

Odborné aspekty riadenia

Dorozumievanie medzi zamestnancami

Cieľ študijnej jednotky:

- ☞ objasniť význam dorozumievacej politiky v podniku,
- ☞ naučiť vytvárať komunikačné systémy pre zvýšenie efektivity v oblasti dorozumievania,
- ☞ vysvetliť spôsob zdieľania informácií,
- ☞ vymedziť základné princípy dorozumievania,
- ☞ chápať potrebu informácií zo strany zamestnancov,
- ☞ vymedziť pravidlá vhodné pre riadenie toku informácií smerom k zamestnancom,
- ☞ poukázať na niektoré techniky, ktoré možno využiť pri zdokonaľovaní dorozumievacieho systému.

Po preštudovaní tejto problematiky by ste mali:

- ☞ vedieť posúdiť úroveň vášho dorozumievacieho systému,
- ☞ vytvoriť vlastný efektívne pracujúci dorozumievací systém,
- ☞ poznať niektoré techniky, ktoré možno využiť pre realizáciu vášho dorozumievacieho systému.

Obsah

1. Súčasný stav dorozumievacej politiky vo vašom podniku, oddelení
2. Dorozumievacia politika
3. Akčný plán

1. SÚČASNÝ STAV DOROZUMIEVACEJ POLITIKY VO VAŠOM PODNIKU, ODDELNÍ

Posúdenie vlastného dorozumievacieho systému

Skôr než pristúpite k štúdiu tejto študijnej jednotky, pokúste sa písomne zaznamenať maximálne na jednu stranu váš systém dorozumievania a komunikácie so zamestnancami. Zvlášť sa vyjadrite k nasledovným otázkam:

- Ako zabezpečujete informovanosť o tom, čo sa v podniku deje?
- Aký je spôsob zdieľania informácií zo strany zamestnancov?
- Aké princípy dorozumievania používate?
- Aké informácie odovzdávate / neodovzdávate zamestnancom?

■ Aké techniky dorozumievania používate?

Údaje si zaznačte do textu:

Úloha 1. Predstavte si, že vám váš nariadený odovzdá nasledovný oznam: "Ak vaši zamestnanci budú nespokojný a budú sa buriť, ale iným vážnym spôsobom prejavovať nespokojnosť, budete preradený na nižšie funkčné miesto, pri výskyte vážnejších situácií budete prepustený!"

Čo by ste považovali za najdôležitejšie urobiť, aby sa vám táto situácia nevyskytla?

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mala byť nasledovná:

Ako vedúci by ste mali veľmi úzko dbať o to, aby ste presne vedeli, čo sa v podniku deje. Mali by ste byť v úzkom kontakte so svojimi zamestnancami, aby ste vycítili problémy dávno predtým, ako sa vyskytnú.

Úloha 2. Pokúste sa pravdivo odpovedať na nasledovné otázky slovom PRAVDA / NEPRAVDA.

Čas - 4 minúty

1. Vedia vaši zamestnanci, čo majú robiť?
2. Vedia vaši zamestnanci, prečo to majú robiť?
3. Vedia, ako ich úsilie prispieva k celkovému výkonu firmy?
4. Rozumejú tomu, kde idú peniaze podniku?

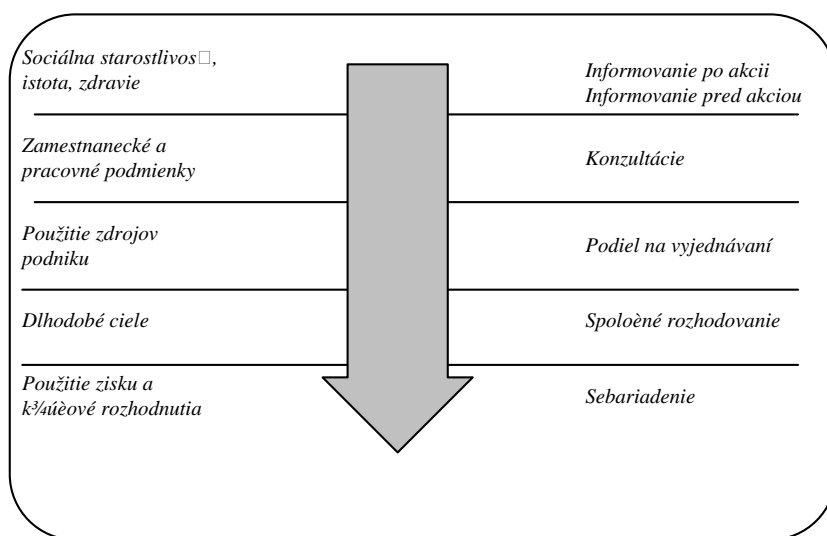
V prípade, že ste odpovedali aspoň na jednu otázku nepravda, domnievame sa, že vaši zamestnanci majú ešte rezervy v tom, ako lepšie pracovať. Preto, aby pracovali zamestnanci čo najlepšie, mali by:

- ✧ vedieť, čo majú robiť a prečo
- ✧ rozumieť účelu, ktorému ich úsilie slúži
- ✧ vedieť, ako ich úsilie prispieva k celkovému programu
- ✧ rozumieť tomu, kam idú peniaze podniku.

Úloha 3. Chcete, aby vaši zamestnanci robili čo najlepšie. Čo urobíte preto, aby sa to mohlo stať aj skutočnosťou.

Čas 2 minúty

Ekonomické prežitie a ďalší rozvoj podniku závisí na tom, ako efektívne komunikujete ako vedúci so zamestnancami. Zamestnanci totiž stále viac očakávajú, že majú právo poznať problémy, ktoré ovplyvňujú ich zamestnanie a ich život. Zamestnanci, nakoľko stúpila ich úroveň všeobecného vzdelania, už nie sú ochotní len slepo plniť príkazy, ale chcú vedieť aj odpoveď na otázku "Prečo?". Dochádza k posunu v spôsobe zdieľania informácií, tak ako je to uvedené na obr.1.



Obr.1

Ostatné činnosti, ktoré by ste mali vykonať boli uvedené vyššie.

Ak chcete skutočne lepšie sa dorozumievať mali by ste vziať do úvahy nasledovné dve otázky:

- *Chcete, aby vaši zamestnanci boli oddaní organizácii?*
- *Ste ochotný dodržať formálne pravidlá dorozumievania?*

Ak chcete teda vziať do úvahy tieto dve otázky, mali by ste prijať osvedčené princípy dorozumievania:

1. **Mali by ste vytvoriť, udržiavať a vyhodnocovať zmyslu plný systém dorozumievania (komunikácie), ktorý by mal slúžiť k tomu účelu, aby zamestnanci boli pravidelne informovaní o stave a prevádzke podniku.**

2. **Najvyššie vedenie organizácie, vedenia podniku by malo venovať aspoň 4 dni ročne na prípravu dát osobne a malo by sa stretnúť s jednou alebo viacerými hierarchickými úrovňami zamestancov v rozhovore o najdôležitejších záležitostiach.** Hlavné vedenie podniku by malo venovať čas komunikácii a malo by dokázať, že má o zlepšenie komunikácie eminentný záujem.
3. Vašou povinnosťou ako vedúceho by malo byť, aby ste **odovzdávali** svojim podriadeným **všetky informácie, ktoré potrebujú k optimálnemu výkonu** svojho zamestnania.
4. Aby bolo zaujatie zamestnancov pre ciele podniku maximálne, mali by byť **zamestnanci okamžite informovaní o záležitostiach, ktoré sa ich bezprostredne dotýkajú, a čo najrychlejšie o záležitostiach, ktoré sa ich dotýkajú menej.**
5. **Je vašou povinnosťou ako vedúceho zabezpečiť, aby skupina presne porozumela vášmu oznámeniu,** prípadne o záležitosti o záležitosti hovoriť tak dlho, až bude pochopená. Nie je povinnosťou odborou, aby robili také stretnutia.
6. **Ak chcete, aby výmena informácií bola efektívna, mala by byť systematická.**
7. **Na papiery by mali byť odovzdávané údaje, ústne dôvody.**
8. **Dôkladná osobná výmena informácií so spätnou väzbou je najefektívnejším nástrojom na dorozumievanie.** Vhodné podporné prostriedky môžu túto efektívnosť ešte zvýšiť.
9. **Vašou povinnosťou ako vedúceho je potierať šuškanie.** Nikdy nepoužívajte tento kanál na odovzdávanie informácií. Fama vždy vnesie špatnosť i do tých najnevinejších akcií.
10. **Komunikácia nie je osobitný proces, ale je integrálnou súčasťou riadenia podriadených.**

Aby ste podporili dorozumievanie, mali by ste raz za čas, analyzovať, kde a prečo sa stali chyby vo vašom komunikačnom systéme.

Úloha 4. Pokúste sa uviesť niekoľko dôvodov, prečo váš komunikačný (dorozumievací) systém nefunguje efektívne.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by okrem iných mohla obsahovať nasledovné tézy:

- Chýba vám schopnosť dorozumieť sa.
- Máte strach, že informácie môžu byť v budúcnosti použité proti vám. Dôvodom, prečo by ste nemali mať strach je to, že v konečnom dôsledku môže byť zneužitý každý fakt. Pravdepodobne vedúci s takýmto prístupom sa riadi logikou: "Nikdy nikomu nepredávajú žiadnu informáciu."
- Má strach, že informáciu získa protivník. Skúsenosť však poukazuje na to, že zamestnancom môžete dôverovať a že prospech zo správne podanej informácie preváži každé riziko.

- Zo strachu, že vylepšení systém dorozumievania prinesie sebou ďalšie neopodstatnené požiadavky na informácie. Odpoveďou na túto otázku môže byť tá skutočnosť, že vylepšený systém dorozumievania, prinesie úplnejšie informácie, a tým menej požiadavok vznikne na ďalšie informácie.

Najčastejšou kritikou zo strany zamestnancou je, že informácie, ktoré im poskytujete prichádzajú neskoro. Keď sa týkajú finančných alebo ekonomických záležitostí, bývajú iba zlé.

Úloha 5. Pokúste sa uviesť, ktoré fakty vezmete do úvahy, keď chcete posúdiť potrebu informácií u svojich podriadených alebo zamestancov.

Čas 4 minúty

Vaša odpoveď by mohla zahrňovať okrem iných nasledovné tézy:

- To, čo zamestnanec chce vedieť a čomu chce rozumieť, sa nemusí vždy zhodovať s tým, čo potrebuje organizácia, aby jej zamestnanec vedel.
- Najdôležitejšou pre systematickú informovanosť zamestnancou je, aby boli splnené zamestnancove osobné potreby na informácie, ktoré sú pre neho najdôležitejšie.
- Potreba zamestnancom dodať všetky dôležité informácie, ktoré sa dotýkajú ich pracovnej náplne, napr. zručnosti; pramene a hranice, ako pružne môže zamestnanec reagovať na faktory, ktoré ovplyvňujú jeho výkon (hranice zodpovednosti, pracovné ciele), faktory ovplyvňujúce okolie a zmeny v ktorejkoľvek oblasti.
- Informovať zamestnancov i o oblastiach, ktoré sa ho bezprostredne nedotýkajú, napríklad ciele vyššieho vedenia podniku, ciele vzdelávania a doškoľovania, celkové ciele podniku, informácie o financiách podniku, o zmenách, atď.
- Komunikačný program zmení potreby a požiadavky na informácie.
- Vedúci majú špeciálne požiadavky na informácie.
- Dobrá informovanosť zamestnancov významne pomôže vedúcim k tomu, aby lepšie ocenili ich prínos pre podnik.
- Vedúci je zodpovedný za to, že rozhoduje o tom, kedy a ako so zamestnancami komunikovať, a že prispôsobí ich prístup k nim konkrétnym podmienkam v podniku.

Úloha 6. Uved'te, ktoré osobné potreby na informácie zamestnanec môže po vás, ako vedúcom, najviac požadovať, resp. považuje ich za najdôležitejšie.

Čas 4 minúty

Sú to zvlášť požiadavky na tieto druhy informácií:

- systém odmeňovania,
- pracovná doba a pracovné podmienky,
- jeho postavenie a bezprostrední nadriadení,
- kto mu vydáva príkazy, kto sú jeho podriadení,
- spoločenské zvyklosti a sociálne výhody,

- podmienky zrušenia zmluvy (aké náhrady dostanú),
- dovolenka,
- disciplinárne opatrenia (pokuty, pravidlá, sťažnosti),
- odboroví a pracovní zástupcovia,
- perspektívy v zamestnaní,
- zmeny, ktoré sa ho týkajú (nový nadriadený, reorganizácia podniku, sťahovanie kancelárií,, pracovné podmienky).

Tento zoznam nie je úplný. Mohli ste uviesť ďalšie body, ktoré túto úlohu ďalej rozširujú.

Pomerne ťažkým problém pre vedúceho je aj rozhodovanie, ktoré informácie, okrem tých, ktoré sme uviedli vyššie by mal zamestnancom sporostredkovať. Kde sú hranice? Ako môže posúdiť, čo zamestnanci skutočne potrebujú? V tejto situácii je možné len odporučiť tieto pravidlá, ktoré by ste sa mali snažiť dodržiavať:

- informácia by mala byť zrozumiteľná,
- včasná,
- relevantná,
- celistvá, jasná a zrozumiteľná.

Veľa úsilia treba venovať tomu, aby ste informáciu prispôbili osobe prijímateľa, použili zrozumiteľné koncepcie, meradlá, ilustrácie, príklady, a aby ste zvolili správnu mieru pri informovaní o úspechu alebo neúspechu.

Veľkú pozornosť je potrebné venovať aj tomu, aby informácie dostávali zamestnanci včas. Tým sa predíde rôznym fámam, nedôvere i neochte. Pozor je však potrebné dať i na to, aby sa informácie neodovzdávali príliš skoro a neúplné. Vedie to k nekonečným schôdzkam a debatám, prípadne i k možnému stretu.

Pozorne treba posúdiť i závažnosť informácie. Základnou testovacou otázkou by mala byť otázka:

"Prečo táto informácia nie je závažná?"

Aby sme však zistili detailnejšie, či je informácie pre zamestnancov závažná, mali by sme potreby zamestnancov dlhodobejšie skúmať.

Úloha 7. Aké rôzne techniky by ste použili ako vedúci pri skúmaní závažnosti informácií pre zamestnancov. Uved'te niekoľko prípadov.

Čas 4 minúty

Rôzne techniky, ktoré by ste mohli využiť sú napríklad:

- údaje so zamestaneckých správ, ktoré obsahujú i názory a postoje,

- "manažérske" prechádzky podnikom,
- pravidelné briefingy s vedúcimi na strednom stupni riadenia,
- pravidelné obedy s vybranými zamestnancami,
- rôzne mechanizmy anonymných komentárov a kritik,
- spätná väzba pomocou odborou, atď.

Kanály, ktoré vedú smerom hore nielen povedia vedúcim, čo si zamestnanci myslia, ale zvlášť, aké informácie by chceli.

Úloha 8. Informačné kanály smerom dole sú rozmanitejšie. Uvedte niekoľko prípadov takých informačných kanálov.

Čas 3 minúty

Môžu to byť:

- semináre, konferencie, briefingy,
- schôdze, preslovy,
- informačné tabule, nástenky, časopisy, obežníky,
- audio a vieokazety,
- poznámky,
- telefón,
- tlač, rádio, televízia, atď.

2. Dorozumievacia politika

Existuje mnoho podnikov, ktorý si formulujú detailný písomný popis svojej dorozumievacej politiky. Robia to preto, že pochopily, že bez dobrého komunikačného systému si nemôžu udržať svoje dobré zámery. Takto by to mali robiť všetci, ktorí majú zodpovednosť za ostatných. Na základe takto vytvoreného zoznamu majú vedúci k dispozícii rôzne pomôcky, aby presvedčili podriadených, že vedenie robí pre podnik to, čo je potrebné.

Úloha 9. Pokúste sa uviesť, čo sleduje vedenie podniku alebo vedúci, takto formulovanou stratégiou komunikácie.

Čas 3 minúty

Vedenie alebo vedúci takto formulovanou stratégiou komunikácie sa snažia zmenšiť chyby, konflikty a nedostatok motivácie vznikajúcej z nedostatočnej informovanosti. Stratégia komunikácie by mala byť súčasťou celkovej personálnej politiky podniku. Pre túto politiku by malo byť kľúčovým bodom schopnosť predvídať.

Hlavné body a techniky dorozumievania sú:

1. **Určenie základnej role dorozumievania.**
2. **Hlavné ciele.** Udržiavať komunikačné kanály smerom nahor i dole, sledovať ich efektivitu a radiť, ako ju zlepšiť. Radiť zamestnancom ako komunikovať s vedením, odovzdať oznámenia zamestnancom.
3. **Strategické ciele.** Udržiavať vysokú morálku tým, že zamestnanci budú informovaní o postupe podniku, poskytnúť zamestnancom možnosť podieľať sa na rozhodovaní pravidelnými pracovnými schôdzkami, vyberať kľúčové informácie pre rozšírenie podniku.
4. **Špecifické projekty.** Umožniť realizáciu základných pracovných cieľov. Napríklad popužovať špeciálne kanály pre odovzdávanie informácií (briefingy, videoprogramy, a pod.).

Úloha 10. Vysvetlite na základe vlastných poznatkov, čo by malo byť účelom dorozumievania v podniku.

Čas 2 minúty

Účelom dorozumievania v podniku by malo byť hlavne:

- pomáhať pri dosahovaní hlavných cieľov podniku,
- vytvárať priaznivé prostredie v podniku,
- u zamestnancov vytvárať pocit, že sú vtiahnutí do podnikových záležitostí a rozumejú im a pod.

Úloha 11. Kto by v podniku mohol prevziať vyššie popísanú rolu.

Čas 1 minúta

Vo väčších podnikoch by túto rolu mohlo prevziať osobné oddelenie (personálne oddelenie). Jeho úlohou by bolo vytvoriť a vyvíjať systém komunikácie, rozvíjať dorozumievacie schopnosti, sledovať aká je úplná a efektívna komunikácia. Takýto systém umožní vedeniu podniku odpovedať na otázku "Pracuje náš systém dorozumievania efektívne?"

Ďalej by to mohla byť špeciálna pracovná skupina, ktorá by pomohla vytvoriť, zaviesť, udržať a zhodnotiť celkovú dorozumievaciu politiku podniku. Rola skupiny by mohla byť trvalá alebo dočasná. Skupina by mala zvládnuť:

- určenie potrieb v oblasti dorozumievania,
- poradiť vedúcim, ako zlepšiť tok informácií,
- vypracovať systém vzostupného toku názorov zamestnancov,
- podporiť nové iniciatívy,
- vylepšiť schopnosti vedúcich dorozumieť sa so zamestnancami,
- ukázať výhody vzostupného toku komunikácie,
- pomáhať vedúcim uskutočňovať komunikačný program,

- uľahčiť tok informácií z vonkajších zdrojov.

Vytvorený systém môže obsahovať písomné, vizuálne i ústne metódy. Náklady na jeho zavedenie sú obyčajne vždy menšie ako efekt, ktorý s dobre zavedeného dorozumievacieho systému vyplýva.

3. AKČNÝ PLÁN

Vytvorte systém dorozumievania, ktorý budete využívať vo vlastnom podniku, alebo nižšej štruktúrálnej jednotke. Takto vytvorený systém dorozumievania porovnajte s úvodným popisom vášho systému dorozumievania. Uved'te, ktoré boli nedostatky / prednosti vášho systému v minulosti, v čom je teraz tento systém dokonalejší.

Osoba poverená prehodnotením súčasného systému dorozumievania a vytvorením nového efektívne pracujúceho systému:

Meno:

Popis dorozumievacieho systému:

Hlavné princípy dorozumievania:

Požiadavky na informácie:

Dorozumievacie techniky: