



Komunikace a organizační kultura

Ladislava Kuchynková

Obsah



- **Charakteristika komunikace**
- **Model komunikace**
- **Druhy komunikace**
- **Účinnost komunikace**
- **Prezentační schopnosti**
- **Neverbální komunikace**
- **Bariéry komunikace**
- **Organizační kultura**
- **Prvky org. kultury**
- **Dimenze org. kultury**
- **Typologie org. kultur**

Komunikace

➤ **Přenos (výměna) informací mezi lidmi pomocí sdílených symbolů**



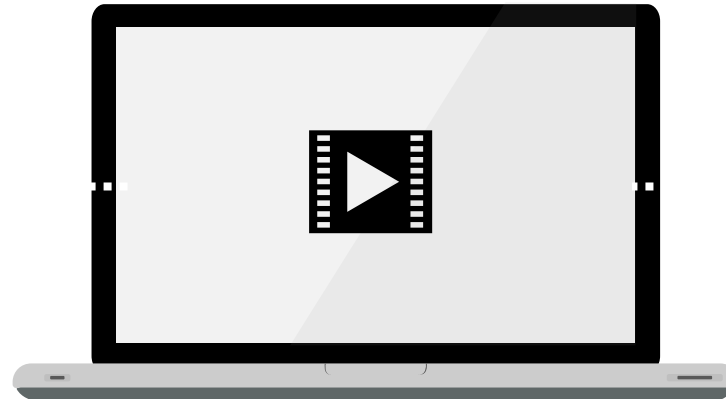
➤ **Základní složka pracovního výkonu a efektivity organizace**



➤ **Proces vzájemného ovlivňování a působení**

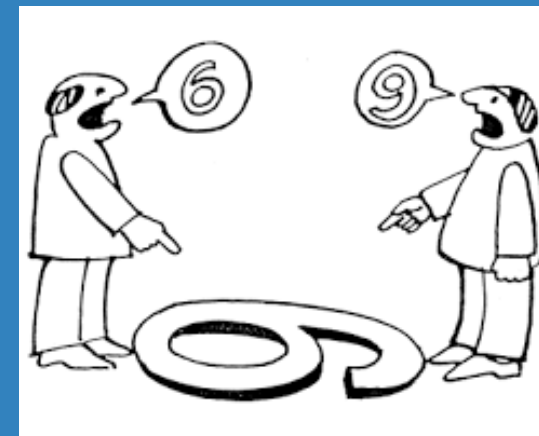
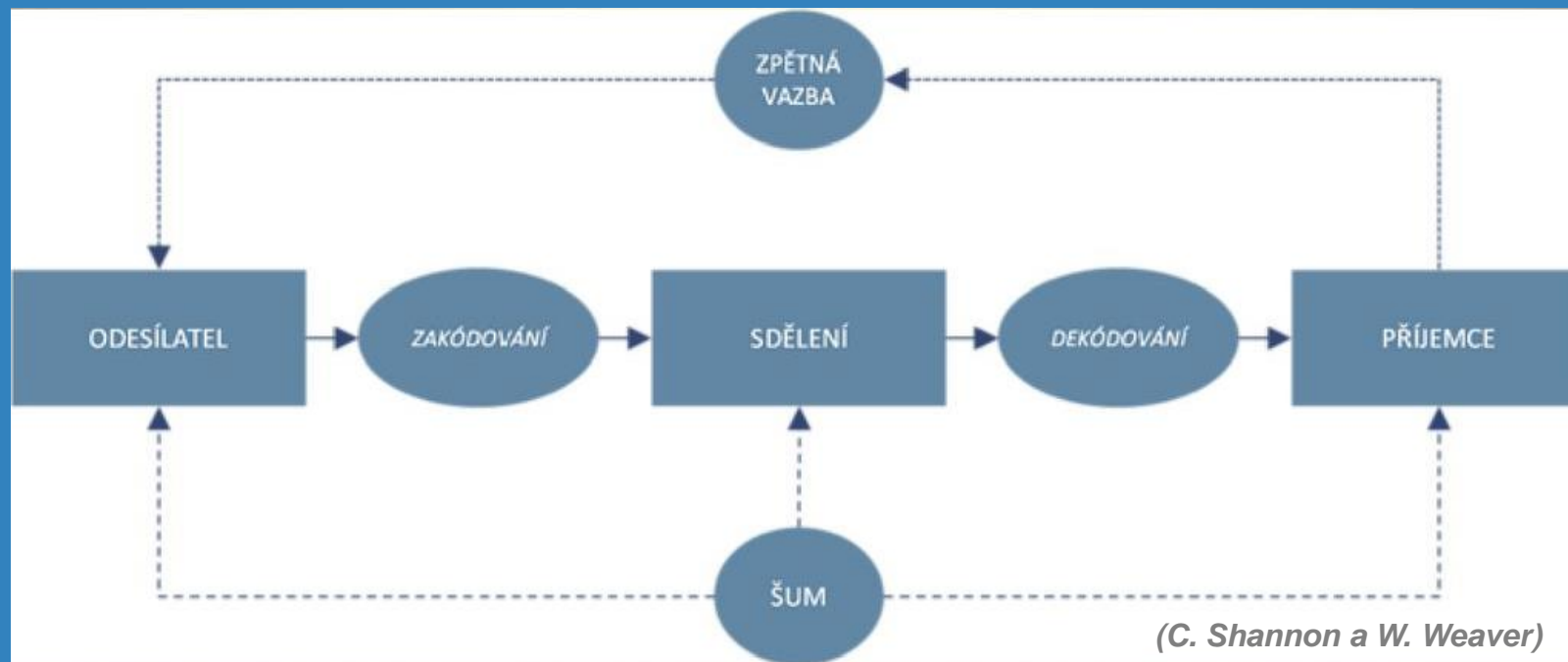


➤ **Nejdůležitější forma sociálního styku spočívající ve vysílání a přijímání signálů či poselství**



➤ **Dynamický proces, který je závislý na řadě podmínek a vlivů**

Model komunikace



Odesílatel zahájí přenos informace příjemci ➡ význam zakóduje pomocí symbolů (např. slova) ➡ informaci odešle prostřednictvím kanálu (např. e-mail) ➡ příjemce zprávu dekóduje (např. přečte) ➡ příjemce interpretuje význam a ideálně poskytne zpětnou vazbu odesílateli (např. odpoví na e-mail)

Proces komunikace bývá zatížen šumem (hluk, nesoustředěnost, únava, stres atd.)

K chybám dochází ve všech fázích komunikace, např.:

- Při kódování je možná chybná práce s daty
- Při přenosu je zpráva ztracena v množství jiných
- Při dekódování příjemce zprávě nevěnuje dostatek pozornosti
- Při interpretaci dochází k chybnému pochopení, vliv subjektivity

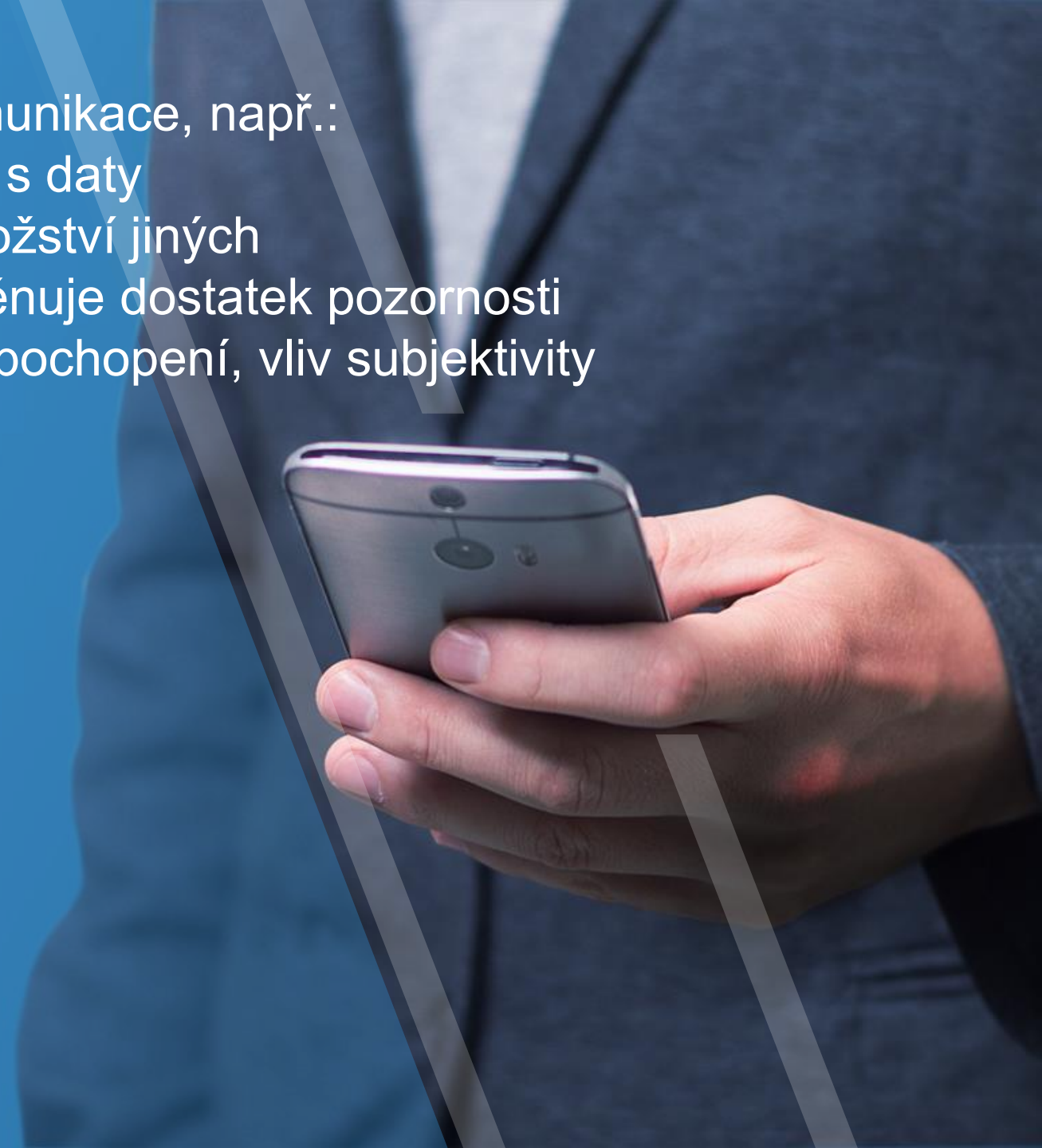
Problémy narůstají v případě komunikace mezi lidmi z různých kultur

Jednosměrná komunikace

- Je rychlejší a jednodušší
- Informace proudí jedním směrem
- Odesílatel odpověď neočekává

Obousměrná komunikace

- Je obtížnější a časově náročnější
- Je účinnější, přesnější, umožňuje lepší vzájemné pochopení



Směry komunikace v organizacích

Sestupná komunikace

- tzv. shora dolů
- Pracovní instrukce, oběžníky, manuály, informace o cílech aj.
- Často neadekvátní a nedostatečná

Vzestupná komunikace

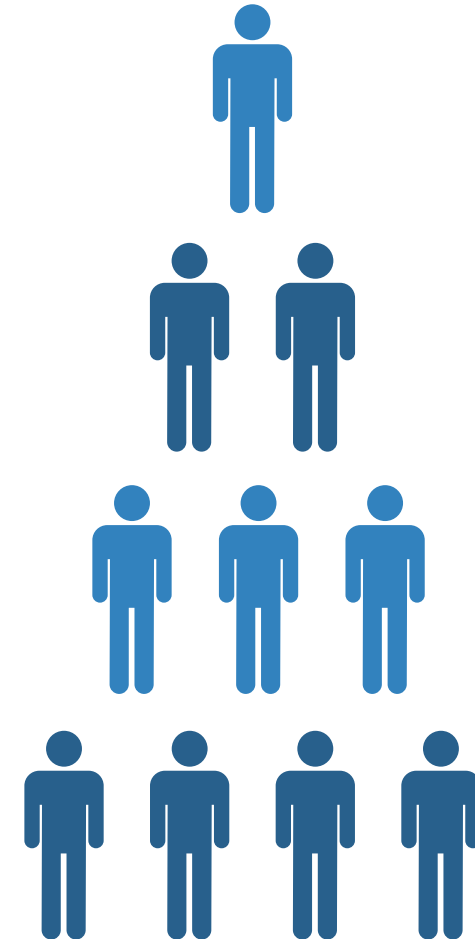
- Bývá problém zajistit ve větších organizacích
- Předpoklad racionálního rozhodování
- Schránky pro návrhy a připomínky, skupinové porady aj.

Horizontální komunikace

- Komunikace pracovníků na stejné hierarchické úrovni
- Možnost koordinace činnosti a řešení problémů mezi útvary

Diagonální komunikace

- Napříč mezi různými útvary a jejich úrovněmi
- Méně využívaná, avšak přínosná vzhledem k možné úspoře času a práce



Druhy komunikace

ÚSTNÍ

- Osobní diskuze
- Telefonní hovory
- Formální schůzky
- Prezentace a projevy



- + Okamžitá zpětná vazba
- + Možnost klást a zodpovídat dotazy
- + Přesvědčivější způsob komunikace
- Riziko spontánních či neuvážených reakcí
- Neexistence trvalého záznamu

- + Zprávu lze opakovaně revidovat
- + Trvalý záznam, který lze uložit
- + Příjemce má více času na reakci
- Odesílatel nemá kontrolu, kde, kdy a zda byla zpráva čtena
- Odesílatel nedostane okamžitou zpětnou vazbu



PÍSEMNÁ

- E-maily
- Poznámky
- Dopisy
- Soubory v PC

ELEKTRONICKÁ

- Telekonference
- Sociální sítě aj.



- + Možnost sdílení značného množství informací
- + Rychlost, efektivita a nižší náklady při předávání rutinních zpráv mnoha příjemcům v různých částech světa
- Riziko zahlcení informacemi
- Omezení při řešení složitějších problémů

Účinnost ústní komunikace



- Významnost sdělení
- Aktuálnost a zajímavost
- Hlasitost sdělení (intenzita a barva hlasu)
- Osobnost mluvčího (vztah k posluchači, profesionalita, atraktivnost aj.)
- Způsob prezentace sdělení (neverbální projev, využití moderních technologií aj.)
- Očekávání posluchače
- Psychická pohoda a aktivita
- Schopnost a ochota **aktivně naslouchat** v průběhu komunikace

KDO, KOMU, KDY, KDE, CO a JAK říká...
má vliv na **zapamatování**

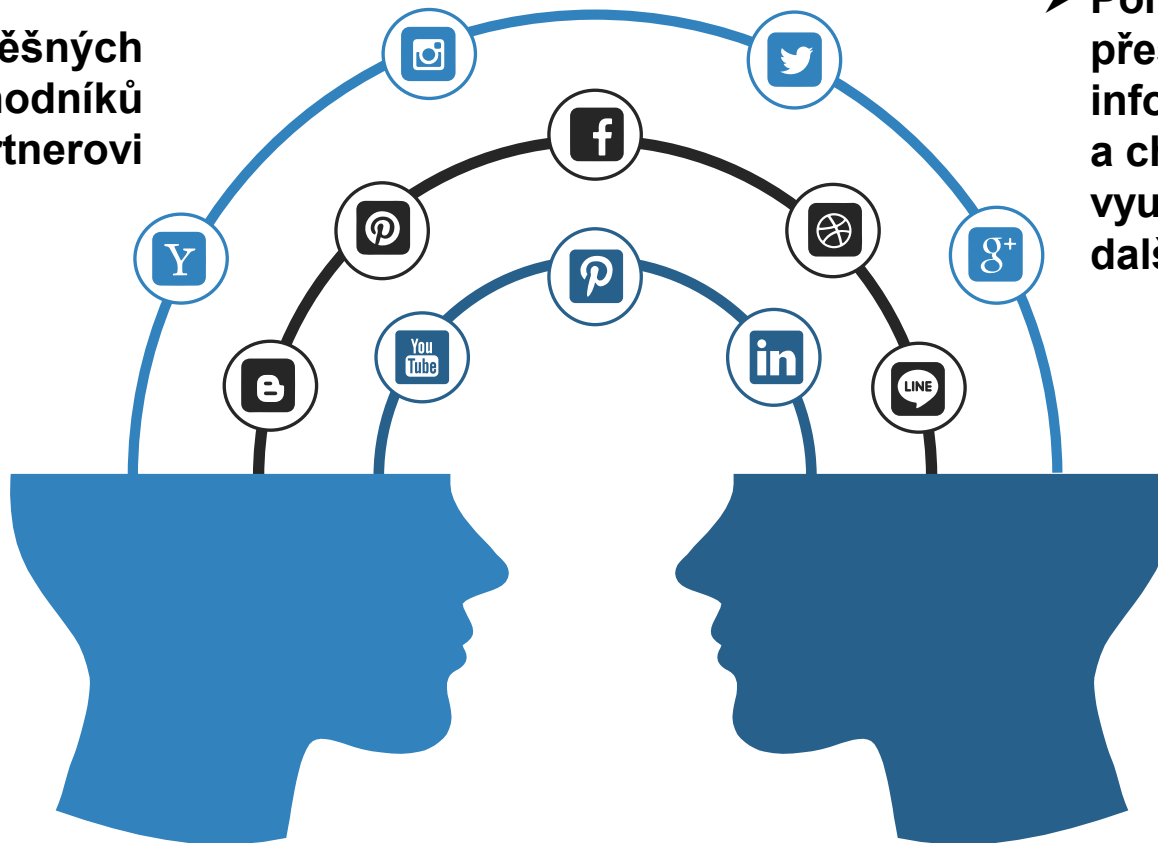
Aktivní naslouchání

CO TO JE

- Strategická dovednost úspěšných manažerů i obchodníků
- Projev respektu vůči partnerovi

CO JE CÍLEM

- Získat maximum informací a pochopit sdělené ve všech souvislostech



VYUŽITÍ

- Pomáhá řešit problémy, zvýšit přesnost chápání sdělených informací, snížit četnost omylů a chyb, ovládat vlastní emoce, využít čas pro promyšlení dalších kroků atd.

MOTO

„Kdo chce přesvědčit, musí umět naslouchat...“

Prezentační schopnosti

- **Schopnost efektivní komunikace a umění přesvědčit ostatní = důležitý předpoklad pro manažerskou práci**
- **Je třeba působit důvěryhodně při prezentování návrhů, úkolů a cílů v rámci porad, školení, přednášek, prodejních prezentací apod.**
- **Nutnost mít neustále na paměti hlavní sdělení (cíl) prezentace**
- **Je třeba sdělit význam uváděných informací a odpovědět na dotazy přítomných**
- **Účinnost prezentace je závislá na míře pečlivosti přípravy**



Bariéry komunikace (zdroje šumů)

- **Časové omezení** (spěch)
- **Neporozumění** (jiný úhel pohledu, odlišné znalosti či zkušenosti)
- **Předsudky, stereotypy** (neměnný názor)
- **Nedostatek pozornosti** (nezájem)
- **Odlišný způsob vyjadřování** (slang)
- **Verbální a stylistická pochybení**
- **Filtrování** (zadržování, ignorování či zkreslování informací)
- **Nadměrné zahlcení informacemi**
- **Volba nevhodného kom. média**
- **Konflikty mezi aktéry komunikace**
- **Fyziologické vlivy** (únava, nemoc)
- **Nevhodné prostředí** (hluk, jiné osoby)
- **Manipulování, poučování, vyhrožování, moralizování, zesměšňování aj.**
- **Kulturní diverzita**



Jak zlepšit komunikaci?

- **Prověřovat** (kontrola pochopení sdělení)
- **Regulovat informační toky** (kvalita i množství informací)
- **Využívat efektivní zpětné vazby**
- **Být empatický** (schopnost vcítit se)
- **Zjednodušovat jazyk**
- **Efektivně naslouchat** (naslouchat s porozuměním a chápat)
- **Využívat „šušandy“ = neoficiálního komunikačního kanálu v organizaci** (poskytnutí přesných informací pro rychlý přenos informací)





Organizační kultura

Co je kultura organizace



... sdílené ideologie,
hodnoty, normy,
přesvědčení,
očekávání, postoje

... specifický systém společných
hodnot a přesvědčení členů
organizace, který ovlivňuje jejich
typické vzorce chování

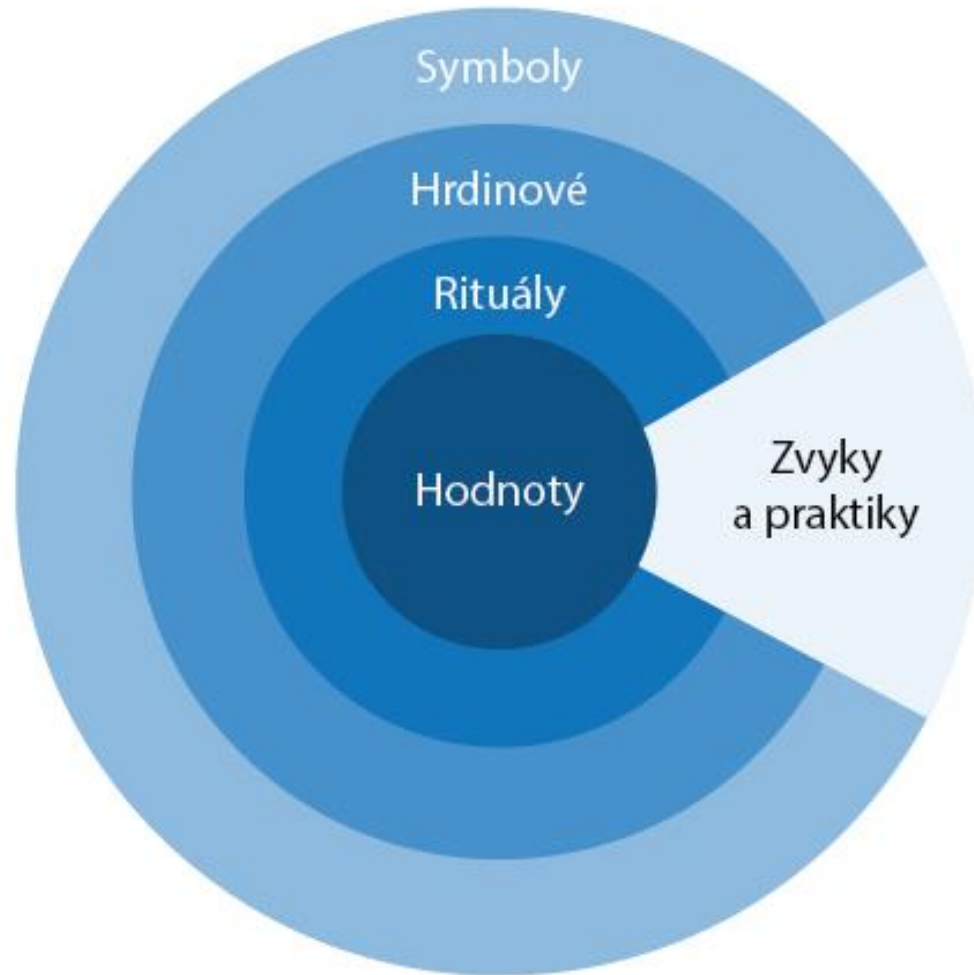
... relativně stabilní
názory a principy,
které utvářejí tzv.
osobitost organizace

Silná organizační kultura

- Klíčové hodnoty jsou silně prosazovány a jasně deklarovány
 - Hodnoty jsou výrazně akceptovány a obecně sdíleny členy organizace
 - Vliv velikosti organizace, doby existence, míry fluktuace zaměstnanců...
-
- Zásadní vliv mívá osobnost zakladatele (původ kultury)
 - Pozitivně ovlivňuje výkonnost organizace
 - Zdroj konkurenční výhody



Prvky organizační kultury



(Geert Hofstede)

Prvky organizační kultury

SYMBOLY

Logo, firemní žargon, materiální vybavení, péče o zaměstnance, dress code aj.



HRDINOVÉ

Skutečné osoby (zakladatel, významné osobnosti) nebo fiktivní postavy (spíše v uměleckém prostředí)



RITUÁLY

Pravidelně se opakující aktivity pracovní (porady) nebo volnočasové (sportovní turnaje, advent...)

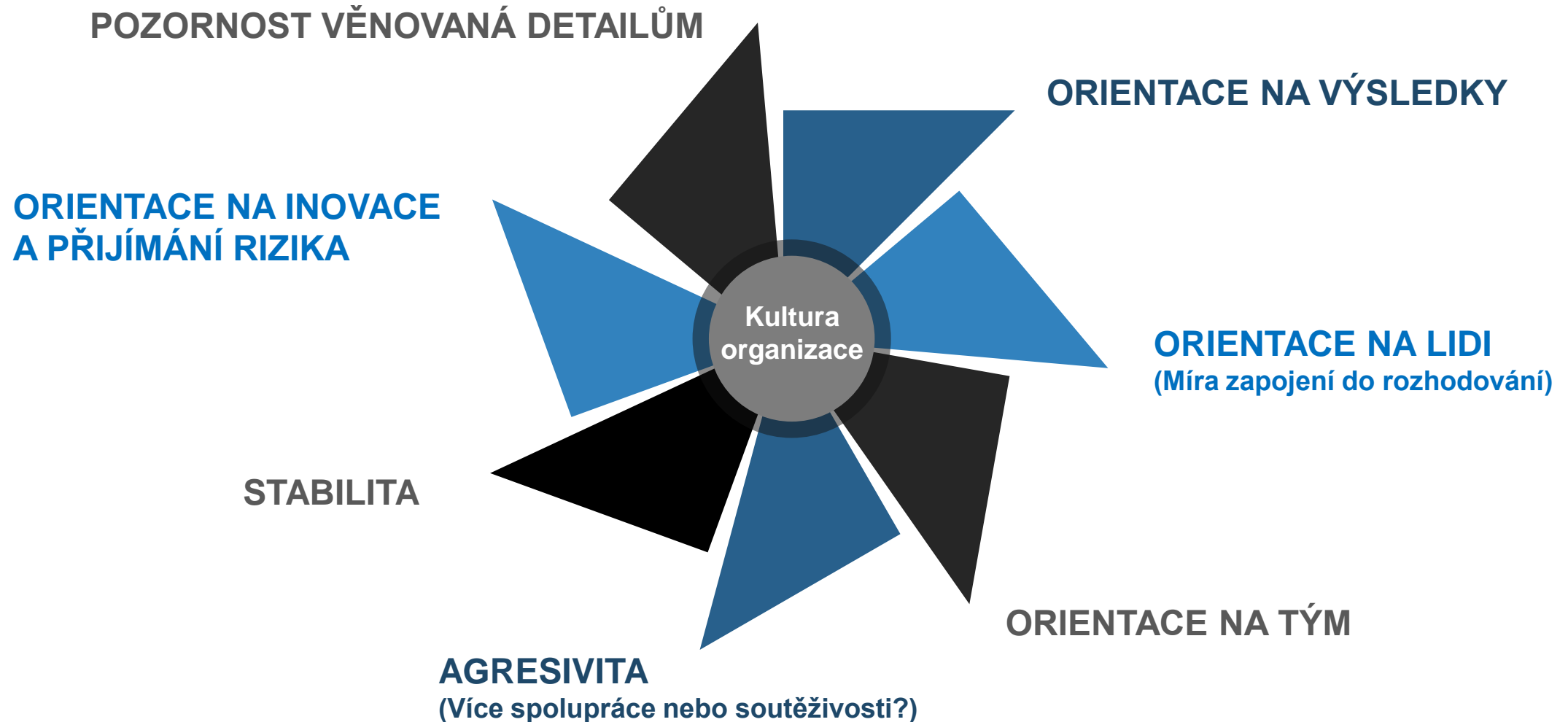


HODNOTY

Skutečnosti, které jsou považovány za významné a důležité, nepsaná pravidla a zásady chování



Dimenze organizační kultury



Diagnostika organizační kultury

Competing Values Framework
Cameron & Quinn (1999)

Flexibility



PŘÁTELSKÁ KLANOVÁ
= vysoká míra vnitřní svobody, založená na spolupráci a rozvoji lidí

HIERARCHICKÁ = nízká míra svobody a malá otevřenost, direktivní řízení, zaměřená na procesy a řád, stabilitu

DYNAMICKÁ = zaměřená na inovace a zákazníky společnosti, rozhodování je rychlé, nebojí se rizika

TRŽNÍ = zaměřená na zákazníky, typická tlakem na výkon zaměstnanců a dosahování (prodejních) cílů, soutěživost



Děkuji za pozornost



Použité zdroje

Bateman, T. S., Snell, A. S. & Konopaske, R. (2017) *MANAGEMENT: LEADING & COLLABORATING IN A COMPETITIVE WORLD*. Published by McGraw-Hill Education, New York, 12th edition. ISBN 978-1-259-54694-5

Donnelly, J. H., Gibson J.L. & Ivancevich, J.M. (1997). *MANAGEMENT*. Praha: Grada, 1. vyd. (dotisk 2000, 2002, 2004, 2007, 2008). ISBN 80-7169-422-3

Robbins, S. P. & Coulter M. K. (2021) *MANAGEMENT*. Harlow: Pearson, 15th Global edition. ISBN 978-1-292-34088-3