

EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA AKO NÁSTROJ NA ZNIŽOVANIE RIZÍK PRI RIADENÍ FIRMY

EFFECTIVE COMMUNICATION AS A TOOL FOR DECREASING RISKS IN COMPANY FRAME

Zdeněk Dvořák, Zoran Čekerevac, Zenon Zamiar¹

Abstrakt

Článok popisuje výsledky skúmaní vykonané na troch spolupracujúcich vysokoškolských inštitúciách v Poľsku, Srbsku a Slovenskej republike. Počas posledných rokov boli skúmané rôzne nástroje na znižovanie rizík vo firmách. V článku sú uvedené závery siedmich hypotéz, ktoré smerovali k problematike komunikácie. Vhodná (efektívna, pravdivá, včasná) komunikácia znižuje riziká v manažovaní firmy.

Kľúčové slová

Komunikácia, riziká vo firme, závery výskumu

Úvod

Článok vznikol na základe viac ročnej spolupráce troch vysokoškolských ustanovizní. V Poľsku na príprave podkladov k článku pracoval tím pod vedením prof. Dr. hab. Zenona Zamiara. V Srbsku viedol tím riešiteľov prof. Dr. Zoran Čekerevac. V podmienkach Slovenskej republiky to bol tím vedený doc. Ing. Zdenekom Dvořákom, PhD. Cieľom výskumu bolo hľadanie (identifikácia) rizík v manažérskych procesoch. Výskum bol orientovaný najmä na zvládnutie nových informačno komunikačných technológií manažérmi. Pritom sme mali na pamäti všetky aspekty komunikácie tak, ako historicky vznikli.

Vplyv informatizácie na firemné prostredie

Proces globalizácie spoločnosti sa veľmi intenzívne prepája s procesom informatizácie. Európska únia od roku 1998 pravidelne vydáva usmernenia rozvoja informatizácie pre členské krajiny. Boli to eEurope 2002, eEurope 2005 a iEurope 2010 (viac na www.europa.eu). Slovenská republika a Poľsko v rámci procesu prístupových rokovaní akceptovali uvedené odporúčania a postupne vydali (rovnako tak učinilo aj Srbsko) vlastné stratégie informatizácie spoločnosti (pre Slovensko viac na www.informatizacia.sk). Ako jedna z významných oblastí pre naštartovanie celého procesu informatizácie spoločnosti je otázka jej finančnej podpory. Na ilustráciu podielu financovania uvádzame tabuľku 1.

¹ Zdeněk Dvořák, doc. Ing. PhD., Fakulta špeciálneho inžinierstva, Katedra technických vied a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline, ul. 1 mája 32, 010 26 Žilina, e-mail: Zdenek.Dvorak@fsi.uniza.sk
Zoran Čekerevac, prof. Dr., Vysoká škola železničná, Beograd, e-mail: Zoran_Cekerevac@hotline.com
Zenon Zamiar, prof. Dr. hab., Akademia Swietokrzyska im. J. Kochanowskiego, Kielce, e-mail: Z.Zamiar@wp.pl |

Tabuľka 1 Podiel výdavkov do informatizácie spoločnosti na zdrojoch štátneho financovania v krajinách Európskej únie a v Slovenskej republike

Programové obdobie	Podiel výdavkov do informatizácie spoločnosti zo zdrojov štátneho financovania	
	Priemer EÚ	SR
1994-1999	2,0%	0,00%
2000-2006	7,3%	0,96%
2007-2013	Plán 10,0%	Plán 8,00%

zdroj: (Uznesenie vlády, 2006)

Práca s informáciami vo firme

Začiatok 21. storočia je z pohľadu teoretikov manažmentu, obdobím informácií. Prelom 20. a 21. storočia býva označovaný ako začiatok informačnej revolúcie, začiatok informačnej spoločnosti. Informácie v manažmente sú dnes chápané ako kapitál, aktívum, ktoré manažér získava, spracováva, zhodnocuje, disponuje s nimi a využíva ich. Takto sa informácie stávajú dôležitým, niekedy až rozhodujúcim potenciálom rozvoja firmy. Pomáhajú vytvárať materiálové a iné zdroje, ale na druhej strane ich získavanie tieto zdroje spotrebúva.

Moderná firma sa vo svojej činnosti opiera o tieto funkcie informácií:

- komunikácia,
- podpora rozhodovania,
- učenie sa.

Prenos informácií sa vykonáva rôznymi spôsobmi a rôznymi kanálmi. V moderných informačno-komunikačných technológiách (ďalej IKT) je počas prenosu informácia transformovaná, aby jej prenos bol možný, spravidla v binárnej podobe. Na mieste príjemcu je takáto informácia znovu spätne prevedená do požadovaného formátu.



komunikácia



rozhodovanie



učenie sa

Obrázok 1 Funkcie informácií vo firme

Hypotézy riešenia problému

Manažérske skúsenosti hovoria o rizikách pri práci s informáciami. V súlade s normou STN 010380: 2003, manažérstvo rizika, boli jednotlivé procesy rozdelené do aktivít, úkonov a dejov. V ich rámci boli vykonávané identifikácie ohrození jednotlivých procesov v informačnom kontexte. Bolo stanovených sedem základných smerovaní výskumu:

1. nekompatibilita komunikačných nástrojov,
2. neznalosť jazyka správy,
3. nedostatočná (žiadna) spätná väzba,
4. nesprávna formulácia úlohy,
5. nedostatočné zvládnutie funkcií moderných IKT,
6. nesúlad informácií vo formálnom a neformálnom IS,
7. školenie manažérov.

Vo všetkých zainteresovaných krajinách boli vykonané riadené rozhovory s manažermi rôznych stupňov riadenia. Boli pripravené ankety smerované na bezprostredné okolie manažérov, aby bola zistená väzba okolia na spôsob manažovania.

V rámci riešenia úloh projektu boli jednotlivé hypotézy postavené do priamej závislosti na kvalite manažovania, kvalite práce firmy, zmenách firemnej kultúry, a najmä na riziká pri riadení firmy. V súlade s manažérstvom rizík je nutné v prvej fáze identifikovať riziká. Zo všetkých možných kombinácií hypotéz, ktoré boli v rámci riešenia skúmané do článku vyberáme tieto uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Hypotézy vybrané z riešenia projektu

Hypotéza č. 1 – Má nekompatibilita komunikačných nástrojov vplyv na kvalitu práce firmy?	H1
Hypotéza č. 2 – Môže neznalosť jazyka narušiť kvalitu práce firmy?	H2
Hypotéza č. 3 – Vplýva neexistencia spätnej väzby na zmeny firemnej kultúry?	H3
Hypotéza č. 4 – Vplývajú moderné a efektívne spôsoby formulácie úloh na riziká vo firme?	H4
Hypotéza č. 5 – Súvisí kvalita manažovania firmy s úrovňou IKT zručností manažérov?	H5
Hypotéza č. 6 – Zvyšuje nesúlad informácií vo formálnom a neformálnom IS riziká vo firme?	H6
Hypotéza č. 7 – Znižuje pravidelný systém školení manažérov riziká v manažovaní firmy?	H7

Na vybraných hypotézach a dokumentovaných príkladoch z praxe je možné analyzovať možné ohrozenia niektorých firemných procesov. V ďalšej časti článku budú predstavené niektoré fragmenty z praktických zisťovaní.

Ukážky praktických problémov v manažovaní firmy

Vybrané z príkladov k hypotéze č. 1. Pri súčasnej expanzii jednotlivých druhov výpočtovej a komunikačnej techniky často dochádza k problému vzájomnej technickej alebo softvérovej nekompatibility. Príkladom za všetky je rozšírenie pôsobnosti firmy. V novej prevádzke sa nakúpia počítače posledných verzií spolu s programovým vybavením. Pri nedostatočnom zaškolení nových pracovníkov tak často dochádza k nemožnosti otvárať spracované súbory v starších verziách počítačových zostáv. Záver – jednoznačne hypotéza č.1 bola potvrdená, áno má to vplyv. Z toho je možné vyjadriť mieru rizika prechodu na nový hardware a software.

K hypotéze č. 2 existuje veľa reálnych príkladov, kde manažér nepoužil jazyk, ktorému by podriadení rozumeli. V období globalizácie je znalosť cudzích jazykov prípadne špecifických nárečí nutnou podmienkou na správne a pravdivé odovzdávanie informácií. Manažéri na vyššom stupni riadenia dnes musia ovládať viaceré jazyky. Súčasťou ich života by mala byť aj jazyková príprava. Základom je dobrá znalosť anglického jazyka (prípadne ďalšieho svetového jazyka). V prieskumoch jednoznačne prevládol názor, že manažér na určitom stupni riadenia musí ovládať cudzie jazyky. V univerzitnom prostredí by každý riadiaci pracovník mal komunikovať v anglickom jazyku, pretože sa tento jazyk stal celosvetovým štandardom. Rovnako na frekventovaných miestach vo veľkých mestách sa bežne využívajú označenia vo viacerých jazykoch. Dôvod je jednoduchý – uľahčiť rozhodovanie zahraničným občanom, pozri obrázok 2.



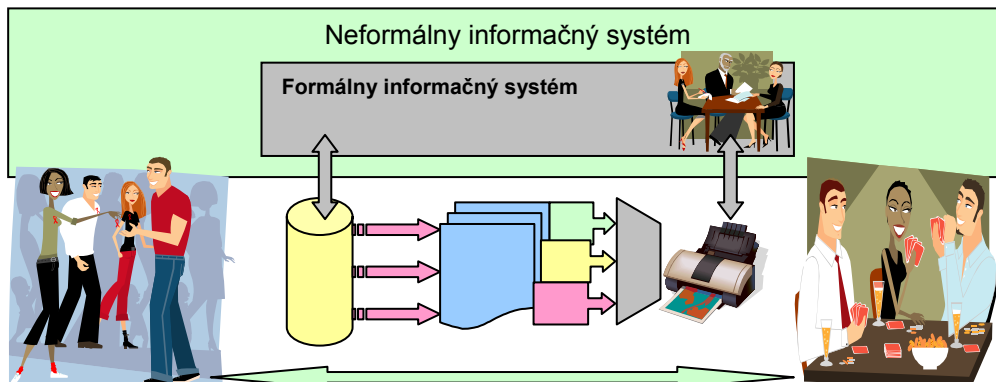
Obrázok 2 Označenie nástupišt'a vo viacerých jazykoch

K hypotéze č. 3 - spätná väzba a zmeny firemnej kultúry. Pri zisťovaniach boli diskutované spôsoby ako v pravidelných intervaloch zisťovať spätnú väzbu od klientov i od vlastných pracovníkov. Je zarážajúce, že niektorých inštitúciách bolo zistené, že vedenie nevyžaduje žiadnu spätnú väzbu. Na viac ak aj táto informácia prichádza manažéri ju ignorujú. Hypotéza bola vo všetkých skúmaných inštitúciách potvrdená v plnom rozsahu. Manažovanie sa nemôže vykonávať bez spätnej väzby.

K hypotéze č. 4 - skúmania ako vplyvajú moderné a efektívne spôsoby formulácie úloh na riziká vo firme. Boli zbierané názory zástancov starých osvedčených postupov i nových prístupov s maximálnym využitím moderných IKT. Zo zozbieraných výsledkov je možné konštatovať, že implementácia aj jednoduchých riešení bez zaškolenia pracovníkov firmy je kontraproduktívna. Moderné a efektívne spôsoby je potrebné vo väčšine firiem zavádzať postupne po jednotlivých fázach. Dôležité je určité prechodové obdobie, kde zamestnanci môžu využívať obidva postupy. Pri dodržaní správneho postupu – vymyslieť moderný spôsob zadávania úloh, vyškoliť pracovníkov, spustiť testovaciu prevádzku a následne zavedením postupu ukončiť prvú fázu modernizácie. Následne celý postup po nabehnutí rutínnej prevádzky opakovať. Pri dodržaní uvedeného postupu sa znižujú riziká vzniku komunikačných problémov. Hypotéza č. 4 bola potvrdená v plnom rozsahu.

K hypotéze č. 5 – ako súvisí kvalita manažovania firmy s úrovňou IKT zručností manažérov? V uvedenom prípade sa podarilo zistiť, že niektorí manažéri v skúmaných inštitúciách manažujú firmy bez používania výpočtovej techniky (nemôžu tak využívať niektoré funkcie modernej internetovej komunikácie a nemajú možnosť sami kontrolovať výstupy IS firmy). Ich základným nástrojom na manažovanie je telefón, prípadne mobilný telefón. Pravdou zostáva, že manažéri na taktickom stupni riadenia ak sú obklopení ľuďmi, ktorí ovládajú výpočtovú techniku dnes takto viesť firmy môžu. Otázkou je či je to efektívne a či je to udržateľné? Jednoznačne to nemá perspektívu. Manažér budúcnosti musí výborne ovládať dostupné informačné technológie (mobilný telefón, fax, telefón) tak aj výpočtovú techniku (počítače) využiteľné pre riadenie firmy. Uvedená hypotéza nebola potvrdená. V súčasnosti je možné firmu viesť aj bez reálneho použitia výpočtovej techniky.

K hypotéze č. 6 – čo robiť ak je nesúlad informácií vo formálnom a neformálnom IS firmy a aký vplyv to má na riziká v procese riadenia firmy? Táto otázka bola riešená na viacerých úrovniach. Súčasťou rozhovorov sa stala i osвета, že v každej firme existuje formálny i neformálny IS súbežne, pozri obrázok 3.



Obrázok 3 Neformálny a formálny IS vo firme

V odpovediach respondentov sa vyskytovali všetky možné názory. V niektorých firmách prevažoval názor, že informácie z obidvoch IS sú obsahovo prevažne totožné, že sa líšia iba časom, kedy sú k dispozícii. V tomto prípade je komunikačná kultúra vo firme v medziach zvyklostí. Boli však identifikované názory, že obsah informácií v obidvoch IS sa zásadne odlišuje. To je jednoznačný problém a riziko pre firmu. V tomto prípade je nutné hľadať cestu ako meniť komunikačnú kultúru firmy. Záverečné konštatovanie znie – hypotéza č. 6 bola potvrdená v plnom rozsahu. Áno, nesúlad informácií v obidvoch IS zvyšuje riziká vo firme.

K hypotéze č. 7 – či má vplyv pravidelný systém školení pracovníkov na riziká v manažovaní firmy? Zo zozbieraných informácií vyplýva jednoznačná závislosť na kvalite a frekvencii školení pracovníkov firmy. Pokiaľ v niektorých firmách neexistuje systém školení manažérov, potom postupne dochádza ku stagnácii firmy. Nie sú implementované nové nápady a prístupy k riešeniu problémov. Z výsledkov riadených diskusií je možné prijať záver, že vo všetkých inštitúciách je nutné zaviesť systém pravidelných školení manažérov všetkých úrovní. Hypotéza č. 7 sa potvrdila v plnom rozsahu.

Záver

Prezentovanie výsledkov niekoľko ročných výskumov na stránkach časopisu Logistický monitor si kládlo za cieľ dať priestor poznatkom a odporúčaniam, ktoré manažéri vo firmách a inštitúciách budú môcť aplikovať do svojej praxe. Autormi zozbieraný materiál bude využitý i v praktických odporúčaníach v rámci celoživotného vzdelávania organizovaného zúčastnenými vysokoškolskými inštitúciami.

Literatúra

- [1] Dvořák, Z. a kol., 2007: *Informatizácia, informačné systémy a bezpečnostný manažment*, EDIS, vedecká monografia, ISBN 978-80-8070-783-5, 208 p.,
- [2] Dvořák, Z., 2005: *Vysokoškolské vzdelávanie v krízovom riadení*, In: Krízové stavy a dopravy, Lázně Bohdaneč, pp. 27-30,
- [3] Dvořák, Z., 2007: *Krízový manažment Slovenskej republiky a celoživotné vzdelávanie*, INTEROPSOFTE 2007, Brno, ISBN 978-80-86633-91-6, pp.16,
- [4] Dvořák, Z., 2007: *Informácie v manažmente a ich špecifiká v logistických firmách*, In: Logistický monitor, ISSN 1336-5851, 10/2007,4 p,
- [5] Dvořák Z., Čekerevac, Z., 2007: *Bezpečnostné aspekty informatizácie na príklade Slovenska a Srbska*, In: Zborník RKS 2007, ISBN 978-80-80070-700-2, pp. 123-128,
- [6] Čekerevac, Z., Dvořák Z., 2006: *Some important conclusions from tempus ING-SCG3018-2005*, In: Zborník LOGVD 2006, ISBN 80-8070-606-9, pp. 45-48,
- [7] Paweska, M., Dvořák Z., 2006: *Cross-border development of new international curriculum – Crisis management and ecology*, In: Zborník LOGVD 2006, ISBN 80-8070-606-9, pp. 214-217,
- [8] Zamiar, Z., Dvořák Z., 2007: *Logistyczne ujecie jakosci i niezawodnosci produktu*, In: Zborník LOGVD 2007, ISBN 978-80-8070-763-7, pp. 249-254.

Recenzent: doc. Ing. Radovan Soušek, PhD.

**LOGISTICKÝ
MONITOR**

Internetové noviny pre rozvoj
logistiky na Slovensku.

ISSN: 1336-5851