

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**ZHODNOTENIE MANAŽMENTU VO VYBRANOM
PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE
(Bakalárska práca)**

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra ekonomiky a manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Kristína Sliacka čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu na tému „Zhodnotenie manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte“ som vypracovala samostatne a všetku literatúru, súvisiacu s vypracovaním bakalárskej práce, som uviedla v použitej literatúre.

V Nitre

.....
podpis autora

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani Ing. Adriane Veselej za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

Cieľom mojej bakalárskej práce je zhodnotiť komunikáciu ako súčasť manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte. V úvode je popísaný manažment podniku so zameraním na komunikáciu. Komunikácia je súčasť základnej funkcie manažmentu, vedenia ľudí. Jadro práce má dve časti. Prvá časť je venovaná teórii. V tejto časti je charakterizovaný manažment, jeho funkcie a komunikácia. Charakteristika komunikácia je zameraná na komunikačný proces, funkcie a druhy komunikácie, interpersonálnu, organizačnú a manažérsku komunikáciu a jej bariéry. V druhej praktickej časti je charakterizovaný podnik AGROSEV, spol. s r. o., jeho vznik a výrobné zameranie. Ďalej je rozpracovaná komunikácia v podniku. Praktické analyzovanie úrovne komunikácie je vykonané dotazníkovým prieskumom. Následne sú vypracované jeho výsledky. V závere práce sú výsledky prieskumu vyhodnotené a podané návrhy opatrení úrovne komunikácie. Správnou komunikáciou je ovplyvnené správanie prijímateľov informácií tak, aby konali v súlade s cieľmi a zámermi manažmentu organizácie. Na základe výsledkov prieskumu je možné konštatovať, že úroveň komunikácie v podniku je hodnotená viac pozitívne ako negatívne. Komunikácia v podniku je veľmi dôležitá, pretože jej dobrou úrovňou môže podnik znižovať neefektívnu prácu. Takáto komunikácia má v podniku vplyv na lepšie využívanie zdrojov.

Kľúčové slová

manažment

komunikácia

zamestnanci

Abstract

The aim of my final thesis is to evaluate communication as a part of the management in the chosen organisation. At the beginning of my project I described management of organization aimed at communication. Communication is one of the major parts of management in the company especially when we manage people. Core of my project has two parts. First part is dedicated to theory of management and second part to company AGROSEV- its formation and line of business. In the first part we define management, its functions and communication. Communication is focused on the communication process, functions and different types of communication, interpersonal, organisational and management communication and its barriers. Analysing of the communication in the organisation is done by a survey which I handed to all the employees. The feedback from the survey conducted was then analysed. Last part of the project is focused on results from the survey followed by suggestions on how we could better improve communication in the organisation. Good communication guides employees to act in line with strategic goals and objectives of the organisation. Based on the survey results I can say that the level of communication in the organisation is more positive than negative. Communication in the organisation is very important because a good level of communication prevents ineffective work and ensures a better use of resources.

Key words

management

communication

employees

Obsah

Obsah.....	6
Zoznam ilustrácií.....	7
Zoznam skratiek.....	8
Úvod.....	9
1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....	10
1.1. Definícia pojmu manažment a jeho funkcie.....	10
1.2. Definícia pojmu komunikácia a jej úrovne v organizácií.....	12
1.3. Komunikačný proces.....	14
1.4. Funkcie a druhy komunikácie.....	14
1.5. Interpersonálna komunikácia.....	15
1.5.1. Verbálna komunikácia.....	16
1.5.2. Neverbálna komunikácia.....	17
1.6. Organizačná komunikácia.....	18
1.7. Manažérska komunikácia.....	20
1.8. Bariéry komunikácie.....	21
2. Cieľ práce.....	22
3. Metodika práce.....	23
4. Výsledky práce.....	25
4.1. Charakteristika podniku.....	25
4.2. Vznik podniku.....	25
4.3. Výrobné zameranie podniku.....	25
4.4. Stručná charakteristika komunikácie v podniku.....	26
4.5. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu úrovne komunikácie.....	26
4.6. Zosumarizovanie výsledkov dotazníkového prieskumu.....	36
Záver a návrhy opatrení.....	38
Zoznam použitej literatúry.....	41
Prílohy.....	43

Zoznam ilustrácií

Obr. 1	[Model komunikačného procesu].....	14
Obr. 2	[Vplyv pracovného prostredia na komunikáciu].....	27
Obr. 3	[Typ správania ľudí prevládajúci na pracovisku].....	27
Obr. 4	[Uprednostňovaná forma komunikácie na pracovisku].....	28
Obr. 5	[Najčastejšie sa vyskytujúca forma osobnej komunikácie].....	29
Obr. 6	[Zodpovednosť zamestnancov pri výkone práce v podniku].....	29
Obr. 7	[Podpora vedenia pri využívaní tvorivosti a kreativity zamestnancov pri práci].....	30
Obr. 8	[Dôvera zamestnancov vybudovaná k organizácií].....	31
Obr. 9	[Akceptovanie pripomienok a návrhov na zlepšenie zo strany organizácie].....	31
Obr. 10	[Zrozumiteľnosť pracovných príkazov].....	32
Obr. 11	[Motivovanie zamestnancov prostredníctvom pochvaly].....	33
Obr. 12	[Komunikačné schopnosti pracovníkov pri vedení svojich podriadených]..	33
Obr. 13	[Vyjadrenie nesúhlasu pri rozhovore s nadriadeným pracovníkom].....	34
Obr. 14	[Kritizovanie pracovníkov v prítomnosti ostatných pracovníkov].....	35
Obr. 15	[Chyby vyskytujúce sa počas slovného prejavu vedenia].....	35

Zoznam skratiek

a i.	a iní
a pod.	a podobne
cm	centimeter
č.	číslo
EÚ	Európska Únia
ha	hektár
HD	hovädzí dobytok
IACS	Integrovaný administratívny a kontrolný systém
ks	kus
LPIS	Identifikačný systém poľnohospodárskych parciel
OP	orná pôda
resp.	respektíve
s.	strana
spol.	spoločnosť
s. r. o	spoločnosť s ručením obmedzeným
t	tona
t.j.	to je
THP	technicko-hospodársky pracovník
TTP	trvalý trávnatý porast
tzv.	takzvaný
VTJ	vysokotel'ná jalovica
ŽV	živočíšna výroba

Úvod

Ľudské zdroje sú nevyhnutné pre organizáciu a jej fungovanie. Riadenie týchto zdrojov prospieva organizácií. V konečnom dôsledku zabezpečuje úspešné dosahovanie jej cieľov a zámerov. V riadení je dôležité využívať všetko to , čo nám je ľudský kapitál schopný ponúknuť. Každý zamestnanec by mal byť podnecovaný k rozvoju svojich znalostí a skúsenosti. Je podstatné dať mu príležitosť na to, aby ich preukázal, pretože len na tomto základe môže organizácia efektívne využívať, to čím disponuje. Komunikácia je súčasťou všetkých funkcií manažmentu. V riadení ľudských zdrojov má nezastupiteľné miesto. Každý manažér by si mal uvedomovať dôležitosť komunikačných schopností. Práve tieto schopnosti, sú v práci manažéra tými, ktoré veľkou mierou vplyvajú na zamestnanca a na jeho správanie.

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie komunikácie ako funkcie manažmentu v podniku. Práca je rozdelená na dve časti, na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je venovaná prehľadu literatúry skúmanej problematiky. Druhá časť je venovaná vybranému podniku a analyzovaniu úrovne komunikácie, ktorá v ňom prebieha. Názov vybraného podniku je AGROSEV spol. s.r.o. Analýza úrovne komunikácie je založená na vyhodnotení dotazníkového prieskumu, do ktorého sa zapojila väčšina zamestnancov. Pre splnenie cieľa sú vymedzené čiastkové ciele, ktorých plnením, dosahujeme splnenie hlavného cieľa práce. Pre splnenie cieľa je tiež nevyhnutné stanovenie si metód a postupov, ktoré hovoria o spôsobe akým bude cieľ splnení.

Na tému práce mala vplyv neustála nevyhnutnosť ľudského kapitálu v podniku a veľká miera možnosti ovplyvňovať tento kapitál. Jeho ovplyvňovanie na základe takej schopnosti akou je komunikácia, s ktorou sa človek stretáva každý deň podala podnet na výber práve takejto témy bakalárskej práce .

1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1. Definícia pojmu manažment a jeho funkcie

Manažment je jedna z najdôležitejších ľudských činností. Je to proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, resp. zdrojov na požadované výstupy. Vykonávajú ho manažéri, ktorí pomocou racionálnych aktivít vplyvajú na zdroje, tieto kombinujú a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu transformáciu. (MAJTÁN, 2003)

MALEJČÍK tvrdí, že: „Manažment je subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.“ (2007)

HÚDÁK, TOROK a VICEN chápu podnikový manažment ako: „Proces sústavného a cieľavedomého usmerňovania výrobných, servisných a podnikateľských činností, kde sa prostredníctvom ľudskej práce a ďalších podnikových zdrojov dosahujú podnikové ciele.“ (2001)

Funkcie manažmentu

Plánovanie

Plánovanie je považované za jednu z najstarších ľudských aktivít založených na schopnosti ľudí predvídať budúcnosť, vytyčovať ciele a stanovovať úlohy, zdroje a prostriedky vedúce k cieľom. Plánovanie v podniku (vo firme či organizácii) je cieľavedomý proces vytyčovania cieľov a im zodpovedajúcich ciest, zdrojov a prostriedkov tak, aby umožnili podniku dopracovať sa do žiaduceho postavenia (kde podnik je a kde sa chce dostať). (MURGAŠ, 2001)

Organizovanie

Pod pojmom organizovanie v manažmente rozumieme vymedzenie, určenie a zabezpečenie činností a vzájomných vzťahov medzi ľuďmi v pracovných kolektívoch tak, aby boli efektívne zabezpečované zámery a ciele organizácie. Formou zabezpečovania týchto úloh sú organizačné štruktúry. Základné princípy organizovania vyjadruje takzvaný systém OSCAR: ciele (objectives), špecializácia (specialisation), koordinácia (coordination), právomoc (authority), zodpovednosť (responsibility). (LAŠŠÁK, STYK, 2000)

Vedenie ľudí

Vo vedení ľudí ide v podstate o vzťah, ktorým jedna osoba ovplyvňuje správanie druhých ľudí. Proces vedenia ľudí nemôže byť oddelený od aktivity skupín a od efektívneho budovania tímu. Vedenie sa vzťahuje k motivácií, medziľudskému správaniu a k procesu komunikácií. Dobré vedenie taktiež zahŕňa efektívny proces delegovania. (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005)

Vedenie je proces usmerňovania a správania ľudí v záujme dosiahnutia vopred stanovených cieľov. Riadenie v tomto zmysle je hlavným dôvodom jednotlivcov postupovať určitou cestou alebo čiastkovým smerom. V ideálnej podobe sa tento postup zhoduje s podnikovou politikou, výrobnými postupmi, technologickými postupmi, popisom prác. Ústrednou témou vedenie je pridelovanie úloh a vecí kolektívom a jednotlivcom. Dôležitým nástrojom vedenie ľudí je komunikácia vedúceho ostatnými pracovníkmi. Vedenie ľudí sa stáva tak jedným z predpokladov dosiahnutia podnikateľskej úspešnosti. (HÚDÁK, TOROK, VICEN, 2001)

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku. (KACHAŇÁKOVÁ, 2003)

Kontrola

Kontrola je cieľavedomá činnosť uskutočňovaná za účelom zistenia do akej miery sa

realizovali plánované ciele. Plánovanie a kontrola sú preto neodlučiteľné a obidve funkcie možno považovať za spojené nádoby podnikového manažmentu. Preto je nevyhnutné vedieť, ktoré činnosti sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov. Avšak jednoduché zmapovanie činností nepostačuje na to, aby sa dostali očakávané výsledky. Musíme preto uplatniť také metódy merania a kontroly, ktoré signalizujú odchýlky od podnikového plánu a ktoré možno ešte upraviť. (GOZORA, 2005)

Poslaním kontroly je včas a hospodárne zistiť odchýlky v riadenom procese, predstavujúce rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne, ich rozbor a na základe toho prijatie záverov a ich uplatnenie. (MIŽIČKOVÁ, UBREŽIOVÁ, 2007)

1.2. Definícia pojmu komunikácia a jej úrovne v organizáciách

Pojem komunikácia je možné odvodiť z latinského slova „communicare“ a znamená „vytvoriť spoločne s niekým“, dať iným myšlienku, nádej, poznanie. (VETRÁKOVÁ, 2002)

Vo všeobecnosti sociálna komunikácia znamená výmenu myšlienok, informácií medzi ľuďmi. Ide o informovanie, ovplyvňovanie a dokonca o kontrolu reakcie na prijatú informáciu. Komunikáciu v práci manažérov možno vymedziť ako proces vyjadrovania, prenosu a prijímania informácií, ktoré majú za cieľ ovplyvniť správanie prijímateľov, aby konali v súlade s cieľmi a zámermi manažmentu organizácie. Dominantným prvkom v tomto procese je manažér, ktorého úlohou je do viesť komunikáciu do zvoleného cieľa prostriedkami akceptovanými ostatnými účastníkmi komunikácie. (VETRÁKOVÁ, 2002)

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. (POVRAZNÍK, 2007)

Úrovně komunikácie v organizácií

Komunikáciu môžeme analyzovať na dvoch úrovniach: (BERRYOVÁ, 2009)

➤ Makropodniková komunikácia

V makropodnikovej komunikácií je ťažisko na výmenách medzi organizáciou a prostredím. Niektoré súčasné organizačné teórie hovoria o potrebe organizácie získať a použiť informácie z vonkajšieho prostredia, najmä ak je nestabilné. Ide o proces výmeny informácií s dodávateľmi, zákazníkmi, konkurenciu, štátnymi úradníkmi a odbornými asociáciami.

➤ Mikropodniková komunikácia

Sústredzuje sa na komunikáciu v rámci podniku. Na tejto úrovni sa komunikácia analyzuje buď interpersonálne, napríklad medzi nadriadeným a podriadeným, alebo medziskupinovo, podobne ako medzi jednotlivými oddeleniami. Mikropodniková komunikácia je nástrojom podnikovej interakcie vzťahujúcej sa na prácu. Využívame ju počas pracovného dňa v rozhovore s inými, na stretnutiach, pri predaji, telefonovaním, argumentovaním alebo písaním listov a správ.

Vnútropodniková komunikácia je podstatným nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom vyjasňovania podnikových hodnôt. Je tiež nástrojom motivácie a motivačnej stratégie firmy. Základné ciele vnútropodnikovej komunikácie sú: (VOJTOVIČ, 2008)

- Informačné a motivačné prepojenie organizácie.
- Utváranie a zmena postojov zamestnancov a tým zmena pracovného správania sa.
- Vzájomné pochopenie vedenia, výkonných zamestnancov, útvarov.
- Fungovanie systému spätnej väzby.

Stratégie vnútropodnikovej komunikácie by mali byť založené na analýze: (ARMSTRONG, 2007)

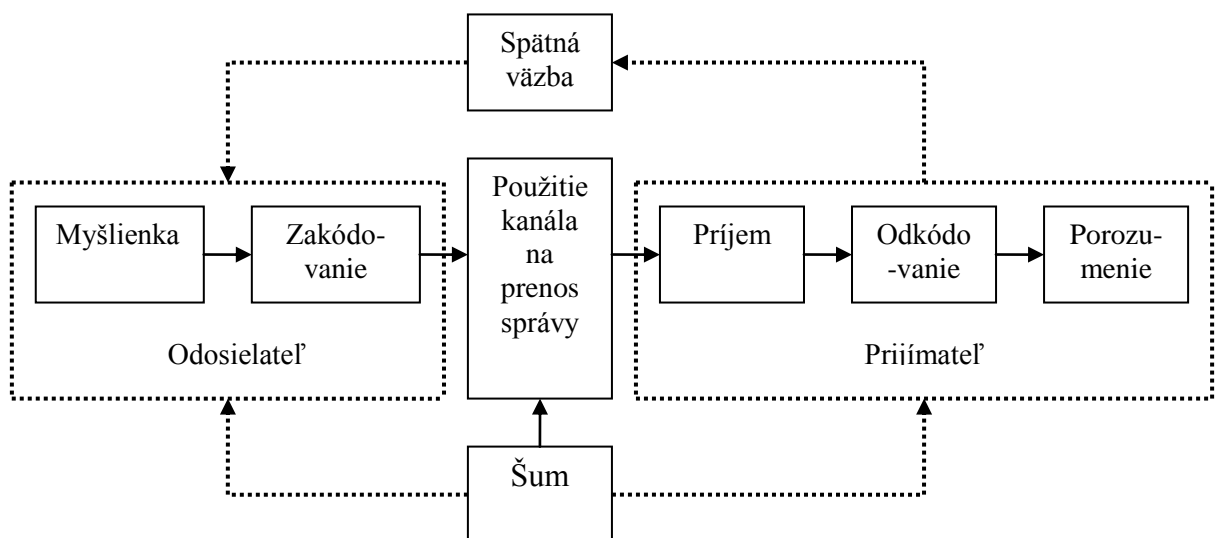
- Toho, čo chce povedať manažment
- Toho, čo chcú počuť pracovníci
- Problémov, ktoré sa vyskytujú pri poskytovaní a prijímaní informácií

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

1.3. Komunikačný proces

Proces komunikovania možno rozdeliť na niekoľko hlavných prvkov, ktoré spolu tvoria model komunikačného procesu. Sú to tieto hlavné prvky: (SEDLÁK, 2008)

- komunikátor (odosielateľ), Zakódovanie, Médium (kanál), Dekodér (prijímateľ)
„ Šum“, Spätná väzba



Prameň: SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu* (2008)

Obr. 1

Model komunikačného procesu

1.4. Funkcie a druhy komunikácie

Komunikácia v organizácii môže mať niekoľko funkcií: (SEDLÁK, 2008)

- Informačná- poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie
- Motivačná- motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie

- Kontrolná- kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín
- Emotívna- umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb

Druhy komunikácie

ALEXY, BOROŠ a SIVÁK citujú v diele Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie M. Nekonečného, ktorý zo vzťahového hľadiska uvádza takéto druhy komunikácie: (2004)

- Intrapersonálna komunikácia, ktorú vedie človek sám so sebou v podobe vnútornej reči, či reči pre seba, napríklad aj získavanie informácie z počítača, alebo z archívu a pod.
- Interpersonálna komunikácia medzi dvoma alebo viacerými jednotlivcami
- Manažérska komunikácia, týka sa prenosu informácií medzi manažérom organizácie a jej zamestnancami, ako aj medzi inými organizáciami.
- Masová komunikácia, komunikácia sprostredkovaná masmédiami (rozhlas, televízia, tlač, literatúra, počítače a pod.).

Intrapersonálna komunikácia

Intrapersonálna komunikácia je komunikácia so sebou samým. V rámci nej hovoríme sami so sebou, poznávame alebo posudzujeme samého seba. Prostredníctvom nej ide o vnímanie samého seba, vlastných silných a slabých stránok, vlastných schopností, o sebauvedomenie. A sebauvedomenie je vlastne základom akejkoľvek komunikácie. Vnímanie a počúvanie sú považované za dva hlavné spôsoby, ktorými prijímame a dešifrujeme informácie, ktoré k nám prichádzajú. Zručnosti v týchto dvoch oblastiach umožňujú presnejšie vnímať, získavať poznatky o druhých, o svete okolo seba, nadväzovať a udržiavať vzťahy s inými ľuďmi, ovplyvňovať ich postoje a správanie, porozumieť situáciám a presnejšie ich interpretovať a vyhodnocovať. (KOLLÁRIK, 2004)

1.5. Interpersonálna komunikácia

Ide o prúdenie informácií od jednotlivca k jednotlivcovi tvárou v tvár. Jej formy sú

rozličné od priamych príkazov až po príležitostné vyjadrenia. Je primárny prostriedok manažérskej komunikácie. Interpersonálna komunikácia prebieha v podnikovom prostredí nepretržite. V podstate je produktom socialno- psychologických a medziľudských vzťahov v podniku alebo produktom organizačnej štruktúry podniku. V prvom prípade zvyčajne ide o spontánnu, náhodnú komunikáciu, ktorá nie je do budúcnosti záväzná, resp. názory, postoje a rozhodnutia sa nemusia vôbec využiť. V druhom prípade ide o komunikáciu, ktorá vzniká v presne stanovených situáciách, používa presne vyjadrenia, termíny a opisy problému a závery z nej sú pre všetkých záväzné. (PINKOVÁ, FROHLICOVOVÁ, MASÁR, 2003)

1.5.1. Verbálna komunikácia

Je základnou formou interakcie medzi ľuďmi. Uskutočňuje sa v ústnej alebo v písomnej podobe.

Ústna forma komunikácie

Výhoda ústnej komunikácie je , že umožňuje bezprostrednú spätnú väzbu v podobe otázok alebo vyjadrenia súhlasu slovami a gestami. Je ľahko uskutočniteľná a vyžaduje len malú prípravu. Na jej realizovanie nie je potrebné pero a papier, písací stroj ani iné zariadenie. Nevýhoda ústnej komunikácie môže nastať pri nepresnej informácii, keď ten, kto hovorí, volí nesprávne slová, aby oznámil partnerovi obsah myšlienky, alebo vynecháva podrobnosti objasňujúce informáciu. Proces komunikácie môže narúšať aj vznikajúci okolitý hluk. Prijemca môže zabudnúť časť ale aj celú správu. Pri obojstrannej diskusii je zriedkakedy čas na starostlivú a premyslenú odpoveď, ako aj na uvedenie nových faktov. Chýba úplný záznam toho, čo sa povie. (SEDLÁK,2001)

Druhy ústnej komunikácie najčastejšie používané v manažérskej praxi: (PINKOVÁ, FROHLICOVOVÁ, MASÁR, 2003)

- Monológ
- Dialóg
- Voľná diskusia
- Riadená diskusia
- Polemika

Písomná forma komunikácie

Výhoda písomnej komunikácie je jej doloženosť či podloženosť. Zabezpečuje permanentný záznam a je presná. Odosielateľ má čas na jej prípravu a prenos a prijímateľ má čas na dôkladné prečítanie a prípravu odpovede. Písomný záznam je dôkazovým materiálom toho, čo sa uskutočnilo. Môže poskytnúť neobmedzený počet exemplárov (možnosť rozmnoženia). Písomná komunikácia sa uprednostňuje vtedy, keď je potrebné vyjadriť dôležité detaily, pri sprostredkovaní náročnej informácie.

Nevýhodou písomnej formy komunikácie je administratívna náročnosť, pomalosť, možnosť vzniku formulačných nedorozumení, čo sa prejaví v spätnej väzbe. (SEDLÁK, 2001)

Druhy písomnej manažérskej komunikácie: (PINKOVÁ, FROHLICOVOVÁ, MASÁR, 2003)

- Podnikové písomnosti a zápisnice
- Oznamy, obežníky
- Metodické podnikové materiály
- Analytické podnikové materiály

1.5.2. Neverbálna komunikácia

Dôležitým aspektom interpersonálnej komunikácie je dojem, ktorý v nás vyvolá ten, s kým hovoríme. Neverbálna komunikácia vysiela viac hodnoverných signálov ako hovorené slovo.

Základné zložky neverbálnej komunikácie v praxi manažéra sú: (PINKOVÁ, FROHLICOVOVÁ, MASÁR, 2003)

- Mimika- znamená výraz tváre.
- Gestikulácia- znamená rečnícky posunok rukou, resp. pohyby akejkoľvek časti tela, Ktoré slúžia na dokreslenie sprostredkovaných informácií.
- Haptika- dotyková komunikácia, realizuje sa hmatom. Používa sa v presne stanovených situáciách, napr. podanie rúk, objatie a pod.
- Kinezika- predstavuje celkové držanie tela komunikátora v komunikačnom procese

- Proxemika- znamená vzdialenosť a priestor, ktorý komunikátor udržiava vo vzťahu k príjemcovi. Ide o vytvorenie tzv. osobnej zóny, ktorá sa pohybuje od 45 cm do 120 cm.

1.6. Organizačná komunikácia

Organizačná komunikácia sa zaoberá výmenou informácie a prenosom jej významu po celej organizácii. Zahŕňa rozličné vzory komunikácie a zvyčajne veľký počet ľudí. Rozoznávame predovšetkým tieto druhy organizačnej komunikácie: (SEDLÁK, 2008)

- Formálna komunikácia- obsahuje správy uznané v organizácii ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy, počnúc ústnou inštrukciou vedúceho podriadenému až po počítačový riadiaci informačný systém.
- Neformálna komunikácia- nie je v organizácii oficiálne uznaná a zahŕňa rozličné druhy neformálnych medziútvarových správ.

Formálna komunikácia

Komunikácia môže prebiehať v rôznych smeroch- horizontálnom, diagonálnom a vertikálnom (smerom nadol, smerom nahor)

Horizontálna a diagonálna komunikácia

Horizontálna komunikácia sa týka osôb rovnakého postavenia, čiže predstavuje tok informácií medzi pracovníkmi alebo skupinami na tej istej alebo podobnej organizačnej úrovni. Príkladom môže byť komunikácia medzi manažérom výroby a manažérom marketingu, aby sa zabezpečila koordinácia medzi jednotlivými činnosťami transformačného procesu organizácie. Organizácia často neidentifikuje formálne horizontálne kanály komunikácie. Diagonálna komunikácia znamená diagonálny tok informácií medzi pracovníkmi na rozličných organizačných úrovniach, medzi ktorými neexistuje priamy organizačný vzťah. Príkladom je komunikácia v rámci vytvoreného tímu... Horizontálny a diagonálny tok je dôležitá najmä tam, kde charakter práce vyžaduje

spoločnú účasť viacerých pracovníkov na riešení úlohy, čiže keď je nevyhnutná kooperácia. Používa sa tam, kde treba urýchliť informačný tok, dosiahnuť lepšie pochopenie oznámenia a koordinovať spoločné úsilie (SEDLÁK,2001)

Vertikálna komunikácia

Vertikálna komunikácia prebieha v organizácií medzi podriadenými a nadriadenými pracovníkmi v dvoch smeroch.

Smer odovzdávania informácií v organizácií vo vertikálnej rovine: (RUDY, PIŠKÁNIN, 2002)

➤ Komunikácia zhora- dolu

Predstavuje smer informácií z vyššej úrovne riadenia k nižšej úrovni riadenia. Vysielané informácie zahŕňujú inštrukcie, predpisy, príkazy, spätné väzby a pod. Ako najčastejší spôsob komunikácie sa vyskytuje v organizáciách s autoritatívnym spôsobom riadenia.

➤ Komunikácia zdola- nahor

Predstavuje smer od podriadeného smerom k vrcholovému manažmentu. Využíva sa na odovzdávanie informácií o stave výroby, pri riešení problémov, žiadostí, reklamácií, pri neoficiálnych rozhovoroch- pri získavaní názorov podriadených, informácií o ich potrebách a pod. Pre efektivitu a udržanie toku informácií smerom nahor je potrebné vytváranie vhodných podmienok zo strany nadriadených – t. j. pozitívnu atmosféru, otvorenosť, záujem o informácie smerujúce z nižších úrovní, zamedzenie pocitu obáv pri vyjadrovaní názorov či požiadaviek zo strany podriadených.

Neformálna komunikácia

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. Efektívne organizácie vytvárajú podmienky na čo najčastejšie, aj neformálne, kontakty výkonných pracovníkov. Tieto pozostávajú z hustej siete práve neformálnych otvorených komunikácií.

(LETOVANCOVÁ, 2007)

1.7. Manažérska komunikácia

Komunikovanie patrí k najvýznamnejším manažérskym činnostiam. Výrazne prevažuje najmä vo fáze rozhodovania. Uvádza sa, že efektívny manažér musí asi 70 percent svojho pracovného času komunikovať. Manažérsku komunikáciu môžeme vo všeobecnosti chápať ako vzájomnú výmenu informácií medzi účastníkmi manažérskych aktivít, pričom má stránku obsahovú, procesuálnu a vzťahovú... Špecifickou črtou komunikovania manažéra s podriadenými, nadriadenými či inak spolupracujúcimi jednotlivcami, skupinami a orgánmi, je dosiahnutie vytýčeného cieľa v plnení úloh. (BOROŠ, 2001)

Komunikačné zručnosti manažéra

Komunikačné zručnosti manažérov pozostávajú zo siedmich prvkov. (VIŠŇOVSKÝ, NAGYOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ, 2003)

- Kreativný pohľad- je schopnosť klásť správne otázky.
- Citlivosť- znamená, že každý zamestnanec je zapojený do zabezpečovania podnikateľských aktivít, ale k jednotlivým činnostiam môže pristupovať diferencovaným spôsobom.
- Vízia- znamená byť kreatívny. Manažéri organizácií musia mať jasnú predstavu o tom, ako by mali ich organizácie fungovať v turbulentnom prostredí.
- Premennivosť- možno vyjadriť množstvom predvídateľných zmien. Bez tohto prvku nie je možná adaptácia organizácie a zamestnancov na nové ciele alebo zámery organizácie.
- Zameranie- je spojené so zavádzaním zmien. Pretože zmena je súčasťou života, výhodu majú tí, ktorí dokážu uskutočňovať zmeny, prípadne rýchlo zareagovať na efektívne zmeny.
- Vytrvalosť- zaručuje organizáciám a ľuďom dlhodobú existenciu. Možno ju charakterizovať ako najväčšiu príležitosť pre dosiahnutie úspechu.
- Globalizácia- je spojená s realizáciou podnikania a obchodu v zahraničí. Neznamená len pôsobenie v medzinárodnom trhovom prostredí, ale aj existenciu internetu, web stránok medzinárodného podnikania, služieb, podnikateľov a pod.

1.8. Bariéry komunikácie

Efektívny priebeh komunikácie môžu narúšať viaceré faktory. Môžu prichádzať zo strany odosielateľa alebo zo strany príjemcu. Bariérou môže byť aj vzťah, ktorý majú medzi sebou odosielateľ a príjemca a taktiež prostredie, v ktorom spolu komunikujú.

Tab. 1
[Bariéry komunikácie]

Zdroj	Bariéry komunikácie
Odosielateľ	Konfliktné, nekonzistentné informácie, nespoľahlivosť, nedôveryhodnosť, neochota, nezrozumiteľnosť, nejasnosť, nevhodný jazyk, rozporná neverbálna komunikácia
Príjemca	Slabé počúvanie, neochota počúvať, odlišný spôsob myslenia, nezáujem, filtrovanie informácií, selektívne vnímanie, priebežné hodnotenie informácií
Vzťah	Sémantické problémy, rozdiely v statuse, rozdiely v moci, vnímanie situácie, odlišnosť postojov, názorov, skúseností a vedomostí, mentálnych schém
Prostredie	Šum, hluk, preťaženie informáciami, nedostatok času.

Prameň: LETOVANCOVÁ, Eva. *Psychológia v manažmente* (2007)

2. Cieľ práce

Komunikácia je základom vedenia ľudí v manažmente. Bez komunikácie v podniku by sa ťažko zabezpečovalo napríklad motivovanie, vzdelávanie alebo adaptovanie zamestnancov podniku. Správnou komunikáciou sa dosahujú ciele podniku jednoduchšie, čo nakoniec vedie k skvalitneniu a tým k zvyšovaniu efektívnosti celej organizácie.

Primárny cieľ mojej bakalárskej práce je:

Názov mojej bakalárskej práce je zhodnotenie manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte. Vybraným podnikom je AGROSEV spol. s.r.o.. Funkcia manažmentu, ktorá je v bakalárskej práci rozpracovaná je vedenie ľudí. V rámci vedenia ľudí je zameranie na komunikáciu v podniku.

Primárny cieľ bakalárskej práce je zhodnotenie komunikácie ako funkcie manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte.

Pre zabezpečenie tohto cieľa sú stanovené parciálne ciele.

Parciálnymi cieľmi mojej bakalárskej práce sú:

- zhodnotenie vplyvu pracovných podmienok podniku na komunikáciu
- zhodnotenie foriem komunikácie prebiehajúcich na pracovisku
- zhodnotenie faktorov, ktoré ovplyvňujú celkový vzťah zamestnanca k organizácií
- zhodnotenie komunikácie prebiehajúcej medzi podriadenými a nadriadenými pracovníkmi

3. Metodika práce

Metodika práce je vypracovaná na základe cieľa bakalárskej práce.

Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania bakalárskej práce je zhodnotenie komunikácie ako funkcie manažmentu v podniku AGROSEV spol. s.r.o. Východiskom skúmania je vypracovanie teoretickej a praktickej časti bakalárskej práce.

Metodický postup vypracovania bakalárskej práce

- oboznámenie sa a spracovanie názorov domácich aj zahraničných autorov, ktorí sa problematikou komunikácie zaoberajú a ich usporiadanie do prehľadu literatúry
- výber a spoznávanie podnikateľského subjektu
- spracovanie údajov poskytnutých z interných zdrojov podniku
- preskúmanie úrovne komunikácie v podniku prostredníctvom dotazníka
- grafické vyhodnotenie výsledkov dotazníka a ich celkové zhrnutie
- na základe získaných poznatkov a výsledkov vypracovanie odporúčaných návrhov opatrení

Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Získavanie informácií pre teoretickú a praktickú časť bolo rôzne. Použité zdroje potrebné na vypracovanie teoretickej časti pozostávali z publikácií slovenských aj zahraničných autorov. Informácie potrebné na vypracovanie praktickej časti pochádzali z interných zdrojov podniku ako napríklad výročná správa, riadený rozhovor pri získavaní informácií o podniku a získané informácie vlastným výskumom. Získané informácie boli doplnené o konzultácie so školiteľom katedry manažmentu a šablóny bakalárskej práce SPU.

Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Získané informácie v teoretickej časti boli skúmané prostredníctvom metód indukcie, analýzy a porovnávania. Následne boli všetky údaje zhrnuté na základe syntézy. Získané

informácie v praktickej časti boli skúmané prostredníctvom metódy riadeného rozhovoru za účelom získania informácií o podniku a analýzy úrovne komunikácie. Analýza bola vytvorená na základe opytovania v dotazníkovom prieskume a grafického spracovania. Následne bola využitá metóda syntézy. Poslednou využitou metódou v tejto časti bola dedukcia, ktorej účelom bolo vyvodenie záverov a následné poskytnutie návrhov opatrení.

4. Výsledky práce

4.1. Charakteristika podniku

AGROSEV, spol. s r. o. sa nachádza v Banskobystrickom kraji v okrese Detva. V tomto okrese je AGROSEV, spol. s.r.o. najväčším poľnohospodárskym podnikom. Vznikla zápisom do obchodného registra dňa 23.11.1998 a svoju činnosť začala 30.04.2000. Konateľom spoločnosti je Martin Malatinec. Spoločnosť má zapísané základné imanie vo výške 73 027 EUR a vytvorený rezervný fond v súlade s obchodným zákonníkom a podľa spoločenskej zmluvy. Podnikateľské zámery financuje z vlastných zdrojov, bankových úverov a z podporných fondov EÚ. Poľnohospodárska veľkovýroba je v živočíšnej výrobe zameraná najmä na chov hovädzieho dobytku a oviec a v rastlinnej výrobe najmä na výrobu krmovín a obilnín.

4.2. Vznik podniku

Od roku 1990 začal Martin Malatinec hospodáriť ako samostatne hospodáriaci roľník. V roku 1992 spolu so súrodencami začal budovať mliekareň, kde pôsobil 6 rokov. V roku 1998 sa rozhodol z mliekarne odísť a budovať ďalšie podnikateľské aktivity, hlavne prvovýrobu s orientáciou na výrobu mlieka pre mliekareň. Vtedy založil spoločnosť AGROSEV, spol. s.r.o.. Postupne nakúpil a začal zveľaďovať schátralé družstvá Víglaš, Detva, Slatinské Lazy, Lovinobaňa a Zaježová. V týchto začiatkoch začínal s počtom dojníc 160, ktorých dojivosť bola len 5 litrov mlieka denne. (BACO a i., 2010)

4.3. Výrobné zameranie podniku

Spoločnosť sa zaoberá rastlinnou a živočíšnou výrobou, výrobou a predajom osív, poskytovaním poľnohospodárskych služieb a služieb v stavebníctve. V roku 2009 začala spoločnosť podnikáť aj s výrobou betónov. Dnes AGROSEV, spol. s. r.o. hospodári na prenajatej pôde. Celková výmera poľnohospodárskej pôdy je 5 209,84 ha, z toho intenzívna výroba sa realizuje na 3 000,00 ha, čo predstavuje 57,58 %, extenzívna výroba na 1 009,84 ha, čo je v percentuálnom vyjadrení 19,38 %. Mimo LPIS je výmera poľnohospodárskej pôdy 1 200,00 ha, čo predstavuje 23,03 %.

Podiel zastúpenia ornej pôdy na celkovej výmere vytvára predpoklady pre trvalý rozvoj odvetvia živočíšnej výroby a intenzívny rozvoj rastlinnej výroby. Jej produkcie pokrýva predovšetkým potreby živočíšnej výroby. Najviac pestované trhové plodiny sú repka olejná a obilniny. Okrem pestovania plodín je podnik držiteľom aj licencie na výrobu osív. sa vyrábajú aj osivá. Na pôde mimo LPIS sa začína produkovať biomasa na energetické účely. Práce v rastlinnej výrobe si podnik zabezpečuje vlastnou technikou a poskytuje aj služby svojimi poľnohospodárskymi strojmi okolitým poľnohospodárskym subjektom.

4.4. Stručná charakteristika komunikácie v podniku

Komunikácia sa vyskytuje v podniku AGROSEV spol. s.r.o. počas celého pracovného dňa. V podniku sa využívajú formy verbálnej aj neverbálnej komunikácie. Ich podoba je rôzna od priamych príkazov až po príležitostné vyjadrenia. Používané formy komunikácie sú monológ, rozhovor, voľná diskusia, porada, vzdelávacie programy, podnikové písomnosti a materiály. Niekedy tieto formy komunikácie majú formálny charakter niektoré zas neformálny. Neformálna komunikácia prebieha väčšinou u osôb, ktoré zastávajú rovnaké postavenie v podniku. Naopak formálnu podnik zaznamenáva zvyčajne medzi podriadenými a nadriadenými zamestnancami.

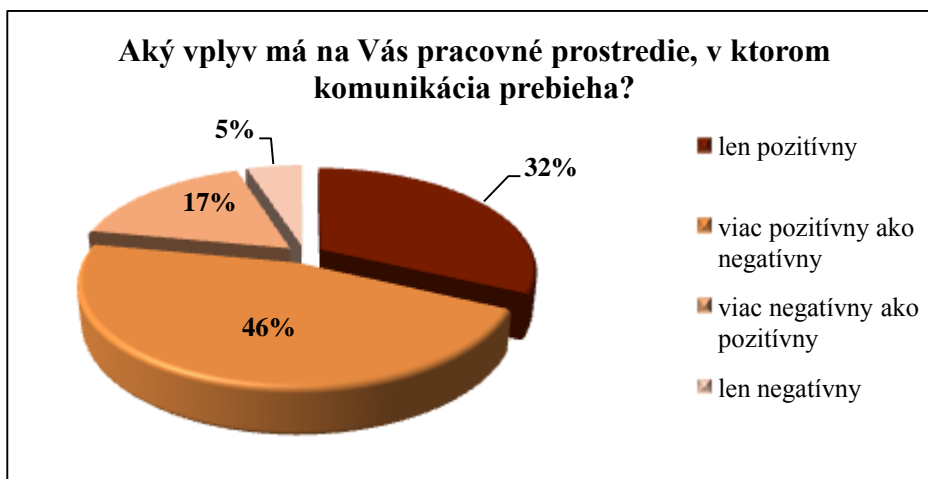
4.5. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu úrovne komunikácie

Na zistenie úrovne komunikácie bol vypracovaný dotazník, ktorý pozostával zo 14 otázok. Dotazník bol anonymný. Zaznamenával vek, pohlavie, vzdelanie a pracovné zameranie zamestnancov. Otázky boli orientované na všetkých zamestnancov v podniku, ktorých aktuálny stav bol 76. Návratnosť dotazníkov bola 77,5%, čo predstavovalo 59 vyplnených dotazníkov. Prieskum prebiehal v období od 15. marca 2010 do 5. apríla 2010.

Otázky boli zamerané na:

- vplyv pracovných podmienok na komunikáciu (1,2)
- uprednostňované formy komunikácie prebiehajúce na pracovisku (3,4)
- podmienky, ktoré môžu vplývať na celkový vzťah zamestnanca k organizácií (5-9)
- komunikáciu prebiehajúcu medzi podriadenými a nadriadenými pracovníkmi (10-14)

Otázka č. 1



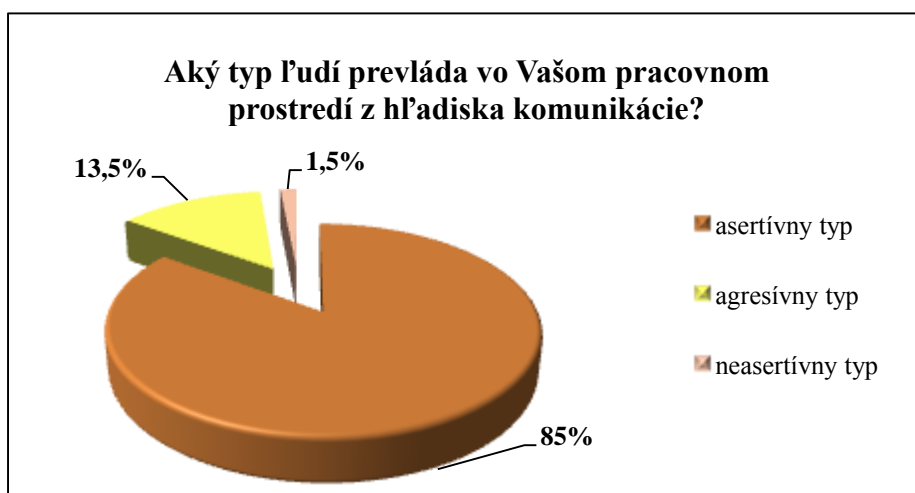
Prameň: vlastný výskum

Obr. 2

Vplyv pracovného prostredia na komunikáciu

46% respondentov uviedlo, že ich pracovné prostredie, v ktorom komunikujú ovplyvňuje skôr pozitívne ako negatívne. Pracovné prostredie ako napríklad zariadenie miestnosti, usporiadanie interiéru alebo exteriéru ovplyvňuje len pozitívne 32% respondentov. Podľa pohlavia sa muži prikláňajú aj k podmienkam, ktoré ich ovplyvňujú len negatívnym spôsobom. Odpovede žien vylúčili len negatívne vplyvajúce podmienky a svoje odpovede sústredili na prvú a druhú a malou mierou aj na tretiu možnosť.

Otázka č. 2



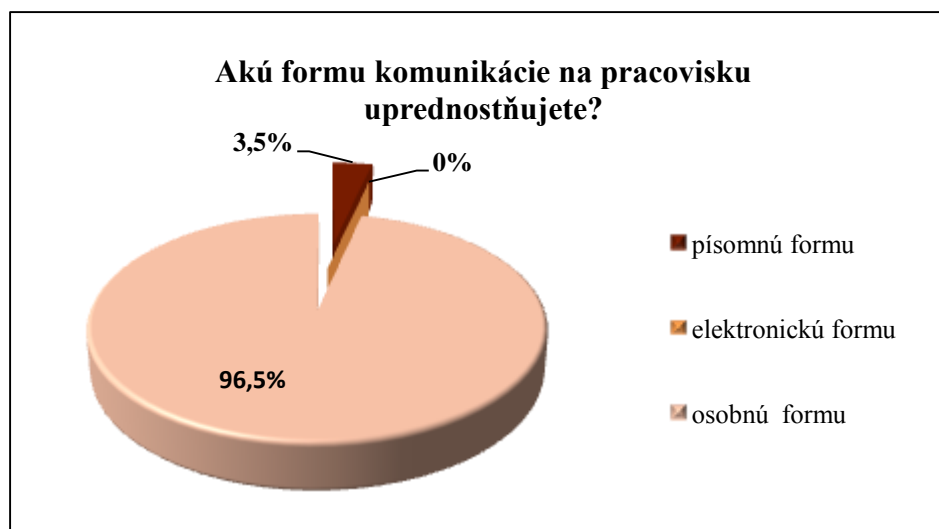
Prameň: vlastný výskum

Obr. 3

Typ správania ľudí prevládajúci na pracovisku

Až 85% respondentov hodnotí správanie ľudí v pracovnom prostredí pozitívne. Takýmto typom správania ľudí je asertívny typ. Medzi verbálne prejavy tohto typu ľudí patrí napríklad záujem o riešenie problémov, slovný prejav v 1. osobe jednotného čísla. Medzi neverbálne prejavy sa zaraďuje sebaisté vystupovanie, plynulá reč. K agresívnemu typu sa prikláňa 13,5%. Túto odpoveď zvolili muži ale zároveň aj ženy. Tento typ si pri komunikácii vyžaduje pozornosť a nerešpektuje názory iných. Z neasertívneho typu ľudí je cítiť neistotu a obavy, nedokáže presadiť svoj názor a rád prechádza z jednej témy na druhú. Túto odpoveď označil len jeden respondent.

Otázka č. 3



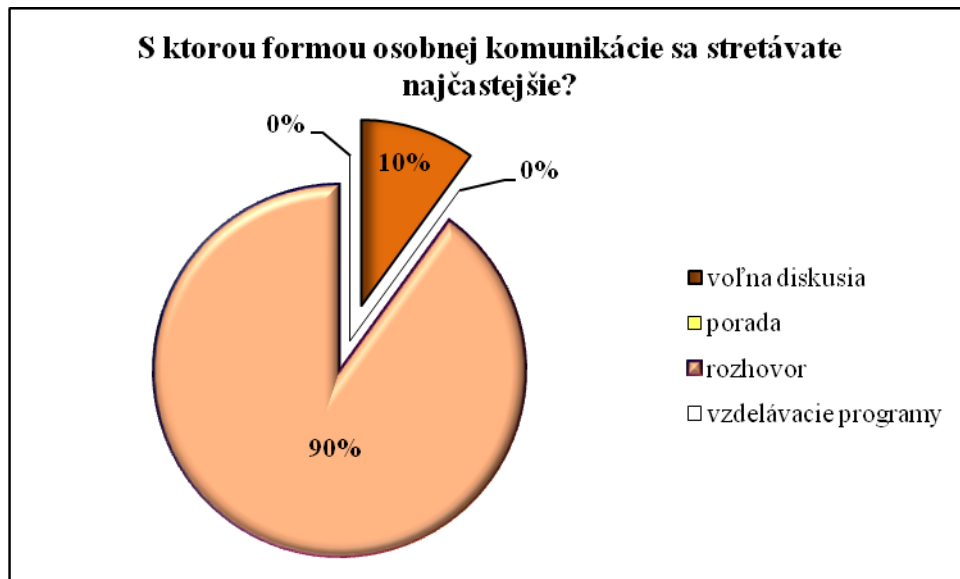
Prameň: vlastný výskum

Obr. 4

Uprednostňovaná forma komunikácie na pracovisku

Uprednostňovaná forma komunikácie na pracovisku je osobná komunikácia. Túto odpoveď uviedlo 96,5% respondentov, čo predstavuje 57 zamestnancov. Osobná komunikácia teda komunikácia v tvár v tvár je dôležitým prostriedkom manažérskej komunikácie. Prebieha v podniku nepretržite. Túto formu komunikácie preferujú zamestnanci s rôznym pracovným zaradením. Patria sem napríklad robotníci RV, ošetrovatelia, traktoristi, pracovníci ŽV. Z celkového počtu respondentov len 3,5 %, čo predstavuje dvoch zamestnancov preferuje písomnú formu komunikácie. Z pohľadu pracovného zaradenia ide o zamestnancoch, ktorých presné pracovné zaradenie neuviedli. Priradili svoju odpoveď k možnosti ostatní pracovníci. Elektronickú komunikáciu ako uprednostňovanú formu respondenti neuviedli.

Otázka č. 4



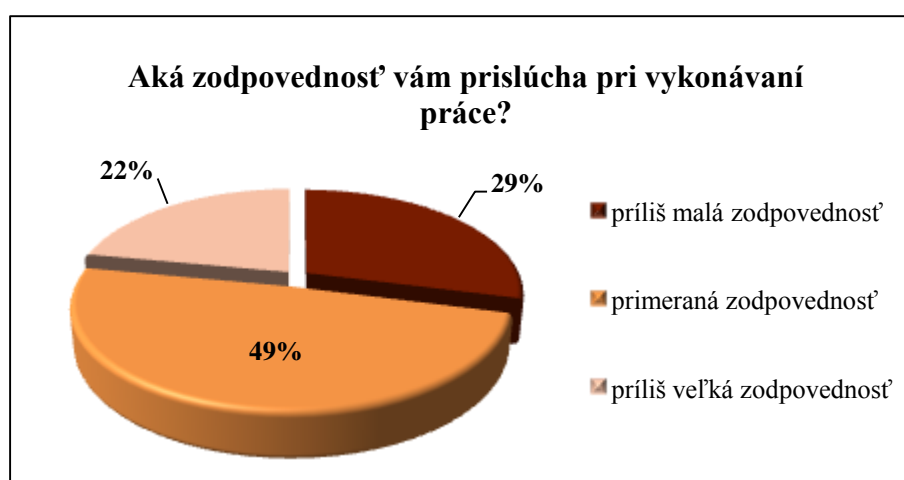
Prameň: vlastný výskum

Obr.5

Najčastejšie sa vyskytujúca forma osobnej komunikácie

Forma osobnej komunikácie môže byť rôzna, z uvedených možností až 90% respondentov uviedlo, že sa najčastejšie stretáva s formou rozhovoru. Aj voľna diskusia prebieha na pracovisku ale nevyskytuje sa častejšie ako rozhovor. K tejto možnosti sa priradilo len 10% respondentov. Vzdelávacie programy a porady zamestnanci neuviedli ako najčastejšie sa vyskytujúce formy osobnej komunikácie. Voľnu diskusiu ako odpoveď uvádzajú z pohľadu pohlavia len muži, ktorých veková kategória je prevažne od 35 do 45 rokov.

Otázka č. 5



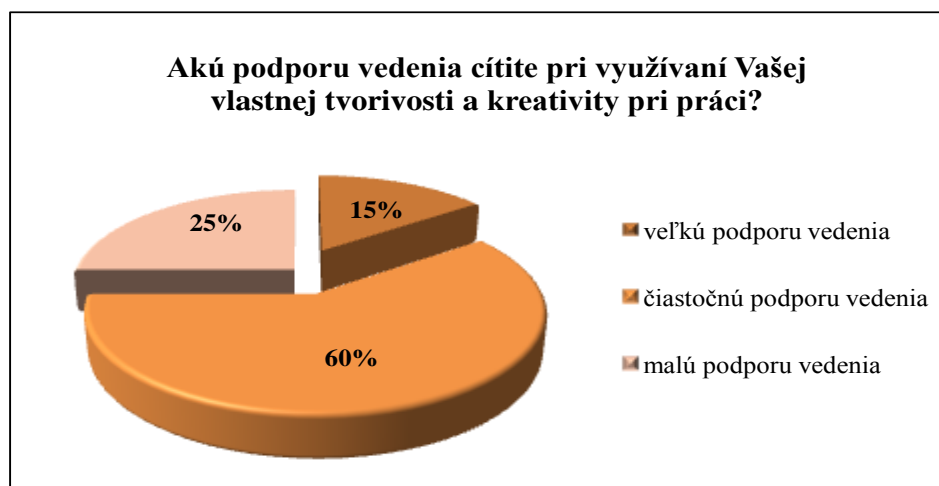
Prameň: vlastný výskum

Obr. 6

Zodpovednosť zamestnancov pri výkone práce v podniku.

Úroveň zodpovednosti pri vykonávaní práce v podniku môže byť rôzna. Je dôležité ju prideliť adekvátne k pozícií, ktorú zamestnanec v podniku zastáva. Je však rozdiel medzi zamestnancom zaťaženým príliš veľkou zodpovednosťou, a zamestnancom, ktorému prislúcha príliš malá zodpovednosť, z hľadiska pracovného zaradenia. Získanie väčšej alebo menšej zodpovednosti môže často motivačne pôsobiť na zamestnanca. 49% respondentov uviedlo primeranú zodpovednosť. 29% respondentov ohodnotilo svoju zodpovednosť za príliš malú a 22% respondentov sa priklonilo k príliš veľkej zodpovednosti. Túto odpoveď vyjadrili predovšetkým respondenti, vo vekovej kategórii od 26 do 45 rokov a im prislúchajúci počet odrobených rokov bol zväčša väčší ako 3.

Otázka č. 6



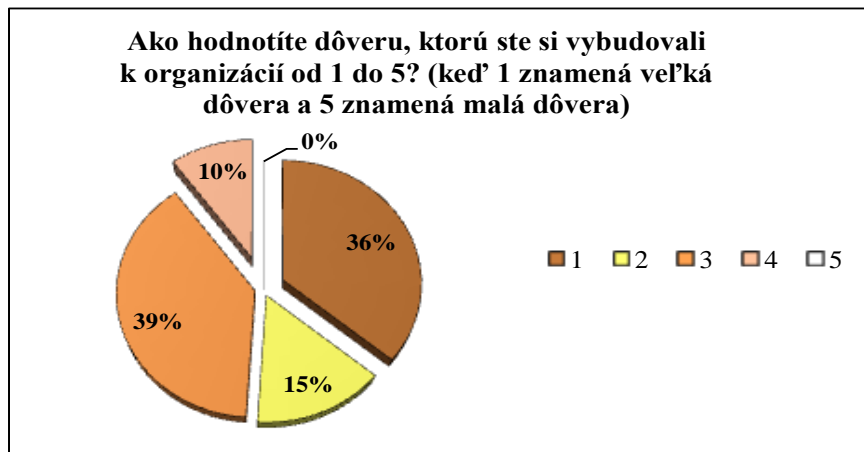
Prameň: vlastný výskum

Obr. 7

Podpora vedenia pri využívaní tvorivosti a kreativity zamestnancov pri práci

Na otázku podpory vedenie pri využívaní tvorivosti a kreativity pri práci, odpovedalo 60% respondentov, že cítia čiastočnú podporu vedenia. Toto percento predstavuje 35 respondentov. Pri tejto odpovedi boli zastúpení respondenti všetkých vekových kategórií a podľa vzdelanostnej úrovne hlavne respondenti so stredoškolským vzdelaním. Veľkú podporu vedenia uviedlo 15% respondentov. 25% respondentov odpovedalo, že ich vedenie podporuje malou mierou. Na základe údajov o veku dávajú tejto odpovedi prednosť zamestnanci vyššej vekovej kategórie.

Otázka č. 7



Prameň: vlastný výskum

Obr.8

Dôvera zamestnancov vybudovaná k organizácií

Dôvera, ktorú zamestnanci cítia k organizácií bola hodnotená viac pozitívne ako negatívne. 36% respondentov cítia k organizácií veľkú dôveru. Keď zamestnanci dôverujú organizácií vplýva to na ich prácu pozitívnym spôsobom. Svoje postavenie vo firme cítia ako stabilné. Takýmto vzťahom k organizácií sa redukujú nežiaduce vplyvy, ktoré môžu ovplyvňovať efektivitu pracovných výkonov. Menšiu dôveru uviedlo 15% respondentov. Pre priemerné hodnotenie dôvery sa rozhodlo 39% respondentov. 10% respondentov hodnotilo dôveru vybudovanú k organizácií za menšiu ako priemernú.

Otázka č.8



Prameň: vlastný výskum

Obr.9

Akceptovanie pripomienok a návrhov na zlepšenie zo strany organizácie

Organizácia pre svoj priaznivý vývoj musí pristupovať aj k zmenám, pretože želaný stav, ktorý si vytyčuje môže mať odchýlky od skutočne dosiahnutého stavu. Tieto odchýlky môžu tak ako vedenie organizácie vnímať aj radoví zamestnanci. Pokiaľ organizácia akceptuje pripomienky zamestnancov je schopná niektoré odchýlky rýchlo a efektívne odstrániť. Väčšina respondentov, ktorú tvorilo 44% uviedlo, že zo strany organizácie dochádza čiastočne k akceptovaniu ich pripomienok prípadne aj návrhov na zlepšenie. 19% respondentov uviedlo nulovú akceptáciu pripomienok a 37% respondentov organizácia akceptuje pri vyslovovaní pripomienok. Z hľadiska pracovného zaradenia, žiadnej akceptácií dali prednosť opravári ostatní pracovníci ŽV, a traktoristi.

Otázka č.9



Prameň: vlastný výskum

Obr. 10

Zrozumiteľnosť pracovných príkazov

V podniku má každý zamestnanec svoje povinnosti. Každý zamestnanec sa musí riadiť pracovnými príkazmi od svojich nadriadených. Na základe zrozumiteľných pracovných príkazov nedochádza v organizácii k chaosu pretože úlohy sú vytýčené jasne a zrozumiteľne. Dôležité je aby zamestnanci videli jasne cieľ pracovného príkazu a tak sa mohli čo najefektívnejšie približovať k jeho dosiahnutiu. Pre 47 % respondentov sú pracovné príkazy jasne a zrozumiteľné, 39% pokladá niektoré príkazy za zložito formulované. Pre 14% respondentov je pochopiteľnosť príkazov zložitá, pretože sú zadané nepresným spôsobom.

Otázka č. 10



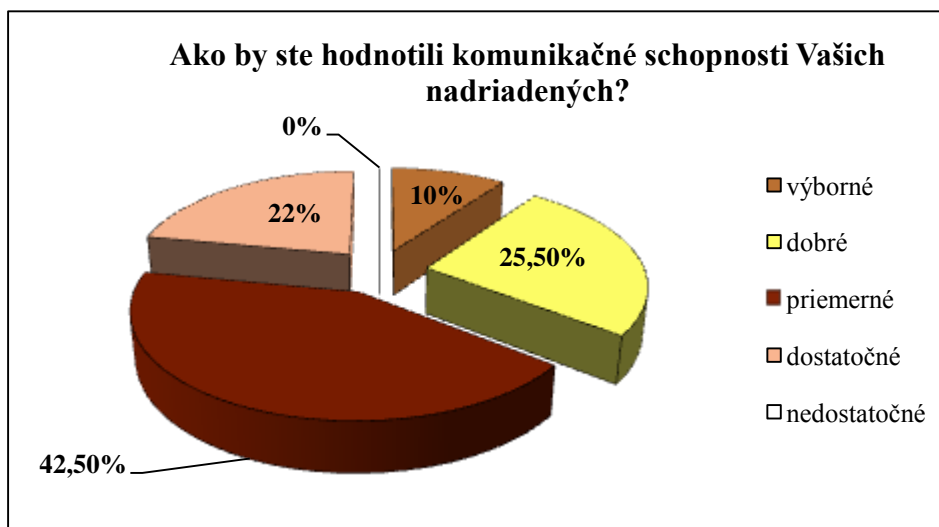
Prameň: vlastný výskum

Obr. 11

Motivovanie zamestnancov prostredníctvom pochvaly

Nadriadený pracovník zadáva pracovné príkazy a rôznymi spôsobmi môže motivovať podriadených k ich splneniu. Jednou z foriem motivácie je pochvala. Týmto spôsobom zamestnanca povzbudzuje k ďalším dobrým výkonom. 47,5% respondentov sa stretlo s pochvalou od svojho nadriadeného a motivovala ich k lepšiemu výkonu. 5 % respondentov sa síce stretlo s pochvalou ale nemala vplyv na ich výkon. 47,5% respondentov si na pochvalu od nadriadeného nespomína.

Otázka č. 11



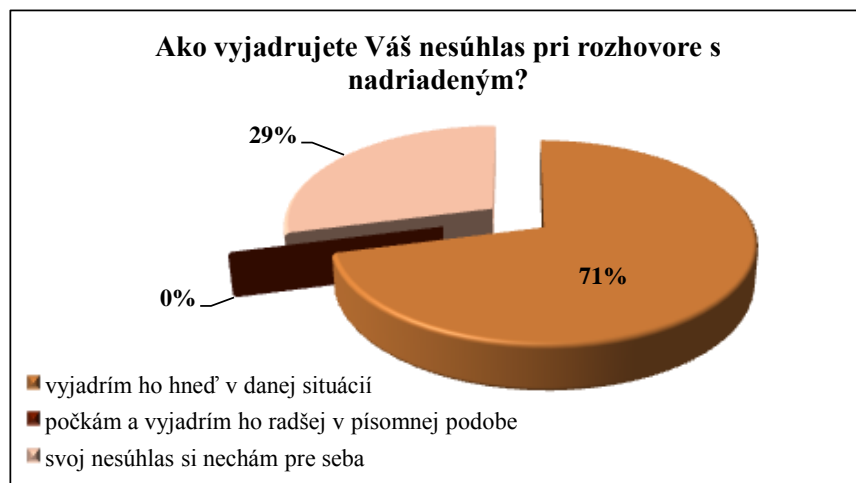
Prameň: vlastný výskum

Obr.12

Komunikačné schopnosti pracovníkov pri vedení svojich podriadených

Komunikačné bariéry negatívnym spôsobom zasahujú do komunikácie. Dobrá úroveň komunikačných schopností vedúcich pracovníkov môže odstraňovať tieto bariéry. 42,5% respondentov pokladá komunikačné schopnosti svojich nadriadených za priemerné. Pri tejto odpovedi dominujú osoby so stredoškolským vzdelaním s maturitou. Po tejto odpovedi, druhov najčastejšie vyskytujúcou sa odpoveďou boli dobré schopnosti, čo predstavovalo 25,5%. Nedostatočné schopnosti respondenti neuviedli. 10% respondentov hodnotí komunikačné schopnosti svojich nadriadených za výborné. Podľa vzdelanostnej úrovne ide o respondentov so stredoškolským a vysokoškolským vzdelaním. Toto percento predstavuje 6 respondentov. Dostatočné schopnosti uviedlo 22% respondentov.

Otázka č. 12



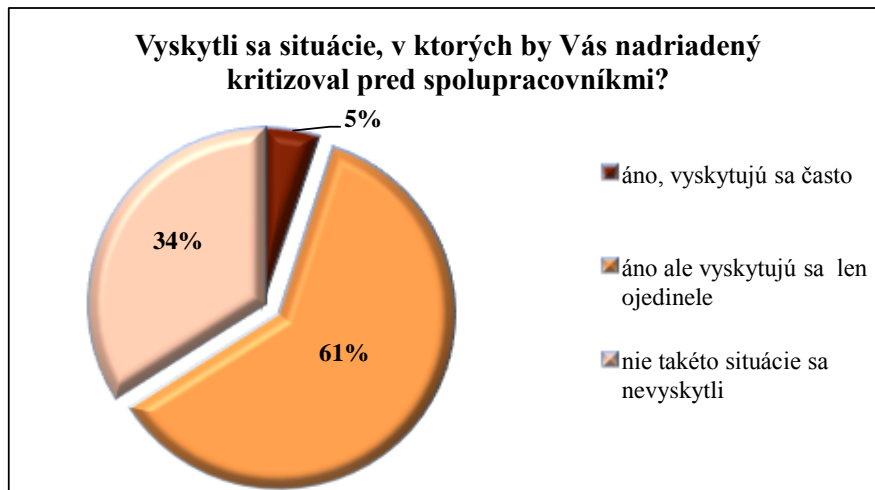
Prameň: vlastný výskum

Obr. 13

Vyjadrenie nesúhlasu pri rozhovore s nadriadeným pracovníkom

Podriadení pracovníci vyjadrujú svoj nesúhlas s názorom nadriadeného rôznym spôsobom. 71% respondentov uvádza, že svoj názor vyjadria hneď v danej situácii, čím sa dá predpokladať, že medzi nimi a nadriadeným pracovníkom je priama komunikácia. Týmto respondentom prislúchal počet odrobených rokov v podniku zväčša väčší ako 3. Nesúhlas v písomnej podobe nepreferuje žiadny respondent. 29% dáva prednosť situáciám, v ktorých si svoj názor nechá pre seba. Podľa počtu odrobených rokov išlo predovšetkým o respondentov, ktorí odrobili v podniku menej ako 3 roky alebo v rozpätí od 3 do 5 rokov.

Otázka č. 13



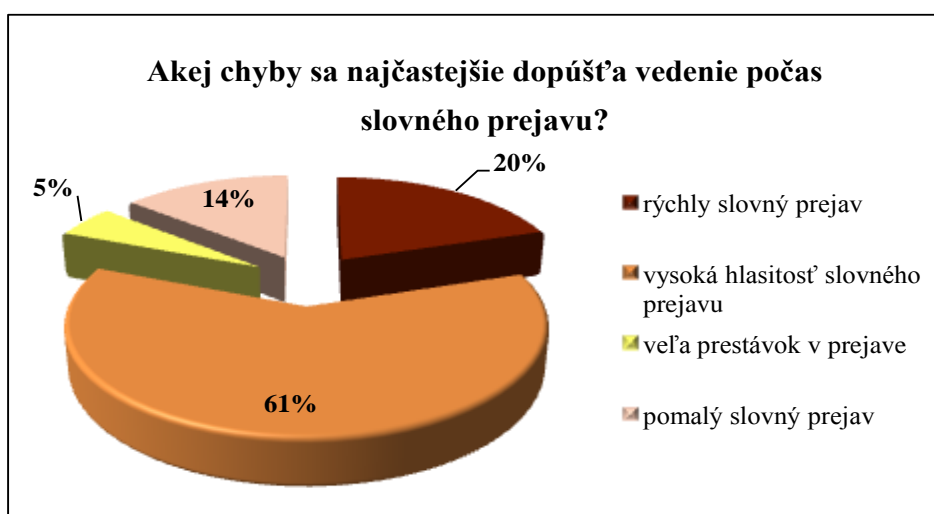
Prameň: vlastný výskum

Obr. 14

Kritizovanie pracovníkov v prítomnosti ostatných pracovníkov

Tak ako pochvala aj kritika pracovníkov by mala smerovať k motivovaniu pracovníkov a k skvalitňovaniu ich práce. Je však potrebné aby zo strany nadriadeného bola správne podaná. Mal by sa vyvarovať viacerým chybám ako napríklad kritike pracovníka pred spolupracovníkmi, pretože v tejto situácii stráca pracovník autoritu a kritika sa stáva ešte nepríjemnejšia.. Väčšina respondentov, ktorá predstavuje 61% sa vyjadrila, že takéto situácie sa vyskytujú len ojedinele. 5% respondentov uviedlo, že sa nevyskytujú vôbec. 34% respondentov odpovedalo, že sa takéto situácie vyskytujú často.

Otázka č. 14



Prameň: vlastný výskum

Obr.15

Chyby vyskytujúce sa počas slovného prejavu vedenia

Počas slovného prejavu môžu nastať rôzne situácie, ktoré slovný prejav ovplyvnia. Pri negatívnom ovplyvnení môže nastať mnoho nedostatkov. Predovšetkým vedúci pracovníci by mali mať tento prejav adekvátny svojmu postaveniu. K nedostatku, ktorým je rýchly slovný prejav vedúcich pracovníkov sa priklonilo 20% respondentov. Túto odpoveď vyjadrili hlavne respondenti, ktorí sú vo vekovej kategórii od 35 do 45 rokov a ich počet odrobených rokov v podniku je väčší ako 3. Najviac respondentov, až 61% pokladá vysokú hlasitosť reči za najčastejšiu chybu v prejave vedenia. Túto odpoveď uviedla nadpolovičná väčšina všetkých žien. Prestávky v reči preukázajú 3 respondentom a pomalý slovný prejav 8 respondentom.

4.6. Zosumarizovanie výsledkov dotazníkového prieskumu

- Na zistenie vplyvu pracovných podmienok na komunikáciu boli sformulované 2 otázky.
(otázka č.1, 2)

Na základe uvedených výsledkov prieskumu je možné konštatovať, že pracovné podmienky, ktoré pracovníkov pri komunikácii ovplyvňujú (typ správania ľudí, pracovné prostredie ako napríklad exteriér a interiér pracoviska) sú samotnými pracovníkmi spoločnosti hodnotené skôr pozitívne ako negatívne.

- Na určenie uprednostňovanej formy komunikácie, ktorá na pracovisku prebieha boli v dotazníku sformulované 2 otázky.
(otázka č. 3, 4)

Na základe uvedených výsledkov prieskumu je možné hodnotiť, že uprednostňovaná forma komunikácie je osobná komunikácia, a z osobnej komunikácie je preferovaný rozhovor.

- Na hodnotenie podmienok, ktoré môžu vplývať na celkový vzťah zamestnanca k organizácií ako celku bolo v dotazníku sformulovaných 5 otázok.
(otázka č. 5,6,7 ,8, 9)

V tejto oblasti bolo najlepšie vyhodnotené podporovanie zamestnancov pri využívaní vlastnej tvorivosti a kreativity. Veľká podpora vedenia predstavovala až 60% odpovedí.

Druhov najlepšie vyhodnotenou bola akceptácia pripomienok a návrhov na zlepšenie zo strany organizácie. Väčšina respondentov, ktorú tvorilo 44% uviedla, že zo strany organizácie dochádza k čiastočnému akceptovaniu ich pripomienok prípadne aj návrhov na zlepšenie a 37% respondentov organizácia akceptuje pri vyslovovaní ich pripomienok. Pomerne pozitívne je vnímaná aj dôvera zamestnancov vybudovaná k organizácií. Zodpovednosť, ktorá prislúcha zamestnancom pri vykonávaní práce v podniku je hodnotená u polovici respondentov ako primeraná ale druhá polovica ju hodnotí buď za príliš malú alebo príliš veľkú. Respondenti pomerne pozitívne vnímajú aj zrozumiteľnosť pracovných príkazov. V podniku nie sú veľké nedostatky v tejto oblasti.

- Na zistenie komunikácie prebiehajúcej medzi podriadenými a nadriadenými pracovníkmi bolo sformulovaných 5 otázok.

(otázka č. 10,11,12,13,14)

Pri používaní pochvaly ako formy motivácie sa dá konštatovať, že zamestnanci sa v podniku buď s pochvalou od nadriadeného stretli a boli ňou motivovaní alebo sa s pochvalou od nadriadeného nestretli. Len malé percento respondentov uviedlo, že ich pochvala nemotivovala k lepšiemu výkonu. Komunikačné schopnosti pracovníkov pri vedení svojich podriadených sú prevažne priemerné. Nesúhlas pri rozhovore s nadriadeným pracovníkom vyjadrí väčšina respondentov hneď v danej situácii. Kritizovanie pracovníkov v prítomnosti ostatných pracovníkov sa vyskytuje síce len ojedinele ale k tejto odpovedi sa pridalo až 61% respondentov. Medzi chyby slovného prejavu, ktorých sa nadriadení pracovníci pri komunikácii s podriadenými dopúšťajú patrí predovšetkým vysoká hlasitosť slovného prejavu.

Záver a návrhy opatrení

Komunikácia je základom vedenia ľudí v manažmente. Bez komunikácie v podniku by sa ťažko zabezpečovalo získavanie, prijímanie, motivovanie, hodnotenie alebo vzdelávanie zamestnancov. Komunikácia v podniku je dôležitá z viacerých dôvodov. Poskytuje informácie za účelom koordinovania rozhodnutí, činností a výkonov. Ďalej zabezpečuje plnenie cieľov, napríklad prostredníctvom pochvaly, ktorou sa motivujú zamestnanci. Takáto motivácia zamestnancov zabezpečuje kvalitnejšie a efektívnejšie dosiahnutie cieľov. Komunikáciu sa ďalej zabezpečuje získavanie spätnej väzby. Týmto spôsobom je možné zistiť odchýlky, ktoré nastali a venovať pozornosť ich redukcii. Prostredníctvom komunikácie sú taktiež vyjadrené pocity, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou človeka, pri vykonávaní akejkoľvek činnosti, nepochybne aj pracovnej. Môže ísť o pocit z miery naplnenia cieľov, dosiahnutia určitého výkonu, vytvorenia opatrení alebo vykonania rozhodnutí. Na komunikáciu v manažmente podniku by sa mal brať podstatný dôraz pretože správna komunikácia nakoniec vedie k skvalitneniu a tým k zvyšovaniu efektívnosti celej organizácie.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotenie komunikácie ako funkcie manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte. Komunikácia bola hodnotená v podniku AGROSEV spol. s.r.o.

Splnenie parciálnych cieľov smerovalo k dosiahnutiu hlavného cieľa. Predpokladom splnenia týchto cieľov bolo získanie čo najväčšieho počtu informácií o hodnotení komunikácie z pohľadu zamestnancov. Tento predpoklad bol splnený, keďže sa dotazníkovému prieskumu podrobilo až 59 zamestnancov, čo predstavovalo 77,5% z celkového počtu.

Prvým parciálnym cieľom práce bolo zhodnotenie vplyvu pracovných podmienok podniku na komunikáciu. Tento cieľ bol splnený na základe zhromaždenia a spracovania informácií z dotazníkového prieskumu. V spoločnosti prevažná časť zamestnancov, ktorá sa zapojila do prieskumu hodnotí vytvorené podmienky na komunikáciu za vhodné a vytvorenú komunikačnú atmosféru za priaznivú.

Druhým parciálnym cieľom bolo zhodnotenie foriem komunikácie prebiehajúcich na pracovisku. Tento cieľ bol splnený na základe zhromaždenia a spracovania informácií z dotazníkového prieskumu. Uprednostňovaná forma komunikácie je osobná komunikácia, a z osobnej komunikácie je preferovaný rozhovor. Osobná komunikácia je primárnym prostriedkom manažérskej komunikácie preto je vhodné aby bola v prevažnej miere uprednostňovaná.

Tretím parciálnym cieľom bolo zhodnotenie faktorov, ktoré ovplyvňujú celkový vzťah zamestnanca k organizácií. Aj tento parciálny cieľ bol splnený na základe zozbierania a spracovania informácií z dotazníkového prieskumu. Na to aby mal zamestnanec vybudovaný pozitívny vzťah k organizácií je potrebné zo strany vedenia vytvoriť určité podmienky. K týmto podmienkam v podniku nepochybne patrí podporovanie kreativity zamestnancov, pridelovanie primeranej zodpovednosti, akceptovanie pripomienok, vypracovanie zrozumiteľných pracovných príkazov a svojim celkovým prístupom vybudovanie u zamestnancoch pocit dôvery. Na základe uvedených výsledkov prieskumu je možné konštatovať, že v podniku nie sú veľké nedostatky v tejto oblasti ale nároky zamestnancov na organizáciu tak ako aj nároky podniku na zamestnancov sa neustále zvyšujú.

Štvrtým a posledným parciálnym cieľom bolo zhodnotenie komunikácie prebiehajúcej medzi podriadenými a nadriadenými pracovníkmi. Aj tento cieľ bol splnený na základe spracovania dotazníkového prieskumu. V podniku pri vedení ľudí existujú nedostatky, ktorých sa vedúci zamestnanci dopúšťajú. Napríklad kritika podriadených v prítomnosti ostatných pracovníkov. Nedostatkom je tiež vysoká hlasitosť slovného prejavu ako najčastejšie sa vyskytujúca chyba v reči. Podľa výsledkov prieskumu sa dá hodnotiť, že komunikácia medzi týmito pracovníkmi je zväčša priama a podriadení pracovníci svoj názor, prípadne aj nesúhlas vyjadria často hneď v danej situácií. Pracovníci pri vedení svojich podriadených musia dbať na správnu komunikáciu. Takáto komunikácia môže v priaznivej miere ovplyvňovať celý chod organizácie.

Parciálne ciele a ich splnenie bolo nevyhnutné pre zabezpečenie splnenia primárneho cieľa. Keďže sme tieto ciele splnili, splnili sme aj primárny cieľ bakalárskej práce.

Zhodnotenie týchto štyroch parciálnych cieľov poskytlo podklad pre vypracovanie návrhov opatrení.

Návrhy opatrení:

- Zvýšenie počtu zadania jasných a zrozumiteľných pracovných príkazov, aby sa redukovali aj najmenšie nejasnosti a nepresné formulácie. Takto formulované pracovné príkazy vedú k lepším pracovným výsledkom.
- Prehodnotenie komunikačných schopností pracovníkov a uvedomovanie si potreby ich rozvíjania. Napríklad zabezpečenie odborného psychologického školenia zameraného na rozvoj komunikačných schopností.
- Uvedomovanie si prítomnosti nedostatkov v slovnom prejave a ich postupné odstraňovanie.
- Zaťaženie zamestnancov primeranou zodpovednosťou.
- Väčšou mierou podporovať zamestnancov pri využívaní vlastnej tvorivosti.
- Akceptovanie väčšieho množstva pripomienok smerujúcich od zamestnancov.
- Častejšie využívanie pochvaly ako jedného z nástrojov motivácie.
- Obmedzenie kritiky zamestnanca pred spolupracovníkmi.
- Neustále pracovanie na dobrej pracovnej atmosfére na pracovisku, pretože vedie k lepšej vnútornej pohode zamestnancov, k lepšej komunikácii, k lepšiemu podávaniu pracovných výkonov.

Zoznam použitej literatúry

1. ALEXY, Július - BOROŠ, Július - SIVÁK, Rudolf. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : Iris, 2004. 234 s. ISBN 80-89018-59-9.
2. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Rízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 663 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BACO, Peter. a i. 2010. *Podnikanie v poľnohospodárstve*. Nitra : Agroinštitút, 2010. s. 59- 60. ISBN 978-80-7139-163-4.
4. BERRYOVÁ, Lilly M. 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava : Ikar, 2009. s. 431- 432. ISBN 978-80-551-1842-0.
5. BOROŠ, Július. 2001. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava : Iris, 2001. 182 s. ISBN 80-89018-20-3.
6. DĚDINA, Jiří - CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 94- 95.
7. GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment*. Nitra : SPU, 2005. 135 s. ISBN 80-8069-462-1.
8. HUDÁK, Jozef - TöRöK, Ján - VICEN, Michal. 2001. *Manažment*. 2. vyd. Nitra : SPU, 2001. s. 25- 82. ISBN 80-7137-832-1.
9. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT, 2003. 11 s. ISBN 80-89085-22-9.
10. KOLLÁRIK, Teodor. a i. 2004. *Sociálna psychológia*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2004. 326 s. ISBN 80-223-1841-8.
11. LAŠŠÁK, Vladimír – STYK, Oto. 2000. *Podnikový manažment*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB Banská Bystrica, 2000. 83 s. ISBN 80-8055-438-2.
12. LETOVANCOVÁ, Eva. 2007. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2007. s. 74 – 81. ISBN 978-80-223-2307-9.
13. MAJTÁN, Miroslav a i. 2003. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2003. 13 s. ISBN 80-89085- 17-2.
14. MALEJČÍK, Albín. 2007. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Nitra : SPU, 2007. 9 s. ISBN 978-80-8069-865-2.
15. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila - UBREŽIOVÁ, Iveta. 2007. *Manažment*. 2. vyd. Nitra : SPU, 2007. 89 s. ISBN 978-80-8069-984-0.
16. MURGAŠ, Ján . 2001. *Plánovanie : Teória a metodológia*. 2. vyd. Nitra : Agroinštitút, 2001. 9 s. ISBN 80-7139-051-8.

17. PINKOVÁ, Dagmar - FROHLICOVÁ, Ingrid - MASÁR, Dušan. 2003. *Manažment*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2003. s. 137 - 138. ISBN 80-7160-174-8.
18. PORVAZNIK, Ján – LADOVÁ, Janka – RAJOŠOVÁ, Veronika. 2007. *Celostný manažment*. 3. vyd. Bratislava : Bratislavská vysoká škola práva, 2007. s. 24 - 233. ISBN 978- 80-88931-73-7.
19. RUDY, Ján. a i. 2002. *Základy manažmentu*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2002. s.197. ISBN 80- 223-1671-7.
20. SEDLÁK, Mikuláš. 2001. *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2001. s. 293 – 295. ISBN 80-89047-18-1.
21. SEDLÁK, Mikuláš. 2008. *Základy manažmentu*. Bratislava : Iura Edition, 2008. s. 258 – 261. ISBN 978-80-8078-193-4.
22. VETRÁKOVÁ, Milota. 2002. *Komunikácia v práci manažéra*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta Banská Bystrica, 2002. s. 63- 65. ISBN 80-8055-630-X.
23. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila - ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2003. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : SPU, 2003. s. 104 -105. ISBN 80-8069-268-8.
24. VOJTOVIČ, Sergej. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : Iris, 2008. 270 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

Interné dokumenty podniku AGROSEV spol. s.r.o.

Prílohy

Príloha č. 1 – dotazník

Príloha č. 2 - elektronický nosič (CD)

Príloha č.1

Vážení respondenti,

dotazník je anonymný a údaje z neho budú slúžiť len na štatistické účely. Jeho cieľom je zistiť úroveň komunikácie v podniku.

Otázky si pozorne prečítajte a vybrané odpovede označte krížikom.

Kristína Sliacka

OSOBNÉ ÚDAJE

Pohlavie:

Muž

Žena

Vzdelanie:

základné

stredné s maturitou

stredné bez maturity

vysokoškolské

Vek:

do 25 rokov

35- 45 rokov

26- 35 rokov

45 a viac

Počet odrobených rokov v podniku:

do 3 rokov

nad 5 rokov

od 3 do 5 rokov

Pracovné zaradenie:

THP

robotník RV

strážnik

ošetrovateľ HD

opravár

ostatný pracovník ŽV

traktorista

ostatný pracovník

vodič

Dotazník

1. Aký vplyv má na Vás pracovné prostredie, v ktorom komunikácia prebieha? (napr. zariadenie miestnosti, usporiadanie interiéru alebo exteriéru pracoviska a pod.)

- len pozitívny
- viac pozitívny ako negatívny
- viac negatívny ako pozitívny
- len negatívny

2. Aký typ ľudí prevláda vo Vašom pracovnom prostredí z hľadiska komunikácie?

- asertívny typ (rešpektuje svoje vlastné práva a práva iných, prejavuje záujem o riešenie problémov a má sebaisté vystupovanie)
- agresívny typ (presadzuje svoje vlastné práva, nerešpektuje názory iných a hlasitosť jeho prejavu je neprimerane vysoká)
- neasertívny typ (nedokáže presadiť svoj názor, rád prechádza z jednej témy na druhú a často sa vyhýba priamemu pohľadu)

3. Akú formu komunikácie na pracovisku uprednostňujete?

- písomnú formu
- elektronickú formu (prostredníctvom počítača, telefónu a pod.)
- osobnú formu (komunikácia v tvárou v tvár)

4. S ktorou formou osobnej komunikácie sa stretávate najčastejšie?

- voľná diskusia
- porada
- rozhovor
- vzdelávacie programy

5. Aká zodpovednosť Vám prislúcha Pri vykonávaní práce?

- príliš malá zodpovednosť
- primeraná zodpovednosť
- príliš veľká zodpovednosť

6. Akú podporu vedenia cítite pri využívaní Vašej vlastnej tvorivosti a kreativity pri práci?

- veľkú podporu vedenia
- čiastočnú podporu vedenia
- malú podporu vedenia (riadíte sa výlučne pokynmi nadriadeného)

7. Ako hodnotíte dôveru, ktorú ste si vybudovali k organizácií od 1 do 5? (keď 1 znamená veľká dôvera a 5 znamená malá dôvera)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Dochádza zo strany organizácie k akceptovaniu Vašich pripomienok a návrhoch na zlepšenie?

- áno
- čiastočne
- nie

9. Ako by ste ohodnotili pracovné príkazy, ktorými sa počas výkonu práce riadíte?

- sú zrozumiteľné a jasne formulované
- niektoré sú zložito formulované
- sú nepresné a zadané zložitým spôsobom

10. Stretli ste sa v práci s pochvalou od Vášho nadriadeného?

- áno a motivovala ma k lepšiemu výkonu
- áno ale nemotivovala ma k lepšiemu výkonu
- nie, na pochvalu od nadriadeného si nespomínam

11. Ako by ste hodnotili komunikačné schopnosti Vašich nadriadených? (napríklad schopnosť predchádzať problémovým situáciám, schopnosť empatie, otvorenosť a čestnosť v konaní, schopnosť aktívneho počúvania)

- výborné
- dobré
- priemerné
- dostatočné
- nedostatočné

12. Ako vyjadrujete Váš nesúhlas pri rozhovore s nadriadeným?

- vyjadrím ho hneď v danej situácii
- počkám a vyjadrím ho radšej v písomnej podobe
- svoj nesúhlas si nechám pre seba

13. Vyskytli sa situácie, v ktorých by Vás nadriadený kritizoval pred spolupracovníkmi?

- áno, vyskytujú sa často
- áno ale vyskytujú sa len ojedinele
- nie takéto situácie sa nevyskytli

14. Akej chyby sa najčastejšie dopúšťate vedenie počas slovného prejavu?

- rýchly slovný prejav
- vysoká hlasitosť slovného prejavu
- veľa prestávok v prejave
- pomalý slovný prejav

Ďakujem za vyplnenie a následné odovzdanie dotazníka.