

## **23. KOMUNIKACE, MEZILIDSKÉ VZTAHY**

### **KOMUNIKACE**

- základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku
- probíhá pouze tehdy, pokud druhý člověk zprávu pochopí tak, jak byla míněna
- součástí je i zpětná vazba

SDĚLOVATEL → SDĚLENÍ → MÉDIUM → PŘÍJEMCE

/ \_\_\_\_\_ /

zpětná vazba

### **Průběh komunikace může být ovlivněn komunikačními šumy:**

- nedostatky na straně udělovatele nebo příjemce sdělení

### **SDĚLOVATEL:**

- neurovnání myšlenek před sdělením
- nepřesné vyjadřování
- rozsáhlé prezentování informací
- zařazení řady myšlenek, které vzájemně nesouvisejí

### **PŘÍJEMCE:**

- neostatečné soustředění při příjmu sdělení
- soustředění se na detail, místo na podstatu
- soustředění se na odpověď po počátečních informacích místo vyslechnutí sdělení do konce
  
- Poruchy při přenosu informací

### **- Z hlediska fungování komunikačních procesů členíme komunikaci na:**

VNITŘNÍ = komunikace uvnitř podniku

VNĚJŠÍ = komunikace podniku s jeho okolím

## **Vnitřní komunikační systémy**

- předpokladem dobré komunikace je srozumitelné sdělení a umění dobře vnímat přijímané sdělení

- pro zajištění komunikace uvnitř podniku jsou důležité tyto formy komunikace:

### **1. ÚSTNÍ** - je nutné si ujasnit:

- čeho chceme sdělením dosáhnout

- jak dobře známe příjemce

- složitost sdělení

- závažnost reakce, kterou od sdělení očekáváme

- případné důsledky selhání komunikace

- s ústní komunikací souvisí pojem neverbální komunikace - pohyb rukou, výraz obličeje, celkový postoj, způsob a rychlost řeči...)

### **2. PÍSEMNÁ KOMUNIKACE**

- písemný text musí být srozumitelný:

- smysl zprávy

- stručný

- přehledný

- obsahově přesný

- všude tam, kde jde o opakované sdělení, záznam či evidenci je vhodné použít standardizovaných formulářů

V ostatních případech je nutné respektovat příjemce - jeho informovanost o daném problému, fyzické a intelektuální schopnosti

### **DRUHY KOMUNIKACE:**

Komunikační kanály mohou být **formální** nebo **neformální**

#### **Formální kanály probíhají směry:**

1, Komunikace směrem dolů

- zajištění prostřednictvím porad, směrnic, příkazů...

2, Komunikace směrem nahoru

- zpětná vazba pro komunikaci směrem dolů

- současně je to zdroj informací o výkonech, problémech

### 3, Horizontální

- mezi jednotlivými útvary podniku na stejné řídicí úrovni

- napomáhá koordinaci činnosti v rámci jednoho útvaru nebo mezi různými útvary

### 4, Diagonální

- probíhá mezi místy rozhodování na různých úrovních organizační struktury

### **Neformální:**

- různé formy sdělení vycházejí z náhodných osobních kontaktů

### **Vnější komunikační systémy:**

- uskutečňují se prostřednictvím komunikace: poštovní, telekomunikační, rozhlasové, televizní...

### **NEDOSTATKY V KOMUNIKACI**

- komunikační problémy

### **Typické nedostatky v komunikaci:**

- vedoucí pracovníci příliš „filtrují“ informace, takže podřízení pracovníci dostávají málo informací od podnikového vedení o cílech, přijatých plánech, záměrech a situacích v podniku
- nedostatečně funguje tzn. Horizontální komunikace, tj. informační vztahy mezi útvary na stejné úrovni řízení (např. mezi marketingem a technickým rozvojem, výrobou, ekonomikou)
- není dán dostatečný prostor pro komunikaci „zdola“, tzn. pro podměty a návrhy, které přicházejí od podřízených

### **Pravidla:**

- 1, Při zadávání instrukcí buďte rozhodní, pokyny zadávejte přímo, při vyžadování úkolů buďte důslední
- 2, Podporujte otevřenou komunikaci - zdroj zpětné vazby, kolektivního rozumu, buďte přístupní i ke stížnostem a problémům
- 3, Ve vztahu k podřízeným dbejte na jejich informovanost
- 4, Odstraňte z pracoviště strach a nejistoty

5, Respektujte názor partnera, neříkejte přímo, že nemá pravdu, na nedostatky upozorňujte přímo

6, Jednejte přátelsky, nechte hovořit více svého partnera , projeďte sympatie k jeho názorům, k nesouhlasu směřujte otázkami

7, Povzbuzujte každé zlepšení