



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Budování firemní identity - firemní identity 1 a 2

PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

OBSAH

A.	Etika komunikace	4
B.	Firma a firemní kultura.....	1
C.	Role komunikace ve vnitrofiremních procesech.....	4
D.	Hlavní principy vnitrofiremní komunikace	5
E.	Cíle firmy a referenční rámec.....	6
F.	Cíle komunikační sítě.....	9
G.	Komunikační dovednosti.....	14
H.	Komunikační nástroje.....	16
I.	Požadované chování.....	17
J.	Využití vnitropodnikové komunikace pro motivaci lidí.....	18
K.	Bariéry vnitrofiremní komunikace	19
L.	Problémy vnitrofiremní komunikace	21
M.	Analýza firemní komunikace (firemní kultury).....	22
N.	Co motivuje a stimuluje spolupracovníky	Chyba! Záložka není definována.
O.	Pozitivní klima na pracovišti.....	Chyba! Záložka není definována.
P.	Doporučená a použitá literatura	26
Q.	Poznámky	27

A. Etika komunikace

Etika - (z řeckého ethos - mrav), nebo též teorie morálky je filozofickou disciplínou, která zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy; zabývá se teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle.

Komunikace - sdělování, výměna informací, přenos či předávání nejrůznějších informačních obsahů v rámci diferencovaných komunikačních systémů za použití různých komunikačních médií.

Osobní přímá komunikace:

probíhá v rámci přímého kontaktu osob či lidí.

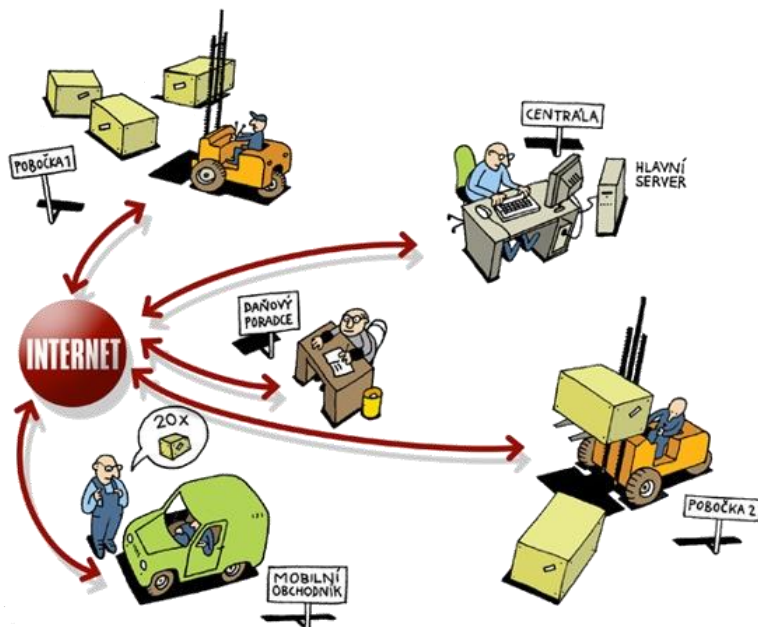


Distanční přímá komunikace:

komunikace zprostředkovaná
komunikačními médii.

B. Firma a firemní kultura

Firma – firmou se označuje tržní subjekt, který se specializuje na přeměnu zdrojů na statky. Pro svoje fungování firma nakupuje služby výrobních faktorů, organizuje jejich přeměnu na výstup (statky) a tento výstup prodává. V reálném životě má firma obvykle formu obchodní společnosti.



Firemní kultura - je definována jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost; vytváří pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy.

Vnitřní firemní kultura



✂ _____

✂ _____

✂ _____

Vnější firemní kultura



✂ _____

✂ _____

✂ _____

Hlavní determinanty firemní kultury

PROSTŘEDÍ _____

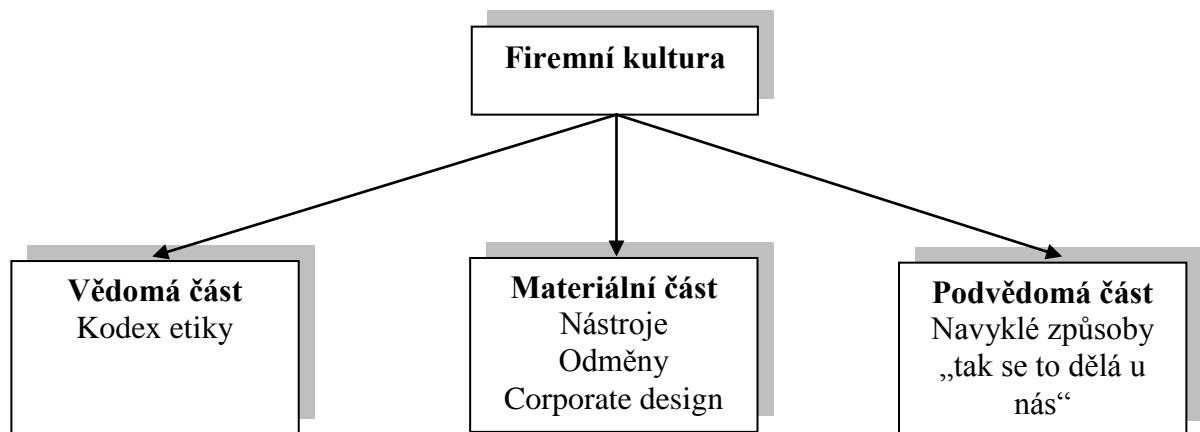
HODNOTY _____

HRDINOVÉ _____

FORMALITY/RITUÁLY _____

NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ KANÁLY _____

Firemní kultura – produkt poslání firmy



Konkurence může mít stejná letadla, produkty, ceny, ale co nám nikdo nevezme, je náš vztah k sobě navzájem, naše firemní kultura.

President letecké společnosti SAS

Zásady firemní kultury

- Kultura musí být součástí zralé osobnosti vedoucích.
- Kultura musí být zavedena a šířena shora.
- Manažeři jsou příkladem.
- Nesmí existovat výjimky.
- Cíle jsou profesionálně plánovány a stanoveny.
- Probíhá pravidelné hodnocení (kvartální, pololetní, roční).
- Na podporu firemní kultury jsou vyčleněny finanční prostředky.



Jaké otázky by si měl stále klást vedoucí pracovník pro podporu vnitřní firemní kultury?

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

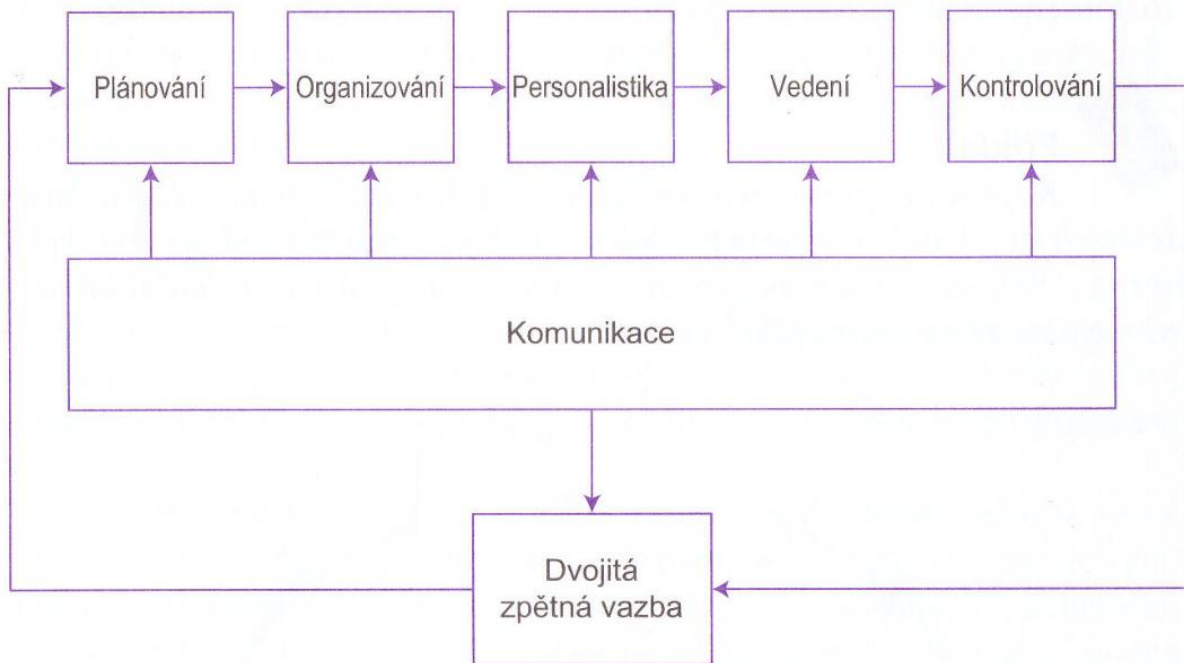
✎ _____



C. Role komunikace ve vnitrofiremních procesech

Vnitrofiremní komunikace – zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak i mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.

Vnitrofiremní komunikace ve firemních procesech



- ✂ _____
- ✂ _____
- ✂ _____
- ✂ _____

Dvojitá zpětná vazba

- Na základě jednoduché zpětné vazby se zavádějí získané poznatky do praxe.
- Dvojitá zpětná vazba zvaží hodnocení (popřípadě se opět zeptá, poopraví) a až po té podněty zavede do praxe.



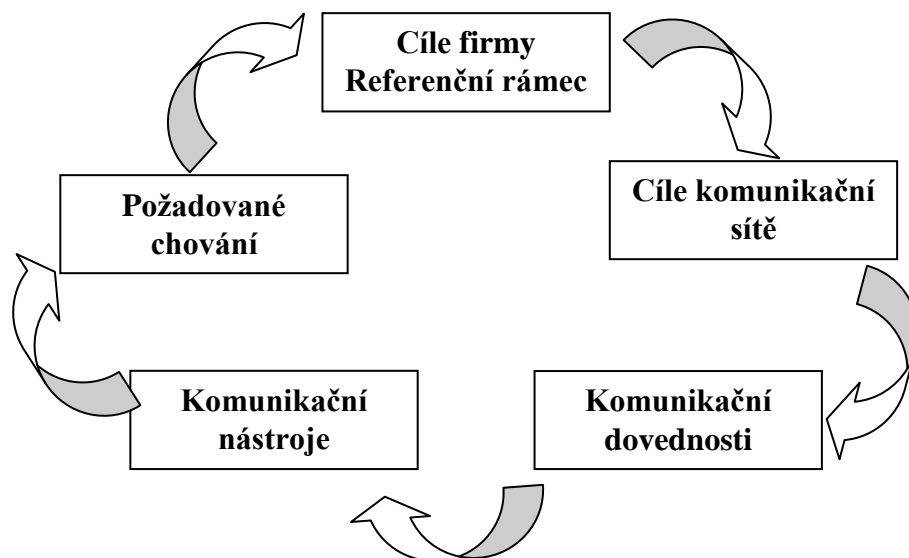
D. Hlavní principy vnitrofiremní komunikace

- Utváření a změna postojů, a tím i chování zaměstnanců.
- Vzájemné pochopení.
- Informační a motivační propojenost.
- Poskytování a přijímání zpětné vazby.



Hlavní principy vnitrofiremní komunikace jsou shrnuty do tzv. **komunikačního procesu**.

Komunikační proces – soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit, a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí.



E. Cíle firmy a referenční rámec

Cíle firmy – měly by pokrývat hlavní oblasti rozvoje firmy



Definujte, na jaké oblasti by se měly stanovené cíle zaměřovat:

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

✎ _____

Stanovení cíle – stanovení cílů dle S T R O M

Stanovení cíle se zdá být snadné, stačí cíl uložit tak, aby jej příslušný pracovník splnil. Aby byly cíle úspěšné, musí plnit několik předpokladů.



S _____

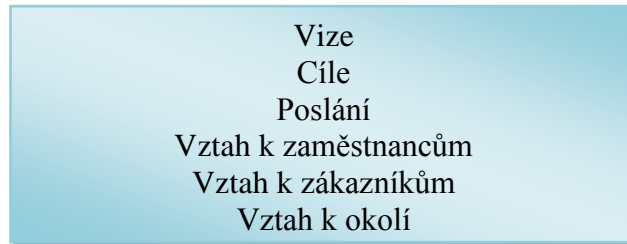
T _____

R _____

O _____

M _____

Referenční rámec firmy



VIZE _____

CÍLE _____

POSLÁNÍ _____

VZTAH K ZAMĚŠTNANCŮM _____

VZTAH K ZÁKAZNÍKŮM _____

VZTAH K OKOLÍ _____





Dotazník – referenční rámec

Č.	Zadání otázky
1.	Jaké je základní poslání či účel společnosti?
2.	Jaké jsou hlavní cíle firmy?
3.	Jaké jsou naše hodnoty?
4.	Kdo jsme?
5.	Kam se chceme dostat?
6.	Proč jsme na trhu?
7.	V čem jsme dobří?
8.	Jaké kritéria musí splňovat firma, kterou byste doporučili k zaměstnání svým přátelům?
9.	Vypište sedm kladů a sedm záporů vašich spolupracovníků.
10.	Co vám na vaší firmě vadí?
11.	Proč se ve firmě cítíte dobře?
12.	Těšíte se do zaměstnání? Vypište důvody pro ANO i NE.
13.	Čím jste ochotni se nechat ovlivnit vašimi spolupracovníky?
14.	Pro jaké vlastnosti budete na svoje spolupracovníky vzpomínat?
15.	Jaké vztahy chcete mít mezi sebou?
16.	Jak spolu chcete jednat a mluvit?
17.	Jaká jsou zvláštní nadání a schopnosti vašich spolupracovníků?
18.	Jaké zásady chcete dodržovat, jakým vodítkem se chcete řídit?
19.	Jakou zodpovědnost máte jako členové firmy?
20.	Jakou firmu chcete mít?
21.	Jaké věci chcete dělat?
22.	Jaké pocity chcete, aby v ostatních lidech vaše firma vyvolala?
23.	Které věci jsou pro vás jako pro firmu důležité?
24.	Které cíle jsou pro firmu absolutní prioritou?
25.	Kdo představuje vaše vzory? Co na nich máte rádi, v čem byste je rádi napodobili?
26.	Které firmy vás inspirují a proč je obdivujete?
27.	Jak můžete přispět společnosti, v níž fungujete jako firma. Jak byste mohli víc pomáhat?

F. Cíle komunikační sítě

Cíle komunikační sítě – co nej přesnější přenos informací pro cílovou skupinu nebo jednotlivce. Pokud je jednatelce přetížen množstvím informací, nemůže efektivně komunikovat

Manažerská komunikace - schopnost nadřízených a podřízených spolu navzájem otevřeně a efektivně komunikovat patří ke kritickým faktorům úspěchu firmy.

- představuje základní **spojovací článek** mezi lidmi v procesu řízení firmy.
- probíhá efektivně jen tehdy, když **druhý člověk zprávu pochopí** tak, jak byla míněna.
- rostou **požadavky na množství** získávaných informací
- rostou i požadavky na **rychlost komunikace** (mobilní telefony, e-mail, technologie [VoIP](#), fax, Messenger apod.).



Sdělovatel

Sdělení

Média

Příjemce

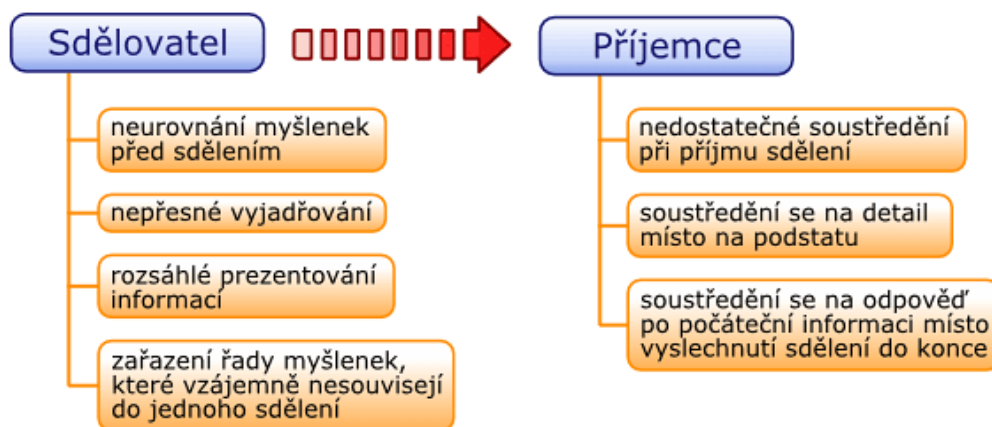
Zpětné

vazby

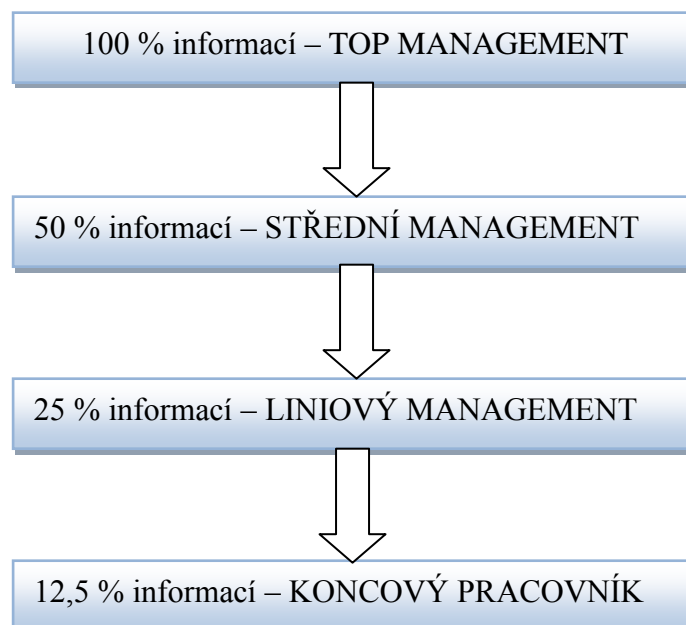
Efektivní komunikace se orientuje na příjemce, nikoli na média.

Zpětná vazba přispívá k minimalizaci ovlivnění komunikace tzv. **komunikačními šumy** (poškození softwarového manuálu vytržením listů, počítačový vir zaslaný v emailové zprávě, dyslexie, překlepy asistentky při přepisování rukopisu), kterými mohou být:

- **nedostatky** na straně sdělovatele nebo příjemce sdělení (*malá koncentrace, nechuť ke komunikaci, špatné logické souvislosti*),
- **poruchy** při přenosu informací, způsobující zkreslení informací (*různý význam stejných slov, nejednoznačná pozice sdělovatele a příjemce*).



V problematice komunikace v organizačních strukturách platí: Co organizační stupeň, zředění informace o polovinu.



Pokles přesnosti informace v organizační hierarchii!!!

Vnitřní komunikační systémy – pro zajištění komunikačních procesů uvnitř firmy jsou důležité především **formy komunikace** a **komunikační kanály**.

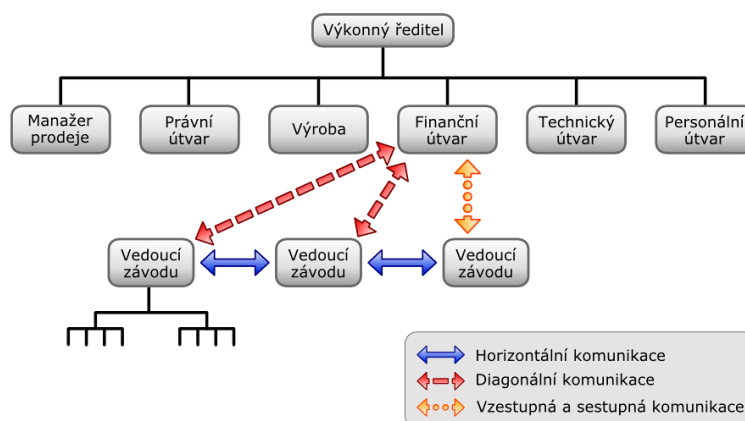
Mezi nejrozšířenější formy komunikace patří:

- **ústní komunikace** (rozmluva, porada, telefonát, VoIP),
 - je nejčastější formou komunikace
 - výhodou je okamžitá zpětná vazba
- **písemná komunikace** (směrnice, pracovní řád, evidence výroby).
 - obvykle má větší oficiální váhu sdělení, nežli sdělení ústní.
 - touto formou jsou předepsány úkoly, dispozice a pokyny určující co a jak má být vykonáno, výhodou je doklad.

Organizační struktura společnosti by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech:

- **sestupnou** (směrnice o principech nakládání s důvěrnými informacemi a osobními údaji),
- **vzestupnou** (inventarizační zápis spolu s vyjádřením inventarizační komise ke zjištěným rozdílům.),
- **horizontální** (komunikace mezi regionálními vedoucími poboček pojišťoven a bankovních domů),
- **diagonální** (počítačový systém komunikace mezi všemi zaměstnanci a jejich nadřízenými - intranet, Sonork, ICQ).

Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace ve firmě odehrává.



1. Sestupná vertikální komunikace

 _____

 _____

 _____

 _____



Př.: Sestupnou komunikaci představují pracovní instrukce, popisy práce, firemní politika, procedury a metody, oběžníky, manuály a publikace.

2. Vzestupná vertikální komunikace

 _____

 _____



Př.: Personálnímu řediteli ocelářské společnosti bylo v průběhu roku 2006 podáno více jak 1 300 žádostí zaměstnanců o dobrovolný odchod z podniku. Tímto krokem získají zaměstnanci nadstandardní odstupné a společnost může začít realizovat svůj strategický plán a ozdravit společnost.

3. Horizontální komunikace

 _____

 _____

 _____



Př.: Když vedoucí účetního oddělení kosmetické společnosti komunikuje s vedoucím útvaru marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci, jde o horizontální tok komunikace.

4. Diagonální komunikace

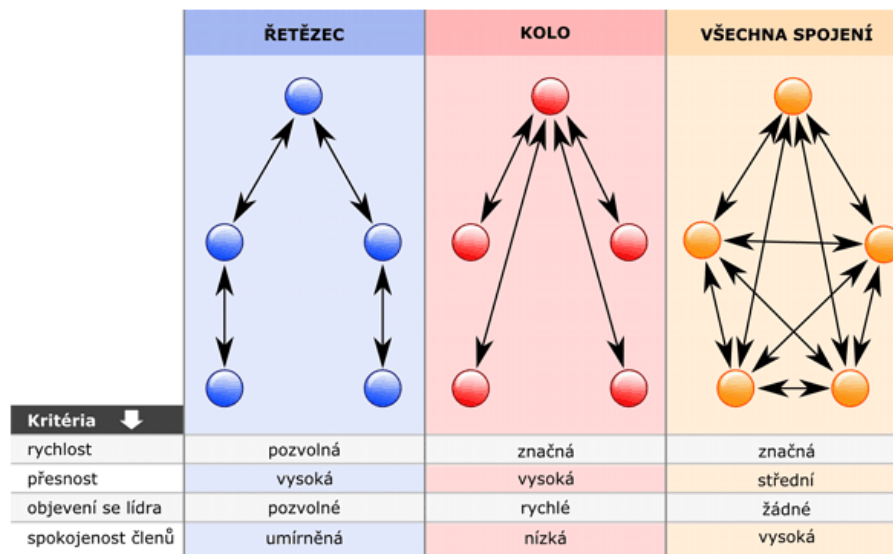
 _____



Př.: Kontrolor masokombinátu chce provést analýzu nákladů prodeje výrobků, což vyžaduje, aby konkrétní pracovník prodeje zaslal hlášení přímo kontrolorovi. Je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejdříve postupovala směrem ke svému vedoucímu kontrolního útvaru a ten pak žádal vedoucího útvaru prodeje. V tomto případě bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce ve společnosti.

Komunikační síť

- Vertikální a horizontální komunikační toky ve firmách mohou být kombinovány do různých podob, nazývaných komunikační sítě.



Nakreslete organizační schéma vaší firmy, označte v ní vaši momentální pozici a uveďte příklady různých komunikačních směrů, se kterými se setkáváte.

Dokážete také vystihnout jaká komunikační síť je používána ve vaší firmě? Nakreslete ji.

G. Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti – jsou naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní.

Empatie - je nejčastěji definována jako schopnost jedince cítit emoce druhých lidí jakoby to byly jeho vlastní emoce.

Co empatie není?

 _____

 _____

 _____

Dvě základní metody empatie



1) Metoda empatie I – Vcítění se do druhého člověka

 _____

 _____

 _____



2) Metoda empatie II – Prosté pociťování emocí druhého člověka

 _____

 _____

 _____

K čemu je empatie v komunikaci dobrá

 _____

 _____

 _____

Výhody

- budete snáze chápat reakce druhých, kterým budete moci předcházet a reagovat na ně;
- budete schopni odhadnout, co chtěl nebo chce druhý říci, ale neřekl.

Umění naslouchat

Z prostého pozorování chování lidí plynou jednoduché pravdy:

- Značná část lidstva dovede naslouchat výhradně sobě.
- Mnoho lidí žije v přesvědčení, že majiteli nejlepších názorů a autory nejpůvodnějších myšlenek jsou oni sami a druhým proto není třeba naslouchat.
- Těch, kteří dovedou pěkně hovořit, je mnohem víc než těch, kteří jsou ochotni a schopni naslouchat a věnovat pozornost tomu, co říkají jiní.
- Vypěstovat dovednosti aktivně naslouchat je pro řadu lidí náročnější než zlepšit vyjadřovací schopnosti.



Techniky aktivního naslouchání

ECHO _____

REFLEXE _____

RESUMÉ _____

REFORMULACE _____

Bariéry naslouchání

✂ _____

✂ _____

✂ _____

✂ _____

✂ _____

✂ _____

✂ _____

✂ _____

H. Komunikační nástroje

Komunikační nástroje – jsou nástroje, které jsou nosiči důležitých informací; největší hrozbou v používání nástrojů vnitrofiremní komunikace je přetížení zaměstnanců informacemi. (Informací musí co nejméně, musí být jasné a srozumitelné).



Jaké znáte komunikační nástroje?



Jaké komunikační nástroje se používají ve vnitrofiremní komunikaci vaší firmy směrem:

NAHORU	DOLŮ

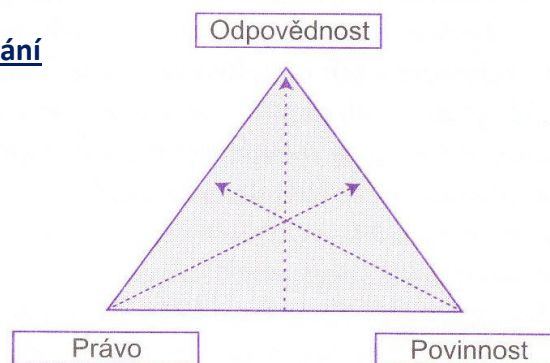
I. Požadované chování

Výsledkem zdařilé vnitřní komunikace je zněna nebo **úprava chování** zaměstnanců tak, aby byly **plněny cíle**, zaměstnanci tvořili **efektivní týmy** a **cítili svou důležitost** ve skupině, v procesu a jako jednotlivci

Při budování závodu jsem neměl na mysli velikost závodu, ale velikost člověka. Chtěl jsem vybudovat osobnost lidí a ti potom vybudují závod.

Tomáš Baťa

Předpoklady pro požadované chování

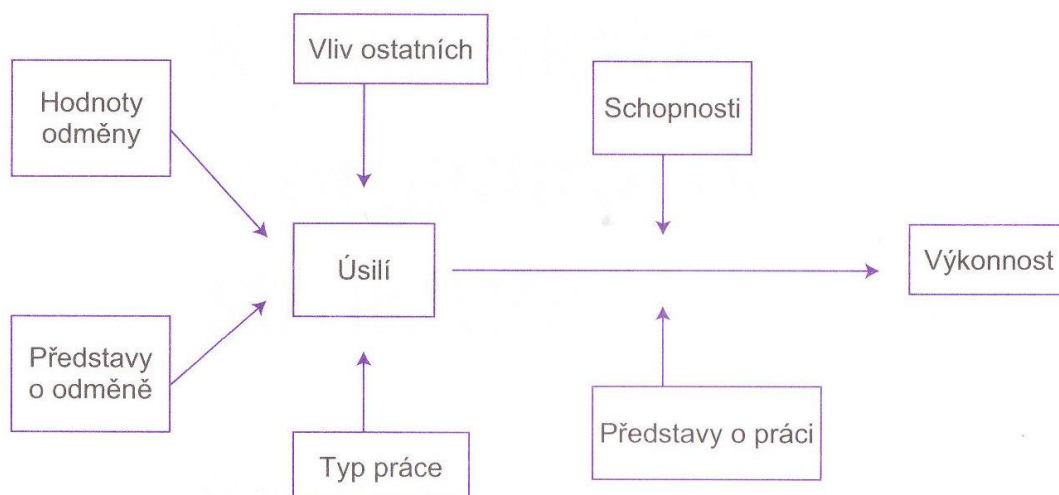


PRÁVO _____

POVINNOST _____

ODPOVĚDNOST _____

Proměnné ovlivňující výkonnost (podle Lawlera a Portera)



J. Využití vnitropodnikové komunikace pro motivaci lidí

- **Motivace** – navození pozitivního vztahu k určeným cílům a jejich realizaci.
- **Motiv** – motivem lidského chování je naplňování potřeb.
- **Stimul** – podněcující prostředek, pomáhající aktivovat jednání člověka v žádaném směru.
- **Stimuly:** – hmotné X nehmotné
 - pozitivní (odměny) X negativní (tresty)
- **Nezaměňovat s manipulací** – tj. snahou přímo ovlivňovat (diktovat) jednání spolupracovníků dle vlastních představ.

Maslowova teorie - pomáhá vedoucím při motivaci zaměstnanců a při pochopení, jak různé produkty zapadají do plánů, požadavků, tužeb a cílů skutečných i potenciálních zákazníků.

Fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou společné všem živým bytostem. Ostatní potřeby jsou specificky lidské.

Pět úrovní potřeb:

1. Fyziologické potřeby

✎ _____

2. Potřeba bezpečí a existenční jistoty

✎ _____

3. Společenské potřeby

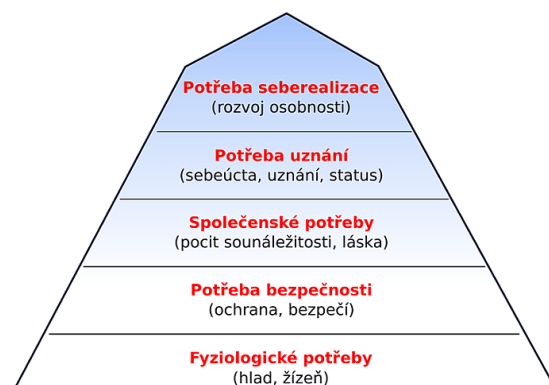
✎ _____

4. Potřeba uznání

✎ _____

5. Potřeba seberealizace

✎ _____



K. Bariéry vnitrofiremní komunikace

Nezbytným prvním krokem k vybudování efektivní komunikace je to, když si společnost uvědomí a pochopí bariéry, které překážejí firemní komunikaci.



Bariéry ve vnitrofiremní komunikaci:

Odlišnost postojů

- _____
- _____
- _____

Hodnocení sdělení

- _____
- _____
- _____

Selektivní vnímání

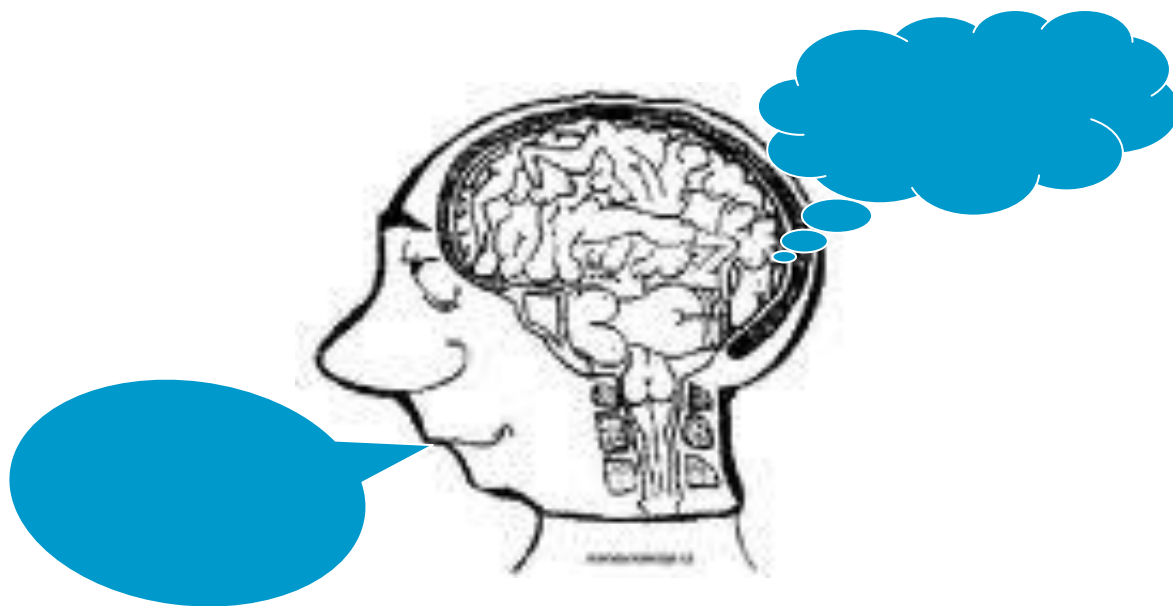
- _____
- _____
- _____

Věrohodnost zdroje

- _____
- _____
- _____

Sémantické problémy

- _____
- _____
- _____



1. **Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností** – na jejich základě interpretuje každý člověk stejné informace různě.
2. **Neschopnost naslouchat a porozumět druhému** – vzájemnému naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu nadřízení a podřízení hovoří. Vyžaduje to trpělivost.
3. **Neschopnost mluvit srozumitelně** – stejná slova mohou pro každého znamenat něco jiného.
4. **Nesprávné používání očního kontaktu**
5. **Neschopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu.**
6. **Neschopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého.**
7. **Časová tíseň** – komunikace by měla být pravidelná s dostatkem času.
8. **Komunikační přetížení** – nadbytek informací může vést k frustraci a zablokování komunikace. Je nutný výběr opravdu důležitých informací.

L. Problémy vnitrofiremní komunikace

- častou příčinou firemních problémů je **nedostatek jasné, přímé a otevřené komunikace**.
- jedním z příkladů je sklon vyjadřovat **souhlasný názor vůči nadřízeným** (ať již z obavy či domnělého taktu) nebo chválit i neuspokojivě udělanou práci podřízených.
- nadměrně vstřícné jednání je téměř vždy chybou.
- základním pravidlem taktu je **hovořit o věcech, a nikoli o osobách**.

Říci zaměstnanci, že svou práci nedělá dobře, pomůže daleko méně než analyzovat s ním konkrétní nedostatky v jeho činnosti.

Nejčastější důvody nekvalitní vnitřní komunikace jsou následující:

1. Neschopnost plně delegovat.

 _____
 _____

2. Nedostatečné vytížení.

 _____
 _____

3. Řízení založené spíše na postupech nežli cílech.

 _____
 _____

Manažeři snaží se o to, aby lépe komunikovali, musejí:

- **zlepšit svá sdělení**

 _____

- **zlepšit své schopnosti porozumět**

 _____

Schopnost manažerů a zaměstnanců spolu navzájem otevřeně a efektivně komunikovat patří ke kritickým faktorům úspěchu firmy.

M. Analýza firemní komunikace (firemní kultury)

Myslíte si, že znáte skutečně realitu své firmy, víte, co si opravdu myslí Vaši zaměstnanci, zákazníci a partneři? Máte přehled o tom, co Vaše lidi motivuje? Umíte vyhodnotit účinnost vnitrofiremní komunikace, porad, pokynů, pracovních materiálů a firemní literatury? Víte, jak jsou vaši lidé připraveni a jak přijímají změny? Jaké jsou vzájemné vztahy mezi odděleními, týmy, vedením firmy a ostatními zaměstnanci? Stává se Vám, že nemůžete najít vhodné pracovníky, přestože dáváte řadu inzerátů a nabízíte zajímavé podmínky?

Pokud jste si na většinu otázek odpověděli spíše záporně, a přesto na ně potřebujete znát odpověď, máme pro Vás důležitou informaci. Nástroje, kterými je možné odpovědi získat, existují. Je to soubor metod kvalitativní analýzy jak mluvené, tak písemné komunikace a prostředí, ve kterém pracujeme.

Proč kvalitativní metody

Sociální a komunikační audit se stal módním pojmem, často se za ním ale skrývá pouze poněkud povrchní a částečná sonda do života organizace. V lepším případě jde o rozsáhlou analýzu vyžadující množství statisticky zpracovaných kvantitativních dat, účast velkého vzorku spolupracovníků, a tedy analýzu značně nákladnou. Kvantitativní metody navíc nejsou ideální pro měření tak zvaných „měkkých“ obtížně měřitelných dat. Kvalitativní metody, které používáme při analýze konkrétní firemní reality, umožňují velmi rychle, průkazně a s přijatelnými náklady zmapovat právě tato „měkká“ data jakými jsou postoje, hodnoty, názory, vztahy, úroveň komunikace, záměry, strategie, účinnost porad, školení, firemní komunikace, motivační potřeby, jak ve vlastní organizaci, tak u partnerů, konkurence, spolupracujících organizací i jednotlivců. Základem je sběr dat přímo na místě, ať už metodou pozorování, sběru fyzických stop, volnými rozhovory s malými skupinami a jednotlivci (cca 5–10 lidí), obsahovou analýzou firemní komunikace a informačních toků.

Co umožňuje analýza firemní komunikace zjistit ve vlastní firmě:

- Zjistit, co si myslí Vaši zaměstnanci, spolupracovníci, zákazníci, konkurence o výrobku, službě, produktu a firmě jako takové.

- Analyzovat připravenost lidí na změny v organizaci.
- Změřit posuny v komunikaci, úrovni loajality, kvality výcviku zaměstnanců.
- Zjistit slepá místa ve firemní komunikaci, která způsobují časové a finanční ztráty.
- Navrhnout optimální uspořádání prodejního, pracovního prostoru.
- Zjistit vztahy v pracovních skupinách a týmech (soudržnost, flexibilita, vědomí příslušnosti k firmě).
- Ověřit, zjistit co motivuje a stimuluje spolupracovníky.
- Zjistit, co by lidé ocenili v oblasti řízení organizace a vedení lidí.
- ... a řadu dalších věcí

Vnitropodniková komunikace:

- ✓ Vnitrofiremní komunikace je jako krevní oběh v těle. Přestane-li fungovat, nebo má-li problémy, firma odumírá.
- ✓ Vnitrofiremní komunikace souvisí s firemní kulturou - organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, strategií zavádění změn v organizaci, informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy, strategií a koncepcí. Je současně nástrojem pro jejich ovlivňování.
- ✓ Základní podmínkou fungování jakékoli komunikace je zpětná vazba a zodpovědnost managementu za komunikaci ve firmě.

Cíle vnitrofiremní komunikace:

- ✓ Informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka.
- ✓ Utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků (motivace, zapojení, iniciativa).
- ✓ Harmonizace potřeb jednotlivce a firmy.
- ✓ Vzájemné poznání, pochopení, propojení, podpora a spolupráce.

Podmínky pro dosahování cílů vnitrofiremní komunikace:

- ✓ všichni znají cíle firmy, každý ví, co se od něho očekává
- ✓ jsou jednoznačná a všem známá a dodržovaná pravidla hry

- ✓ všichni znají postoje vedení v aktuálních záležitostech
- ✓ každý má dostatek informací pro svou práci
- ✓ vedení ví, jaké změny a v jakém pořadí bude podporovat
- ✓ tvoří se pozitivní postoje
- ✓ existuje systém pravidelných zpětných vazeb na všech úrovních vedení

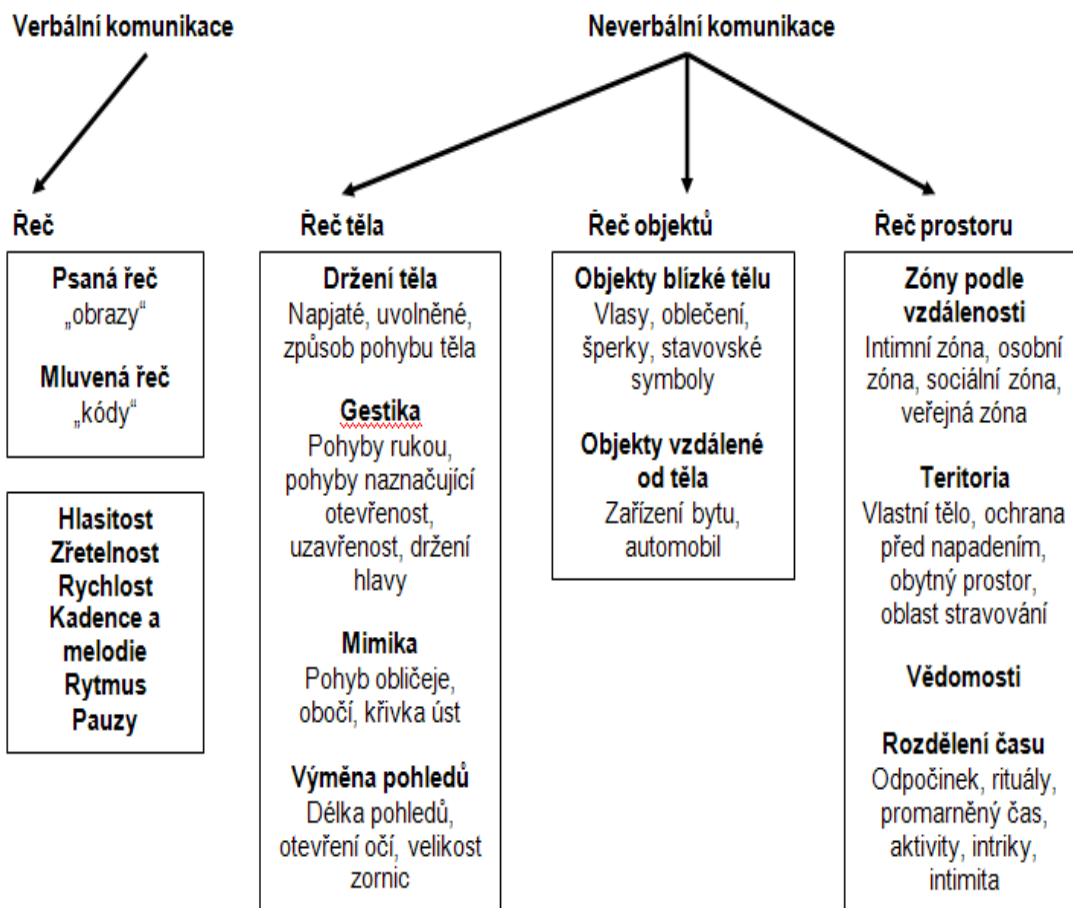
Prostředky vnitrofiremní komunikace:

- ✓ Rozhovor (osobní telefonický), porada, diskuze
- ✓ Písemné sdělení, oběžník, pokyn, dopis, směrnice
- ✓ Nástěnka (klasická, elektronická)
- ✓ Setkání se zaměstnanci, společné porady různých útvarů, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity
- ✓ Dny otevřených dveří, společenské, kulturní a sportovní akce, firemní rituály
- ✓ Firemní vize, strategie, cíle, tradice, historiky, zásady
- ✓ Psaná i nepsaná pravidla hry, symboly, public relation, výběr nových lidí, oblékání, oslovování, podmínky a prostředí, tradice
- ✓ Systém hodnocení všech typů (roční, půlroční hodnocení, motivační rozhovor, informativní setkání, 360° a další modifikace)

Prostředky lidské komunikace

Kulturně závislé
(naučené)

Kulturně nezávislé
(zděděné)



N. Doporučená a použitá literatura



Název	Autor
Komunikační a obchodní dovednosti manažera	KHELEROVÁ, V.
Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci	VYBÍRAL, Z.
Management	STEHEN P. ROBBINS, M. COULTER
Management	DONNELLY, J. H., JR., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.
Manažerské dovednosti	LEDNICKÝ, V. a kol.
Manažerské techniky	ŠULEŘ, O.
Konflikty v řízení a řízení konfliktů	ČAKRT, M.

Vnitrofiremní komunikace	Patrik Janda
Vnitrofiremní komunikace	Ivana Hloušková
Základy mezilidské komunikace	Joseph A. DeVito
Umění jednat s lidmi – cesta každodenního úspěchu	Dexter Yager
Umění lehké konverzace	Debra Fine
Jak získávat přátele a působit na lidi	Dale Carnegie
Jak se jmenuje tahle knížka?	Raymond M. Smullyan
Průvodce mezilidskou komunikací	Ivo Plaňava
Vedení lidí v praxi	Yvonne Faerber, Christian Stöwe

O. Poznámky

