

VLIV FORMY A KVALITY KOMUNIKACE NA EFEKTIVNOST KOMUNIKACE

THE INFLUENCE OF THE FORM AND QUALITY OF THE COMMUNICATION ON THE EFFECTIVENESS COMMUNICATION

Dagmar Charvátová

Abstrakt:

Tento příspěvek se zabývá vlivem kvality a formy komunikace na efektivnost komunikace. Znalost komunikačních nástrojů usnadňuje zaměstnancům komunikaci a zvyšuje efekt porozumění si navzájem. Čím častěji jsou informace podávány také písemně, tím více je zajištěna jejich lepší znalost. Míra efektivity komunikace závisí na formě a kvalitě komunikace. V příspěvku jsou prezentovány dílčí výsledky výzkumu, který se zabýval efektivností komunikace.

Klíčová slova:

Komunikace, forma komunikace, kvalita komunikace, firemní porady, efektivnost, vedoucí, zaměstnanci.

Abstract:

This paper is concerned with the influence of the quality and the form of the communication on the effectiveness communication. Understanding of the communications implements help to employees with the communication and increases the effect of the understanding to each other. When the information are bring more often by in writing forms, herewith is hedged theirs better knowledge. The level of the efficiency of the communication depends on form and quality of the communication. The partial outcomes are presented in this paper, which was concerned with the efficiency of the communication.

Key words:

Communication, form of the communication, quality of the communication, firm meetings, effectiveness, chiefs, employees.

ÚVOD

Komunikace hraje významnou roli v řízení profesionální organizace a dosahování úspěchů firmy. Komunikace, firemní kultura a lidské zdroje jsou klíčové faktory, které zásadně ovlivňují řízení firmy, současně také tvorbu strategie a dosažené výsledky firmy i její postavení na trhu.

Z hlediska organizačních struktur rozeznáváme proces vnitřní komunikace, realizovaný prostřednictvím vnitřních komunikačních systémů a vnější komunikace, zajišťované prostřednictvím vnějších komunikačních systémů. Vnitřní komunikační systémy umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku a představují tak rozhodující podmínku jeho existence, vnější komunikační systémy umožňují realizovat propojení podniku s jeho okolím a vytvářejí tak podmínku pro vzájemné působení podniku a okolí a tedy ve svých důsledcích podmínku fungování podniku.

CÍL A METODY

Cílem výzkumu bylo zjistit do jaké míry je ovlivněna efektivnost komunikace formou a kvalitou komunikace.

Výzkum je založen na dotazníkovém šetření, které je pro tuto oblast sociální reality běžnější a také je schopno poskytnout možnosti identifikovat jestli forma a kvalita komunikace ovlivňuje efektivnost komunikace. Soubor respondentů byl vybrán z následujících krajů: Hradec Králové a Ústecký. Počet oslovených respondentů byl 389, z toho odpovědělo 114 respondentů.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Východiska výzkumu

Komunikace

Komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. (Koontz, Weihrich, 1993) Přestože komunikace doprovází všechny oblasti řízení, největší význam má pro manažerskou funkci vedení.

Efektivní komunikace je komunikací záměrnou. Jejími charakteristickými rysy jsou otevřenost, přímost, respekt, odpovědnost a cílovost. (Fiedler, 2000)
Identifikace pracovníka se také významnou měrou podílí na efektivnosti organizace.

Formální a neformální komunikace

Formální komunikační kanály vyplývají z organizačního uspořádání podniku, z organizačních a řídicích vazeb. Komunikace prostřednictvím formálních kanálů probíhá směrem horizontálním, vertikálním a diagonálním.

Obsahem formální komunikace jsou standardy, návody, delegované úkoly, instrukce, pravidla, směrnice, nařízení, informace o firmě (komunikace směrem dole) a informace o výsledcích (komunikace směrem nahoru).

Do neformální komunikace patří zvěsti, pomluvy, šeptanda atd. Výzkumy dokládají, že neformální komunikace pomáhá ulehčit emocionálnímu napětí v situaci nejasných podmínek. Bylo také zjištěno, že neefektivní a neadekvátní komunikace směrem dolů vytváří informační vakuum, které způsobuje obavy a nespokojenost, a proto je vyplňováno dohady, které se odborně nazývají neformální komunikace, ke které dochází v různých místech komunikačního řetězce firmy.

Zvěsti podle výzkumů mohou plnit tři různé funkce (Tubbs a Moss, 1991)

1. Vyrovnání, kdy jsou některé informace úmyslně vynechány.
2. Zostření, kdy jsou určité části sdělení zveličovány
3. Přizpůsobení, kdy se jedná o úplné překroucení.

Davis uvádí, že neformální druh komunikace je nejrychlejší metodou firemní komunikace a často je celkem přesný a tvoří až 90%, neboť též umožňuje zprostředkování velkého množství informací. Z uvedeného vyplývá, že neformální komunikace je považována zaměstnanci za důležitý, ne však vždy preferovaný kanál komunikace.

Podle členění formální komunikace a uvedených důvodů pro neformální komunikaci vyplývá, že firma by měla počítat s oběma typy komunikace.

Výsledky výzkumu

Z výzkumu vyplynulo, že způsob vidění a posouzení kvality komunikace zaměstnanci závisí jednoznačně na délce zaměstnání u firmy. Maximální důvěra je v prvním roce, ve kterém však dochází také k jeho maximálnímu poklesu až pod 50%, u zaměstnanců s dlouhodobější stáží se důvěra zaměstnanců ustálí zhruba tak na 75%, a to až do roku čtvrtého, kde nastává další významný bod zvratu a pokles důvěry.

Zjištěná skutečnost prozrazuje, že pokud má být zajištěna vyšší důvěra v kvalitu komunikace, je třeba, aby noví zaměstnanci byli co nejdříve během svého nástupního období seznamováni s pravidly komunikace a standardy, k nimž se mohou vyjadřovat. V této souvislosti je nezbytné, aby byl popsán systém výběru a rozvoje nových pracovníků, který by zajišťoval vyšší stabilitu, kvalitu komunikace jednotlivých pracovníků a vyšší kompetentnost s ohledem na žádoucí znalosti a dovednosti.

Výzkumem bylo zjištěno, že polovina dotazovaných zaměstnanců nerozlišuje a nezná zásady komunikace a nebo je neumí správně používat. Povědomí o komunikaci se dá tedy charakterizovat jako nízké.

Prioritní důvod nízké kvality komunikace lze spatřovat v nízké kompetentnosti zaměstnanců a nedostatečně rozvinutých dovednostech a znalostech, které současně nebyly provázány s motivačním a hodnotícím systémem. Ve většině zkoumaných případů, kdy byly vytvořené podklady pro systematický rozvoj zaměstnanců, bylo jeho uskutečňování více méně náhodné. Chyběl kontinuální rozvoj a nebyly sledovány ani dopady získaných kompetentností na výsledky. Tato skutečnost byla způsobena faktem, že chyběla jednoznačná odpovědnost za nástupní plány a také kontrola, která by systém rozvoje usnadnila, zprofesionalizovala a zajistila jeho dodržování. Na základě výzkumu nelze jednoznačně potvrdit zásadu o přímé úměrnosti mezi mírou komunikace a úspěšností spolupráce mezi odděleními. Pozorování však potvrdilo, že ve firmách určitá neefektivnost souvisí s poměrně nízkou ochotou komunikace a diskuse mezi jednotlivými odděleními.

Výzkum potvrdil, že významné informace, jakými jsou např. cíle, standardy, firemní úspěchy či neúspěchy a změny, je třeba komunikovat různými způsoby. Význam osobní komunikace byl výzkumem potvrzen a současně bylo prokázáno, že komunikaci ústní lze považovat za úspěšnější, je-li následně informace předána písemně. Většina respondentů považuje komunikaci formou osobního setkání za nejpůsobivější a s ohledem na zapamatování také na nejvíce efektivní. Pokud komunikace nemá jasný řád a pravidelnost s ohledem na druh informace, je informovanost zaměstnanců charakterizována jako příležitostná a neúplná, přestože se ve firmě používá k informování více kanálů, tedy jak ústní, tak i písemné. Jako nefunkční forma komunikace byla zjištěna komunikace prostřednictvím e-mailu tehdy, když začala převyšovat formu osobní komunikace. Znalost informací může být podporována tím, že se zaměstnanci střídavě podílejí na vytváření předávaných informací ostatním zainteresovaným kolegům. Výzkum potvrdil, že je nezbytné využívat různé komunikační kanály v určitém poměru a frekvenci.

Pokud tomu tak není a porady se konají nahodile nebo výjimečně a zaměstnanci nevědí, jak často se porady konají, je možné konstatovat, že management nepoužívá efektivně komunikační nástroje porady a snižuje tím tak efektivnost firemní komunikace. Důsledkem jednostranného či neefektivního využití komunikačních kanálů je nefunkčnost systému komunikace.

Tabulka č.1 Zacházení zaměstnanců s předáváním informacemi

Zacházení s informacemi	Od nařízených v %	Z mítinků v %	Písemná sdělení v %	Celkem odpovědi v %
Snaží se aplikovat, je-li to možné	46	21	33	100
Berou na vědomí, je-li to nutné, vrátí se k nim	43	27	30	100
Jednoznačně aplikovány	26	18	56	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka č.2 Informovanost o úspěších a nezdarech firmy

Informace o úspěších a nezdarech firmy získávají zaměstnanci	Medián
Zeptám se nadřízeného	Často
Od spolupracovníků	Často
Z pravidelných sdělení top managementu	Zřídka
Z písemných firemních zpráv	Zřídka
Od zákazníků	Často
Od nejbližších kolegů	Často

Poznámka: Výběr z odpovědí: nikdy, zřídka, často, vždy

Zdroj: Vlastní výzkum

Předávat informace, instrukce a vysvětlení se může zdát snadné, v reálném světě však nejčastější problém spočívá právě v porozumění. Efektivita komunikace nespočívá totiž pouze v předání, ale především v tom, zda myšlenka byla správně vytvořena, formulována a pochopena tak, jak byla míněna tím, kdo ji sděloval a předával. Aby komunikace byla efektivní, musí mimo jiné představovat dvousměrný proces, který zajišťuje správnost pochopení a předávání. Komunikace je lidskou dovedností a uměním, jako takovou ji lze trénovat, procvičovat a zlepšovat (Hurst, 1994), což nasvědčuje tomu, že efektivitu komunikace lze ovlivňovat, zvyšovat a docílit toho, aby efektivní byla. Je proto nutné podívat se detailněji na to, v čem efektivnost komunikace spočívá a co ji určuje.

Aby lidé a firmy při komunikaci byli efektivní, nestačí jen vědět, je třeba mít vůli tak činit a účastníci v tomto případě musí být motivováni. Konečným výsledkem je, že osoby a celky se skutečně chovají podle toho, co všeobecně znají, umí to a chtějí, aby tomu tak opravdu bylo. Teprve ve chvíli, kdy je komunikace uskutečňována podle předem daných pravidel, je možné hovořit o tom, že komunikace je efektivní a také současně měřitelná.

ZÁVĚR

Výzkumem bylo zjištěno, že se zaměstnanci dovídají o prosperitě, o úspěších a nezdarech firmy od nadřízených a ostatních spolupracovníků viz tab. č. 2. Jejich komunikace však nesplňuje očekávání a postrádá často také motivační charakter. Vhodnou, avšak málo využitou formou sdělování tohoto typu informací jsou pravidelná písemná sdělení, která jsou přístupná všem a jsou podporována pravidelným sdělením ústním, např. na pravidelných poradách a individuálních rozhovorech. Frekvence porad, reportů i sdělení a pravidel, která souvisí s jednotlivými pozicemi, by měla být obsahem firemních standardů a systémů. Tyto informace byly sdělovány a předávány převážně ústně. Za efektivní lze považovat situaci, kdy jsou standardy a informace týkající se systémů, komunikovány prostřednictvím nadřízeného manažera, v tiskové podobě příručky a také trenéra formou rozvojového tréninku, který napomůže zaměstnancům si standardy osvojit, neboť jim do určité míry umožní podílet se na jejich tvorbě. Tento způsob má současně kontrolní charakter a umožňuje standardy průběžně revidovat, případně též aktualizovat v souladu s měnícími se podmínkami firmy a trhu.

Nelze tedy pouze parafrázovat teorii, která tvrdí, že kombinace písemné a ústní komunikace přináší vyšší úspěch, ale je třeba přesně definovat typy opakovaných komunikačních toků ve firmě a postup, který bude zachován spolu s formou předání, v předem známých časových intervalech a komunikačních tocích. Pokud jsou informace předávány ústně a písemně, je vyšší pravděpodobnost vyvolání žádoucí aktivity a je snadnější ji následně vyžadovat.

Pravidelnost sdělování specifických informací v kombinaci s obvyklou formou sdělování a s využitím dvou či více různých forem sdělení, kde převažuje osobní komunikace,

zabezpečí dlouhodobě vyšší úspěšnost komunikace z pohledu zapamatování a povědomí o příslušné věci a vyšší efektivnost komunikačního systému z pohledu prosperity firmy.

Dospěla jsem k závěru, že je nezbytné dále zkoumat souvztažnost mezi úspěšností komunikace a mírou komunikace mezi organizačními jednotkami, která může dále ovlivňovat i firemní efektivitu, a to podrobněji v hlubších souvislostech a propojeníh.

SEZNAM LITERATURY

- [1] DAVIS, K: *A metod of studying communication patterns in organization*, Personnel psychology 6, 1953
- [2] DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993, ISBN 80-7066-822-9
- [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] HURST, B.: *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada Publishing, 1994, ISBN 80-85424-40-1
- [6] KOONTZ, H. A WEIHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, ISBN 80-85605-45-7
- [7] TUBBS, S.L., MOSS, S.: *Human communication*. New York: Mc Graw-Hill, 1991, ISBN 0-070-65404-2

Kontaktní adresa autora:

Ing.Dagmar Charvátová

Katedra řízení, PEF, Česká zemědělská univerzita v Praze

Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchbøl

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