

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128596

**NÁZOV PRÁCE KOMUNIKAČNÁ SPÔSOBILOSŤ, AKO
PREDPOKLAD ÚSPEŠNOSTI MANAŽÉRA**

2010

Monika Magdinová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V
NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**KOMUNIKAČNÁ SPÔSOBILOSŤ, AKO PREDPOKLAD
ÚSPEŠNOSTI MANAŽÉRA**

BAKALÁRSKA PRÁCA

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Nitra
Školiteľ:	Prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Monika Magdinová vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Komunikačná spôsobilosť, ako predpoklad úspešnosti manažéra“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 10. mája 2010

.....

Pod'akovanie

Touto cestou chcem vysloviť pod'akovanie pánovi prof. Ing. Jozefovi Višňovskému, PhD. za pomoc, cenné rady a odborné pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

Cieľom bakalárskej práce bolo overiť a analyzovať, aká je úroveň komunikačných spôsobilostí riadiacich pracovníkov na rôznych manažérskych postoch. Mali sme posúdiť ich znalosti v oblasti danej problematiky a navrhnúť spôsoby, ako zlepšiť, prípadne odstrániť ich nedostatky. V práci sme analyzovali, ako súčasť komunikačných spôsobilostí aj schopnosť manažérov počúvať a viesť porady. Na vybranej vzorke respondentov sme si overili, koľko percent manažérov disponuje nadpriemernou spôsobilosťou komunikovať a koľko z nich má tieto schopnosti na dostatočnej, prípadne nedostatočnej úrovni. Význam celej práce spočíva v príprave manažérov na správne vedenie firmy, v odkrývaní ich deficitov a v následnom odporúčaní zlepšiť sa. Práca poukazuje i na rôzne formy komunikácie a spôsoby jej prezentovania. Pre manažérov je dôležité, aby sa zamerali na zdokonaľovanie svojich komunikačných spôsobilostí, pretože len tak môžu dosiahnuť správne a efektívne vedenie podniku.

Kľúčové slová: komunikačné spôsobilosti, manažéri, komunikácia,

Abstract

The work was to verify and analyze what is the level of communication skills in various executive management positions. We had to assess their knowledge of the problem and suggest ways to improve or eliminate their weaknesses. In this work we analyzed as part of the communication skills and the ability of managers to listen and to be consulted. The selected sample of respondents was to check what percentage of managers has an above average capacity to communicate and how many of them have the ability to sufficient, or of inadequate levels. The importance of the whole work is to prepare managers for the proper management of the company, in uncovering their deficits and the subsequent recommendations to improve. The work also refers to various forms of communication and ways of presentation. For managers, it is important to focus on improving their communication skills, as only they can achieve the proper and efficient management.

Keywords: communication competence, managers, communication,

Obsah

Úvod	8
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	9
1.1 Vymedzenie pojmu komunikácia	9
1.1.1 Komunikačné štýly	10
1.1.2 Model komunikačného procesu	11
1.2 Sociálna komunikácia	12
1.2.1 Verbálna komunikácia, jej druhy a prostriedky	13
1.2.2 Neverbálna komunikácia, jej zložky	14
1.3 Komunikácia v podniku	16
1.4 Komunikácia v práci manažéra.....	17
1.4.1 Formálna komunikácia	19
1.4.2 Neformálna komunikácia	19
1.4.3 Image manažéra.....	20
1.4.4 Vzťah medzi imageom firmy a jej manažérmi.....	20
1.5 Bariéry v komunikácií.....	20
1.6 Pracovné porady.....	22
1.7 Konflikty na pracovisku.....	23
1.8 Počúvanie	23
1.9 Kladenie otázok	24
1.10 Spätná väzba	25
2 Cieľ práce	27
3 Metodika práce	28
3.1 Charakteristika aplikovaných testov	29
4 Vlastná práca.....	32
4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu	32
4.2 História spoločnosti	32
4.3 Organizačná štruktúra	33
4.4 Vyhodnotenie aplikovaných testov	33
4.4.1 Vyhodnotenie testu komunikačných schopností.....	35
4.4.2 Vyhodnotenie testu „Viete správne počúvať?“	37
4.4.3 Vyhodnotenie testu „Ako vediete Vaše porady?“	38
4.5 Návrhy a odporúčania	40

5 Závěr	43
6 Použitá literatura	45
7 Přílohy.....	47

Úvod

Komunikácia je súčasťou najvýznamnejších aktivít riadiacej činnosti. Môžeme ju považovať za prvok, ktorý neodmysliteľne patrí do obsahovej náplne práce manažéra. Len prostredníctvom nej môžu ľudia v organizáciách podávať lepšie výkony ako celok. Predstavuje nie len odovzdávanie, prenášanie a šírenie informácií, ale je zároveň aj spojovacím článkom, ktorý ovplyvňuje viaceré činnosti manažéra.

Práve manažér je ten, kto má zásadný vplyv na kvalitu a úroveň komunikácie v spoločnosti. Práve od neho závisí, akú dôležitosť jej bude vo svojej pracovnej náplni prikladať. V praxi sa stretáva s rôznymi formami komunikácie, a preto je nevyhnuté, aby vedel uplatniť svoj profesionálny prístup, ktorý má určité pravidlá a normy.

Je vo všeobecnosti známe, že manažéri, ktorí sú komunikatívnejší dosahujú vo svojej práci lepšie výsledky, ako tí manažéri, u ktorých komunikácia nie je veľmi silnou stránkou. Za predpoklad úspešnosti sa považuje predovšetkým zdravé sebedomie, schopnosť veriť v seba samého a v neposlednom rade sú to komunikačné spôsobilosti, ktoré závisia aj od osobných daností.

Ak chce manažér vo svojej práci úspešne komunikovať, mal by poznať základné princípy a spôsoby, ako ich uplatňovať. Medzi ne môžeme zaradiť aj schopnosť empatie, vedieť sa vcítiť do pocitov svojich podriadených, vedieť ich vypočuť ako aj poskytnúť spätnú väzbu.

Môžeme povedať, že každý manažér je spôsobilý komunikovať. Rozhodujúce však je, akou formou túto činnosť vykonáva. Preto je nevyhnutné, aby manažér počas svojej činnosti neustále prehlboval svoje komunikačné schopnosti, ktoré sa počas života nadobúdajú u každého individuálny charakter.

Význam komunikácie v práci manažéra spočíva i v tom, že má schopnosť posilňovať, prekonávať izolovanosť niektorých členov a prehlbovať kolektívny život. Väčšina manažérov si kladie otázku, ako zabezpečiť v organizácii profesionálnejší prístup, zlepšenie vzájomných vzťahov, ako aj efektívnejší pracovný tím. Základným bodom riešenia je aj v tomto prípade práve komunikácia, prostredníctvom ktorej sa dajú vyriešiť problémy vo vnútri organizácie i mimo nej. Komunikácia sprevádza manažéra nadpolovičnou väčšinou pracovného času. Umožňuje ovplyvňovať jednotlivcov i skupiny. Dobrý manažér by mal vedieť, že podmienkou fungovania organizácie je správny komunikačný systém, ako aj jeho neustále prehlbovanie.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Vymedzenie pojmu komunikácia

Podľa *Porvazníka (1999)* komunikáciou v práci, aj v osobnom živote a v manažmente rozumieme odovzdávanie a prijímanie oznámení najmenej medzi dvoma alebo viacerými subjektmi. Oznámením je všetko, čo je predmetom komunikácie, ľubovoľné verbálne a neverbálne skutočnosti a deje, ktoré majú signálnu podstatu. Keďže pre komunikáciu sú potrebné najmenej dva subjekty, komunikácia je predovšetkým vzťah. Ak komunikácia je vzťah, komunikované oznámenie je aktivita.

Dve základné úlohy komunikácie sú:

- 1) vymieňať za určitú časovú jednotku medzi komunikujúcimi, podľa možnosti čo najväčšie množstvo obsahu oznámení – **efektívnosť komunikácie**
- 2) prenášať oznámenia medzi komunikujúcimi vzhľadom na existenciu šumu (rušivých vplyvov) podľa možnosti s najmenšími stratami – **spolahlivosť komunikácie**.

Účastníci komunikácie posudzujú komunikované oznámenie na základe jeho zrozumiteľnosti a užitočnosti, ktorú pre nich má. Veľmi dôležitou kľúčovou skutočnosťou na posúdenie hodnoty komunikovaného oznámenia je **dôveryhodnosť**. Je známe, že dôveryhodnosť komunikovaných oznámení sa viac pozná z vizuálnych a vokálnych prejavov komunikujúcich a menej z verbálnych prejavov. Psychológovia tvrdia, že dôveryhodnosť – pravdivosť komunikovaného oznámenia je v slovách len 7%, v hlase 38% a až 55% je v reči ľudského tela, teda v mimike, v pohyboch a gestách.

Najskôr je lepšie vyzdvihnúť pozitívna a neskôr možno poukázať na nedostatky. Lepšie skutočnosti, napríklad pochvalu možno oznámiť aj verejne, kritické ohodnotenie je skôr prijaté vo dvojici, najmä ak ide o vzťah nadriadenosti a podriadenosti.

Pravdivosť, dôveryhodnosť sú rozhodujúcim momentom ľubovoľnej komunikácie, lebo len týmito vlastnosťami môžeme eticky presvedčiť iných o našich výrobkoch, službách, o našich myšlienkach, o nás samých.

Tuma (1994) hovorí, že komunikácia je zložitý proces odovzdávania myšlienok a pocitov, teda sprostredkovanie signálov v priestore. Často sa komunikácia zužuje len na technickú stránku, ale ťažisko je aj v medziľudských vzťahoch, v zabezpečovaní riadiacich procesov, v prijímaní informácií čítaním, počúvaním, pozorovaním, ale aj v ústnej komunikácii, teda na rokovaní, v prejavoch, schôdzach a poradách, prípadne v elektronickej komunikácii a podobne.

Podľa *Sedláka (2008)* komunikácia v organizácii môže mať niekoľko účelov. Každá obsahuje najmenej jednu z nich, ale zväčša plní viacero funkcií. Sú to tieto hlavné **funkcie komunikácie**:

- informačná, keď poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie,
- motivačná – motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie
- kontrolná – kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupiny
- emotívna – umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojovanie z plnenia sociálnych potrieb

1.1.1 Komunikačné štýly

Vojtovič a kol. (2008) tvrdí, že ľudia sa odlišujú v spôsobe prijímania informácií, v charaktere a množstve údajov, tiež v spôsobe ich spracovania. Pre lepšiu orientáciu v spôsoboch komunikácie sa využíva typológia komunikácie – komunikačné štýly osobnosti. Rozlišujeme štyri základné komunikačné štýly a tomu zodpovedajúce typy osobnosti v dimenzií aktivita – orientovanosť (tab. 1)

Tab. 1

Typy komunikačných štýlov

Orientovaný na úlohu

pasívny	analytický	riadiaci	aktívny
	priateľský	expresívny	

Orientovaný na ľudí

Zdroj: Vojtovič S. a kol: Riadenie personálnych činností v organizácií, Iris, Bratislava, 2008, 396 s.

Anylytická osobnosť – má sklon veľa myslieť, pomaly konať, kontrolovať, byť pasívna, tichá, nepodlieha emóciám.

Riadiaca osobnosť – je aktívna, ambiciózna, nezávislá, vytrvalá, vyhľadáva súperenie, neukazuje svoje city.

Priateľská osobnosť – je veľmi citlivá, rada teší ostatných, má pochopenie pre ľudí.

Expresívna osobnosť – je rovnako citlivá, má rada vzrušenie, má sklony k rýchlemu zovšeobecneniu. Na rozdiel od priateľských osôb je zahľadená do seba.

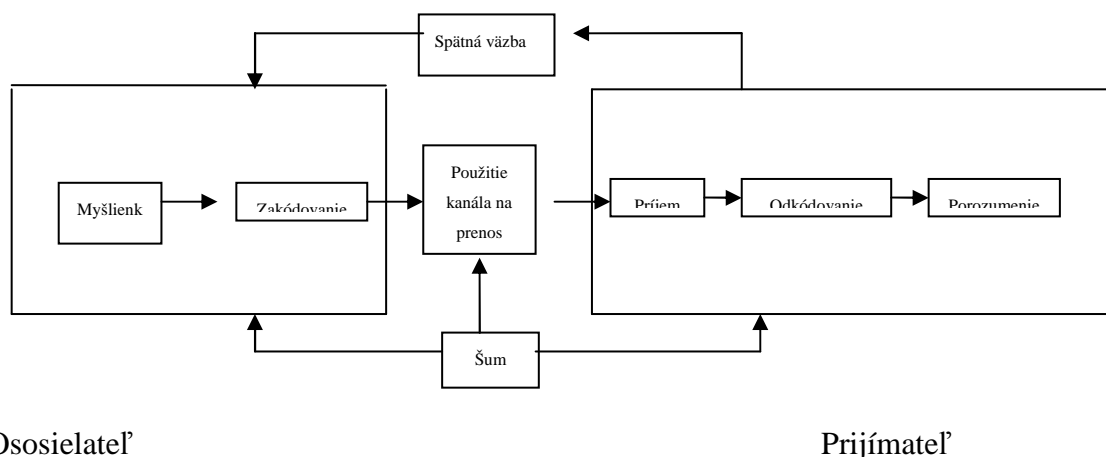
1.1.2 Model komunikačného procesu

Sedlák (2008) hovorí, že v súlade s definíciou komunikácie možno proces komunikovania rozdeliť na niekoľko hlavných prvkov, ktoré spolu tvoria model komunikačného procesu. Sú to tieto hlavné prvky:

- **komunikátor** – jednotlivec alebo skupina, ktorý má myšlienku a chce ju preniesť príjemcovi, t. j. k jednotlivcovi alebo skupine,
- **zakódovanie** – myšlienka, ktorú treba preniesť sa vyjadří pomocou určitej prijateľnej formy, t. j. v podobe slov, symbolov, gest...
- **médiu (kanál)** – zakódovaná správa sa prenáša cez príslušné médium, ktoré spája odosielateľa s príjemcom. Oznamenie môže byť písomne alebo ústne,
- **príjemca alebo dekóder** – správa sa prijme a preloží do formy, prijateľnej pre neho,
- „**šum**“ – v komunikácií sa niekedy prejavuje určitý zásah do prenášanej správy, ktorý sa vyskytuje na niektorom mieste komunikačného procesu a narúša ho po prenose alebo prijatí správy,
- **spätná väzba** – v mnohých prípadoch obsah prijatej správy podnecuje odpoveď príjemcu, preto proces komunikácie pokračuje, keď sa nová správa podobnými krokmi odosiela pôvodnému odosielateľovi.

Komunikačný kanál môže viesť v jednom smere (jednosmerná komunikácia) alebo v dvoch smeroch (dvojsmerná komunikácia). Pri jednosmernej komunikácií postupuje informácia od odosielateľa A k príjemcovi B, ale nikdy nie naopak.

Dvojsmerná komunikácia umožňuje komunikáciu od odosielateľa A k príjemcovi B a naspäť. (Obr. 1)



Obr. 1

Model komunikačného procesu

Zdroj: Sedlák M.: Základy manažmentu, 1. vydanie, Jura Edition, Bratislava, 2008, 310 s.

1.2 Sociálna komunikácia

Berdnová., Nový a kol. (1998) hovoria, že pri sociálnej komunikácii sa pozornosť sústreďuje hlavne na prenos informácie. To sa uskutočňuje špecificky v podmienkach medziľudského styku. Pre uskutočňovanie procesu komunikácie sú dôležité určité nástroje alebo prostriedky – jednotlivé znakové systémy, napr. **verbálne prostriedky** – reč a písmo, ale aj **neverbálne prostriedky** komunikácie, ako sú mimika, gesta a pod.

V priebehu sociálnej komunikácie dochádza k vzájomnému ovplyvňovaniu jej účastníkov. Významnou stránkou komunikácie z tohto hľadiska predstavuje jej obsah, tiež to, čo vyjadrujeme. Dôležitý je však tiež spôsob, ako to vyjadrujeme, a v neposlednom rade hrá rolu i to, ako pri tom vyzeráme, ako sa tvárime, ako gestikulujeme. Z hľadiska používaných znakových systémov môžeme komunikáciu rozdeliť na verbálnu a neverbálnu. Ako je už známe, tieto dva druhy komunikácie nemôžeme v skutočnosti od seba oddeliť. Keď s niekym hovoríme, snažíme sa venovať pozornosť tomu, čo nám hovorí, pritom nás však neovplyvňuje iba obsah hovoreného, ale často na podvedomej úrovni máme tendenciu vnímať i to, ako sa druhý účastník komunikácie tvári, čo nám vyjadruje svojim výrazom, postojom svojho tela a svojimi gestami.

Je známe, že ľudia s vyššou mierou empatie sú spravidla schopní vnímať viac znakov, než ľudia, ktorí túto schopnosť nemajú. Schopnosť empatie by mala patriť do osobnostnej výbavy každého dobrého manažéra.

1.2.1 Verbálna komunikácia, jej druhy a prostriedky

Okrem jazyka je dôležitou zložkou verbálnej komunikácie tiež paralingvistika. Ide o najrôznejšie zvukové mimoslovné prejavy, ktoré bežne reč doprevádzajú. Môže to byť napríklad opakovanie slov, vyplňovanie medzier medzi slovami, či slovné parazity. Pre manažéra je vždy dôležité, aby bol citlivý na verbálne podnety a vedel počúvať tomu, čo mu ostatní hovoria. Častejší výskyt negatívne zafarbených paralingvistických jednotiek väčšinou znamená určitý prejav úzkosti alebo neistoty.

Medzi základne druhy verbálnej komunikácie zaraďujeme hovorenú a písomnú komunikáciu. Hovorená reč je najčastejšie používanou formou komunikácie. Patrí sem dialóg i komunikácia v malých a veľkých skupinách (*Bedrnová, Nový a kol. - 2008*).

Hovorená verbálna komunikácia – môže zahŕňať osobný rozhovor vedúceho s podriadenými, skupinovú diskusiu, poradu, telefonický rozhovor. Z prieskumov vyplýva, že väčšina manažérov strávi 50% až 60% svojho času rozprávaním s ľuďmi. Jej prvoradou a najväčšou výhodou je, že umožňuje bezprostrednú spätnú väzbu v podobe otázok, alebo vyjadrenia súhlasu slovami (*Sedlák - 2008*).

Písaná verbálna komunikácia je menej častou no významnou formou komunikácie manažéra. Nevyhnuté je však zabezpečiť jej kvalitu. Obyčajne sa používa v informovaní prostredníctvom listov, správ, dokumentov, e-mailov. Výhodami používania písanej formy komunikácie je čas na presnú formuláciu myšlienok. Nevýhodou je, že možnosť získať priamu spätnú väzbu je obmedzená (*Letovancová - 2002*).

Medzi prostriedky verbálnej komunikácie patria:

Osobná komunikácia – je komunikácia tvárou v tvár – face to face. Je to dynamická forma komunikácie, v ktorej môžeme sledovať celý komplex prejavov osobnosti partnerov.

Telefonická komunikácia – je pravdepodobne najrozšírenejšou náhradou osobnej komunikácie. Odstraňuje priestorové bariéry, a vďaka mobilnej sieti je možné komunikovať prakticky vždy a všade. Manažér ju používa ako organizačný nástroj.

Listy a písomný poštový styk – patria v súčasnosti k finančne i časovo náročnejším nástrojom komunikácie. Sú však nepostrádateľné pri závažnom či spoločensky dôležitom oznámení.

E-maily – sú novšími podobami písomného oznámenia, majú prednosť v rýchlosti prenosu a menšími nákladmi, zároveň sú menej osobné.

Vystúpenia pred zamestnancami – sú časovo náročné, pretože vyžadujú fyzickú prítomnosť všetkých členov skupiny. Prinášajú nové podnety a oslovujú viacerých poslucháčov. Vystúpenie musíme mať vopred pripravené, vrátane písomných podkladov a časového harmonogramu.

Externá komunikácia – je komunikácia organizácie navonok, ktorá smeruje mimo nej. Zahŕňa komunikáciu s potenciálnymi zamestnancami, od písomnej, telefonickej, po osobnú, obchodné rokovania a prezentácie organizácie (*Vojtovič a kol. – 2008*).

1.2.2 Neverbálna komunikácia, jej zložky

Letovancová (2002) hovorí, že môže byť použitá samostatne, častejšie dopĺňa verbálnu komunikáciu. Ľudia si pri vzájomnom stretnutí neoznamujú len slovné obsahy, ale tým ako, v akom kontexte ich podávajú, vyjadrujú aj vzťah k rozoberanému problému, vzťah ku sebe, postoj k poslucháčovi, postoj k veci, o ktorej hovoria.

Neverbálne komunikujeme výrazom tváre, oddialeným postojom, pohybmi, gestami, pohľadmi, tónom reči, jej tempom a ďalšími prejavmi, ale i úpravou svojho zovňajšku. Prostredníctvom týchto signálov si vyjadrujeme to, ako sa cítime, čo prežívame. Často práve prostredníctvom neverbálnych signálov vyjadrujeme naše skutočné postoje (*Bedrnová, Nový a kol. - 1998*).

Podľa *Claytona (2008)* reč tela v pracovnom prostredí býva menej zreteľná. Ľudia ju často maskujú a zámerne tlmia jej prejavy z jednoduchého dôvodu, že v práci nezriedka musia svoje skutočné myšlienky skrývať.

Medzi základné zložky neverbálnej komunikácie zaraďujeme:

Zrakový kontakt – Pohľadom sa vysielajú nielen informácie o hovoriacom, ale aj to, aký má on sám vzťah k počúvajúcemu, do akej miery si ho váži, čo o neho stojí, či má k nemu pozitívny, alebo negatívny vzťah.

Haptika – komunikácia rukami – v manažérskej praxi sa využíva vedome. Haptika je oznamovanie informácie bezprostredným taktilným kontaktom. Tento kontakt vo veľkej miere pôsobí kladne alebo záporne na komunikáciu a priamo súvisí so vznikom sympatie alebo antympatie medzi partnermi. Nasledujúce rozličné podania ruky signalizujú psychický stav nielen odosielateľa, ale aj prijímateľa informácie.

Proxemika – vzdialenosti – ide o využívanie telesného odstup, s ktorým komunikujeme. Každý človek si sám okolo seba vytvára určitý priestor, osobnú zónu. Ak niekto nešetrne alebo násilne poruší túto zónu, vyvoláva na druhej strane nepokoj a nervozitu. Hranice vzdialeností určuje žena, alebo staršie postavený človek, spoločenský vyššie postavený.

Mimika – Prejavuje sa výrazom tváre, pohybom obočia, úst a tvárového svalstva. Mimikou odosielateľ ako i adresát označuje informáciu a vyjadruje svoje emócie, afekty, zámyery a postoje k nej. Zručný manažér prostredníctvom nej predurčuje psychologickú atmosféru komunikácie na pracovisku, i počas manažérskeho činností, ako sú porady, diskusie a pod.

Gestika – Ide o konvenčné, kultúrne, štandardizované pohyby rúk. Reč gest sa vyvíja paralelne s intelektom človeka, čo súvisí i s profesiou. Typy ľudí, ktorí používajú gestá otvorenej ruky si ľahšie získavajú dôveru iných, čo platí i v manažérskej praxi.

Kinetika – pohybové prvky – človek sa v procese komunikácie vždy pohybuje, či si to uvedomuje, alebo nie, jeho pohyby nesú nesmierne množstvo informácií. Charakter a sila pohybov súvisia s temperamentom človeka.

Posturoológia – poloha a držanie tela – patrí sem hlavne vzpriamená chôdza a pohybovanie sa v špecifických pracovných situáciách. Človek svojou polohou tela dáva mimovoľne, ale jasne najavo svoj momentálny psychický i fyzický stav.

Ovládanie neverbálnej komunikácie má pre manažéra dvojaký význam: umožňuje v priebehu komunikácie poznať prežívanie druhého, lepšie predvídať jeho reakcie a tiež môže ovládaním svojej neverbality vytvoriť u druhej osoby pozitívny dojem – tzv. haló efekt (*Vojtovič a kol. - 2008*).

1.3 Komunikácia v podniku

Vojtovič a kol. (2008) sa domnievajú, že dorozumieť sa na pracovisku bez komplikácií, neželaných emócií a následných konfliktov je možné, ak sa vyvarujeme komunikačných chýb. Základom otvorenej a bezporuchovej komunikácie je, aby riadiaci pracovníci dodržiavali dve základné pravidlá:

- vážiť si názor, nápad druhého, nech je akýkoľvek, čo neznamená i súhlasiť n s ním,
- hovoriť, čo si myslí a čo cíti neútočne, neagresívne, tak, aby druhá strana mohla názor prijať.

Podľa *Letovancovej (2002)*, organizačná štruktúra podniku svojim usporiadaním určuje priebeh a pravidlá pri komunikácií v týchto smeroch: **v horizontálnom a vertikálnom**. Sú to smery, ktorými plynie všetka komunikácia v organizácii. Použitiu určitej formy organizačnej štruktúry by malo predchádzať aj zvažovanie významu prednosti a efektívnosti komunikácie.

Komunikácia vo vertikálnom smere – prebieha medzi pracovníkmi na rôznych úrovniach hierarchie organizácie, teda medzi manažérom a podriadenými pracovníkmi. Jej systém a formy majú veľký význam pri pridelovaní úloh, konkretizácii povinností jednotlivých členov pracovnej skupiny.

Sedlák (2008) hovorí, že kanály komunikácie zvyčajne tvoria existujúce organizačné štruktúry, pričom informácia v nich postupuje od najnižšej, resp. nižšej úrovne organizácie k vyššej až po najvyššiu úroveň. Obsahuje ústne, písomne a neverbálne prejavy od podriadených pre nadriadených. Tento druh komunikácie je potrebný, lebo poskytuje manažérom dôležité informácie od zamestnancov organizácie.

Komunikácia v horizontálnom smere – postupuje z vyššej úrovne organizácie k jej nižšej úrovni. Prebieha medzi zamestnancami na rovnakej hierarchickej úrovni. Zahŕňa získavanie a poskytovanie informácií, výmenu názorov, návrhov na riešenie úlohy. Môže byť ústna alebo písomná (*Letovancová - 2002*).

Ako uvádza *Vojtovič a kol (2008)*, pre efektívnu vertikálnu komunikáciu sa riadiacim pracovníkom odporúča:

- nepoužívať mentorský tón – neustálym poučaním dávame jasne najavo nadradenosť a podnecujeme tým odpor a odmietanie,

- nezamieňať žiadosť o láskavosť s príkazom – tam, kde môžeme nahradiť príkaz prosbou, tak to urobme, používajme čo najmenej rozkaz,
- netykať si s každým – pri tykaní treba dodržiavať pravidlá spoločenského správania, pri neuváženom tykaní sa podriadení ťažko orientujú a tykajú váhavo, alebo tykanie ignorujú.

Pre efektívnu horizontálnu komunikáciu medzi kolegami sa odporúča:

- nepochybňovať odbornosti kolegu, najmä nie počas jeho neprítomnosti,
- nerozširovať klebety – neoverené informácie, ktoré dotyčnému škodia a ťažko sa dajú vyvrátiť,
- nepodporovať prejavy násilia na pracovisku – mobbing

Komunikácia v podniku prebieha v rámci komunikačných sietí, formálnych aj neformálnych. Ich tvorbu ovplyvňuje manažér, ale aj úloha, ktorú skupina plní, prostredie, osobnostné faktory členov skupiny, ako aj skupinový výkon.

1.4 Komunikácia v práci manažéra

Podstata účinnej manažérskej komunikácie, t.j. vzájomného dobrého vychádzania pracovníkov organizácie navonok, ale aj vnútri medzi subjektmi manažmentu, spočíva vo vzájomnej výmene dôveryhodných oznámení. Ak sú tieto oznámenia pre partnerov zaujímavé, majú podobu príslubov, ponúk, záväzkov a pod. stávajú sa pre nich znalosťami, informáciami, prípadne aj poznatkami. To, či sa ponúkané prísluby a záväzky splnia, závisí od dôvery medzi partnermi. K svojmu manažérovi by zamestnanci mali mať dôveru, ktorá je predpokladom pre pozitívne pracovné prostredie, správnu komunikáciu, zladenie systému štruktúr a zameranie sa na bezproblémovú a efektívnu činnosť (*Porvazník – 1999*).

Staňková (2009) tvrdí na základe uskutočneného výskumu, že pre získanie si dôvery je potrebné venovať dostatok času vytváraniu a rozvoju medziľudských vzťahov a neustále udržiavanie smeru k vytýčenému cieľu. Dôležitý predpoklad k tomu, aby bol manažér nasledovaný je vytvorenie dobrej atmosféry, spolupráce, kolegiality a motivácie k rastu. Ľudia pod jeho vedením by sa nemali báť prichádzať so svojimi nápadmi a námetmi, či konštruktívnou kritikou. Manažér by mal vnímať kritické pripomienky ako žiaducu reakciu k rozvoju svojej činnosti.

Až 98% respondentov uvádza, že osobnosť manažéra, jeho štýl riadenia, vedenia, hrá dôležitú úlohu k vytváraniu žiaducej atmosféry pre realizáciu firemnej stratégie. Správny manažér by mal mať veľmi dobrú znalosť o kvalitách, možnostiach a ambíciách svojich zamestnancov, mal by dokázať najst' silné stránky svojich zamestnancov, systematicky ich rozvíjať a uplatňovať v praxi.

Ako uvádza 86% respondentov, ak manažér dokáže správne komunikovať a jeho spolupracovníci v neho majú dôveru, sú mu predávané všetky informácie s ktorými by mal uvážlivo nakladať pri svojich rozhodnutiach o určení jednotlivých úloh a úkonov v rámci plnení firemných cieľov.

Manažér by mal nie len rozprávať, ale dokázať aj aktívne počúvať pripomienkam, otázkam a radám zamestnancov. Získané informácie môže využívať vo svoj prospech, aj z hľadiska identifikácie významných prvkov pre jeho zamestnancov a súčasne im dávať pocit dôležitosti a záujmu o ich spokojnosť a rozvoj v rámci firmy.

Bedrnová, Nový a kol. (1998) hovoria, že podstatnú súčasť pracovnej činnosti manažéra je v tomto ohľade sociálny styk uskutočňovaný prostredníctvom interakcie a komunikácie s ľuďmi, pri nich manažér uplatňuje svoj osobný príklad. Od riadiaceho pracovníka sa očakáva, že bude schopný svojich pracovníkov počúvať a ďalej na nich vhodne pôsobiť. Jednak tým, že bude vstupovať do interakcie a komunikovať s nimi tak, aby vo všetkých formách ich vzájomného sociálneho styku stimuloval a podporoval ich pracovný výkon.

Riadiaci pracovník musí byť vždy schopní a ochotní hovoriť so svojimi ľuďmi taktiež bezprostredne o nich samých – o ich neistotách a obavách, pracovných a rodinných problémoch.. Informácie o ľuďoch, ktoré takto získa, pochopiteľne nikdy nesmie šíriť ďalej.

V komunikácií s jednotlivcami sa má vedúci vždy správať tak, aby bolo jasné, že berie do úvahy ich predstavy, prístupy, námety a pocity. Nemalo by mu robiť problém byť prístupný, korektný a mať pre pracovníkov pochopenie. Dobrý manažér sa nikdy nezabúda svojich pracovníkov opýtať na to, čo majú radi, nezabudne si všimnúť, ako sa správajú pri práci a o čom obvykle hovoria so spolupracovníkmi. To mu dáva dobrý informačný základ pre prácu s nimi.

Pre efektívnu komunikáciu v manažmente je potrebné, aby manažér využíval tieto psychické predpoklady:

Asertivita – znamená primerané sebaapresadenie sa v akejkol'vek situácií

Empatia – znamená schopnosť vcítiť sa a vžiť sa do duševných stavov a pochopiť iného človeka

Persuázia – znamená schopnosť presvedčiť, či ovplyvniť iného človeka.

V práci manažéra sa stretávame s niekoľkými druhmi komunikácie. Okrem verbálnej a neverbálnej komunikácie, do popredia často vystupuje i formálna a neformálna komunikácia (*Kredátus, Frk - 2008*).

1.4.1 Formálna komunikácia

Zabezpečuje šírenie informácie v organizácií, jej systém je presne určený. Cieľom je vytvoriť podmienky na plnenie pracovných povinností.

Na uľahčenie toku informácií od jednej osoby alebo skupiny k inej osobe alebo skupine sa vytvárajú v organizáciách komunikačné siete. Zahŕňajú kanály pre komunikáciu v rôznych smeroch. Každý smer slúži určitému účelu a je jedinečný svojou podstatou, obsahom a obmedzeniami (*Letovancová - 2002*).

Sedlák (2008) tvrdí, že organizačná štruktúra obmedzuje väčšinu komunikácie na určité formálne stanovené cesty, kanály. Ak by to tak nebolo, každý by mohol hovoriť s kýmkoľvek, v prípade, že vznikne nejaký problém a počet správ by bol enormný a veľmi rozptyľujúci.

1.4.2 Neformálna komunikácia

Vyplýva zo sociálnej podstaty človeka, z potreby sociálneho kontaktu, dopĺňa formálne komunikačné siete. Možnosť neformálnej komunikácie je prvkom ovplyvňujúcim utváranie vzťahov medzi členmi skupiny (*Letovancová - 2002*).

Často predstavuje kontakty, ktoré nie sú vo formálnych sieťach, čo umožňuje výmenu informácií medzi rozličnými zdrojmi organizácie. Mnohé organizácie si neprajú neformálnu komunikáciu, pretože obmedzuje rozsah kontroly organizácie nad informačným tokom. Môže tiež uberať z času normálnych pracovných povinností a zvyšovať neproduktívny čas. Napriek predpokladaným nežiaducim efektom môže byť neformálna komunikácia prínosom pre organizáciu. Môže zvýšiť efektívnosť organizácie tým, že otvorí kanály komunikácie, ktoré v nej prebiehajú (*Sedlák - 2008*).

1.4.3 Image manažéra

Ako hovorí *Šuleř (2008)* mnoho manažérov by si prialo, aby boli posudzovaní len podľa toho, čo vedia a nie podľa takých povrchových faktorov, ako je vzhľad. Skutočnosť je ale taká, že náš vzhľad vypovedá veľa o nás i o firme, ktorú reprezentujeme. Napovedá niečo o našej tvorivosti, profesionalite, vzťahu k práci a okoliu.

Zlý image môže byť deštruktívny nie len pre manažéra osobne, ale môže spôsobiť potiaže i jeho firme. To, ako sme oblečení, upravení, ako sa dokážeme správať v rôznych spoločenských situáciách, rozhoduje do značnej miery o tom, aký vyvoláme v ľuďoch, ktorých spoznáme dojem o nás i organizácií, v ktorej pracujeme. Náš image neovplyvňuje len to, ako nás vnímajú druhí, ale i to, ako vnímame sami seba. Keď vyzeráme dobre, cítime sa istejšie, viac si veríme, máme väčšiu sebadôveru, čo nás môže povzbudiť k lepšiemu výkonu. Na druhej strane môžeme vo firmách stretnúť veľmi schopných, talentovaných a tvrdo pracujúcich ľudí, ktorým zlý image a z neho prameniace nízke sebavedomie zabraňuje dosiahnuť úspech a uznanie, ktoré si zaslúžia.

1.4.4 Vzťah medzi imageom firmy a jej manažérmi

Firma by sa mala pokúsiť zladit' propagované firemné hodnoty s osobným imageom zamestnancov. Ich osobný image tak môže zvyšovať hodnotu firmy a ich úspešnosť. Vzorom žiaduceho správania a štýlu obliekania sú pre zamestnancov vždy ich nadriadení. Zmeny v image firmy by sa preto mali premietnuť do osobného image manažérov (*Šuleř - 2008*).

1.5 Bariéry v komunikácií

Vzájomnému pochopeniu sa môže postaviť do cesty nejaká bariéra. Obvykle takéto bariéry veľmi usilovne, ale nevedomky stavajú sami komunikujúci ľudia. Niekedy im významne pomáha prostredie v ktorom žijú a komunikujú, inokedy ich budujú sami – cielene a zámerne (*Plamínek - 2008*).

Efektívny priebeh komunikácie môžu narúšať viaceré faktory. **Na strane odosielateľa** to môže byť jeho neochota poskytovať informácie. Problémy spôsobuje aj nezrozumiteľnosť a nejasnosť vyjadrovania, ako aj poskytovanie konfliktných a nekonzistentných informácií.

Bariéry sa môžu vyskytovať aj **na strane príjemcu**. Sú to najmä situácie, kedy je neochotný počúvať, a ak chýba predispozícia premýšľať rovnakým spôsobom.

Aj samotný vzťah medzi odosielateľom a prijímateľom informácie môže byť bariérou. V neposlednom rade bariérou v pravom zmysle slova môže byť aj prostredie, v ktorom sa komunikuje, a to hluk a preťaženie komunikačných kanálov (*Letovancová - 2002*).

Plamínek (2008) hovorí, že v praxi sa stretávame so štyrmi príkladmi bariér, ktoré môžu vznikáť celkom bez úmyslu, sú najbežnejšie, ale aj typické.

1. vynášanie súdov

K pravdepodobne najobvyklejšiemu spôsobu, ako rýchlo vystavať komunikačnú bariéru, nás vedie naša tendencia hodnotiť a súdiť naše okolie. Pokiaľ niekomu povieme, že niečo urobil zle, automaticky sa v ňom zapnú obranné alebo útočné mechanizmy. Potrebuje totiž rýchlo očistiť vedomie svojej vlastnej hodnoty, bez ktorého by nemohol presvedčivo vystupovať.

2. Naliehanie a naprávanie

Svoje názory a postoje za normálnych okolností považujeme za správne. Potiaže môžu nastať, pokiaľ odmietame chápať a akceptovať, že svoje názory a postoje zrejme považujú za správne i ostatní ľudia. Je pomerne bežné, že nás odlišné názory poburujú a že sa snažíme svoje vlastné názory a postoje vnútiť do života iných ľudí.

3. Separácia a ideová partenogenezá

Komunikovať s ľuďmi, ktorí s nami súhlasia je podstatne príjemnejšie, ako diskutovať s ľuďmi odlišných názorov. Netolerancia vedie k jednoduchému mysleniu, a čiernobielemu videniu sveta, ktorý je rozdelený na „my“ a „oni“. Procesy podobnej ideovej partenogenezы sa môžu vo firmách a v komunikáciách rýchlo zabývať, pokiaľ manažéri zavádzajú do firiem či spoločností „vnútorný trh“, v ktorom je kladený dôraz na to, ktorí ľudia sú lepší a ktorí horší než tí druhí, a nie ktorí sú lepší alebo horší, než boli predtým. Pokiaľ spolu ľudia hovoria a spoznávajú sa, miznú štartéry typu izolácie a ideová partenogenezá sa spravidla nemôže prejaviť.

4. Eahostajnosť

Táto bariéra vzniká z nezáujmu. Ten sa v komunikácií prejavuje tým, že nemáme záujem počúvať druhého. Nepočúvanie je výsledkom rezignácie na komunikáciu vo vecnej i vzťahovej rovine. Partnerovi dávame týmto spôsobom najavo, že nestojíme nie len o to, čo hovorí, ale aj o neho samotného.

Uvedené bariéry komunikácie sa zvyčajne odvíjajú od vlastností komunikujúcich manažérskych subjektov. Napríklad bolesť hlavy (fyzický stav), neschopnosť rozumieť veciam (rozlišovacia vlastnosť), vyžadovanie detailov (mentálna vlastnosť), zaujatosť (charakterová vlastnosť).

1.6 Pracovné porady

Výskumy v oblasti riadenia potvrdzujú, že väčšina manažérov až 80% svojho pracovného času trávi na rôznych poradách a rokovaníach. Porada je dôležitý nástroj komunikácie a riadenia, slúži k vzájomnej výmene informácií. Prispieva k tvorivému hľadaniu, koordinácii práce, či kontrole a hodnoteniu. Porada začína prípravou, výberom vhodného miesta, času a účastníkov. Vedúci pracovníci často podceňujú prípravu porady a tiež jej vedenie, čo môže zapríčiniť stratu času a minimálny efekt (Vojtovič a kol. - 2008).

Podľa Šuleňa (2008) pod vedením efektívneho manažéra sa porada môže stať skutočne účinným nástrojom riadenia. Skutočne efektívna porada by mala byť prospešná všetkým zainteresovaným stranám, t.j. účastníkovi porady, prednášajúcemu manažérovi i samotnej firme.

Pri príprave porady by si mal manažér v prvom rade uvedomiť, aké sú jeho ciele, inými slovami čím ich chce dosiahnuť. Keď má vytýčené ciele, môže začať plánovať spôsob ich dosiahnutia.

Plamínek (2008) tvrdí, že veľké chyby je možné urobiť hneď pri výbere účelu a témy porady. Ide o zdieľanie informácií, riešenie problému a rozhodovanie. V súlade s ním môžeme hovoriť o informatívnych, riešiteľských a rozhodovacích poradách.

Informatívna porada – býva zvolaná k zdieľaniu informácií. Jej podstatou by mala byť skupinová diskusia, nie monológ jedného človeka.

Riešiteľská porada – jej účelom je hľadanie možností, ako riešiť určitý problém. Výstupom nemusí byť len jedno riešenie, ale môže to byť i mohutnejšia množina nájdených riešení.

Rozhodovacia porada – vyberá z nejakého komplexu riešení to z nich, ktoré má byť realizované. Aby porada mala zmysel, musí ísť o rozhodovanie participatívne alebo konzultatívne.

1.7 Konflikty na pracovisku

Ako hovorí *Višňovský (2006)*, každý kto zastáva manažérske post, musí počítať s tým, že bude musieť riešiť i konfliktné situácie. Konflikty v organizáciách môžu mať rôznu podobu, rôzne príčiny, ale aj rôzne spôsoby ich efektívneho riešenia. Manažér musí vnímať konfliktné situácie ako prirodzenú súčasť náplne jeho profesie.

Konflikty možno štrukturalizovať z viacerých hľadísk. Vo vzťahu k účastníkom konfliktu ich možno deliť na **intrapersonálne, interpersonálne a konflikty medzi skupinami**. Z hľadiska príčin vzniku konfliktov možno hovoriť o **vecných a osobných**, ktoré sú spravidla prepojené.

Charney (1995) uvádza, že konflikt je prirodzeným dôsledkom tímovej práce. Konflikt je zdravý, keď podnieti ľudí, aby preskúmali status quo, alebo aby predebatovali ako lepšie poslúžiť zákazníčkovi. Keď však konflikt pochádza od jednotlivcov a je určený na vzájomné provokovanie, môže byť nezdravý. Konflikt podkopáva schopnosť spolupracovať s ľuďmi a sťažuje každému zo zúčastnených strán dosiahnuť svoj cieľ.

Neriešené konflikty pôsobia deštruktívne. Domnievame sa, že na vznik a dôsledky deštruktívnych konfliktov majú významný vplyv aj také rysy osobnosti, akými sú: neústupčivosť, útočnosť atď. Konfliktní ľudia totiž tvrdošijne trvajú na svojom, neakceptujú názory iných, nie sú schopní sa vžiť do situácie druhého. Spôsobilosť manažéra konštruktívne riešiť konfliktné situácie je úzko zviazaná s jeho spôsobilosťou komunikovať a ním uplatňovaným štýlom vedenia (*Višňovský - 2006*).

1.8 Počúvanie

Prejavte členom skupiny, že si vážite ich názory, a ste ochotný vypočuť si ich – takto ich povzbudíte, aby boli k Vám otvorení a úprimní. Musíte sa postarať o to, aby sa aj negatívne reakcie chápali ako možnosť zlepšiť sa a musíte zabezpečiť, aby sa členovia nebáli žiadnych následkov, keď vyjadria kritiku. Vždy počúvajte ľudí pozorne,

iba prostredníctvom počúvania môžete zistiť, či bola Vaša správa pochopená správne (Bruce, Langdon - 2003).

Porvazník (1999) hovorí, že počúvanie je psychologická záležitosť. Ide v ňom o pochopenie a porozumenie toho, čo počujeme. Počúvanie znamená byť počúvaným. Ak ste schopní počúvať inú osobu pozorne a úplne, potom budete mať menej problémov pri komunikácií, keď vy budete chcieť niečo povedať. Účinným počúvaním vytvoríte špeciálny druh interakcie. Podstatné, na čom nám v rozhovore naozaj záleží nie je to, čo je povedané, ale ako je to počuté.

Naučiť sa správne počúvať má predovšetkým tieto výhody:

- Počúvanie šetrí čas. Jasné pochopenie toho, čo bolo povedané je veľmi dôležité na hodnotenie situácie
- Prejavíte úctu druhej strane, ktorá veľmi dobre spozná, či ju počúvate, alebo nie
- Druhá strana nemusí svoje vývody opakovať, aby sa uistila, či chápete
- Počúvanie je úplne nevyhnutné, ak rokujete zo slabej pozície

Počúvanie si vyžaduje plnú sústredenosť. Ľudia často inklinujú k tomu, že súhlasia so všetkým, čo sa hovorí, namiesto, aby sa snažili pochopiť celkový rámec toho, čo sa iný snaží povedať. Chápavé počúvanie môže viesť k vytváraniu lepších medziľudských vzťahov a k lepšej spolupráci manažérov.

1.9 Kladenie otázok

Reháková (2009) hovorí, že keď za nami príde podriadený s problémom, môžeme reagovať tak, že z problému vytvoríme pridanú hodnotu, t.j., začneme sa pýtať tak, aby sme podriadenému pomohli nájsť riešenie problému vlastnými silami. Naše otázky ho musia viesť k premýšľaniu o veci, k nahliadnutiu na problém z iného zorného uhla. Toto napĺňajú otázky, ktorým sa hovorí **otvorené**: „Prečo?“, „Ako?“, alebo „Čo si myslíš o...?“ Tieto vedú podriadeného, aby hľadal vlastné riešenia, čím si zvyšuje svoju kompetentnosť, sebadôveru a rastie u neho aj pocit vlastníctva za výsledok.

Keď sa šéf pýta podriadeného na jeho názor, vysielá tým signál, že ten názor je dobrý, možno lepší ako jeho vlastný. Podriadený tak získa motiváciu a chuť dotiahnuť vec do konca. Skutočne **podnetná otázka** podnecuje u partnera schopnosť riešiť problémy. Podnetné otázky vytvárajú jasnejší pohľad na vec, pomáhajú vylepšiť

pracovný vzťah, podporujú netradičné formy myslenia. Ak položíme **nepodnetnú otázku**, tak dosiahneme pravý opak. Znížime sebadôveru nešťastného pracovníka a znížime jeho výkonnosť. Tieto otázky sa totiž obvykle sústreďujú na jeho zlyhanie.

Navádzajúce otázky, zasa sledujú určitý zámer – často stavajú pracovníka do zlého svetla, alebo vyvíjajú na neho sociálny tlak, aby súhlasil. Okrem týchto nedostatkov ešte znemožňujú pracovníkovi odpovedať úprimne a dusia otvorenú diskusiu už v zárodku.

Zatvorené otázky si vyžadujú špecifickú odpoveď. Dokážu vhodne otvoriť alebo uzavrieť rozhovor, ale ak ich po sebe položíme priveľa, pracovník bude mať pocit výsluchu „tretieho stupňa“.

Manažéri, ktorí kladú nesprávne otázky sú problém sami o sebe. Ale ešte horší sú manažéri, ktorí sa vôbec nepýtajú. Títo obvykle začínajú diskusiu slovami: „Ja by som niečo navrhol...“. Tým, že sústavne vysielajú správu, že oni vedia lepšie ako tí ostatní, potláčajú ochotu pracovníkov robiť samostatné rozhodnutia ničia ich motiváciu a obmedzujú ich pracovný rast.

Forsyth (2007) tvrdí, že otvorené otázky sú vhodnejšie. Pýtajúci nemusí len prijímať alebo odmietať vaše slová, ale môže formulovať vlastnú odpoveď. Otvorená otázka podnieti opýtaného k rozhovoru, čo je dôležité hlavne na začiatku jednania. Zatvorené otázky sú nebezpečným typom, ktoré vyžadujú odpoveď áno alebo nie. Pýtajúci riskuje, že obdrží zápornú odpoveď. Odpovede na zatvorené otázky prinášajú menej informácií.

1.10 Spätná väzba

Väčšina manažérov uvádza, že pri poskytovaní spätnej väzby nie sú natoľko otvorení a priami ako by mali byť. Hoci majú veľa námetov na zlepšenie výkonnosti, neposkytujú ich, pretože predpokladajú, že sa podriadený podľa toho nezariadi a navyše sa obávajú, že ich pripomienku vezme ako kritiku a zareaguje nepriateľsky.

Spätná väzba je pre manažéra dôležitý nástroj, ktorý mu umožňuje upravovať správanie pracovníkov a začať proces učenia sa, ktorý povedie k zvýšenej výkonnosti. Pre pracovníka je to možnosť rásť a pracovne napredovať. Väčšina manažérov nemá rada spätnú väzbu, pretože si myslia, že nie je taká efektívna ako by mohla byť. Podriadení tvrdia, že nedostávajú pri nej informácie, ktoré by skutočne mohli využiť. Za tento nesúlad zodpovedá množstvo dôvodov, akými sú: silné emócie na oboch stranách,

sústredenie sa skôr na osobu pracovníka, než na jeho správanie, absencia jasnej predstavy, čo sa má zmeniť a akým smerom a podobne.

Manažéri by mali poskytovať spätnú väzbu často. Ak vidíte dobrý výkon, okamžite pracovníka pochváľte. Ak potrebujete niečo skritizovať alebo upraviť, nečakajte so spätnou väzbou viac ako 24 hodín. Medzi porozumením a skutočnou zmenou správania, či prístupu je veľký rozdiel. (*Reháková - 2009*).

2 Ciel' práce

Ciel'om bakalárskej práce je overiť a preskúmať úroveň komunikačných spôsobilostí manažérov na rôznych hierarchických úrovniach vybraného podniku, posúdiť ich znalosti a identifikovať ich deficity v danej oblasti, ako i navrhnúť smery ich najlepšieho rozvoja. Medzi prioritné ciele v rámci komunikačných schopností, ktorými sa v práci zaoberáme, patria i spôsoby, akými manažéri vedú porady, i to, či vedia správe počúvať.

Použité testy umožňujú identifikovať i to, ako manažéri reagujú v rôznych situáciách, aké taktiky používajú pri riešení úloh, ako vedú rozhovory i ako sa správajú pri komunikácií vnútri podniku. Výsledky testov poukazujú na ich slabosti i silné stránky v komunikácií, ktoré sú predmetom skúmania.

Okrem toho, že komunikácia je jedným zo základných nástrojov riadenia, slúži i za účelom dosahovania vytýčených cieľov podniku. Každý manažér by mal zabezpečiť voľný tok informácií v rámci komunikácie, i v rámci cieľov, ktoré s ňou súvisia. Informačné prepojenie, ktoré pri tom vzniká, pozitívne vplýva na zvyšovanie komunikačných spôsobilostí, i kvalitu práce manažérov a podriadených.

3 Metodika práce

Pri spracovaní bakalárskej práce bol použitý nasledovný metodický postup:

- 1) Prezentácia názorov domácich i zahraničných autorov, ktorí sa zaoberajú manažérskou komunikáciou i rôznymi poznatkami, ktoré s ňou súvisia.
- 2) Vyhľadanie a skúmanie objektu prieskumu
- 3) Preskúvanie úrovne i vývoja komunikácie v zvolenom podniku prostredníctvom testov, týkajúcich sa komunikačných schopností.
- 4) Analýza nadobudnutých údajov, ich vyhodnotenie, spracovanie a interpretácia
- 5) Návrhy a odporúčania na zlepšenie komunikačných spôsobilostí manažérov, ktoré by prispeli k zvýšeniu ich úspešnosti v zvolenom podniku.

Pre analýzu sme si zvolili podnik Vegum a. s Dolné Vestenice. Vybranú vzorku respondentov, tvorili riadiaci pracovníci na rôznych hierarchických úrovniach. Celkový skúmaný súbor tvorilo 20 respondentov.

Test č. 1 bol preložený zo zdroja: *Kratz, J. H.* 2008. *Chef-Checkliste Mitarbeiter-Führung*. Regensburg: Walhalla Fuchverlag, 2008. 120s. Testy č. 2 a 3 sú výsledkom vlastnej práce. Grafické zobrazenie dotazníkového prieskumu je výsledkom vlastnej práce.

Na základe osobnej návštevy podniku, ako aj oboznámenia respondentov s pokynmi pre vyplňanie testov, odpovedali zamestnanci na jednotlivé otázky. Pre dosiahnutie cieľa sme použili tri typy testov, ktoré mali podrobne špecifikovať komunikačné schopnosti manažérov. Prvou úlohou bolo vyplnenie všeobecného testu komunikačných schopností, ktorého vyhodnotením sme dostali výsledok toho, ako manažéri vedia komunikovať v určitých situáciách. Nasledovnými úlohami respondentov bolo vyplnenie ďalších testov, ktoré súvisia s komunikačnými schopnosťami manažérov a ktoré mapujú špecifické vlastnosti manažéra, akými sú schopnosť počúvať, viesť porady.

Z aplikovaných testov vplynuli rôzne výsledky i deficity v oblasti komunikačných schopností manažérov, ktoré by sa mali odstrániť alebo aspoň minimalizovať.

3.1 Charakteristika aplikovaných testov

Test č. 1: Test komunikačných schopností

Súbor respondentov odpovedal na jednotlivé otázky v teste. Uvedené otázky dávajú možnosť objektívne zistiť úroveň ich vnútropodnikovej komunikácie.

Získané výsledky vyjadrujú poznatky o tom, ako sa manažéri správajú pri komunikácií medzi sebou i s podriadenými.

Dotazník obsahuje 10 otázok, z ktorých každá obsahuje 2 možnosti, ktoré sú doplnením otázky. Respondenti majú možnosť vybrať si z dvoch alternatív jednu správnu odpoveď.

Pokyny k riešeniu úlohy:

- Otázky sa vzťahujú výlučne na pracovné kontakty.
- Vždy sa rozhodnite, ktorá z alternatív je bližšia Vášmu uvažovaniu.
- Odpovede na jednotlivé otázky nekonzultujte so spolupracovníkmi.
- Odpovedajte tak, ako si myslíte, že je podľa Vás správne.
- Zvolenú odpoveď si vždy dobre premyslite.

Hodnotenie otázok:

Odpoveď **A** a odpoveď **B** boli hodnotené v závislosti od typu otázky bodmi 2 alebo 0.

Hodnotenie testu:

V teste bolo možné dosiahnuť maximálne 20 bodov.

- nad 18 bodov - nadpriemerná úroveň komunikácie
- 16 až 18 bodov - priemerná úroveň komunikácie
- menej ako 16 bodov - podpriemerná úroveň komunikácie

Vzor testu i s prislúchajúcim bodovým ohodnotením jednotlivých otázok je uvedený v prílohe 1.

Test č. 2. – Viete správne počúvať?

V práci sa manažér často stretáva so situáciami, v ktorých musí obozretne vnímať všetky informácie i skryté znaky, ktoré sa k nemu dostávajú, aby jeho práca bola čo najefektívnejšia. Úlohou respondentov bolo pouvažovať nad otázkami a vybrať si jednu z dvoch možností.

Pokyny k riešeniu úlohy:

- Pokiaľ Vás otázka vystihuje, označte odpoveď ÁNO
- Odpoveď NIE zvolte v tom prípade, ak otázka nevystihuje vaše správanie

Hodnotenie otázok:

Odpovede ANO a NIE boli hodnotené v závislosti od typu otázky, počtom bodov 1 alebo 2.

Hodnotenie testu:

V teste mohli respondenti získať maximálny počet 30 bodov

- nad 27 bodov – nadpriemerná úroveň
- 24 až 27 bodov – priemerná úroveň
- menej ako 24 bodov – podpriemerná úroveň

Vzor testu i s príslušným bodovým ohodnotením je uvedený v prílohe 2.

Test č. 3. – Ako vediete Vaše porady?

To, ako manažér pristupuje k poradám, ovplyvňuje do značnej miery i výkony podriadených, preto je dôležité, aby k nim pristupoval dôsledne. Test obsahuje 15 otázok, pričom respondenti mali možnosť vybrať si jednu z troch možností.

Pokyny k riešeniu úlohy:

- pokiaľ Vás výrok vystihuje, označte odpoveď VŽDY
- ak sa podobnému správaniu približujete, označte odpoveď ČASTO
- odpoveď OBČAS zvolte, ak tvrdenie vôbec nevystihuje Vaše správanie

Hodnotenie otázok:

Za odpoveď VŽDY mohol respondent získať 3 body, za odpoveď ČASTO 2 body a za odpoveď OBČAS 1 bod.

Hodnotenie testu:

V teste mohli respondenti získať maximálny počet 45 bodov.

- 45 až 39 bodov – nadpriemerná úroveň
- 38 až 34 bodov – priemerná úroveň
- menej ako 34 bodov – podpriemerná úroveň

Vzor testu s bodovým ohodnotením je uvedený v prílohe 3.

4 Vlastná práca

4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu

Názov spoločnosti:	VEGUM a. s
Sídlo spoločnosti:	Gumárenská 337 Dolné Vestenice 972 23
Dátum zápisu do obchodného registra:	30.04.2008
Právna forma:	akciová spoločnosť

Predmet činnosti podľa výpisu z obchodného registra:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- sprostredkovanie obchodu, výroby
- výroba strojov a zariadení
- výroba technickej dokumentácie pre gumárenskú výrobu
- výroba gumových zmesí a gumových produktov
- vývoj výrobkov a technológií v oblasti gumárenskej výroby

Hlavným mottom spoločnosti je: **„Kvalita je, keď sa vracia zákazník a nie tovar.“**

4.2 História spoločnosti

VEGUM, a. s. Dolné Vestenice, je akciová spoločnosť, bývalý štátny podnik, založený v roku 1952. Od tohto roku sa datuje zavedenie gumárenskej výroby, kedy na základe rozhodnutia bývalého povereníctva pre priemysel zriadila k účelovému využitiu objektov niekdajšieho mlyna a neskôr paličkárne výroby lisovanej technickej gummy a začlenila ako odlúčený cech do š. p. Matador v Bratislave.

Prvé roky boli poznačené častou zmenou výrobných náplní. Postupne sa výroba zameriavala na lisovanú technickú gumu, na výrobu vzdušnic do futbalových a ragbytových lôpt, zátky pre zdravotníctvo, nádstavce na barle a hokejové puky.

Výroba však viac rokov stagnovala a rastúci trend zaznamenala až v roku 1959, keď sa z niekdajšieho odlúčeného cechu stal pobočný závod Gumárne a spolu s bratislavským závodom Matador sa vytvoril nový štátny podnik, ktorého riaditeľstvo sídlilo v Púchove.

4.3 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra odráža ciele akciovej spoločnosti. Štruktúra prideluje ľudí k úlohám a špecifikuje, ako sa tieto budú koordinovať. Na organizačnú štruktúru nadväzuje systemizácia funkcií THZ a režijných zamestnancov.

Základnými organizačnými zoskupeniami v akciovej spoločnosti sú:

Úseky - ako organizačné celky zamerané k výkonu príslušnej funkcie v oblasti obchodnej, technickej, výrobnjej, ekonomickej. Úseky zoskupujú útvary, odbory, cechy, činnosť ktorých je zameraná k jednotnému komplexnému predmetu činnosti alebo na seba nadväzujúcich činností.

Útvary- všeobecné označenie pre organizačný celok vyššieho stupňa , ktorý zoskupuje pod jednu úroveň riadenia viaceré organizačné celky zamerané na uzatvorený okruh činností.

Odbory - sú organizačné celky zamerané na široký, komplexný rozsah odbornej činnosti.

Cechy sa podľa technológie výroby členia na výrobnje.

4.4 Vyhodnotenie aplikovaných testov

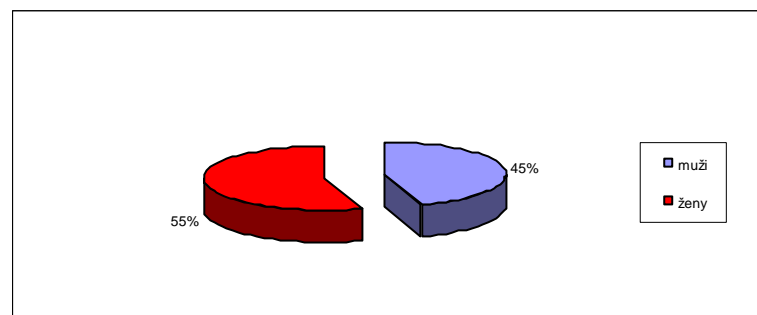
Manažér prostredníctvom formálnych a neformálnych nástrojov v rozhodujúcej miere formuje medziľudské i pracovne vzťahy v kolektíve. Pri vedení kolektívu musí častokrát preukázať svoje dobré vlastnosti a schopnosti, ako sú vytrvalosť, schopnosť viesť kolektív, záujem riešiť veci i problémy zamestnancov, komunikatívnosť, pracovitosť, schopnosť rýchlo a správne sa rozhodnúť, čestnosť, mať dobrý prístup k zamestnancom.

Manažér by mal mať neustály záujem komunikovať s podriadenými o cieľoch firmy a jej stratégiách, o organizácii práce, zákazníkoch, o spôsobe ako riešiť konflikty, ako aplikovať rôzne inovácie a ktoré sú pre podnik najlepšie. Mal by dať podriadeným

neustále najavo, že sú v podniku dôležití a že aj vďaka nim sa zabezpečí správny chod firmy.

Komunikácia v manažmente zlepšuje vzájomné vzťahy a preto je potrebné pravidelne informovať zamestnancov o záležitostiach, ktoré sa ich týkajú a zabezpečiť im cesty, prostredníctvom ktorých by ďalej rozvinuli svoje schopnosti. Správne pochopenie komunikácie umožňuje efektívne zvládnutie úloh, ktoré sa od zamestnancov vyžadujú.

Všetky aplikované testy vypracovalo spolu 20 manažérov. Respondenti boli prevažne vysokoškolského vzdelania, vo veku od 22 do 54 rokov. Doba pôsobnosti v manažérskej funkcii sa pohybovala od 4 mesiacov do 10 rokov. Najväčšiu skupinu respondentov tvorili ženy, v počte 11 vedúcich pracovníčok (55%) a zvyšok predstavovali muži v počte 9 vedúcich pracovníkov, teda 45%. (Obr. 2).



Obr. 2 Zastúpenie respondentov podľa pohlavia

Dosiahnuté výsledky jednotlivých testov ako aj údaje o respondentoch (pohlavie, vek, typ ukončenia školy, doba pôsobenia vo funkcii) sú uvedené v nasledovnej tabuľke: (tab. 2)

Tab. 2**Dosiahnuté výsledky testov a údaje o respondentoch**

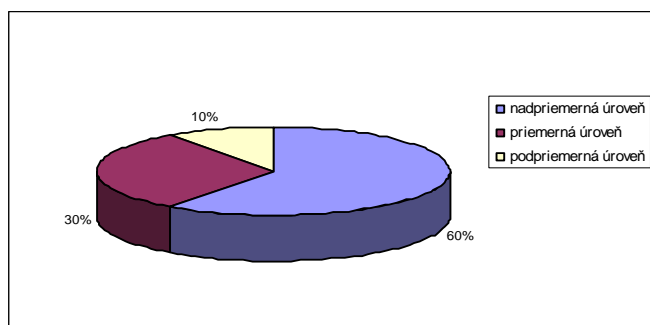
P.č.	Funkčná oblasť	Vek	Pohlavie	Typ ukončenia SŠ, VŠ	Doba vo funkcii	Test.č. 1	Test č. 2	Test č. 3
1.	Marketingový manažér	33	M	VŠ	1,5	20	26	38
2.	Obchodný manažér	32	M	SŠ	1,5	16	22	34
3.	Marketingový manažér	23	M	VŠ	2,5	20	30	25
4.	Manažér nákupu	28	Ž	SŠ	5	14	29	40
5.	Vedúci fakturačného odd.	30	Ž	VŠ	6	20	22	39
6.	Vedúci fakturačného odd.	33	Ž	SŠ	4 mes.	18	27	35
7.	Manažér nákupu	39	Ž	VŠ	2,5	20	24	42
8.	Obchodný manažér	54	M	VŠ	2	16	30	30
9.	Marketingový manažér	48	Ž	VŠ	4	20	18	28
10.	Produkt manažér	51	M	VŠ	3,5	18	26	36
11.	Obchodný manažér	34	M	VŠ	10	20	30	38
12.	Marketingový manažér	27	Ž	VŠ	2	20	24	40
13.	Vedúci mzdového odd.	26	Ž	VŠ	3	20	25	34
14.	Vedúci fakturačného odd.	26	Ž	SŠ	1,5	18	21	39
15.	Obchodný manažér	29	M	VŠ	4	20	25	36
16.	Produkt manažér	22	Ž	SŠ	1	16	28	31
17.	Manažér nákupu	27	M	VŠ	2	14	25	31
18.	Marketingový manažér	48	M	VŠ	5	20	29	45
19.	Vedúci fakturačného odd.	50	Ž	VŠ	4	20	18	40
20.	Produkt manažér	25	Ž	VŠ	3	20	24	38

Zdroj: Vlastné vypracovanie

4.4.1 Vyhodnotenie testu komunikačných schopností

V teste mohli respondenti dosiahnuť maximálny počet 20 bodov. Priemerná hodnota sa pohybuje v rozpätí 16 až 18 bodov. Podpriemerný počet bodov (pod 16 bodov) dosiahli 2 manažéri, čo predstavuje 10% z celkového počtu manažérov.

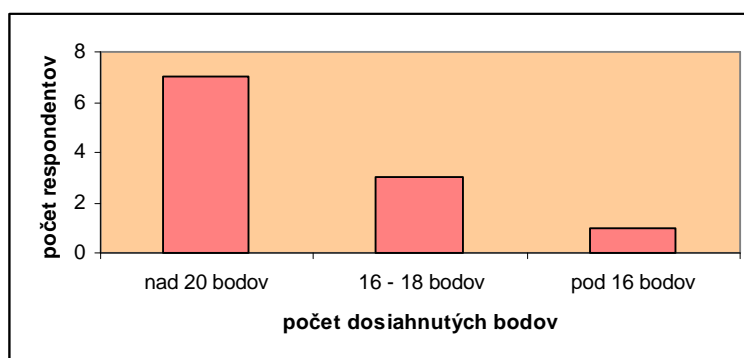
Z výsledkov ďalej vyplýva, že priemernú komunikačnú úroveň dosiahlo 6 manažérov, čo predstavuje 30% z celkového počtu a nadpriemerný počet bodov dosiahlo 12 manažérov, čo predstavuje 60% z celkového počtu respondentov. (Obr. 3)



Obr. 3 Úroveň komunikačných schopností

Graf vyjadruje, že viac ako polovica respondentov má komunikačné schopnosti na nadpriemernej úrovni, čo znamená, že sú spôsobilí komunikovať na takej úrovni, ako si vyžaduje ich manažérsky post.

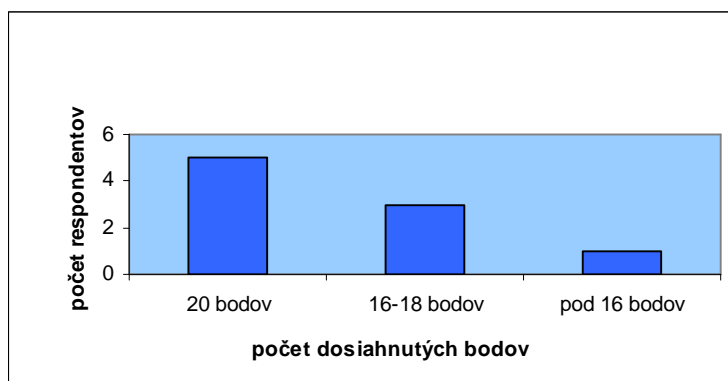
Z celkového počtu 20 respondentov bolo 11 respondentov ženského pohlavia, vo veku od 22 do 50 rokov. Z výsledkov ďalej vyplýva, že v počte nad 20 bodov sa nachádza 7 respondentiek, čo predstavuje 64%, čiže väčšina respondentiek ženského pohlavia má nadpriemerné komunikačné schopnosti. V počte bodov 16 až 18 sa nachádzajú 3 respondentky, čo predstavuje 27% a spodnú hranicu pod 16 bodov dosiahla len jedna respondentka, čo je 9% z celkového počtu. (Obr. 4)



Obr. 4 Úroveň komunikačných schopností ženského pohlavia

Zloženie respondentov mužského pohlavia tvorilo 9 mužov, vo veku od 23 do 54 rokov. Graf č. 4 vyjadruje, že nadpriemernú úroveň v počte 20 bodov dosiahlo 5 respondentov, čo predstavuje 56%. Priemerný počet bodov dosiahli 3 respondenti, čo je

33% a podpriemernú úroveň sme zaznamenali u jedného respondenta, čo predstavuje 11% z celkového počtu. (Obr. 5)

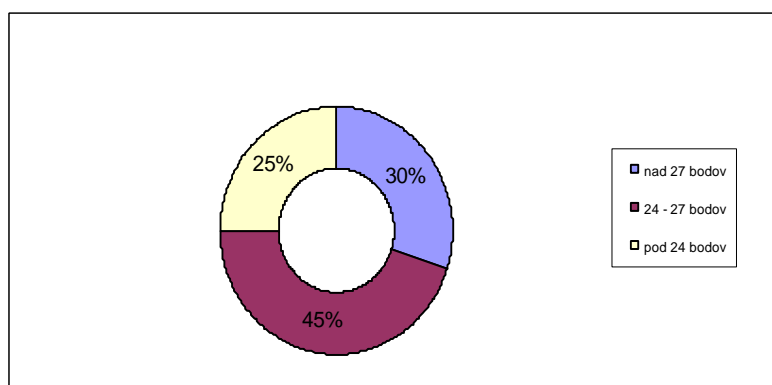


Obr. 5 Úroveň komunikačných schopností mužského pohlavia

Z dosiahnutých výsledkov nám vyplýva, že respondenti ženského pohlavia disponujú lepšou úrovňou komunikačných schopností ako respondenti mužského pohlavia.

4.4.2 Vyhodnotenie testu „Viete správne počúvať?“

Maximálny počet bodov, ktoré mohli respondenti v teste dosiahnuť bol 30 bodov, ktoré dosiahlo 6 respondentov, čo vyjadruje 30% úspešnosti. Priemerná hodnota predstavuje 24 až 27 bodov, čo splnilo 9 respondentov, a to predstavuje 45%. Podpriemerný počet bodov bol pod 24 bodov, čo dosiahlo 5 respondentov z celkového počtu, čo sa hodnotí na 25%. (Obr. 6)

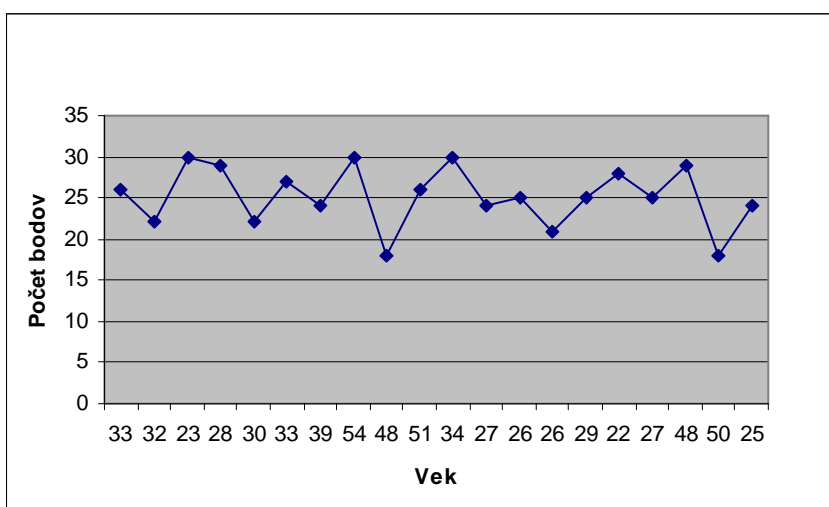


Obr. 6 Vyhodnotenie výsledkov testu č. 2

Výsledky testu vyjadrujú, že menej ako polovica respondentov disponuje schopnosťou dôsledne počúvať partnera pri rozhovore. Z celkového počtu respondentov viac ako polovica má priemernú schopnosť počúvať svojho partnera a sústrediť sa na

informácie, ktoré od neho dostáva. Menej ako polovica respondentov má problém počúvať svojho partnera.

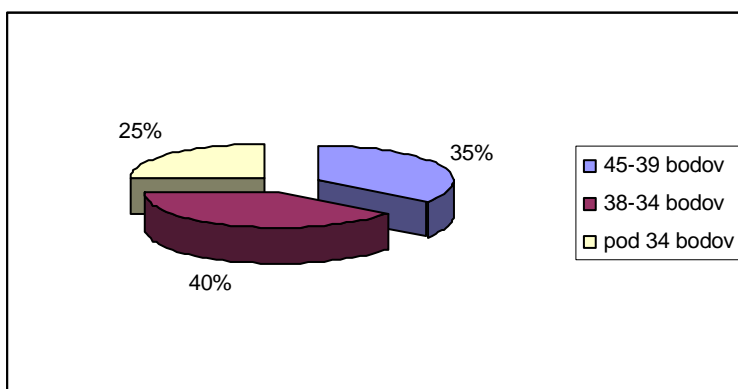
Môžeme sa domnievať, že s rastúcim vekom klesá schopnosť sústrediť sa na svojho partnera pri počúvaní a pamätať si všetky dôležité informácie, s čím sa spája i prejav istoty, že považujeme za dôležité to, čo sa nám snaží vyjadriť. Z výsledkov testu vyplýva, že neexistuje závislosť medzi vekom respondentov a dosiahnutým počtom bodov, pretože rovnako človek mladšieho ako i staršieho veku môže mať väčšiu či menšiu schopnosť počúvať svojho partnera pri rozhovore. (Obr. 7)



Obr. 7 Závislosť výsledkov testu od veku respondentov

4.4.3 Vyhodnotenie testu „Ako vediete Vaše porady?“

V teste mohli respondenti dosiahnuť maximálny počet 45 bodov, čo dosiahlo 7 respondentov z celkového počtu, teda 35%. Priemernú úroveň s počtom bodov 38 – 34 bodov dosiahlo 8 respondentov, čo predstavuje 40% a podpriemernú úroveň v počte menej ako 34 bodov dosiahlo 5 respondentov, čo je 25% (Obr. 8).

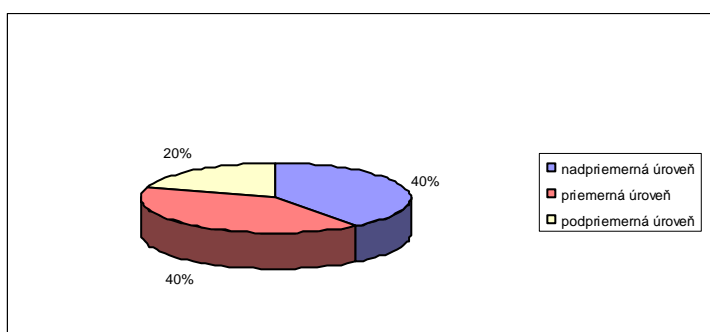


Obr. 8 Vyhodnotenie výsledkov testu č. 3

Z výsledkov testu je zrejmé, že podobne ako v predchádzajúcom teste, menej ako polovica manažérov má schopnosť viesť dôkladne svoje porady, ako i pripravovať sa na ne.

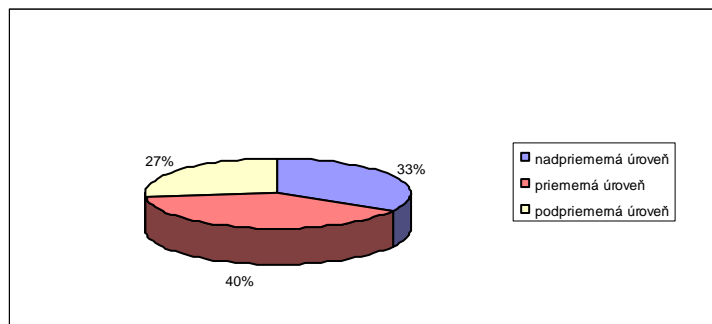
Výsledky testu č. 3 poukazujú na to, že úroveň vedenia porád nie je vo veľkej miere závislá od úrovne vzdelania riadiacich pracovníkov. V spoločnosti Vegum a. s, malo len 5 respondentov stredoškolské vzdelanie a 15 respondentov vysokoškolské vzdelanie.

Úroveň vedenia porád stredoškolsky vzdelaných manažérov je nasledovná: z manažérov, ktorí majú stredoškolské vzdelanie dosiahlo 40% bodové hodnoty 39 až 45 bodov, čo predstavujú 2 respondenti z celkového počtu, s rovnakým počtom respondentov dosiahlo 40% priemernú úroveň, čiže 34 až 38 bodov, a 20% manažérov dosiahlo menej ako 34 bodov, čo predstavuje 1 respondent. I keď títo respondenti nemajú ukončené vysokoškolské vzdelanie, môžeme tvrdiť, že dokázali počas zastávania svojej funkcie zdokonaľiť úroveň vedenia porád a naučiť sa svedomito pripravovať na svoju prácu. (Obr. 9)



Obr.9 Úroveň vedenia porád stredoškolsky vzdelaných manažérov

Z výsledkov testu vysokoškolsky vzdelaných manažérov vyplýva, že len 5 respondentov v hodnotení 33% dosiahlo bodové ohodnotenie 39 až 45 bodov. Väčšina manažérov v počte 6 sa umiestnila na priemernej úrovni s počtom bodov 34 až 38 bodov, čo predstavuje 40% manažérov a 27 %, čo predstavujú 4 respondenti, má podpriemernú úroveň vedenia porád, v bodovom ohodnotení pod 34 bodov. Je potrebné spomenúť, že 4 manažéri sú na podpriemernej úrovni, aj napriek ich vysokoškolskému vzdelaniu. Percentuálny rozdiel medzi nadpriemernou a podpriemernou úrovňou vedenia porád nie je vysoký, hoci sú respondenti absolventmi vysokých škôl. (Obr. 10)



Obr. 10 Úroveň vedenia porád vysokoškolsky vzdelaných manažérov

4.5 Návrhy a odporúčania

Aby manažéri uskutočňovali svoju prácu čo najefektívnejšie a vyrovnali sa s novými zmenami a podmienkami, je potrebné aby prešli procesom podstatných zmien seba samých.

Komunikačné schopnosti patria k základným požiadavkám na moderného manažéra, a práve vďaka nim vychádzame zo skutočnosti, že komunikácia vo veľkej miere ovplyvňuje úspešnosť nielen manažéra, ale aj celého podniku.

Každý manažér, ktorý je komunikačne zdatný, by mal vedieť, čo prispieva k maximalizácii jeho úspešnosti a naopak čomu by sa mal vyhnúť a ako odstrániť svoje nedostatky. Preto by mal neustále hľadať dôvody, ktoré spôsobujú narušenie jeho komunikačného procesu a hľadať nové možnosti ako ich odstrániť a prispieť k zlepšeniu celkovej komunikačnej úrovne.

Základné komunikačné problémy v analyzovanom podniku:

- problém aktívne počúvať partnera počas rozhovoru a robiť predčasné úsudky o tom, čo druhá strana hovorí
- nesústredenosť na celkový prejav partnera rozhovoru
- všímať si dôležité postrehy a reakcie
- pochváliť podriadeného za dobrý výkon
- zapájať do diskusie i ostatných členov skupiny

Návrhy na zdokonalenie komunikácie v podniku

- ***Ako dosiahnuť aktívne počúvanie partnera počas rozhovoru***

Aktívne počúvanie je veľmi dôležité pre dosiahnutie efektívnej komunikácie manažéra. prostredníctvom neho má manažér možnosť získať si ľudí, podeliť sa s nimi o ich radosti i starosti a vyjadriť schopnosť empatie voči nim. Aktívny poslucháč by sa mal vyznačovať znakmi ako sú: nevyhýbať sa pohľadom z očí do očí, pri súhlase prikývnuť hlavou, nenechať sa rozptýliť inými skutočnosťami. Mal by taktiež používať mimoslovné prejavy, ktorými dáva najavo svoju pozornosť. Manažér sa často snaží robiť veľa vecí naraz, a tak sa stáva, že popri ďalšej práci nepočúva v plnej miere svojho partnera. Preto je niekedy lepšie sústrediť sa na jednu činnosť, ktorú vykoná dôkladne, ako na viacero činností, ktoré nespĺnia požadovaný efekt.

- ***Ako sa sústrediť na celkový prejav partnera rozhovoru***

Nesústredenosť patrí medzi základné problémy, ktoré môžu súvisieť nie len s pracovnými ale i s osobnými záležitosťami manažéra. Je preto dôležité zachovať si akýsi postoj odosobnenia a sústrediť sa len na to, čo v danej chvíli potrebuje k dosiahnutiu určitého cieľa. Stáva sa, že manažér sa zameria len na vnímanie určitých myšlienok a pritom nevníma ostatné súvislosti. Proti nesústredenosti je vhodné brániť sa i písaním si poznámok. V niektorých prípadoch to však môže partnera znervózňovať. V práci manažéra je však dôležité, aby zabezpečil taký priebeh komunikácie, ktorý vyhovuje nie len jeho partnerovi, ale i jemu.

- ***Ako si vnímať dôležité postrehy a reakcie***

Manažéri si túto vlastnosť často zamieňajú s nie veľmi príjemným návykom skákať partnerovi do rečí. Chcú čo najrýchlejšie vyjadriť svoj postreh k danej téme a tak neváhajú prerušiť svojho partnera i za cenu jeho pocitu nespokojnosti. Takémuto správaniu by sa mal manažér vyhýbať, lebo tým narušuje celkovú atmosféru komunikačného procesu. Je lepšie keď si svoje postrehy snaží zapamätať, alebo si ich poznačí a povie po tom, čo jeho partner dokončí rozhovor. Svojimi postrehmi a reakciami manažér dáva najavo svoju pozornosť, je však dôležitý i spôsob akým k tomu prispieva.

▪ ***Ako pochváliť podriadeného za dobrý výkon***

Predovšetkým na poradách by sa nemalo zabúdať chváliť podriadených za dosiahnuté výkony. Netreba zabúdať, že aj oni sa v rozhodujúcej miere podieľajú na celkovom chode firmy. Manažéri na čo často zabúdajú, alebo považujú za samozrejmosť že pracovník odvedie svoju robotu, a preto od neho očakávajú ešte viacej. V takom prípade to môže viesť k frustrácií pracovníkov a k znižovaniu ich výkonov, prípadne k pocitom nedocenenia. Je potrebné, aby manažéri dávali najavo nielen svoju kritiku, ale i spokojnosť, ktorá prispieva aj k ich vzájomnej spokojnosti a cieľavedomosti.

▪ ***Ako zapájať do diskusie i ostatných členov skupiny***

To, aký je celkový priebeh porady, závisí i od toho, akou formou prebieha diskusia medzi zúčastnenými. Stretávame sa s určitými typmi manažérov, ktorí si nezakladajú na tom, aby sa k riešenému problému vyjadril každý člen skupiny. Je však dôležité, aby manažér neustále hľadal nástroje a spôsoby, ktorými docieli zvýšenie aktivity všetkých členov počas diskusie. V opačnom prípade to môže v podriadených vzbudiť dojem, že ich názory nie sú pre vedenie firmy podstatné a v ďalších úlohách už nebudú vyvíjať požadované úsilie. I tu je potrebné pripomenúť, že pre podriadených je dôležitý pocit istoty zo strany manažéra.

Pre manažérov, ktorí dosiahli najnižšie hodnoty výsledkov testov a umiestnili sa na podpriemernej a priemernej úrovni navrhujeme, aby pracovali na zlepšovaní nasledovných manažérskych schopností:

- pracovať na zvýšení vlastného sebavedomia
- využívať a poskytovať spätnú väzbu
- nebáť sa vyjadriť svoje názory
- systematicky sa pripravovať na porady
- neprerušovať druhú osobu počas rozhovoru
- s dôrazom počúvať druhú stranu
- sústrediť sa na tímovú prácu
- umožniť druhým vyjadriť svoj názor

5 Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo preskúmať a analyzovať úroveň komunikačných spôsobilostí manažérov na rôznych manažérskych postoch. Na analýzu bol použitý test komunikačných schopností, ktorý bol doplnený o ďalšie dva testy, konkrétne test „viete správne počúvať?“ a test „ako vediete Vaše porady?“ Aplikovaním uvedených testov sa dosiahla účinnejšia analýza komunikačných spôsobilostí manažérov.

Testovanie bolo vykonané v podnikateľskom subjekte Vegum a. s, pričom testy boli urobené na vzorke 20 respondentov. Z výsledkov testu číslo 1 vyplýva, že viac ako polovica manažérov má nadpriemernú schopnosť komunikovať, pričom ženy preukázali, že majú rozvinutejšiu komunikačnú schopnosť ako muži. Výsledky ďalších dvoch testov vyjadrujú, že väčšina respondentov sa nachádza v priemernej úrovni komunikácie.

Úlohou aplikovaných testov bolo predovšetkým dať šancu manažérom overiť si, na akej úrovni sa nachádzajú ich komunikačné spôsobilosti a poukázať na to, kde majú svoje slabé miesta, a v čom by sa mali zdokonaľiť.

Pre podnik by bolo určite prínosné, aby respondenti, ktorí sa v počte bodov umiestnili na priemernej a podpriemernej úrovni, kládli väčší dôraz na zdokonaľovanie svojich komunikačných spôsobilostí, naučili sa prijímať a vyslovovať pochvalu a zameriavali sa aj na tímovú prácu.

Vhodným prostriedkom, ako zlepšiť svoje celkové komunikačné spôsobilosti sú aj rôzne formy školení. Manažéri by sa mali neustále vzdelávať, čítať odborné články a dopĺňať vedomosti o tom, ako prispieť k zlepšeniu komunikačnej úrovne vo svojom podniku. Pokiaľ manažér nevyvíja potrebné úsilie o toto zlepšenie, úroveň jeho schopností stagnuje, až postupne klesá, čo neprispieva k pozitívnym výkonom v podniku.

Je potrebné si uvedomiť, že práve komunikácia manažéra vychádza z tých postojov a názorov, ktoré odráža firma. Pokiaľ manažér používa na zamestnancov slová v podobe útoku, rýchlo nadobudnú pocit, že mu na nich nezáleží.

Mnohí manažéri robia chybu v tom, že sa často zameriavajú len na verbálne a neverbálne stránky svojho prejavu, a pritom zabúdajú na ďalšie stránky komunikácie, ako sú počúvanie, pochopenie podriadených. Manažér ma v komunikácií určitú zodpovednosť. Mal by si uvedomiť, že oznámenie každej informácie je závislé od

spôsobu, akým ju podáva. S tým úzko súvisia i jeho komunikačné spôsobilosti. Manažér sa môže verbálne vyjadrovať na dobrej úrovni, ale pokiaľ jeho neverbálny prejav nekorešponduje so slovným, nemôže očakávať ani od podriadených, že bude v každej situácii správne pochopený. Interpretácia jeho prejavu by mala byť na takej úrovni, aby ju príjemca pochopil. Je preto dôležité, aby si počas rozhovoru systematicky preveroval, či mu podriadený rozumel. Týmto spôsobom mu zároveň dáva najavo, že má záujem o komunikáciu s ním.

Verbálna komunikácia sa považuje za najefektívnejšiu formu komunikácie a umožňuje nám okamžitú spätnú väzbu. Netreba pritom zabúdať spätnú väzbu aj prijímať. Tak ako podriadení, i riadiaci pracovníci majú často tendenciu vyjadriť sa a nevypočuť si názor druhého.

Ako prekážka v komunikácii manažéra sa často vyskytujú emócie. Správny manažér by ich mal zvládať na profesionálnej úrovni, pretože akékoľvek rozpoloženie môže medzi neho a podriadených stavať bariéry, ktoré sa ťažko odbúravajú.

Nedostatky v komunikácií bývajú často spojené s neprimeraným hodnotením seba i druhých, ako i s nízkym sebavedomím. Preto by mal každý manažér, ktorého komunikačné spôsobilosti sú na nižšej úrovni venovať značnú časť ich rozvoju a udržiavaniu.

6 Použitá literatúra

1. BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kol. 1998. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
2. BRUCE, Andy – LANGDON, Ken. 2003. *Riadenie projektu*. Bratislava: Slovart, 2003. 72 s. ISBN 80-7145-756-6
3. CLAYTON, Peter. 2008. *Reč tela*. Bratislava: Agentúra Cesty, 2008. 168 s. ISBN 80-7181-118-1
4. FORSYTH, Patrick. 2007. *Vyjednávaní*. Praha: Portals s. r. o, 2007. 112 s. ISBN 978-80-7367-217-1
5. FRK, Vladimír – KREDÁTUS, Jozef. 2008. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi*. 3. vyd. Prešov: Akcent Print v Prešove, 2008. 208 s. ISBN 978-80-89295-04-3
6. CHARNEY, Cy. 1995. *Príručka manažéra*. Košice: Copyright, 1995. 217 s. ISBN 80-967-394-0-9
7. KRATZ, Hans Jürgen. 2008. *Chef-Checkliste Mitarbeiter-Führung*. Regensburg: Walhalla Fuchverlag, 2008. 120 s. ISBN 978-3-8029-3372-1
8. LETOVANCOVÁ, Eva. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: UK, 2002. 168 s. ISBN 80-223-1725-X
9. PLAMÍNEK, Jíří. 2008. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6
10. PORVAZNÍK, Ján. 1999. *Celostný manažment (Piliere kompetentnosti v riadení)*. Bratislava: Sprint vfra, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9
11. SEDLÁK, Mikuláš. 2008. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4
12. SCHWALBE, Bärbel – SCHWALBE, Heinz. 1995. *Osobnost, kariéra, úspech (Rádce úspešného manažéra)*. Bratislava: Grada Publishing, 1995. 164 s. ISBN 80-7169-117-8
13. ŠULEŘ, Oldřih. 2008. *Pět rolí manažéra a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 264 s. ISBN 978-80-251-2316-4
14. TUMA, Miroslav. 1994. *Úspešnosť jednania podnikateľov*. Bratislava: Fitr, 1994. 104 s.

15. VOJTOVIČ, Sergej a kol. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácií*. Bratislava: Iris, 2008. 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4
16. VYŠŇOVSKÝ, Jozef. a i. 2006. *Manažérske a marketingové prínosy vedy a výskumu v edukácii na vysokých školách*. In. *Manažérske stratégie pri riešení konfliktných situácií v organizácii: zborník vedeckých prác*. Nitra: SPU, 112-114 s.

Použité časopisy:

17. REHÁKOVÁ, Helena. 2009. Spätná väzba na vrcholku. In *Manažér*, roč. 14, 2009, č. 54, s. 2-3
18. REHÁKOVÁ, Helena. 2009. Spätná väzba, ktorá zaberá. In *Manažér*, roč. 14, 2009, č. 52, s. 26-27
19. REHÁKOVÁ, Helena. 2009. Skutoční lídri kladú podnetné otázky. In *Manažér*, roč. 14, 2009, č. 52, s. 28-30
20. STAŇKOVÁ, Dana – STAŇKOVÁ, Mária. 2009. Efektívni využívajú ľudských zdrojov vo vzťahu k firemnej stratégii. In *Manažér*, roč. 14, 2009, č. 55, s. 8-12

7 Prílohy

Príloha 1: Test komunikačných schopností

Príloha 2: Test „Viete správne počúvať?“

Príloha 3: Test „Ako vediete Vaše porady?“

Príloha 4: Organizačná štruktúra Vegum a. s

*Test komunikačných schopností***Údaje o respondentovi:**

Pohlavie:..... Vek:..... Stav:.....
 Funkcia:..... Doba pôsobenia vo funkcii:.....
 Typ ukončenia školy:.....

- 1. Ústnymi prejavmi čo najskôr pracovník rozumie, keď...**
 - a) nadriadený nechá vyjadriť jeho jazykové schopnosti (0b)
 - b) sú formulované tak, aby ich pracovník rozumel (2b)

- 2. Komplexné vyhotovenia sú ľahšie zrozumiteľné, keď...**
 - a) sa objasnia pomocou vhodných príkladov alebo analógií (2b)
 - b) sa predložia pracovníkovi ako hotové riešenie (0b)

- 3. Dôležité prejavy zostávajú lepšie zapamätané, ak...**
 - a) sú posilnené opakovaním (2b)
 - b) ich nadriadený jasne vyjadrí (0b)

- 4. Presvedčivá formulácia jedného prejavu pred rozhovorom...**
 - a) vyžaduje viac času, ako prinesie osuhu (0b)
 - b) robí ho lepšie zrozumiteľným (2b)

- 5. Či Vašmu prejavu pracovník porozumel, zistíte keď...**
 - a) sa pracovníka opýtate, či všetkému rozumel (0b)
 - b) pracovníka požiadate, aby prejav zopakoval (2b)

- 6. Počúvanie bude efektívnejšie, keď..**
 - a) sa koncentrujete na pracovníka a na to, čo povie (2b)
 - b) myšlienkovite predvídate, čo chce pracovník povedať (0b)

- 7. Chápanie bude ľahšie, keď sa...**
 - a) až neskôr vyjadří úsudok, po tom, čo sa pracovník vyjadril (2b)
 - b) predpokladá, že pozícia pracovníka je poznaná a primerané posúdená (0b)

- 8. Ako poslucháč môžete k porozumeniu prispieť, keď...**
 - a) budete z času na čas opakovať dôležité prejavy pracovníkov (2b)
 - b) ich prerušíte, aby ste vyjadřili Vaše pocity alebo aby ste predstavili vhodný sled myšlienok (0b)

- 9. Dobrý komunikátori...**
 - a) majú svoje reakcie už pripravené, keď pracovník prestane hovoriť (0b)
 - b) kladú otázky, keď niečo nebolo jasné (2b)

10. Rozhovory sa zlepšujú, keď partneri...

- a) Spoločne udržujú zrakový kontakt (2b)
- b) Neudržujú zrakový kontakt a ešte cez nedopovedané frázy sa rušia.

Zdroj: Kratz, H. J. 2008. Chef-Checkliste Mitarbeiter-Führung. Regensburg: Walhalla Fuchverlag, 2008. 120 s.

Viete správne počúvať?

Pohlavie:..... Vek:..... Stav:.....
 Funkcia:..... Doba pôsobenia vo funkcii:.....
 Typ ukončenia školy:.....

Č. ot.	Otázka	Áno	Nie
1	Môžete čestne vyhlásiť, že ste osobu pozorne sledovali počas celej diskusie, namiesto toho aby Váš zrak behal po miestnosti?	2	1
2.	Pozerali ste sa druhej osobe takmer celý čas do očí?	2	1
3.	Hrali ste sa v priebehu konverzácie s nejakým predmetom?	1	2
4.	Zopakovali ste druhej osobe čo hovorila, aby ste sa uistili, že ste správne porozumeli?	2	1
5.	Začali ste si niekedy lámať kĺby prstov alebo sa dotýkať časti tváre počas toho, čo hovorila iná osoba?	1	2
6.	Robí Vám niekedy problém v krátkosti zhrnúť, čo povedala druhá osoba?	1	2
7.	Robí Vám niekedy problém, ak sa snažíte spomenúť si, čo povedala druhá osoba?	1	2
8.	Vedeli by ste si spomenúť na 3 veci, o ktorých ste počas rozhovoru premýšľali a ktoré nemali s danou témou nič spoločné?	2	1
9.	Pokúšali ste sa niekedy odhaliť skryté dôvody toho, čo druhá strana hovorila?	2	1
10.	Boli ste počas rozhovoru nejaký momentom rušený?	1	2
11.	Spomínate si na moment, kedy obe strany mlčali?	2	1
12.	Dokončili ste niekedy vetu osoby predtým, než mala čas hovoriť?	1	2
13.	Robili ste si nejaké úsudky o tom, čo druhá strana hovorí?	1	2
14.	Analyzovali ste čo bolo povedané, počas toho, čo druhá strana hovorila?	1	2
15.	Prerušili ste počas rozhovoru aspoň raz druhú osobu?	1	2

Zdroj: Vlastné vypracovanie

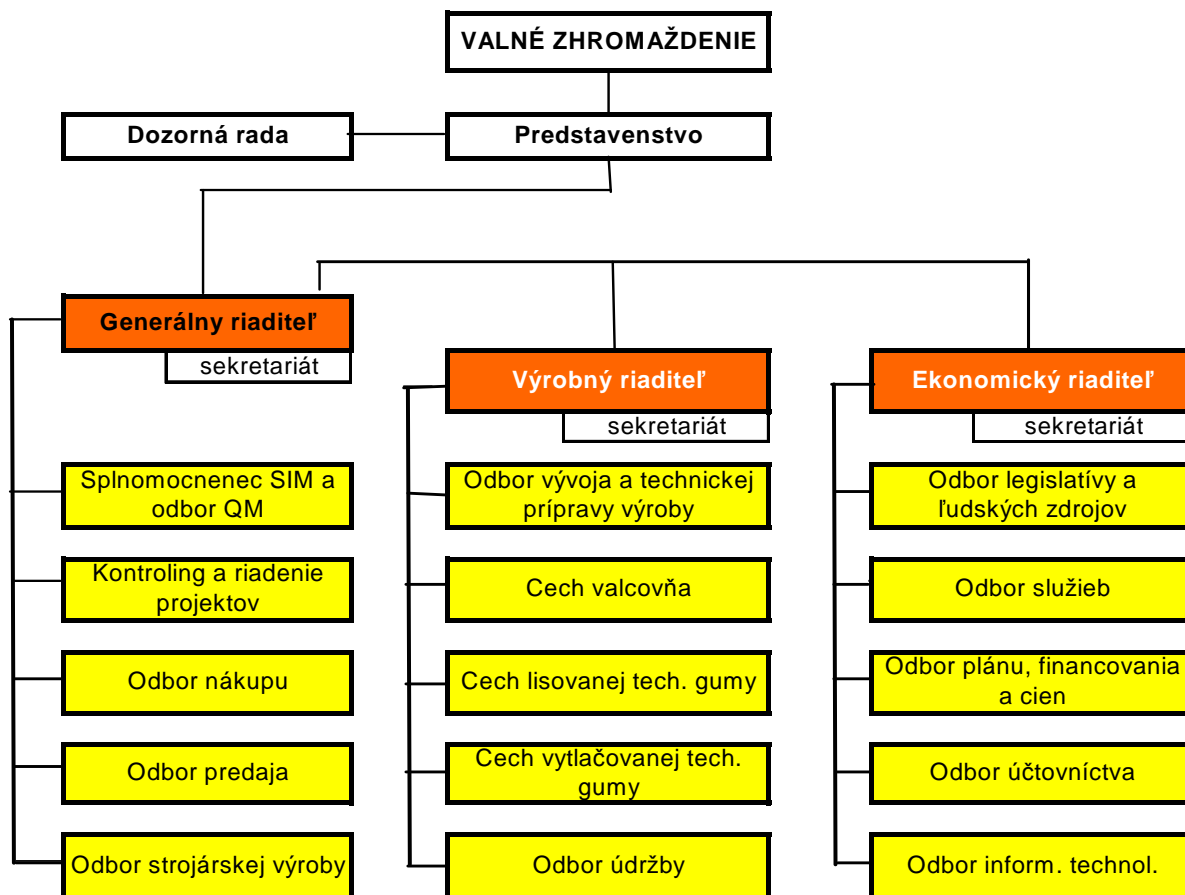
Ako vediete Vaše porady?

Pohlavie:..... Vek:..... Stav:.....
 Funkcia:..... Doba pôsobenia vo funkcii:.....
 Typ ukončenia školy:.....

Č. ot.	Otázka	Občas	Často	Vždy
1.	Umožňujem podriadeným, aby mali možnosť vyjadriť sa.	1	2	3
2.	Snažím sa navodiť príjemnú atmosféru, aby sa nebáli prezentovať svoje názory i návrhy.	1	2	3
3.	Pred poradou si vždy premyslím riešenie, pričom nechám podriadených, aby naň prišli sami.	1	2	3
4.	Sledujem reakcie ľudí a dôležité postrehy si vždy zaznamenám.	1	2	3
5.	Predtým, než o niečom rozhodnem, nechám podriadených nech sa k téme vyjadria.	1	2	3
6.	Porady si starostlivo pripravujem, lebo to považujem za dôležité pre celkový prínos firmy.	1	2	3
7.	Keď som spokojný(á) s výsledkami podriadeného, na najbližšej porade ho pochválím.	1	2	3
8.	Podakujem tým, ktorí na porade preukázali vznikajúci problém, prípadne navrhli prínosne riešenie.	1	2	3
9.	Riešenie problému, ktorým sa na porade zaoberáme, býva ovplyvnené návrhmi i účastníkov.	1	2	3
10.	Podriadených sa nezapudnem spýtať, či majú predstavu o tom, čo od nich očakávam.	1	2	3
11.	Na poradách sa dozviem veľa dôležitého.	1	2	3
12.	Hľadám spôsoby, ako do diskusie zapojiť všetkých prítomných.	1	2	3
13.	Nechávam podriadených, aby prezentovali svoje skúsenosti.	1	2	3
14.	Snažím sa motivovať podriadených, aby sa viac zapájali do diskusií.	1	2	3
15.	Podriadených pravidelne informujem o prioritách a cieľoch firmy.	1	2	3

Zdroj: Vlastné vypracovanie

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VEGUM a.s. DOLNÉ VESTENICE



Zdroj: Vegum, a.s.