

Patrik Janda

Vnitrofiremní komunikace

Nástroje pro úspěšné fungování firmy



Poradce
ro praxi

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.

Motto:

„Slova jsou příčinou nedorozumění.“

Malý princ, Antoine de Saint-Exupéry

Pokusme se zamyslet nad tím, proč lidé dělají chyby. Chtějí úmyslně odvést špatnou práci? To asi sotva. Neznám člověka, který by chodil do práce proto, aby mu bylo spíláno. Každý chce být přece pochválen. Není chyba tak trochu v nás, v lidech, kteří práci zadáváme? Sdělíme svým podřízeným, jaké je naše očekávání a co po nich vlastně chceme?

Aleš John

(muž, který učí obra tančit,
ředitel pro řízení a vnější vztahy
Jaderné divize ČEZ)

Každá firma je tak dobrá, jak dobré má zaměstnance. A všichni zaměstnanci bez výjimky potřebují pro svou práci informace – o vizi firmy, o strategii vedoucí k naplnění této vize, o tom, co se daří nebo nedaří, o konkrétních úkolech pro konkrétní období atd. Lépe informovaní zaměstnanci odvádí lepší výkon, lepší práci, protože vědí... Dobrá vnitrofiremní komunikace je tedy jednou z klíčových podmínek pro úspěch v každé firmě.

Antonín Jakubše

(zachránil před krachem
České státní aerolinie)

*Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblastí vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.*

Patrik Janda

Vnitrofiremní komunikace

Nástroje pro úspěšné fungování firmy

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 1854. publikaci

Odpovědná redaktorka Ing. Mgr. Pavla Králová

Sazba Antonín Plicka

Návrh a grafická úprava obálky Typografické studio Klokočí

Počet stran 128

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo

Strážná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2004

Cover Photo © Allphoto Images, 2003

Tuto publikaci Vám doporučuje Institut certifikovaného vzdělávání, s. r. o., jako doplňující studijní literaturu pro účastníky dlouhodobých certifikovaných kurzů a krátkodobých workshopů.

ISBN 80-247-0781-0 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6186-2 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	6
Poděkování	6
Předmluva	7
1. kapitola	
Prvky komunikace	9
1.1 Cíle a účel vnitrofiremní komunikace	10
1.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace	13
1.3 Komunikační proces	13
1.4 Cíle firmy	14
1.5 Referenční rámec firmy	19
1.6 Cíle komunikační sítě	39
1.7 Komunikační dovednosti	66
1.8 Komunikační nástroje	83
1.9 Požadované chování	98
2. kapitola	
Komunikace v organizační struktuře	105
2.1 Komunikační model	106
2.2 Předpoklady k fungování vnitrofiremní komunikace	108
2.3 Komunikační balíček	109
2.4 První linie	112
2.5 Střední management	116
2.6 Top management	119
2.7 Firemní skládáčka	123
2.8 Typy manažerů ve vnitrofiremní komunikaci	125
2.9 Firemní osobnost jako vzor	126
Literatura	128

O autorovi

Patrik Janda

Praxi i teorii managementu se učil od dětství. Náleží k druhé generaci poradců v oblasti managementu a manažerských dovedností. Jeho otec založil v roce 1985 ve Vídni firmu Training Centrum.

V devadesátých letech studoval Patrik Janda na VŠE v Praze. Pracoval jako manažer ve společnostech Kodak a Oriflame. Ve společnosti Oriflame vytvářel vzdělávací systém pro 500 000 distributorů v Evropě. Vedl více než 300 manažerských kurzů.

Na začátku devadesátých let, v době, kdy se podniky tunelovaly, se podílel na záchraně a restrukturalizaci desítky podniků v České republice.

Je pokračovatelem a ředitelem tréninkové a poradenské firmy Training Centrum, předsedou Integric Management Institute, předsedou Českého komitétu pro vědecké řízení (založen r. 1926, členy byli např. Tomáš Baťa, Josef Waldes a další).

Kontakt:

www.tccr.cz

www.imicr.cz

Poděkování

Nakladatelství Grada za profesionální přístup

Dále uvádím jen abecední seznam jmen, neboť slova jsou jen slabým vyjádřením toho, co pro mne tito lidé vykonali:

Štěpánka Čápková, Zdeněk Eis, Max Fischel, Hana Kapcalová, Barbora Krausová, Miroslav Strítěský

Autor

Předmluva

Je nesporné, že informace a informační procesy tvoří základ managementu, této součásti duchovní kultury. Je nesporné, že příběh řízení, organizace, managementu, spojený s příběhem výroby a služeb, kultivací lidského kapitálu, technikou a technologií, produktivitou a efektivností, hospodářstvím a hospodařením, je příběhem poznávání a rozpoznávání. Tento příběh má svoje hlavní cesty a stovky cestiček – tak jako řeka má svoje prameny a přítoky. Vždy je účelné vydat se i proti proudu, i po proudu: pro úsporu času však chce každá cesta dobrého průvodce. Neboť největší zlodějnou je krádež času! A Patrik Janda je dobrým průvodcem!

Knížka Patrika Jandy o komunikaci uvnitř firmy a komunikaci firmy s „okolím“ jde hlavní třídou managementu či tou největší řekou této interdisciplíny. Je napsána pro manažery a tak, jak to má být: stručně a jasně, i s humorem. Seskupením myšlenek autora a mnoha dalších nutí při čtení a po přečtení znovu k přemýšlení ty, kteří jsou vnímaví. Pro tyto čtenáře je kniha přínosem, neboť jim klade mnoho otázek a také klade otázky autorovi: Je to opravdu tak, jak Janda píše? Nutí také k otázce: Komunikujeme ve firmě dobře? A co máme dělat? Čtenář, který ani netuší složitost problematiky komunikace, ten se do knihy ani nezačte, ani nebude pochybovat, ani se nepotěší či nenaštve – na sebe nebo na autora!

Knihy je napsána dobře a jinak – v porovnání s rozvláčnými „učebními“ knížkami tohoto druhu: často vykřikuje hesla – jako konstatování – „takto to je!“. To je dobré i nebezpečné: i v komunikaci s touto knížkou půjde vždy o interpretaci textu, o obsah, význam a smysl čteného – to bude tvůrčí práce čtenáře. Nebo půjde o nebezpečí dogmatismu v přijímání konstatovaných a nijak neodvozovaných „pravd“ ze zkušeností manažerů i teoretiků managementu. Humorné příběhy ze „života“ koření teorii!

Zatímco mnohé knížky o managementu se zabývají speciálními tématy, nese knížka o komunikaci všeobecné téma – zahrnuje téměř vše, co do managementu „patří“: fáze řízení, informační procesy (včetně rozhodování), jednotlivé specializace (od strategie přes marketing atd.), hlediska ekonomická, kulturní, ekologická, sociální, politická a další. A postačuje „řukat“ – a čtenář si uvědomí, že informace a management jsou součástí všeho!

Jandova knížka není jednoduchým čtením, jak by se na první pohled zdálo. Strohost, mnohé myšlenkové provokace, mnohá poučení úspěšných manažerů a podnikatelů, manažerů a firem, mnohé drobné poznámky

a citace, to vše činí knížku nejen zajímavou, ale i užitečnou. Také proto, že mladý český autor má odvalu jít do sporu s některými „autoritami“: Vždyť i uváděné příklady mohou být interpretovány jako oponentura poznatků slavných autorů populárních knížek!

Doporučuji publikaci prostudovat, uvažovat o myšlenkách zde souhrnně předložených a především – znovu a znovu se ptát: Komunikujeme ve firmě a s „okolím“? – Jak? Budeme to zítra dělat lépe – ke spokojenosti zákazníků i nás, manažerů? Budeme konkurenceschopní? – Vyrovnáme se těm nejúspěšnějším? A kdy?

Max Fischel¹

¹ Autor Předmluvy byl – a někdy ještě působí – jako vysokoškolský učitel managementu. Zaměřuje se zejména na kulturu managementu (včetně etiky), dějiny managementu, informatiku, procesy rozhodování atd. Je také sochařem. Je spoluautorem knihy *Rozpravy o řízení* (1996), autorem k vydání připravených knih *Hloupost očima moudrých bláznů*, *Management jako součást duchovní kultury* a dalších. Je předsedou vědecké rady Českého komitétu pro vědecké řízení, je členem Etického fóra ČR. Narodil se r. 1934.

7

Prvky komunikace

Co vám tato kapitola přinese:

- » informace, jak rozdělit komunikaci na jednotlivé prvky, které tvoří kostru úspěšné vnitrofiremní komunikace;
- » informace, jak každý prvek efektivně zavést do firmy;
- » možnost srovnání vaší firmy s předními firmami ve světě;
- » srovnání vašich výsledků v případové studii.

1.1 Cíle a účel vnitrofiremní komunikace



Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.

Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Vnitrokomunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem.

Spokojenosti zákazníka lze docílit stálou inovací. Stálá inovace vede ke stálému zvyšování hodnoty firmy. Zvyšování hodnoty firmy je cílem číslo 1, cílem číslo 2 je zisk.

☞ Komunikace není všechno, ale je za vším.

Bez komunikace nemůže žádná **skupina lidí pracovat**. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním **využívání zdrojů**.

Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní **využití zdrojů**, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří **hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka**. Každé zanedbání v efektivním využití zdrojů vede ke snížení celkové hodnoty zboží nebo služby. Kvalita zboží a služeb se dá vyjádřit součtem efektivního využití těchto zdrojů.

Zdroje v rukou manažera:

- » informace;
- » finance;
- » materiál;
- » lidé a jejich kultura.

Zákazník na jedné straně má, ale také vytváří své potřeby a na druhé straně čeká na nové zboží a služby, které bude moci začít využívat. Jedná se o určitý rozpor v myšlence, že lze vyrábět jen to, co zákazník žádá. Protože zákazník mnohdy neví, které produkty by se mohly stát jeho zájmem, měla by strategie firmy obsahovat prostor pro nové, inovační, rizikové zboží a služby. Za mnohými významnými skoky ve vývoji lidské společnosti stojí vizionáři a nadšenci.



®

Příklad

Videorekordér, přenosný kazetový přehrávač a další zboží marketingový průzkum označil jako zboží, které si zákazníci nepřejí.

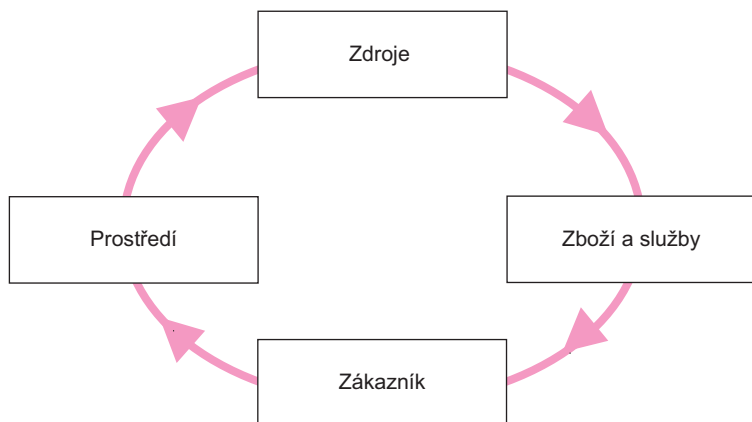
☛ *Nevíme, co nevíme.*
E. Goldstücker

Zákazník se pohybuje v určitém **prostředí**. Toto prostředí tvoří potřeby zákazníka a zákazník tvoří svými potřebami toto prostředí. Manažer, který dostatečně neakceptuje prostředí, ve kterém se pohybuje, je diletant.



Příklad

Když se na sportovní obuvi společnosti Nike objevil na začátku devadesátých let 20. století název náhodně ztvárněný do grafické podoby arabského jména Alláh, zaznamenala společnost výrazný propad své obchodní bilance a image značky v arabských zemích.



Obr. 1.1 Oblasti zájmu manažera

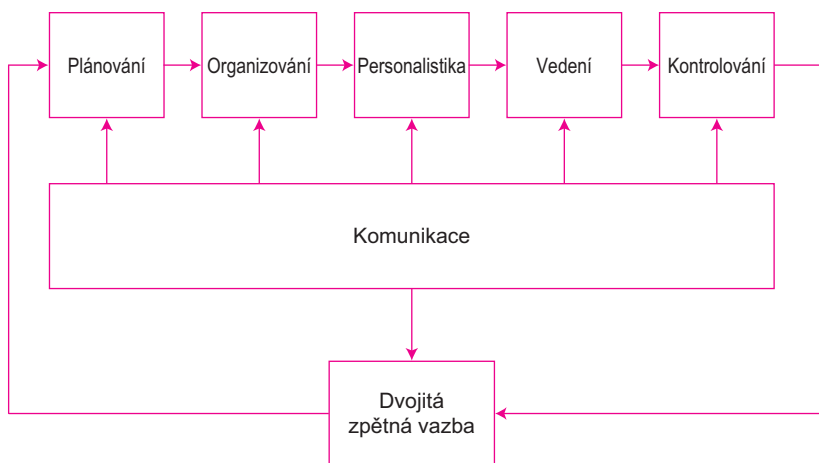


Příklad

Společnost Hewlett-Packard je pověstná svým systémem Walking Management (řízení chozením). Manažeři mají za povinnost často chodit na pracoviště svých podřízených a neformálními způsoby komunikace zkvalitňovat své řízení.

Vnitropodnikovou komunikaci v procesu managementu tvoří:

- ▶ stanovení a sdělování cílů podniku;
- ▶ zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení cílů;
- ▶ efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how);
- ▶ získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků;
- ▶ vedení a řízení spolupracovníků;
- ▶ kontrolování a dvojitá zpětná vazba.



Obr. 1.2 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací

Dvojitá zpětná vazba

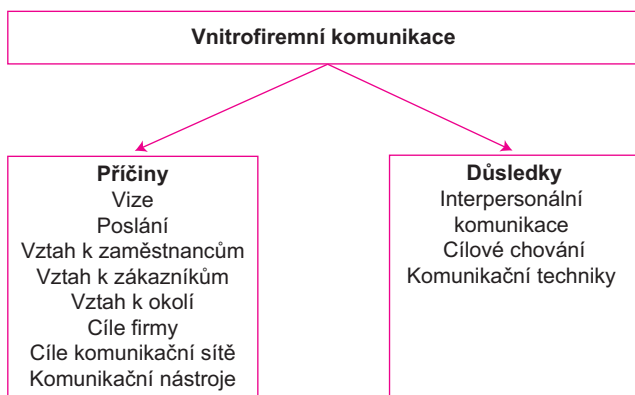
Manažeři žádají zpětnou vazbu, ale už nezavádějí získané poznatky. V managementu má význam jen dvojitá zpětná vazba, **zavádění získaných poznatků** z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že toto hodnocení zvážíme (popřípadě se znovu zeptáme, opravíme) a podněty zavedeme do praxe.

✿ *Dodržuj řád a řád tě podrží.*
Neznámý autor

1.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Příčiny jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde. Příčiny mají strategický charakter, od nich se odvíjí porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení.

Důsledky jsou výstupy příčin, obsah a forma informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace.



Obr. 1.3 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

1.3 Komunikační proces

Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí. **Odesílatel komunikace je zodpovědný** za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit **vhodné nástroje** k přenosu informace a prvním z nástrojů jsou cíle firmy.



Komunikace probíhá pouze za předpokladu, že příjemce rozumí vnímanému sdělení.