

VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PŘEDVÝZKUMU ZAMĚŘENÉHO NA VZTAH ZNALOSTI PODNIKOVÝCH CÍLŮ A EFEKTIVNOSTI KOMUNIKACE

PRE-RESEARCH OUTPUTS EVALUTION FOCUSED ON RELATION OF BUSINESS OBJECTIVES AND EFICIENCY COMMUNICATION

Dagmar Charvátová

Abstrakt:

Míra informovanosti a znalosti firemních cílů, strategií a úkolů určuje míru úspěšnosti resp. efektivitu komunikace. Čím lépe a důkladněji jsou definovány firemní standardy, tím efektivněji mohou zaměstnanci komunikovat a spolupracovat. V příspěvku jsou prezentovány výsledky předvýzkumu. Předvýzkum byl zaměřen na zjištění vlivu míry informovanosti, znalosti podnikových cílů, strategií a úkolů na efektivní komunikaci.

Klíčová slova:

Podnikové cíle, strategie, efektivní komunikace, předvýzkum, dotazníkové šetření

Abstract:

The level of being informed about and acquaintance with the business objectives, strategies and tasks determines the success or effectiveness of communication. The better and more precise the definition of the company standards, the more effectively the employees can communicate and cooperate. The pre-research was focused on investigation of the influence of informedness about and acquaintance with the business objectives, strategies and tasks, which determine the success of the communication.

Key words:

Business objectives, strategies, efficiency communication, pre-research, questionnaire investigation.

ÚVOD A CÍL

Má-li být firma dlouhodobě úspěšná, je třeba, aby všichni zaměstnanci byli dostatečně informováni o podnikových cílech a strategiích, podle kterých pak mohou řídit své aktivity.

Pokud jsou cíle a strategie firmy komunikovány jasně a srozumitelně, je pro zaměstnance snazší je znát a také se jimi řídit.

Všechny hlavní cíle a strategie by měly být zaznamenány v písemné formě. Například ve formě zaměstnanecké příručky, kterou by měl mít každý zaměstnanec k dispozici. V návaznosti by měly cíle být vedením sdělovány a kontrolovány.

Cílem práce je popsat vybranou část současné reality společnosti z pohledu znalosti podnikových cílů. Zjistit do jaké míry znají zaměstnanci firemní cíle, standardy. Jakým způsobem jsou jim sdělovány a kdo jim je sděluje. Dalším cílem je zjistit, zda znalost podnikových cílů a standardů ovlivňuje efektivnost komunikace.

Za účelem srovnání a posouzení teorie a praxe bylo pro oblast podnikových cílů, provedeno dotazníkové šetření, které pomůže poodhalit hospodářskou realitu současného prostředí v konkrétním podniku.

METODIKA PRÁCE

Výzkum je hlavním nástrojem, který má pomoci při poznání sociální reality dané společnosti.

Uskutečněný výzkum se řídil pravidly, která jsou definována a popsána v odborné literatuře např. Disman, M. [2] a splňoval základní metodologické principy a požadavky kladené na tento typ výzkumu. Odborná literatura poskytla významná doporučení a mantinely, čímž bylo možno zamezit zkreslením a nepřesnostem. Výzkum je založen na dotazníkovém šetření, které je pro tuto oblast sociální reality běžnější a také je schopno poskytnout možnosti identifikovat jednu z příčin neefektivní komunikace. Výzkum je nastaven tak, aby bylo možno získané výsledky alespoň částečně kvantifikovat a statisticky jednoznačně vyjádřit.

Dotazníkový formulář obsahoval celkem 17 otázek a byl sestaven dle pravidel pro tvorbu dotazníků. Formulování otázek bylo tvořeno tak, aby bylo srozumitelné všem respondentům.

KOMUNIKACE

Komunikace je přenos informací od odesilatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. [6]

Přestože komunikace doprovází všechny oblasti řízení, největší význam má pro manažerskou funkci vedení.

Komunikační bariéry jsou fyzické nebo psychologické faktory, které brání působivé komunikaci. [3]

Efektivní komunikace je komunikací záměrnou. Jejími charakteristickými rysy jsou otevřenost, přímost, respekt, odpovědnost a cílovost. [4]

Identifikace pracovníka se významnou měrou podílí na efektivnosti organizace.

CÍLE PODNIKU

Posláním podnikatele je uspokojovat cizí potřeby a jeho základním cílem je dosáhnout při tom co největšího zisku. Ke stanovení cílu je třeba vzít v úvahu všechny okolnosti, které dávají určitá omezení i příležitosti. Jde o souhrn vlivů podstatného okolí.

Proces stanovení cílů podnikání je vázán na řadu okolností, např. záleží na oboru podnikání, na situaci na trhu, umístění podniku, potřebném kapitálu, volbě formy a právní úpravě podnikání. Při tomto rozhodovacím procesu je evidentní důležitost informací a kvalita zpětné vazby. Ty jsou zapotřebí nejen při tvorbě cílů, ale i při jejich realizaci. Je třeba volit adekvátní formy a nástroje, které povedou k naplnění našich cílů. Proto je účelné stanovit dílčí cíle, které směřují k výše uvedenému základnímu cíli. [8]

PODNIKATELSKÉ STRATEGIE A STANDARDY

Stejně tak, jako podnikání vyžaduje podnikatelské řízení, to znamená principy a praktiky v hranicích podniku, vyžaduje také principy a praktiky orientované mimo podnik, na trh. Vyžaduje podnikatelské strategie. [5]

Podniková strategie musí pokud možno uspokojit zájmy všech zájmových skupin.

Absence norem byla pro organizace impulsem k vývoji různých přístupů a k srovnání mezi různými organizacemi. Více než o pokus o ustanovení „norem“ jde o vyhledávání nejlepší praxe a stanovení standardů výkonu, které se k dané praxi vztahují. [5]

SYSTÉM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO PROCESU

Za východiska pro systémově pojaté řízení pracovního výkonu na úrovni celého podniku jsou považovány řízení podle cílů, nejrůznější motivační teorie a systémy formálního hodnocení.

Od nich se však řízení pracovního procesu liší svojí komplexností a základními principy:

- návaznost na podnikovou strategii, na podnikové hodnoty a na klíčové faktory úspěchu
- spjatost s personálními systémy a procesy, zejména s procesy zaměstnanců (rozvoj motivace i schopností zaměstnanců)
- zaměřenost na uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných skupin (vlastníci, manažeři, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci)
- důraz na efektivní komunikaci a angažovanost manažerů, týmů i jednotlivých zaměstnanců. [9]

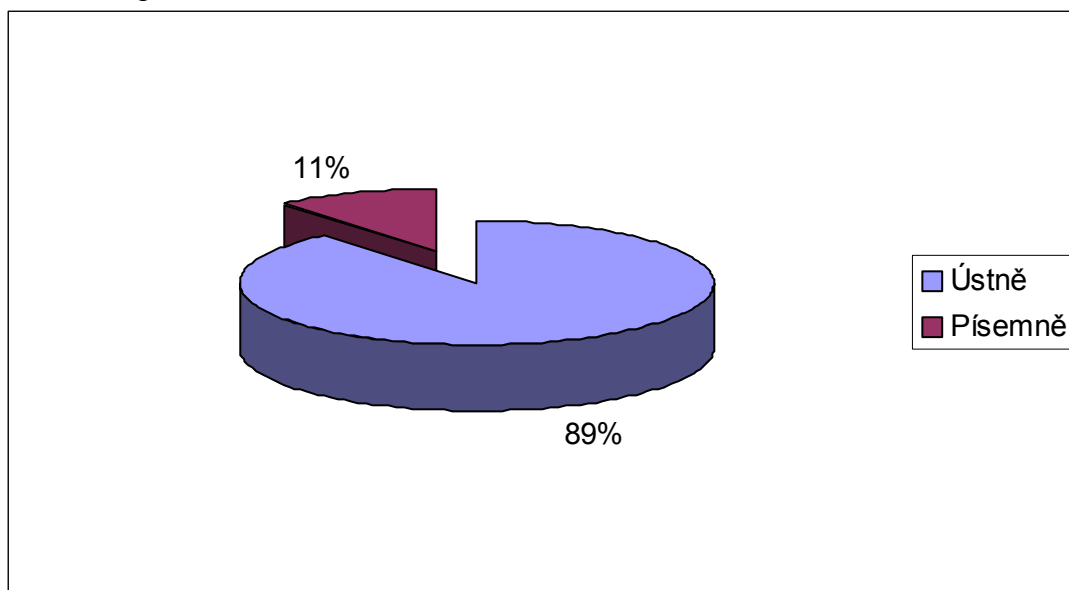
VÝSLEDKY

Celkový rámec fungování společnosti velmi úzce souvisí s podnikovými cíli. Znalost a jednotná informovanost o cílech byla jedním ze zásadních problémů ve zkoumaném podniku. Tím byla způsobena nefunkčnost komunikačního systému. Největší nedostatek informovanosti o cílech byl zjištěn u zaměstnanců tvořících podporu vedení, pracujících v centrále firmy, což posiluje myšlenku nefunkčnosti podniku, kde efektivně nefunguje jeden z důležitých článků podnikové struktury.

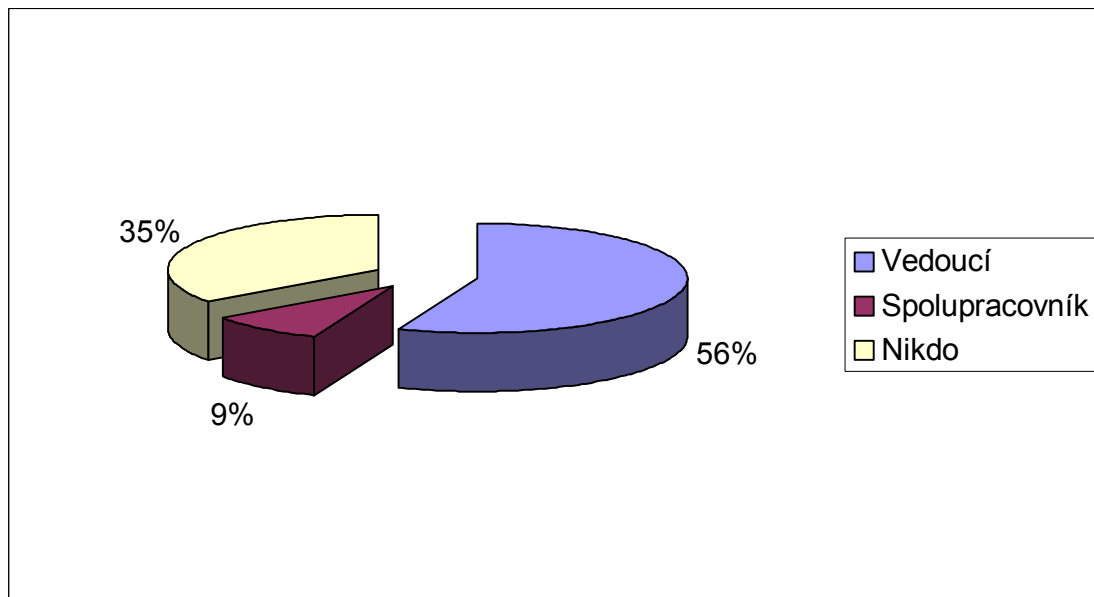
Podnik, v němž byl výzkum realizován, měl definován podnikové strategie převážně ústně a jejich znalost bylo možné hodnotit celkově jako nízkou. Skutečná znalost cílů odpovídala obecně známým cílům. Konkrétní strategie u zkoumaného podniku často nebyla jasně zveřejňována. Strategie v tomto podniku nebyly prezentovány jednotně, a tak byla podporována roztržité strategie, kde členové jednotlivých týmů vidí různé priority nebo neznají všechny body strategického plánu. Jedním z důvodů neefektivnosti sdělení cílů byla shledána skutečnost, že příčinou problému ve sdělování cílů byla jejich přílišná obecnost. Dalším důvodem je zřejmě skutečnost, že cíle jsou z 89% sdělovány ústně (graf č.1). Výzkum potvrzuje, že zaměstnanci jsou přesvědčeni o částečné znalosti cílů. Z výzkumu jasně vyplynulo, že cíle uváděné zaměstnanci jsou spíše domnělé. Z toho je možné odvodit, že management selhává při jasné komunikaci strategií a cílů firmy, což podporuje i zjištěná situace, že 35% zaměstnancům nikdo cíle nesděljuje (graf č.2)

Z výzkumu podnikové praxe vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s podnikovými standardy. Nízkou znalost standardů dokazuje graf č.3.

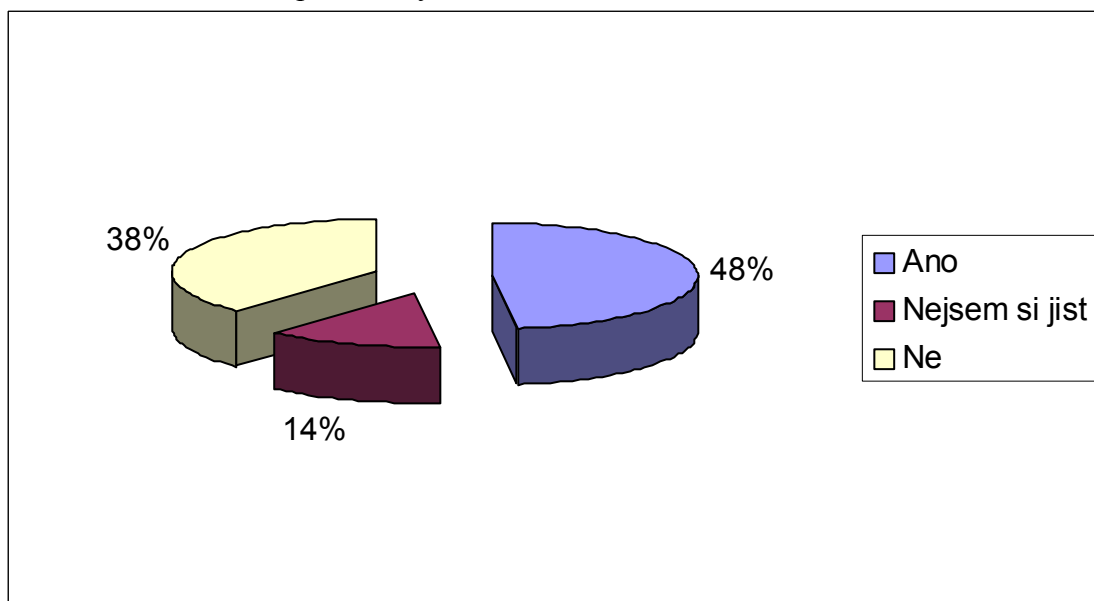
Graf č.1: Způsob sdělování cílů



Graf č.2: Komunikátor



Graf č. 3 Míra znalosti podnikových standardů



ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Z výzkumu vyplynulo, že odpovědnost za znalost strategií a cílů není v rukou pracovníků na nižších stupních řízení, kteří by měli cíle znát a naplňovat, ale prioritní odpovědnost je v rukou nadřízených, kteří by měli cíle svým podřízeným zaměstnancům vhodnou formou sdělit a odpovídajícím způsobem též jejich plnění kontrolovat. Cíle musí být nutně definovány a sdělovány srozumitelně a jednoduše všem zaměstnancům, kteří se na uskutečňování strategie a cílů podílejí. Neznalost cílů a úkolů je v praxi posilována formou sdělení, které je především v ústní a elektronické formě. Teprve, když jsou jasné odpovědnosti za komunikační toky, může být zajištěna fungující komunikační strategie firmy. Tím, že pracovníci na nižších úrovních neznají jasné cíle a nemohou se zapojovat do realizace strategií a cílů, přichází firma a management o důležitý motivační nástroj. Všichni členové jednotlivých týmů (prodejní, zákaznický servis, technický servis, asistence, management, atd.) by proto měli mít k dispozici písemný dokument popisující firemní a prodejní strategie a

cíle firmy ve vztahu k jejich aktivitám a výsledkům. Má-li být komunikace cílů efektivní, je nezbytné, aby manažeři zajistili sdělování cílů minimálně ze 75% osobně na poradách a písemně byly cíle předávány standardní formou definovanou jednotně ve firemních standardech.

Výzkum potvrdil, že pokud jsou cíle a strategie podniku komunikovány jasně a srozumitelně, je pro zaměstnance snazší se jimi řídit a také je znát. Jasnost a srozumitelnost souvisí se způsobem komunikace a efektivitou práce managementu. Míra informovanosti a znalosti podnikových cílů, strategií a úkolů však není přímo určující pro míru úspěšnosti resp. efektivitu komunikace, významně ji však ovlivňuje.

Pravidla, která v podniku do určité míry existují, nejsou podle odpovědí jasně a srozumitelně definována a popsána. Jejich používání a znalost souvisí s jednoduchostí a s jejich způsobem komunikace i kontroly plnění.

Standardy v podniku nesloužily jako návod ke standardním postupům, s nimiž je třeba srovnávat skutečnost, neboť se s příručkami při dalším používání nenakládalo tak, jak by bylo žádoucí pro zachování jednotného firemního přístupu.

Čím lépe a důkladněji jsou definovány podnikové standardy, tím efektivněji mohou zaměstnanci komunikovat a spolupracovat. Zároveň by se měli zaměstnanci podílet na vytváření a změnách, tak aby bylo zaručeno používání firemních standardů, které zaměstnanci berou za své a považují je za samozřejmé. To současně předpokládá, že standardy jsou komunikovány písemně i ústně.

Doporučuji, aby podnik zvýšil zájem o zaměstnanců o podnikové cíle a strategie. Tento zájem může například dosáhnout pomocí zapojení zaměstnanců do vytváření cílů a strategií. Tržní, marketingové a strategické plány by firma měla mít zpracovány písemně.

Součástí komunikace strategií je též jejich kontrola a analýza toho, jak je na jednotlivých pozicích ve firmě strategie chápána a implementována. Předpokladem úspěchu je též provázanost strategií s rozvojem strategických kompetencí jednotlivých pozic a tvorbou uceleného systému rozvoje kompetencí. V neposlední řadě je třeba, aby podnik definoval jasné nástroje a prostředky pro komunikaci strategie a komunikaci zpětné vazby plnění výsledků v rámci celé firmy, týmů a na individuální úrovni.

SEZNAM LITERATURY

- [1] DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha: VŠE, 1995, ISBN 80-79-713-4
- [2] DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993, ISBN
- [3] DE VITO, J.A.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-7169-988-8
- [4] FIEDLER, J.: *Komunikace v řízení*. Praha: ČZU ve vydavatelství CREDIT, 2000, ISBN 80-213-0698-X
- [5] JOHNSON, G., SCHOLES, KEvan: *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha, Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-220-3
- [6] KOONTZ, H. a WEIHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, ISBN 80-85605-45-7
- [7] NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: VŠE, 1992, ISBN 80-707-9470-4
- [8] SYNEK, M.: *Nauka o podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0
- [9] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

Kontaktní adresa autora:

Ing.Dagmar Charvátová

Katedra řízení, PEF, Česká zemědělská univerzita v Praze

Kamýcká 129, 165 21 Praha6 - Suchdol

Telefon: 00420224382264, E-mail: charvatova@pef.czu.cz