

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Zhodnotenie úrovne komunikácie vo vybranej spoločnosti

Bakalárska práca

Študijný program :	Manažment podniku
Študijný odbor :	Manažment podniku
Školiace pracovisko :	Katedra marketingu
Školiteľ :	prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

Nitra 2010

Andrea Shults

SUMMARY

In today's hectic times, the concept of communication is understood as more or less simplified exchange of information, and, of course, accompanied by a slight emphasis on the positive understanding and feedback. Despite the amazing source of knowledge about the communication itself, its process, participants, and forms, though generally it escapes to people the nature and depth of this so often phrasing term. However, the communication has always been and is an essential link between people in a normal and professional life. Any problem occurring in all spheres of human existence, can be effectively addressed through the right options and the ability of humans to provide information, guide, influence, or simply listen to others / or more / participants in the conversation.

In each organization, which is located at any developmental stage, would possible work efficiently and achieve the objectives only through communication. Though the source /sender, the author/ is a man, an essential condition and prerequisite for effective communication in private and working relationship is to estimate the partner / partners/ as well as proper self-evaluation and self-confidence, and a natural will to develop and improve by means of communication.

Persons in the leading positions have to learn to communicate in order to achieve consistently effective results and positive feedback, which implies the ability to obtain and use clear concise communication. By analyzing what level is their style of expression, directly or indirectly generate the company culture activities and affect the business. And finally, what is still a topical issue, the leadership - the managers of the company - must recognize that people - human resources - and positive interpersonal relationships are capital in respect of which often grow and fall success of the organization.

The more these factors are crucial when the business goes beyond the borders of one state, if it becomes part of international business alliances, where the management process involves not only the style of presentation of indigenous leaders, but there is a factor of intercultural exchanges , where there are essential not only excellent language skills, but the constant awareness of the often completely different perception and processing of information to persons with different cultural backgrounds.

To negotiate successfully, with the willingness to cooperate on both sides, thus include the knowledge of cultural differences, general knowledge of the development, history and national culture of participants of the communication itself, of course, their understanding and respect. Clearly the greatest asset in any international business are experiences acquired by the leading person, associated with the active communication.

Bachelor's theses was focused on the deeper understanding of the communication itself and its participation in every aspect of management process in order to make business in a particular company, and since it is the organization with foreign leadership and partners, it worked out the ongoing, interactive communication within the enterprise and its specific intercultural differences. The successful business is based right on them, and, unfortunately, during the present economic crisis, even the existence of the company itself, because the style of communication and company culture has greatly influenced the company and still affects positive cooperation with foreign partners.

The object of the work was to focus on the continuance of communications in the enterprise, its forms and means that the company ever used in everyday activities, and the influence of multicultural characters in overcoming the barriers related to communication in a foreign language. The object of the presented work is to examine inner and intercultural communication and confrontation of theoretical knowledge with practical. Particular emphasis in work is placed on the arising stress situations - conflicts at the workplace and on the ways of solution from the aspect of their perception by the staff holding senior positions, by the owner - the foreign investor and by the current staff of the organization.

Realizing objective incorporates pursuing and fulfilling of individual goals, in theory and practical sphere. In theoretical sphere there were the partial objectives:

- to characterize the communication, its process, forms and means
- to highlight the importance of feedback,
- to clear communication objectives
- to streamline communication process with a strong theoretical preparation of the person who occupies the management position
- to characterize the conflicts in communication and styles of their solutions
- point to intercultural differences in communication

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Podpísaná Andrea Shults vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Zhodnotenie úrovne komunikácie vo vybranej spoločnosti“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 10. mája 2010

Andrea Shults

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani prof. Ing. Ľudmile Nagyovej, PhD. za cenné rady, podnety, pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

Nitra.....

.....

podpis autora BP

POUŽITÉ OZNAČENIE

skratky

Buffer centrum –

MSP –

ODE –

OSK –

SAP –

SCM –

SSP –

vysvetlivky

zásobovacie centrum

Maxi Spot Production – výroba špeciálnych reflektorových svetelných zdrojov

Osram Deutschland – Osram Nemecko

Osram Slovakia – Osram Slovensko

System Analysis and Program Development – analýza systému a program rozvoja

Supply Chain Management – oddelenie riadiaceho centra pre subdodávateľov

Super Spot Production – montáž špeciálnych reflektorových svetelných zdrojov

OBSAH

ÚVOD

1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	10
1.1 Charakteristika komunikačného procesu	10
1.1.1 Spôsoby komunikácie- verbálna, neverbálna komunikácia	13
1.1.2 Spätná väzba	13
1.2 Vnútropodniková komunikácia a jej ciele	14
1.3 Konflikty v komunikácii	18
1.3.1 Konflikty na pracovisku	18
1.4 Štýly riešenia konfliktov	20
1.5 Interkultúrna komunikácia	21
1.6 Problémy vnútropodnikovej komunikácie	21
2 CIEĽ PRÁCE	24
3 METODIKA PRÁCE	25
4 VLASTNÁ PRÁCA	26
4.1 Charakteristika podniku LUDWIG, s.r.o.	26
4.2 Stručná charakteristika vybraných ekonomických ukazovateľov	27
4.3 Charakteristika komunikácie v rámci podniku - hodnotiace rozhovory	28
4.4 Prostriedky a formy vnútropodnikovej komunikácie vo firme LUDWIG	31
4.4.1 Prostriedky vnútropodnikovej komunikácie	36
4.5 Efektívna vnútropodniková komunikácia	37
4.6 Interkultúrne rozdiely v komunikácii	40
4.7 Štýly riešenia konfliktov vo firme LUDWIG	41
5 ZÁVER	43
6 POUŽITÁ LITERATÚRA	46
7 PRÍLOHY	48

ÚVOD

V dnešnej hektickej dobe sa pojem komunikácia chápe viac-menej ako strohá výmena informácií, pričom sa samozrejme priloží aj nepatrný dôraz na ich pozitívne pochopenie a spätnú väzbu. I napriek ohromujúcim zdrojom poznatkov o samotnej komunikácii, jej procese, účastníkoch a formách, všeobecne akoby ľuďom unikala podstata a hĺbka tohto tak často frázovaného pojmu. Napriek tomu samotná komunikácia vždy bola a je základným spojovacím článkom medzi ľuďmi, a to v bežnom i profesijnom živote. Každý problém, vyskytujúci sa vo všetkých sférach existencie človeka, je možné efektívne riešiť práve vďaka možnosti a schopnosti človeka podávať informácie, usmerňovať, ovplyvňovať, či jednoducho vypočuť si druhých / prípadne viacerých / účastníkov konverzácie.

V každej organizácii, ktorá sa nachádza na akomkoľvek vývojovom stupni, je možné efektívne pracovať a dosahovať ciele len prostredníctvom komunikácie. Keďže samotný zdroj /odosielateľ, autor/ je človek, základnou podmienkou a predpokladom efektívnej komunikácie v súkromných i v pracovných vzťahoch je odhadnúť partnera / partnerov / ako aj správne seba hodnotenie a sebauvedomovanie, a prirodzená vôľa sa prostredníctvom komunikácie vyvíjať a zdokonaľovať.

Osoby na vedúcich pozíciách sa musia naučiť komunikovať tak, aby dosahovali neustále efektívne výsledky a pozitívne spätné väzby, čo v sebe zahŕňa získať a využívať schopnosť stručne, zrozumiteľne a zreteľne komunikovať. Tým na akej úrovni je štýl ich prejavu, priamo či nepriamo vytvárajú podnikovú kultúru a ovplyvňujú celú činnosť podniku. A napokon, čo je stále aktuálnejší problém, si vedenie - teda manažéri podniku - musia uvedomiť, že práve osoby - ľudské zdroje - a pozitívne interpersonálne vzťahy sú kapitálom, v súvislosti s ktorým často rastie a padá úspešnosť celej organizácie.

O to viac sú tieto faktory rozhodujúcejšie, keď podnikanie presahuje hranice jedného štátu, keď sa organizácia stáva súčasťou medzinárodnej obchodnej aliancie, kde sa do riadiaceho procesu zapája nielen štýl prezentácie domácich vedúcich osobností, ale objavuje sa faktor interkultúrnej výmeny názorov, kde sú podstatné nielen výborné

jazykové zručnosti, ale neustále si uvedomovanie častokrát úplne rozdielneho vnímania a spracovania odovzďavaných informácií osobou s odlišným kultúrnym zázemím.

K úspešnému vyjednávaniu, za predpokladu ochoty spolupracovať na oboch stranách, teda patrí nemalá znalosť interkultúrnych rozdielov, všeobecné vedomosti o vývoji, histórii a národnej kultúre účastníkov samotnej komunikácie a, samozrejme, ich pochopenie a rešpektovanie. Jednoznačne najväčšou devízou v ktoromkoľvek medzinárodnom podnikaní sú vlastné skúsenosti osoby na vedúcej pozícii, spojené s aktívnou komunikáciou.

Bakalárska práca sa zamerala na hlbšie pochopenie samotnej komunikácie a jej participovania v každom aspekte riadiaceho procesu za účelom zefektívnenia podnikateľskej činnosti v konkrétnom podniku, a keďže sa jedná o organizáciu so zahraničným vedením a partnermi, práca sa zaoberala práve komunikáciou prebiehajúcou interaktívne vo vedení podniku a jej špecifickými interkultúrnymi rozdielmi. Práve na nich je založená úspešná podnikateľská činnosť, a v súčasnej dobe ekonomickej krízy, žiaľ i existencia samotnej firmy, pretože práve štýl komunikácie a kultúra firmy značne ovplyvnila a ovplyvňuje pozitívnu spoluprácu so zahraničnými partnermi.

1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

1.1 Charakteristika komunikačného procesu

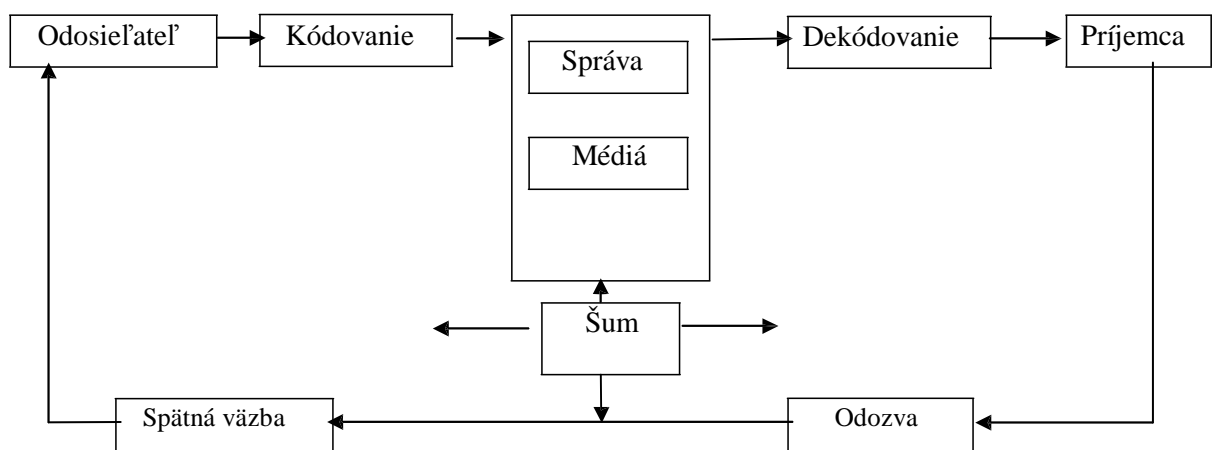
Najdôležitejším predpokladom existencie človeka je podľa **Bakošovej, E. (2001)** to, že musí byť v kontakte s inými ľuďmi, musí si vymieňať názory a informácie. Základná zložka tejto interakcie medzi ľuďmi je komunikácia. Ide o podávanie informácií, oznamovanie určitých významov pri akomkoľvek sociálnom styku.

Višňovský, J - Nagyová, Ľ a Šajbidorová, M. (2003) definujú komunikáciu ako prenos a pochopenie informácie od jednej osoby k druhej. Avšak samotný prenos informácií ešte neprestavuje komunikáciu. Nevyhnutná je prítomnosť ďalších dvoch zložiek – a to je príjem a pochopenie odkazu. V podniku považujeme komunikáciu za samozrejmu súčasť organizácie, bez ktorej je nepredstaviteľné zabezpečiť spoločné úlohy a koordinácie všetkých podnikových aktivít.

Kotler, P - Armstrong, G. (2003) uvádzajú, že každá komunikácia, či už je to ústna správa medzi priateľmi, známymi, zamestnávateľom i zamestnancom, má spoločné určité znaky.

Zložky komunikačného procesu

Schéma 1



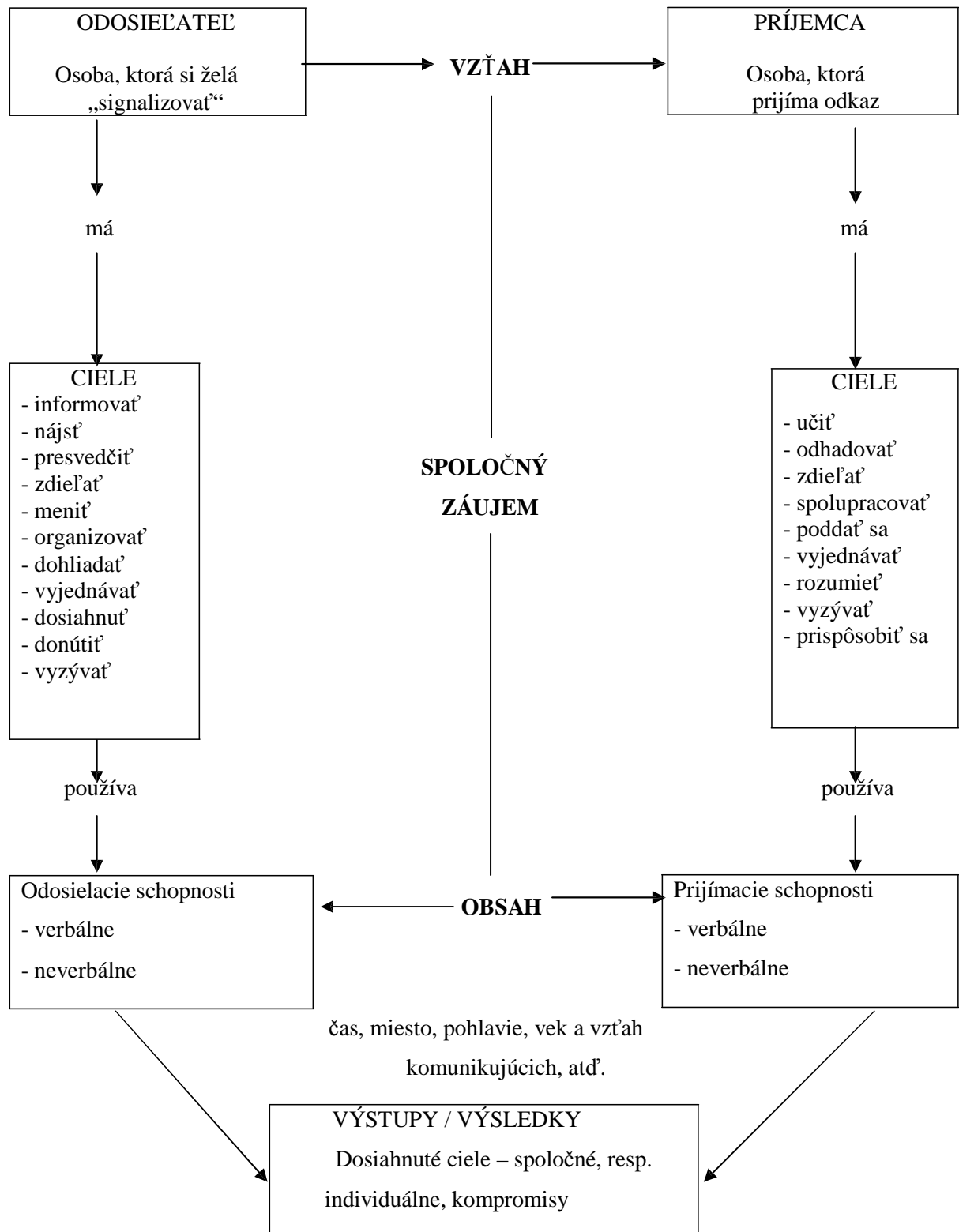
Zdroj: Kotler, P. – Armstrong, G.: Marketing, 6. vyd., Grada, Praha, 2003, s. 856

Prvá zložka v tomto procese naznačuje , že každá komunikácia musí mať určitý zdroj a príjemcu . Komunikačné nástroje tvoria zložky správa a médiá. Kódovanie, dekódovanie, reakcia a spätná väzba sú súčasťou komunikačnej funkcie. Častokrát najmenej pozornosti sa venuje zložke rušivé vplyvy - šum.

Jednotlivé zložky v krátkosti definujeme takto:

- Odosielateľ – zdroj informácie, ktorý posiela správu inému účastníkovi
- Kódovanie – transformácia myšlienky do symbolickej formy vyjadrenia
- Správa – kombinácia symbolov, ktoré procese transformácie vysiela odosielateľ
- Médiá – komunikačné kanály, ktorými sa prenáša správa od odosielateľa k inému účastníkovi - príjemcovi
- Šum – porucha v komunikácii, môže nastať ak je objem správ príliš veľký a zmätočný, ale šumom je aj náš nezáujem a nepozornosť.
- Dekódovanie – interpretácia zakódovanej správy , spôsob ako si iný účastník vysvetľuje význam symbolov
- Reakcia – odozva, teda spôsob, ako si príjemca správu vysvetlil
- Spätná väzba – časť reakcie príjemcu, ktorá sa prenáša späť k odosielateľovi, na základe ktorej sa posudzuje úspešnosť komunikácie.

Priebehom komunikačného procesu sa ešte podrobnejšie zaoberá **Nagyová, I. (1999)**, ktorá proces znázorňuje ešte výstižnejšie. Podrobne sa zameriava na ciele , či už odosielateľa, či príjemcu, pri ktorých možno stavať na tých spoločných – zdieľať, vyzývať, vyjednávať , spolu s tým , že nevyhnutne musí existovať spoločný záujem oboch účastníkov komunikácie. Nemenej dôležité sú verbálne i neverbálne schopnosti oboch účastníkov pre správne a jednoznačné pochopenie odkazu. Akýkoľvek nesúlad medzi verbálnym prejavom a sprievodným neverbálnym vystupovaním sa okamžite prejavuje nesprávnym pochopením odosielanej informácie. Výsledky celého priebehu komunikačného procesu ovplyvňujú v nezanedbateľnej miere i čas, miesto, pohlavie , vek a najdôraznejšie *vzťah* komunikujúcich.



Zdroj: Nagyová, Ľ.: Manažérska komunikácia, 1. vyd., ES SPU, Nitra, 1999. s.142

1.1.1 Spôsoby komunikácie – verbálna , neverbálna komunikácia

Podľa odborníkov je dôležité si uvedomiť fakt, že komunikácia nemá len technickú stránku – odovzdanie informácie- ale aj prirodzenú stránku, kde účastníci vyjadrujú už počas priebehu svoje dojmy, pocity a emócie, čím dopĺňujú slovný prejav a často krát neverbálnym výrazom reagujú skôr a jasnejšie , ako samotným použitím jazyka. Neverbálna komunikácia zahŕňa široké spektrum , ktoré uvádza napríklad **Šroněk (2000)**:

- výraz tváre
- gestá (pohyby rúk)
- držanie tela (postoj)
- využívanie priestoru (pohyby)
- dotyky (fyzický dotyk iných osôb)
- očný kontakt (pohľady)
- tón reči
- vône , pachy,
- úprava zovňajšku – oblečenie, účes
- grafické symboly a pod.

Autor upozorňuje aj na skutočnosť, že spôsoby neverbálnej komunikácie sa líšia medzi kultúrami a je potrebné mať všeobecný prehľad o diferentných prejavoch a výrazoch používaných jedincami s rozdielnym kultúrnym zázemím.

Šikovný manažér ovláda komplex vyjadrovacích a komunikačných schopností, pomocou nich buduje vzťahy s inými ľuďmi. Z praxe je známy názov interpersonálne zručnosti, do ktorého zahŕňame všetko , čo formuje prejav (verbálny aj neverbálny) a teda i správanie človeka.

1.1.2 Spätná väzba

Spätná väzba je zjednodušene definovaná ako ochranný mechanizmus pred narušením komunikačného procesu. **Bělohlávek, F – Košťan, P – Šuleř, O. (2006)**. Každý, kto odovzdáva informácie, v našom prípade manažér, ktorý odovzdáva pokyny, by mal

zistiť, či sú prijímané – akceptované (na nižšej úrovni vnímania) a ako sú pochopené a realizované v praxi. Na základe toho môže spätná väzba dosahovať tri úrovne:

- spätná väzba /feedback na úrovni vnímania (vysielanie – príjem),
- spätná väzba na úrovni kódu – odosielateľ vyžaduje kompletne zopakovanie pokynu ,
- spätná väzba na úrovni významu, ktorá ukazuje, že príjemca správne a jednoznačne pochopil zmysel zdelenia.

Podrobnejšie sa mechanizmus spätnej väzby opisuje webová stránka infovek , a to na ><http://infovek.sk/predmety/etika/namety/komunikaci/komunikaci.php>., kde sa uvádza nasledovné:

- Spätná väzba na úrovni vnímania

vysielanie – príjem

odpoveďami „rozumím“, „áno“ si odosielateľ overuje, či príjemca správu naozaj počul

nepotvrďuje , či príjemca správu zachytil dokonale, pretože je obsiahla, a veľa vecí mu mohlo uniknúť

- Spätná väzba na úrovni kódu

charakter kompletneho zopakovania pokynu

schopnosť opakovať úlohu od slova do slova

neznamená to, že ju správne pochopil

- Spätná väzba na úrovni významu

pochopenie správneho zmyslu správy

kontrola praktického vykonania príkazu

1.2 Vnútropodniková komunikácia a jej ciele

Pri cielenom budovaní systému vnútropodnikovej komunikácie je podľa **Nagyovej, E (1999)** potrebné rešpektovať základné predpoklady samotného fungovania, medzi ktoré na základe skúseností zaradiť:

- ✓ Vhodnú organizáciu práce

- ✓ Odbornosť a kvalitu manažmentu
- ✓ Kvalifikovanú personálnu stratégiu
- ✓ Kvalitnú realizáciu personálnej stratégie všetkými vedúcimi pracovníkmi podniku
- ✓ Ďalšie vzdelávanie vrcholového vedenia podniku a ostatných vedúcich pracovníkov v oblasti efektívnej komunikácie
- ✓ Pravidelné hodnotenie pracovníkov a spätnej väzby v oboch smeroch
- ✓ Dodržiavanie komunikačných zásad a etiky ved. pracovníkmi podniku
- ✓ Úzku spoluprácu vrcholového manažmentu firmy s ostatnými skupinami vedúcich pracovníkov
- ✓ Osobný príklad vedenia podniku, pravdivú a otvorenú komunikáciu

Hlavné ciele vnútro podnikovej komunikácie definuje **Holá, J.(2006)**:

- Zaisťovanie informačných potrieb všetkých pracovníkov a informačnú prepojenosť, ktorá zohľadňuje prepojenosť a koordináciu práce
- Vzájomné pochopenie a spoluprácu pre dosiahnutie porozumenia v spoločných cieľoch (medzi manažmentom firmy a zamestnancami navzájom)
- Sústavné ovplyvňovanie a vedenie k žiaducim postojom a správaniu na pracovisku, zaisťovanie stability a lojality pracovníkov
- Neustále udržiavanie spätnej väzby a zavedenie vhodných poznatkov do praxe učenie, pochopenie a aplikácia zistených informácií
- Neustále zdokonaľovanie komunikácie vo vnútri firmy

Višňovský, J - Šajbidorová, M - Nagyová, Ľ. (2003) uvádzajú mnoho zásad efektívnej komunikácie pre vedúcich pracovníkov.

Celý súbor zásad snáď nie je dôležité krčovito dodržiavať, avšak dávajú prirodzenejší, spontánnejší a tým aj oveľa efektívnejší spôsob dosiahnutia komunikačného cieľa:

- zbavte sa zakorenených štruktúrnych bariér (organizačných schém, príručiek, požiadaviek , ktoré určujú s kým sa má alebo nemá komunikovať, potláčajú dvojsmernú komunikáciu)
- pokúšajte sa vytvoriť priestor pre súkromnú komunikáciu
- využívajte hlavne osobné interakcie, pomôcky a prostriedky majú len pomáhať komunikácii

- na komunikáciu je potrebné vytvoriť dostatočný časový priestor (semináre, bulletin a iné metódy nemôže nahradiť skutočnú komunikáciu)
- vyvarujte sa komunikačných chýb, pokiaľ je to možné, avšak chyby komunikácie sú akceptovateľné - za dosiahnutie cieľa komunikácie však plne zodpovedáte vy
- dajte si záležať na zrozumiteľnosti odovzdávanej správy, či pokynu
- komunikáciu sprevádzajú aj emócie – rátajte s nimi – prichádza k skresleniu správ človekom
- vždy kombinujte úprimnosť s konštruktívnosťou – nepristupujte k zamestnancom vždy rovnako
- majte na zreteli svoje postavenie - eliminujte strach a obavy – bránia otvorenosti
- dávajte pozor na podávanie protichodných informácií
- komunikácia je dvojsmerná ulica – spätná väzba je nevyhnutná
- kriticky hodnotíte nielen zamestnancov ale i seba – máte skutočný záujem si vypočuť ich názory, neobávate sa mnohokrát nepríjemnej pravdy?
- snažte sa vyjadriť pocity a myšlienky druhého účastníka vlastnými slovami
- vyvarujte sa vyjadreniu kategorických súdov o rôznych hodnotách – ľudia sa obávajú o nich v budúcnosti hovoriť
- ak ste podriadený, postupujte iniciatívne, dajte vedeniu najavo svoj názor, avšak asertívnym spôsobom
- cvičte, cvičte – komunikácia je odbornosť a je nevyhnutné sa v nej zdokonaľovať

Dôležité je dodržiavať profesionálny prístup, ktorý ako uvádza **Szarková, M. (2007)** má určité pravidlá. Uvádzame tie základné:

- Informáciu, problém, či situáciu o ktorej chceme hovoriť si musíme dôkladne vopred premyslieť
- Vypracovať scenár odosielania informácie, ťažiskové body, prípadne možné alternatívy
- Počas komunikatívneho aktu dosiahnuť koncentráciu na najvyššej možnej úrovni
- Účinne kontrolovať prostredie v ktorom komunikácia prebieha
- Vhodné naladenie, či spôsobilosť, ochota prijať informáciu nie je daná automaticky

Nemenej dôležité je poznať a účinne kombinovať charakter informačných tokov, ktoré môžu byť:

- formálne - v závislosti od organizačnej štruktúry
- neformálne – tvoria ho neformálne, často priateľské či rodinné vzťahy medzi pracovníkmi v danom podniku.

Pri každej komunikácii **Višňovský, J - Nagyová, Ľ. a Šajbidorová, M. (2003)** je dôležité si uvedomiť, či sa rieši štandardná situácia , alebo nový problém. Na základe toho sa manažér rozhoduje pre vhodnú formu komunikácie.

- Osobnou formou (komunikácia tvárou v tvár)
- Písomnou formou
- Elektronickou formou (telefón, počítač, modem apod.)

V obchodnom styku sú najčastejšími formami komunikácie schôdzky , písomnosti (obchodné listy, memorandá, reporty) a prednášky (príp. prezentácie)

Horňáček, R. (2008) uvádza vo svojej práci najčastejšie používané prostriedky komunikácie ako sú:

- o rozhovor
- o rozprava
- o porada
- o diskusi
- o telefonický hovor alebo odkaz na telefónnom záznamníku
- o logo a meno firmy
- o firemná tabuľa
- o podnikový časopis, noviny či bulletin
- o písomný dokument – odkaz, príkaz, obežník, metodický pokyn, smernica, list
- o nástenka, vývesná tabuľa, informačná tabuľa
- o komunikácia prostredníctvom výpočtovej techniky (elektronické noviny, diskusia a pošta)
- o videofilm (pojednávajúci o firemnej filozofii, cieľoch, pravidlách a zásadách pre nových pracovníkov

- o dotazníkové a sociologické prieskumy
- o rotácia pracovníkov
- o mítingy vrcholových manažérov so zamestnancami
- o spoločné porady rôznych útvarov
- o spoločné vzdelávacie aktivity
- o návštevy vedenia firmy na jednotlivých pracoviskách
- o schránky s anonymnými a neanonymnými otázkami zamestnancov
- o dni otvorených dverí
- o spoločenské, kultúrne , športové a súťažné akcie
- o podnikové rituály (zahájenie a ukončenie roka, vyhodnotenie najlepších pracovníkov a pod.)
- o podnikové vízie, stratégie, ciele a úlohy
- o významné vnútropodnikové udalosti
- o hodnotenie pracovníkov
- o Spätná väzba pre vedúcich pracovníkov,
- o práca s verejnosťou,
- o spôsob výberu a prijímania, adaptácie nových pracovníkov, zaškolenia, ďalšieho vzdelávania, prepúšťania pracovníkov
- o podnikové fámy a škandály
- o spôsob obliekania pracovníkov podniku
- o pracovné podmienky a pracovné prostredie, spôsob organizácie práce vrátane podnikovej štruktúry
- o tradície firmy a pod.

1.3 Konflikty v komunikácii

1.3.1 Konflikty na pracovisku

Pri zvládaní rôznych životných situácií , najčastejšie však práve na pracovisku, používame pasívny, agresívny alebo asertívny spôsob komunikácie a konania. Je dobré vedieť, že niektorí ľudia sa často prikláňajú k niektorému z uvedených spôsobov, iní obmieňajú a využívajú podľa okolností viaceré z nich.

Pri riešení konfliktov na pracovisku je preto nevyhnutné vedieť, s akým typom človeka

komunikujeme, no zároveň si uvedomovať dôvody jeho správania, súvislosti a následky jeho konania v danej situácii. **Bratská, M. (2008)**

Pasívneho človeka možno zjednodušene definovať ako jedinca, ktorý upiera vlastné práva, potláča svoje túžby a potreby alebo o nich vôbec nehovorí v „záujme druhých“. Charakteristické je pre túto osobnosť nízke sebavedomie, a s tým súvisiace vyhýbanie sa výmenám názorov i konfliktov. Napriek tomu sa do nich dostáva, pretože v roli obeti často provokuje svoje okolie, ktoré prirodzene zneužíva slabosť a neistotu iných. Človek s pasívnym vystupovaním sa stáva terčom ľútosti, ale aj hnevu a agresívnych prejavov a v podstatných skutočnostiach nedosahuje pokrok.

Agresívneho človeka sprevádza správanie i činnosť, ktorá potláča práva iných. Je preňho charakteristická častá moralizácia, rozkazy a obviňovanie. Snaha za každú cenu dosiahnuť svoj cieľ ho obmedzuje v priznaní si vlastných chýb. Je otvorený konfliktom ale len preto, aby si zvýšil prestíž a upevnil nadradenosť. Agresívny človek nedokáže zvládnuť svoje city, a preto aj komunikácia s ním je plná emócií, napätia, hnevu a agresívnych prejavov. U iných vzbudzuje nepriateľstvo a často narúša medziľudské vzťahy.

Agresívna i pasívne správanie počas komunikačného aktu sú nesprávne a určitým spôsobom ich možno považovať za druhy obrany. Oba prejavy, aj keď sú diametrálne rozdielne, neprehlbujú ale likvidujú medziľudské vzťahy, izolujú ľudí navzájom, čím spôsobujú zlyhanie pri dosahovaní spoločných cieľov.

Asertívne riešenie konfliktov je založené na spolupráci a ochoty spolupracovať za každých okolností. Asertívnemu prístupu sú jasné ciele a spôsoby, ako ich dosiahnuť, ale aj dôsledky, ku ktorým vedú. Pri tomto prejave človek nemanipuluje s inými ľuďmi a nedovolí, aby iní manipulovali s ním. Dokáže komunikovať jasne, otvorene primerane a autenticky. Prevažuje u neho pozitívne myslenie. Pri riešení konfliktov hľadá optimálne riešenia nielen s ohľadom na seba, ale aj na okolie. Dokáže poskytovať efektívne a konštruktívne spätnú väzbu.

Iba týmto prístupom je možné konštruktívne riešiť a zvládať záťažové situácie a dosiahnuť vytýčené ciele.

1.4 Štýly riešenia konfliktov

Podľa **Adlera (1998)** sú vo všeobecnosti 4 riešenia konfliktných situácií :

- ❖ *Výhra – Prehra*. V tomto štýle riešenia konfliktu jedna osoba získava všetko na úkor druhej osoby, ktorá je tým pádom ukrátená.
- ❖ *Prehra – Prehra* V danom štýle riešenia konfliktov výsledok neuspokojuje ani jednu zúčastnenú stranu . To, že by niekto tento štýl riešenia mohol používať ,je veľmi ťažké si predstaviť, keďže už samotný názov tohto prístupu je odradzujúci. Napriek tomu je to bežne používaný štýl riešenia konfliktov.
- ❖ *Kompromis*. Daný štýl prináša obom stranám aspoň čiastočnú satisfakciu, časť toho, čo chceli dosiahnuť. Ak ľudia dúfajú v to, že čiastočný ústup zo svojich požiadaviek prináša to najlepšie pre všetkých zúčastnených.
- ❖ *Výhra – Výhra* Pri tomto štýle riešenia konfliktov je hlavným cieľom nájsť také východisko , ktoré uspokojuje potreby oboch strán..

Nagyová (1999) uvádza ďalšie formy riešenia konfliktných situácií:

- ❖ *Riešenie konfliktov bojom partnerov* – Ide o priamy slovný súboj bezprostredne po konflikte, či zatajovaní informácií a pod. Končí sa vždy porážkou jedného z partnerov.
- ❖ *Útek pred partnerom* – Takéto riešenie konfliktu väčšinou končí odchodom zamestnanca z organizácie, keďže je nemožné vytvoriť spoluprácu v prípade, ak sa jeden účastník konfliktu vyhýba druhému.
- ❖ *Zmierenie sa so situáciou* – Ubezpečenie sa „porazeného“, že nabudúce to už bude lepšie , prináša len chvíľkové uspokojenie, avšak nemožno ho považovať za finálne riešenie, pretože vedie k odcudzeniu zúčastnených strán a vytvoreniu napätia v pracovnom kolektíve.

Uvedené konfliktné situácie sú v podstate vyjadrením mocenskej pozície a sú riešené štýlom VÝHRA – PREHRA. U podriadených sa vytvára obranný mechanizmus a niekedy sa stáva, že vedúci sa ocitne v pozícii porazeného.

1.5 Interkultúrna komunikácia

Podľa autorov, uvedených v diplomovej práci **Gašparíkovej (2008) V.** je k úspešnému vyjednávaniu medzi ľuďmi rôznych kultúr podstatná znalosť symbolických významov a poznanie kultúrnych hodnôt. **Horská - Ubrežiová (2001)** rozlišujú v manažérskej praxi dva základné typy multikultúrnosti:

- domáca multikultúra
- skupinová multikultúra

Podstata domácej multikultúry spočíva v tom, že firmy podnikajúce v domácej krajine sa stretávajú pri obchodnej činnosti so zákazníkmi s odlišným kultúrnym zázemím.

Skupinová multikultúra sa podľa autoriek charakterizuje nasledovnými spoločnými skupinami znakov:

- homogénna skupina - sa tvorí príslušníkmi kultúry, ktorí hodnotia a interpretujú výsledky činnosti podobnými spôsobmi
- „čistá skupina“ – všetci členovia tejto skupiny majú úplne rovnaké kultúrne zázemie
- bikultúrna skupina – dvaja alebo viacerí členovia sú nositeľmi odlišných kultúr
- multikultúrna skupina – pozostáva z jednotlivcov, ktoré pochádzajú z rozličných etnických skupín.

Hlavnou úlohou v rámci globalizácii je zvládnuť organizačnú kultúru, ktorá ovplyvňuje samotnú činnosť a myslenie tak, aby manažéri vytvorili harmonické fungovanie riadenie vo firmách a korporáciách s odlišnými národnosťami. Úspech v takýchto organizáciách sa dosahuje pri kladení dôrazu na to, čo je ľuďom všeobecne spoločné, a to ľudské hodnoty a ľudská povaha.

1.6 Problémy vnútropodnikovej komunikácie

Všeobecne sa za bariéry v komunikácii používajú :

1. jazyk, nárečie, hluk, vyrušenie....
2. slová, ktoré majú rôzny význam

3. hodnotenie informácie podľa toho, kto ju podáva a nie podľa obsahu
4. príjemca počuje len to, čo chce, alebo čo je zvyknutý počúvať
5. príjemca ignoruje konfliktné informácie
6. neverbálne znamenia nie sú brané do úvahy
7. príjemca je rozčúlený alebo citovo rozrušený

Podľa **Višňovského, J - Nagyovej, L. a Šajbidorovej, M. (2007)** sa manažéri podnikov stretávajú v praxi s nasledovnými problémami:

- organizácia práce je zastaraná
- personálna práca sa vykonáva nesystémovo a neodborne
- prevažuje jednosmerná komunikácia
- v komunikácii je nedostatočná otvorenosť
- informačný systém vo vnútri podniku funguje neefektívne
- komunikačné bariéry
- manažéri zadržávajú informácie
- nepremyslená organizácia rozhovorov, nedostatočná spätná väzba a pod.

Napriek tomu, že pracovníci vedenia podnikov sú si plne vedomí o existencii problémov a bariér, mnohokrát sú nútení odovzdávať správu i za podmienok uvedených vyššie. V reálnom živote sa manažér vedome i nevedome sústavne stretáva s uvedenými bodmi, a pri hľadaní príčin, je pre ospravedlnenie fakt, že súčasná „rýchla“ doba vyžaduje „rýchle“ riešenie, čo prirodzene núti vedúcich pracovníkov k použitiu nesprávnych foriem a štýlov komunikácie. Najčastejším problémom praxe je práve kvôli časovému faktoru jednosmerná komunikácia. Pre lepšie pochopenie je vhodné uviesť porovnanie jednosmernej a obojsmernej komunikácie, ktoré bližšie charakterizuje [www stránka infovek](#) , a zároveň uvádza klady , zápory a vhodnosť ich použitia:

Jednosmerná komunikácia

- ✓ vysielanie signálov bez spätnej väzby

Klady:

- možnosť súvislého vlastného prejavu
- úspora času

výber informácií
informovanie veľkého počtu príjemcov

Zápory:

nepresnosť
nedôvera
chýba spätná väzba

Vhodnosť použitia:

inštrukcia o novom predmete
časovo obmedzené možnosti na odovzdanie správ
seba prezentácia , písomné správy

Obojsmerná komunikácia

- ✓ vysielanie signálov oboma zúčastnenými stranami

Klady:

okamžitá spätná väzba
presnosť a hĺbka
pocit dôvery a zúčastnenosti

Zápory:

časová náročnosť
náročnosť na pohotovosť a orientáciu v problematike
obmedzenie v súvislom prejave
nerealizovateľnosť s väčším počtom účastníkov

2 CIEĽ PRÁCE

Cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť priebeh komunikácie v podniku, na jej formy a prostriedky, ktoré firma permanentne využíva v každodennej činnosti, a vplyv multikultúrnych znakov pri prekonávaní bariér súvisiacich s komunikáciou v cudzom jazyku.

Predmetom predloženej práce je skúmanie vnútropodnikovej a zároveň interkultúrnej komunikácie a konfrontácia teoretických poznatkov s praktickými. Zvláštny dôraz sa v práci kladie na vznik záťažových situácií – konfliktov na pracovisku a spôsobom ich riešenia a to z aspektu ich vnímania zamestnancami na vedúcich pozíciách podniku , majiteľa – zahraničného investora i bežných zamestnancov organizácie.

Realizovanie cieľa zahŕňa v sebe sledovanie a splnenie jednotlivých parciálnych cieľov , a to v teoretickej a praktickej rovine.

V teoretickej rovine:

- charakterizovať komunikáciu, jej proces, formy a prostriedky,
- poukázať na dôležitosť spätnej väzby , ujasniť komunikačné ciele podniku
- zefektívniť komunikačný proces fundovanou teoretickou prípravou zástupcu manažérskej pozície
- charakterizovať konflikty v komunikácii a štýly ich riešenia
- poukázať na interkultúrne rozdiely v komunikácii

V praktickej rovine :

- vybrať podnik a jednotlivcov, ktorí budú objektom skúmania
- identifikovať činitele spôsobujúce najväčšie bariéry či konflikty v komunikácii
- realizovať a vyhodnotiť výskum
- konfrontovať teoretické poznatky s praktickými skúsenosťami

3 METODIKA PRÁCE

Pred spracovaním bakalárskej práce sa významná pozornosť venovala štúdiu domácej i zahraničnej literatúry, zaoberajúcou sa danou problematikou. Na základe získania teoretického prehľadu z literárnych zdrojov a zostavení dotazníkov bolo možné pristúpiť k samotnej realizácii výskumu.

Bakalárska práca na tému Zhodnotenie úrovne komunikácie vo vybranej spoločnosti bola vypracovaná z dostupných informácií o firme a z údajov, ktoré autorka čerpala vyhodnotením vlastných výpočtov a zistení použitím údajov z dotazníka i nadobudnutím empirických skúseností.

Dotazník bol vytvorený univerzálne pre skupinu náhodne vybraných respondentov - zamestnancov podniku LUDWIG, s.r.o.. Predmetom bolo vyhodnotenie ich osobného postoja k využitiu foriem a prostriedkov vnútro podnikovej komunikácie a ich spokojnosť s riešením záťažových situácií na pracovisku. Pre manažment podniku bol použitý rovnaký dotazník s cieľom uvedomenia si náležitostí súvisiacich s interkultúrnou komunikáciou a ozrejmenej najčastejších nedostatkov, problémov a bariér. Vedenie podniku bolo požiadané na stručné oboznámenie zamestnancov s obsahom dotazníka a v prípade nejasností o poskytnutie vysvetlenia hlavne odborných výrazov. Záverom bola poskytnutá možnosť konfrontácie vecne získaných skutočností s predpokladanými názormi vedenia firmy.

Pri spracovaní a hodnotení podkladových údajov boli použité metódy analýzy, pre sformovanie záverov poslúžili metódy dedukcie a syntézy, pri spracovaní údajov z dotazníkov boli použité vlastné výpočty a použitý program EXCEL. Časový horizont výskumu spadá do rokov 2003-2010.

4 VLASTNÁ PRÁCA

4.1. Charakteristika podniku

Na napísanie bakalárskej práce som čerpala poznatky z firmy, ktorej vedenie nesúhlasí s uvedením obchodného mena firmy v plnom znení, použila som iný názov spoločnosti.

Firma LUDWIG, s.r.o. je súkromná spoločnosť so 100% zahraničnou účasťou, ktorá vznikla v septembri 2003 zápisom do obchodného registra v Bratislave. Majiteľom je občan Nemeckej republiky, ktorý vlastní 100% podiel spoločnosti. Firma sídli a vykonáva výrobo-obchodnú činnosť v Nových Zámkoch vo vlastných priestoroch.

Jedná sa o stredne veľký podnik, ktorý zamestnáva približne 120 zamestnancov a zaoberá sa osobitným priemyselným servisom – konkrétne výrobou, montážou a servisom svetelných zdrojov.

Firma bola založená za účelom splnenia požiadaviek partnerskej firmy v Nemecku a vystupuje ako subdodávateľ tejto firmy.

Podnik je rozčlenený nasledovne:

- 1) sektor zameraný na baliarenskú činnosť a tuzemský obchod,
má názov Multipack
zaoberá sa 100% kontrolou žiaroviek
následne ručným balením
niektorými druhmi fóliového balenia
- 2) sektor zameraný rovnako baliarenskú činnosť a tuzemský obchod,
má názov Blister
zaoberá sa vizuálnou kontrolou a pri niektorých typoch žiaroviek frekventovaním
pomocou špeciálnych blistrovacích strojov sa žiarovky balia do mono, alebo duo
blistrov a následne sa balia do kartónov
- 3) sektor slúži na kompletizáciu reflektorov a výrobu žiaroviek pre zahraničný trh
člení sa na MSP/ malé reflektory/ a SSP – montáž veľkých reflektorov

Keďže sa jedná o relatívne úspešný podnik s priemerným objemom obratu 157 tisíc € mesačne, uvažovalo sa aj o rozšírení činnosti a výstavbu nových priestorov. Dôsledkom momentálnej situácie na trhu sa zahraničný majiteľ rozhodol rozpracovaný projekt pozastaviť na neurčitú dobu.

4.2. Stručná charakteristika vybraných ekonomických ukazovateľov

Začiatky podnikania sa dajú charakterizovať ako veľmi ťažké, čoho dôvodom bola zrejme i neistota a problémy spojené s investovaním zahraničného obchodného partnera. Rozvoj firmy je sprevádzaný rapidným rozšírením výroby a teda i rastom počtu zamestnancov.

Tab.1 odzrkadľuje enormný nárast počtu zamestnancov a teda aj podnikateľskej činnosti, čo svedčí o úspešnom etablovaní firmy v domácom prostredí. Obdobie rokov 2004 až 2006 je spojené s relatívne vyrovnaním stavom, roky 2007 a 2008 charakterizované expanziou, ktorá v doterajšej histórii podniku nebola zaznamenaná. Rok 2009 a 2010 je evidentne ovplyvnený sprasnovou situáciou v medzinárodnom trhu a teda i hospodárskou krízou.

Tab. 1

Prehľad počtu zamestnancov za obdobie rokov 2003- 2010

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zamestnan.	4	113	112	110	190	197	135	115
Medziročný rozdiel v %		2725%	-0,89%	-1,79%	72,72%	3,68%	-31,48%	-14,8%

Zdroj: Podnikové materiály spoločnosti, vlastné spracovanie

V prílohe je uvedená súčasná organizačná a riadiaca štruktúra podniku. (Príloha 2)

Z uvedeného počtu zamestnancov pracuje v roku 2010 vo vedúcej pozícii 7 osôb. Zvyšný počet tvoria robotníci vo výrobnjej sfére podniku a ostatný personál.

4.3 Charakteristika komunikácie v rámci podniku - hodnotiace rozhovory

Hodnotenie pracovníkov je neoddeliteľnou súčasťou každodenného riadenia práce a jednou z úloh personálneho manažmentu. Manažér ho využíva pri riešení zvýšenia výkonov, motivovania k vyšším výkonom, odmeňovaní, riadení kariéry a profesijného rastu, či priamo pri rozhodovaní o ukončení pracovného pomeru alebo premiestňovaní pracovných síl.

Hodnotiť sa môže v určitých časových intervaloch, väčšinou raz, dva razy za rok, podniky však hodnotia podľa momentálnej potreby.

V hodnotení sú participované vždy dve strany – a to hodnotiteľ- vedúci, resp. manažér, ktorý má najbližší prístup k výsledkom práce svojich podriadených má osobný kontakt, a hodnotený pracovník, ktorého sa hodnotenie týka.

Najčastejšie sa hodnotia dosiahnuté **výsledky práce** (množstvo či kvalita) čo nie je najobjektívnejšie kritérium. Nemenej dôležité je sledovať **pracovné správanie**, t. j. úsilie, ochota spolupracovať, rešpektovanie pravidiel, hospodárnosť konania, v mnohých prípadoch samotné výsledky práce závisia od **sociálneho správania** – k nadriadeným, lojalita k podniku a pod. Komplexný obraz hodnotenia by mali uzatvárať **znalosti, vlastnosti** ako sú odborné znalosti, iniciatíva, spoľahlivosť, samostatnosť atď.

Manažér má k dispozícii rôzne metódy hodnotenia, ako napríklad pozorovanie, porovnanie výsledkov, štatistické vyhodnotenia a pod. Je dôležité, aby si každý podnik stanovil svoje hlavné a vedľajšie kritériá hodnotenia.

Na záver každého hodnotenia je však nevyhnutné oboznámiť s jeho výsledkami hodnoteného zamestnanca a ubezpečiť sa, že výsledky a hodnotenie i správne pochopil, prípadne vypočuť si názor – feedback. Prirodzene teda nasleduje hodnotiaci rozhovor.

V tomto bode manažérskej práce dochádza k potrebe čo najefektívnejšieho využitia komunikačných schopností – hodnotiaci rozhovor je veľakrát „kameňom úrazu“ a narušením dobrých pracovných vzťahov. Práve v rozhovoroch sa často ventilujú rozdielne pohľady na ciele i výsledky, predsudky, očakávania, názory, ktoré sú často spojené s emóciami.

Samotné hodnotenie ktoréhokoľvek zamestnanca na ktoromkoľvek stupni organizačnej štruktúry bolo, je a bude zdrojom konfliktov a jedine efektívna komunikácia

a vycibrená schopnosť manažéra - hodnotiteľa zvládnuť záťažovú situáciu primeraným spôsobom prináša očakávané uspokojenie oboch zúčastnených a pokrok v rozvoji kultúry a medziľudských vzťahov v podniku. Každý manažér si musí uvedomiť, že v čase, keď sú všetky prostriedky pre podnikanie limitované a konkurencieschopnosť obmedzená sú práve ľudské zdroje ten najcennejší kapitál, ktorý firma vlastní.

Vedenie firmy LUDWIG si tento nesporný fakt plne uvedomuje, a vplyv cudzej kultúry je v tomto prípade evidentný. Nemecký majiteľ permanentne vyžaduje plnenie personálnych úloh a v závislosti od situácie často každodenné hodnotenie výsledkov práce, krátke správy o dosahovaní plánovaného pracovného výkonu, či tabuľky s výsledkami. Pre vedúcich pracovníkov je to veľmi časovo náročné, a často vypracúvajú rôzne hodnotiace dotazníky, tabuľky či štatistiky, ktoré oznamujú majiteľovi použitím internetu i mimo pracovnej doby. Stručne vyjadrené musia byť k dispozícii 16 hodín denne.

Hodnotiace pohovory sú teda súčasťou každodennej vnútro podnikovej komunikácie. Nie vždy je možnosť komplexného prístupu a preto sa vedenie snaží dodržať aspoň niektoré z nasledujúcich krokov:

Hodnotí sa správanie pracovníka a jeho schopnosti

1. Hodnotia sa ciele a opatrenia minulého obdobia
2. Identifikujú sa silné stránky pracovníkovho výkonu a nutné kroky na odstránenie slabých.
3. Súhrnne sa hodnotí pracovníkov výkon za uplynulé obdobie
4. Stanovujú sa ciele na ďalšie obdobie
5. Obe strany sa vyjadria k hodnotiacemu pohovoru

Prvý bod je zdrojom najčastejších konfliktov. Vyplýva to často z nesprávneho pochopenia svojich kompetencií zamestnancom. Pracovník si často rozdielne uvedomuje definíciu jednotlivých kompetencií a nastáva problém. Preto je nevyhnutné presne a konkrétne napísať a vysvetliť obsah jednotlivých kompetencií – čo je to tímová práca, zameranie na zákazníka, pracovná disciplína, dodržiavanie termínov, kvalita práce, flexibilita. Príkladom môže byť samotný fakt, že každý pracovník po stotožnení sa s cieľmi firmy vníma svoju osobu ako vynikajúceho tímového hráča, avšak manažér objektívne

registruje jeho často individualistické správanie. Jeden zúčastnený je teda presvedčený o svojich vynikajúcich schopnostiach, zatiaľ čo druhý považuje túto schopnosť za štandardnú. Preto manažér rieši takéto situácie komunikačne a pohotovo – hovorí konkrétne, uvádza príklady a popisuje situácie, podkladá svoje argumenty na konkrétnymi prejavmi.

Ďalší bod porovnáva stanovené ciele s reálnym stavom. Keďže ide o vecné, preukázateľné fakty tu sa konflikty príliš nevyskytujú. Manažér pripája svoj komentár a reakciu pracovníka.

Identifikácia silných stránok pracovníka je pravdepodobne najnáročnejšia časť procesu hodnotenia pre obe strany. Samotný zamestnanec často nie je schopný popísať svoje silné stránky, a preto je na manažérovi, aby ich pracovníkovi ukázal, či pripomenul. V tomto prípade je rozhovor veľmi konkrétny, uvádza sa jasne zámer, čo treba vylepšiť u pracovníka, na čo sa má zamerať, pri nedostatkoch konkrétne kde a za akých podmienok ich napraviť. V tejto fáze rozhovoru sa hodnotiteľ musí veľa pýtať a vedieť sa pýtať. Vhodné je túto časť rozhovoru doplniť celkovým súhrnným hodnotením pracovníkovho výkonu.

Zo záverov odsúhlasených v predchádzajúcich častiach pohovoru nasleduje stanovenie cieľov na ďalšie obdobie, ktoré by mali zahŕňať osobné ciele pracovníka ako aj ciele vyplývajúce z vízie firmy. Musia byť konkrétne, realizovateľné a jasne vymedzené. V praxi sú to dva až tri ciele udané spolu s termínom splnenia a spôsobom ich overenia. Pri predchádzaní konfliktu nesprávneho pochopenia, v prípade že hodnotiteľ a hodnotiaci majú iné predstavy o ďalšom rozvoji, je nevyhnutné, aby sa obe strany na rozhovor dôkladne pripravili. Hodnotiteľ by mal veľmi dobre poznať pracovníka a mať k dispozícii silné argumenty, a hodnotený by sa mal zamyslieť nad svojou situáciou, zvážiť svoj osobnostný či kariérny posun, uvedomiť si oblasti, v ktorých sú príležitosti na zmenu. Manažér teda už pred hodnotením musí mať k dispozícii portfólio variantov možností a riešení a pracovník musí byť schopný jasne definovať, čo očakáva od seba, čo potrebuje od firmy a prečo.

Ak je hodnotiaci pohovor vykonávaný príležitostne, mal by byť písomne zaznamenaný a podpísaný oboma zúčastnenými stranami, teda hodnotiteľom i hodnoteným.

Samozrejme pri týždenných pohovoroch je takýto záznam z časového i materiálneho hľadiska nerealizovateľný. Minimálne však raz ročne by si podnik mal vyhotoviť písomné záznamy hodnotiacich rozhovorov so zamestnancami a porovnávať ich so záznamom z minulých období.

Ako teda reagovať v prípade , že počas alebo na záver hodnotenia pracovníka nastane konfliktná situácia? Mnoho literárnych zdrojov uvádza rôzne štýly riešenia konfliktov, avšak v praxi najúspešnejšie overená vo firme LUDWIG je metodika PhDr. Jiřího Plamínka, ktorý odporúča zvážiť, či daná osoba, s ktorou problém vznikol, je konfliktná v oblasti vlastností, schopností alebo postojov a podľa toho konflikt riešiť.

Vlastnosti sú veci vrodené a málo ovplyvniteľné (temperament, osobné tempo, atď.), schopnosti sú súborom našich teoretických znalostí a skúseností z praxe a postoje sú naše názory a hodnoty. Minimálne teda vieme ovplyvniť to vrodené, oblasť našich vlastností. Ak nastane problém v oblasti schopností, dá sa pomerne jednoducho riešiť – školením, príkladom, ukážkou vhodnej reakcie alebo spôsobu práce, mentoringom, pomocou literatúry. Najviac času si vyžaduje problém v oblasti postojov, dá sa riešiť napríklad osobným vzorom, identifikáciou s pozitívnymi príkladmi.

Riešenie konfliktnéj situácie teda vychádza z konkrétnej situácie a konkrétneho človeka a vďaka tomu je vždy jedinečné! Kompetentný manažér teda vie zvážiť, či konflikt nastal v oblasti vlastností, schopností či postojov a prispôsobí tomu riešenie. Napriek tomu, že väčšina manažérov je plne teoreticky fundovaná v danej oblasti, práve správne vyhodnotenie konfliktnéj situácie vyžaduje i takzvanú emočnú zrelosť či vysokú emočnú inteligenciu, ktorá je žiaľ v podstate vrodenu vlastnosťou lídra, a teda najlepší manažéri tieto situácie riešia prirodzene v majoritných prípadoch správne.

4.4 Prostriedky a formy vnútropodnikovej komunikácie vo firme

LUDWIG

Tímové porady

Najpoužívanejším nástrojom vedenia tímu, organizovania práce celého kolektívu i jednotlivcov sú tímové porady. Operatívne porady sa v uvedenom podniku konajú každý

prvý deň v týždni, v zimných mesiacoch častejšie v závislosti od množstva úloh a výkonov v práci. Ich cieľom je delegovať úlohy a rozdeliť kompetencie pre dosiahnutie noriem , ktoré sú zahrnuté v strategickom i krátkodobom pláne firmy.

Pred konaním porady musia byť všetci oboznámení s programom porady, jej cieľmi a dosiahnutými výsledkami z predchádzajúceho stretnutia. Poradu vedie manažér firmy, alebo poverený vedúci pracovník, ktorý využíva zásady efektívnej komunikácie, to znamená , že sa vyjadruje stručne a zrozumiteľne, jasne si definuje začiatok i koniec porady. Manažér danej firmy už v úvode navedie pozitívnu atmosféru. Ďalej presadzuje spravodlivý prístup a rešpektovanie všetkých účastníkov. Porada je vedená tak, aby sa odstránili komunikačné bariéry medzi zúčastnenými a k posilneniu pozitívnych pracovných vzťahov.

Počas porady manažér kombinuje formálny i neformálny štýl a v závislosti od časového faktora kombinuje jednosmernú i obojsmernú komunikáciu. Snaží sa vybrať čo najvhodnejšiu formu i prostriedok na odoslanie informácie a trvá na spätnej väzbe.

Nedostatky - často je nedostatok času , preto je manažér nútený uprednostniť jednosmernú komunikáciu a formálny štýl, spätná väzba spočíva v kontrole dosiahnutých pracovných výkonov, nie vo vypočutí názorov zúčastnených strán.

Konzultácie, rozhovory

V uvedenej firme nie je vyhradený čas na konzultáciu, kvôli častému konaniu porád, avšak manažér je otvorený riešiť akýkoľvek problém, či úlohu pohotovo , počas celej pracovnej doby, a často i nad jej rámec.

Interné školiace programy

V prípade zavádzania nových technológií sa zamestnanci pod vedením vedúceho pracovníka zúčastňujú špeciálnych výcvikových programov v samotnej firme, ktorá danú technológiu poskytla. Keďže sa jedná o podnik so zahraničnou účasťou, tieto programy sa uskutočňujú v Nemecku.

V rámci prekonania jazykových bariér firma povinne zaväzuje svojich zamestnancov študovať cudzí jazyk a poskytuje možnosť bezplatného vzdelávania – kurz nemeckého jazyka – a to dva krát do týždňa.

Externé školiace programy.

Samotná firma je otvorená pre ďalšie vzdelávanie svojich zamestnancov a plne podporuje zvyšovanie kvalifikácie svojho manažmentu. Vedúci pracovníci sa pravidelne zúčastňujú rôznych školení, externe študujú na univerzitách, spolupracujú s odberateľskými spoločnosťami.

Pravidelne sa podieľa na spoločných mítingových poradách, kde sa riešia nasledovné:

- kvalita
- kontrolling
- dodávanie materiálu
- Buffer centrum
- spolupráca SCM a disponenta uvedenej firmy
- SAP – komunikačný program pre zúčastnené firmy
- pohotové prispôsobenie pracovných výkonov k požiadavkám odberateľa

Tieto porady sa uskutočňujú v sídle dodávateľskej firmy alebo formou tele konferencie, alebo v sídle odberateľskej organizácie.

Tele konferencia

Celá porada prebieha formou telefonického spojenia, počas ktorého je so súhlasom oboch zúčastnených strán zapnutý reproduktor na telefónnom prijímači. Súhlas s umožneným odpočúvaním musia potvrdiť obe strany na úvode konferencie. Tele konferencie sa zúčastňujú iba kompetentné osoby, ktorých sa riešený problém priamo týka. Diskusia prebieha v uzavretej miestnosti a riešia sa krízové prípadne iné situácie, ktoré vyžadujú okamžité riešenie. Výhodou je obojsmerná výmena informácií a dostatočná spätná väzba.

Gremiálna porada

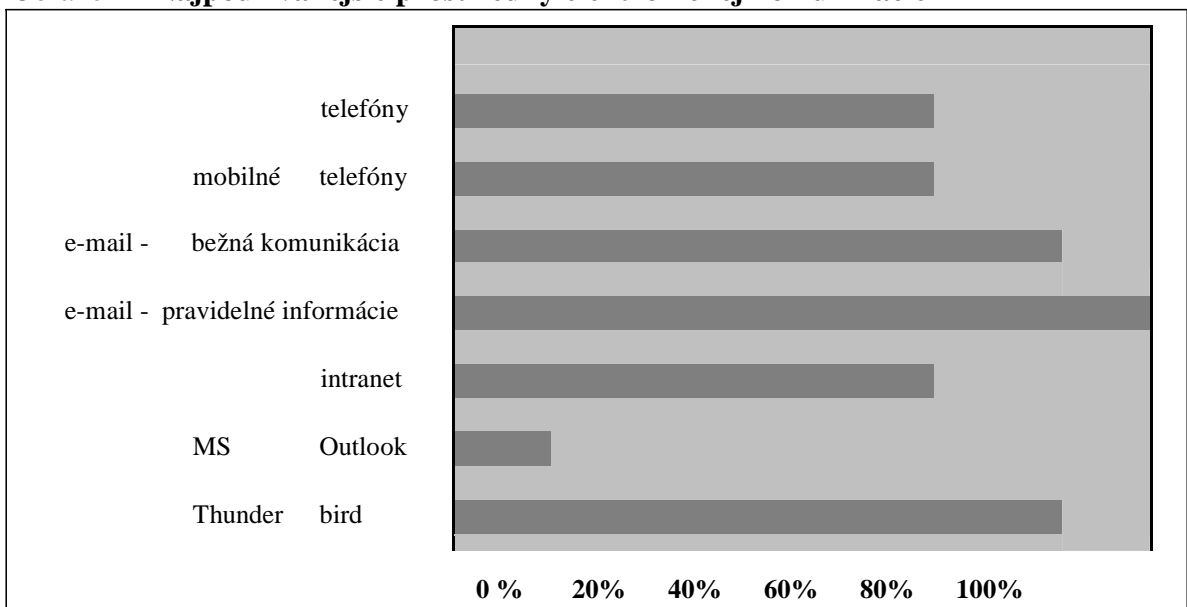
Pravidelné stretnutia firemného manažéra s majiteľom firmy sa uskutočňujú raz za 14 dní. Je to osobné stretnutie, kde počas jedného, prípadne dvoch dní, prebieha obojsmerná komunikácia, pričom sa majiteľovi odovzdávajú nasledovné informácie:

- dosiahnuté výsledky práce za uplynulých 14 dní
- plánované činnosti na nasledovné obdobie – 1 mesiac

- kontrola plnenia úloh manažéra
- problémové situácie a ich riešenie
- návrhy riešení oboch zúčastnených strán a ich vyhodnotenie
- hodnotenie pracovníkov
- riešenie konfliktných situácií v rámci podniku, prípadne medzi dodávateľom a odberateľom
- upevňovanie mocenskej pozície manažéra
- prehlbovanie pozitívnych vzťahov s obchodnými partnermi
- nevyhnutnosť zvýšenie kvalifikácie pracovníkov
- zefektívnenie využitia výrobných zdrojov a pracovného času
- organizovanie podnikových akcií

Vo firme LUDWIG prebiehajú porady v hlavnej budove s kancelármi, konkrétne v konferenčnej miestnosti, ktorá je spojená s kanceláriou manažéra. Nachádza sa v nej veľký oválny stôl, stoličky, v popredí flip-čart , ktorý sa používa hlavne na znázornenie situácií, alebo pomenovanie problémov. Miestnosti sú vybavené nevyhnutnými prostriedkami komunikácie, teda v každej sa nachádza počítač s internetom, prípadne viac počítačov, telefónne spojenia – podnik využíva pevnú linku i mobilných operátorov.

Obrázok 1 Najpoužívanejšie prostriedky elektronickej komunikácie



Zdroj: Vlastný výskum a výpočty

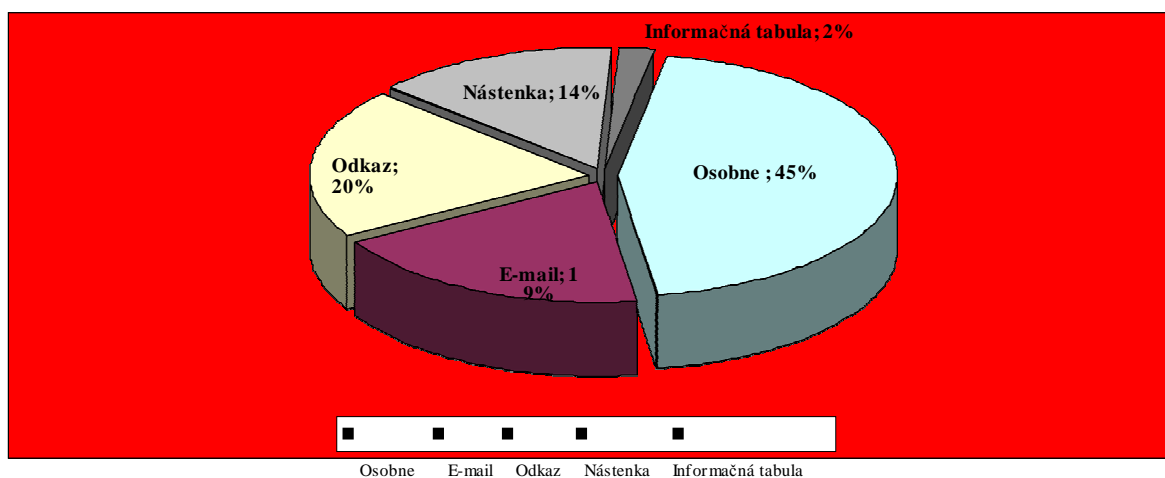
Mieru využitia komunikačných technológií znázorňuje Obrázok 1. Najčastejšou formou komunikácie s absolútne majoritným podielom je komunikácia elektronickou formou.

Ďalej sa v každej miestnosti nachádzajú magnetické tabule, na ktorých sú výsledky plánov, či už splnených – z predchádzajúceho obdobia, alebo plány na aktuálny, resp. na budúci mesiac.

V kancelárii strednej úrovne manažmentu - personalistky a koordinátorky logistiky – prebieha stretnutie vedúcich zamestnancov denne, pretože sa v nej zhromažďujú informácie od nemeckých odberateľov ODE a OSK. Každá dielňa má vyhradenú priehradku v danej kancelárii, do ktorých sa odkladajú dokumenty určené na ďalšie spracovanie. Ako príklad z praxe možno uviesť náplň práce šoféra firmy, ktorý je okrem rozvozu materiálu povinný dodať do kancelárie doklady z OSK niekoľkokrát za deň a zodpovedný zamestnanec ich odkladá do príslušného priečinku. Tieto dokumenty tvoria samozrejme len malé percento v rámci komunikácie, pretože celý rad pokynov, úloh a dokumentov prechádza cez firemný intranet.

V uvedenej kancelárii sa ďalej nachádza aj rozmerná nástenka, ktorá je rozdelená na tri úseky určené pre tri dielne. Každá dielňa má vlastný plán a na nástenke je zobrazené denné plnenie plánu. Prostredníctvom tejto nástenky má manažér dokonalý prehľad o priebehu každodenného plnenia mesačných plánov a vie promptne reagovať na vzniknuté problémy.

Graf 1 Podiel využitia informačných kanálov v podniku.



Zdroj: Podnikové materiály spoločnosti, vlastné spracovanie

Na záver mesiaca vedúci vyhodnotí dosiahnuté výsledky a vyznačuje nedostatky, v prípade úspechu samozrejme hodnotí pozitívne. Napriek časovej tiesni manažér podniku trvá na komunikácii v písomnej forme, pre prípad zlyhania elektronických foriem a taktiež výrazne preferuje osobnú formu komunikácie s priamymi podriadenými zamestnancami.

Ďalšie prostriedky vnútropodnikovej komunikácie a to konkrétne informačné tabule, určené pre všetkých zamestnancov, sú umiestnené vo vstupnej hale podniku. Vo firme je zavedený dochádzkový systém TINOC, čo v praxi znamená, že každý zamestnanec vlastní čipovú kartu, s ktorou sa musí priblížiť k čítaciemu zariadeniu, ktoré zaznamenáva jeho príchod i odchod zo zamestnania. Uvedená informačná tabuľa sa nachádza práve vedľa uvedeného čítacieho zariadenia, čím sa eliminuje možnosť zamestnanca nebyť informovaný o nových udalostiach či zmenách v podniku. Podiel využitia informačných kanálov v podniku znázorňuje graf 1.

4.4.1 Prostriedky vnútropodnikovej komunikácie

Firma LUDWIG je naozaj príkladným používateľom všetkých možných prostriedkov komunikácie. Je to moderná firma so 100% technologickým vybavením a komplexným prehľadom o činnosti jednotlivých úsekov- dielní i zamestnancov vedenia. I tu sa jednoznačne prejavuje vplyv nemeckej dôslednosti, zásadovosti a trochu „prehnanej“ pedantnosti. Miera využitia jednotlivých prostriedkov je znázornená v Tab.2.

Z tabuľky vyplýva, že značný podiel z komunikácie tvoria porady. Porady sa konajú jednotlivo pre dielne, alebo pre celú firmu. Na každú poradu sa manažér dôsledne pripravuje, písomne jasne a zrozumiteľne vyjadrí svoje požiadavky a reálne vymedzí ciele. Neustále sa snaží dodržiavať zásady efektívnej vnútropodnikovej komunikácie, hodnotí kriticky nielen iných ale i seba, preberá zodpovednosť za nedostatky. V komunikácii uprednostňuje otvorenosť, úprimný prístup a samozrejme je osobným príkladom pre zamestnancov..

V rámci prípravy na plánovanú poradu prebehne pohovor manažéra s vedúcimi úsekov a majstrami jednotlivých dielní, a to v prítomnosti personalistky, referentky a koordinátorky logistiky.

Počas porady so zamestnancami – robotníkmi sa potom riešia komplexné, celoplošné nariadenia, ale aj individuálne problémy týkajúce sa jednotlivých úsekov. Počas samotného priebehu porady majú všetci zúčastnení k dispozícii poznámkové bloky,

do ktorých si jednotlivu zaznačia delegované úlohy. Úvod každej porady zahŕňa vyhodnotenie plnenia úloh z predchádzajúcej porady manažérom, ktorý poskytne priestor na reakciu ostatným zúčastneným, očakáva a motivuje ostatných k vyjadreniu názorov, návrhov, ktoré manažér koriguje, prijíma alebo vylučuje. Záverom sa výsledky vyhodnotia a pripájajú sa

Tab. 2
Miera využitia prostriedkov komunikácie v podniku

Pracovná pozícia/ Spôsob predávania informácií	Vedúci výroby	Robotník	Ekonomický úsek	Predák výroby
Porady	22%	57%	37%	44%
Mentoring	11%	3%	12%	11%
Hodnotiaci rozhovor	22%	3 %	10%	11%
Kontroloing/ Spätná väzba	22%	3%	13%	11%
Delegovanie	11%	34%	13%	22%
Odborné vzdelávanie/ jazykové kurzy	11%	0,%	13%	2%
Počet respondentov	6	22	3	4

Zdroj: Podnikové materiály spoločnosti, vlastné spracovanie

komentáre vedenia i zamestnancov. Manažér firmy prikladá veľký dôraz na spätnú väzbu, s priamymi podriadenými zamestnancami prebieha obojsmerná komunikácia .

Porady pre celý podnik sa konajú raz mesačne ,vzhľadom na vysoký počet zamestnancov, a to iba v prípade vyskytnutia sa nepredvídateľných okolností. Počas týchto porád manažér prirodzene volí formálnu úroveň komunikácie a uprednostní jednosmernú komunikáciu. Prípadné chyby, či nedostatky týchto foriem komunikácie však rieši formou konzultácie s vedúcimi pracovníkmi úsekov.

4.5 Efektívna vnútropodniková komunikácia

Manažér podniku denne začína svoju činnosť prehľadom informácií o priebehu práce v podniku z intranetu, prípadne z internetu. Ďalej osobne navštívi každú dielňu, prípadne potreby návštevu opakuje. Počas týchto návštev prebieha priama konfrontácia manažéra s problémami, ktoré sa vedúci potom snaží vždy kladne a zodpovedne riešiť.

Po skončení osobných návštev úsekov si manažér predvoláva na konzultácie vedúcich jednotlivých úsekov, ktorí ho stručne informujú o plánovaných činnostiach na aktuálny deň. Okrem toho ich manažér zaväzuje hneď v ranných hodinách poskytnúť informácie vedeniu prostredníctvom intranetu. V praxi to znamená, že vedúci alebo majster oboznámi manažéra elektronickou formou o dennom pláne jeho úseku, a tieto informácie konkretizuje v závislosti od činnosti jeho úseku – uvádza teda typ balenia žiaroviek, počet kusov, počet ľudí vykonávajúcich prácu na linke alebo stroji na to určenom.

Objektívnosť údajov z Obrázka 1 potvrdzuje aj systém komunikácie zavedený v danom podniku, ktorý spočíva v tom, že každá elektronická forma - mail, ktorý zamestnanec odosiela, je zároveň v kópii odoslaná manažérovi, čím je zabezpečená kontrola i prehľad o činnosti jednotlivých úsekov podniku. Týmto spôsobom si manažér overuje spätnú väzbu - správne pochopenie zadaných úloh zamestnancom. V prípade výskytu nedorozumenia vie promptne reagovať.

Originálnym spôsobom kontroly zamestnancov vedenia je i systém, umožňujúci kedykoľvek sa pripojiť na ktorýkoľvek počítač intranetu a skontrolovať prácu vedúcich zamestnancov. Uvedený systém pomáha manažérovi nielen pri kontrole, ale aj pri odhalení nedostatkov, ktoré sú spôsobené napríklad bariérami komunikácie alebo prípadnými chybami v komunikačnom procese. Zamestnanci sú s daným systémom oboznámení, napriek tomu je dôležité tento systém nezneužívať a manažér je povinný využiť ho pozitívne, pre objektívnejšie hodnotenie pracovníka, na prehĺbenie spolupráce a medziľudských vzťahov.

V objekte firmy LUDWIG je namontovaný kamerový systém, ktorého centrálna obrazovka sa nachádza v kancelárii manažéra. Týmto spôsobom je zabezpečená kontrola jednotlivých dielní a vedenie má prehľad o plnení si povinností jednotlivých zamestnancov.

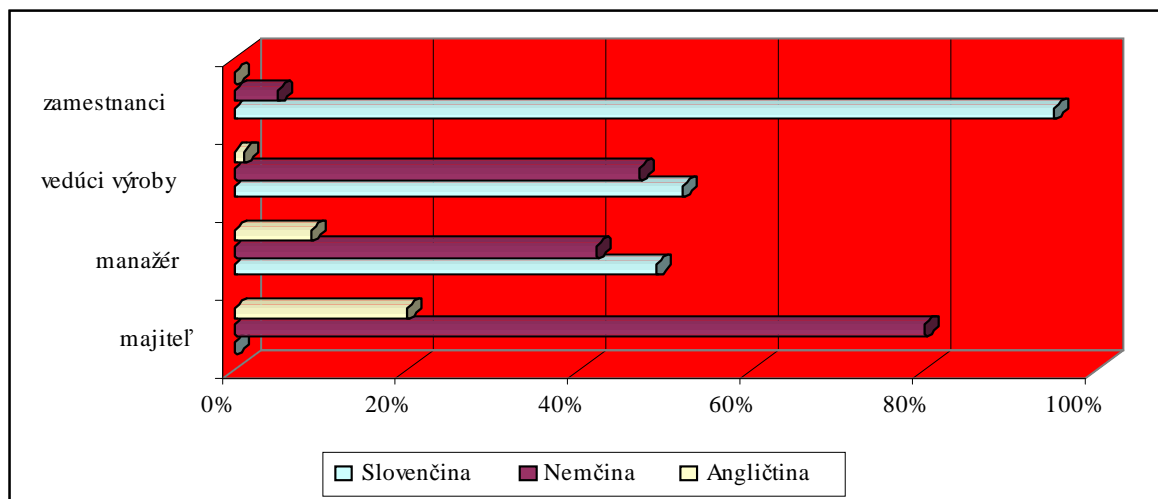
Majoritné percento využitia elektronickej formy a prostriedkov komunikácie je evidentné i v rámci komunikácie manažéra s nemeckým majiteľom. Majiteľ vyžaduje mailovú formu odovzdávania informácií o celkovom stave podniku a dva krát do týždňa i komplexnú správu o činnosti. Prostredníctvom personalistky a účtovníčky sa mu priebežne pripravuje prehľad o financiách a ľudských zdrojoch v podniku. Nemožno tvrdiť, že forma komunikácie je čisto elektronická, prebieha aj osobnou formou, nakoľko majiteľ raz za dva

týždne osobne navštívi firmu a zostáva v nej v priemere 1-2 dni. Počas pobytu vo firme ho manažér informuje o plnení úloh a o konkrétnych udalostiach, riešení rôznych problémov, návrhoch zo strany zamestnancov pre zlepšenie a zefektívnenie spolupráce. Majiteľ plne podporuje manažéra podniku, zadáva konkrétne tipy na riešenie úloh a samozrejme nové úlohy.

Majiteľ firmy sa osobne kontaktuje so zástupcami odberateľov OSK, udržuje a utužuje pozitívne obchodné vzťahy, napomáha k zvýšeniu objednávok zo strany odberateľa.

Osobne komunikuje i so všetkými vedúcimi a robotníkmi, v tomto prípade je ale zreteľná jazyková bariéra- čiže ide len o bežnú komunikáciu. Vysoký podiel používania cudzieho jazyka, konkrétne nemeckého, je uvedený i v grafe 2.

Graf 2 Podiel využitia cudzích jazykov v komunikácii



Zdroj: Podnikové materiály spoločnosti, vlastné spracovanie

Komunikáciu v manažmente podniku nemožno oddeliť od marketingovej, je jej prirodzenou súčasťou. V danom podniku je však zúžená iba na udržiavanie public relations, konkrétne 70 percent komunikácie so subjektmi trhu tvorí komunikácia s odberateľmi a dodávateľmi firmy, a i tá prebieha v najväčšej miere prostredníctvom elektronických technológií. Keďže ide o subdodávateľa veľkej zahraničnej organizácie, marketingový komunikačný mix sa zužuje na udržiavanie dobrých hore uvedených vzťahov, a minimálnou reklamou, pod ktorú patrí firemná tabuľa, umiestnená na príjazdovej cestnej komunikácii, a označenie hlavnej budovy a prepravných vozidiel logom firmy.

4.6 Interkultúrne rozdiely v komunikácii

Zamestnanci firmy LUDWIG , konkrétne vedenie menovanej spoločnosti sa v rámci komunikácie stretávajú s určitými odlišnosťami. Našťastie ide o kultúru podobnú domácej, aj keď určitý odmeraný prístup zo strany nemeckých partnerov, či majiteľa je citel'ný. Počas pozorovania komunikácie a riešenia konfliktov je evidentný rozdielny postoj, názory a hodnoty zúčastnených strán s rozdielnym kultúrnym zázemím.

Cieľom práce nie je hodnotiť klady a zápory menovaných rozdielov , no v konkretizovaní určitých situácií na pracovisku sa hodnotenie týchto rozdielov stáva nevyhnutným. Ako absolútne pozitívum zahraničnej účasti v podniku možno vnímať nemeckú profesionalitu a dôslednosť, ktorá si vyžaduje sústavné plnenie úloh a posúvanie firmy a jej cieľov vpred. Neprijateľná je akákoľvek stagnácia, či nerozhodnosť zo strany vedenia, čo je bežnou záležitosťou u domácich firiem.

Veľký dôraz sa kladie na maximalizáciu výsledkov práce za každých okolností. Operácie s financiami sa dôkladne kontrolujú, každá musí byť objektívne zdôvodnená a očakáva sa čo najefektívnejšie využitie finančných zdrojov.

Majiteľ si plne uvedomuje najdôležitejšiu zložku podniku, ktorou sú ľudské zdroje. Intenzívne sa venuje personálnej práci a ľuďom , ktorí si získali jeho sympatie, absolútne a neobmedzene im dôveruje. Medzi nich však možno zahrnúť iba vedenie firmy, prípadne vedúcich úsekov.

Aj vďaka úspešnému vedeniu podniku sa podarilo prekonať istú nedôveru a predsudky, ktoré kultúry medzi sebou prechovávajú. Nemožno však neuviesť, že niektoré negatívne skúsenosti zamestnancov so zahraničnými spolupracovníkmi sa naopak potvrdili.

Jedná sa hlavne o pretrvávajúce jazykové bariéry, pre majiteľa je neakceptovateľná nespôsobilosť plynulého vyjadrovania sa, a preto často dochádza k negatívnemu hodnoteniu inak mimoriadne výkonných pracovníkov. Jazykové zručnosti teda považuje za prioritu, čo je v chápaní mnohých jednoducho riešiteľný problém , avšak prax preukazuje iné.

Ďalšou bariérou je problém otvorenej komunikácie, majiteľ jednoznačne uprednostňuje jednosmernú a príkazovú formu komunikácie voči zamestnancom, jedinou výnimkou je manažér firmy.

Negatívne vnímaný môže byť fakt, že majiteľ preberá absolútnu zodpovednosť za jednania s nemeckými odberateľmi a značne obmedzuje komunikáciu manažéra s uvedenými obchodnými partnermi.

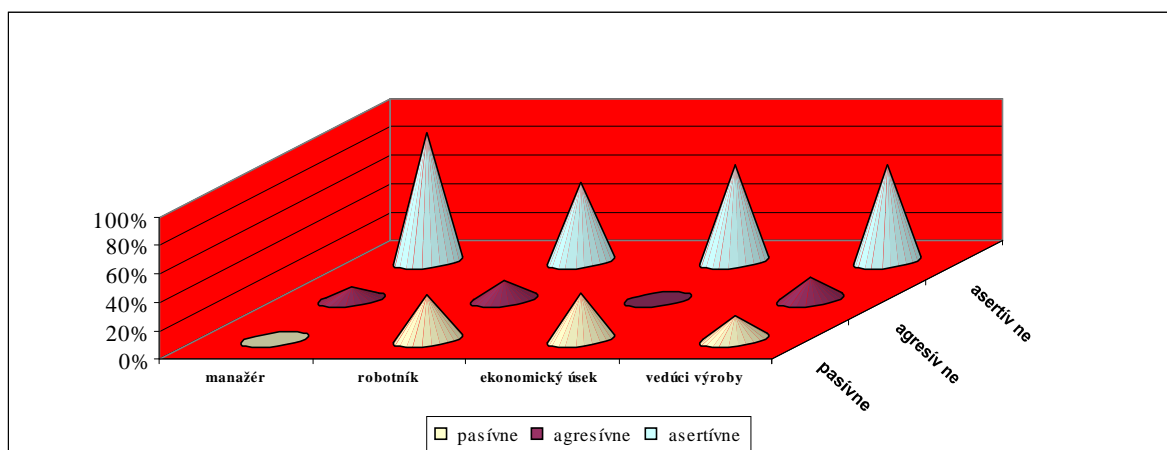
Majiteľ sa maximálne vyhýba záťažovým situáciám, riešenie konfliktov plne deleguje na manažéra firmy, evidentne neprejavuje počas konfliktov žiadne emócie, i napriek tomu, že nie je introvert. Je zrejmé, že ide o zaužívaný štýl komunikácie obchodných partnerov v danej kultúre, ktorého sa majiteľ firmy dôsledne pridŕža. Tým, že neprejavuje verbálne či neverbálne svoje názory spôsobuje často situácie, pri ktorých sa vedenie firmy nachádza v neistote.

4.7 Štýly riešenia konfliktov vo firme LUDWIG

Len ten, kto nerobí nič, sa nedopúšťa chýb. Súčasne je možné povedať - kde nie sú chyby, niet konfliktov.

Samozrejme že konflikty sa vyskytujú vo väčšej, menšej miere na každom pracovisku. Každý manažér sa vo svojej činnosti stretáva s rôznymi nedorozumeniami. Záleží však na ňom, či je ochotný konflikty riešiť a vyriešiť v prospech podniku a dosiahnutia spoločných cieľov. Graf 3 zobrazuje využitie štýlov riešenia konfliktov vo danom podniku. Manažér je jednoznačným zástancom štýlu „Výhra-Výhra“, aj keď v praxi je často nútený pristupovať ku kompromisom, prípadne riešiť vzniknutú situáciu štýlom „Výhra-Prehra“.

Graf3 Podiel využitia štýlov riešenia konfliktov v podniku



Zdroj: Podnikové materiály spoločnosti, vlastné spracovanie

Manažér firmy LUDWIG je typom asertívneho človeka, má prirodzenú autoritu a dokáže komunikovať efektívne a konštruktívne. Drvivú väčšinu vzniknutých záťažových situácií rieši úspešne práve vďaka svojim postojom a ochote spolupracovať za každú cenu.

Vždy hľadá správne východisko pre obe strany- príkladom z praxe môžu byť jednanie o cenových ponukách, alebo úprave starých cien pre rôzne balenia materiálov. Ak sa v čase hospodárskej krízy objaví nevyhnutnosť prehodnotenia cien, firmy osloví vlastných dodávateľov – napríklad zmena cien baliaceho materiálu, blister kariet, prepravných služieb a pod. Firma i manažér vždy vyvíjajú maximálne úsilie v ústretovosti voči odberateľom.

5 ZÁVER

Ak si uvedomíme obrovské kvantum teoretických poznatkov a podkladov, ktoré má manažér podniku v súčasnosti k dispozícii pre zvyšovanie svojich komunikačných zručností, prostredníctvom ktorých dosahuje podnikové ciele, musíme uznať, že správne vykonávať všetky funkcie na tejto náročnej pozícii je umenie. Toto množstvo informácií musí manažér spracovať, analyzovať, odovzdávať a využívať v praktickej rovine. Bez osobného kontaktu a priamej komunikácie so zamestnancami je však nepredstaviteľné úspešné vedenie ktoréhokoľvek podniku či organizácie. V záplave rôznych parciálnych cieľov je preto dôležité, aby si manažér ujasnil a vybral hlavne nasledujúce:

- permanentné prijímanie informácií (a zároveň ich vyhodnocovanie , selektovanie či prípadné zamietnutie) ich odosielanie , kontrola, konfrontácia.
- Využívanie obidvoch foriem komunikácie – formálnej i neformálnej
- Komunikovanie na rôznych úrovniach organizačnej štruktúry – interné so zamestnancami, skupinové či jednotlivé, externé so zákazníkmi, dodávateľmi, bankami atď.
- Hodnotenie komunikácie i komunikačnej úrovne ako súčasť firemnej kultúry
- Budovanie siete reálnych informácií
- Výchova svojich ľudí, svojho tímu, a to najmä osobným príkladom

Osvojenie si komunikačných zručností sa stáva dôležitejším faktorom vedenia podniku ako samotné riadenie , delegovanie a kontrola.

Správne pochopenie komunikácie vo vnútri podniku zabezpečuje zvládnutie všetkých úloh. Do popredia sa dostáva humanistický prístup založený na formovaní medziľudských vzťahov. Komunikačný systém podniku má byť otvorený , má umožniť voľný pohyb informácií, nápadov a údajov v rámci organizácie, má vytvoriť vnútornú synergiu , rozvinúť kooperáciu jednotlivých zložiek . V praxi to znamená tvrdo a neprestajne reorganizovať zastarané organizačné štruktúry podniku, odstrániť direktívne štýly vedenia a v neposlednom rade zmeniť zaužívané postoje a myslenie zamestnancov ich pozitívnou motiváciou. Budúcnosť vo vedúcich pozíciách patrí asertívnym jedincom, ktorí presadzujú svoju osobnosť a súčasne rešpektujú potreby iných. Manažér teda musí byť stabilná osobnosť ochotná spolupracovať a riešiť situácie vo všetkých aspektoch existencie s

jasným cieľom rozvoja firmy, s cieľom , s ktorým stotožní osobnostne aj svojich spolupracovníkov. Takýto štýl vedenia k lojalite a priamej účasti v diani vo firmách sa v praxi už uplatnil v mnohých krajinách.

Na čom teda stojí a padá úspešnosť manažéra? Stručne je možné vybrať z niektorých nasledujúcich zručností, ktoré by mal mať k dispozícii:

- Kreativita – hlavne v hodnotiacich pohovoroch – správne formulovať otázky
- Citlivosť – každá situácia je jedinečná tak ako i zúčastnené osoby a teda vyžaduje jedinečné riešenie
- Vízia – vedenie musí mať jasnú predstavu o fungovaní organizácie v turbulentnom prostredí
- Adaptabilita – znamená pracovať s neustálymi zmenami podmienok činnosti a mať schopnosť prispôbiť organizáciu i zamestnancov na nové ciele firmy
- Zameranie – mať výhodu uskutočniť zmeny a promptne na ne reagovať
- Vytrvalosť – cieľavedome ísť vpred, každý deň si uvedomovať to, čo chceme dosiahnuť , pretože iba tak je možno zabezpečiť dlhodobú existenciu organizácie
- Globalizácia – podnikateľská činnosť stále viac naberá medzinárodný charakter, prináša nové možnosti využitia internetu, web stránok, spojené s medzinárodným obchodom a službami

Práve posledný bod v sebe zahŕňa otvorený prístup k interakcii v novom prostredí. Od ľudí sa vyžaduje adaptácia na nové technológie, novodobé komunikačné médiá ako sú e-mail, fax, web stránky, ovládanie cudzích jazykov v hovorenej i písomnej forme a pod. Neustála inovácia a flexibilita k prebiehajúcim zmenám nielen v domácich podnikateľských subjektoch ale aj u zahraničných vyžaduje čo najefektívnejšiu komunikáciu, prekonanie bariér – hlavne jazykových, všeobecný prehľad o postojoch, názoroch a zvykoch členov s rozdielnym kultúrnym zázemím a sklbenie týchto poznatkov do harmonického, fungujúceho celku.

Pre konfrontáciu teoretickej oblasti s praxou bol vo vybranom podniku prevedený aj prieskum, kde zamestnanci prostredníctvom anonymných dotazníkov poskytlí dôležité informácie týkajúce sa využitia foriem a prostriedkov komunikácie. Po vyhodnotení dosiahnutých percentuálnych výsledkov mohol manažér firmy porovnať predpokladanú

úroveň komunikácie s reálnou situáciou. Vyhodnotený prieskum poskytol základ pre zostavenie tabuliek a grafov.

Samozrejme dosiahnuť úplne ideálny systém komunikácie nie je vždy možné, napriek tomu prvoradé má byť úsilie manažérov taký systém vytvoriť, existujúci zdokonaľovať a vytvárať nové, zdravé a kultúrne prostredie vo firme, kde cieľom komunikácie nie je manipulácia s ľuďmi za účelom osobného prospechu a krátkozraké vnímanie dočasných výhod, ale vybudovanie úspešnej organizácie so schopnosťou jasne definovať svoje ciele a úlohy k ich splneniu, odhaliť nedostatky a zabezpečiť ich odstránenie a v neposlednom rade prekonať všetky prekážky a bariéry v komunikačnom procese.

6 POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ADLER, Ronald .1998. *Interplay: The process of interpersonal communication*. Harcourt Brace College Publishers, 1998, s. 452. ISBN 0-15-5039776
2. BAKOŠOVÁ, Emília. 2001. *Sociálna psychológia pre právnikov*. 1. vyd. Bratislava : PRAF UK, 2001. s. 111. ISBN 80-7160-155-1
3. BĚLOHLÁVEK, František – KOŠŤAN, Peter – ŠULEŘ, Oldřich. 2006. *Management*, 1. vydanie, Computer press, 2006. s. 736. ISBN 80-251-0396-X
4. BRATSKÁ, Mária. 2008. Ako sa správame a komunikujeme v záťažových situáciách In časopis *Quark*, november 2008. s. 48. ISBN 80-7585-886-2
5. GAŠPARÍKOVÁ, Veronika. 2008. Interkultúrna komunikácia a budovanie tímov v zahraničnej firme pôsobiacej na slovenskom trhu: diplomová práca. Nitra : SPU, 2008.
6. HOLÁ, J. 2006. Interní komunikace ve firmě, , In *Computer press*, Brno 2006, 1. vyd. s. 170. ISBN 80-251-1250-0
7. HORSKÁ, Elena . – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2001. *Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí*. Nitra : SPU 2001. s. 418. ISBN 80-7137-884-4
8. *Komunikácia* 2010. Dostupné na:
><http://infovek.sk/predmety/etika/namety/komunikaci/komunikaci.php>.
9. *Personálna činnosť podniku*. 2010 Dostupné na:< <http://referaty.atlas.sk/odborne/humanitne/ekonomika/17911>
10. KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. 2003. *Marketing*, 6. vyd. Praha : Grada , 2003 856 s. ISBN 80-247-0513-3
11. NAGYOVÁ, Ludmila. 1999. *Manažérska komunikácia*, 1. vyd. Nitra: ES SPU, 1999. 142 s. ISBN 80-71370636
12. PLAMÍNEK, Jiří. 2002. *Vedení lidí, týmů a firem* (Praktický atlas managementu). Praha : Grada, 2002. 224 s. ISBN 80-249-1005-7
13. SZARKOVÁ, Miroslava. 2007. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*, 2. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 288 s. ISBN 80-89085-77-6
14. ŠRONĚK, Ivan. 2000. *Kultura v medzinárodním podnikání*. Praha : Grada, 2000. 167 s. ISBN 80-247-0012-3
15. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ludmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2003. *Manažment ľudských zdrojov*. 2. vyd. Nitra : SPU, 2003, 154s. ISBN 80-8069
16. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ludmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2008. *Manažment ľudských zdrojov*, 5.vyd. Nitra : SPU, 2008. 104-111 s. ISBN 978-80-552-0143-6

17. VOETH, Markus . 2010. Denn sie wissen nicht, was sie tun. In *Impulse. Das Unternehmer- Magazin*

7 PRÍLOHY

Zoznam príloh:

Príloha 1: Dotazník pre zamestnancov

Príloha 2: Organizačná a riadiaca štruktúra firmy LUDWIG ,s.r.o.

Príloha 1: DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV

Vážená pani, vážený pán

Dovoľujeme si Vás požiadať o vyplnenie dotazníka poskytujúceho údaje , ktoré sú určené na spracovanie pri študentskej vedecko – odbornej práci. Dotazník je anonymný a získané informácie sa spracovávajú štatisticky. Podľa možnosti vyplňujte dotazník úprimne a pristupujte k nemu seriózne. Za Vašu spoluprácu Vám ďakujeme.

1. Akú pozíciu vykonávate v podniku?

- manažér
- vedúci výrobného úseku
- predák výrobného tímu
- robotník

2. Ako ste spokojný so spoluprácou s vedením

- spolupráca uspokojivá
- menej uspokojivá
- neuspokojivá

3. Ako často využívate vo Vašej práci elektronické prostriedky komunikácie

- intranet
- mobilný telefón
- internet
- e-mail
- telefón
- iný on-line komunikátor

4. Ako sú Vám odovzdané informácie a úlohy týkajúce sa činnosti podniku ?

- osobne
- e- mail
- odkaz
- nástenka
- informačná tabuľa

5. Aké spôsoby zvyšovania produktivity vedenie podniku v práci využíva a ako často?

- porady
- mentoring
- hodnotiaci rozhovor
- kontrolling
- delegovanie
- odborné vzdelávacie tréningy
- spätná väzba
- jazykové kurzy

6. Ako hodnotíte svoje jazykové zručnosti

– nemecký jazyk

výborné uspokojivé neuspokojivé

- slovenský jazyk

výborné uspokojivé neuspokojivé

-anglický jazyk

výborné uspokojivé neuspokojivé

7. Ak sa rieši konflikt na pracovisku , ktorý z nasledujúcich štýlov vedenie používa?

výhra-výhra

výhra – prehra

prehra – prehra

kompromis

8. Ako na Vás pôsobí vedúci pracovník pri riešení záťažových situácií na pracovisku.

asertívne

agresívne

pasívne

9. Hodnotiace pohovory na Vás pôsobia :

motivujúco

neutrálne

demotivujúco

Príloha 2: ORGANIZAČNÁ A RIADIACA ŠTRUKTÚRA FIRMY LUDWIG, s.r.o.

