



KOMUNIKAČNÉ KOMPETENCIE AKO PREDPOKLAD EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE

COMMUNICATION COMPETENCE AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE COMMUNICATION

Jozef MAJSKÝ

Abstract

This article deals with communicative competence, such as report, internal communication, external communication and communication channel, which are prerequisites for effective and appropriate communication in the company.

Key words

communication, effective communication, communication competence

Úvod

Predpokladom efektívnej a primeranej komunikácie sú nasledujúce štyri faktory:

- správa,
- interná komunikácia,
- externá komunikácia,
- komunikačný kanál.

1 Správa

Správa je jedným zo základných prvkov komunikačného procesu. Môže byť vyslovená vo verbálnej alebo neverbálnej forme. Verbálna komunikácia sa uskutočňuje pomocou slov a viet. Neverbálne odkazy sú odovzdávané prostredníctvom giest, postojov, mimiky, pohybov a obliekania, alebo aj písomnou formou a internetom.

Správou je názor, nápad, myšlienka, predstava a podobne, ktorý chceme oznámiť. Či sa jedná o príkaz, návod, informáciu, motív, humor, pochvalu alebo kritiku, odkaz musí byť efektívny a primerane vhodný. Ak nebude štandardný nemožno očakávať jeho realizáciu.

Vhodné formulovaná správa musí spĺňať nasledujúce charakteristiky:

- špecifická - musí obsahovať množstvo detailov a údajov, ktoré umožňujú predchádzať nejasnostiam,
- presná a správna - musí byť autentická a dôveryhodná,
- pravdivá - nemôže byť použitá bez údajov, faktov a vzťahov, ktoré predstavujú jej silnú stránku,
- logická - musí byť čo najviac zrozumiteľná,
- kompletná - musí poskytnúť príjemcovi všetky potrebné informácie, aby ju mohol zabezpečiť,
- stručná - pokiaľ má byť kompletná musí, byť poučná a stručná, ak je to možné,
- načasovaná - všetci príjemcovia potrebujú poznať termín realizácie správy.



- relevantná - určená tým, ktorí správu potrebujú, požadujú a chcú,
- má spätnú väzbu - požadovať spätnú väzbu za účelom zistenia pocitov a reakcií príjemcov správy.

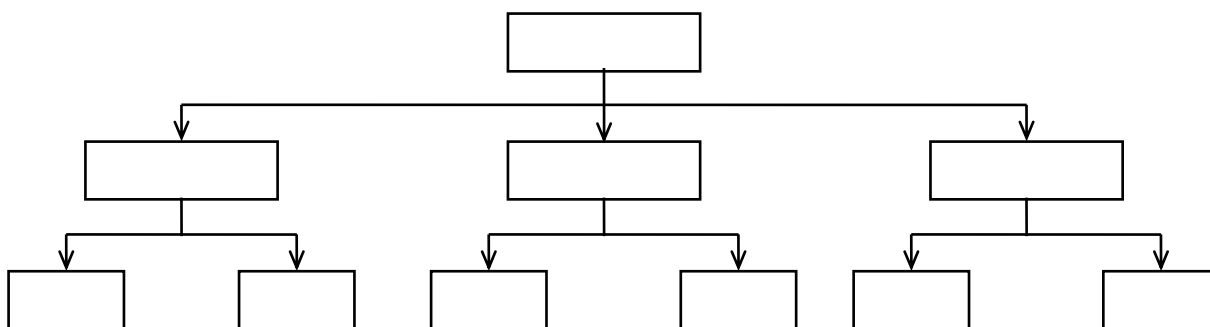
2 Interná komunikácia

Správy, ktoré sú odovzdávané a prijímané organizačnými jednotkami alebo jednotlivcami v podniku sú nazývané ako **interná komunikácia**. Formálne typy internej komunikácie zahŕňajú napr. vystúpenie riaditeľa podniku týkajúce sa plánov do budúcnosti, záznamy zmien v operatívnom riadení, príkazy od nadriadených a pod. Menej formálne typy sú prezentované konverzáciou na chodbe a telefonickými hovormi doma. Okrem toho môžu zamestnanci podniku komunikovať elektronicky v rámci podnikového internetu.

Správy môžu byť odovzdávané tromi smermi:

- vertikálne,
- horizontálne,
- diagonálne.

Komunikáciou smerom nadol (obr. 1) sa odovzdávajú správy od nadriadených k podriadeným pracovníkom.



Obr. 1 Komunikácia smerom nadol

Existuje päť typov komunikácie smerom nadol:

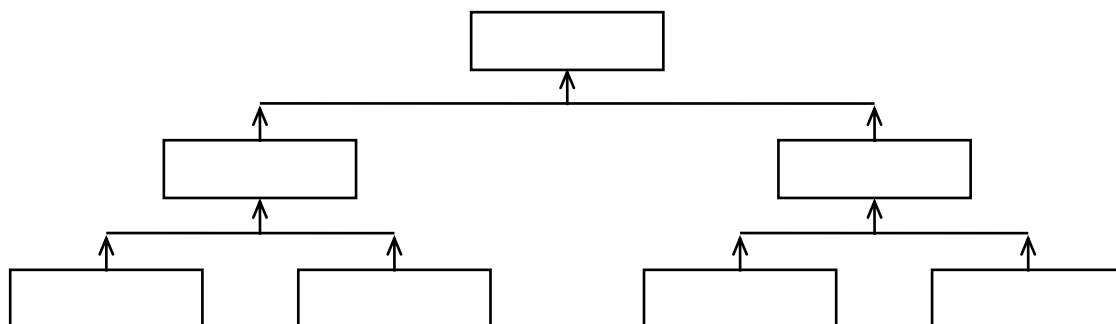
- pracovné príkazy a inštrukcie - špecifikujú, stanovujú, usmerňujú zabezpečenie úloh,
- pracovné príručky, nariadenia, brožúry, poriadky, smernice, ktoré:
 - objasňujú nutnosť a spôsob vykonania úloh, prepojenosť a nadväznosť na ďalšie podnikové aktivity,
 - vymedzujú zodpovednosť, právomoc a povinnosti zamestnancov,
- programy orientované na zamestnancov - informačné bulletiny, tabule, postery, značky, plagáty,
- audiovizuálne médiá, časopisy, noviny, správy a osobné listy pre zamestnancov, inzeráty v poštových obálkach atď.,
- spätná väzba - poskytuje informácie o ich realizácii.

Komunikácia smerom nahor (obr. 2) sa týka odkazov prichádzajúcich od podriadených k nadriadeným pracovníkom. /Rozlišujeme štyri typy komunikácie smerom nahor:

- odkazy, ktoré sú reakciou na pracovné výkony a problémy zamestnancov,



- odkazy, ktoré poskytujú informácie o spoločníkoch a priateľoch zamestnancov,
- odkazy, ktorými sú odovzdávané postoje a stanoviská organizačným praktikám a podnikovej politike,
- odkazy, ktoré informujú o aktivitách a úlohách korešpondujúcich s vykonaním úloh.

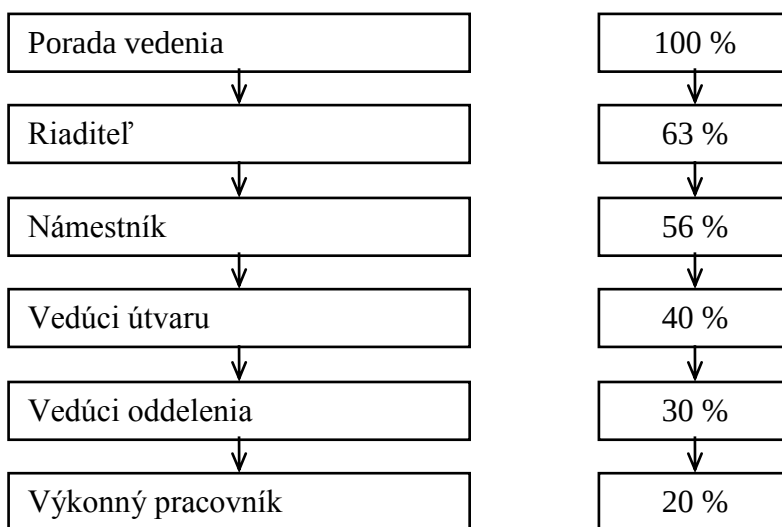


Obr. 2 Komunikácia smerom nahor

Komunikácia smerom nahor má niekoľko výhod:

- poskytuje nadriadeným informácie o tom, či podriadení akceptovali ich návrhy, plány, politiku a pod.,
- umožňuje podriadeným aktívne sa zúčastňovať na rozhodovacom procese a teda uspokojuje ich potreby zúčastňovať sa na tvorbe hodnôt,
- môže upriamiť a vzbudiť pozornosť nadriadených a blížiac sa problémy, ktoré sú zatiaľ izolované.

Nevyhnutným dôsledkom predlžovania vertikálneho komunikačného reťazca smerom zhora nadol je aj zvyšovanie skreslenia informácií. Na základe empirických prieskumov sa uvádza značné skresľovanie informácií pri tomto smere. Pri pohľade zdola nahor sa predpokladá ešte väčšie skreslenie spôsobené tým, že sa tu objavuje dodatočný faktor: snaha podriadených vyhovieť očakávaniu nadriadených, ktorá vedie k vylučovaniu informácií, ktoré by mohli spôsobiť neľúbosť nadriadeného a k preferencii (k zvyšovaniu podielu a významu) informácií, ktoré mu vyhovujú. Podľa najnovších literárnych prameňov je skreslenie informácií pri šiestich stupňoch hierarchie znázornené na obr. 3.



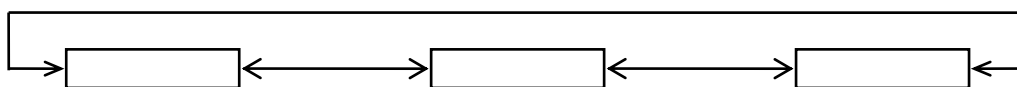
Obr. 3 Skreslenie informácií pri prenose správy v komunikačnom kanáli



Komunikácia smerom nahor má svoj význam a dôležitosť. Jej účinok je však ovplyvnený nasledovnými podmienkami:

- pozitívnosťou informácie - pozitívne správy je potrebné používať častejšie ako negatívne
- včasnosťou informácie - rozhodovanie prebieha v určitom čase,
- stabilitou - obtiažne je často meniť prístupy. Akákoľvek informácia, ktorá podporuje starý prístup a udržanie nastávajúceho stavu bude prijatá skôr ako tá, ktorá ho spochybňuje,
- závažnosťou informácie - čím je informácia dôležitejšia pre príjemcu, tým je účinnejšia,
- príležitosťou informácie - každá informácia je oveľa účinnejšia ak sa príjemcovi pozdáva, ako keď je formulovaná tak, aby vyhovovala spôsobu jeho myslenia.

Horizontálna komunikácia (obr. 4) sa uskutočňuje na tej istej hierarchickej úrovni v podniku.



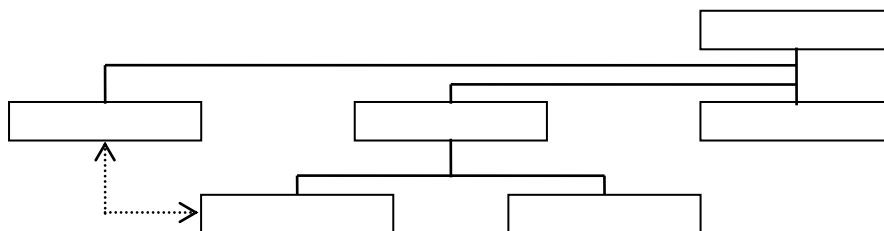
Obr. 4 Horizontálna komunikácia

Horizontálna komunikácia plní niekoľko funkcií v podniku:

- umožňuje a podporuje riešenie problémov,
- poskytuje informácie, na tvorbe ktorých sa podieľali rôzne pracovné kolektívy,
- podporuje koordináciu úloh medzi oddeleniami a kolektívami,
- posilňuje a zvyšuje morálku,
- poskytuje prostriedky pre riešenie konfliktov.

Frekvencia a efektívnosť horizontálnej komunikácie závisí od organizačnej štruktúry. Niektoré podniky, zvlášť vysoké alebo konzervatívne sa spoliehajú na vertikálnu komunikáciu (predovšetkým komunikáciu smerom nadol). Ploché organizácie používajú častejšie horizontálnu komunikáciu, pretože je to primerané ich štruktúre. Podniky zamerané na inováciu a kreativnosť, napr. podniky vyvíjajúce software alebo vyrábajúce hračky používajú horizontálnu komunikáciu, nakoľko musia byť flexibilné.

Diagonálna komunikácia sa uskutočňuje medzi organizačnými jednotkami tvoriacimi rozhodnutia na rôznych laterálnych úrovniach organizačnej štruktúry podniku. Komunikačné prepojenie medzi pracovníkmi je diagonálne tak, ako to prezentuje väčšina modelových typov organizačných štruktúr.



Obr. 5 Diagonálna komunikácia



Diagonálna komunikácia sa uskutočňuje medzi líniovými a štábnymi pracovníkmi za účelom získania potrebných informácií v oboch smeroch (obr.5).

Zvládnutie diagonálnej komunikácie predpokladá poznanie niektorých jej aspektov:

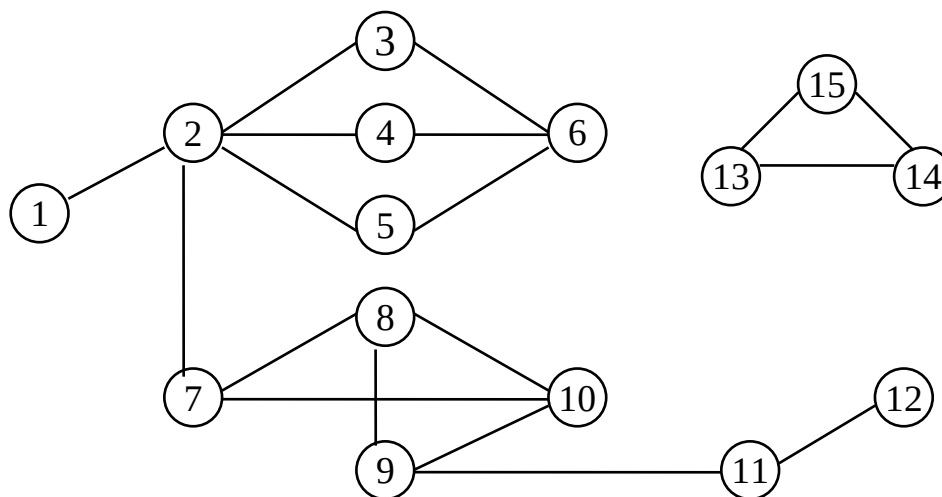
- zahŕňa medziskupinové vzťahy, ktoré môžu byť nejasné,
- táto komunikácia je početná a jej rozsah narastá,
- je nepravidelná,
- manažmentu dodáva nových špecialistov,
- je predpokladom pre tímovú prácu.

Médiami diagonálnej komunikácie sú:

- konferencie, mítingy, diskusie v menších skupinách,
- školenia, vzdelávacie programy, tréningy,
- mítingy s predstaviteľmi skupín aj z iných vonkajších skupín,
- kolektívne vyjednávanie na rôznych stupňoch riadenia a s organizáciou,
- denná koordinácia úloh medzi manažérmi rôznych oddelení,
- riešenie úloh projektovými tímami.

3 Neformálna komunikácia

V každom podniku sa okrem formálnej uskutočňuje aj neformálna komunikácia (obr.6). Je realizovaná prostredníctvom neformálnej komunikačnej siete vytvorenej z náhodných osobných kontaktov, prostredníctvom ktorých sa informácie šíria. Príkladmi neformálnej komunikácie môže byť výmena odkazov na chodbe, v kaviarni, na neoficiálnych stretnutiach alebo v reštauráciách. Oveľa častejšie sa rozvíja v plochých organizáciách, ktoré kladú dôraz na budovanie tímov, ako vo formálnych vysokých organizáciách.



Obr. 6 Neformálna komunikácia

V mnohých prípadoch sa možno stretnúť s argumentovaním, že neformálna komunikácia sa vyskytuje vtedy, ak nie je dost' príležitostí pre formálnu komunikáciu. Niektorí ľudia sú však presvedčení, že neformálna komunikácia musí byť minimalizovaná alebo kontrolovaná.

Výsledky mnohých výskumov poukázali na to, že neformálna komunikácia je:



- rýchla,
- vo všeobecnosti presná,
- prináša veľa informácií,
- je spoločným kanálom pre reči, chýry a pod.,
- poskytuje údaje o stanoviskách a postojoch zamestnancov,
- rozširuje sa prostredníctvom skupín ľudí, zoskupení a pod.

4 Komunikačný kanál

Výber vhodného komunikačného kanála pre odoslanie správy možno považovať za rozhodujúcu aktivitu v komunikácii. Kanál predstavujú médium, prostredníctvom ktorého sú správy odosielané. Zahŕňajú konverzáciu, reč, rozhovory, správy, listy, telefonické hovory, počítačovú alebo satelitnú sieť. Charakteristiky kanálov, hlavne ich výdatnosť (bohatosť) determinujú ich používanie.

Výdatný kanál je komunikačný kanál schopný usmerňovať informácie, alebo odosielať podstatu správy. Niektoré kanále sú najvhodnejšie pre určité typy správ, ale ďalšie môžu byť úplne nevhodné pre tie isté správy. Či je kanál dlhý alebo krátky jeho výdatnosť závisí od štyroch podmienok:

- kapacity umožňujúcej získať okamžitú spätnú väzbu,
- schopnosti odovzdávania takých komunikačných prejavov ako sú mimika, reč tela, výzor a oblečenie,
- tvorby odkazov „šitých na mieru“ pre špecifické situácie,
- jazykovej rozmanitosti alebo schopnosti používať široké spektrum slovných výrazov.

Komunikačné kompetencie zahŕňajú aj výber vhodného komunikačného kanála pre správu. Výber kanála sa uskutočňuje na základe nasledujúcich kritérií:

- Rýchlosť - verbálne a elektronické kanále umožňujú najrýchlejší prenos informácií.
- Presnosť a správnosť - v prípade preferovania presnosti, písomná korešpondencia a elektronické odkazy.
- Spätná väzba - možno ju získať prostredníctvom troch kanálov. Verbálna komunikácia, uskutočňovaná hlavne tvárou v tvár, poskytuje okamžitú spätnú väzbu týkajúcu sa obsahu odkazu, ale aj o úrovni pochopenia informácie komunikátorom (verbálne správanie). Písomné kanále sú menej vhodné pre získanie spontánnej spätnej väzby. Ani pravidelná elektronická pošta nedáva okamžitú odpoveď.
- Výber - niektoré odkazy nie sú vhodné a efektívne pre každého jednotlivca v organizácii alebo v pracovnom kolektíve. Chýlostivejšie alebo dôverné, tajné a súkromné odkazy musia byť doručené iba konkrétnej osobe. Verbálne komunikačné kanále sú často používané pre chýlostivé správy/odkazy.
- Vhodnosť - nie všetky komunikačné kanále sú vhodné pre niektoré odkazy. V komunikačných spoločnostiach s rozsiahlymi politickými zmenami nie je vhodné komunikovať cez verbálne kanále. V niektorých prípadoch je potrebné použiť špeciálny kanál.
- Náklady - veľkosť nákladov môže tiež ovplyvniť výber kanála. V organizáciách známych svojou značkou a imidžom je jednoduchšie, ale nákladnejšie poskytovať svojim zamestnancom dôležité informácie o každodennom dianí. Používanie faxu na písomnú komunikáciu je pomerne nákladné. O niečo lacnejší je e-mail. Nízke náklady sú často



jednou z príčin prečo organizácie podporujú zamestnancov pri využívaní elektronických komunikačných kanálov. Náklady sú aj hlavným dôvodom prečo virtuálne organizácie sa stávajú viac spoločnými. Náklady zamestnancov treba mať vždy na pamäti. Pokiaľ na písanie, strojopis, tlačenie, kopírovanie a distribúciu jednej správy je potrebných 15 minút, tak v prípade, že zamestnanec použije namiesto toho telefón, štvrt' hodiny pracovného času môže byť ušetrených.

- **Zodpovednosť** - znamená, že príjemca nesie zodpovednosť nielen za odoslanie správy/odkazu, uskutočnenie spätnej väzby pre odosielateľa, ale zodpovedá aj za príkazy, informácie, rady, nariadenia a ďalšie aktivity týkajúce sa odkazu. V tomto prípade sú najvhodnejšie písomné kanále.
- **Pochopenie** - niektorí ľudia opovrhujú správami, ďalší sú presvedčení, že ústne kanály sú príliš neformálne. Pri rozhodovaní o výbere kanála treba zvážiť, ktorý kanál bude príjemcom akceptovateľný.

Súhrn

Článok pojednáva o komunikačných kompetenciách, ako sú správa, interná komunikácia, externá komunikácia a komunikačný kanál, ktoré sú predpokladom efektívnej a primeranej komunikácie v podniku.

Kľúčové slová

komunikácia, efektívnosť komunikácie, komunikačné kompetencie

Použitá literatúra

1. JAHNÁTEK, Ľ. - VIDOVÁ, J. - MIHOK, J.: Crisis Communications and Communication in Crisis. In: Acta Avionica, Košice 2007, roč. IX/2007 č. 13, s. 73-78. ISSN 1335-9479.
2. NAGYOVÁ, Ľ.: Efektívna komunikácia. SPU, 1999.
3. VIDOVÁ, J. – KÁDÁR, G. – VIDA, M.: Úloha komunikácie pri zmene v podniku. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, roč. II, č. 4/2007, ŽU v Žiline, Žilina 2007, s. 41-48. ISSN 1336-8281.
4. VIDOVÁ, J. – PARTILA, J. – MIHOKOVÁ, L.: Zvyšovanie efektívnosti marketingovej komunikácie podniku. In: Transfer inovácií, SjF TU v Košiciach, Košice 10/2007, s. 188-192. ISBN 978-80-8073-832-7.
5. VIDOVÁ, J. – VIDA, M.: Využívanie marketingového komunikačného mixu v podnikovej kríze. In: Transfer inovácií, SjF TU v Košiciach, Košice 10/2007, s. 184-187. ISBN 978-80-8073-832-7.
6. VIDOVÁ, J.: Marketingový komunikačný mix ako súčasť podnikovej komunikácie. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, roč. II, č. 3/2007, ŽU v Žiline, Žilina 2007, s. 68-74. ISSN 1336-8281.

Kontaktná adresa

Ing. Jozef Majský
Externý doktorand na Katedre manažmentu a ekonomiky
Strojníckej fakulte, Technickej univerzity v Košiciach,
Němcovej 32, 042 00 Košice