



EFEKTÍVNA VNÚTROPODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA

EFFECTIVE INTERNAL COMMUNICATION

Jozef Mihok – Jaroslava Kádárová – Jozef Majský

Abstract

In any company, communication is a unique and focused on different aspects of the effectiveness of communication. One of the decisive impact on the efficiency of internal communication is management style applied in a particular company. To increase the level of corporate communication it is necessary to remove barriers to communication.

Key words

communication, effective communication, internal communication

Úvod

Pojem komunikácia je odvodený od latinského slova *communicare* a znamená styk, kontakt, dohodu, spojenie a prenos informácie. Jednu z foriem komunikácie, ktorá prebieha vo vnútri podniku, t. j. vnútro podnikovú komunikáciu možno chápať ako prepojenie jednotlivých zamestnancov podniku navzájom, ktoré umožňuje vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu a nielen formálne plnenie povinností. Vnútro podniková komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom objasňovania podnikových hodnôt. Ovplyvňuje život všetkých zamestnancov, ale aj všetci zamestnanci ovplyvňujú vnútro podnikovú komunikáciu. Zamestnaní ľudia strávia viac ako tretinu svojho života v práci a zdokonalenie ich komunikačných zručností sa prejaví aj na zvýšení kvality ich osobného života.

Komunikácia vo vnútri podniku môže prebiehať medzi nadriadenými a podriadenými, medzi manažmentom a vlastníkmi, medzi spolupracovníkmi, medzi jednotlivými útvarmi, resp. organizačnými jednotkami. Nie je to však jediná komunikácia, ktorá sa v podniku uskutočňuje. Pre zamestnancov sú dôležité nielen slová a písomné dokumenty, ale významne na nich vplýva imidž a povest' podniku, povest' a činy vrcholového manažmentu a ostatných členov vedenia podniku, podniková vízia, stratégia a ciele, atmosféra vo vnútri podniku, úroveň riadenia, úspechy, ale aj neúspechy podniku, tradície, pravidlá odmeňovania a sankcionovania, záujem či nezáujem vedenia podniku o svojich spolupracovníkov, kultúra pracovného prostredia, úroveň pracovných pomôcok, know-how, úroveň jednaní so zákazníkmi a verejnosťou a vlastne všetko, čo sa v podniku a mimo neho deje, pokiaľ to nejakým spôsobom s ním súvisí.

1 Predpoklady efektívnej vnútro podnikovej komunikácie

Ak má podnik podávať zladený výkon a ak všetci jeho zamestnanci majú pracovať efektívne a kvalitne musí byť k dispozícii dostatočné množstvo potrebných informácií. Pri cielenom budovaní systému vnútro podnikovej komunikácie je potrebné rešpektovať základné predpoklady jeho fungovania, medzi ktoré možno na základe skúseností vyspelých podnikov zaradiť:

- zodpovedajúcu organizáciu práce,
- zodpovedajúcu odbornosť a kvalita manažmentu,



- kvalifikovanú personálnu stratégiu,
- kvalitnú realizáciu personálnej stratégie všetkými vedúcimi pracovníkmi podniku,
- pravidelné hodnotenie pracovníkov a spätnú väzbu od podriadených pracovníkov k manažérom o tom, ako podriadení vnímajú ich vodcovstvo, t.j. pravidelne fungujúcu spätnú väzbu v oboch smeroch,
- výcvik vrcholového vedenia podniku a ostatných vedúcich pracovníkov v oblasti efektívnej komunikácie,
- dodržiavanie komunikačných zásad a komunikačnej etiky vedúcimi pracovníkmi podniku,
- úzku spoluprácu vrcholového vedenia podniku s ostatnými skupinami vedúcich pracovníkov,
- osobné príklady manažérov, pravdivú a otvorenú komunikáciu.

Najväčšiu zodpovednosť za úroveň vnútropodnikovej komunikácie nesie vrcholový manažment podniku. Top manažéri podniku by mali chápať a správne realizovať komunikáciu, vysvetliť svoje komunikačné činy tak, aby ich ostatní správne pochopili. Bez vzájomného porozumenia niet skutočnej komunikácie.

Výsledky výskumu uskutočneného v slovenských podnikoch poukázali na to, že manažéri sa stretávajú s nasledovnými problémami vnútropodnikovej komunikácie:

- zastaralá organizácia práce,
- neodborné a nesystémové uskutočňovanie personálnej práce,
- v prevažnej miere jednosmerná komunikácia,
- nedostatočná otvorenosť v komunikácii,
- neefektívne fungujúci vnútropodnikový informačný systém,
- existencia komunikačných bariér,
- zadržiavanie informácií manažérmi,
- problémy manažérov na všetkých stupňoch riadenia so začatím, vedením a ukončením rozhovorov,
- nedostatočná spätná väzba a pod.

Pri výbere formy komunikácie je dôležité uvedomiť si, či sa jedná o štandardnú situáciu alebo sa rieši nový problém a s kým manažér komunikuje. Komunikácia sa môže realizovať:

- osobnou formou (komunikácia tvárou v tvár),
- písomnou formou,
- elektronickou formou (telefón, počítač, modem a pod.).

Výber prostriedkov vnútropodnikovej komunikácie závisí od jej formy. K najčastejšie používaným prostriedkom patria:

- rozhovor,
- rozprava,
- porada,
- diskusia,
- telefonický hovor alebo odkaz na telefónnom záznamníku,



- logo a meno podniku,
- podniková tabuľa,
- podnikový časopis, noviny či bulletin,
- písomný dokument - odkaz, príkaz, obehník, metodický pokyn, smernica, list,
- nástenka, vývesná tabuľa, informačná tabuľa,
- komunikácia prostredníctvom výpočtovej techniky (elektronické noviny, diskusia a pošta),
- videofilm (pojednávajúci o podnikovej filozofii, cieľoch, pravidlách a zásadách pre nových pracovníkov),
- dotazníkové a sociologické prieskumy,
- rotácia pracovníkov,
- mítingy vrcholových manažérov so zamestnancami,
- spoločné porady rôznych útvarov,
- spoločné vzdelávacie aktivity,
- návštevy vedenia podniku na jednotlivých pracoviskách,
- schránky s anonymnými a neanonymnými otázkami zamestnancov,
- dni otvorených dverí,
- spoločenské, kultúrne, športové a súťažné akcie,
- podnikové rituály (zahájenie a ukončenie roka, vyhodnotenie najlepších pracovníkov),
- podnikové vízie, stratégie, ciele a úlohy,
- významné vnútropodnikové udalosti,
- hodnotenie pracovníkov,
- spätná väzba pre vedúcich pracovníkov,
- práca s verejnosťou,
- spôsob výberu a prijímania, adaptácie nových pracovníkov, zaškolenia, ďalšieho vzdelávania, prepúšťania pracovníkov,
- podnikové fámy a škandály,
- spôsob obliekania pracovníkov podniku,
- typ klientely, dodávatelia a pod.,
- úspechy a neúspechy podniku,
- spôsob vzájomného oslovovania medzi pracovníkmi podniku,
- pracovné podmienky a pracovné prostredie, spôsob organizácie práce vrátane podnikovej štruktúry,
- tradície podniku a pod.



2 Spôsoby manažérskej komunikácie

Realizácia podnikových úloh je možná za účasti manažéra a jemu podriadených pracovníkov. Inými slovami povedané riadením ľudí a zdrojov je možné dosiahnuť splnenie stanovených cieľov. Manažment ľudí sa nazýva aj vodcovstvom. Každý manažér má vlastný štýl riadenia, ktorý korešponduje so spôsobom, akým komunikuje s inými ľuďmi.

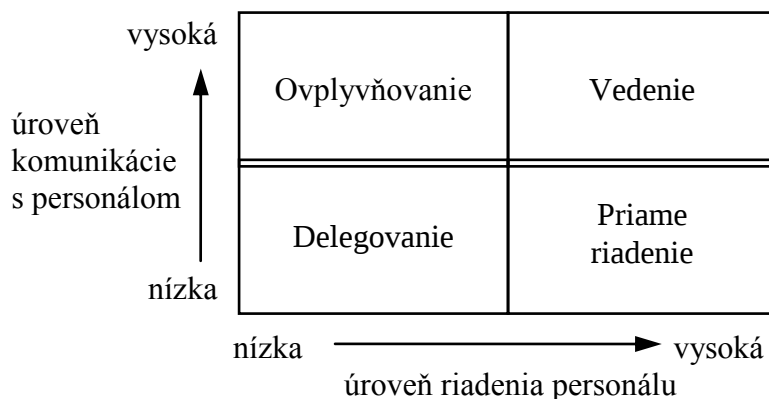
Treba si však uvedomiť, že neexistuje žiadny magický štýl, ktorý by urobil z ľudí efektívnych riadiacich pracovníkov. Je však potrebné pracovať takým spôsobom, ktorý umožní rozvinúť rôzne najvhodnejšie štýly vzhľadom na tri prvky v každej vodcovskej situácii:

- ty, vedúci pracovník
- tvoj tím pracovníkov
- úloha, ktorá má byť zabezpečená

Iba pochopením a analyzovaním týchto troch prvkov si môže vedúci vybrať správny štýl riadenia použiteľný v konkrétnej situácii.

Známe sú štyri základné vodcovské štýly. Každý z uvedených štýlov je vhodný, ale v správnej situácii. V skutočnosti každý vedúci má svoj preferovaný štýl a veľmi ťažko ho dokáže zmeniť práve vtedy, keď to potrebuje.

- Priame riadenie - je najvhodnejšie uplatniť vtedy, keď úloha má byť komplexne splnená a personál nemá skúsenosti alebo nie je dostatočne motivovaný, resp. ak manažér pracuje pod tlakom včasného splnenia úlohy. V tomto prípade musí mu byť jasné, čo má byť urobené a zároveň musí ľudí informovať, čo majú urobiť. Príliš detailné objasňovanie by však mohlo viesť k neprehľadnosti - zmäteniu personálu a k mrhaniu s časom.
- Vedenie - je vhodné vtedy, keď sú ľudia viac motivovaní a majú viac skúseností s realizáciou úloh. V tomto prípade manažér môže poskytnúť detailnejšie informácie a venovať viac času lepšiemu pochopeniu a budovaniu dobrých medziľudských vzťahov.
- Ovpływňovanie - keď ľudia poznajú a sú oboznámení s potrebnými technikami a majú záujem o ďalší rozvoj medziľudských vzťahov. Manažér si musí nájsť čas hovoriť s nimi, umožniť im samostatne sa rozhodovať pri realizácii úloh a počúvať ich návrhy vedúce k zvýšeným výkonom.
- Delegovanie - je správne vtedy, keď sa personál dokonale a účinne podieľa na riešení úloh, keď manažér môže jednoducho povedané preniesť plnenie úloh na iných. Manažér však musí venovať pozornosť ich splneniu v súlade s požiadavkami a potrebnými štandardami.



Obr. 1 Základné vodcovské štýly



Ak manažér kombinuje štyri základné vodcovské štýly s charakteristikami a skúsenosťami ľudí, ktorých riadi, môže si vytypovať ten, ktorý bude najvhodnejším vodcovským štýlom v konkrétnej situácii. To znamená, že bude používať tzv. situačný vodcovský štýl. Pri výbere správneho štýlu riadenia je potrebný rozvoj troch špecifických zručností:

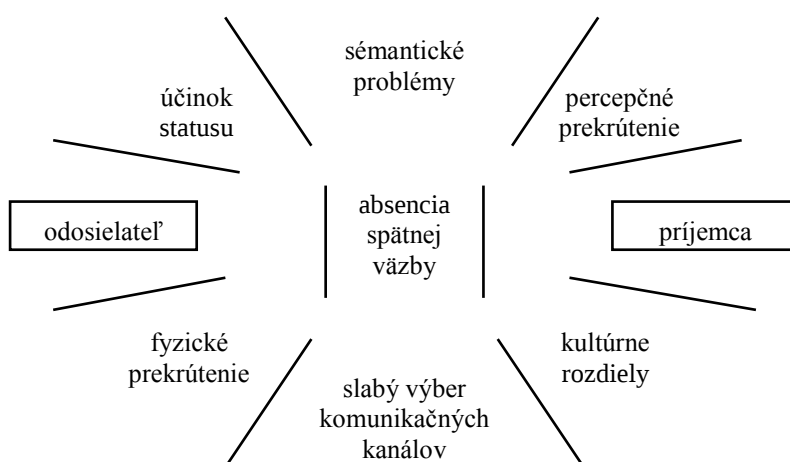
- *Analytických zručností* - vedieť odhadnúť úroveň skúseností a motiváciu podriadených je dôležité pre zabezpečenie úlohy.
- *Flexibilitných zručností* - zmeniť vodcovský štýl vyžaduje dôkladnú analýzu situácie.
- *Komunikačných zručností* - objasniť, prečo je možné zmeniť vodcovský štýl v rozdielnych situáciách týkajúci sa jednotlivých podriadených.

Ak chce manažér niekedy uplatniť všetky štyri štýly, tak si potrebuje rozvinúť nasledovné komunikačné zručnosti:

- Ako zrozumiteľne a jasne objasniť podstatu úlohy.
- Ako povedať ľuďom, čo a ako to majú urobiť.
- Ako povzbudiť ľudí, keď pracujú dobre.
- Ako budovať medziľudské vzťahy v kolektíve.
- Ako riešiť problémy spolu s tímom, ako počúvať nápady a názory.
- Ako efektívne delegovať.
- Ako objasniť, prečo manažér vykazuje rôzne správanie v určitých situáciách.

3 Prekážky v komunikácii

Komunikácia prebieha vždy v určitom kontexte a v prostredí, ktoré môže v niektorých prípadoch spôsobiť zabrzdenie, prípadne aj zlyhanie komunikačného procesu. V interpersonálnej komunikácii sú bariéry tvorené nasledovnými faktormi (obr. 2):



Obr. 2 Prekážky v komunikácii

- Účinok statusu - vzniká vtedy, keď je jedna osoba funkčne postavená oveľa vyššie ako druhá.



- Sémantické problémy - keď ľudia používajú ten istý výraz v rôznych situáciách alebo rozdielne výrazy na objasnenie toho istého problému.
- Percepčné prekrútenie - môže byť spôsobené nedostatočným pochopením seba samého alebo iných ľudí.
- Kultúrne rozdiely - komunikácia medzi ľuďmi z rôznych vnútropodnikových organizačných jednotiek, napr. oddelením výskumu a rozvoja a výrobou, nakoľko pracovníci oddelenia výskumu a rozvoja musia pracovať koncepčne z hľadiska dlhodobého časového horizontu, kým výrobný manažér musí riešiť úlohy operatívne, denne. Kultúrne rozdiely sa môžu prejaviť aj medzi ľuďmi s odlišnými skúsenosťami pôsobiacimi v rozdielnom sociálnom a náboženskom prostredí.
- Fyzické prekrútenie - môže vzniknúť v prípade značného hluku, v nedostatočne izolovaných miestnostiach, kde je počuť hluk áut, slabé osvetlenie, počuť hluk písacieho stroja zo susednej miestnosti, kde je veľký pohyb ľudí prichádzajúcich s malichernosťami a s perom v ruke alebo na kávu v najmenej vhodnom čase pre komunikáciu.
- Slabý výber komunikačných kanálov - ak chcete získať okamžitú reakciu od príjemcu a pritom nechcete poslať rozsiahlu správu, chceli by ste pravdepodobne zdvihnúť telefón alebo ísť povedať do kancelárie ako a čo treba robiť. Treba mať na pamäti, že jeden obrázok je vyjadrením tisícky slov a vo veku počítačov môže byť grafická informácia zhotovená oveľa rýchlejšie týmto spôsobom.
- Absencia spätnej väzby - jednosmerná komunikácia je rýchlejšia, dvojsmerná komunikácia je presnejšia. Pre lepšie pochopenie a spoločný prístup k riešeniu úlohy je pre odosielateľa a príjemcu dôležitejšia obojstranná komunikácia.

Súhrn

V každom podniku je komunikácia jedinečná a zameraná na iné aspekty efektívnosti komunikácie. Jedným z rozhodujúcich vplyvov na efektívnosť vnútropodnikovej komunikácie je štýl riadenia uplatňovaný v konkrétnom podniku. Pre zvyšovanie úrovne podnikovej komunikácie je nevyhnutné odstraňovať prekážky komunikácie.

Kľúčové slová

komunikácia, efektívnosť komunikácie, vnútropodniková komunikácia

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. LUDLOW, R. - PANTON, F.: The Essence of Effective Communication. Hertfordshire, Simon & Shuster International Group, 1992, 15 s.
3. NAGYOVÁ, Ľ.: Efektívna komunikácia. SPU, 1999.
4. 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.



5. 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.
6. 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.
7. 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

Dr. h. c. prof. Ing. Jozef Mihok, PhD.

doc. Ing. Jaroslava Kádárová, PhD.

Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta,

Katedra manažmentu a ekonomiky

Němcovej 32, 042 00 Košice,

e-mail: jozef.mihok@tuke.sk,

jaroslava.vidova@tuke.sk

Ing. Jozef Majský

Externý doktorand na Katedre manažmentu a ekonomiky

Strojníckej fakulte, Technickej univerzity v Košiciach,

Němcovej 32, 042 00 Košice