

15 Komunikace a její formy

Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku. Je manažerskou funkcí, která umožňuje propojení jednotlivých složek řízení každé organizace. Schopnost „domluvit se“ se svými spolupracovníky, podřízenými či nadřízenými je prvním předpokladem pro efektivní práci. Díky pochopení všech principů komunikace manažer lépe rozumí jednání členů svého týmu i nadřízených. Je schopen dosahovat lepších výsledků ve všech činnostech. U komunikace jde o přenos informací. **Opravdová komunikace probíhá tehdy, když druhý člověk pochopí zprávu tak, jak byla míněna.** Současná realita fungování a řízení podniku je spojena s rostoucími požadavky na množství získávaných informací a jejich komunikaci uvnitř i vně podniku. Dalším typickým momentem současného vývoje jsou rostoucí požadavky na rychlost komunikace.

Řízení je bez komunikace nemyslitelné. Komunikaci chápeme jako proces sdělování, výměnu informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému. V každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jako mantinelů vlastní interpersonální komunikace.

Nezbytné je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je tak považována za jeden z pilířů globalizace.

Proces komunikace

- komunikátor = mluvčí (vysílač informací) – osoba, od které komunikace vychází, ten, kdo něco sděluje.
- komunikant = naslouchající (příjímá informací) – osoba, která informace přijímá.
- komuniké = vysílaná zpráva – obsah sdělení (slova, gesta, ...)
- zpětná vazba = reakce naslouchajícího (odraz zprávy) – zpráva o tom, že informace byla přijata, podle reakcí naslouchajícího mluvčí upravuje své informace.
- komunikační kanál = způsob podání informací – rozhovor, dopis, telefon, elektronická pošta, SMS,
- situační kontext = prostředí, ve které komunikace probíhá (známé, neznámé, úřad, věznice, fyzikální vlivy, ostatní lidé, ...).
- komunikací vyvolaný účinek = vliv na psychiku. Při komunikaci není důležité jen to, co sdělujeme, ale i jak to sdělujeme – ovlivněno naším prožíváním, pozicemi a vztahy mezi lidmi.
- komunikační šum - jev, který působí negativně nebo není žádoucí ve vyslaném sdělení. K jevu dochází v průběhu jeho přenosu a přijetí. Za komunikační šum jsou považovány nejrozumnější situace a okolnosti, které se přímo nedotýkají komunikačního procesu. Původní záměr sdělované informace je zkreslen. Šumy na vnitřní (které souvisejí s fyziopsychickými faktory - vady sluchu, nervozita) a vnější (typicky je to jakýkoliv hluk). V přeneseném slova smyslu se komunikační šum používá pro označení překážky, která v procesu komunikace vedla k nedorozumění.

Komunikační systémy

- vnitřní (interní) - fungují a probíhají uvnitř podniku. Jsou rozhodující pro manažerskou komunikaci.
- vnější (externí) - umožňují realizovat propojení podniku s jeho okolím. Systémy se týkají například legislativy a jiných nástrojů. Základem vnější komunikace jsou komunikační média, jejichž prostřednictvím jsou posílána sdělení. Organizace je v určitém směru povinna se svým okolím komunikovat. Musí být ve spojení např:
 - s finančním úřadem a dalšími úřady státní správy,
 - bankovní sférou, pojišťovnou,
 - s dodavateli, zákazníky
 - s veřejností - charakteristickou zvláštností komunikace zaměřené na veřejnost je ta skutečnost, že výsledky nelze očekávat okamžitě, nelze použít snadné a měřitelné ukazatele, které by prokazovaly příznivý posun.

Pro komunikaci je důležitá systematická a soustavnost.

Formy komunikace

- ústní (verbální) komunikace - je nejčastější formou komunikace v podniku. Její výhodou je úspora času a rychlost, nevýhodou neexistence dokladu. Typy ústní komunikace:
 - projev – proti sobě stojí řečník a auditorium, diskuse je možná, ale není pravidlem;
 - porada – skupina pracovníků, tým, řízená diskuse je pravidlem;
 - rozhovor při řešení problému – nadřízený versus podřízený, resp. podřízený pracovní kolektiv;
 - rozhovor při oznámení rozhodnutí – nadřízený versus podřízený, resp. podřízený pracovní kolektiv;
 - pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků – mezi čtyřma očima;

- pohovor za účelem pokárání - mezi čtyřma očima
- písemná komunikace - formou písemné dokumentace jsou předepsány úkoly, dispozice a pokyny určující co a jak má být vykonáno. Jedná se například o nařízení, opatření, příkazy, směrnice, bezpečnostní předpisy. Písemnou formou se vede i zpětná vazba v podobě záznamů, hlášení a evidence o tom, co a jak bylo vykonáno. Nevýhodou písemné komunikace je časová náročnost a chybí okamžitá zpětná vazba. Její výhodou je doklad, má oficiální váhu sdělení.
- elektronická komunikace - založena na vnější internetové či vnitřní intranetové síti. Neustále se rozšiřuje. V obecné rovině platí zásady pro písemnou dokumentaci. Má řadu předností:
 - je rychlá a umožňuje realitně levnou komunikaci i na velké vzdálenosti;
 - umožňuje předávat operativní zprávy i více subjektům najednou;
 - umožňuje předávat a přijímat zprávy a datové soubory v digitální podobě a tak je dále příjemcem zpracovávat;
 - umožňuje vést elektronické diskuse, ať v písemné či také vizuální a zvukové podobě.
- neverbální komunikace - výrazně doplňuje ústní komunikaci. Je uplatňována především pohyby rukou, výrazem obličeje, kontaktem očí, celkovým postojem, rychlostí a rytmem řeči, intenzitou hlasu apod. Je upřímnější než to co pronášíme ústy. Součástí neverbální komunikace:
 - oční kontakt
 - mimika – vyjadřuje různé druhy emocionálních stavů
 - gestika – gestikulace pomocí rukou, ale i pomocí ostatními částmi lidského těla (nohy, hlava, celkové držení, apod.) Rozlišujeme gesta:
 - zdůrazňovací - pomáhají nám zdůraznit či podtrhnout to, co chceme vyjádřit
 - tranzitivní - přecházíme od jedné části řeči k druhé
 - popisná - pohyby rukou kreslí ve vzduchu obrázky
 - umisťující - obrací zájem posluchačů k nějakému místu, předmětu nebo osobě
 - speciální - gesta nebo mimiky a jejich zvláštní užívání, které jsou pro danou osobu typická
 - postoj, pohyb a ovládání prostoru
 - proxemika (meziosobní vzdálenost – udržování odstupu)
 - haptika (dotečky) – profesionální podání ruky
 - kongruence (napodobování) – každý z nás má při komunikaci nejraději toho, kdo se mu nejvíce podobá
 - image
 - vůně
 - úsměv – specifická mimika (odděleně je uváděn proto, že je to jediná součást neverbální komunikace, kterou můžeme vnímat i při telefonické komunikaci.)

Ve světě konkurence se může schopnost nonverbální komunikace ukázat jako klíč k dosažení vytčeného společenského a profesionálního cíle.

Typy komunikace:

- formální komunikace - probíhá v úředním styku a vyplývá především z organizační struktury podniku. Probíhá různými směry: horizontálním, vertikálním, diagonálním, kruhovým. Ve formální komunikační síti jsou pouze jedinci oprávněni vydávat příkazy, pokyny. Pravidla formální části interní komunikace musí být jasně formulována v interních předpisech organizace. Měl by je znát každý pracovník. Efektivní komunikační síť je velmi důležitá pro zajištění a upevnění konkurenceschopnosti firmy. Obvykle se manažeři snaží o přímou komunikaci s ostatními útvary, které mají potřebné informace. Přímé spojení je však příliš náročné na prostředky i čas, vyžaduje řadu osobních kontaktů a vysokou manažerovu pozornost.
- neformální komunikace - základ společenského styku. Skládá se z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace. Mohou se zde šířit podložené zprávy, osobní interpretace, ale i všechny druhy zkreslených informací.

Komunikační kanály

- vertikální - procesy probíhají shora dolů a zdola nahoru. Shora dolů mají zpravidla formu příkazů, dispozic, doporučení, rad, poučení, organizačních nebo technických norem, pracovních příruček, výročních zprávek, apod. Zdola nahoru umožňují tok a výměnu informací, názorů, iniciativních návrhů od výkonných členů organizace přes řídicí pracovníky k vedení organizace.
- horizontální - realizuje koordinační kontakty a spolupráci mezi útvary. Probíhá nejčastěji formou pohovorů, porad, konferencí, pohybu dokladů...
- diagonální – probíhá mezi místy rozhodování na různých úrovních organizační struktury
- prostorově neuspořádaná komunikace – bez formálních pravidel, vedená všemi směry.

- masová - provádí se prostřednictvím tisku, rozhlasu, televize, internetu. Masová komunikace přenáší informace k rozsáhlejšímu, relativně různorodému a rozptýlenému publiku a tento typ komunikace je reprezentován celou oblastí médií.

Obecné zásady úspěšné komunikace

Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat = přijít s tématem, které partnera zajímá. Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Role sdělovacího a příjemce se musí střídát. Hovoříme o umění

- sdělovat – učíme se to od narození
- naslouchat - aktivní přístup příjemce, který nejen slyší, ale slyšené vnímá a snaží se je analyzovat.

Komunikační krédo (Joseph Pulitzer)

- předlož jim to tak krátce, aby to četli
- jasně tak, aby to ocenili
- barvitě tak, aby si to zapamatovali
- a především přesně tak, aby se tím mohli řídit

Efektivní manažerská komunikace

Efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě: týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu. Manažer stráví komunikací více než 75% svého času. Mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců je těsný vztah. Komunikace je považována za kritickou část řídicích znalostí. Manažer musí komunikovat s někým a ne k někomu!

Elektronická obchodní komunikace

- B2C – business-to-consumer (obchodník k zákazníkovi) – nejrozšířenější forma internetového podnikání. Jedná se o přímý prodej a podporu zákazníkovi. Tato forma se dělí na tři části
 - internetové zprostředkování prodeje, prodej a pronájem softwaru, publikování
 - přidávání interaktivních formulářů k poskytnutí zpětné vazby. Zpětnou vazbou je myšleno oznámení např. po objednání zboží, objednávka newsletteru nebo ankety, knihy návštěv, diskuse – které umožňují zlepšení komunikace se zákazníkem. Tyto informace pak slouží hlavně poskytovateli elektronických služeb.
 - prodej zboží elektronickou formou, čili klasické e-shopy s možností elektronické platby.
- B2B – business-to-business (obchodník k obchodníkovi,) - obchodní vztah týkající se dvou společností, které spolu obchodují. Tyto vztahy fungují většinou jako elektronické výměny dat, například faktury, objednávky, elektronické platby. Výhodou takového systému jsou nižší náklady, automatizace a rychlost. K aktivnímu využívání B2B vztahů jsou vytvářena různá internetová tržiště, softwarové aplikace pro e-commerce, propojení jako komunikační a distribuční sítě.
- B2G – business-to-government (obchodník ke správě) - kanál, který slouží ke komunikaci obchodníků s úřady a orgány státní správy. V současnosti jsou u nás využívány elektronické podatelny s možností podání daňového přiznání elektronicky, datové schránky. Systém je založen za účelem zrychlení a zjednodušení komunikace mezi firmami a úřady.
- B2E – business-to-employee (obchodník k zaměstnanci) - platforma zaměřená na komunikaci obchodníka se zaměstnanci, ale i pro komunikaci zaměstnanců mezi sebou. K takové komunikaci je využíván nejčastěji intranet. Je také možné nabízet produkty nebo služby firmy přímo zaměstnancům, e-vzdělávání, firemní strategie, plánování a další.
- C2B - customer to business (zákazník k obchodníkovi) - zákazník sám oslovuje obchodníka s cílem zlepšení si podmínek na trhu.
- B2A - business to administration - obchodní a komunikační vztahy s veřejnými institucemi (týká nižších instancí správy (okresní, regionální).
- B2R - business to reseller - obchodní a komunikační vztahy mezi podnikem a obchodními zástupci.
- C2C je - customer to customer - označuje vzájemnou komunikaci a obchodní vztah mezi dvěma nepodnikajícími zákazníky obvykle bez účasti obchodníka. Tento vztah známe například z různých bazarů, burz, inzertních serverů a podobně.
- G2B - government to business - označuje obchodní vztahy a komunikaci mezi správou a obchodníkem. V G2B se jedná například o zadávání veřejných zakázek (stavby dálnic), dotace a další.
- E-commerce je v dnešní elektronické době zkrátka nezbytnou nutností. Šetříme čas a náklady nejen sobě – firmám, ale také konečným uživatelům. Dnes už si málokdo umí představit, že by neměl možnost objednat zboží přes e-shopy – v klidu a pohodlí domova, prohlížet si webové katalogy - protože ty mají zejména tu výhodu, že je není nutno skladovat.