

7. HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H., *Strategie firemní komunikace,* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 233 s., ISBN 80-85943-99-9.

8. HRONÍK, F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, 1.vyd. Brno: Computer Press, 1999, 311s., ISBN 80-7226-161-4.

9. KOTTER, J. P., *Vedení procesu změny,* 1. vyd.. Praha*,* Management Press 2000, 192 s., ISBN 80-85812-305-1.

10. LEIGH, A., *Praktický rádce manažera*, 1. vyd. Praha: 1992, 189 s., ISBN 80-205-0264-5.

11. MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 368 s., ISBN 80-247-0650-4.

12. ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s., ISBN 80-85839-06-7.

13. ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky III*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s., ISBN 80-85839-87-3.

14. ŠULEŘ, O., *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 187 s., ISBN 80-7226-702-7.

15. WHITMORE, J., *Koučování*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 248 s., ISBN 978-80-7261-209-3.

16. HR Forum, 6/2009, *Jak žije HR manažer ve změnách*, Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 10. 6. 2009, ISSN 1212-69OX.

17. Moje Psychologie, 12/2009, *Volíte správná slova?* Yvonne Oswald, Praha: Mladá Fronta, ISSN 1802-2073.

18. http://www.hrportal.cz/3/4/jak-se-novi-zamestnanci-vyrovnavaji-s-firemni-kulturou-cid96940/?fromemail=1
19. http://www.hrportal.cz/3/4/komunikacni-a-ridici-styly-v-personalni-praxi-cid111126/?fromemail=1
20. http://www.hrportal.cz/3/4/koucovani-vysoce-efektivni-zpusob-vedeni-cid111829/?fromemail=1
21. http://www.hrportal.cz/3/4/motivace-versus-manipulace-cid125362/?fromemail=1
22. http://www.hrportal.cz/3/5/motivacni-nastroje-u-nas-a-v-zahranici-cid120485/?fromemail=1
23. http://www.hrportal.cz/?cid=133209&fromemail=1
24. http://www.hrportal.cz/?cid=140751&fromemail=1

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Příklad zaměstnaneckého průzkum názorů
Příloha č. 2.	Příklad zpětné vazby (hodnocení) školení/kurzu/semináře
Příklad č. 3.	Příklad výstupního rozhovoru (při rozvázání pracovního poměru)
Příloha č. 4.	Příklad adaptačního plánu nového pracovníka
Příloha č. 5.	Příklad kompetenčního listu pracovníka
Příloha č. 6.	Příklad hodnotícího formuláře pracovníka

Příloha č. 1. – příklad operativního průzkumu zaměstnaneckých. Účel: zpětná vazba po zavedení nových principů interní komunikace a nového systému benefitů

Útvar:

Datum:

1. **Jak se od začátku roku změnila situace v interní komunikaci a vaše informovanosti?**

Co hodnotíte pozitivně?

Co vám chybí?

2. **Jak vnímáte situaci v oblasti vašeho profesionálního rozvoje a školení**

Co hodnotíte pozitivně?

Co vám chybí?

3. **Jak hodnotíte situaci v informovanosti o možnostech kariérového postupu, faktickou možnost zúčastnit se a uspět ve výběrových řízení?**

Co hodnotíte pozitivně?

Co vám chybí?

4. **Jak jste spokojeni s novým systémem benefitů?**

Který je pro vás nejzajímavější?

Který nevyužíváte?

Jaké další navrhujete?

Názor na týmové aktivity?

5. **Kdybyste měli změnit jednu věc, co by to bylo?**

Příloha č. 2. – příklad zpětné vazby (hodnocení) školení/kurzu/semináře

HODNOCENÍ KURZU ÚČASTNÍKY - ZPĚTNÁ VAZBA						
Název semináře:			**Datum konání:**			
Lektor:			**Místo realizace:**			
Prosíme Vás o upřímné zhodnocení kurzu, který jste absolvovali						
Hodnoceni: 4 velmi spokojen, 3 spíše spokojen, 2 spíše nespokojen, 1 nespokojen						
Byl jste včas a dostatečně informován o cílech a náplni kurzu?						
Splnil kurz vaše očekávávání?						
Na kolik byl obsahově trefný?						
Využitelnost poznatků v praxi?						
Nejzajímavější myšlenka ze semináře?						
Co chcete přenést do praxe jako první?						
Jakou podporu k tomu potřebujete od okolí? (nadřízeného, kolegů,....)						
Co bylo podle vás v obsahu semináře zbytečné?						
Jaká témata by Vás zajímala příště?						
▪						
▪						
▪						
▪						
Jak vám vyhovoval přístup lektora a způsob vedení semináře?						
▪	Znalost problematiky					
▪	Srozumitelnost a forma výkladu					
▪	Prostor pro dotazy a jejich zvládání					
Jak vám vyhovoval studijní materiál?						
Jak vám vyhovovalo prostředí semináře (místnost, občerstvení, stravování, ubytování)?						
Celkové hodnocení semináře? (hodnoťte 10 = výborně využitý čas - 1 = ztráta času)						
Pokud hodnotíte nižší známkou než 7, napiště, prosím, proč.						
Návrhy na jakékoliv zlepšení? Další připomínky?						

Příloha č. 3. – příklad výstupního rozhovoru (při rozvázání pracovního poměru)

Příjmení:	**Jméno:**
Datum nástupu:	**Datum odchodu:**
Délka prac. poměru:	
Pozice:	
Jaký je hlavní důvod Vašeho odchodu ?	
Co k tomu dále přispělo?	
Jak zpětně hodnotíte výběrové řízení do MP (třeba i při srovnání s jinými)?	
Co Vás tehdy přesvědčilo pro práci v MP?	
Jak hodnotíte adaptaci? Co byste změnili?	
Co Vám ve firmě v poslední době nejvíce komplikovalo život (házelo klacky pod nohy, bralo energii)?	
Jak byste popsali atmosféru ve Vašem týmu nebo obecně mezi kolegy?	
Můžete okomentovat úroveň manažerských schopností svého nadřízeného? Jak jste byl/a spokojen/a s jeho vedením, metodami?	
Co by měla MP nejrychleji změnit, napravit?	
Na čem bychom měli naopak stavět a podporovat jako naši silnou stránku?	
Škály spokojenosti v oblastech: (1 – naprostá nespokojenost, 10 – maximální spokojenost)	
Práce (úkoly, pravomoci, procesy)	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10
Lidé (kolegové, nadřízení, atmosféra)	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10
Styl řízení (práce s nadřízeným, VOT, vnímání vedení)	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10
Odměňování (peníze, benefity, ocenění)	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

Příloha č. 4. – příklad adaptačního plánu nového pracovníka

Program adaptačního plánu

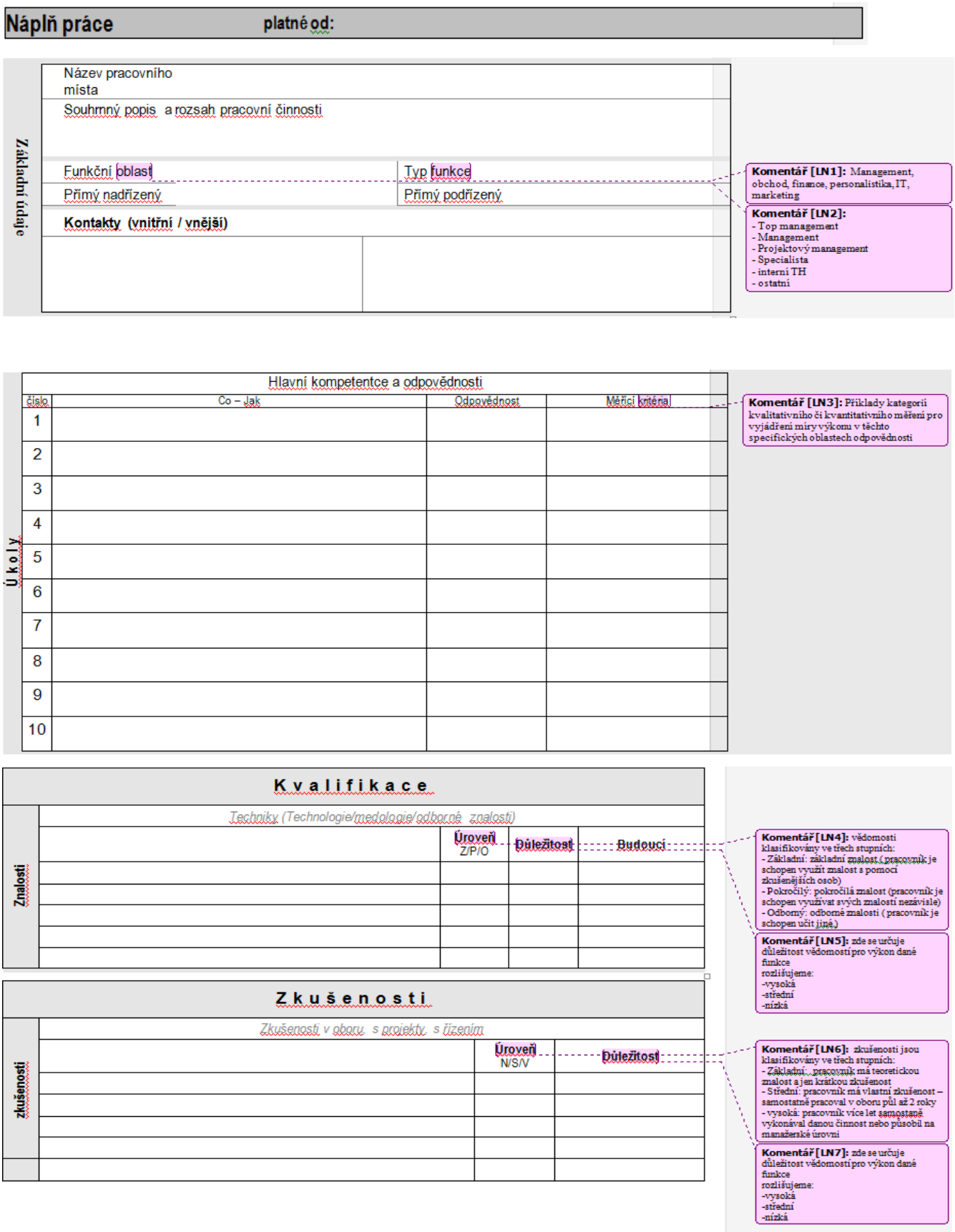
Jméno pracovníka:
Telefonní kontakt:
Přímý nadřízený a jeho kontakt:
Zodpovědnost za adaptační plán + jeho spojení:

Každý den po skončení domluveného programu zaučení prodiskutujte získané informace a dojmy se svým přímým nadřízeným.

den	datum	čas	téma/obsah adptace	zodpovědná osoba	místo adaptace
po	1.2.2009	9:00 - 10:00	úvod, budova	personalista:	pravá zasedačka
		10:00 - 11:00	IT I.	IT manager:	u recepce
		11:00 - 11:30	schůzka s nadřízeným	přímí nadřízený:	
		11:30 - 12:00	recepce, dokumenty	recepční:	u recepce
		12:00 - 13:00	informační systém 1.	specialista IS:	školící místnost
út	2.2.2009	8:30 - 10:00	IT II.	IT manager:	velká zasedačka
		10:00 - 11:30	grafické oddělení	vedoucí graf.odd:	graf. studio
		11:30 - 12:00	office, pojištění	officce manager	pravá zasedačka
		13:00 - 14:00	obchod - úvod	vedoucí obch.oddělní:	jeho kancelář
		14:15 - 15:45	informační systém 2.	specialista IS:	školící místnost
st	3.2.2009	8:00	sraz na budově - odjezd služebním autem do výrobny		VÝROBA
		9:00 - 11:30	exkurze ve výrobě	vedoucí výroby:	VÝROBA
		11:30 - 12:00	exkurze ve skladu	vedoucí skladu:	po té návrat zpět
		13:00 - 14:30	informační systém 3.	specialista IS:	školící místnost
čt	4.2.2009	9:00 - 10:00	studium fir. směrnic	samostatně - písemné + inranet	
		10:00 - 11:30	informační systém 4.	specialista IS:	školící místnost
		11:30 - 12:30	obchod - tuzemsko	vedoucí obch.odd.tuzemska:	jeho kancelář
		13:00 - 14:00	sklad	vedoucí skladu Brno:	dolní zasedačka
		14:00 - 15:00	nákup - úvod	vedoucí nákupu:	nákupní zasedačka
		15:00 - 16:00	obchod - export	vedoucí obch.odd. exportu:	levá zasedačka
pá	5.2.2009	8:00 - 9:00	nákup - tým T1	projekt manažer T1:	levá zasedačka
		9:00 - 10:00	nákup - tým T2	projekt manažer T2:	levá zasedačka
		10:30 - 11:30	nákup - tým T3	projekt manažer T3:	levá zasedačka
		12:30 - 13:00	nákup - textil	projekt manažer textilu	levá zasedačka
		13:00 - 14:00	obchod - stp	vedoucí STP:	levá zasedačka
		14:45 - 16:15	informační systém 5.	specialista IS:	školící místnost
po	8.2.2009	8:30 - 10:00	informační systém 6.	specialista IS:	školící místnost
		10:15 - 11:15	cla	celní specialista:	levá zasedačka
			závodní lékař	MUDr. Hutař	
		13:00 - 14:00	kvalita	specialista kvality:	levá zasedačka
		14:00 - 15:00	logistika	vedoucí logistiky:	levá zasedačka
		15:00 - 15:30	účtárna	hlavní účetní:	levá zasedačka
		15:30 - 16:30	ekonomické oddělení	ekonomický ředitel:	jeho kancelář
út	9.2.2009	8:00 - 9:30	informační systém 7.	specialista IS:	školící místnost
		9:30 - 10:30	nákup - závěr	nákupní ředitel:	jeho kancelář
		13:00 -13:45	benefity, zpětná vazba	HR manager:	levá zasedačka

2. část adaptace = TÝDENNÍ PRAXE NA KONKRÉTNÍM ODDĚLENÍ:
p. XY - nákup textil, p. ZŽ - nákup T3, p. XZ - grafické oddělení

Příloha č. 5. – příklad kompetenčního listu pracovníka



Náplň práce platné od:

Základní údaje

Název pracovního místa	
Souhrnný popis a rozsah pracovní činnosti	
Funkční oblast	Typ funkce
Přímý nadřízený	Přímý podřízený
Kontakty (vnitřní / vnější)	

Komentář [LN1]: Management, obchod, finance, personalistika, IT, marketing

Komentář [LN2]:
- Top management
- Management
- Projektový management
- Specialista
- interní TH
- ostatní

Úkoly

Hlavní kompetentce a odpovědnosti

číslo	Co – Jak	Odpovědnost	Měřící kritéria
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Komentář [LN3]: Příklady kategorií kvalitativního či kvantitativního měření pro vyjádření míry výkonu v těchto specifických oblastech odpovědnosti

Kvalifikace

Znalosti

Techniky (Technologie/medologie/odborné znalosti)	Úroveň Z/P/O	Důležitost	Budoucí

Komentář [LN4]: vědomosti klasifikovány ve třech stupních:
- Základní: základní znalost (pracovník je schopen využít znalost s pomocí zkušenějších osob)
- Pokročilý: pokročilá znalost (pracovník je schopen využívat svých znalostí nezávisle)
- Odborný: odborné znalosti (pracovník je schopen učit jiné.)

Komentář [LN5]: zde se určuje důležitost vědomostí pro výkon dané funkce
rozlišujeme:
-vysoká
-střední
-nízká

Zkušenosti

zkušenosti

Zkušenosti v oboru s projekty s řízením	Úroveň N/S/V	Důležitost

Komentář [LN6]: zkušenosti jsou klasifikovány ve třech stupních:
- Základní: pracovník má teoretickou znalost a jen krátkou zkušenost
- Střední: pracovník má vlastní zkušenost – samostatně pracoval v oboru půl až 2 roky
- vysoká: pracovník více let samostatně vykonával danou činnost nebo působil na manažerské úrovni

Komentář [LN7]: zde se určuje důležitost vědomostí pro výkon dané funkce
rozlišujeme:
-vysoká
-střední
-nízká

Vlastnosti / Schopnosti / Dovednosti				
Vlastnosti	*Osobnostní charakteristiky, sociální kompetence apod.*			
		Úroveň	Důležitost	Budoucí

Komentář [LN6]: přítomnost vlastnosti či dovednosti je klasifikována na třech úrovních:
- nízká úroveň (pracovník má dobré předpoklady, ale vlastnost není dostatečně rozvinuta)
- střední úroveň (přijatelná míra, existuje prostor pro rozvoj a zlepšení)
- velmi dobrá úroveň (vlastnost patří mezi silné stránky pracovníka)

Komentář [LN7]: zde se určuje důležitost vědomosti pro výkon dané funkce
rozlišujeme:
-vysoká
-střední
-nízká

Komentář [LN8]: tato oblast je určena pro předpověď významu vědomostí do budoucnosti
rozlišujeme:
-vzrůstající (+)
-stálý (o)
-klesající (-)

Příloha č. 6. – příklad hodnotícího formuláře pracovníka

PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZA ROK	
Jméno a příjmení hodnoceného:	**Úsek /odbor:**
Funkce:	**Oddělení:**

A. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZA ROK .....

HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	HODNOCENÍ				
	1	2	3	4	5
	Nesplňuje požadavky	Částečně splňuje požadavky	Splňuje požadavky	Překračuje požadavky	Výrazně překračuje požadavky
PLNĚNÍ PRACOVNÍCH CÍLŮ A ÚKOLŮ					
Kvantita pracovního výkonu (plnění úkolů v požadovaném množství a stanovených termínech)					
Kvalita pracovního výkonu (chybovost)					
PŘÍSTUP K PLNĚNÍ PRACOVNÍCH CÍLŮ A ÚKOLŮ					
Samostatnost					
Pracovní iniciativa					
Odborná způsobilost a flexibilita					
Týmová spolupráce					
Celkem (součet bodů v tabulce)					

CELKOVÉ HODNOCENÍ	BODY	POPIS
Vynikající výkon	25-30	Pracovník podává vynikající pracovní výkon překračující požadavky na danou pracovní pozici
Výkon bez výhrad	18-24	Pracovník podává standardní výkon splňující plně požadavky na danou pracovní pozici
Výkon s výhradami	13-17	Pracovník podává standardní výkon splňující částečně požadavky na danou pracovní pozici
Nedostatečný výkon	6-12	Pracovník podává výkon, který nesplňuje požadavky na danou pracovní pozici