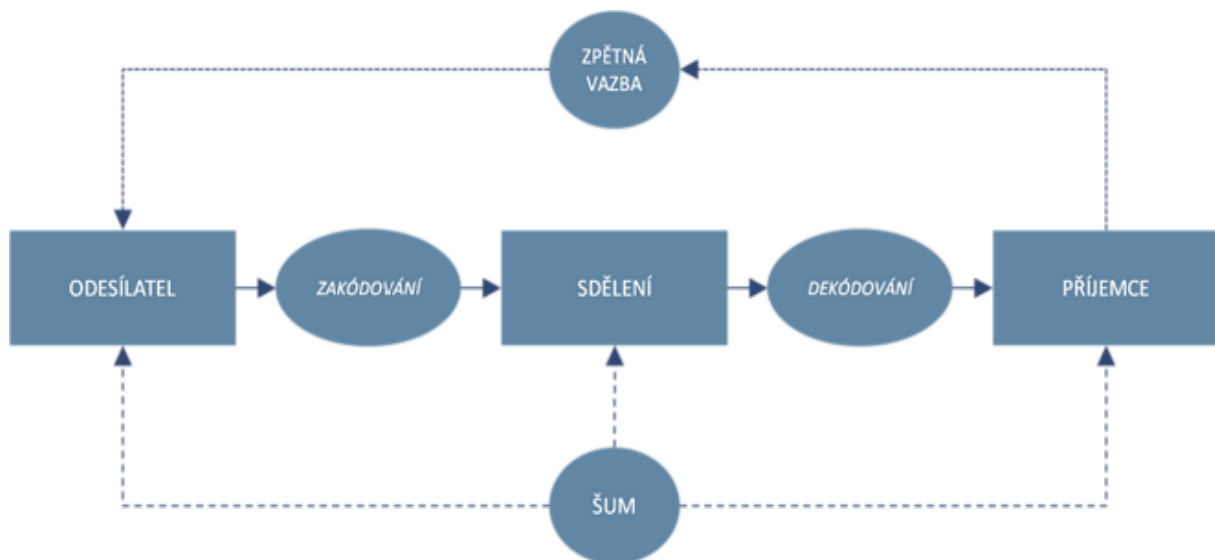


# Komunikace v managementu

**Komunikace** je oboustranný proces. Komunikace zahrnuje poskytování základních informací týkající se organizace a služeb jí nabízených, jakož i ovlivňování klientova vnímání, postojů a chování vzhledem k organizaci a jeho nabídce. Jedná se jak o informativní, tak přesvědčovací proces.

**Komunikační proces** představuje přenos zprávy mezi odesílatelem a příjemcem. K zobrazení a zachycení vzájemných vztahů mezi prvky komunikačního procesu se využívají komunikační modely. Mezi nejznámější modely komunikace patří Laswellův komunikační model.

## Laswellův komunikační proces



Oboustranný komunikační proces umožňuje vytvořit mezi příjemcem a komunikátorem zpětnou vazbu.

Komunikace musí mít komunikátora, tedy původce sdělení, a příjemce. Efektivní komunikace se orientuje na příjemce, nikoliv na média.

Průběh komunikace bývá ovlivněn tzv. **komunikačními šumy** (překlepy asistentky při prepisování rukopisu, poškození manuálu vytržením listů), kterými mohou být:

- nedostatky na straně sdělovatele nebo příjemce sdělení (malá koncentrace, nechuť ke komunikaci, špatné logické souvislosti),
- informací, způsobující zkreslení informací (různý význam stejných slov, nejednoznačná pozice sdělovatele a příjemce).

**Komunikační sdělení** může mít formu:

- **verbální** (diskuse, firemní porada, zprávy zaslané přes email, ICQ, intranet);
- **neverbální** (mimika, gesta v průběhu diskuse, jednotné firemní odívání, firemní design, loga, výrobní značení).

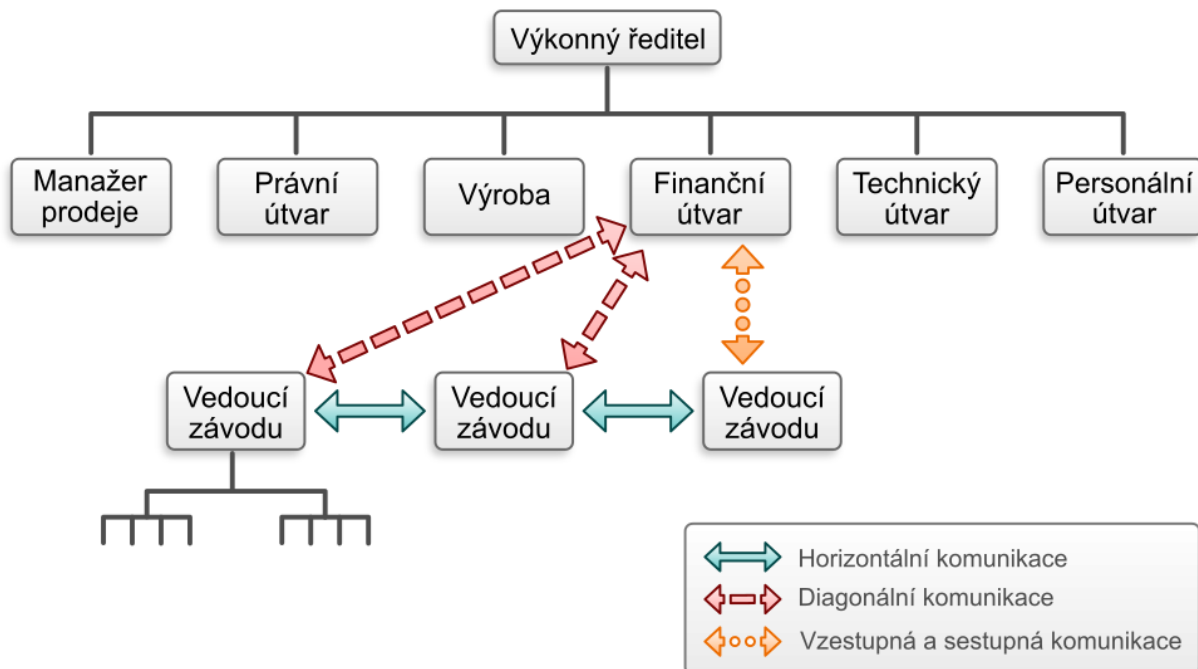
# Vnitřní komunikační systémy

Pro zajištění komunikačních procesů uvnitř firmy jsou důležité především formy komunikace a komunikační kanály.

Mezi nejrozšířenější formy komunikace patří:

- **ústní komunikace** (rozmluva, porada, telefonát),
  - je nejčastější formou komunikace;
  - výhodou je okamžitá zpětná vazba;
- **písemná komunikace** (směrnice, pracovní řád, organizační schéma).
  - větší oficiální váhu sdělení oproti ústnímu;
  - vhodné použití pro důležité úkoly či sdělení, často je uveden termín splnění;
  - výhodou je doklad.

## Směry komunikace v podniku



**Organizační struktura** společnosti by měla poskytovat **prostor pro komunikaci** ve 4 různých směrech:

- **sestupnou** (směrnice o principech nakládání s důvěrnými informacemi a osobními údaji),
- **vzestupnou** (inventarizační zápis spolu s vyjádřením inventarizační komise ke zjištěným rozdílům),
- **horizontální** (komunikace mezi regionálními vedoucími poboček pojišťoven a bankovních domů),
- **diagonální** (počítačový systém komunikace mezi všemi zaměstnanci a jejich nadřízenými - intranet, ICQ).

Tyto 4 směry vytvářejí **rámec** (pravidla) pro **firemní komunikaci**.

## 1/ SESTUPNÁ KOMUNIKACE

- proudí od vyšších manažerů na nižší stupně (podřízené) (pracovní instrukce, popisy práce, oběžníky, manuály – návody k obsluze, odborné firemní publikace).
- v mnoha firmách je sestupná komunikace nepřesná, nejasná, bez pravidel.
- nedostatek informací může vyvolat mezi zaměstnanci firmy negativní jevy, stres apod.
- velké firmy využívají podniková periodika

## 2/ VZESTUPNÁ KOMUNIKACE

- prosperita firem je podmíněna efektivní vzestupnou komunikací
- absence (omezování) informačních toků zdola motivuje zaměstnance k hledání náhradních, spontánních řešení, která mohou vyústit v informační šumy, šíření polopravd apod.

## 3/ HORIZONTÁLNÍ KOMUNIKACE

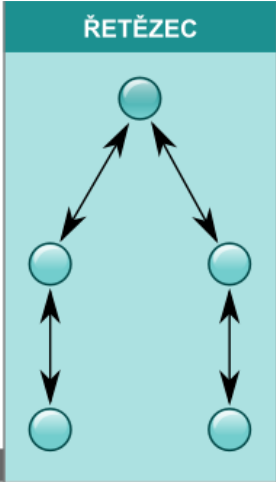
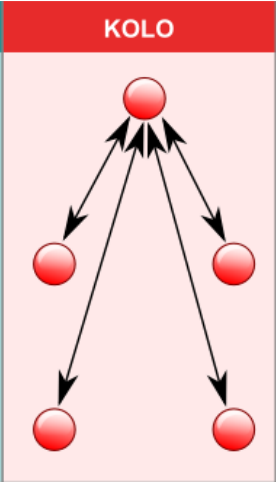
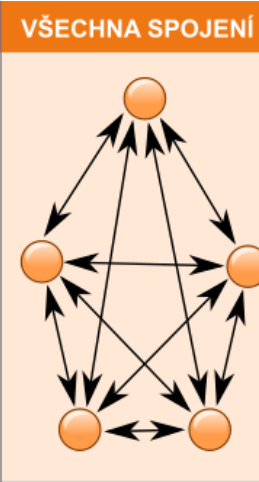
- hlavní zájem firem je orientován na vertikální komunikaci, efektivně fungující firmy potřebují rovněž kanály pro horizontální komunikaci.
- neefektivní horizontální komunikace způsobuje, že jedna oblast (funkce) nemá dostatek pochopení pro jinou činnost (často doprovázenou rivalitou).
- důsledkem tohoto se komplikuje proces rozhodování, plánování i koordinace.

## 4/ DIAGONÁLNÍ KOMUNIKACE

- je nejméně používaným komunikačním kanálem ve firmě, její důležitost se umocňuje v situaci, kdy člen firmy nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů.

Vertikální a horizontální komunikační toky ve firmách mohou být kombinovány do různých podob, nazývaných komunikační sítě.

### Komunikační sítě

	ŘETĚZEC	KOLO	VŠECHNA SPOJENÍ
<b>Kritéria</b> ↓			
rychlost	pozvolná	značná	značná
přesnost	vysoká	vysoká	střední
objevení se lídra	pozvolné	rychlé	žádné
spokojenost členů	umírněná	nízká	vysoká

# Bariéry podnikové komunikace

Nezbytným úvodním krokem k vybudování **efektivní komunikace** je **uvědomění si bariér** ve firemní komunikaci.

## 1. odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

- jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem;
- jedinci s výrazně odlišnými postoji, názory, znalostí a zkušeností nejsou zárukou efektivní komunikace;
- výsledkem je zkreslená komunikace.

*Příklad: Ošetřovatelky vidí problém výkonnosti nemocnice z úhlu svých postojů, názorů, znalostí a lékařského zkušeností. To může vyústit do interpretací, které se budou lišit od interpretací personálu.*

## 2. hodnocení sdělení

- příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace;
- tento postup umožňuje příjemcova zkušenost s předchozí komunikací, nesouhlasem se sdělením apod.

*Příklad: Zaměstnanec může považovat hodnotící pohovor s nadřízeným za "mechanickou záležitost", protože cítí, že nadřízenému jde v této souvislosti více o splnění administrativního úkolu, než o pracovní výkon zaměstnance.*

## 3. selektivní vnímání

- každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem;
- příjemci informace chtějí slyšet pouze ty části, které souhlasí s jejich názorem;
- informace, které jsou v rozporu s názorem, nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou přeformulovány tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy.

*Příklad: Do všech divizí společnosti dojde upozornění, že je nutné zvýšit produktivitu práce. Takové sdělení možná nebude mít žádoucí efekt, protože je v rozporu s realitou příjemců. Zaměstnanci je mohou ignorovat nebo jim být pobavení v souvislosti s informacemi o tom, že produktivita v jejich podniku je nejvyšší v celém odvětví a i v ČR.*

## 4. věrohodnost zdroje

- věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke sdělovateli;
- úroveň věrohodnosti přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

*Příklad: Odboroví předáci, kteří považují manažery za "vykořisťovatele", a manažeři, kteří považují odborové předáky za přirozené nepřátele, nebudou schopni vzájemné a upřímné komunikace.*

## 5. sémantické problémy

- komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů;
- můžeme pouze předat informaci ve formě slov;
- tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci;
- pochopení sdělení je záležitost příjemce a nikoliv slov.

*Příklad: Když vedení podniku oznámí, že pro rozvoj závodu je nezbytné zvýšit rozpočet, má na mysli nezbytnost investic do nového technologického vybavení. Zaměstnanci to mohou chápat pouze jako nárůst mzdových prostředků.*

# Problémy vnitřní komunikace

- častou příčinou firemních problémů je nedostatek jasné, přímé a otevřené komunikace.
- příkladem je sklon vyjadřovat souhlasný názor vůči nadřízeným (z obavy či domnělého taktu) nebo chválit i neuspokojivě udělanou práci podřízených.
- nadměrně vstřícné jednání je téměř vždy chybou.
- základním pravidlem taktu je hovořit o věcech, a nikoli o osobách.

*Sdělit zaměstnanci, že svou práci nedělá dobře, pomůže daleko méně než analyzovat s ním konkrétní nedostatky v jeho činnosti.*

## Nejčastější důvody nekvalitní vnitřní komunikace:

1. **Neschopnost plně delegovat.** Podřízení, kteří nemají dostatek pravomocí k tomu, aby problémy řešili sami, předávají je svým nadřízeným a čekají na jejich rozhodnutí.
2. **Řízení založené na postupech než cílech.** Záplava papírové i elektronické komunikace je důsledkem toho, že zaměstnanci jsou posuzováni podle toho, zda postupují podle direktiv. Výsledkem je bujení vnitřních sdělení a reportů.
3. **Nedostatečné vytížení.** K šíření interních sdělení sahají často zaměstnanci, kteří nejsou vytížení, proto aby přesvědčili ostatní i sebe sama, že věci jsou v pohybu a že již něco důležitého vykonali.

## Manažeři snažící se o zlepšení komunikačního procesu, musí:

- zlepšit kvalitu (případně i kvantitu) svých sdělení - informace, které si přejí předat,
- zlepšit své schopnosti porozumět sdělení třetích osob (podřízení, nadřízení, rovnocenní manažeři).

*Schopnost manažerů a zaměstnanců spolu navzájem otevřeně a efektivně komunikovat patří ke kritickým faktorům úspěchu firmy.*