

Analytický pohľad na komunikáciu vo vybranom podniku **Analytical view on communication in selected enterprise**

Martina Ferencová, Aneta Daňková

Abstract:

Communication is an inseparable part of the economic practice on vertical, horizontal and diagonal axis. Vertical communication is considered one of the most important communications in business and its importance in manufacturing plants increases. It represents an essential source of all information that is needed for the performance of employees and for achieving of business goals. Well-set vertical communication motivates employees to productivity, helps to develop business processes and increase loyalty of employees. This article focuses on vertical communication in a particular manufacturing plant in Košice. After finding a shortage, it offers proposals for solving the changes to the benefit of enterprise.

Abstrakt:

Komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou hospodárskej praxe na vertikále, horizontále i diagonále. Vertikálna komunikácia sa považuje za jednu z najdôležitejších komunikácií v podniku a jej význam vo výrobných podnikoch rastie. Je základným zdrojom všetkých informácií potrebných pre výkon zamestnancov a dosahovanie podnikových cieľov. Dobre nastavená vertikálna komunikácia zamestnancov motivuje k výkonu, pomáha rozvíjať podnikové procesy a zvyšuje lojalitu zamestnancov. Tento článok venuje pozornosť vertikálnej komunikácii vo vybranom výrobnom podniku v Košiciach. Po zisteniach jej nedostatkov ponúka návrhy riešení zmien v prospech podniku.

Key words: Communication, Vertical communication, Enterprise.

Kľúčové slová: komunikácia, vertikálna komunikácia, podnik.

JEL classification:M12

1. Úvod

Komunikácia predstavuje jeden z najdôležitejších prvkov podnikania, vedenia ľudí a jej význam vplyvom globalizácie a internacionalizácie v praxi rastie. Je základným nástrojom riadenia podniku, ktorá slúži na spájanie a zjednocovanie ľudí za účelom dosahovania vytýčených cieľov podniku. Determinuje jednotlivé manažérske funkcie, s ktorými je prepojená a nevyhnutná pre ich vykonávanie. Zaoberá sa vytyčovaním cieľov, stanovovaním spôsobov na dosiahnutie týchto cieľov, koordinovaním činností, ktoré sú nevyhnutné pri napĺňaní plánov, správnym vedením ľudí a je spojená s monitorovaním a kontrolnou činnosťou podniku (Dirgová – Pružínková, 2009).

Nedostatočná komunikácia, resp. nepriechodnosť komunikačných kanálov, najmä vertikálneho komunikačného kanála, môže spôsobiť viaceré problémy, ktoré sa v konečnom dôsledku odzrkadlia v nenaplnení cieľov podniku.

2. Komunikácia v podniku z hľadiska formálnej organizačnej štruktúry

Interné prostredie každého podniku je špecifické z hľadiska komunikačnej klímy, používaných komunikačných prostriedkov a uplatňovania komunikačných vzorcov a postupov v komunikačnom procese. Špecifiká komunikácie determinuje organizačná štruktúra podniku, ktorá určuje smer formálnej komunikácie a vytvára komunikačné kanály. Tieto komunikačné kanály predstavujú súbor činností, foriem a komunikačných prostriedkov, ktoré zabezpečujú správny tok informácií v zmysle dosahovania podnikových cieľov (Holá, 2011).

Formálna komunikácia v podniku predstavuje tradičný prístup, v rámci ktorého riadiaci pracovník formálne smeruje inštrukcie k zamestnancom. Je oficiálne uznaná. Jej protipólom je neformálna komunikácia. Na základe formálnej i neformálnej komunikácie sa prijímajú rozhodnutia, riešia problémy a odstraňujú odchýlky od plánovaného stavu (porov. Rudy a kol., 2003; Sedlák, 2008). Formálna organizačná komunikácia je daná funkciou oficiálneho informačného systému, potrebou získavať informácie o priebehu riadených procesov, organizačnou štruktúrou a formálnymi hierarchickými vzťahmi. Ak má formálna komunikácia v organizácii dosahovať žiadané výsledky a usmerňovať podnik k stanoveným cieľom, musí prebiehať vo všetkých smeroch prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov (Szarková, 2002).

Formálnu organizačnú komunikáciu rozdeľujú Sedlák (2001) a Letovcová (2002) na vertikálnu (smerom nahor a smerom nadol), horizontálnu a diagonálnu. Vertikálna komunikácia je rýchly, jednoduchý a efektívny spôsob dosiahnutia konzistentného oznámenia, eliminuje interpretácie, znižuje počet redundantných debát (Turner, 2003). Podľa Kaula (2004) zvyšuje motiváciu, zodpovednosť a výkon, odstraňuje napätie, eliminuje chybovosť v práci, podporuje súťaživosť, uľahčuje adaptáciu na novovytvorené podmienky, kladne pôsobí na pracovnú morálku, na kreovanie pocitov spolupatričnosti a lojality v podniku. Vertikálna komunikácia smerom nadol je najrozšírenejším spôsobom komunikácie v podnikoch. Jej preferovanie však môže viesť k deformáciám v správaní pracovníkov, ako sú podvody a demotivácia (Letovcová, 2002). Predísť takýmto negatívnym javom a situáciám možno vhodnou kombináciou viacerých komunikačných kanálov, systematickým opakovaním kľúčových informácií a posilnením spätnej väzby vo forme vzostupnej komunikácie (Howes – Tah, 2003). Podľa Nagyovej (1999) je predpokladom efektívnej komunikácie nahor podpora, povzbudzovanie a motivovanie zamestnancov k tomu, aby diskutovali o politike a plánoch podniku.

Dôležitosť vzostupnej komunikácie potvrdzuje rad metód, ktoré sa uplatňujú doma i v zahraničí. Bežne sa používajú participatívne rozhodovanie, prax „otvorených dverí“ (Sedlák, 2001), ako aj schránky na námety a pripomienky (Letovcová, 2002). Podľa Lewisa a Trevitta (2002) k spomínaným metódam patria aj: 1. podpora účasti cez splnomocnenie (môže podporiť dôveru, zodpovednosť a vzostupnú komunikáciu s manažérmi), 2. hodnotiace rozhovory (získavajú informácie o hodnotách a názoroch zamestnancov), 3. riadenie „za chodu“ (manažér je v neustálom kontakte so svojimi podriadenými, tí mu dôverujú, komunikácia sa tak stáva menej formálnou), 4. schémy návrhov (programy, ktoré podporujú zamestnancov k vyjadrovaniu návrhov), 5. zamestnanecké prieskumy (realizujú sa najmä vo veľkých podnikoch na zistenie názorov zamestnancov). Práve posledná zo spomínaných metód bola inšpiráciou pre tento príspevok.

3. Cieľ, metodika, metódy

Cieľom prieskumu v rámci príspevku bolo zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely medzi pracovným zaradením a možnosťou prispievať svojimi názormi vo vzťahu k nadriadeným k riešeniu pracovného problému vo vybranom podniku. Na základe cieľa bola formulovaná hypotéza H_1 : Predpokladáme štatisticky významne rozdiely medzi pracovným zaradením a možnosťou prispievať svojimi názormi vo vzťahu k nadriadeným k riešeniu pracovného problému.

V rámci prieskumu bola použitá metóda pološtruktúrovaného rozhovoru a dotazníková metóda. Rozhovor slúžil na zorientovanie sa v situácii ohľadom vertikálnej komunikácie vo vybranom podniku. Dotazník pozostával z pätnástich uzavretých otázok. Pre účely príspevku boli vybrané 2 dotazníkové otázky. Pri testovaní stanovovej hypotézy, kde bola zisťovaná významnosť vzťahov medzi dvoma nominálnymi premennými, bol použitý (Pearsonov) χ^2 test nezávislosti, ktorý vychádza z analýzy kontingenčnej tabuľky. Pri analýze kontingenčnej tabuľky bol použitý i exaktný Fisherov – Freemanov – Haltonov test. Sila vzťahu medzi premennými bola hodnotená Cramerovým kontingenčným koeficientom V . Tento koeficient nadobúda hodnoty od 0 (žiadny vzťah) po 1 (dokonalý vzťah), pričom sila vzťahu medzi premennými 0,1 je triviálna, 0,1 – 0,3 malá, 0,3 - 0,5 stredná a nad 0,5 je veľká. Stanovená hypotéza bola testovaná na hladine významnosti alfa ($\alpha = 5\%$). Na štatistickú analýzu bol použitý program Statistica 11.

Prieskumnú vzorku tvorilo 81 zamestnancov dvoch výrobných oddelení vo výrobnom podniku v Košiciach. Z hľadiska rodu šlo o 57 % žien (46) a 43 % mužov (35). Z hľadiska praxe v podniku šlo o 57 % respondentov s viac ako 3 ročnou praxou, 31 % respondentov s praxou 1 až 3 roky a 12 % respondentov, ktorí mali prax menej ako 1 rok. Najväčšiu skupinu na výrobnom oddelení teda tvorili zamestnanci, ktorí v podniku pracujú viac ako tri roky. Rozdelenie prieskumnej vzorky z hľadiska pracovného zaradenia je uvedené v Tab. 1.

Tab. 1: Pracovné zaradenie respondentov

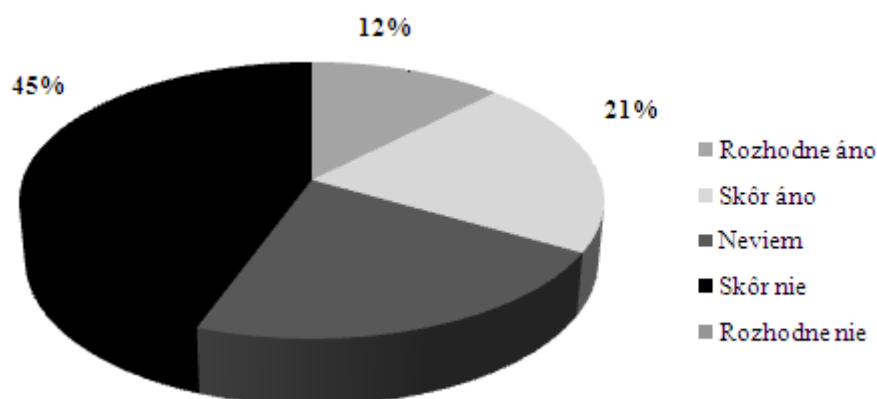
Pracovné zaradenie	Počet respondentov	%
Stredný manažment	7	9%
Prvostupňový manažment	8	10%
Výkonní pracovníci	66	81%
Spolu	81	100%

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z hľadiska pracovného zaradenia zamestnancov podniku sa podľa Tab. 1 na prieskume zúčastnilo 7 strednostupňových manažérov, 8 prvostupňových manažérov a 66 výkonných pracovníkov.

4. Výsledky prieskumu

Predpokladom efektívnej komunikácie smerom nahor je to, že zamestnanci podnikusú podporovaní a povzbudzovaní k tomu, aby diskutovali a prispievali svojimi názormi k riešeniu pracovných problémov. Preto sa zisťovalo, či aj vo vybranom podniku majú zamestnanci možnosť vyjadriť svoj názor vo vzťahu k nadriadeným ohľadom riešenia problémov v práci. Výsledky zistení sú uvedené v Grafe 1.



Graf 1: Možnosť vyjadriť názor
 (Zdroj: vlastné spracovanie)

Z grafu 1 vyplýva, že 45 % zamestnancov má pocit, že skôr nemôže vyjadriť svoj názor k riešeniu pracovného problému. Ide o 36 zamestnancov podniku. Naproti tomu kladné odpovede volilo spolu 33% opýtaných. Z toho 12% (10) volilo odpoveď rozhodne áno a 21% (17) odpoveď skôr áno. Zaujímavým bolo zistenie, že 22% opýtaných volilo odpoveď neviem. Ide o 18 zamestnancov.

Na základe týchto výsledkov sa zisťovalo, či existujú štatistické významné rozdiely medzi pracovným zaradením na oddeleniach výroby vybraného podniku a možnosťou prispievať svojimi názormi vo vzťahu k nadriadeným k riešeniu pracovného problému. Vychádzalo sa z hypotézy H_1 : Existujú štatisticky významné rozdiely medzi pracovným zaradením a možnosťou prispievať svojimi názormi vo vzťahu k nadriadeným k riešeniu pracovného problému. Výsledky sú zaznamenané v Tab. 2.

Tab. 2 Kontingenčná tabuľka

n = 81 respondentov	Rozhodne áno + Skôr áno	Neviem	Rozhodne nie + Skôr nie	Spolu
Stredný manažment	7	0	0	7
% v riadku	100 %	0 %	0 %	
% v stĺpci	25,93 %	0 %	0 %	8,64 %
Prvostupňový manažment	8	0	0	8
% v riadku	100 %	0 %	0 %	
% v stĺpci	29,63 %	0 %	0 %	9,88 %
Výkonní pracovníci	12	18	36	66
% v riadku	18,18 %	27,27 %	54,55 %	
% v stĺpci	44,44 %	100 %	100 %	81,48 %
Spolu	27	18	36	81

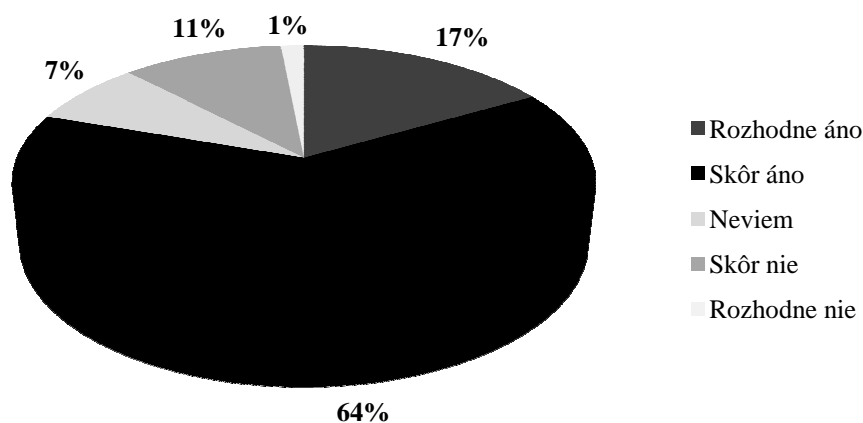
% z n = 81 respondentov	33,33 %	22,22 %	44,44 %	
-------------------------	---------	---------	---------	--

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Hodnota pravdepodobnosti P je $P < 0,001$ nižšia ako zvolená hladina významnosti $\alpha = 5$ %. Zistený vzťah teda je štatisticky významný a možno konštatovať, že existujú štatisticky významné rozdiely medzi pracovným zaradením a možnosťou prispievať svojimi názormi k riešeniu pracovného problému. Hypotézu H_1 možno prijať. Sila vzťahu medzi premennými je stredná, o čom svedčí aj výsledok Cramerovéhokontingenčného koeficientu, ktorý sa rovná hodnote 0,48.

Z výsledkov vyplýva, že pracovníci stredného manažmentu môžu vo vzťahu k nadriadeným prispievať svojimi názormi k riešeniu pracovného problému. U prvostupňových manažérov sa potvrdil rovnaký výsledok. Štatisticky významný rozdiel bol zistený u výkonných pracovníkov, ktorí nemajú možnosť vo vzťahu k nadriadeným vyjadriť svoje názory k riešeniu pracovného problému.

Jednou z možných variantov, ako povzbudiť výkonných pracovníkov, aby prispievali svojimi názormi k riešeniu pracovných problémov, okrem otvorenejšej komunikácie manažéra, je implementácia rôznych podporných systémov, kde by zamestnanci mohli vyjadrovať svoje názory na činnosti súvisiace s pracovným procesom anonymne. Pri rozhovoroch so zamestnancami, najmä výkonnými pracovníkmi sa zistilo, že pri vyjadrovaní svojich názorov vo vzťahu k nadriadeným majú strach a obavy z neprijatia a odmietnutia názoru zo strany nadriadených. Dotazníková otázka 2 bola preto zameraná na zistenie, či by výkonní pracovníci privítali schránky, kde by mohli anonymne vyjadrovať svoje názory na riešenie pracovných problémov. Výsledné zistenia sú uvedené v Grafe 2.



Graf 2 Schránky

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z grafu 2 vyplýva, že až 64 % výkonných pracovníkov by skôr privítalo a 17 % by rozhodne privítalo, aby sa v podniku zaviedli schránky na názory a nápady. Spolu to bolo teda 81% kladných odpovedí, ktoré volilo 53 zamestnancov. Naproti tomu 11 % opýtaných so zavedením schránok na názory a nápady skôr nesúhlasí a 1 % rozhodne nesúhlasí. Spolu je to 12% negatívnych odpovedí od 8 zamestnancov. Odpoveď neviem volili 5 opýtaní. Výsledky teda potvrdzujú súhlas väčšiny výkonných pracovníkov so zriadením schránky, kde

by mohli anonymne vyjadrovať svoje názory, čo by následne pomohlo zefektívňovať komunikáciu smerom nahor.

5. Záver

Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu sa zistilo, že výkonným pracovníkom vybraného podniku nie je umožnené prispievať svojimi názormi vo vzťahu k nadriadeným k riešeniu pracovných problémov a priali by si zriadenie schránky na názory, ktorá by im zaručila pri vyjadrovaní názorov anonymitu.

Keďže názory výkonných pracovníkov monitorujú reálnu situáciu vo výrobe a ich návrhy môžu pracovné problémy pomôcť nielen aktuálne a rýchlo riešiť, ale priniesť i inovácií v rámci výrobných procesov, je nevyhnutné, aby boli v podniku vytvorené podmienky pre možnosť ich vyjadrenia. Napr. aj zriadením schránky na názory. Pre zlepšenie vzťahov medzi výkonnými pracovníkmi a ich nadriadenými by bolo zasa vhodné realizovať tréning pre riadiacich pracovníkov za účelom zlepšenia ich manažérskych, najmä komunikačných spôsobilostí. Zmeny by sa mali prejavovať okamžite a mali by zefektívniť komunikačný proces medzi nadriadenými a podriadenými tak, aby sa v podniku vytvorila podporujúca komunikačná klíma, ktorá by viedla podnik k želaným cieľom (porov. Eunson, 2012).

Literatúra

- DIRGOVÁ, E. – PRUŽÍNSKÁ, V. 2009. *Komunikácia manažéra v teórii a praxi*. Ružomberok: Verbum. ISBN 978-80-8084-513-1.
- EUNSON, B. 2012. *Communicating in the 21st Century*. Milton: John Wiley & Sons Australia. ISBN 9781742166179
- HOLÁ, J. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer press. ISBN 978-80251-26363.
- HOWES, R. – TAH, J. H. 2003. *Strategic management applied to international construction*. London: Thomas Telford Publishing. ISBN 0-7277-3211-0.
- KAUL, A. 2004. *Effective Business Communication*. New Delhi: Meenakshi Art Printers. ISBN 81-203-1709-2.
- LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo UK. ISBN 80-223-1725-X.
- LEWIS, R. – TREVITT, R. 2002. *Business for Advanced Gnvq*. Cheltenham: Nelson Thornes Ltd. ISBN 0-7487-3506-2.
- NAGYOVÁ, E. 1999. *Sociálna komunikácia*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. ISBN 80-7137-636-1.
- PLCHOVÁ, J. 2011. Zlepšovanie komunikačných schopností študentov pri výučbe ekonomických a manažérskych predmetov na STU v Bratislave. In: *K otázke podôb komunikácie v humanitnom vzdelaní na technických vysokých školách*. TU Košice. Prešov 2011, s. 145--149. ISBN 978-80-553-0715-2.
- RUDY, J. et al. 2003. *Základy manažmentu*. Bratislava : FM UK v Bratislave, vydalo Merkury, s.r.o. ISBN 80-969048-1-7.
- SEDLÁK, M. et al. 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 80-89047-18-1.

SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : IuraEdition. ISBN 978-80-8078-193-4.

SZARKOVÁ, M. 2002. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM. ISBN: 80-225-1585-X.

TURNER, P. 2003. *Organisationalcommunication*. London: CIPD House. ISBN 0-85292-962-5.

Adresa autorov:

Martina Ferencová, PhDr. PaedDr. PhD.
FM PU v Prešove
Konštantínova 16, 080 00 Prešov
mferencov@gmail.com

Aneta Daňková, Mgr.
IRR KKM KE
Floriánova 19, 040 01 Košice
anetadankova@gmail.com