

7. Firemní kultura a komunikace

Firemní kultura a její význam

- zahrnuje: jak firma a její pracovníci **působí navenek**, jaké jsou **vztahy mezi zaměstnanci**, jaké panuje **ve firmě klima**, co se považuje za **klady** a co za **zápory**, jaké **hodnoty sdílí** většina pracovníků = **prostředí práce, kolektiv** – *vzájemné vazby manažera a jím vedeného kolektivu, jaké hodnoty a cíle sdílejí, jaká pravidla chování přijímají, zda a do jaké míry souzní jejich názory na další práci*
- organizace jsou součástí sociálně-ekonomické struktury společnosti – v podnikatelském chování je nezbytné **dodržovat určitá formální i neformální pravidla a normy chování** = kultura spoluvytváří **image organizace** a je součástí **hodnocení kvality její činnosti**
- firemní kulturu vytvářejí **sdílené názory a uznávaná pravidla chování a z toho vyplývající vztahy v podnikové rodině** (*stejně jako v běžné rodině mohou být vztahy dobré (zdravé), proměnné, převážně dobré či špatné apod.; ovšem jsou určité rysy, které převažují*)
- profesor **Edgar H. Schein** zdůrazňuje **společenské hodnotové zázemí kultury firmy** – tvoří ji: **typické znaky projevu firmy** (*její objekty, symboly a další výrazné charakteristiky, které zachytí oko cizího návštěvníka – budova sídla, logo, oblékání zaměstnanců*)
sdílené hodnoty (*tradice, poslání, dlouhodobé cíle*)
nepsané, obecně přijímané předpoklady chování uvnitř organizace i mimo ni (*normy jednání se zaměstnanci, zákazníky*)
- tzv. **"3C"** = **tři komponenty, které mohou manažeři využít pro tvorbu dobré a pozitivně působící podnikové kultury** (autorem američtí poradci Craig R. Hickman a Michael A. Silva):
sounáležitost ("commitment") zaměstnanců s podnikatelskou filozofií firmy, jejím posláním a základní soustavou cílů
schopnost ("competence") dosáhnout určité pozice, výsledků, kvality činnosti, prestiže a z toho vyplývajících materiálních i morálních výhod
konzistence ("consistency") při dodržování obou předcházejících komponent = vytvoření atraktivního prostředí pro práci kvalitních a loajálních zaměstnanců

Úrovně organizační kultury

- **zvyky a rituály** = v organizaci udržované a předávané **ustálené vzorce chování** – **napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí** (*oslavy narozenin, vánoční večeře*), rituály mají navíc symbolickou hodnotu (*zdrcení při ranním příchodu do práce, hlasování na poradě, měsíční referování prodejců o situaci v regionu*)
- **příběhy** = **události, jež se odehrály v minulosti** – *historiky* (příbarvené příběhy), *mýty* (smyšlené)
- **hrdinové** = **zosobnění základních hodnot** pro pracovníky (dokládají **dosazitelnost úspěchu**, poskytují **modelové chování, motivují** zaměstnance, **nastolují vysoké standardy výkonu**) – někteří se rodí (*Henry Ford, Tomáš Baťa*), jiní jsou hrdiny situačními, hrdiny roku či dne (*vyhodnocování prodejce měsíce za účelem podnitit snahu prodejního personálu*) = **model ideálního chování**
- **symboly** = *různé zkratky, firemní slang, způsob oblékání, logo firmy*
- **klíčové hodnoty** = obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne, čemu je přikládán význam = **co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo ni mělo dělat, protože to považují za správné a důležité** (*být nejlepší, porazit konkurenci, chovat se zodpovědně k životnímu prostředí, spokojenost zákazníka*)

Identita a image organizace

- organizační kultura dává organizaci **identitu** = **jaká organizace je nebo chce být** (vzájemné působení firemního designu, firemní komunikace, kultury a produktu) – **logo** (*Nike – křídlo řecké bohyně Niké, první obchodní značka bez slovního názvu, jednoduché a snadno zapamatovatelné*), **slogan** (*Gillette: Pro muže to nejlepší*)
- **image** = **veřejný obraz organizace** – jak se jeví z vnějšku, **jak vnímá organizaci veřejnost**, a to

vnější (zákazníci, dodavatelé, investoři) i vnitřní (zaměstnanci); spojeno s prestiží, známostí, kvalitou, tradicí – dlouho se buduje, rychle se ztrácí

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. připravuje investici do ekologie a modernizace výroby. Za účelem zlepšení vztahů s obyvateli nejméně znečištěného regionu v Česku, k jehož znečištění nejvíce přispívá, si najala profesionální komunikační agenturu. Jejím úkolem bude pracovat na budování image ArcelorMittal jako důvěryhodné, transparentní a zodpovědné firmy.

Komunikační proces

- **pět základních článků:**
 1. **sdělovatel** – vysílá **informaci** prostřednictvím komunikačního kanálu = vhodná **formulace sdělení** a **výběr vhodného prostředku** pro jeho předání příjemci (*ředitel vzdělávacího centra*)
 2. **sdělení** (*žádá zajistit částečné financování nového projektu na zvýšení PC gramotnosti z fondů EU*) = **to, o čem je řeč** – **verbální** (diskuse, porada, zprávy přes email, ICQ, intranet) nebo **neverbální** (mimika, gesta, jednotné firemní odívání, design, logo)
 3. **médium** – je nositelem sdělení = **informační kanály** = z očí do očí, telefon, schůze, počítačové sítě, oběžníky, prohlášení, schémata výrobních postupů, prognózy prodeje, video (*písemný rozbor, detaily obsažené ve zpracované studii projektu*)
 4. **příjemce** – **přijímá** uvedenou informaci a **prezentuje** ji (*projektový manažer*)
 5. **zpětná vazba** = **oboustranný** komunikační proces (*písemně zpracovaná studie proveditelnosti s rozбором finanční stránky projektu předložená řediteli*)
- **průběh komunikace** ovlivňují **komunikační šumy** (*poškození manuálu vytržením listů, počítačový vir zaslaný v emailové zprávě, dyslexie, překlapy asistentky při přepisování rukopisu*) = **nedostatky na straně sdělovatele nebo příjemce** sdělení (malá koncentrace, nechť ke komunikaci) či **poruchy** při přenosu informací **způsobující zkreslení** (různý význam stejných slov) – *nedostatky v komunikaci mezi zdravotními pojišťovkami a jejich pojištěnci v oblasti oznamovací povinnosti*

Komunikační kompetence

- = souhrn **předpokladů, schopností a dovedností**:
 1. **vyjadřovat a sdělovat informativní obsahy** odpovídající vlastním úmyslům a srozumitelné pro příjemce
 2. **přijímat sdělované informace a pochopit je** v odpovídajícím smyslu a kontextu
- v užším smyslu = **mluvení, naslouchání, čtení a psaní** nebo také = **míra oprávnění pro sdělování určitých informací**, případně pro rozhodování o tom, co sdělit a co ne, co požadovat, domluvit (*zastupování podniku při oficiálních jednáních – právní akty, styk s veřejností přes média*)

Neverbální komunikace

- **výměna informací** zprostředkovaná **nejazykovými prostředky**:
 - mimika** – **výraz obličeje** a jeho změny při komunikaci (*svraštělé čelo, ohrnutý ret nebo nos*)
 - oční kontakt** – zrakový kontakt, **činnost očí** v komunikaci (*pohledy*)
 - gesta** – **pohyby (nejčastěji rukama)** vyjadřující určité významy (*pokynutí rukou, zdvižení ramen*)
 - haptika** – bezprostřední **tělesné kontakty** = doteky (*poplácání, objetí, pohlázení*)
 - proxemika** – fyzická **prostorová vzdálenost**, kterou mezi sebou lidé při komunikaci zaujímají (*intimní zóna – vzdálenost komunikujících je do 60 cm*)
 - posturologie** – komunikace prostřednictvím **postojů a držení těla** (*naklonění hlavy na stranu*)
- bývají **neúmyslné** a jen **málo** (dodatečně) **nebo vůbec uvědomovány**, mívají celou řadu významů
- *Americký psycholog Albert Mehrabian – vyslovená verbální výpověď = asi 7% podíl na porozumění smyslu sdělení, zbylých 38 % = z intonace a 55 % = ze signálů řeči těla*

Verbální komunikace

- **komunikační systémy**
 - vnitřní** = sdílení informací **uvnitř** organizace (*předávání dat prostřednictvím intranetu*)
 - vnější** = propojení **s okolím** (*spojení se zákazníky prostřednictvím vlastních webových stránek*)

- **formy komunikace uvnitř organizace**

ústní – rychlá a účinná, nejčastější (*rozmluva, porada, telefonát*) = zprostředkovaná **slovy** – **zvukové charakteristiky hlasu** (síla a výška, barva, intonace, ladění) – *silný, zvukový hlas vytváří dojem životní energie, ale i horšího sebeovládání, zlosti, snahy prosadit se za každou cenu, nebo může být důsledkem nejistoty, strachu a snahy je zastřít, tichý hlas navozuje spíše představu o opatrnosti, nesmělosti či strachu hovořícího, množství a délka promluv, rytmus i rychlost mluvení* – řeč **plynulá** (*aktivita, uvolnění, dobrá znalost věci*) a **přerušovaná** (*uvažování či sebeovládání, ale i rozpaky, váhavost, obavy, neznalost*)

písemná – úkoly, dispozice a pokyny, **co a jak má být vykonáno** (*směrnice, pracovní řád, evidence výroby, emailové a faxové zprávy, bezpečnostní předpisy*) nebo i zpětná vazba **co a jak bylo vykonáno** (*hlášení, reklamační zápis, dodací list*)

- **komunikace ve čtyřech různých směrech**

sestupná = **od vyšších stupňů** firemní hierarchie k jedincům na nižších stupních (*prohlášení zaměstnavatele o principech nakládání s důvěrnými informacemi a osobními údaji; ve velkých organizacích (Metrostav a.s., Český statistický úřad, Plzeňský Prazdroj, a.s.) se lze setkat s podnikovými periodiky, které vysvětlují plány a programy společnosti, informují o jejich realizaci, odpovídají na kritiku a stížnosti a obhajují existující strategii a ty, kteří jsou za ni odpovědní*)

vzestupná = poskytuje zaměstnancům **možnost se vyjádřit** (*inventarizační zápis spolu s vyjádřením zaměstnance pověřeného péčí o majetek ke zjištěným rozdílům*)

horizontální = *vedoucí účetního oddělení kosmetické společnosti komunikuje s vedoucím útvaru marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci; komunikace mezi regionálními vedoucími poboček pojišťoven* – důsledkem jejího nedostatku je, že jedna oblast, funkce nemá pochopení pro druhou

diagonální = když není možná efektivní komunikace prostřednictvím jiných kanálů (*kontrolor masokombinátu chce provést analýzu nákladů prodeje výrobků a jedna část této analýzy si vyžaduje, aby konkrétní pracovník prodeje zaslal zvláštní hlášení přímo kontrolorovi než prostřednictvím tradičních kanálů v útvaru marketingu = je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejdříve postupovala směrem nahoru a pak horizontálně = zkrácení času a snížení množství práce ve společnosti*)

- **bariéry vnitřní komunikace**

odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností – vede ke **zkreslení** komunikace (*dospívající mládež má jiné zkušenosti než její rodiče, oblastní manažer prodeje má jiné vnímání než prodavači*)

selektivní vnímání – když lidé dostanou informaci, **jsou schopni slyšet jen ty její části, které souhlasí s jejich názorem**; ostatní buď není vzato na vědomí, nebo je překrouceno tak, aby potvrdzovalo naše předem utvořené představy (*Všechny útvary společnosti ŠKODA AUTO, a. s. obdrží upozornění, že má-li společnost dosáhnout vyššího zisku, je nutné snížit náklady. Takové sdělení možná nebude mít žádoucí efekt, protože je v rozporu s realitou příjemců. Zaměstnanci je mohou ignorovat nebo jím být pobaveni v souvislosti s vysokými platy, dietami a cestovními výdaji některých manažerů. To, zda jsou tyto výdaje oprávněné je zcela bezvýznamné. Důležité je to, že takové apriorní představy mají za následek poruchu komunikace.*)

hodnocení sdělení – příjemce vyhodnocuje sdělení **dříve**, než proběhne celá komunikace (*ředitel nemocnice může věnovat málo pozornosti připomínkám vedoucí ošetřovatelky, protože ta „si pořád na něco stěžuje“*)

věrohodnost zdroje = jakou **míru důvěry chová příjemce ke sdělovateli** co do jeho slov a činů (*členové lékařského týmu nemocnice, kteří považují ředitele nemocnice za manipulátora, mají sklon připisovat jakékoliv komunikaci z jeho strany negativní motivy*)

sémantické problémy – tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci (*Když vedení automobilky oznámí, že pro rozvoj závodu je nezbytné zvýšit rozpočet, má na mysli nezbytnost nového vybavení, zvětšení inventáře a zvýšení počtu pracovníků. Stávající personál to však může chápat jako nárůst fondů, které mohou být použity ke zvýšení mezd.*)

Psychologické proměny komunikace v prostředí internetu

- účastníci komunikace jsou **místně a časově odděleni**, přenos sdělení je zprostředkován **technikou (počítač, mobilní telefon, webkamera)**, komunikace je **založena především na textu**
- **vliv internetu** na komunikaci je:
 - pozitivní** – **dostupnost** informací, **rychlost** získávání a předávání informací a kontaktů, odesílání více zpráv druhým osobám = změna kvality psaní, komunikace na velkou vzdálenost
 - negativní** – dopad na **kvalitu řeči** a myšlení = ochuzování a zužování slovní zásoby, **anonymita** – ztráta zábrán, nárůst **agresivních projevů**, méně záleží na mínění druhých
- **zjednodušení jazyka**, snaha o přiblížení mluvené podobě, časté je **nerespektování mluvnických pravidel, účastníci reagují rychle, bez korektur**, omezená slovní zásoba, **zkratky, emotikony**
- *emailové zprávy, diskusní fóra, blogy, Twitter, Facebook, chat, messengery (Skype, ICQ)*

Multikulturní komunikace

- probíhá **mezi příslušníky různých kultur**, s **odlišnými způsoby vnímání a hodnocení** skutečnosti = nestačí pouze **znalost jazyka**, ale i **znalost kultury a hodnot** (*V Česku i jiných evropských zemích je kapesník běžná záležitost. Asijské národy naopak berou smrkání do kapesníku za neslušné a naprosto nepřijatelné ve společnosti. Raději tzv. „popotahují“, což naopak nám připadá jako naprosto nevhodné.*)
- velice důležité je **přivítání a představování, podání a stisk ruky, předání vizitky, užívání a oslovení tituly, způsob komunikace a diskuse, vyjadřování souhlasu a nesouhlasu, ale i délka jednání a diskuze** apod. (*Například přístup jednotlivých národů k dochvilnosti a dodržování dohodnutých termínů: Japonsko, Německo, Skandinávie vyžadují absolutní přesnost, zpoždění není tolerovatelné, USA, Anglie – tolerance 5 minut, Francie – tolerance 15 minut, Španělsko – tolerance dokonce až 20 minut, Rusko – tolerance 60 minut. Přístup k dochvilnosti jednotlivých národů je opravdu odlišný.*)

Mediální komunikace

- **médium** = označení konkrétního nosiče, který je používán pro **přenos příslušné informace od odesílatele k adresátovi**
- prostřednictvím **masových médií** = hromadné sdělovací prostředky (*noviny, časopisy, televize, rozhlas, internet, sociální sítě*) – **vytvářejí zprostředkované informace**, které dávají k dispozici konzumentům = **publiku**, informace jsou utříděny a podávány **v určitých celcích** např. jako *články, pořady, reportáže, fejetony, poznámky, rozhovory, tiskové zprávy*

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ, Emilie FRANKOVÁ, Helena SEDLÁČKOVÁ, Alois SURYNEK a Iveta ŠIMBEROVÁ. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. první vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

ROŠICKÝ, Stanislav, Svatopluk MAREŠ, Jiří ŠTÝRSKÝ, Vítězslav HÁLEK a Vladimír KRUPKA. *MARKETING XXL*. první vydání. Bratislava : DonauMedia, s. r. o., 2010. 672 S. ISBN 978-80-89364-14-5.