

PREFERENCE KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ NA RŮZNÝCH STUPNÍCH ŘÍZENÍ V PODNIKU

PREFERENCE FOR COMMUNICATION MEANS AT DIFFERENT LEVELS OF ENTERPRISE'S MANAGEMENT

Šárka Kocmanová, Zdeňka Pechačová

Anotace:

Schopnost podniku flexibilně reagovat na měnící se požadavky trhu a náročnější požadavky zákazníků je mimo jiné podmíněna efektivně fungující komunikací uvnitř společnosti. V souvislosti se snahou o zajištění kvalitního předávání informací dochází na různých stupních řízení k diferenciaci v preferencích používaných komunikačních prostředků. Příspěvek charakterizuje rozdíly v používání komunikačních prostředků na jednotlivých úrovních řízení v podniku.

Klíčová slova:

komunikace, komunikační prostředky a kanály, řízení, informační technologie, elektronická média

Abstract:

If the company wants to be able to respond in flexible way to the changing dynamics of the market and increasingly demanding customer's requests, it should make sure, among other things, the internal communication works efficiently. In connection with the company different preferences for communication media may be observe on each level of the enterprise's management. The contribution shows exactly these differences at the levels of management.

Key words:

communication, means and channels, management, information technology, electronic media

1. ÚVOD

Stále více firem v současné době věnuje pozornost tomu, jak efektivně využívat informačních technologií v managementu různých oblastí své činnosti. Důvodem je snaha o zvýšení nebo udržení konkurenceschopnosti na trhu, který se rozvíjí stále dynamičtěji a kde požadavky zákazníků jsou čím dál náročnější. Schopnost podniku flexibilně reagovat na měnící se požadavky trhu je mimo jiné podmíněna fungující komunikací uvnitř společnosti. V souvislosti se snahou o zajištění kvalitního předávání informací dochází na různých stupních řízení k diferenciaci v preferencích používaných komunikačních prostředků.

Používané komunikační prostředky v podniku lze z hlediska typu komunikace pro kterou jsou určeny členit na ústní, písemné a obrazové. Při ústní komunikaci se jedná o tyto komunikační formy: osobní rozhovor, skupinové porady, prezentace, telefon a video konference. E-maily, faxy, dopisy, rozhodnutí, směrnice či oběžníky jsou prostředky písemné komunikace. Mezi obrazové komunikační prostředky řadíme grafy, schémata, fotografie, kresby, obrázky na fóliích apod.

Vhodná kombinace použitých komunikačních prostředků na daném stupni řízení umožňuje efektivní komunikaci v podniku. Proto jsou ve firmách prováděny příslušnými

útvary analýzy, které pomáhají stanovit, které formy komunikace jsou pro daný řídicí stupeň nejvhodnější. Vychází z preference parametrů komunikačních prostředků jako jsou možnost rychlosti přenosu informace, dostupnost nebo finanční náročnost zvoleného komunikačního prostředku. Cílem tohoto příspěvku je charakteristika informačního managementu včetně stanovení preference komunikačních prostředků v jednotlivých stupních řízení ve firmě A.

1.1 Informační strategie a provoz informační infrastruktury

Informační strategie se vyvíjí na základě strategických cílů, čímž se vytváří předpoklad pro strategické prostředky plánování. Proces definování informační strategie představuje trvalý dialog mezi obecným managementem podniku a odborníky informatiky a rozhodně by neměl být orientován na řešení technických problémů tj. datovou analýzu, výběr hardware či software apod. Měl by být orientován na analýzu interních a externích procesů a jejich možnou podporu informačních systémů.

Základní hodnota informačních systémů a technologií je reprezentována jak zvyšováním účinnosti např. snižováním nákladů náhradou lidské práce, tak zvyšováním výkonnosti např. zrychlováním procesů eliminací časových ztrát. Inovační hodnota podnikových informačních systémů spočívá v podpoře expanze trhu tj. předvídaním nových zákaznických požadavků a také ve vytváření výhody tj. přidáváním hodnoty produktům speciálními službami přes Internet.

Cílem procesu stanovení informační strategie společnosti je především určení oblastí ve kterých jsou očekávány co největší efekty z nasazení informačních systémů a určení cesty jak těchto efektů dosáhnout. Podle toho jaký je poměr sil mezi tradičními manažery a manažery informačních systémů a technologií, jsou do podniku co nejprogresivnější informační systémy prosazovány či nikoliv.

Ve světě byla vyvinuta celá řada metod a technik, které pomáhají určit „optimální“ portfolio potřeb informačních systémů a technologií v závislosti na současné situaci a potřebách dalšího rozvoje podniku.

Podnikatelským cílem provozu informační infrastruktury je poskytnout uživateli hospodárným způsobem servis, který potřebuje k zajištění průběhu všech podnikových činností. Cílem podpory uživatelů je zajištění podnikového zpracování dat, který tvoří základ vlastního informačního systému. Problémy, které se mohou objevit v rámci podpory uživatelů jsou různé např. instalační (špatná funkce hardware, software, sítí), hardwarové (defektní komponenty), softwarové (omezený rozsah funkcí software) apod.

Zkušenosti z praxe ukazují, že kolem 80% problémů, které mají uživatelé při zpracování informací je způsobeno příčinami jako jsou chybně zadané údaje uživatelem nebo nepřipojené terminály.

1.2 Charakteristika informačního managementu

Informační management lze definovat jako transdisciplinární obor, který integruje postupy manažerské práce s prostředky informatiky a systémovými přístupy. Podle specifických potřeb aplikací může využívat i dalších poznatků, např. ekonomie, marketingu, sociologie, psychologie, operační analýzy.

Ve firmě A jsou k informační činnosti používány podnikové informační systémy, které obsluhují manažeri informačních systémů a technologií. Snaží se poskytnout co nejrychleji a nejlépe jiným pracovníkům organizace informace potřebné pro jejich pracovní činnost.

Informační zdroje, které umožňují uspokojit požadavky zaměstnanců jsou umístěny v elektronické formě na vnitřním Intranetu. Zaměstnanci Intranet považují za nástroj, který využívají v každodenní práci a očekávají, že jim bude při jejich práci pomáhat. V souvislosti s častými změnami v řídicí struktuře společnosti je pravidelně aktualizována uváděná řídicí struktura, která obsahuje jména a funkce zaměstnanců. Intranet slouží zároveň

jako vyhledávací nástroj, který umožňuje najít požadované informace nejen podle zadaného názvu slova, ale i podle uvedeného čísla firemního dokumentu.

Tento interní podnikový informační systém také umožňuje uživatelům rozvíjet jejich znalosti prostřednictvím Virtuální univerzity. Tato forma komunikačního prostředku je nástrojem pro levné a efektivní vzdělávání zaměstnanců. V prostředí Virtuální univerzity jsou pracovníkům nabízeny kurzy výuky používání souborů programů MS Acces, Power Point, ale také výuka cizích jazyků (anglický, německý, španělský atd.). Zaměstnanci mohou získat i znalosti o tom jaké nové výrobky či služby firma nabízí a také informace jak efektivně komunikovat se zákazníkem včetně audiovizuálního zobrazení vhodného a účinného komunikačního procesu se zákazníkem.

Úkolem informačního managementu není pouze zprostředkování interních informací, ale i informací externích. Jsou využívány také informace uvedené na stránkách Internetu např. odborné publikace, uveřejněné názory specialistů či expertů, komentáře, zprávy apod.

Problémem takto získaných informací je eliminace nerelevantních dat, která nejsou vhodná k dalšímu internímu využití ve firmě. Proto musí informační manažeři vytvořit filtry s uvedením přesně specifikovaných údajů, které mohou být, z „masových“ informací uvedených na internetových stránkách, využity k plnění cílů firmy. Tyto filtry umožňují externě získané poznatky kvalitativně zpracovat, rozčlenit a vytvořit podmínky pro jejich zpracování ve firmě.

2. METODY A VÝSLEDKY

Cílem výzkumné studie je charakteristika informačního managementu, stanovení preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení ve firmě A a využití těchto prostředků v komunikačních kanálech, tj. vertikální, laterální, diagonální .

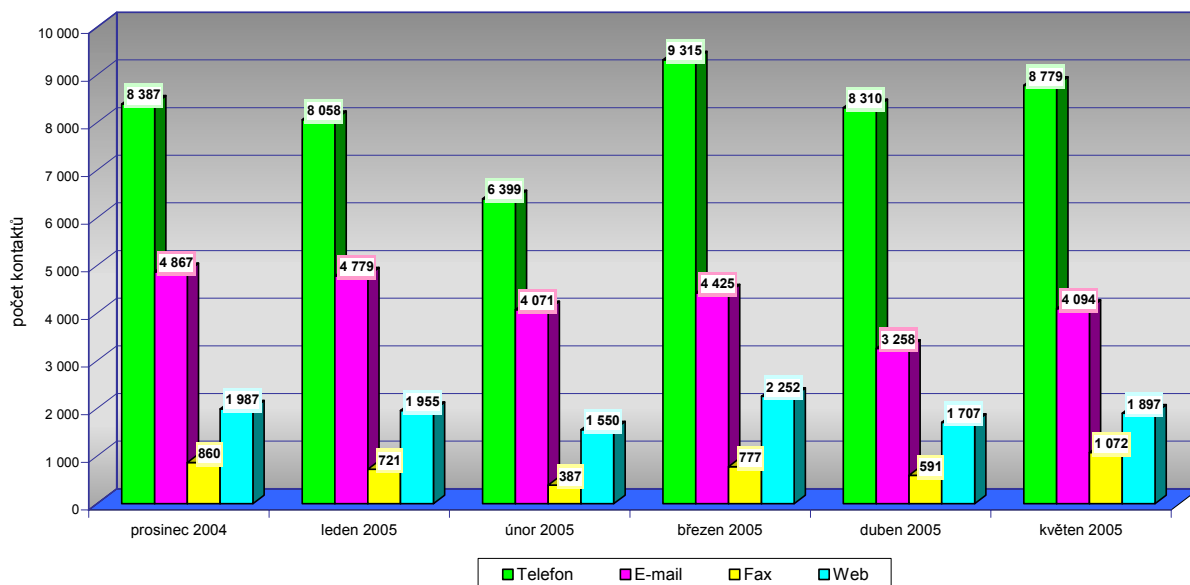
2.1 Analýza preference komunikačních prostředků

Ke splnění stanoveného cíle – Analýzy preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení, byla využita sekundární data zveřejněná na intranetu firmy A, která představovala počet kontaktů používaných komunikačních prostředků v jednotlivých útvarech. Dalším podkladem pro analýzu byly výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky na různých stupních řízení, při komunikaci vertikální obousměrné, laterální a diagonální. Sledované období bylo od prosince 2004 do května 2005. Třídícím kritériem byla volba komunikačního nástroje – telefon, e-mail, fax a internet prezentovaná absolutní četností použitých nástrojů.

2.2 Výsledky

Z grafu 1 je patrné, že ve společnosti A je při předávání informací nejvíce preferován telefon a v téměř poloviční míře e-mail. Důvodem je především rychlost předávaných informací a dále zpětná vazba. Telefonický kontakt je rychlý a zároveň má ten, kdo předává informace okamžitou zpětnou vazbu. U e-mailu je rychlost předání informace také rychlá, ale zpětná vazba je závislá na tom, zda příjemce informace je zrovna napojen na e-mailu či nikoliv.

Graf 1: Kontakty podle komunikačního kanálu



Každý řídicí stupeň upřednostňuje jinou formu informačního média. Rozhodujícím kritériem této volby je charakter předávané informace – důležitost, rychlost, stupeň utajení, apod.

a) Preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení

Na prvním řídicím stupni (generální ředitel – výkonný ředitel) je nejvíce využíván telefon, následuje e-mail, dále internetové spojení, nejméně je využíván fax. Výsledek odpovídá požadavkům tohoto stupně řízení, kde je důležitá rychlost přenosu informací a jejich důležitost zároveň s požadavkem na rychlou zpětnou vazbu. Na druhém stupni řízení (výkonný ředitel – ředitel) je preferována komunikace formou e-mailu; následuje telefonické spojení a v malé míře je využíván fax a internet. Důvodem je větší oficiálnost a průkaznost při předávání informací. Na třetím stupni řízení (ředitel – manažer) je nejvíce používáno telefonní spojení, v menší míře e-mail a ostatní formy komunikace. Důvodem je předání informací co nejrychleji k manažerům a následné rychlé poskytnutí zpětné vazby manažerů řediteli. Preference komunikačních forem na čtvrtém stupni řízení (manažer – podřízený) odpovídá stupni druhému. Důvodem této volby je skutečnost, že manažer potřebuje od přímého podřízeného odpověď podloženou písemně, např. sledovaná data za určité období, která následně slouží jako podklad k jeho dalšímu rozhodování nebo prezentaci nadřízenému.

b) Preference komunikačních prostředků podle formy zvoleného komunikačního kanálu

Preference komunikačních prostředků u vertikálního komunikačního kanálu je nejvyšší u telefonického spojení, následuje e-mail, dále internetové spojení a nejméně kontaktů je uskutečňováno formou faxového spojení.

U horizontálního a diagonálního komunikačního kanálu je nejvíce využíván e-mail, následuje telefonní kontakt. Internetové a faxové spojení je opět využíváno v nižší míře. Důvodem je skutečnost, že při využívání vertikálního komunikačního kanálu se jedná o předávání informací mezi nadřízeným a podřízeným v rámci jednoho útvaru či divize a pracovníci se většinou znají. Naopak při použití horizontálního či diagonálního

komunikačního kanálu se jedná o komunikaci mezi různými útvary či divizemi a případně i mezi různými stupni řízení přes celou společnost, proto je forma e-mailu vhodnějším komunikačním prostředkem.

3. ZÁVĚR A DISKUSE

Na základě provedené analýzy na jednotlivých stupních řízení podle preference informačních médií v daných komunikačních kanálech je zřejmé, že ve firmě A není přesně rozlišován druh komunikačního kanálu, ale daný stupeň řízení. Výsledky analýzy ukazují, že forma telefonního kontaktu je preferována na prvním a třetím stupni řízení. Naopak e-mailová komunikace je upřednostňována na druhém a čtvrtém řídicím stupni. Další dvě formy komunikačních médií fax a internet jsou na všech stupních řízení využívány v poměrně malé míře. Důvodem je, že ve společnosti se komunikuje především po firemní síti e-mailem a přenos informací faxem je časově náročnější (možnost pozdějšího doručení adresátovi). Internet využívají zaměstnanci především k vyhledávání informací, ale nikoliv k elektronické komunikaci.

Celkově lze shrnout, že využití informačního managementu při současné činnosti podniku je z hlediska udržení trendu podniku a jeho udržení na trhu nezbytností. Čím efektivnější je využívání, zpracování a zprostředkování informací uvnitř podniku i mimo něj, tím lepší pozici má podnik v porovnání s konkurenty. Proto je důležité, aby se podniky zaměřily na průběžné zpracovávání využívání komunikačních prostředků, aby po jejich vyhodnocení mohla být navržena strategie umožňující rychlejší a flexibilnější vnitřní komunikace.

LITERATURA:

1. MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-410-X.
2. SOKOLOWSKY, P. *Informační požadavky moderního podniku*. Praha: Matematicko-fyzikální fakulta UK, 1997. ISBN 80-7184-453-5.
3. SOKOLOWSKY, P. *Organizace a management podnikového zpracování informací*. Praha: Matematicko-fyzikální fakulta UK, 1997. ISBN 80-7184-454-3.