

Analýza komunikácie v organizácii a hlavné príčiny zlej komunikácie s možnosťami jej riešenia

Anna Tomková*

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažérskej psychológie

Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia

anna.tomkova@unipo.sk

Jozef Nemec*

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra ekonómie a ekonomicky

Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia

jozef.nemec@unipo.sk

* corresponding author

Abstrakt: Predkladaný článok sa zaoberá komunikáciou a jej hlavnými formami. Definujeme význam komunikácie a model komunikačného procesu. Rozoberáme organizačnú a interpersonálnu komunikáciu, kde sme sa zamerali na hlavné definície a rozdelenie. Zameriavame sa na riadenie komunikačného procesu, komunikačnú atmosféru a komunikačný štýl manažéra. Oblasti a ciele komunikácie sú jednou z oblastí, na ktoré by sa mal manažment zamerať pri komunikácii so svojimi zamestnancami. Pre efektívnu komunikáciu je potrebné zvoliť vhodnú komunikačnú stratégiu, ktorej sa v článku venujeme. Cieľom článku je zistiť názory respondentov na komunikáciu medzi zamestnancami a manažmentom, na komunikáciu medzi zamestnancami navzájom a hlavné príčiny zlej komunikácie a možnosti jej riešenia.

Kľúčové slová: komunikácia; organizácia; komunikačný proces, zamestnanci, manažment

JEL klasifikácia: C22; C51; Q11; Q13

Úvod

Komunikácia je ako prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Bez nej by skupina ľudí nemohla fungovať, pretože by sa nemohla koordinovať jej činnosť. Komunikácia zabezpečuje zjednotenie činnosti organizácie. Umožňuje manažérom ovplyvniť jednotlivcov a skupiny, modifikovať ich správanie, dosahovať efektívne zmeny a tým aj príslušné ciele.

Je dôležité si uvedomiť, že komunikácia predstavujúca výmenu informácie medzi vysielajúcim a prijímajúcim znamená prenos jej významu, vzájomného porozumenia medzi nimi prostredníctvom používaných symbolov. Pokým osoba, s ktorou sa komunikuje, nepochopí význam a zmysel informácie, čiže ak z prenosu nevyplýva vzájomné porozumenie, nijaká komunikácia sa neuskutoční. Obrazne to možno vyjadriť tak, že komunikovanie je vystrelenie informácie a zasiahnutie cieľa. Podľa Armstronga existencia rôznych záväzkov a stanovísk v jednej organizácii neznamená, že komunikácia nie je dôležitá (Armstrong 2007). Keď nie z jediného dôvodu, tak preto, že potreba fungujúceho systému komunikácie sa s výskytom rozporov a konfliktov stáva ešte významnejšou. Dokáže tieto rozpory len zmenšiť a pripraviť cestu pre lepšiu spoluprácu. Nemôže ich však vyriešiť.

1. Komunikácia v organizácii

V manažerskej praxi sa uplatňujú niektoré relatívne časté, alebo pravidelné komunikačné formy, typy a nástroje. Môžeme ich členiť podľa cieľa (sledovanie funkčných procesov, komunikácia o prac. úlohách, vyjednávanie a pod.), alebo podľa riadiacej úrovne alebo smeru (medzi nadriadenými a podriadenými, medzi členmi manažerského tímu, medzi manažmentom a predstaviteľmi inej organizácie, medzi manažmentom a odborními a pod.). Szarková vo svojej knihe uvádza, že komunikácia v manažerskej praxi – manažerska komunikácia je jediným z typov profesionálnej komunikácie (Szarková 2002; Lajčin, Sláviková, Frankovský, Birknerová 2014)).

Organizačná komunikácia sa zaoberá výmenou informácie a prenosom jej významu po celej organizácii. Zahŕňa rozličné vzory komunikácie a zvyčajne veľký počet ľudí. Rozoznávame tieto druhy organizačnej komunikácie:

1. formálnu komunikáciu – obsahuje správy uznané v organizácii ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy, počnúc ústnou inštrukciou vedúceho podriadenému až po počítačový riadiaci informačný systém,
2. neformálnu komunikáciu – nie je v organizácii oficiálne uznaná a zahŕňa rozličné druhy neformálnych medziúrovňových správ.

Základným východiskovým druhom komunikácie je komunikácia interpersonálna. Vyplýva to z toho, že komunikácia je špecifickou formou spojenia medzi ľuďmi prostredníctvom odovzdávania a prijímania významov. Podľa Výrosta a Slaměníka bez interpersonálneho vzťahu k druhému človeku rozvinutá komunikácia u ľudského jedinca nevznikne. (Výrost - Slaměník 2008)

Štruktúra komunikačného aktu hovorca vzhľadom k príjemcovi oznámenia je implicitne obsiahnutý v ich vzájomnom interpersonálnom vzťahu. Tento vzťah vystúpi explicitne, keď pôvodný príjemca sa sám stane hovorcom, prípadne aktérom vzájomnej komunikácie.

Vzhľadom na význam komunikácie v organizáciách je pre manažérov veľmi potrebné, aby vedeli, ako čo najlepšie riadiť komunikačný proces. Znamená to, že majú vedieť ako maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky. Preto treba zvažovať faktory (príčiny), ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu, a hľadať možnosti na ich odstránenie. Za jeden z najväčších problémov komunikácie sa pokladajú poruchy v nej. Komunikačný proces môžu narušiť, resp. bariérami efektívnej komunikácie môžu byť rozličné skutočnosti, ktoré sú často dôsledkom iných vážnejších nedostatkov.

Na základe bariér, ktoré narušajú komunikáciu, dospievame k niekoľkým spôsobom ako zdokonaľiť jej efektívnosť. Týkajú sa predovšetkým odosielateľa, príjemcu alebo oboch.

Podľa Sedláka sa má komunikačná stratégia predovšetkým prispôbiť správe, primárnym komunikačným cieľom, príjemcovi a prístupným komunikačným kanálom (Sedlák, 1997).

Ako uvádza vo svojej knihe Hermochová (1982), v snahe odstraňovať osobné i skupinové problémy v oblasti komunikácie sociálni psychológovia vyvinuli výcvikové metódy i v oblasti komunikácie, ktoré majú vyústiť k vytvoreniu takýchto schopností.

Rôzne životné situácie sa líšia v požiadavkách na komunikáciu, hoci nenachádzame takú, kde by komunikácia bola úplne vylúčená (ak ide o situáciu, kde sa nachádzajú minimálne dvaja ľudia). Sú však situácie, úspešnosť riešenia ktorých je plne podriadená kvalite a charakteru komunikácie. Rozhodne medzi ne patrí skupinové riešenie problémov, tímová práca, t.j. skupiny, ktoré sú vytvorené pre vyriešenie určitej úlohy, dosiahnutie cieľa (Birknerová 2011).

Práve Janoušek (1981) je názoru, že v takýchto situáciách sa spája schopnosť i ochota komunikovať, pretože v mnohých prípadoch je to nevyhnutnou podmienkou úspešného priebehu spoločnej činnosti.

Ako uvádza Hloušková (1998) vo svojej knihe, manažéri svojou osobnosťou, svojimi návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce s ľuďmi a vlastným vplyvom na utváranie vzťahov v organizácii výrazne ovplyvňujú aj komunikačnú atmosféru.

Komunikačnú atmosféru v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Okrem osobnosti manažérov tu svoju rolu zohráva aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie.

Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Podľa Armstronga (2007) sú zamestnanecké vzťahy sú predovšetkým ovplyvňované manažérskou a vnútropodnikovou komunikáciou, hlavne ak doplnkovým zdrojom informácií je aj externá komunikácia. Stratégia manažérskej komunikácie sa týka procesov plánovania a kontroly, manažérskych informačných systémov a metód delegovania právomocí a udeľovania inštrukcií.

Stratégia vnútropodnikovej komunikácie by mala byť založená na analýze:

- toho, čo chce povedať manažment,
- toho, čo chcú počuť pracovníci,
- problémov, ktoré sa vyskytujú pri sledovaní a prijímaní informácií.

Tieto analýzy môžu naznačiť, akú systémy komunikácie sa majú vytvoriť a aké vzdelávacie programy sú potrebné k tomu, aby fungovali. Mali by taktiež poskytnúť poučenie a podklady pre riadenie a načasovanie komunikácie. Zlé riadenie a nevhodné načasovanie sú často hlavnými príčinami neefektívnej komunikácie.

2. Metodológia

V rámci metodológie stanovenej problematiky sa venujeme názormi a postojmi zamestnancov na komunikáciu medzi zamestnancami a manažmentom, medzi zamestnancami navzájom a pôsobením tejto komunikácie na ich vnímanie.

Cieľom je zistiť názory a postoje respondentov na komunikáciu v organizácii, zistiť názory a postoje respondentov na ich život, príčiny vzniku nízkej hodnoty a možné riešenia na zlepšenie danej problematiky.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že viac ako polovica oslovených respondentov uvedie, že so svojimi spolupracovníkmi najčastejšie komunikujú formou osobného rozhovoru.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že viac ako štvrtina oslovených respondentov uvedie, že komunikácia medzi spolupracovníkmi má vplyv na ich celkové prežívanie.

Na overenie hypotéz sme vybrali dotazníkovú metódu. V dotazníku sme použili 17 otázok, kde sme otázky formulovali do oblastí zameraných na komunikáciu medzi manažmentom a zamestnancami a informačné nástroje využívané manažmentom, ďalej otázky zamerané na komunikáciu medzi zamestnancami navzájom a či sú podnety zo strany zamestnancov na zlepšenie komunikácie akceptované zamestnávateľom a na pôsobenie kvality komunikácie na osobnosť zamestnanca.

Za miesto výskumu sme zvolili rôzne obce z oblasti prešovského kraja. Oslovenie respondentov prebiehalo osobne, kedy sme respondentov oslovovali priamo na ulici. Výber respondentov bol náhodný. Výskumnú vzorku tvorí 100 náhodne vybraných uchádzačov. Z toho 66 žien, z ktorých 34 má trvalý pobyt v meste a 32 v obci a 34 mužov, z ktorých 16 má trvalý pobyt v meste a 18 v obci.

Informácie, ktoré sme získali z dotazníkov sú založené na osobných názoroch oslovených respondentov. Výskumom sme získali informácie o respondentoch, o lokalite ich trvalého bydliska, o ukončenom vzdelaní, o komunikácii medzi manažmentom a o komunikácii medzi spolupracovníkmi navzájom.

Tabuľka 1 Akceptácia podnetov na zlepšenie komunikácie podľa vzdelania

	Dosiahnuté vzdelanie					Spolu	
	ZŠ	SOU s výučným listom	SŠ s maturitou	VŠ 1. stupňa	VŠ 2. stupňa	Počet	%
Akceptácia podnetov na zlepšenie							

komunikácie	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%		
Nikdy	0	0	6	6	6	6	0	0	0	0	12	12
Málokedy	0	0	28	28	38	38	6	6	6	6	78	78
Často	0	0	6	6	4	4	0	0	0	0	10	10
Vždy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spolu	0	0	40	40	48	48	6	6	6	6	100	100

Z tabuľky vyplýva, že 6 respondentov s ukončeným stredným odborným učilišťom s výučným listom, ktorí tvoria 6 percent výskumnej vzorky, sa presvedčilo, že podnety zo strany zamestnancov na zlepšenie komunikácie nie sú nikdy akceptované ich zamestnávateľom. S rovnakým počtom pri možnosti nikdy sa stretli aj stredoškolsky vzdelaní respondenti s maturitou. Z toho vyplýva, že 12 percent oslovených respondentov má skúsenosť, že vedenie firmy nikdy neakceptuje tieto podnety na zlepšenie komunikácie medzi nimi a zamestnancami. Až 78 percent respondentov označilo odpoveď málokedy, z toho 28 percent patrí do kategórie s ukončeným vzdelaním na strednom odbornom učilišti s výučným listom, 38 percent, čo je 38 oslovených respondentov, má ukončenú strednú školu s maturitou, 6 percent ukončili vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa a rovnako aj 6 percent vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa. S možnosťou často sa stotožnilo 10 oslovených respondentov, z toho 6 respondentov so vzdelaním na strednom odbornom učilišti s výučným listom a 4 respondenti s maturitným vzdelaním na strednej škole. Možnosť, že sa zamestnávateľ nikdy neprijal možnosť akceptovať podnety zo strany zamestnancov na zlepšenie ich vzájomnej komunikácie označilo nula oslovených respondentov.

Tabuľka 2 Spôsob komunikácie z hľadiska rodu

Spôsob komunikácie	Rod				Spolu	
	Muži		Ženy		Počet	%
	počet	%	počet	%		
Osobný rozhovor	24	24	59	59	83	83
Mail	4	4	2	2	6	6
Telefón	4	4	4	4	8	8
Prajazykové prostriedky	0	0	1	1	1	1
Nekomunikuje s nimi	2	2	0	0	2	2
Spolu	34	34	66	66	100	100

Až 83 percent oslovených respondentov komunikuje so svojimi spolupracovníkmi formou osobného rozhovoru, z toho až 59 percent tvoria ženy a 24 percent muži. Mailovú formu využíva 6 percent respondentov, z toho 4 percentá mužov a len 2 percentá žien. Telefónicky spolu komunikuje 8 percent respondentov, z toho rovnú jednu polovicu tvoria muži a druhú polovicu ženy. Parajazykové prostriedky zvolilo 1 percento oslovených respondentov, a to zodpovedá počtu len jednej žene. Dvaja muži z celkového počtu 100 respondentov odpovedalo na túto otázku nasledovnou odpoveďou - nekomunikujem s nimi.

Tabuľka 3 Spory a nespokojnosť na pracovisku z hľadiska veku

Spory a nespokojnosť na pracovisku	Vek										Spolu	
	Do 25		26-33		34-40		41-50		Viac ako 50		Počet	%
	Počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	Počet	%		
Áno	12	12	9	9	8	8	9	9	5	5	43	43
Ako kedy	4	4	1	1	10	10	4	4	1	1	20	20
Ani nie	7	7	4	4	7	7	10	10	4	4	32	32
Neviem	1	1	0	0	0	0	4	4	0	0	5	5
Spolu	0	0	40	40	48	48	6	6	6	6	100	100

Tabuľka nám poukazuje na tvrdenie, že 43 percent respondentov si myslí, že spory a nespokojnosť na pracovisku prispievajú k nízkej kvalite života. Z toho 12 % respondentov vo veku menej ako 25 rokov, 9 % vo veku 26-33 rokov, 8 percent vo veku 34-40 rokov, 9 % vo veku 41-50 rokov a 5 % vo veku viac ako 51 rokov. Možnosť, ako kedy, zvolilo 20 percent oslovených respondentov, z ktorých až 10 percent tvoria respondenti vo vekovom rozpätí 34-40 rokov. Ani nie, netreba to brať tak osobne – túto odpoveď zakrúžkovalo až 32 respondentov, z toho 7 respondentov vo veku menej ako 25 rokov, 4 respondenti sú vo veku 26-33 rokov, ďalší 7 respondentov majú 34-40 rokov,

Tabuľka 4 Pôsobenie komunikácie na zamestnancov z hľadiska rodu

Pôsobenie komunikácie na zamestnancov	Rod				Spolu	
	Muži		Ženy		Počet	%
	počet	%	počet	%		
Áno	15	15	31	31	46	46
Čiastočne	14	14	28	28	42	42
Skoro vôbec	4	4	6	6	10	10
Nie	1	1	1	1	2	2
Spolu	34	34	66	66	100	100

V tabuľke môžeme vidieť, že až 46 percent oslovených respondentov je názoru, že komunikácia medzi spolupracovníkmi má vplyv na kvalitu ich života. S týmto tvrdením súhlasí 15 mužov a 31 žien. S tým, že komunikácia medzi spolupracovníkmi čiastočne vplyva na kvalitu ich života, sa stotožňuje 42 percent respondentov, z toho 14 mužov a 28 žien. 10 percent respondentov si myslí, že komunikácia medzi spolupracovníkmi nemá skoro vôbec vplyv na kvalitu ich života, z toho 4 muži a 6 žien. Len 2 percentá respondentov označili možnosť, že komunikácia neovplyvňuje medzi spolupracovníkmi na kvalitu ich života.

Hypotéza 1 bola potvrdená, a to až 83 percentami respondentov. Pri vyslovovaní hypotézy sme vychádzali z toho, že človek potrebuje s ľuďmi komunikovať tak, ako potrebuje uspokojiť svoje základné životné potreby – jesť a piť. Hypotéza 2, kde sme predpokladali, že viac ako štvrtina oslovených respondentov uvedie, že komunikácia medzi spolupracovníkmi má vplyv na kvalitu ich života. Táto hypotéza bola náhodne vybranými respondentmi potvrdená 46 percentami.

3. Výsledky a diskusia

Pri vyhodnotení zadaných úloh a cieľov sme získali nový pohľad na danú problematiku. Zistili sme, či sú podnety zo strany zamestnancov na zlepšenie komunikácie akceptované manažmentom. Môžeme vidieť, že až 78 percent podnetov zo strany zamestnancov na zlepšenie komunikácie medzi nimi a manažmentom je málokedy akceptovaných zamestnávateľom. Dvanásť percent respondentov uvádza, že tie podnety nie sú nikdy akceptované a 10 percent tvrdí, že sú akceptované často zo strany zamestnávateľa. Následne sme zistili, či má komunikácia medzi spolupracovníkmi vplyv na kvalitu života. Komunikácia medzi spolupracovníkmi má vplyv na kvalitu ich života. S týmto tvrdením súhlasí 46 percent oslovených respondentov. S tvrdením, že komunikácia medzi spolupracovníkmi čiastočne vplyva na kvalitu ich života, sa stotožňuje 42 percent respondentov. 10 percent respondentov si myslí, že komunikácia medzi spolupracovníkmi nemá skoro vôbec vplyv na kvalitu ich života a len 2 percentá respondentov označili možnosť, že komunikácia nevplyva medzi spolupracovníkmi na kvalitu ich života.

4. Záver

Je dôležité od zamestnávateľov, aby častejšie organizovali tímové brífingy a organizovali firemné akcie. Dôležitým bodom pre rozvoj a spokojnosť v organizácii je zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov prostredníctvom organizovania rôznych školení a vzdelávacích kurzov. Manažment podniku by mal dodržiavať rovnosť príležitostí ako pre mužov, tak aj pre ženy pri obsadzovaní voľných pracovných miest a zrovnoprávniť mzdové ohodnotenia pre mužov a ženy. Krízové situácie neriešiť hneď prepúšťaním zamestnancov, je to potrebné riešiť formou komunikácie so zamestnancami a hľadať optimálne riešenia, ktoré budú výhodné pre obe strany. Je dôležité prijímať návrhy aj zo strany zamestnancov a motivovať pracovníkov, aby nechodili do práce len z povinnosti alebo len pre peniaze, ale aby v nej videli iné hodnoty, ktoré zlepšia ich pohľad na prácu.

Pre zamestnancov je dôležité častejšie rozoberať so spolupracovníkmi dianie vo firme, príp. riešiť problémy a nespokojnosť na pracovisku. Je dôležité komunikovať so zamestnávateľom, resp. manažmentom a informovať ho o negatívnych pocitoch na pracovisku. V rámci komunikácie je dôležité eliminovať konflikty na pracovisku a nájsť vhodné riešenia pre ich odstránenie.

Práca s ľuďmi je veľmi ťažká a samotná komunikácia s nimi býva niekedy ešte ťažšia. Preto je nevyhnutné, aby ľudia spolu viac komunikovali a nebáli sa otvorene hovoriť o svojich problémoch. Ako sa hovorí, na každú chorobu je nejaký liek, tak aj na každý problém existuje nejaké riešenie, len ho treba hľadať na správnom mieste.

Zoznam bibliografických odkazov

- Armstrong, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
- Birknerová, Zuzana. 2011. Organizačné správanie: od teórie k aplikácii v praxi. Pezinok: Via Bibliotheca.
- Hermochová, Soňa. 1982. Sociálny psychologický výcvik I. Praha: SPN.
- Hloušková, Ivana. 1998. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing.
- Janoušek, Jiří. 1981. Komunikace a společná činnost. Praha: UK.
- Lajčin, Daniel, Sláviková, Gabriela, Frankovský, Miroslav, Birknerová, Zuzana. 2014. Sociálna inteligencia ako významný prediktor manažérského správania. In: Ekonomický časopis. Roč. 62, č. 6. Bratislava: Ekonomický ústav SAV.
- Sedlák, Mikuláš. 1997. Manažment. Bratislava: Elita.
- Szarková, Miroslava a kol. 2002. Komunikácia v manažmente. Bratislava: Ekonóm.
- Výrost, Jozef a Ivan Slaměnik. 2008. Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing.