

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

128601

**KOMUNIKÁCIA V MANAŽMENTE PODNIKATEĽSKÉHO  
SUBJEKTU**

**2010**

**Monika Sláviková**

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

**Komunikácia v manažmente podnikateľského subjektu**

**Bakalárska práca**

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

**Nitra 2010**

**Monika Sláviková**

## Čestné vyhlásenie

Podpísaná Monika Sláviková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Komunikácia v manažmente podnikateľského subjektu“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

Nitra, 13. mája 2010

.....  
podpis autora BP

## **Pod'akovanie**

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

## **Abstrakt**

Predmetom predkladanej bakalárskej práce bola analýza pojmu komunikácia, jej členenie, význam v práci manažéra, komunikačné zručnosti a bariéry, predpoklady efektívnej vnútropodnikovej komunikácie a súčasný stav komunikácie na Slovensku. Cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť komunikáciu vo vybranom podnikateľskom subjekte prostredníctvom zostavených dotazníkov, spokojnosť zamestnancov s jej úrovňou a komparácia názorov riadiacich a výkonných pracovníkov na položené otázky. Pri porovnaní odpovedí na niektoré spoločné otázky bol názor výkonných pracovníkov úplne odlišný ako u riadiacich. Na druhej strane niektoré výpovede vedenia podniku boli potvrdené aj s názormi ostatných zamestnancov. V dnešnej dobe je aktuálna téma mobbingu v spoločnosti, tak bola otázka ohľadne mobbingu položená aj zamestnancom prevádzky United Bakeries v Leviciach. Ako sa dalo očakávať, aj tu sa mnohí s touto tendenciou stretli. Záverečná časť práce obsahuje návrhy na eliminovanie odhalených komunikačných problémov.

**Kľúčové slová:** komunikácia, členenie komunikácie, význam komunikácie, spätná väzba, komunikačné zručnosti

## **Abstract**

Subject of this bachelor thesis was the analysis of the term communication, its classification, importance for work of a manager, communication skills and barriers, prepositions of effective communication within a company and current situation of communication in Slovakia. Goal of the bachelor thesis was to evaluate the communication in selected company using questionnaire on employees' satisfaction with its standards and comparison of management's and executive personnel's views on asked questions. Comparison of answers on some common questions showed profoundly different management's views from the ones of executive personnel. On the other hand some feedback from management was confirmed by other employees. Nowadays mobbing is a current theme in companies. Consequently questions in regards to mobbing were asked from employees of United Bakeries in Levice. In line with expectations, they have also experienced this trend. Final part of thesis contains proposals for elimination of revealed communication issues.

**Key words:** communication, its classification, importance of communication, feedback, communication skills

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>8</b>
1.1 Význam komunikácie v práci manažéra.....	10
1.2 Klasifikácia komunikácie a komunikačných procesov.....	11
1.2.1 Kanály podnikovej komunikácie.....	11
1.2.2 Verbálna a neverbálna komunikácia.....	14
1.3 Predpoklady efektívnej vnútropodnikovej komunikácie .....	15
1.3.1 Komunikačné zručnosti.....	16
1.3.2 Spätná väzba.....	17
1.4 Komunikačné bariéry.....	17
1.5 Stav úrovne komunikácie na Slovensku.....	18
<b>2 Cieľ práce.....</b>	<b>19</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania.....</b>	<b>20</b>
3.1 Charakteristika podniku.....	20
3.2 Pracovné postupy.....	21
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	21
3.4 Použitý materiál.....	22
<b>4 Výsledky práce a diskusia.....</b>	<b>23</b>
4.1 Zhodnotenie komunikácie v podniku.....	35
4.2 Zhrnutie dosiahnutých výsledkov.....	36
4.3 Návrhy na riešenie problémov.....	37
<b>Záver.....</b>	<b>39</b>
<b>Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>41</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>43</b>

---

## Úvod

Komunikácia. S týmto pojmom sa stretávame v každodennom živote. Človek je tvor spoločenský a potrebuje komunikovať s okolím, aby si udržiaval kontakt s ľuďmi, aby vyjadril svoje myšlienky, pocity a aby si mohol vymieňať informácie.

V dnešnej dobe je nevyhnutná pre realizáciu jednotlivca či skupiny v spoločenských vzťahoch. Nemenej dôležitá je pre uplatnenie sa manažérov. Umožňuje tiež rozvoj spoločnosti. V súčasnom informačnom veku nadobúda komunikácia na dôležitosť a stupeň úrovne komunikácie má často veľmi významný dopad na rozvoj inštitúcií, organizácií a iných organizovaných jednotiek.

Technická stránka komunikácie sa neustále vyvíja a komunikačná technika zaznamenáva fascinujúci pokrok. Okrem klasických pevných liniek máme k dispozícii mobily, faxy, rôzne médiá, internet a s ním spojené sociálne siete, kde sa denne stretávajú milióny ľudí a komunikujú tu v pohodlí vlastného domova. Ľudia si zvykli na túto formu komunikácie a zabúdajú na to, aký ohromný význam má ústna komunikácia, ktorá nás núti stretnúť sa s druhými osobne. Takto sa rozvíjajú medziľudské vzťahy a aj osobnosť človeka.

V oblasti manažmentu hrá komunikácia taktiež veľmi významnú úlohu. Každý manažér musí byť schopný efektívnej komunikácie so svojim okolitým prostredím, často od toho závisí jeho úspech. Mal by vedieť správne uplatňovať komunikáciu vo vnútri organizačných jednotiek, aby vedel riadiť svoj podnik a mohol dosahovať stanovené ciele. Ak nefunguje komunikácia v podniku na istej požadovanej úrovni, môže to mať za následok, že zamestnanci nebudú presne vedieť, čo sa od nich očakáva, nebudú spokojní s vedením podniku a môže to mať vplyv na ich produktivitu práce, čím je ohrozený stav podniku na trhu.

Aj v tejto bakalárskej práci sa venujeme komunikácii v manažmente podniku, ktorá je na najskôr rozobratá v teoretickej časti s názormi domácich aj zahraničných autorov a následne túto problematiku aplikujeme na nami vybraný podnikateľský subjekt, kde je naším cieľom zhodnotiť úroveň komunikácie. Keďže je komunikácia široký pojem, pokúsime sa to zistiť na základe čiastkových otázok, ktoré sme zostavili do dvoch dotazníkov. Predpokladáme, že názory zamestnancov na rozdielnych pracovných úrovniach sa budú odlišovať a komparácia týchto názorov nás dovedie k záveru, kde zistíme, na akej úrovni je komunikácia v podniku.



---

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Manažment ako jedna z najdôležitejších ľudských činností vykonávaná manažérmi, je proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie. Je to proces, v ktorom dochádza k premene zdrojov (vstupov) na požadované výstupy (výrobky alebo služby). Manažéri tento proces ovplyvňujú tak, aby bola transformácia vstupov čo najefektívnejšia (Ubrežiová, 2007).

Hudák (2001) definoval manažment podniku ako proces organizovania, plánovania, rozhodovania, komunikovania a kontroly za účelom stanoviť a dosiahnuť ciele podniku pri použití všetkých jeho zdrojov. Jednou z dôležitých častí manažmentu je aj komunikácia, ktorá je v dnešnej dobe veľmi potrebná.

Komunikácia patrí v manažmente k základným zručnostiam manažéra. Jej význam rastie s rozvojom trhovej ekonomiky, kde tvorí východisko úspešnosti manažéra i podniku, v ktorom a pre ktorý pracuje. Je skoro všeobecným pravidlom, že ten manažér, ktorý správne komunikuje o pracovných a mimopracovných problémoch, je vnímaný a hodnotený svojím pracovným okolím, nadriadenými i podriadenými lepšie ako ten, ktorý má komunikačné problémy. Pritom výsledky práce môžu dosahovať obaja rovnaké, ba dokonca výraznejšie lepšie výsledky v práci môže dosahovať práve ten druhý typ manažéra. Správna, profesionálna komunikácia však nie je len východiskom na vnímanie a hodnotenie ľudí v pracovnom procese. Je aj nástrojom na ich riadenie a vedenie, na získavanie ľudí pre ciele a úlohy podniku, na ich motivovanie a stimuláciu k lepším výkonom a pozitívny pracovným postojom a hodnotám. Komunikácia v manažmente je samostatný predmet, ktorého cieľom je okrem teoretickej prípravy tréningovou formou nacvičiť u budúcich manažérov základy komunikačných zručností (Szarková, 2002).

Komunikácia je jedným z dôležitých predmetov tréningu a učenia každého manažéra (Armstrong, 1999).

Podľa Hudáka (2001) znamená komunikovanie proces rozdeľovania informácií iným jednotlivcom a cieľom je podeliť sa o vhodnú informáciu s ostatnými pracovníkmi podniku. Komunikovanie predstavuje základný spojovací článok medzi pracovníkmi. Len vďaka nemu môžu ľudia v každom podniku pracovať efektívne ako celok. Manažéri musia s ľuďmi komunikovať vždy tak, aby ich nasmerovali jednak k požadovanému výkonu, aktuálnej pracovnej činnosti, ale aj ďalšej práci na sebe, aby mohli v budúcnosti realizovať túto činnosť na stále vyššej úrovni. Vo svojom stimulujúcom pôsobení na podriadených

---

ich musia dobre poznať a svoje pôsobenie postaviť na osobnom príklade. Formy komunikácie a jednania s nimi realizovať tak, aby tieto znalosti mohli vhodne využiť.

Nakonečný (1999) uvádza názor odborníka na ľudskú komunikáciu C. Cherryho, ktorý svojim dlhodobým skúmaním dospel k poznaniu, že človek vyvinul diferencovaný systém komunikácie, ktorý mu umožňuje jeho sociálny život, teda komunikácia má sociálnu funkciu.

Sociálna komunikácia je v manažérskej pracovnej pozícii podmienkou jej efektívneho zvládania. Slovo komunikácia pochádza z latinčiny, latinské „communicare“ má jednoznačný ekvivalent „participare“, t.j. spolupodieľať sa s niekým na niečom, byť spoluúčastným na niečom. V jednom z najobsiahlejších latinských slovníkov- Thesaurus linguae latinae- je uvedené „Communicare este multum dare“, t.j. „Komunikovať znamená mnoho dávať“ (Frk, 2008).

Podľa Kredátusa (2008) platí základná téza sociálnej komunikácie, že nemožno nekomunikovať, aj keď sa ľudia medzi sebou nerozprávajú. Pri stretnutí dvoch osôb vždy nastupuje proces sociálnej komunikácie. Pretože aj keď neprehovoríme, aj keď nič nerobíme, predsa vysielame tomu druhému signál, ktorý on „číta“. To „nič“ je pre neho komunikačným signálom.

Komunikácia musí prebiehať zhora dole a naspäť s čo najviac možnými priečnymi väzbami, jasnými zrozumiteľnými výpoveďami a s patričnou odozvou. K dosiahnutiu optimálnej komunikácie je potrebná aj zmena komunikačného správania. Pozornosť si zasluhuje komunikácia prostredníctvom osobného styku. Je účelná vtedy, keď pôsobí prirodzene. Ak sa komunikáciou snažíme divadelnícky preklenúť nedostatky, pôsobí to vyumelkovane a ľudia to môžu považovať za neúprimné a nečestné (Frk, 2008).

Zložky, ktoré tvoria vnútornú štruktúru komunikácie a komunikačného procesu, možno charakterizovať ako:

- komunikátor- t.j. osoba, ktorá odosiela určité informácie,
- komuniké- t.j. vlastný obsah informácie, ktorý komunikátor chce odovzdať, poslať, sprostredkovať,
- médium, resp. komunikačný nástroj, ktorý si komunikátor vyberie a použije na odovzdanie a sprostredkovanie svojej informácie,

- 
- komunikačná situácia- podmienky, v ktorých odovzdávanie, resp. sprostredkovanie informácie prebieha,
  - komunikačný zámer- obsahuje cieľ, ktorý sprostredkovaním určitej informácie odosielateľ- komunikátor sleduje,
  - komunikant- prijímateľ informácie (Gozora, 2005).

## 1.1 Význam komunikácie v práci manažéra

Umenie komunikovať sa považuje za jeden z najdôležitejších atribútov manažéra. Nemožno viesť tím a motivovať pracovníkov bez toho, aby nedošlo k osobnému kontaktu a rozhovoru manažéra s nimi. Manažér komunikuje nielen s podriadenými, spolupracovníkmi a kolegami, ale zároveň sa zúčastňuje na obchodných jednaniach so zástupcami vnútro podnikových organizačných jednotiek, ale aj mimo podnik. Musí teda vystupovať ako obchodník a tým aj reprezentant skupiny a podniku navonok. Manažéri musia budovať dôveru v svoje osobné a profesionálne skúsenosti a musia byť schopní komunikovať s inými manažermi a zároveň ich aj ovplyvňovať. Pri pohľade do budúcnosti možno konštatovať, že komunikácia nadobudla úplne nové dimenzie.

Z množstva cieľov, ktoré musí manažér v komunikácii zabezpečiť možno vybrať nasledovné:

- Prijímanie a odosielanie informácií, podporovanie, kontrola, podávanie návrhov, konfrontovanie.
- Komunikovanie na hierarchicky rôznych úrovniach- s jednotlivcami, skupinami, oddeleniami a externe so zákazníkmi, dodávateľmi, bankármi a inými odborníkmi.
- Využívanie obidvoch druhov komunikácie:
  - a) formálnej- mítingy, správy, návrhy, záznamy,
  - b) neformálnej- poradenstvo, rozhovory s ostatnými zamestnancami a pod.
- Zastávanie rôznych funkčných miest- ako predseda, vedúci projektu, analytik, kolega a podriadený.
- Hodnotenie komunikácie- sú to fakty, skúsenosti, reči?
- Budovanie siete reálnych informácií.
- Vplyvanie na ľudí príkladom a nie silou.

Manažéri potrebujú efektívne komunikovať za účelom dosiahnutia pozitívnych výsledkov v súčasných organizáciách (Nagyová, 1999).

---

## 1.2 Klasifikácia komunikácie a komunikačných procesov

Na klasifikáciu komunikácie a komunikačných procesov sa najčastejšie používajú tieto kritériá podľa Hudáka (2001):

1. či komunikácia prebieha zoči-voči (face to face), čo znamená, že komunikátor a komunikant vyjadrujú svoje myšlienky, pocity, názory a postoje v konkrétnej, neopakovateľnej komunikačnej situácii, pričom používajú prirodzené médiá sprostredkúvania informácií, t.j. verbálne a neverbálne zložky komunikácie,
2. či komunikácia prebieha sprostredkované, teda ako médium sa používajú rozličné technické komunikačné prostriedky, napríklad telefón, fax, e-mail, internet a pod., čo znamená, že obsahuje redukovaný súbor neverbálnych zložiek komunikácie a je minimálne podfarbená neopakovateľnou komunikačnou situáciou,
3. či komunikácia a komunikačný proces prebiehajú v podniku a využívajú celý systém komunikačných vzorcov vyplývajúcich jednak z organizačného a pracovného poriadku podniku, jednak z podnikovej kultúry a vžitých komunikačných stereotypov. Táto komunikácia vzniká a formuje sa ako vnútro podniková komunikácia a môže pôsobiť smerom do vnútra podniku, ako aj smerom von z podniku, keď nadobúda charakteristiky a znaky marketingovej komunikácie,
4. či komunikácia prebieha v externom prostredí podniku a obsahuje špecifické zložky marketingovej komunikácie (imidž, reklama, promotion a pod),
5. či komunikácia prebieha s médiami (nie prostredníctvom médií),
6. či je komunikácia podložená efektívnou byrokraciou, časovo koordinovaná pomocou rôznych komunikačných plánov (formálna komunikácia),
7. či je komunikácia založená na osobných vzťahoch medzi účastníkmi komunikačného procesu (neformálna komunikácia).

### 1.2.1 Kanály podnikovej komunikácie

Kanály podnikovej komunikácie zahrňujú všetky cesty a formy prenosu informácií (Malejčík, 2008).

V každom podniku sú dva druhy komunikačných kanálov: oficiálne a neoficiálne. Nimi prúdia informácie smerom dolu, nahor, laterálne a uhlopriečne. Ich členenie uvádza Vicen (2001):

---

## 1.) Oficiálne (formálne) kanály

Predstavujú oficiálne komunikačné cesty. Vyplývajú z organizačnej štruktúry podniku, prostredníctvom ktorej je stanovená miera zodpovednosti, právomoci a rozsah pracovnej činnosti.

Komunikácia *smenom dolu* vyplýva zo sledu príkazov, ktoré smerujú zhora nadol. Tieto komunikačné cesty spájajú stupňovité rozvrstvené organizačné zložky a ich činnosť. V tomto prípade má komunikácia charakter príkazov, rôznych postupov nasmerovaných nadol za účelom realizácie. K týmto metódam patria schôdze, porady, smernice, príkazy. Z vyšších stupňov na nižšie sa prenáša informácia o postupoch, nariadeniach, direktívach a normách, aby sa uplatnili v činnosti nižších zložiek podniku.

Komunikácia *smenom nahor* vytvára kanály, ktoré vychádzajú od podriadených a smerujú k nadriadeným. Oznamy smerom nahor majú informatívny charakter. Podávajú alebo požadujú informácie o plnení úloh, o problémoch, zámeroch, postupoch. Zároveň prinášajú osobné informácie o názoroch, postojoch a pocitoch pracovníkov. Všetky druhy týchto informácií sú dôležité a umožňujú vedúcim presvedčiť sa, či boli ich pokyny zrozumiteľné. Účinok komunikácie smerom nahor obmedzujú určité podmienky, medzi ktoré patria:

- Pozitívnosť informácie, pozitívne správy treba používať častejšie ako negatívne. Každý radšej počuje dobré správy, zlé sa bagatelizujú a zamlčujú
- Včasnosť informácie, rozhodovanie síce prebieha kontinuálne, ale aj tak akékoľvek rozhodnutie sa uskutoční v určitom čase, ak príde informácia po rozhodnutí, je bezpredmetná
- Stabilita, akákoľvek informácia, ktorá podporuje starý prístup a udržanie jestvujúceho stavu, bude prijatá skôr ako tá, ktorá uvádza niečo nové
- Závažnosť, čím dôležitejšia je informácia pre príjemcu, tým je účinnejšia. Dôležitosť informácie podmieňuje tiež jej naliehavosť a chráni ju pred skreslením
- Príležitosť, účinnejšia je taká informácia, ktorá sa príjemcovi páči, alebo je formulovaná tak, aby vyhovovala jeho spôsobu myslenia
- Skreslenie informácie, ktorúkoľvek informáciu sprevádza riziko, že bude skreslená, ak prechádza niekoľkými komunikačnými stupňami skôr než sa dostane k cieľovej osobe.

*Horizontálna (laterálna)* komunikácia medzi zložkami podniku na rovnakej organizačnej úrovni. Tu má informácia v podstate koordinačnú úlohu. Napomáha

---

koordinácii činnosti v rámci jedného útvaru alebo medzi rôznymi útvarmi. Ide o prenos informácií medzi funkčnými miestami navzájom závislými.

*Diagonálna (uhlopriečna)* komunikácia prebieha medzi miestami rozhodovania na rôznych laterálnych úrovniach organizačnej štruktúry. Štábni pracovníci pomocou nej získavajú informácie od líniových pracovníkov a línioví pracovníci touto formou komunikujú so štábnymi útvarmi.

## 2.) Neoficiálne

V každom podniku vzniká aj systém neoficiálnej komunikácie. Je to komunikačná sieť vytvorená z náhodných osobných kontaktov, prostredníctvom ktorých sa šíria podložené informácie spolu s osobnými výkladmi, podozreniami a všetkými druhmi skreslených informácií. Informačný tok sa tak ako v oficiálnych kanáloch, tak aj tu pohybuje v štyroch smeroch. Uberá sa však cestami, ktoré nevieme predvídať a nemá ani žiadnu vopred stanovenú štruktúru. Tok informácií sa tvorí úplne spontánne a prihovára sa neustále sa meniacim ľuďom, nemá stálych účastníkov. Počet aktívnych členov tejto skupiny, ktorí posúvajú najnovšiu správu ďalej bez ohľadu na presnosť, býva väčšinou malý. Napriek tomu, že väčšina ľudí v podniku vypočuje „čo sa šepká“, v skutočnosti málo z nich podáva informáciu ďalej.

Neoficiálne informačné zdroje a kanály majú svoju významnú funkciu v manažérskej činnosti. V prvom rade ponúkajú manažérovi kritický pohľad do vnútra ľudí, čo si myslia a cítia. Za druhé je to spôsob ako rozširovať informácie, ktoré nemožno šíriť pomocou oficiálnych kanálov a objasňovať oficiálne vzťahy.

Hudák (2001) upozorňuje, že neoficiálne komunikačné kanály: „sú realitou, ktorá je súčasťou organizačnej činnosti. Manažér sa musí s touto skutočnosťou zmieriť a vedieť ju vhodne používať.“

Ubrežiová (2007) tvrdí, že komunikácia je veľmi dôležitá časť manažérskej funkcie vedenie. Bez komunikovania nemôže manažér ovplyvňovať činnosť jednotlivcov, činnosť skupín, v záujme napĺňania vytýčených cieľov. Výskumy uvádzajú, že 60-80% pracovného času manažéra zaberá ústna komunikácia.

Rozlišujeme komunikáciu organizačnú a komunikáciu interpersonálnu. Interpersonálna sa uskutočňuje pri priamom styku osôb. Je ňou každá interakcia, výmena informácií, kontakt ľudí. Rozlišuje sa verbálna a neverbálna forma (Šajbidorová, 2007).

---

### 1.2.2 Verbálna a neverbálna komunikácia

Mižičková (2007) uvádza, že verbálna komunikácia býva ústna a písomná. Na úspešnosť verbálnej komunikácie vplyva hlasitosť reči, výška hlasu, rýchlosť hovoreného slova, dojem reči, plynulosť, intonácia, chyby vo výslovnosti.

Török (2001) tvrdí, že v komunikácii sú najúčinnnejšie slová, čiže verbálna komunikácia, pretože ľudský hlas dodáva slovám zmysel a zafarbenie, ktoré nemožno vyjadriť ani na mnohých stránkach písaného textu. Osobný rozhovor je podstatou účinného komunikačného systému. Žiadny ústny druh komunikácie telefónom sa nemôže vyrovnat' priamemu kontaktu. Dôvodom je okamžitá spätná väzba. Pri akejkol'vek odpovedi (pokrčenie ramien, úsmev, výraz tváre) odosielateľ vie, ako bolo jeho oznámenie prijaté. Tento druh komunikácie má rovnaký význam aj pre príjemcu, ktorý sa okamžite môže spýtať na to, čo je mu nejasné.

Malejčík (2008) upozorňuje, že treba klásť dôraz na písomné formy komunikácie. Absencia dokumentácie vyvoláva nutnosť začínať stále od začiatku, bráni kontinuite manažmentu.

A Hudák (2001) ďalej dopĺňa, že písomná forma komunikácie má význam aj vtedy, keď potrebujeme informovať veľa ľudí. Nebolo by možné, aby riaditeľ veľkého podniku vysvetľoval napr. zásady novej mzdovej politiky každému jednotlivcovi zvlášť. Písomné oznámenia sú formálne a aj oficiálnejšie ako oznámenia ústne.

Podľa Škvareninovej (2004) je verbálna komunikácia vymedzená ako nevyhnutná súčasť interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a komunikantom v konkrétnej komunikačnej situácii bez použitia médií. Predpokladá fyzickú a aktívnu účasť tak komunikátora, ako aj komunikanta a používanie rovnakého dorozumievacieho kódu- jazyka, reči. Označuje sa tiež ako rečová alebo ústna komunikácia. Je pre ňu charakteristické, že komunikanti sa komplexne navzájom vnímajú a interakčne ovplyvňujú, priamo sa dorozumievajú, čo znamená, že do procesu výmeny informácií medzi nich nevstupuje žiadny vonkajší modifikačný prvok.

Szarková (2002) definuje neverbálnu komunikáciu ako komunikáciu, ktorá obsahuje celý rad signálov, znakov a informácií, ktoré sa v odbornej literatúre nazývajú súhrnným termínom silent language. Ich hlavný význam spočíva v tom, že oznamujú adresátovi vzťahovú úroveň komunikačného aktu, spresňujú roly komunikantov v komunikačnom procese a v neposlednom rade oznamujú psychický stav účastníkov tohto

---

procesu. Medzi základné zložky neverbálnej komunikácie, ktoré sú pre manažéra dôležité, patria: mimika, gestikulácia, haptika, kinezika, paralingvistika, proxemika.

Funkcie neverbálnej komunikácie vymedzuje Vybíral (2005) a Popelková (2002) v piatich bodoch. Neverbálnu komunikáciu využívame, aby sme:

1. Podporili reč (regulovali jej tempo a zdôraznili vyslovené)
2. Nahradil reč (ilustroval, symbolizoval)
3. Vyjadrili emócie, s cieľom dosiahnutia emočnej rovnováhy
4. Vyjadrili interpersonálny postoj, napr. naliehavosť pri presvedčovaní
5. Prezentovali seba- predstavili sa.

Podľa Tumu (1995) je neverbálna manažérska komunikácia veľmi dôležitá, lebo môže hovorené slová pozitívne podporiť, negovať, vyvrátiť, neutralizovať, a to v hociktovej fáze rozhovoru. Neverbálna komunikácia má tiež svoj slovník, ktorý sa musí manažér naučiť rozvážne používať, rovnako ako sa naučil alebo sa stále ešte učí správne hovoriť.

### **1.3 Predpoklady efektívnej vnútropodnikovej komunikácie**

Vnútropodniková komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom objasňovania firemných hodnôt. Ovplyvňuje život všetkých zamestnancov, ale aj všetci zamestnanci ovplyvňujú vnútropodnikovú komunikáciu. Ľudia strávia viac ako tretinu svojho života dospelých v práci a zdokonalenie ich komunikačných zručností sa prejaví aj na zvýšení kvality ich osobného života. Pri cielenom budovaní systému vnútropodnikovej komunikácie je potrebné rešpektovať základné predpoklady jeho fungovania, medzi ktoré možno na základe skúseností vyspelých firiem zaradiť:

- zodpovedajúcu organizáciu práce,
- zodpovedajúcu odbornosť a kvalita manažmentu,
- kvalifikovanú personálnu stratégiu,
- kvalitnú realizáciu personálnej stratégie všetkými vedúcimi pracovníkmi podniku,
- pravidelné hodnotenie pracovníkov a spätnú väzbu od podriadených pracovníkov k manažérom o tom, ako podriadení vnímajú ich vodcovstvo, t.j. pravidelne fungujúcu spätnú väzbu v oboch smeroch,
- výcvik vrcholového vedenia podniku a ostatných vedúcich pracovníkov v oblasti efektívnej komunikácie,



- 
- dodržiavanie komunikačných zásad a komunikačnej etiky vedúcimi pracovníkmi podniku,
  - úzku spoluprácu vrcholového vedenia firmy s ostatnými skupinami vedúcich pracovníkov,
  - osobné príklady manažérov, pravdivú a otvorenú komunikáciu.

Najväčšiu zodpovednosť za úroveň vnútropodnikovej komunikácie nesie vrcholový manažment podniku. Top manažéri podniku by mali chápať a správne realizovať komunikáciu, vysvetliť svoje komunikačné činy tak, aby ich ostatní správne pochopili. Bez vzájomného porozumenia niet skutočnej komunikácie (Nagyová, 1999).

### 1.3.1 Komunikačné zručnosti

Gozora (2005) tvrdí: „Zvyšovanie komunikačnej účinnosti je podmienené komunikačnými zručnosťami manažérov.“

Podľa Szarkovej (2004) uplatňovanie komunikačných zručností v komunikačnom procese ovplyvňujú subjektívne a objektívne faktory. Medzi najdôležitejšie objektívne faktory, ktoré pôsobia na mieru a spôsob uplatňovania komunikačných zručností manažéra v podniku, patria úrovne komunikácie a ich situačné modifikácie, ktoré sa prejavujú najmä v stupni komplexnosti komunikačných tokov a komunikačných väzieb v každom podniku, etickom kódexe a podnikovej kultúre. Tie určujú spôsob komunikácie, ako aj komunikačné nástroje, ktoré sa v podniku v komunikačnom procese používajú.

Komunikačné zručnosti manažérov pozostávajú zo siedmych prvkov: kreatívny pohľad, citlivosť, vízia, premenlivosť, zameranie, vytrvalosť, globalizácia (Višňovský, 2008).

Analýze zručností komunikovať z pozície funkcie manažéra sa venovala veľká pozornosť. Výsledkom bolo stanovenie určitých všeobecných zásad, profesionálnej komunikácie, ktorých uplatňovanie v praxi by malo nielen uľahčiť komunikačný proces medzi manažérom a zamestnancami, ale malo by viesť aj k ich vyššej výkonnosti. Medzi hlavné zásady profesionálneho uplatňovania komunikačných zručností v komunikačnom procese boli na základe analýzy vnútropodnikovej komunikácie zaradené tieto:

- jasné a stručné formulovanie hlavných myšlienok, príkazov a odporúčaní na riešenie pracovného problému,
- aktívne počúvanie zamestnancov zbavené personifikovania problému,
- tvorba kultúry otvorenej komunikácie v podniku,

- 
- tvorba spätnej väzby (feedbacku) a informačnej siete (networku) v podniku,
  - predvídanie a predchádzanie komunikačným konfliktom,
  - výber komunikačných partnerov,
  - výber komunikačných situácií,
  - modelovanie komunikačného procesu,
  - komunikačná disciplína a jej dodržiavanie,
  - profesionálne zvládnutie komunikačných bariér a prejavov maladaptívne komunikácie.

Komunikačné zručnosti sú dlhodobou predmetom tréningového procesu a systematického nácviku, ktoré tvoria podstatnú časť prípravy manažérov. Ich zvládnutie a profesionálne používanie je predpokladom a zárukou úspešnosti manažéra v pracovnom procese (Szarková, 2004).

### **1.3.2 Spätná väzba**

Spätnou väzbou sa zisťuje význam podávanej správy v komunikačnom procese. V medzosobnostnej komunikácii podáva informáciu o reakcii prijímateľa na prijímanú správu. Ak je reakcia prijímateľa správy pozitívna, potom možno hovoriť o úspešnosti odosielateľa správy pri jej prenášaní. Nepriaznivá reakcia odosielateľa správy je výsledkom vplyvu komunikačných bariér (Gozora, 2005).

## **1.4 Komunikačné bariéry**

Činitele, ktoré znižujú pravdepodobnosť komunikácie, sú nazývané ako komunikačné bariéry. Vo všeobecnosti možno tieto bariéry rozdeliť na komunikačné makrobariéry a komunikačné mikrobariéry.

Komunikačné makrobariéry sú činitele komunikácie vo všeobecných komunikačných situáciách. Tieto činitele sú relatívne stále v prirodzenej komunikácii. Medzi komunikačné mikrobariéry možno zahrnúť nasledujúce:

- Zvyšovanie požiadaviek na obsah informácie,
- Zvyšovanie požiadaviek na komplexnú informáciu,
- Potreba znižovania času na komunikáciu,
- Požiadavky na využívanie svetového jazyka v komunikačnom procese.

Komunikačné mikrobariéry sú činitele, ktoré znižujú úspešnosť komunikácie v komunikačných situáciách. Sú to nasledujúce mikrobariéry:

- 
- Nevhodný spôsob komunikácie,
  - Zasahovanie do prenášanej správy,
  - Rozsiahlosť správy,
  - Vnímavosť- zrozumiteľnosť správy,
  - Viacvýznamové slová (Gozora, 2005).

### **1.5 Stav úrovne komunikácie na Slovensku**

Výsledky výskumu uskutočneného v slovenských podnikoch poukázali na to, že manažéri sa stretávajú s nasledovnými problémami vnútropodnikovej komunikácie:

- zastaralá organizácia práce,
- neodborné a nesystémové uskutočňovanie personálnej práce,
- v prevažnej miere jednosmerná komunikácia,
- nedostatočná otvorenosť v komunikácii,
- neefektívne fungujúci vnútropodnikový informačný systém,
- existencia komunikačných bariér,
- zadržiavanie informácií manažérmi,
- problémy manažérov na všetkých stupňoch riadenia so začatím, vedením a ukončením rozhovorov,
- nedostatočná spätná väzba a pod (Nagyová, 1999)

Súčasný prieskum v oblasti komunikačných procesov v slovenskej spoločnosti vrátane podnikateľských subjektov naznačuje postupný nárast písomnej formy verbálnej komunikácie a jej pasívnej formy- čítania, čo je spôsobené najmä používaním internetu a intranetu vo vnútropodnikovej komunikácii a mobilných telefónov, ktoré urýchľujú komunikačný proces prostredníctvom krátkych písomných odkazov- SMS.

Výskumy a analýzy komunikačného procesu priniesli nielen poznanie, že je dôležité, aké komunikačné prostriedky a formy sa používajú, ale i poznanie, že skutočne rozdielne ovplyvňujú správanie jednotlivcov, ich postoje, aspirácie a v neposlednom rade aj výkonnosť a celkový profit podniku (Szarková, 2001).

---

## 2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť komunikáciu vo vybranom podnikateľskom subjekte. Z tohto hlavného cieľa vyplývajú nasledujúce čiastkové ciele:

- Samostatne zostaviť dotazníky pre cieľové skupiny
- Zhodnotiť úroveň formálnej komunikácie
- Analyzovať atmosféru na pracovisku
- Zhodnotiť ponúkaný priestor výkonným zamestnancom na vznik spätnej väzby
- Zistiť úroveň poskytovaných informácií zo strany vedenia podniku zamestnancom
- Komplexne zhodnotiť dosiahnuté výsledky a navrhnúť riešenia komunikačných problémov v rámci podniku

Je dôležité zhodnotiť úroveň komunikácie vo vybranom podniku, aby sa v prípade nedostatkov mohla stanoviť stratégia zlepšenia komunikácie a odstránenie neželaných problémov.

---

## 3 Metodika práce a metody skúmania

### 3.1 Charakteristika podniku

UNITED BAKERIES je vedúca pekárnská skupina v regióne strednej Európy. Spoločnosť United Bakeries zastrešuje i činnosť dcérskych skupín UNITED BAKERIES SLOVAKIA a Interback Csoport (HU). Materskou spoločnosťou skupiny United Bakeries je so 100% akciami spoločnosť European United Bakeries S. A. so sídlom v Luxembursku. United Bakeries Slovakia je jeden z hlavných subjektov na slovenskom pekárnskom trhu. Má celkom tri pekárne v Bratislave, Žiline a Leviciach, ktoré umožňujú kvalitné zásobovanie regionálneho trhu.

Cieľom United Bakeries je vyrábať a dodávať zákazníkom kvalitné a bezpečné výrobky v súlade s ich špecifikáciami a požiadavkami legislatívy tak, aby boli uspokojené potreby a očakávania zákazníkov, aby spoločnosť získala a následne posilnila dôveru zákazníkov a postavenie na trhu. Ďalším cieľom je stať sa jednou z najvýznamnejších pekárnských firiem v Európskej únii, ponúkať široké portfólio výrobkov najvyššej kvality za najlepšiu cenu a špičkový servis, byť zodpovednou firmou vo vzťahu k spoločnosti, zamestnancom a životnému prostrediu, posilňovať hodnoty fair-play v obchodných vzťahoch.

Ich hlavným strategickým cieľom je dosiahnuť a hlavne udržať kvalitu výrobkov.

Pekáreň v Leviciach, na ktorú sme aplikovali svoju bakalársku prácu, s viac ako 35-ročnou tradíciou sa zaraďuje medzi najväčšie pekárne v Nitrianskom kraji. V súčasnosti zamestnáva 119 pracovníkov. Sú jedinou priemyselnou pekárňou v okrese Levice, ktorá okrem linkovej výroby chleba a pečiva ponúka aj ručne vyrábané chleby na parníčkovej peci. Svojimi výrobkami pokrývajú dopyt v celom okrese a jeho okolí.

Pekáreň sa neustále inovuje, aby vedela svojim zákazníkom poskytnúť chutné, kvalitné a bezpečné výrobky. Ich cieľom je orientovať sa na zákazníka, ktorý je pre nich prvoradý.

---

## 3.2 Pracovné postupy

Pri dosiahnutí stanoveného cieľa bakalárskej práce sme dodržali nasledovné postupy:

- zozbieranie a naštudovanie potrebnej literatúry k danej problematike od domácich a zahraničných autorov a použitie informácií z internetových stránok,
- naštudovanie predložených podkladov z prevádzky United Bakeries v Leviciach,
- na základe nadobudnutých informácií zostavenie dotazníkov pre riadiacich a výkonných pracovníkov,
- analýza dosahovanej úrovne formálnej komunikácie v podniku
- analýza názorov a spokojnosti zamestnancov s úrovňou komunikácie,
- analýza návrhov zamestnancov na zlepšenie komunikácie,
- vytriedenie najdôležitejších údajov,
- grafické spracovanie a zhodnotenie výsledkov,
- zostavenie návrhov a odporúčaní.

## 3.3 Použité metódy a postupy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Na základe poskytnutých informácií z prevádzky United Bakeries v Leviciach sme sa rozhodli vytvoriť dva typy dotazníkov, jeden pre riadiacich a druhý pre výkonných pracovníkov, aby sme mohli objektívnejšie zhodnotiť komunikáciu vo vnútri firmy, pretože sme predpokladali, že zamestnanci na rôznych pracovných pozíciách ju môžu vnímať rozdielne. Výkonní zamestnanci mali zodpovedať 10 otázok a riadiaci 8 otázok. Niektoré otázky boli rovnaké v oboch dotazníkoch, pretože nás zaujímalo, či sa odpovede budú líšiť a na koľko budú ich názory odlišné.

Následne sme vyplnené formuláre vyhodnotili, analyzovali a k interpretácií výsledkov sme využili grafické zobrazenie. Na základe zistených údajov sme zhodnotili komunikáciu vo vybranom podnikateľskom subjekte a predostreli návrhy na zlepšenie.

V bakalárskej práci sme použili tieto metódy na zhodnotenie a interpretáciu výsledkov:

- Metóda dopytovania, pri ktorej bol nástrojom dotazník zostavený pre dve cieľové skupiny, v ktorom sme využili niekoľko typov otázok: otvorenú, škálovaciu, s možnosťou výberu jednej alebo viacerých odpovedí a otázku na zoradenie odpovedí podľa preferencií.

- 
- Metóda analýzy, ktorú sme použili pri analyzovaní čiastkových cieľov, ako je napríklad analýza atmosféry na pracovisku.
  - Metóda syntézy, z parciálnych výsledkov sme zhodnotili celkovú komunikáciu v podniku.
  - Grafické spracovanie dosiahnutých výsledkov prostredníctvom grafov a tabuliek.

### **3.4 Použitý materiál**

Pri spracovaní bakalárskej práce sme využili literatúru z riešenej problematiky od domácich a zahraničných autorov, internetové zdroje, poskytnuté údaje z prevádzky v Leviciach a zamestnancami vyplnené dotazníky.

---

### 3 Výsledky práce a diskusia

Vyplnenia dotazníka sa zúčastnilo 51 respondentov, pričom 11 bolo riadiacich a 40 výkonných pracovníkov prevádzky United Bakeries v Leviciach. Každá skupina zamestnancov mala vlastný dotazník, pričom niektoré otázky sa zhodovali, aby sme potvrdili či vyvrátili náš názor, že názor ľudí na komunikáciu sa môže odvíjať od ich pracovnej pozície.

Dotazník vyplnilo 24 žien a 26 mužov, pričom ich vek sa nachádzal v rozpätí 22 až 53 rokov (obr. 1a, 1b). Dosahované vzdelanie bolo základné až vysokoškolské (obr. 2a, 2b). Z týchto základných údajov vyplýva, že v podniku nie je žiadna diskriminácia, či už z dôvodu pohlavia, vzdelania alebo veku. Rozdelenie je rovnomerné.



Obr. 1a) Veková štruktúra výkonných pracovníkov

*Zdroj: Vlastné spracovanie*



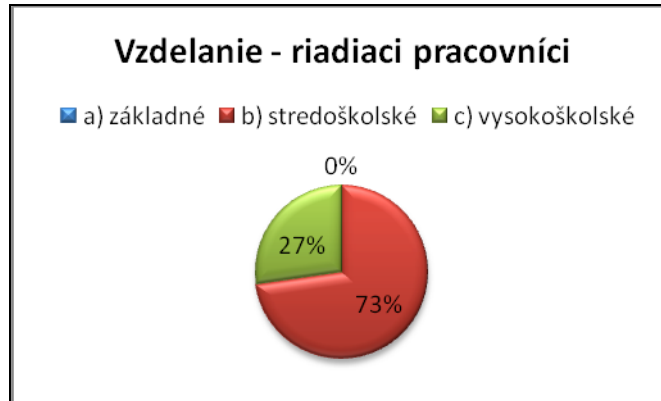
Obr. 1b) Veková štruktúra riadiacich pracovníkov

*Zdroj: Vlastné spracovanie*



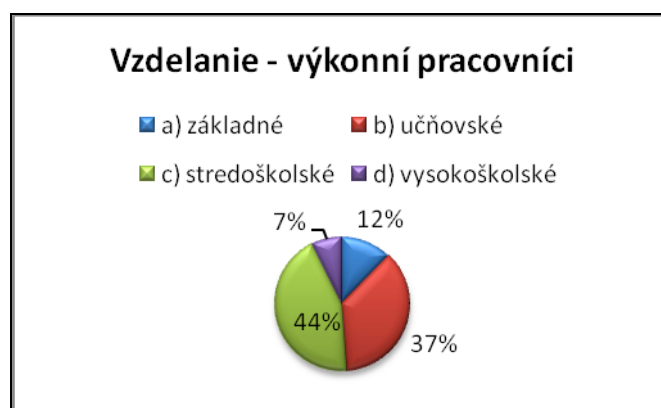
---

U riadiacich pracovníkov nie je nik pod 30 rokov, naopak z grafu vidíme, že až 64% tvoria zamestnanci do 50 rokov a 27% do 62 rokov. Z toho môžeme usúdiť, že firma si zakladá na skúsených pracovníkoch, ktorí majú dostatok znalostí, aby úspešne viedli svojich zamestnancov.



Obr.2a) Vzdelanie- riadiaci pracovníci

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

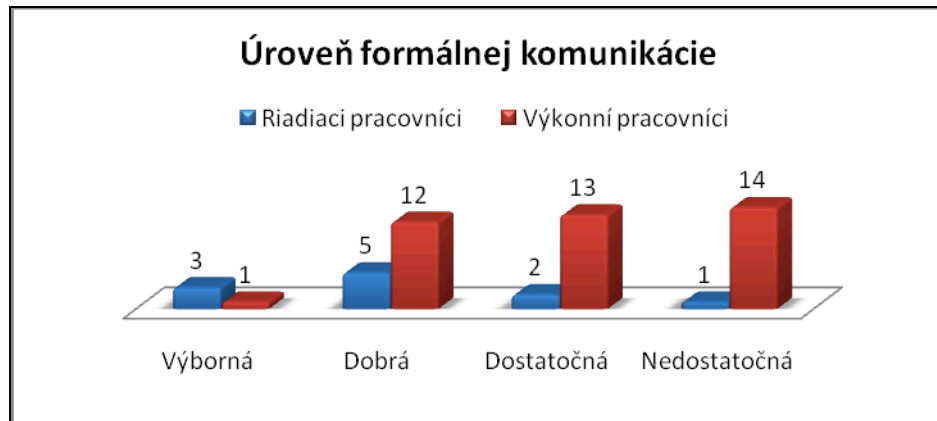


Obr. 2b) Vzdelanie- výkonní pracovníci

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

- **Otázka: „Pokladáte formálnu komunikáciu (porady, mítingy, správy) vo Vašom podniku za: “**

Odpovede na prvú otázku „Pokladáte formálnu komunikáciu (porady, mítingy, správy) vo Vašom podniku za“, zobrazuje nasledovný graf:



Obr. 3 Úroveň formálnej komunikácie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Je badaateľný rozdiel názorov. Kým u riadiacich pracovníkov väčšina odpovedala, že formálnu komunikáciu považuje za výbornú až dobrú (čo činí 88%), u výkonných pracovníkov ju len jeden respondent označil za výbornú. Názory sa stretávajú na úrovni dobrej komunikácie, tento názor zastáva 12 výkonných pracovníkov. Zvyšok výkonných zamestnancov sa rozhodol pre dostatočnú až nedostatočnú so stúpajúcou frekvenciou. Pričom až 14 zamestnancov považuje formálnu komunikáciu za nedostatočnú (obr. 3).

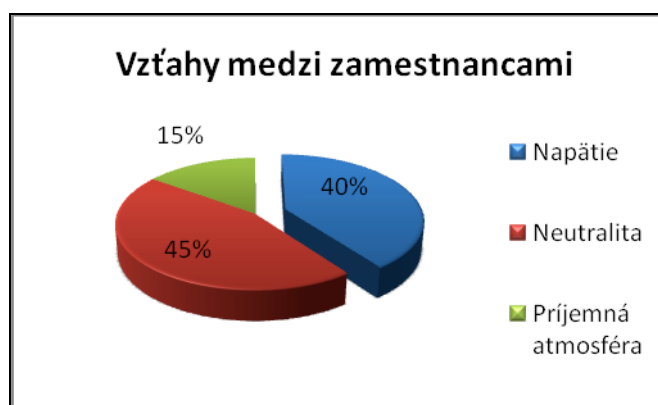
- **Otázka: „Čo uprednostňujete? Formálnu komunikáciu (porady, mítingy, správy) alebo neformálnu (rozhovory s ostatnými zamestnancami, poradenstvo)?“**

Výkonným pracovníkom bola položená druhá otázka: „Čo uprednostňujete? Formálnu komunikáciu (porady, mítingy, správy) alebo neformálnu (rozhovory s ostatnými zamestnancami, poradenstvo)? Mali zakrúžkovať odpoveď na škále možností 1-5, kde 1 znamenalo čisto formálnu komunikáciu, 2 viac formálnu, 3 na rovnakej úrovni, 4 viac neformálnu, 5 čisto neformálnu komunikáciu.

Z výsledkov vyplýva, že až 20 pracovníkov, čo je 50% opýtaných uviedlo, že preferujú rovnomerné zastúpenie formálnej a neformálnej komunikácie v podniku, ďalších 10 respondentov sa rozdelilo medzi čisto formálnu a viac formálnu komunikáciu v pomere 5:5 a posledných 10 výkonných zamestnancov by uprednostnilo viac neformálnu alebo čisto neformálnu v pomere 3:7.

- **Otázka: „Medzi spolupracovníkmi v spoločnosti vládne:“**

V otázke číslo tri, sme zisťovali ako vnímajú výkonní zamestnanci vzťahy medzi sebou.



Obr. 4 Vzťahy medzi zamestnancami

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo získaných odpovedí vyplýva, že až 45% pracovníkov tvrdí, že na pracovisku vládne neutralita, 40% pociťuje napätie medzi sebou a len 15% vníma atmosféru na pracovisku ako príjemnú (obr. 4).

Tab. 1 Vnímanie vzťahov na pracovisku z hľadiska pohlavia

Počet odpovedajúcich osôb	Napätie	Neutralita	Príjemná atmosféra
Ženy	7	6	5
Muži	9	12	1
Spolu	16	18	6

Zdroj: Vlastné spracovanie

Keď sme hodnotili odpovede z hľadiska pohlavia, zistili sme, že respondenti ženského pohlavia pociťujú najviac napätie (7), a dvanásť zástupcov mužského pohlavia vníma vzťahy na pracovisku skôr ako neutrálne. Čo sa týka príjemnej atmosféry, tú viac cítia ženy ako muži. Tých zastupuje len jeden muž (tab. 1).

- **Otázka: „Myslíte si, že by sa nadriadení mali zaujímať aj o Váš súkromný život?“**

Komunikácia je v podniku veľmi dôležitá a môže ovplyvniť aj vzťahy medzi zamestnancami. Preto nás zaujímalo, či si myslia výkonní pracovníci, že by riadiaci pracovníci mali mať záujem o ich súkromie. Možno by výraznejšia neformálna

---

komunikácia zlepšila vzťahy, zlepšila pracovnú atmosféru a tak zvýšila motiváciu a výkonnosť zamestnancov.

Z odpovedí respondentov vyšlo, že 50% by záujem o ich súkromný život zo strany vedúcich pracovníkov bol nepríjemný. 47,5% opýtaných by to uvítalo, ale len do určitej miery. A čo bolo prekvapivé, len jeden pracovník odpovedal, že by to prijal, lebo by to mohlo zlepšiť vzťahy na pracovisku.

- **Otázka: „Keď nerozumiete pracovnej úlohe, je Váš priamy nadriadený ochotný poradiť Vám?“**

V podnikoch sa môže kvôli nedostatočnej komunikácii často stať, že pracovníci nevedia presne, čo majú robiť, nerozumejú prideleným úlohám alebo si nie sú v niektorom pracovnom kroku istí. Tým sa môže znížiť výkon zamestnancov. Preto nás zaujímalo, či v levickej prevádzke sú priami nadriadení ochotní poradiť svojim zamestnancom, keď nerozumejú danej pracovnej úlohe.

24 respondentov potvrdilo, že dostanú radu, keď niečomu nerozumejú, 14 pracovníkov, čo je 35%, odpovedalo, že ochota priamych nadriadených závisí od danej úlohy a len dvaja zamestnanci, ktorí tvoria 5% opýtaných, tvrdilo, že sa nestretávajú s ochotou od nadriadených poradiť im. Tieto výsledky považujeme za celkom uspokojivé.

- **Otázka: „Na poradách Vás dokáže nadriadený zaujať svojim prejavom?“**

Miestom, kde zamestnanci dostanú dostatok informácií o dianí v podniku a plánoch do budúcnosti, bývajú porady. Tu je veľmi dôležité, aby si prezentujúci pripravil podklady, plán porady, vytvoril vhodnú atmosféru na otvorenú diskusiu a aby predniesol svoje návrhy a problémy tak, aby zaujal účastníkov porady, pretože mnohí ľudia berú pracovné schôdze ako nevyhnutnú činnosť, ktorej sa musia zúčastniť a vôbec ich nezaujíma obsah porady, ale to, kedy sa skončí. Preto sme sa opýtali výkonných pracovníkov pekárne, či ich dokáže nadriadený na porade zaujať svojim prejavom.

Ako sme zistili, nadriadený svojim prejavom na porade zaujme 11 zamestnancov, ale napríklad viac ako polovica respondentov uviedla, že len čiastočne a 4 nezaujme vôbec.

- **Otázka: „Máte možnosť spätnej väzby (vyjadriť sa k niečomu)?“**

Na poradách by sa mal ponechať priestor aj na diskusiu, aby mohla vzniknúť spätná väzba ako reakcia na podané informácie od nadriadených. Spätná väzba, či odozva, je

---

v komunikácii podniku veľmi dôležitá. Preto sme sa na ňu spýtali oboch skupín. Zaujímalo nás, či výkonní pracovníci majú možnosť vyjadriť sa k niečomu a naopak u riadiacich pracovníkov som chcela vedieť, či dávajú na poradách priestor na diskusiu. Chceli sme zistiť, či výkonní zamestnanci potvrdia výpoveď riadiacich pracovníkov.

Ako sa dalo predpokladať, všetci riadiaci zamestnanci tvrdili, že priestor na diskusiu dávajú, z toho jeden spresnil, že záleží na danej problematike. Vidieť, že 30 výkonných pracovníkov, čo znamená 75%, túto informáciu potvrdilo a 25% zamestnancov tvrdilo opak (obr.5).



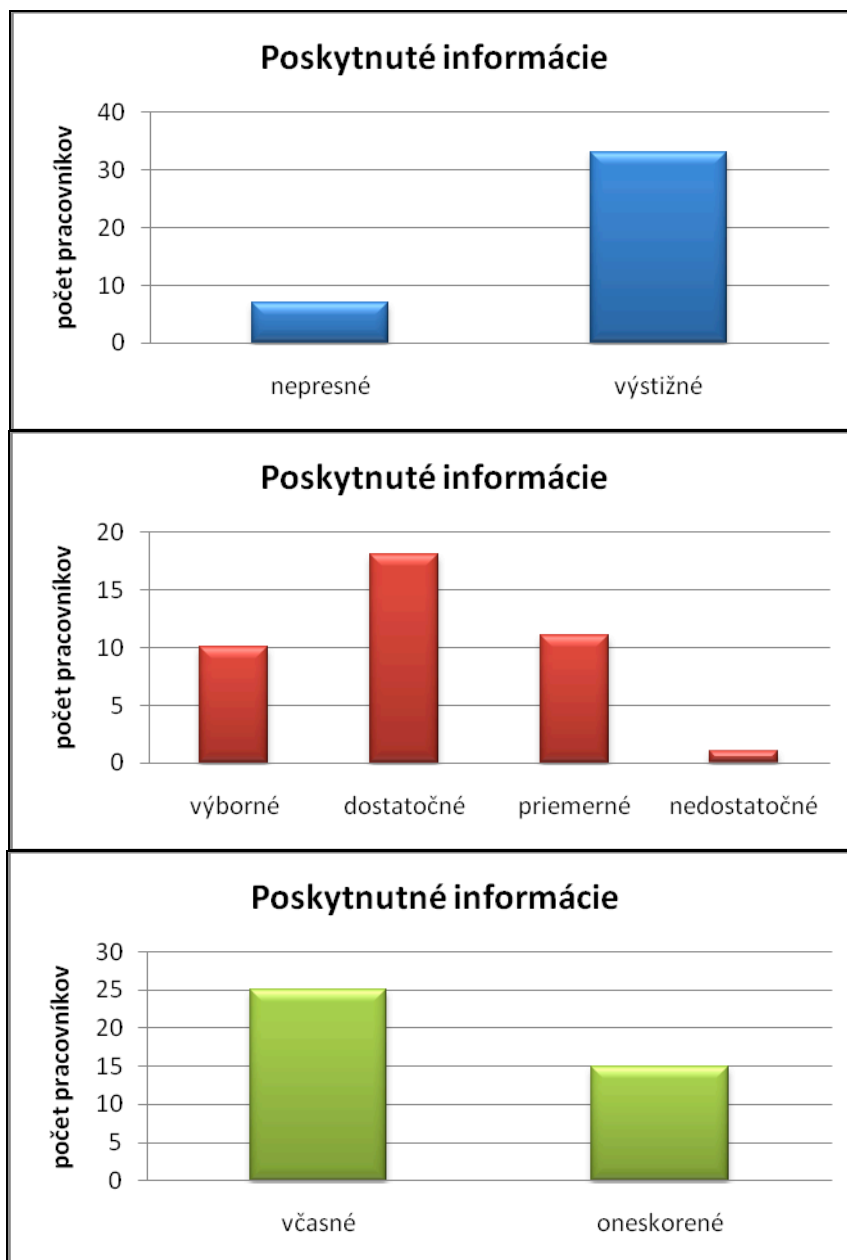
Obr. 5 Spätná väzba- výkonní pracovníci

Zdroj: Vlastné spracovanie

Takže sa dá predpokladať, že zamestnanci majú na poradách dostatok priestoru na vyjadrenie názorov a dodatkov.

- **Otázka: „Poskytované informácie zo strany nadriadených sú podľa Vás:“**

Pre zamestnancov sú potrebné informácie zo strany riadiacich pracovníkov. Mali by mať dostatočné informácie o plánoch podniku, o cieľoch, dosahovaných výsledkoch a v neposlednom rade o pracovných úlohách. Zisťovali sme, čo si myslia zamestnanci o úrovni poskytovaných informácií.



Obr. 6 a, b, c) Poskytnuté informácie

Zdroj: Vlastné spracovanie

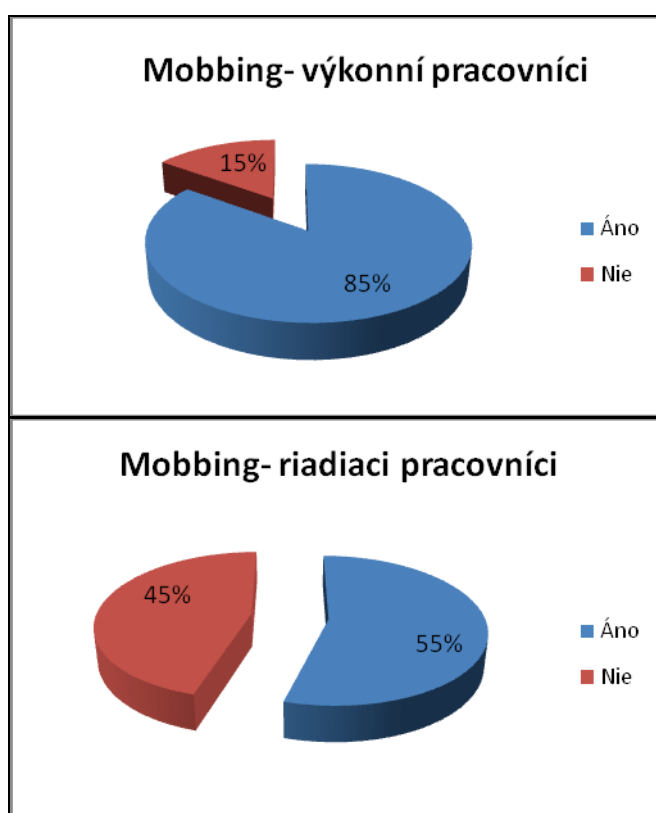
Vidieť, že 33 zamestnancov považuje informácie za výstižné a 7 za nepresné. 10 respondentov ich vníma ako výborné, 11 priemerné a 1 ako nedostatočné, pričom vedie označenie informácií za dostatočné s 18 odpoveďami. Čo sa týka časového hľadiska, 25 opýtaných označilo informácie za včasné a 15 (37,5%) za neskoré (obr. 6a,b,c). Celkovo z odpovedí vyplýva, že zamestnanci vnímajú poskytnuté informácie za presné, včasné a dostatočné. Netreba však pozabúdať na čiastkové výsledky a robiť preventívne opatrenia

---

na zlepšenie poskytnutých informácií, aby nespokojnosť zamestnancov s úrovňou informácií klesala a nie stúpala.

- **Otázka:** „*Stretli ste sa vo Vašom zamestnaní s mobbingom- cieleným intrigánstvom a ohováraním, ktoré má za cieľ vyradenie pracovníka a vlastné uľahčenie kariérneho postupu?*“

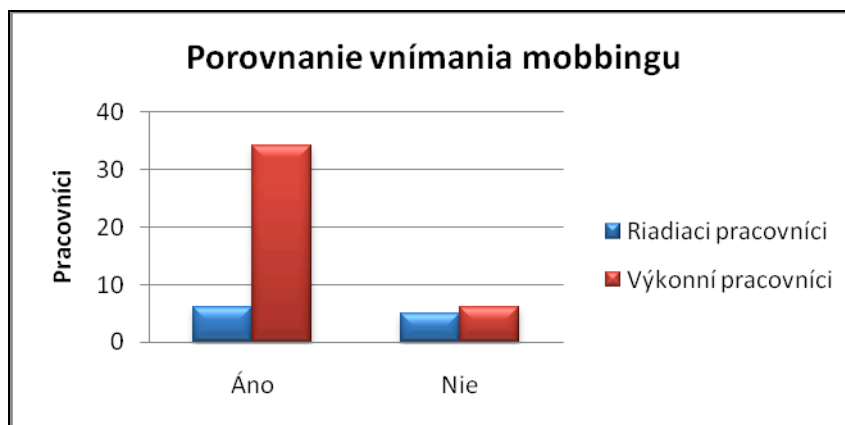
V dnešnej dobe nie je neobvyklým javom v spoločnosti a podnikoch tzv. mobbing- cieľené intrigánstvo a ohováranie, ktoré má za cieľ vyradenie iného pracovníka a vlastný kariérny postup. Spýtali sme sa preto všetkých zamestnancov v pekárni, či sa s mobbingom už stretli.



Obr.7 a, b) Porovnanie vnímania mobbingu u výkonných a riadiacich pracovníkoch

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

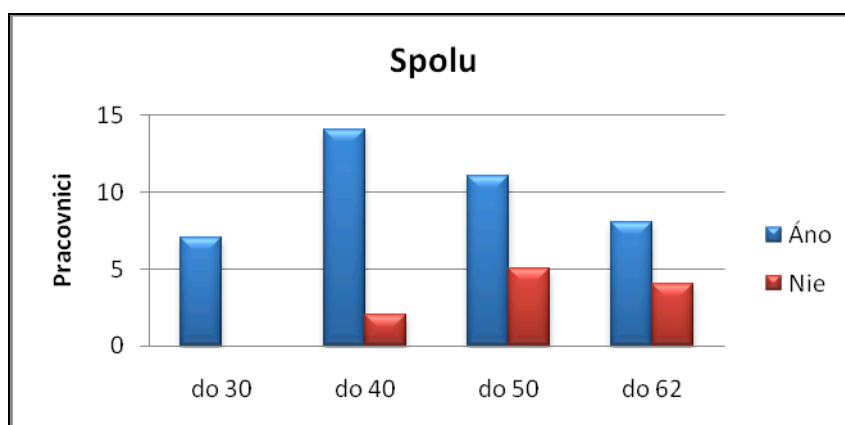
Z výsledkov vyplýva, že 55% riadiacich a 85% výkonných pracovníkov sa s mobbingom stretlo a 45% vedúcich a 15% výrobných pracovníkov sa s ním nestretlo (obr. 7a,b). Keď sme dali výsledky oboch skupín do jedného grafu, bolo vidieť, že kým u riadiacich zamestnancov je pomer 6:5 a u výkonných je pomer odpovedí 34:6 (obr.8). Je teda zřejmé, že výkonní pracovníci sa s mobbingom stretli vo väčšej miere ako riadiaci.



Obr. 8 Porovnanie vnímania mobbingu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre zaujímavosť sme porovnali vnímanie mobbingu všetkých zamestnancov z hľadiska veku. Z odpovedí vidíme, že najčastejším objektom mobbingu sú respondenti od 31 do 40 rokov. V tejto vekovej skupine bolo až 14 kladne odpovedajúcich, v skupine do 50 rokov sa s mobbingom stretli 11 pracovníci a v skupine do 62 rokov 8 zamestnanci. Zarážajúce je, že kým u iných vekových skupín bol aj podiel záporných odpovedí, u skupiny do 30 rokov záporná odpoveď nebola žiadna, čiže všetkých 7 respondentov sa s mobbingom stretlo (obr. 9).



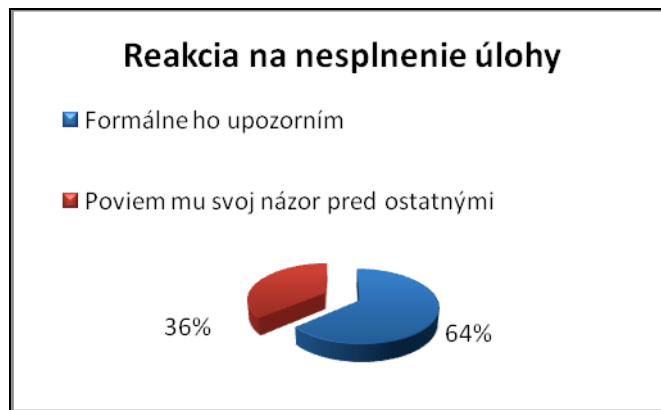
Obr. 9 Porovnanie mobbingu u zamestnancov podľa veku

Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Otázka:** „ Ako reagujete, keď Váš zamestnanec nevykoná úlohu alebo ju nesplní na čas?“

Vedúcich pracovníkov sme sa spýtali, ako riešia situáciu, keď ich zamestnanec nevykoná úlohu alebo ju nesplní na čas.





Obr. 10 Reakcia na nesplnenie úlohy

Zdroj: Vlastné spracovanie

64% respondentov si zvolilo odpoveď, že zamestnanca formálne upozornia a 36% mu povie svoj názor pred ostatnými (obr. 10). Podľa nás je takéto správanie pri vzniknutej situácii lepšie ako zvážiť hneď prepustenie, či naopak nič zamestnancovi nepovedať a potom ho neustále sledovať. To by mohlo zhoršiť vzťahy na pracovisku a aj celkovú atmosféru medzi zamestnancami.

- **Otázka: „Myslíte si, že je dôležitá komunikácia zdola nahor?“**

Riadiaci pracovníci mali zodpovedať aj otázku, ktorá bola zostavovaná čisto pre nich. Otázka znela nasledovne: „Myslíte si, že je dôležitá komunikácia zdola nahor?“ Na výber mali áno alebo nie, pričom pri áno bola možnosť označiť viac odpovedí naraz.

**Tab. 2 Vnímanie dôležitosti komunikácie zdola nahor**

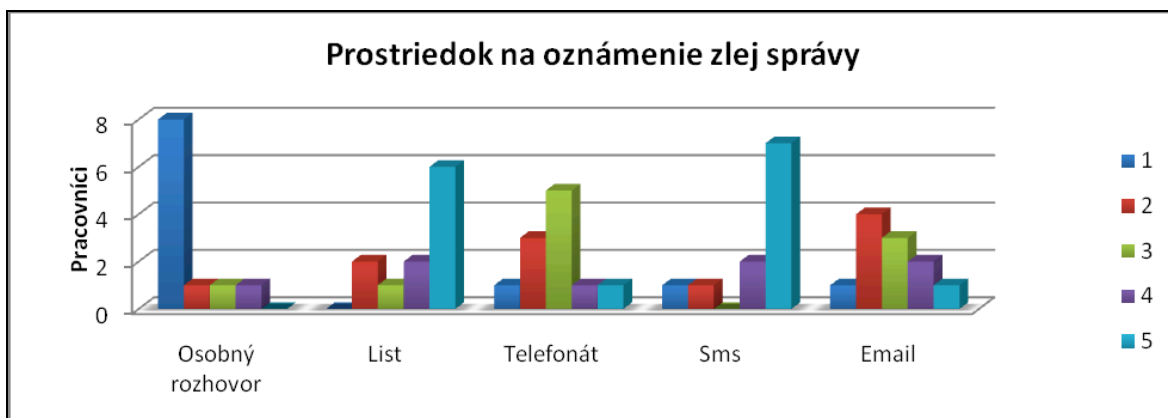
Možnosti	Počet odpovedajúcich
a) Áno, podriadení môžu priniesť do podniku nové nápady	4
b) Áno, podriadení sú v kontakte so zákazníkmi, odberateľmi	3
c) Áno, podporuje sa tým snaha o seba rozvoj	1
d) Áno, má to pozitívny účinok na pracovnú morálku	3
e) Nie, prináša to chaos	2

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2010

Z odpovedí vyplynulo, že deväti vedúci pracovníci považujú tento druh komunikácie v podstate za dôležitý a prikláňajú sa k tomu, že môže priniesť nové nápady a rozvoj podniku, zlepšenie pracovných vzťahov a zvýšenie pracovnej morálky. Iba dvaja z opýtaných si myslia, že komunikácia zdola nahor nie je potrebná (tab. 2).

- **Otázka: „Pri oznámení zlej správy používate:“**

Vedúci pracovníci musia často oznamovať zlé správy. V súčasnosti, keď sa preferuje neosobný kontakt prostredníctvom internetu, emailov a rôznych sociálnych sietí, sa ľudia schovávajú pred reálnymi kontaktmi, stačia im „facebookoví“ či „pokecoví“ priatelia a radšej napíšu správu alebo email, pretože je to rýchlejšie a pohodlnejšie ako sa s niekým stretnúť tvárou v tvár, kde druhý komunikant vidí aj reč ich tela a ľahšie odhalí, čo si skutočne myslia a cítia pri tom, čo vravia. Preto nás zaujímalo, či sa táto tendencia preniesla aj do komunikácie v podnikoch. Riadiacim pracovníkom sme položili otázku, aký prostriedok preferujú pri oznámení zlej správy. Mali oznámovať možnosti od 1 po 5, pričom 1 bolo najviac používam, 5 najmenej. Niektorí respondenti nepoužívajú všetky ponúknuté prostriedky, preto sme použili aj nulu v hodnotení.



Obr. 11 Prostriedok na oznámenie zlej správy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najpoužívanejší spôsob oznámenia zlej správy je u 8 oslovených osobný rozhovor. Ako druhý preferovaný prostriedok pri zdení zlej informácie je u 4 respondentov email. Tretím obľúbeným je telefonát. Najmenej používaným spôsobom je list u 6 a sms u 7 opýtaných riadiacich pracovníkoch (obr. 11). Takže v podniku je stále najpreferovanejší spôsob komunikácie osobný rozhovor.

- **Otázka: „Pri konfliktnej situácii:“**

Je bežnou vecou, že sa v priebehu podnikateľskej činnosti vyskytnú konflikty. Manažéri by však mali vedieť tieto konflikty riešiť primeraným spôsobom a vedieť správne komunikovať, keďže majú na starosti chod prevádzky. Tak sme sa vedúcich pracovníkov pekárne v Leviciach spýtali, ako sa zachovávajú pri takej situácii. Mohli označiť viac odpovedí. Pozitívne je, že všetci 11 respondenti sa snažia konflikt vyriešiť a nestoja si

---

tvrdohlavo za svojim. Vypočujú si názor iných a zhodnotia svoje rozhodnutie a postoj, diskutujú o tom alebo sa snažia dohodnúť, to preferuje až 8 vedúcich pracovníkov, čo predstavuje takmer 73% vedúcich zamestnancov.

- **Otázka:** „*Keby ste mali možnosť, čo by ste zlepšili na komunikácii vo Vašej firme?*“

Posledná otázka bola otvorená a zaujímalo nás, čo by zlepšili zamestnanci z oboch skupín na komunikácii v ich podniku, keby mali takú možnosť. V tejto otázke svoj názor nevyjadrili všetci respondenti, odpovedalo len 23 opýtaných, tak sme sa rozhodli, že tu len rozoberieme ich názory a zhrnieme do jedného celku, ktorý by potom mohol byť nápomocný riadiacim pracovníkom pri zostavovaní stratégie na zlepšenie vnútropodnikovej komunikácie.

Dvaja pracovníci sa nevedeli vyjadriť, šesť by nemenilo nič, pričom jeden z nich uviedol, že nič nepadne na úrodnú pôdu, takže nemá podľa neho zmysel sa snažiť o hocijakú zmenu. Zamestnanci sa vyjadrili, že by prijali, keby sa zaktívnila komunikácia medzi vedúcimi a ostatnými pracovníkmi, aby sa zlepšil ich prístup k nim. Chcú byť pokladaní za rovnocenných partnerov, ktorí budú dostávať dostatok informácií priamo od riadiacich pracovníkov, aby sa už nestávalo, že dostanú novinky cez tri osoby a potom tie informácie nemusia byť hodnoverné a presné a môžu zavádzať. Zamestnanci by boli radi, keby sa organizovali aj porady, ktorých sa môžu zúčastniť všetci robotníci, nech majú aj oni prehľad o dianí v podniku a plánoch do budúcnosti. Niektorí si myslia, že k zlepšeniu vzťahov na pracovisku by mohlo dopomôcť viac spoločných akcií, aby sa zamestnanci spoznali lepšie aj mimo pracovného prostredia. Ďalším návrhom bolo, aby sa prejavil väčší záujem o zamestnancov zo strany vedenia podniku. Malo by sa úprimne a otvorene rozprávať o problémoch, riešiť ich, aby sa neohováralo poza chrbát. To tiež zhoršuje vzťahy na pracovisku. Zamestnanci si tiež myslia, že by sa nemalo medzi nimi rozlišovať podľa sympatií, ale podľa vykonanej práce a žiadajú väčšiu úctu voči nim a vytvorenie vhodnej pracovnej atmosféry a zabezpečenia vhodných pracovných prostriedkov. Mnohým sa nepáči, že sa v istej miere v ich podniku praktizuje rodinkárstvo zo strany riadiacich pracovníkov voči ostatným zamestnancom.

Vedenie by si malo uvedomiť, že najmä výkonní pracovníci tvoria základ výroby a celého podniku a bez nich by sa podnik ťažko udržal na svojej pozícii na trhu. Preto by malo k nim lepšie pristupovať a vhodne s nimi komunikovať.

---

## 4.1 Zhodnotenie komunikácie v podniku

Komunikácia v podniku je pre manažéra nástrojom na riadenie a vedenie zamestnancov, na získavanie ľudí pre úlohy podniku, na ich motivovanie a stimuláciu k lepším výkonom a pozitívnym pracovným postojom a hodnotám.

Cieľom práce bolo zhodnotiť dosahovanú úroveň komunikácie v prevádzke United Bakeries v Leviciach. Zaujímali sme sa o názory zamestnancov na úroveň komunikácie medzi sebou, medzi nimi a vedením podniku. Sledovali sme ako riešia ich riadiaci zamestnanci konfliktné situácie, čo si myslia o využívaní komunikácie smerom zdola nahor, aký komunikačný prostriedok využívajú pri oznámení zlej správy. Zisťovali sme, či majú zamestnanci dostatočný priestor na vyjadrenie svojich názorov a ako sú spokojní s poskytnutými informáciami zo strany vedenia podniku.

Ako sme na začiatku predpokladali, názory vedúcich a výkonných pracovníkov sa v niektorých otázkach nezhodovali. V niektorých vznikli menšie odchýlky pri iných väčšie. Ale boli aj otázky, kde výkonní zamestnanci potvrdili výpovede riadiacich pracovníkov. Vyplnením nami zostavených dotazníkov sme odhalili v spoločnosti pár komunikačných problémov.

Jedným z nich je úroveň formálnej komunikácie, ktorú až 67,5% výkonných pracovníkov označilo za dostatočnú až nedostatočnú. Oproti nim 88% riadiacich zamestnancov tvrdilo, že je výborná až dobrá. Tento rozdiel názorov je dosť veľký, preto si myslíme, že by sa nad tým malo vedenie podniku zamyslieť a spraviť určité opatrenia na zlepšenie formálnej komunikácie.

Pri otázke či preferujú formálnu alebo neformálnu úroveň komunikácie 50% opýtaných uviedlo, že by im vyhovovalo, keby bolo zastúpenie týchto dvoch foriem komunikácie rovnomerné.

Ďalším zisteným problémom na pracovisku bola atmosféra a vzťahy medzi zamestnancami. Tu väčšina zamestnancov tvrdila, že medzi nimi vládne neutralita, ale len o dva hlasy menej malo napätie, takže si myslíme, že tieto výsledky nie sú dobré, podľa nás sú neprípustné, pretože vzťahy na pracovisku a pracovná atmosféra vplýva aj na produktivitu zamestnancov. Treba zistiť príčinu takéhoto vnímania vzťahov medzi sebou a pokúsiť sa ich odstrániť.

Okrem toho sme zistili, že úroveň poskytnutých informácií od vedenia podniku, tiež nie je dokonalá, hoci celkový výsledok vyšiel, že poskytnuté informácie sú včasné, presné a dostatočné, netreba pozabúdať na neustále zlepšovania, pretože v otvorenej otázke

---

sa ľudia vyjadrovali, že nie sú moc spokojní s tým, že sa k nim často informácie dostanú cez troch ľudí, ktorí to niekde začuli a takéto informácie bývajú zavádzajúce a nepresné. Zamestnanci sa vyjadrili, že by uvítali, keby mali viac informácií o dianí v podniku a plánoch do budúcnosti a tiež by boli radi, keby s nimi vedenie komunikuje viac a zaujíma sa o nich.

Za zaujímavý výsledok pokladáme odpovede pri otázke či sa zamestnanci stretli s mobbingom. Zarážajúce bolo, že u vekovej skupiny do 30 rokov sa všetci zamestnanci stretli s mobbingom, kým u iných vekových skupín boli zastúpení aj pracovníci, ktorí sa s ním nestretli. V dnešnej dobe je, žiaľ, mobbing takmer bežnou záležitosťou a ťažko sa proti nemu bojuje.

Keď sme sa pýtali na to, či sú priami nadriadení pracovníci ochotní pomôcť a vysvetliť úlohu, ktorej výkonní zamestnanci nerozumejú, tak 5%, čo boli len 2 zamestnanci, uviedlo, že nie. Tento výsledok pokladáme za veľmi dobrý.

Páčilo sa nám, že až takmer 82% opýtaných riadiacich pracovníkov si myslí, že je komunikácia zdola nahor dôležitá a môže priniesť do firmy nové nápady, postrehy, zvýšenie pracovnej morálky a aktivitu zo strany výkonných zamestnancov.

Tiež bolo pozitívnym zistením, že riadiaci pracovníci riešia konfliktné situácie diskusiou, snažia sa vypočuť názor druhej strany a snažia sa dohodnúť. Pri oznámení zlej správy používajú najčastejšie osobný rozhovor, čo môže byť síce v takejto situácii nepríjemné, ale je to otvorený, úprimný a čestný spôsob komunikácie, pri ktorom má druhá strana možnosť spätnej väzby.

Z dosiahnutých výsledkov sa odvažujeme tvrdiť, že komunikácia v podniku je na celkom dobrej úrovni a problémy, ktoré sme odhalili sa dajú pomerne ľahko odstrániť.

## **4.2 Zhrnutie dosiahnutých výsledkov**

Z vyplnených dotazníkov od 51 respondentov nám vyšlo, že s formálnou komunikáciou v podniku sú skôr spokojní riadiaci zamestnanci ako výkonní, ktorí ju vo veľkej miere považujú za dostatočnú až nedostatočnú. Tento údaj je dosť alarmujúci.

Pri výkonných zamestnancoch 50% opýtaných by uprednostnilo, keby je zastúpenie formálnej a neformálnej komunikácie na rovnakej úrovni a 47,3% by uvítalo, keby sa vedenie do určitej miery zaujíma o ich súkromie, podľa nich by to mohlo zlepšiť vzťahy medzi nimi. Čo sa týka vzťahov na pracovisku medzi zamestnancami, podľa odpovedí tam

---

prevažuje napätie, čo môže mať negatívny dopad na úroveň dosahovaných výsledkov výroby, pretože v takom prostredí sa zle pracuje.

Tiež vyšlo, že zamestnancom býva poradené od riadiach pracovníkov, keď niečomu nerozumejú a 75% tvrdí, že majú možnosť vyjadriť svoj názor na poradách, kde prednášajúci svojim prejavom väčšinu zamestnancov zaujme len čiastočne, čo by bolo treba tiež zlepšiť.

Poskytované informácie zo strany vedenia považujú výkonní zamestnanci celkovo za včasné, presné a dostatočné, ale pri tomto údaji netreba zabudnúť na čiastkové výsledky, ktoré v niektorých prípadoch dobiehajú celkový dosiahnutý výsledok.

### **4.3 Návrhy na riešenie problémov**

V podniku sme dotazníkom odhalili niekoľko problémov týkajúcich sa komunikácie. Niektoré z nich sú závažné a bolo by vhodné, aby vedenie zvolilo také návrhy a opatrenia, ktoré by problémy vyriešili a zabránili zhoršeniu situácie. Z nášho pohľadu sa dajú niektoré veci ľahko napraviť.

Problém úrovne poskytovaných informácií zo strany vedenia by sa dal odstrániť zavedením nástienok s oznamami, kde by sa pravidelne uverejňovali novinky v podniku, potrebné informácie, dosahované výsledky na trhu a pod. Tieto nástenky by sme uverejnili na miestach, kde majú všetci zamestnanci umožnený prístup. Ďalej by sa mohli zaviesť verejné porady, kde by sa preberali témy, ktoré zaujímajú a trápia výkonných pracovníkov. Je potrebné, aby sa zabránilo tomu, že zamestnanci sa nedozvedia informácie od vedenia, ale sa k nim dostanú už upravené od iných zamestnancov, ktorí niečo počuli od ďalších pracovníkov, pretože tieto informácie sú často skreslené, nepresné a zavádzajúce.

Ďalším problémom je podľa nás atmosféra na pracovisku medzi zamestnancami. Mnohí zamestnanci cítia napätie medzi sebou. Tento problém môže byť spôsobený nedostatočnou komunikáciou, ohováraním, uprednostňovaním niektorých zamestnancov riadiacimi pracovníkmi pred inými, hodnotenie zamestnancov podľa sympatií a nie podľa odvedenej práce, nevysvetlení a nevydiskutovaním problémov medzi sebou. To všetko môže mať vplyv na atmosféru na pracovisku. Súčasná situácia by sa mohla vyriešiť, keby sa vedenie začalo viac zaujímať o svojich zamestnancov, keby sa zintenzívnila komunikácia medzi nimi, keby ich považovali za rovnocenných. Nemali by uprednostňovať známych pred ostatnými radovými pracovníkmi. Myslíme si, že by mohlo

---

pomôcť aj organizovanie spoločných firemných akcií a súťaží, kde by sa ľudia lepšie spoznali, zabavili a nadviazali priateľské puto.

Alarmujúci výsledok vyšiel pri hodnotení formálnej komunikácie zamestnancami. Hoci riadiaci pracovníci sú s ňou spokojní, veľká časť výkonných zamestnancov je považuje za dostatočnú až nedostatočnú. Myslíme si, že tento výsledok je spôsobený nespokojnosťou zamestnancov s tým, že nie každý sa môže zúčastniť porád a nedostatočnou informovanosťou o plánoch a cieľoch do budúcnosti. Možné je aj to, že na poradách prednášajúci nevie zaujať dostatočne svojich zamestnancov. To by sa mohlo odstrániť tým, keby si prednášajúci pripraví presný plán porady, v bodoch ciele porady, zabezpečí pomôcky, napr. prezentáciu, informácie o súčasnom stave podniku a pod. Mohol by využiť intonáciu hlasu, gestikuláciu, častejšie osloviť poslucháčoch, nech ich pozornosť upriami na seba, mal by nechať dostatočný priestor na diskusiu, vypočúť si problémy a návrhy zamestnancov a zvážiť ich.

Myslíme si, že po odstránení týchto problémov budú spokojní nielen výkonní pracovníci, ale aj riadiaci, pretože ich podnik po vytvorení vhodných pracovných podmienok bude dosahovať ešte lepšie výsledky ako doteraz.

---

## Záver

Komunikácia je v manažmente podniku veľmi dôležitým nástrojom na riadenie a vedenie zamestnancov, na získavanie ľudí pre úlohy podniku, na ich motivovanie a stimuláciu k lepším výkonom a pozitívnym pracovným postojom a hodnotám. Bez komunikácie sa ľudia stretávajú s dezinformovanosťou, ohováraním a neplnením stanovených pracovných cieľov.

Cieľom práce bolo zhodnotiť dosahovanú úroveň komunikácie v prevádzke United Bakeries v Leviciach. Zaujímali sme sa o názory zamestnancov na úroveň komunikácie medzi sebou, medzi nimi a vedením podniku. Sledovali sme ako riešia ich riadiaci zamestnanci konfliktné situácie, čo si myslia o využívaní komunikácie smerom zdola nahor, aký komunikačný prostriedok využívajú pri oznámení zlej správy. Zisťovali sme, či majú zamestnanci dostatočný priestor na vyjadrenie svojich názorov a ako sú spokojní s poskytnutými informáciami zo strany vedenia podniku.

Ako sme na začiatku predpokladali, názory vedúcich a výkonných pracovníkov sa v niektorých otázkach nezhodovali. V niektorých odpovediach vznikli menšie odchýlky pri iných väčšie. Ale boli aj otázky, kde výkonní zamestnanci potvrdili výpovede riadiacich pracovníkov. Vyplnením nami zostavených dotazníkov sme odhalili v spoločnosti pár komunikačných problémov.

Medzi odhalené komunikačné problémy patrí úroveň formálnej komunikácie, kde sa názory zamestnancov vo veľkej miere rozchádzali. Podstatná časť výkonných pracovníkov ju označila za dostatočnú až nedostatočnú, naopak riadiaci zamestnanci tvrdili, že je výborná až dobrá. Zistili sme, že zamestnancom by vyhovovalo, keby sa u nich zaviedlo rovnomerné zastúpenie formálnej a neformálnej komunikácie.

V prevádzke United Bakeries v Leviciach vládne neutralita až napätie. Myslíme si, že tieto výsledky nie sú dobré, podľa nás sú neprípustné, pretože vzťahy na pracovisku a pracovná atmosféra vplýva aj na produktivitu zamestnancov. Treba zistiť príčinu takéhoto vnímania vzťahov medzi sebou a pokúsiť sa ich odstrániť.

Úroveň poskytnutých informácií od vedenia podniku tiež nie je dokonalá, hoci celkový výsledok vyšiel, že poskytnuté informácie sú včasné, presné a dostatočné, netreba pozabúdať na neustále zlepšovania, pretože v otvorenej otázke sa ľudia vyjadrovali, že nie sú veľmi spokojní s tým, že sa k nim často informácie dostanú cez troch ľudí, ktorí to niekde začuli a takéto informácie bývajú zavádzajúce a nepresné. Zamestnanci sa vyjadrili, že by uvítali, keby mali viac informácií o dianí v podniku a plánoch do budúcnosti a tiež



---

by boli radi, keby s nimi vedenie komunikuje viac a zaujíma sa o nich. Priami nadriadení zamestnanci sú ochotní pomôcť a vysvetliť úlohu, ktorej výkonní pracovníci nerozumejú, alebo s ňou majú problémy.

Vedenie podniku považuje komunikáciu smerom zdola nahor dôležitú a podľa nich môže priniesť do firmy nové nápady, postrehy, zvýšenie pracovnej morálky a aktivitu zo strany výkonných zamestnancov. Pri riešení konfliktnej situácii sa snažia vedúci pracovníci problémy vyriešiť diskusiou, vypočuť si názor druhej strany a dohodnúť sa. A pri oznámení zlej správy používajú najčastejšie osobný rozhovor, čo môže byť síce v takejto situácii nepríjemné, ale je to otvorený, úprimný a čestný spôsob komunikácie, pri ktorom má druhá strana možnosť spätnej väzby.

Z dosiahnutých výsledkov sa odvažujeme tvrdiť, že komunikácia v podniku je na celkom slušnej úrovni a komunikačné problémy, ktoré sme odhalili sa dajú pomerne ľahko odstrániť. Po odstránení nedostatkov predpokladáme spokojnosť nielen výkonných zamestnancov, ale aj riadiacich pracovníkov, pretože to môže viesť k zvýšeniu produktivity práce.

---

## Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. FRK, V.- KREDÁTUS, J. 2008. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi*, Prešov: Akcent Print, 2008. 207 s. ISBN 978-80-89295-04-3
3. FRK, V.- LUKÁČ, M.- FRK, B. 2004. *Základy personálneho a sociálneho riadenia*. Prešov: Akcent Print, 2004. 188 s. ISBN 80-969274-0-X
4. GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1
5. HUDÁK, J.- TÖRÖK, J.- VICEN, M. 2001. *Manažment*. Nitra: SPU, 2001. 132 s. ISBN 80-7137-832-1
6. MALEJČÍK, A. 2008. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-552-0132-0
7. MIŽIČKOVÁ, Ľ.- ŠAJBIDOROVÁ, M.- UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2007. 119 s. ISBN 978-80-8069-979-6
8. NAGYOVÁ, Ľ. 1999. *Sociálna komunikácia*. Nitra: SPU, 1999. 145 s. ISBN 80-7137-636-1
9. NAKONEČNÝ, M. 1999. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7
10. SOLLÁROVÁ, E. a i. 2002. *Sociálna psychológia*. Nitra: UKF, 2002. 141 s. ISBN 80-8050-579-9
11. SZARKOVÁ M. 2002. *Komunikácia v manažmente*. Ba: EKONOM, 2002. 197 s. ISBN 80-225-1585-X
12. SZARKOVÁ, M. 2001: *Komunikácia- významný faktor úspešnosti podniku*. In: Brno: Zborník referátu z medzinárodnej konferencie: Faktory úspešnosti podniku. MU, 2001, str. 156-161
13. SZARKOVÁ, M. 2004. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. SPRINT BA, 2004. ISBN 80-89085-36-9, str. 11-12, 76-79
14. ŠKVARENINOVÁ, O. 2004. *Rečová komunikácia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2004. 278 s. ISBN 80-10-00290-9
15. TUMA, M. 1995. *Úspešnosť jednaní podnikateľov*. FIRMA & Trh Bratislava, 1995. 104 s.

- 
16. VIŠŇOVSKÝ, J.- NAGYOVÁ, Ľ.- ŠAJBIDOROVÁ, M 2008. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2008. 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6
  17. VYBÍRAL, Z. 2005. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4
  18. <http://www.united-bakeries.sk/>

---

## Prílohy

### Príloha 1

#### DOTAZNÍK PRE VÝKONNÝCH PRACOVNÍKOV

Dobrý deň,

volám sa Monika Sláviková a som študentkou 3. ročníka na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu a témou mojej Bakalárskej práce je Komunikácia v manažmente podnikateľského subjektu.

Do rúk sa Vám dostal dotazník, ktorého cieľom je zhodnotiť názory zamestnancov na komunikáciu vo Vašej firme. Jeho vyplnenie Vám zaberie maximálne 10 minút. K dotazníku sú priložené aj obálky, do ktorých ho po vyplnení vložíte a zalepíte. Dotazník je anonymný, zistené údaje budú použité výlučne v mojej práci.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas a vyplnenie dotazníka.

#### 1. Osobné údaje:

1.) Pohlavie: muž/ žena

2.) Dĺžka pracovného pomeru: a) v skúšobnej lehote(do 3 mesiacov) b) 3mesiace-rok  
c) 2-5rokov d) 5 a viac rokov

3.) Vek: .....

4.) Dosiahnuté vzdelanie: základné /stredoškolské/vysokoškolské

5.) Pozícia(bližšie nešpecifikujem pre zachovanie anonymity):

a)úsek výroby b) úsek údržby c)úsek expedície d)úsek logistiky

---

#### 2. Pokyny pre vyplnenie dotazníka:

V dotazníku sú tri druhy otázok: s jednou odpoveďou, otvorená otázka alebo škálovacia.

Napríklad máte otázku chodievate do práce pešo? ÁNO 1 2 3 4 5 NIE

Ak je Vaša odpoveď 100%-ne áno, zakrúžkujete jednotku. Ak nechodíte do práce nikdy pešo, zakrúžkujete 5, ak je to na rovnako, zakrúžkujete 3.

Ak si máte vybrať odpoveď, zakrúžkujte tú, ktorá Vám vyhovuje.

---

1.) Pokladáte formálnu komunikáciu (porady, mítingy, správy) vo Vašom podniku za:

a) výbornú                      b) dobrú                      c) dostatočnú                      d) nedostatočnú

2.) Čo uprednostňujete? Formálnu komunikáciu (mítingy, správy, návrhy) alebo neformálnu (rozhovory s ostatnými zamestnancami, poradenstvo)?

Formálna 1 2 3 4 5      Neformálna

3.) Medzi spolupracovníkmi v spoločnosti vládne:

a) napätie                      b) neutralita                      c) príjemná atmosféra

4.) Myslíte si, že by sa nadriadení mali zaujímať aj o Váš súkromný život?

a) Áno, mohlo by to zlepšiť vzťahy na pracovisku

b) Áno, ale len do určitej miery

c) Nie, bolo by mi to nepríjemné

5.) Keď nerozumiete pracovnej úlohe, je Váš priamy nadriadený ochotný poradiť Vám?

a) Áno      b) Nie      c) Záleží od danej úlohy

6.) Na poradách Vás dokáže nadriadený zaujať svojim prejavom?      a) Áno      b) Čiastočne

c) Nie

7.) Máte možnosť spätnej väzby (vyjadriť sa k niečomu)?      a) Áno      b) Nie

8.) Poskytované informácie zo strany nadriadených sú podľa Vás (vyberte z každej skupiny možností jednu):

a) nepresné/ výstižné

b) výborné/ dostatočné/ priemerné/ nedostatočné

c) včasné/ oneskorené

9.) Stretli ste sa vo Vašom zamestnaní s mobbingom - cieľným intrigánstvom a ohováraním, ktoré má za cieľ vyradenie pracovníka a vlastné uľahčenie kariérneho postupu?      a) Áno      b) Nie

10.) Keby ste mali možnosť, čo by ste zlepšili na komunikácii vo Vašej firme?

Napíšte:

.....

.....

.....

.....

.....

---

## Príloha 2

### DOTAZNÍK PRE RIADIACICH PRACOVNÍKOV

Dobrý deň,

volám sa Monika Sláviková a som študentkou 3. ročníka na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu a témou mojej Bakalárskej práce je Komunikácia v manažmente podnikateľského subjektu.

Do rúk sa Vám dostal dotazník, ktorého cieľom je zhodnotiť názory zamestnancov na komunikáciu vo Vašej firme. Jeho vyplnenie Vám zaberie maximálne 10 minút. K dotazníku sú priložené aj obálky, do ktorých ho po vyplnení vložíte a zalepíte. Dotazník je anonymný, zistené údaje budú použité výlučne v mojej práci.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas a vyplnenie dotazníka.

#### 1. Osobné údaje:

1.) Pohlavie: muž/ žena

2.) Dĺžka pracovného pomeru: a) v skúšobnej lehote(do 3 mesiacov) b) 3mesiace-rok  
c) 2-5rokov d) 5 a viac rokov

3.) Vek: .....

4.) Dosiahnuté vzdelanie: základné /stredoškolské/vysokoškolské

5.) Pozícia: a) riaditeľ b) vedúci úseku(bližšie nešpecifikujem pre zachovanie anonymity)

---

#### 2.) Pokyny pre vyplnenie dotazníka:

V dotazníku sú štyri druhy otázok: s jednou odpoveďou, viacerými možnými odpoveďami, otvorená otázka alebo usporiadanie odpovedí podľa preferencií.

Ak si máte vybrať odpoveď, zakrúžkujte tú, ktorá Vám vyhovuje.

1.) Pokladáte formálnu komunikáciu(porady, mítingy, správy) vo Vašom podniku za:

a) výbornú b) dobrú c) dostatočnú d) nedostatočnú

2.) Ako reagujete, keď Váš zamestnanec nevykoná úlohu alebo ju nesplní na čas?

- a) Formálne ho upozorním
- b) Poviem mu svoj názor pred ostatnými
- c) Nepoviem mu nič, ale budem jeho prácu dôkladne sledovať
- d) Zvážim jeho prepustenie

3.)Myslíte si, že je dôležitá komunikácia zdola nahor?(máte na výber viac odpovedí):

- a) Áno, podriadení môžu priniesť do podniku nové nápady
- b) Áno, podriadení sú v kontakte so zákazníkmi, odberateľmi
- c) Áno, podporuje sa tým snaha o sebarozvoj
- d) Áno, má to pozitívny účinok na pracovnú morálku
- e) Nie, prináša to chaos

4.)Dávate na poradách priestor na diskusiu? a) Áno b) Nie c) Záleží na danej problematike

5.)Pri oznámení zlej správy používate( usporiadajte podľa preferencií, najčastejšie používané 1., najmenej 5.)

Osobný rozhovor	List	Telefonát	Sms	E-mail

6.)Pri konfliktnnej situácii(máte na výber viac odpovedí):

- a) Sa snažím o diskusiu
- b) Vypočujem si iných
- c) Snažím sa dohodnúť
- d) Presadzujem si svoje a pevne si za tým stojím

7.)Stretli ste sa vo Vašom zamestnaní s mobbingom- cieleným intrigánstvom a ohováraním, ktoré má za cieľ vyradenie pracovníka a vlastné uľahčenie kariérneho postupu? a) Áno b) Nie

8.) Keby ste mali možnosť, čo by ste zlepšili na komunikácii vo Vašej firme?

Napíšte:

.....

.....

.....

.....

.....