

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Tatiana Šafarková

Vnútrofirémná komunikácia

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Matúš Kocián

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Full-Time Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Tatiana Šafarková

Communication at the workplace

Prague 2012

The Bachelor Work Supervisor: PhDr. Matúš Kocián

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala v práci citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Trenčíne, 15.3.2012

Tatiana Šafarková

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí PhDr. Matúšovi Kociánovi, vedúcemu mojej bakalárskej práce, za pomoc, konzultácie a odborné rady poskytnuté pri tvorbe bakalárskej práce.

Anotácia

Táto bakalárska práca sa zaoberá komunikáciou v spoločnosti a hlavne komunikáciou na pracovisku. Vznikla ako výsledok snahy objasniť súvislosť medzi komunikáciou a efektivitou práce na pracovisku. Na základe prieskumu vykonaného dotazníkovou metódou a skúmaním dokumentov sme prišli k záveru, že od kvality komunikácie na pracovisku sa odvíja pracovný výkon zamestnancov a tiež ich spokojnosť v práci.

Kľúčové pojmy:

Komunikácia

Komunikačné bariéry

Komunikačné kanály

Manažérska komunikácia

Neverbálna komunikácia

Organizačná štruktúra

Verbálna komunikácia

Annotation

This bachelor thesis is dealing with the communication in company especially with the communication at the workplace. It has originated as a result of the effort to clarify the connection between the communication and work efficiency at the workplace. Based on the research accomplished by the questionnaire method and by researching of documents we came to an result, that the working output and satisfaction of the employees, depends on quality of the communication.

Key words:

Communication

Communication barriers

Communication channels

Management communication

Non-verbal communication

Organizational structure

Verbal communication

OBSAH

ÚVOD	8
------------	---

TEORETICKÁ ČASŤ

1. Komunikácia	10
1.1 Proces komunikácie.....	11
1.2 Verbálna komunikácia.....	13
1.2.1 Ústna komunikácia	13
1.2.2 Písomná komunikácia.....	14
1.3 Neverbálna komunikácia.....	16
1.4 Komunikačné bariéry	19
1.4.1 Ako prekonávať komunikačné bariéry	21
1.4.2 Ako im efektívne predchádzať	22
2. Firemná komunikácia	23
2.1 Podstata efektívnej komunikácie v organizácii	24
2.2 Formálna komunikácia	26
2.3 Neformálna komunikácia	30
3. Manažérska komunikácia.....	32
3.1 Význam manažérskej komunikácie.....	33
3.2 Komunikačná klíma a komunikačný štýl manažéra.....	36
3.3 Manažérske komunikačné schopnosti a spôsobilosti	37

PRAKTICKÁ ČASŤ

4. Cieľ prieskumu.....	41
4.1 Prieskumné hypotézy	42
4.2 Informácie o analyzovanej spoločnosti	42
4.3 Organizačná štruktúra.....	43
4.4 Použité metódy	44
4.5 Analýza dát a interpretácia výsledkov.....	44
4.6 Čiastočné závery a formulácia doporučení	56
ZÁVER	60

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	61
ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV	64
ZOZNAM PRÍLOH	66

Úvod

Človek komunikuje už tým, že existuje. Prihovára sa ostatným telom, výzorom, pohybmi, mimikou, rečou. Umenie rozhovoru je veľmi dôležité. Keby sa ľudia vedeli lepšie, efektívnejšie rozprávať, porozumeli by si. Nedochádzalo by k mnohým nešťastiam, rozvodom a vojnám. Je známa myšlienka, že ak prestanú znieť slová, prehovorí zbrane.

Komunikácia je nevyhnutná nielen v spoločenskom, ale aj v pracovnom živote. Preto je potrebné poukázať na jej zvládnutie a neustále zdokonaľovanie. Nielen mnoho ľudí, ale aj manažérov sa mýli v tom, že komunikácia je nám prirodzene daná. Opak je však pravdou. Efektívnej komunikácií a zvládnutiu bariér komunikácie sa človek učí počas svojho života.

Efektívna komunikácia je základným predpokladom úspešného fungovania každej organizácie. Mnohé organizácie si začali v poslednej dobe uvedomovať, že zle fungujúca komunikácia v organizácií predstavuje závažnú prekážku ich snahy o zvyšovanie kvality práce a vyššiu produktivitu. Niektoré firmy označujú neefektívnu komunikáciu na pracovisku v súčasnosti za svoj najväčší problém.

Ak ovládame komunikáciu s ľuďmi, máme obrovský dar. Ak nie, mali by sme sa to naučiť, hlavne ak riadime ľudí. A to je práve cieľom tejto práce. Poukázať na dôležitosť komunikácie na pracovisku. Budem sa snažiť analyzovať príčiny nedostatočnej informovanosti zamestnancov a hlavne vysvetliť spôsoby, ako predísť problémom a bariéram v komunikácii. Dokázať, že komunikácia je obojstranný proces, ktorý môžeme ovplyvniť a usmerniť v náš prospech.

1. KOMUNIKÁCIA

Pojem komunikácia je odvodený z latinského slova *communicare*, ktorého významom je niekomu niečo dať, zdieľať a vymieňať si informácie s ostatnými. Komunikácia je forma dorozumievania. Je to puto s okolitým svetom. Zdroj informácií, cesta ku vzdelaniu, k lepšej práci a spokojnosti, ale aj k nedorozumeniam. Komunikácia dokáže podporovať, alebo tlmiť emócie a formulovať postoje. Človek spravidla žije v spoločnosti ďalších ľudí, či už v rodine, v škole, v práci a to ho núti nejakým spôsobom sa dorozumieť za účelom svojej integrácie do danej spoločnosti. Človek komunikuje s človekom a preto hovoríme o interpersonálnej komunikácii. Dôležitým aspektom fungovania spoločností je práve komunikácia, každý jej nedostatok sa následne prejaví na kvalite vzťahov vo vnútri spoločenstva.

Ak človek nechce komunikovať, odmieta kontakt so svojim okolím, je to znakom jeho rezignácie alebo oveľa závažnejších psychických porúch. Je prirodzené ak ľudia chcú povedať druhému čo cítia, čo si myslia, vyjadriť svoj názor na určitú vec alebo problém.

„Mlčanie partnera sa nedá považovať za víťazstvo, ale vždy za problém. Ak sa rozhostí v dialógu napäté ticho, potom buď niečo nebolo pochopené, alebo naopak bolo pochopené až príliš dobre.“ (Hlaváček, 2005).

Komunikácia je súčasťou ľudskej existencie. Je podmienkou sociálneho správania jedincov v sociálnej skupine. V rodine, komunite, spoločnosti, a je preto podmienkou dosahovania cieľov aj v podnikoch, zariadeniach, inštitúciách a iných organizáciách. V manažmente budeme komunikáciu chápať ako sociálny proces, ktorý umožňuje vzájomné vnímanie, odovzdávanie si významov pomocou výmeny informácií, ako aj vzájomnú reakciu na seba, vzájomné ovplyvňovanie postojov a činností.

1.1 Proces komunikácie

Medzi základné prvky komunikačného procesu patria komunikanti, t.j. odosielateľ a prijímateľ informácie. Odosielateľ je jednotka, ktorá posiela zakódovanú informáciu vybraným kanálom dekodovačovi alebo prijímateľovi. Prijímateľ je adresát správy. Pri transformovaní informácie do vhodnej podoby pre prenos, ale aj pri interpretácii informácie je potrebné jej pochopenie, ktoré závisí od znalostí, skúseností, postojov a vnímania odosielateľa a príjemcu.

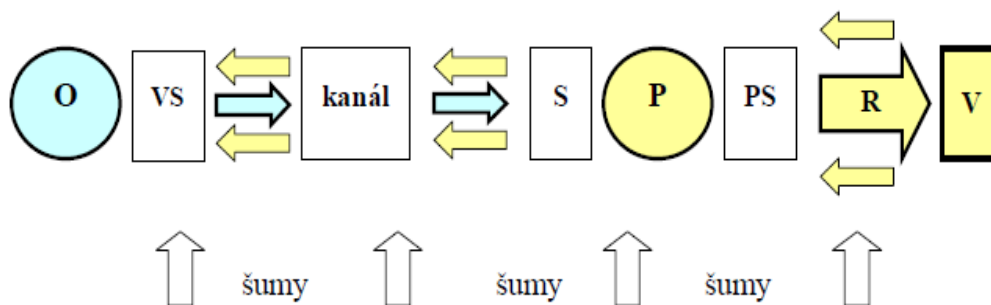
Ak má odosielateľ efektívne komunikovať, musí byť schopný sformulovať informácie tak, aby bola príjemcom správne pochopená. Príjemca musí správu správne pochopiť a interpretovať. To, či bola naozaj informácia správne pochopená, najlepšie zistíme spätnou väzbou. Počas prenosu správy zasahuje do komunikačného procesu šum, ktorý sa tým stáva jeho neoddeliteľnou súčasťou. Komunikáciu ovplyvňuje prostredie, v ktorom sa uskutočňuje, jeho rušivé vplyvy, šumy, od ktorých závisí kvalita toku informácií. Šumy bránia efektívnej komunikácii a objavujú sa na rôznych miestach komunikačného procesu.

Komunikačný proces, nech prebieha v akejkoľvek organizácii, má určité typické znaky, určitý základný priebeh, ktorý sa dá vyjadriť nasledujúcim modelom.

Základnými prvkami uvedeného modelu sú:

- **odosielateľ (O)**
- **vyslaná správa (VS)**
- **vyslanie, kanál, šumy,**
- **prijatá správa (S)**
- **prijímateľ(P)**
- **pochopená správa (PS)**
- **reakcia(R)**
- **výsledok (V)**

Obr. 1 Model komunikačného procesu



Model znázorňuje dvojstrannosť komunikačného procesu, ktorá vyplýva z toho, že vyslaná správa ide k prijímateľovi, ktorý je odosielateľovi známy, tzn. správa je modifikovaná podľa toho, komu je určená. Okrem toho to znamená aj to, že obaja účastníci môžu na priebeh komunikácie reagovať. Spätná väzba má tak širší význam. Nejde teda iba o prenos informácie a reakciu na ňu, ale o proces vzájomného ovplyvňovania účastníkov

komunikačného procesu. Model zároveň umožňuje predvídať možné príčiny komunikačných porúch či bariér. Môžu to byť odlišné ciele účastníkov, nesprávne či nezrozumiteľne zakódovaná správa, voľba nevhodného kanálu, rušivý vplyv šumov, nesprávne pochopenie správy a podobne.

1.2 Verbálna komunikácia

„Špecificky ľudským prostriedkom komunikácie je reč, ktorá bezprostredne nadväzuje na myslenie.“ (Jankovský, 2003, s. 72).

Reč je vývojovo najvyššia forma sociálnej komunikácie. Je fylogeneticky aj ontogeneticky najvyspelejšia forma komunikácie. Reč nemá až takú možnosť vyjadriť emócie a city, ale má možnosť čo najpresnejšie určiť predmet, o ktorom chceme hovoriť, naznačovať alternatívy, vyjadrovať vzťahy, môžeme sa ňou presne vyjadrovať. Základnou jednotkou verbálnej komunikácie je slovo. Slovo má veľkú silu. Psychológovia tvrdia, že keby sa ľudia vedeli efektívnejšie rozprávať, lepšie dorozumieť, nedochádzalo by k rozvodom, nešťastiam. Keby sa vedeli lepšie dohovoriť, možno by neboli národnostné konflikty, vojny a nepriateľstvá medzi národmi. Verbálnu komunikáciu rozdeľujeme na ústnu a písomnú.

1.2.1 Ústna komunikácia

Tab. 1 Ústna komunikácia

Ústna komunikácia zahŕňa konverzáciu, rozhovor, schôdze, telefonáty, konferencie.	
výhody	nevýhody
priamy kontakt, overovanie pochopenia	nepresnosť vyjadrovacích prostriedkov
sledovanie neverbálnej komunikácie	potreba kontroly emócií
výmena názorov, postojov	málo času na premyslenie problému
účasť všetkých komunikujúcich	vyvoláva následnú diskusiu
Viac možností presvedčiť diskutujúcich	nemáme písomný záznam z priebehu
možnosť porovnania názorov	náročná na pamäť

Najčastejšie používame ústnu komunikáciu. Ústna komunikácia zahŕňa osobný rozhovor, skupinovú diskusiu, poradu, telefonický rozhovor a iné situácie, keď odosielateľ používa na komunikáciu hovorené slovo. Môže mať formálny i neformálny charakter a byť plánovaná alebo neplánovaná. Jej najväčšou výhodou je rýchlosť. Rýchlo sa môžeme niečo dozvedieť a rýchlo môžeme aj odovzdať informáciu. V priebehu rozhovoru si môžeme spresniť sporné veci.

Ústna komunikácia však prináša aj mnohé problémy. Ľudia, ktorí spolu diskutujú, na to aby sa vzájomne pochopili, musia mať spoločné poznatky o danej oblasti, inak každý hovorí o niečom inom a dialóg neplní svoj účel.

Ústnu komunikáciu ovplyvňuje viacero faktorov, dôležitý je jej obsah, ale aj jeho podanie. Preto je dôležitá napr. sila hlasu, tón hlasu, výška hlasu, rýchlosť slovnej produkcie, rýchlosť odpovede na otázku, dĺžka slovného prejavu, dĺžka pomlčiek, pomer dĺžky slovných prejavov, skákanie do reči, chyby v reči, pazvuky.

1.2.2 Písomná komunikácia

Tab. 2 Písomná komunikácia

Písomná komunikácia (listy, správy, príkazy, smernice, zápisy, články, e-maily, obežníky, atd.)	
výhody	Nevýhody
poskytuje evidenciu odoslanej a prijatej pošty	časovo náročnejšia a pracná
poskytuje čas na premyslenie problému	neosobná, neumožňuje konzultáciu
priestor pre zložitejšie problémy	Po odoslaní správy nie sú možné okamžité korekcie
presne zachytáva zmluvy a dohody	je formálna, interpretačné problémy
možnosť viacerých príjemcov pri jednom dokumente	nemožnosť výmeny názorov

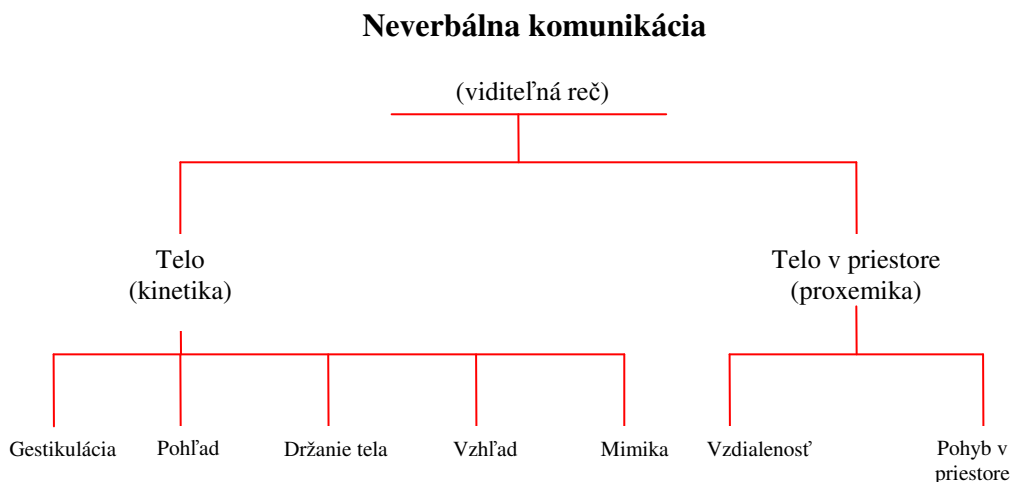
Písomná komunikácia rieši mnohé problémy, ktoré vznikajú pri ústnej komunikácii. Hlavnou prednosťou písomnej komunikácie je jej doloženosť či podloženosť. Zabezpečuje permanentný záznam a je presná. Odosielateľ má čas na jej prípravu a prenos a prijímateľ má čas na dôkladné prečítanie a prípadnú prípravu odpovede. Písomný záznam je dôkazovým materiálom toho, čo sa uskutočnilo. Uprednostňuje sa vtedy, keď je potrebné vyjadriť dôležité detaily, t.j. pri sprostredkovaní náročnej informácie. Jej nevýhodami sú administratívna náročnosť, pomalosť, možnosť vzniku formulačných nedorozumení, čo sa prejaví v spätnej väzbe. V prípade ak prijímateľ nepochopí obsah listu, odosielateľ zistí túto skutočnosť až po uplynutí niekoľkých dní. Naproti tomu pri osobnom alebo telefonickom rozhovore sa tento problém vyrieši v priebehu niekoľkých minút. Písomná komunikácia sa nevyskytuje – napriek svojim nesporným výhodám – tak často, ako by sme sa mohli domnievať, a nie je to ani spôsob komunikovania, ktorí by manažéri veľmi rešpektovali a uplatňovali v praxi.

1.3 Neverbálna komunikácia

„Bežný človek behom dňa nehovorí viac ako 10-12 minút. Reč tela neutícha ani na okamžik.“ (Hlaváček, 2005, s.47).

Neverbálna komunikácia sa nazýva aj „reč tela“. Odovzdáva naše pocity a postoje predtým než prehovoríme a vyjadruje stupeň vnímavosti k ostatným. Mnoho ľudí, ktorí nevedia konverzovať, si neuvedomuje, že ich reč tela (nedostatočný zrakový kontakt, uzavretý postoj, žiadny úsmev) je často príčinou krátkeho a nesúvislého rozhovoru. Človek je posudzovaný podľa prvotných signálov, ktoré vysiela. Ak prvý dojem nie je pozitívny, potom je zložité udržiavať konverzáciu.

Obr. 2 Neverbálna komunikácia

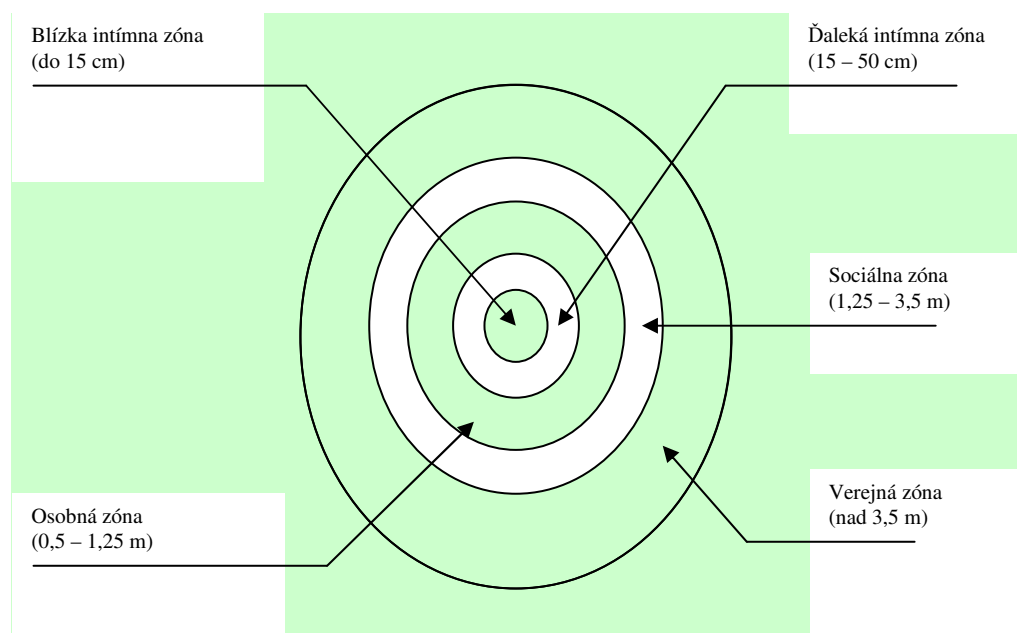


- **mimika.** Tvár vyjadruje emócie: strach, hnev, šťastie, smútok, bolesť, prekvapenie, znechutenie a ich rôzne kombinácie. Na tvári najlepšie vidíme ako sa človek cíti, mimika nás prezrádza a tiež nám vraví veľa o ostatných. Pre príjemnú komunikáciu bez negatívnych pocitov, je preto dôležité vstupovať do kontaktu s druhou osobou s príjemnou, priateľskou a podľa situácie aj usmiateou tvárou.
- **pohl'ad.** Vraví sa že oči sú oknom do duše. Podávajú o nás správu, nadväzujú kontakt, môžu súhlasiť, nesúhlasiť, signalizujú. Kontakt očami je možné sa naučiť.
- **gestika** tá sa na rozdiel od očného kontaktu zámerne naučiť nedá. Učíme sa ju totiž od malička. Vyjadrujeme sa ňou bez použitia slov, alebo ju využívame na podporu významu hovoreného slova.
- **vzhľad** taktiež veľa vypovedá o človeku. Ak človek verejne vystupuje, je potrebné dbať na to ako vyzerá. Pre manažéra je odev vizitka, ktorou sa prezentuje a preto pre úspech jeho práce je dôležité nepodceňovať význam vonkajšieho vzhľadu.
- **posturika** sa zaoberá komunikáciou prostredníctvom telesnej polohy, resp. fyzickým postojom. Poloha tela a taktiež uhol, ktorý telá zaujmú počas komunikácie vzájomne, hovorí o našom záujme, alebo nezájme komunikovať, o našom postoji resp. vzťahu k partnerovi v komunikácii.
- **haptika,** je veda, ktorá skúma dotyky ako nástroj komunikácie. Vnímame dotyky: profesionálne, konvenčné a spoločenské, priateľské, láskyplné a erotické, príjemné a nepríjemné.
- **proxemika** sa zaoberá významom fyzickej vzdialenosti medzi ľuďmi v priebehu komunikácie. Každý človek má okolo seba sféru, ktorú považuje za intímnu. Táto sa v podstate dá prelomiť iba láskou, alebo agresiou.

V komunikácii rozoznávame 4 zóny:

- **intímna zóna** – blízka intímna zóna (manželia, milenci, deti, rodina),
ďaleká intímna zóna (blízki priatelia, kolegovia, príbuzní)
- **osobná zóna** (služobné stretnutie, spoločenská činnosť, priatelia).
- **sociálna zóna** (neznámi ľudia)
- **verejná zóna** (oslovenie veľkých skupín)

Obr. 3 Personálne zóny



Podľa J. Jankovského (2003) sa v sociálnej psychológii sa traduje, že mimika vyjadruje 50% z informácie, ktorú chceme odovzdať, hlas sa podieľa 40% a iba necelých 10% zostáva na to, čo hovoríme.

Neverbálna komunikácia prekračuje jazykové bariéry, je výbornou pomôckou pri dorozumívaní sa s človekom, ktorého reč neovládame, alebo ovládame iba minimálne. Veľké využitie nachádza aj v práci s postihnutými ľuďmi, ktorí trpia poruchou reči. Dokonca sprostredkováva komunikáciu medzidruhovú, napr. vzťah medzi človekom a psom, mačkou, koňom.

Verbálna aj neverbálna komunikácia má svoje zákonitosti a pravidlá. V posledných rokoch sa však objavilo na trhu množstvo kníh, ktoré nám chcú poskytnúť návod na to, ako byť úspešný prostredníctvom poznania hlavne neverbálnej komunikácie. Tu platí zásada „zlatej strednej cesty“, je vhodné, ak sa niečo nové o komunikácii dozvieme, ale netreba sa týmito informáciami slepo riadiť. Komunikačný proces je vždy potrebné vnímať ako celok v súlade so situáciou a hlavne s obsahom a s informáciami.

1.4 Komunikačné bariéry

Prechod ku skutočnej komunikácii spočíva v schopnosti porozumieť druhým, akí sú a priznať im právo byť takými, akými sú. Najväčšou prekážkou vzájomnej spolupráce je uvažovanie manažérov iba v priestore svojich vlastných záujmov a záujmov vlastnej organizačnej jednotky. Sebeckto, egocentrizmus a nedostatok empatických schopností patria k hlavným bariéram komunikácie.

Komunikácia prebieha vždy v určitom kontexte a v prostredí, ktoré môže v niektorých prípadoch spôsobiť spomalenie, prípadne aj zlyhanie komunikačného procesu. Komunikačné bariéry sa často stávajú príčinami nedorozumení, konfliktov a tiež nesprávne vykonaných alebo nevykonaných úloh. V procese efektívnej komunikácie sa manažéri snažia, aby príjemca správu pochopil v tom zmysle v akom bola odoslaná. Preto je potrebné aby poznali príčiny skreslenia informácia.

V interpersonálnej komunikácii sú bariéry tvorené nasledovnými faktormi:

- **účinnok statusu** - vzniká vtedy, ak je jedna osoba z funkčného hľadiska na vyššej pozícii ako druhá osoba
- **sémantické problémy** - keď ľudia používajú ten istý výraz alebo rozdielne výrazy na objasnenie toho istého problému v rôznych situáciách
- **percepčné prekrútenie** - je spôsobené nedostatočným pochopením seba samého alebo iných ľudí
- **fyzické prekrútenie** - vzniká v prípade značného hluku a v nedostatočne izolovaných miestnostiach
- **slabý výber komunikačných kanálov** - ak chceme získať okamžitú reakciu od príjemcu mali by sme využívať techniku, ktorá nám zabezpečí rýchle reakcie a odpovede
- **kultúrne rozdiely** - komunikácia medzi ľuďmi z rôznych vnútropodnikových organizačných jednotiek. Kultúrne rozdiely sa môžu prejaviť aj medzi ľuďmi s odlišnými skúsenosťami pôsobiacimi v rozdielnom sociálnom a náboženskom prostredí
- **absencia spätnej väzby** - jednosmerná komunikácia je rýchlejšia, dvojsmerná komunikácia je presnejšia. Pre lepšie pochopenie a spoločný prístup k riešeniu úlohy je pre odosielateľa a príjemcu dôležitejšia obojstranná komunikácia

Komunikácia zriedkakedy prebieha za ideálnych podmienok. Existuje veľké množstvo komunikačných bariér, ktoré bránia v jej hladkom priebehu a narúšajú možnosť vymieňať si názory, pocity, myšlienky a návrhy tak efektívne, ako by sme si to predstavovali. Z toho dôvodu je nevyhnutné ich identifikovať a hľadať možnosti ich odstránenia.

Komunikácia na pracovisku musí byť hlavne efektívna, iba v takom prípade sa manažérom v spolupráci so zamestnancami firmy podarí splniť stanovené ciele. Bariéry v komunikácii tento proces zbrzdávajú. Preto je dôležité analyzovať balík bariér v komunikácii a na základe zistení sa snažiť tieto bariéry odstrániť, alebo aspoň zmierniť ich účinok na efektivitu práce.

1.4.1 Ako prekonávať komunikačné bariéry

Jeden z možných spôsobov ako redukovať dôsledky uvedených faktorov je zabezpečovať v priebehu komunikačného procesu dôslednú kontrolu reálnosti odkazu.

Na potlačenie prekážok v komunikácii sa používajú tri metódy:

- **spätné pripájanie** znamená, že osoba, ktorá vydala informáciu sa presvedčí kontrolnými otázkami o tom, či príjemca správne pochopil informáciu. Najjednoduchší spôsob je ak príjemcu požiadame o zopakovanie informácie
- **redundancia** ide tu iba o zopakovanie pôvodnej informácie, aby si príjemca uvedomil jej význam
- **empatia** predstavuje vcítenie sa do pozície príjemcu, tzn. chápať informáciu mozgom príjemcu a vidieť ju jeho očami. Tento postup platí aj opačne, keď sa príjemca snaží pochopiť osobu, ktorá je prameňom informácie. (Nagyová, 1999)

1.4.2 Ako im efektívne predchádzať

Ak komunikácia vykazuje nedostatky, je potrebné ju analyzovať, iba tak môžeme problémom v komunikácii predchádzať. Podľa Armstronga (2007) nedostatky môžu byť v rôznych oblastiach vrátane chýbajúcich vhodných komunikačných kanálov.

Preto je dôležité použiť primeraný počet kanálov, ktoré zaistia aby sa správa v optimálnej forme dostala k adresátovi. V snahe predísť bariéram v komunikácii, môže organizácia stanoviť a zabezpečiť fungujúci systém komunikačných kanálov. Dnešná technika nám ponúka celé spektrum komunikačných systémov: intranet, podnikový časopis, podnikové noviny, vestníky alebo obežníky, nástenky, schránky na návrhy, zapájanie pracovníkov, video/DVD, tímový brífing, horúca linka, otvorené dvere

2. FIREMNÁ KOMUNIKÁCIA

„Vo firme je komunikácia predovšetkým nástrojom, ktorým manažéri (reprezentanti firmy) ovplyvňujú pracovné postoje, aktivitu a chovanie pracovníkov, spoločne s využívaním svojej mocenskej autority, vhodne uplatňovaného štýlu vedenia, účinných metód motivácie a odmeňovania. Firma tým ako komunikuje, ako komunikujú jej manažéri, vytvára prostredie pre spoluprácu všetkých pracovníkov a priamo ovplyvňuje dosahovanie cieľov a prosperitu firmy.“ (Holá, 2006, s. 4).

Vnútropodniková komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a tiež aj nástrojom objasňovania firemných hodnôt. Ovplyvňuje život všetkých zamestnancov, ale aj všetci zamestnanci ovplyvňujú vnútropodnikovú komunikáciu. Ľudia strávia viac ako tretinu svojho života v práci a zdokonalenie ich komunikačných zručností sa prejaví aj na zvýšení kvality ich osobného života.

Komunikácia vo firme môže prebiehať na rôznych úrovniach. Nie je to však jediná komunikácia, ktorá sa v podniku uskutočňuje. Pre zamestnancov sú dôležité nielen slová a písomná dokumentácia, ale významne na nich vplýva imidž a povesť podniku, povesť a činy vrcholového manažmentu a členov vedenia podniku, podniková vízia, stratégia a ciele, atmosféra v podniku, úspechy, ale aj neúspechy podniku, tradície, pravidlá odmeňovania a sankcionovania, záujem vedenia podniku o svojich spolupracovníkov, kultúra pracovného prostredia, know - how, úroveň jednania so zákazníkmi a verejnosťou a vlastne všetko, čo sa v podniku a mimo neho deje, pokiaľ to nejakým spôsobom s ním súvisí.

V súvislosti s firemnou komunikáciou môžeme hovoriť o externej a internej komunikácii. . Externá komunikácia, je komunikácia so zákazníkmi, dodávateľmi, odberateľmi, úradmi a širokou verejnosťou. Prostredníctvom externej komunikácie si organizácia vytvára svoje meno v danej lokalite.

Oznamuje potrebu pracovnej sily, zverejňuje výsledky svojej činnosti, propaguje svoje výrobky za pomoci periodík, prostredníctvom internetu, televíznych reklám, rozhlasu atď.

Oproti externej komunikácii stojí komunikácia na pracovisku, teda vo vnútri organizácie, ktorú nazývame aj interná komunikácia.

Funkcie internej komunikácie:

- **informačná funkcia** - je dôležitá z hľadiska koordinácie činností, rozhodovania a výkonu.
- **motivačná funkcia** - správne volená komunikácia motivuje k splneniu cieľov.
- **kontrolná funkcia** - informácie poskytujú spätnú väzbu.
- **emotívna funkcia** - vyjadrenie pocitov z miery naplnenia sociálnych potrieb.

2.1 Podstata efektívnej komunikácie v organizácii

Efektívny tok informácií zvyšuje motiváciu, zodpovednosť a výkon, odstraňuje napätie, eliminuje chybovosť v práci, podporuje súťaživosť, uľahčuje adaptáciu na novovytvorené podmienky (zmeny v podniku), kladne pôsobí na pracovnú morálku a na kreovanie pocitov spolupatričnosti a lojality v podniku.

Aby komunikácia viedla k žiadanému cieľu, je okrem iného treba rešpektovať určité zásady, ktoré prispievajú tak k hladkému prenosu oznamu a jeho významu, ako aj k potrebnej komunikačnej atmosfére (McLaganová – Krembs, 1998).

Najčastejšie sú spomínané nasledujúce základné princípy:

- cieľovosť
- priamosť
- rešpekt
- spoločná zodpovednosť za výsledok komunikácie

Pri efektívnej komunikácii dochádza k zmysluplnej a účelnej výmene informácií medzi jednotlivými subjektmi za vzájomného rešpektovania partnerov. Tí sú schopní stručne a jasne formulovať hlavné myšlienky, odporúčania a príkazy na riešenie pracovnej úlohy a zároveň správne zakódovať a dekodovať prenášané správy.

Jednou z dôležitých súčastí každej efektívnej komunikácie je spätná väzba. Mala by byť podaná tak, aby pomáhala v zlepšovaní kvality a nestala sa osobným útokom. Vo všeobecnosti platí, že čím je spätná väzba rýchlejšia, tým je lepšia a poskytnuté údaje sú spoľahlivejšie.

Podmienkou efektívnej komunikácie je tiež aj umenie aktívne počúvať. To znamená, že dobrý poslucháč by nikdy nemal byť iba pasívnym príjemcom informácií, ale by mal dávať rečníkovi najavo, že ho počúva.

Efektívnosť komunikácie je tiež podmienená pozitívnym myslením a orientáciou jej účastníkov – videnie výzvy a príležitostí v jednotlivých stránkach komunikačného procesu.

V súvislosti s efektívnou komunikáciou sa tiež často stretávame s pojmom asertivita. Asertívny prístup k životu znamená, že človek dokáže žiť ako nezávislá osoba, ktorá rešpektuje a cti práva iných a zároveň je schopná rešpektovať aj ich názory. Súčasne však pozná aj svoje práva, dokáže ich presadiť a popritom sa nebojí vyjadriť aj svoj názor na vec.

Komunikácia predstavuje prostriedok, ktorým sú ľudia v organizácií vzájomne prepojení, aby mohli dosiahnuť spoločný cieľ. Podmienkou fungovania organizácie je životaschopný komunikačný systém. Pokiaľ organizácia nemá túto komunikačnú sieť funkčnú, často dochádza k problémom, ktoré môžu v konečnom dôsledku zapríčiniť aj jej krach. (Bedrnová, 1998)

V súčasnom rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí, ktoré vyžaduje flexibilných ochotných a prispôsobivých ľudí, do popredia vystupuje a determinantom sa stáva schopnosť komunikovať. Ak do úvahy zoberieme interné podnikové prostredie, dôraz sa kladie na efektívnu komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými, v externom meradle je to komunikácia manažérov s obchodnými partnermi, zákazníkmi, verejnosťou, pričom pôsobnosť nadobúda už štandardne nadnárodné rozmery.

2.2 Formálna komunikácia

Formálna komunikácia je orientovaná na usmerňovanie komunikácie zamestnancov v smere dosahovania cieľov organizácie. Komunikační partneri, komunikačné situácie, komunikačný obsah a komunikačné kanály sú určené a upravené organizačnými a metodickými pravidlami a vzťahmi. Napríklad od vzťahov nadriadenosti a podriadenosti sa odvíja smer odovzdávania informácií, frekvencia komunikačných aktov a ďalšie komunikačné vzťahy. Pracovná činnosť, pozícia - rola komunikanta v organizácii a komunikačná situácia určujú aj požiadavky na komunikačné zručnosti uplatňované v rámci formálnej komunikácie v organizácii. Na formálnu komunikáciu sú v organizácii vytvorené tzv. formálne komunikačné kanály. Sú stanovené tak, aby mohli informácie „prúdiť“ obojsmerne, to znamená od odosielateľa k adresátovi a od adresáta k odosielateľovi. Formálna komunikácia je vedome plánovaná.

Ako sme už spomenuli, na každom pracovisku je prítomná formálna aj neformálna komunikácia, avšak formálna komunikácia musí mať v procese ľudskej kooperácie na úrovni organizácie výsostné postavenie. Ak prevláda neformálna komunikácia – organizácia nepracuje dobre. To znamená že, pokiaľ pracujete v organizácii, musíte rešpektovať formálne komunikačné kanály. Tieto vedú tromi smermi: vertikálne, horizontálne a diagonálne.

Vertikálna komunikácia nadol

Komunikáciou smerom nadol sa odovzdávajú odkazy od nadriadených k podriadeným.

Existuje päť typov komunikácie nadol:

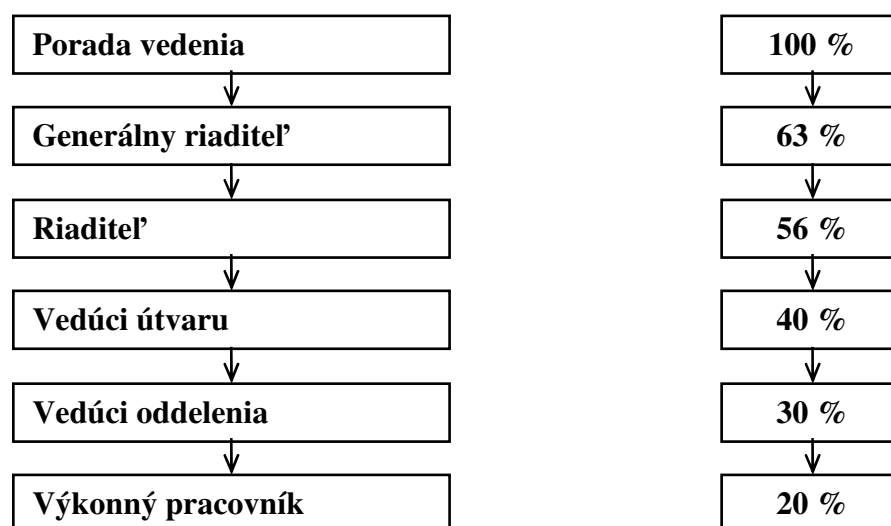
- pracovné príkazy a inštrukcie - špecifikujú, stanovujú, usmerňujú zabezpečenie úloh
- pracovné príručky, nariadenia, brožúry, poriadky, smernice
- programy orientované na zamestnancov - informačné bulletiny, tabule, postery, značky, plagáty
- audiovizuálne médiá, časopisy, noviny, správy a osobné listy pre zamestnancov, inzeráty v poštových obáľkach atď.
- spätná väzba - poskytuje informácie o ich realizácii

Nagyová (1999, s. 15) uvádza, že nežiaducim dôsledkom predlžovania vertikálneho komunikačného reťazca smerom zhora nadol je aj zvyšovanie skreslenia informácií. Na základe empirických prieskumov sa uvádza značné skresľovanie informácií pri tomto smere.

Pri pohľade zdola nahor sa predpokladá ešte väčšie skreslenie spôsobené tým, že sa tu objavuje dodatočný faktor: snaha podriadených vyhovieť očakávaniu nadriadených, ktorá vedie k vylučovaniu informácií, ktoré by mohli spôsobiť neľúbosť nadriadeného a k preferencii (k zvyšovaniu podielu a významu) informácií, ktoré mu vyhovujú.

Podľa najnovších literárnych prameňov je skreslenie informácií pri šiestich stupňoch hierarchie znázornené na obrázku č.4 .

Obr. 4 Skreslenie informácií pri prenose správy v komunikačnom kanáli



Vertikálna komunikácia nahor

Komunikácia smerom nahor sa týka odkazov prichádzajúcich od podriadených k nadriadeným.

Rozlišujeme štyri typy komunikácie nahor:

- odkazy, ktoré sú reakciou na pracovné výkony a problémy zamestnancov,

- odkazy, ktoré poskytujú informácie o spoločníkoch a priateľoch zamestnancov,
- odkazy, ktorými sú odovzdávané postoje a stanoviská organizačným praktikám a podnikovej politike,
- odkazy, ktoré informujú o aktivitách a úlohách korešpondujúcich s vykonaním úloh.

Je to cenný zdroj informácií, ktorému je potrebné venovať veľkú pozornosť, pretože vedúci pracovník sa o mnohých problémoch môže dozvedieť iba prostredníctvom svojich podriadených. Preto je potrebné snahu o odovzdávanie informácií oceniť a prípadne aj odmeniť. Včasné a seriózne informácie od podriadených, môžu podstatnou mierou prispieť k riešeniu problémov a zároveň akceptovanie informácií nadriadeným, uspokojuje potreby pracovníkov zúčastňovať sa na riadení a tvorbe hodnôt.

Horizontálna (laterálna) komunikácia

Horizontálna komunikácia sa uskutočňuje na tej istej hierarchickej úrovni v podniku.

Plní niekoľko funkcií v organizácii:

- umožňuje riešenie problémov
- poskytuje informácie, na tvorbe ktorých sa podielali rôzne pracovné kolektívy
- podporuje koordináciu úloh medzi oddeleniami a kolektívami,
- posilňuje a zvyšuje morálku
- poskytuje prostriedky pre riešenie konfliktov

Tento druh komunikácie využívajú hlavne organizácie s plochou organizačnou štruktúrou a organizácie, ktoré sú charakteristické flexibilnými pracovnými postupmi. Poskytuje priestor pre tímovú prácu, umožňuje pružnosť a prispôsobenie, preto je vhodná pre progresívne formy organizačných štruktúr.

Diagonálna komunikácia

Diagonálna komunikácia prebieha z kríža medzi takými pracovníkmi, medzi ktorými neexistuje priamy organizačný vzťah. Takáto forma komunikácie sa spravidla vyskytuje pri riešení projektov, kedy sa dočasne vytvára tím zostavený z ľudí poverených riešením konkrétneho projektu. Prípadne ju môžeme zaznamenať pri koordinácii úloh medzi pracovníkmi rôznych oddelení, reprezentuje tiež konferencie, mítingy, diskusie, kvalifikačné školenia, vzdelávacie programy, tréningy.

2.3 Neformálna komunikácia

V každej organizácii sa okrem formálnej uskutočňuje aj neformálna komunikácia. Je realizovaná prostredníctvom neformálnej komunikačnej siete vytvorenej z náhodných osobných kontaktov, prostredníctvom ktorých sa informácie šíria.

Príkladmi neformálnej komunikácie môže byť výmena odkazov na chodbe, v kaviarni, na neoficiálnych stretnutiach alebo v reštauráciách. Oveľa častejšie sa rozvíja v plochých organizáciách, ktoré kladú dôraz na budovanie tímov, ako vo formálnych vysokých organizáciách.

V mnohých prípadoch sa možno stretnúť s argumentovaním, že neformálna komunikácia sa vyskytuje vtedy, ak nie je dost' príležitostí pre formálnu komunikáciu. Niektorí ľudia sú však presvedčení, že neformálna komunikácia musí byť minimalizovaná alebo kontrolovaná.

Výsledky mnohých výskumov poukázali na to, že neformálna komunikácia je:

- rýchla
- vo všeobecnosti presná
- prináša veľa informácií
- je spoločným kanálom pre reči, chýry
- poskytuje údaje o stanoviskách a postojoch zamestnancov
- rozširuje sa prostredníctvom skupín ľudí, zoskupení

Neformálna komunikácia je rýchla, prináša veľa informácií, odkrýva kanály, ktoré sú zakryté, ale potrebné, poskytuje informácie o stanoviskách a postojoch pracovníkov. Na druhej strane, mnohokrát zvyšuje neproduktívny čas, skresľuje informácie, protirečí formálnej komunikácii, šíri klebety a fámy. A preto aj napriek tomu, že uznávame existenciu neformálnej komunikácie na pracovisku a akceptujeme ju, zároveň si uvedomuje, že je vhodné túto komunikáciu určitým spôsobom kontrolovať a obmedzovať do prijateľnej miery, pretože v organizácii je nástrojom manažmentu v prvom rade komunikácia formálna.

3. MANAŽÉRSKA KOMUNIKÁCIA

V dnešnom modernom svete čoraz častejšie počúvame o novom systéme tvorby bohatstva, ktorý má byť založený na informáciách a znalostiach. To sa postupne odráža vo vývoji spoločnosti a riadení organizácií. Kým v 20. storočí bolo pre podnik najdôležitejšie výrobné zariadenie, dnes, v 21. storočí, sú to zamestnanci so svojimi znalosťami a schopnosťami a manažéri so schopnosťou riadiť ľudské zdroje.

Cieľom komunikácie so zamestnancami je budovať a udržiavať na pracovisku dobré vzťahy, od ktorých je závislý úspech i neúspech spoločnej práce. Ľudia sú najdôležitejším článkom a fundamentom každej organizácie. Pochopenie základných cieľov a činností organizácie, ktoré sa majú aktivitami pracovníkov dosiahnuť, vzťahy a atmosféra na pracovisku, to všetko je závislé od schopností manažmentu dobre komunikovať a správne motivovať ľudí.

Problematika komunikácie je v dnešnej dobe veľmi aktuálna, keďže osobnosť manažéra, ktorá zodpovedá súčasným podmienkam trhovej ekonomiky u nás je stále v stave formovania. Okrem toho v procese dynamiky zmien sa stále nachádzajú rezervy v celkovej efektívnosti riadenia. Skúsenosti z praxe ukazujú, že ešte stále prevláda staré myslenie pred novým.

Kvalita riadenia je do značnej miery závislá od schopností manažéra doplnených o odborné vedomosti, ale aj osobnostné vlastnosti a profesionálne zručnosti ako sú napr. spoľahlivosť, samostatnosť, zodpovednosť, kreatívnosť, sociálne kompetencie a pod.

Na Slovensku si vnútropodniková komunikácia, ktorej súčasťou je komunikácia medzi manažérmi a zamestnancami, svoje miesto v organizáciách hľadá veľmi ťažko a pomaly. Postupne ju ale zavádzajú nadnárodné spoločnosti v rámci svojho know-how a získaných skúseností.

Správne organizovaná vnútropodniková komunikácia je jedným z najúčinnějších procesov vedúcich k rastu organizácie. Všade pôsobia ľudia,

ktorých základnou potrebou je potreba byť informovaný. Je teda len na manažmente, či im tieto informácie poskytne alebo si ich budú musieť vymyslieť, domyslieť alebo dokreovať.

Aj napriek skutočnosti, že komunikácia tvorí prevažnú časť pracovného času manažérov, nie je tejto oblasti venovaná dostatočná pozornosť. Manažéri často neuznávajú dôležitosť komunikácie a svojich komunikačných zručností, empirická, každodenná skúsenosť je absolutizovaná a teoretické poznatky sa taktiež podceňujú. Takýto prístup je však na škodu, je neperspektívny a povrchný. Z tohto dôvodu je potrebné urobiť krok od proklamácie o dôležitosti komunikácie k aplikácii súčasných poznatkov v tejto oblasti.

Manažérska komunikácia je značne komplikovaná, keďže neustále dochádza k novým situáciám, ktoré bývajú neraz nejasné či konfliktné. Tento jav teda vyžaduje od manažérov vysoký komunikačný potenciál koncentrovaný v ich komunikačných zručnostiach a schopnostiach.

3.1 Význam manažérskej komunikácie

Význam manažérskej komunikácie vidíme hlavne v tom, že okrem toho že poskytuje informácie v oboch smeroch, funguje aj ako nástroj riadenia a vedenia ľudí a tým prispieva výraznou mierou k splneniu cieľov organizácie. 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 vnútropodnikových organizačných jednotiek, ale aj mimo podnik. Musí teda vystupovať ako obchodník a tým aj reprezentant skupiny a podniku navonok.

Jednou z klasických manažérskych dilem je vytvorenie rovnováhy medzi tlakom na zabezpečenie krátkodobých úloh a potrebou dlhodobého prehľadu a to nielen z pohľadu riešenia a realizácie rozhodnutí, ale aj plánovania, predvídania a pod.. Manažéri musia pracovať v podmienkach politickej reality ich organizácií a poznať potrebu vybudovania silných základov odolávajúcich vplyvu iných a prostredia. To znamená, že musia budovať dôveru v svoje osobné a profesionálne skúsenosti a musia byť schopní komunikovať s inými manažérmi a zároveň ich aj ovplyvňovať. Pri pohľade do budúcnosti možno konštatovať, že komunikácia s manažérmi nadobudla úplne nové dimenzie.

Fraser Seitel zdôrazňuje týchto päť princípov účinnej vnútornej komunikácie v „mori pochybností“:

- **rešpekt** - so zamestnancami by sme mali zaobchádzať s rešpektom voči hodnote ich ľudskej individuality a voči ich hodnote ako pracovnej sily. Nie ako k ľahko nahraditeľnému predmetu.
- **úprimná spätná väzba** - ak hovoríme pracovníkom o ich silných aj slabých stránkach, vedia, na čom sú. Niektorí manažéri nesprávne predpokladajú, že vyhýbanie sa negatívnej spätnej väzbe im pomôže. Chyba, zamestnanci potrebujú vedieť, ako sú na tom v každom časovom momente. Otvorená komunikácia im pomôže v ich úsilí.
- **uznanie** - zamestnanci sa cítia úspešnými, keď vedúci pracovníci uznávajú ich príspevok. Je povinnosťou profesionála PR navrhnuť mechanizmus oceňovania zamestnancov.
- **mať slovo** - v ére rozhovorového rozhlasu a televíznych ´talk shows´ vari každý chce, aby jeho myšlienky boli vypočuté a aby mal slovo pri rozhodovaní. Tento rozvíjajúci sa jav ´aktivistickej komunikácie´ musia profesionáli PR zvážiť, aby dosiahli vnútornú dobrú vôľu voči manažmentu.

- **povzbudenie** - štúdiá za štúdiou dokazujú, že peniaze a ďalšie výhody zamestnancov motivujú, ale 'ešte niečo' je nevyhnutné. Toto niečo iné je povzbudenie, podpora. Pracovníkov treba povzbudzovať.

Manažéri potrebujú efektívne komunikovať za účelom dosiahnutia pozitívnych výsledkov v súčasných organizáciách. Ľudia, s ktorými komunikujú sú rôzni. Potrebujú poznať a pochopiť príčiny zmien a snažia sa modifikovať interpersonálne správanie a vyrovnáť sa s ním. Manažér, ako individualita, musí mať nielen jasný pohľad na svet, svoju organizáciu, svoju prácu, ale aj pracovať v prostredí iných ľudí. V skutočnosti najväčším poznaním manažéra je to, že druhí ľudia, s ktorými komunikuje sú od neho odlišní.

Niektorí manažéri majú predstavu, že ideálny systém komunikácie je taký, ktorý zabezpečuje, že všetci podriadení sa budú vždy riadiť tým, čo manažér povie alebo prikáže. Je to však mylná predstava, nakoľko dnešný kvalifikovaný zamestnanec, člen pracovného tímu pokladá za samozrejmé, že sa bude môcť zúčastňovať na riešení problémov, ktoré súvisia s jeho činnosťou a ktoré sa ho bezprostredne dotýkajú. Nie je možné očakávať, že v prípade rozporného príkazu ho bude ochotne riešiť. Ak sa s takýmto prístupom podriadených vie manažér vyrovnáť, je to preňho veľká výhoda, pretože jeho podriadení sú schopní byť aktívnymi realizátormi podnikovej vízie.

V podnikoch aj v súčasnosti je však mnoho takých manažérov, ktorí od svojich podriadených vyžadujú realizáciu svojich príkazov a nariadení bez akejkoľvek diskusie a objasnenia súvislostí. Títo manažéri si však na druhej strane sťažujú na malú iniciatívu a motiváciu svojich podriadených, niekedy dokonca hovoria o nedostatočnom záujme o prácu. Jedná sa o manažérov, ktorí nedokážu prispôbiť súčasnej realite svoj štýl riadenia

3.2 Komunikačný štýl manažéra

Komunikačným štýlom rozumieme určitý ustálený spôsob komunikácie manažéra so svojimi spolupracovníkmi, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie. Komunikačný štýl odráža osobnosť manažéra. Môžeme preto rozlišovať komunikačný štýl direktívny, demokratický (konzultatívny), liberálny a pod.

Ďalej poznáme štýly:

- **analytický** - vyznačuje sa sklonom k uvažovaniu, využíva menej slov, nepodlieha vášňam, je skôr pasívny.
- **riadiaci** - vyznačuje sa direktívnymi sklonmi, nezávislosťou, súperením.
- **priateľský** - je príznačný manažérom, ktorí uprednostňujú dobré, priateľské vzťahy na pracovisku.
- **expresívny** - unáhlené rozhodnutia, precitlivosť, neobjektívnosť.

Pri praktickej komunikácii sa uvedené štýly prelínajú, avšak z komunikácie sa vždy dá vyselektovať prevládajúci štýl. Podmienkou efektivity komunikácie je hlavne prispôbiť štýl komunikácie vzniknutej situácii a nie využívať vždy a za každých okolností jeden a ten istý zaužívaný typ komunikácie. Tomu sa hovorí flexibilita v riadení, v tomto prípade konkrétne v komunikačnom procese.

Každá organizácia sa vyznačuje iným prístupom ku komunikácii. Tieto môžeme rozdeliť na dva hlavné prístupy:

- **silový prístup** – väčšinou sa využíva v organizáciách ktoré preferujú vertikálnu komunikáciu. Pomocou tohto prístupu sa hlavne šíria direktívne nariadenia. Pri tomto type komunikácie zostáva málo mieste na dialóg, spätnú väzbu a často je prijímaná s nevôľou pracovníkov. Dalo by sa povedať že brzdí tvorivú činnosť, aktivitu a nadšenie zamestnancov
- **komunikácia orientovaná na úspechy** – stojí v opozícii silovej komunikácii. Stáva sa súčasťou pracovného procesu, má stále miesto v pracovných vzťahoch. Je nástrojom pozitívnej komunikačnej klímy, nástrojom efektívnej komunikácie na pracovisku. Vytvára priestor na dialóg, otvára riešenie problémov, dáva možnosť pre spätnú väzbu, je účinným nástrojom spokojnosti pracovníkov.

Žiaľ dnes prevláda tendencia využívať viac silový prístup hlavne čo sa týka komunikácie na pracovisku. Prostredníctvom tejto diplomovej práce získavame informácie o postojoch ku komunikácii a vidíme že manažéri neprikladajú dostatočný význam napr. spätnej väzbe od pracovníkov. Riadia firmu nezávisle od týchto údajov. Pracovníkov oveľa viac zaujímajú výsledky spätnej väzby ako manažérov.

3.3 Komunikačné schopnosti a zručnosti manažéra

Komunikačné schopnosti patria k významným predpokladom úspešnosti riadiacich pracovníkov. Súčasťou komunikačných schopností je umenie hovoriť, počúvať a mlčať. I keď schopnosť vyjadrovať sa stručne, jasne a účinne je pomerne vzácna, ešte vzácnejšie je umenie, či ochota počúvať druhú stranu.

Dôležité, je, aby manažéri rozvíjali tieto základné komunikačné zručnosti:

- počúvanie
- poskytovanie a prijímanie spätnej väzby
- asertivita
- riešenie konfliktov a problémov

Komunikačné zručnosti v skutočnosti tvoria ucelený komplex kvalít, ale z metodického hľadiska je možné ich rozdeliť na receptívne (vedieť pozorovať, vedieť počúvať a načúvať, schopnosť empatie) a expresívne (zrozumiteľne sa vyjadrovať, pýtať sa, objasniť, vysvetliť, presvedčiť, formulovať závery a pod.).K dôležitým zručnostiam patrí aj schopnosť pripraviť a uskutočniť prezentáciu(úlohy, návrhu riešenia problému, poslania organizácie, seba samého), pripraviť a viesť poradu, prijímať kompromisy. (Ristvej,2009).

Expresívne zručnosti

Vyjadrujú schopnosť zisťovať a prinášať nové informácie, orientovať ich určitým smerom, schopnosť vyjadriť ich obsah a význam, sú preto závislé aj od jazykovej vybavenosti manažéra, od jeho vyjadrovacích schopností.

Medzi expresívne zručnosti môžeme zaradiť nasledujúce (McLaganová, 1998):

- **pýtanie sa** - znamená predovšetkým vedieť formulovať otázky tak, aby sa získali hodnoverné informácie, názory a čestné, podstatné a primerane podrobné odpovede, súčasne to znamená vedieť podporiť tých, čo tieto odpovede poskytujú

- **opisovanie** - schopnosť vedieť identifikovať konkrétne špecifické príklady činností, javov, správania a vedieť ich využiť na vhodné vnímanie problémov
- **vysvetľovanie** - schopnosť vedieť zrozumiteľne a primerane okolnostiam objasniť súvislosti čiastkových činností, vedieť objasniť obsah a zmysel rozhodnutí s ohľadom na cieľ, vedieť použiť vhodné jazykové prostriedky a argumentácie,
- **prijímanie záverov** predstavuje schopnosť vedieť formulovať a objasniť svoje zámery a postoje, jasne a zrozumiteľne formulovať odporúčanie či rozhodnutie.

Receptívne zručnosti

Vyjadrajú schopnosť alebo pripravenosť receptorov vnímať druhú osobu. Spočívajú v schopnosti „naladiť sa“ na príjem informácií bez ich predbežného hodnotenia, čo umožňuje priamo komunikovať, vzájomne sa rešpektovať, umožňujú poznať a pochopiť cieľ druhej osoby, umožňujú spoločnú zodpovednosť za priebeh komunikácie, pomáhajú manažérovi adekvátne vnímať prejavy interného a externého prostredia, umožňujú mu prijímať informácie a pochopiť ich súvislosti. Medzi najčastejšie spomínané receptívne zručnosti patria najmä pozorovanie, načúvanie a empatia:

- **pozorovanie** - schopnosť sledovať, čo sa odohráva, umožňuje manažérovi zistiť, či ide o situáciu štandardnú alebo o potrebu reagovania na neočakávanú zmenu podmienok, umožňuje mu vnímať správanie a pocity ľudí plniacich náročné úlohy, pomáha mu na ne správne reagovať. Na druhej strane je treba akceptovať, že proces pozorovania môže byť najviac zasiahnutý komunikačnými bariérami.
- **načúvanie** - schopnosť, ktorá pomáha vytvoriť pozitívnu atmosféru pri rokovaní, jej efektívne uplatnenie by mohlo priniesť okrem

požadovaných aj iné informácie, využiteľné najmä pri krízovom plánovaní. Žiaľ, práve v tomto čiastkovom procese sa stále uplatňujú skôr direktívne prístupy, ktoré neumožňujú efektívne načúvanie. Medzi predpoklady efektívneho načúvania sú najčastejšie uvádzané: schopnosť koncentrácie pozornosti, schopnosť a ochota pochopiť názor, postoj a situáciu počúvaného, schopnosť podporiť počúvaného (doceniť dôležitosť jeho informácií a prejaviť o ne záujem a pod.).

- **empatia** – schopnosť, ktorá prevádza efektívne načúvanie, ide o schopnosť vcítiť sa do myslenia a pocitov druhej osoby bez hodnotenia jej názorov a pocitov, snažiť sa pochopiť jej hodnoty, snažiť sa poznať a porozumieť, oceniť a akceptovať.

Manažérske schopnosti sa získavajú predovšetkým praxou. Nevyhnutná však je i špeciálna vzdelávacia príprava. K metódam používaným na vzdelávanie pracovníkov patrí inštruktáž, asistovanie, poverenie úlohou a mnohé ďalšie, avšak na pracoviskách poľnohospodárskych družstiev nenájdeme pracovníka, ktorý by absolvoval takúto špeciálnu prípravu.

4. CIEĽ PRIESKUMU

Cieľom našej diplomovej práce, je poukázať na postavenie komunikácie v pracovných procesoch. Zdôrazniť jej význam pri dosahovaní lepších pracovných výsledkov, poukázať na súvislosť medzi efektívnou komunikáciou a efektívnou organizáciou. V neposlednom rade poukázať na komunikáciu ako na nástroj zlepšovania spokojnosti zamestnancov a ich pocitu spravodlivého zaobchádzania s nimi, ktorého praktickým výsledkom je lojalita voči zamestnávateľovi.

Cieľom prieskumu bolo zistiť súčasný stav komunikácie v organizácií nielen medzi nadriadenými a podriadenými zamestnancami, ale aj zamestnancami, ktorí sa nachádzajú na rovnakých pracovných pozíciách. Výsledky prieskumu môžu dopomôcť k skvalitneniu tohto procesu komunikácie.

Úlohy, ktoré predchádzajú k dosiahnutiu stanoveného cieľa sú:

- uskutočnenie prieskumu pomocou dotazníka v spoločnosti,
- spracovanie a interpretácia získaných výsledkov
- navrhnutie možností na zefektívnenie komunikácie v organizácií

4.1 Pracovné hypotézy

1. Dostatok a správne zvolené komunikačné kanály zaručujú efektívnu komunikáciu na pracovisku.

2. Manažment firmy je v komunikačnom systéme najbližšie k informáciám, tieto nie sú natoľko skreslené a majú väčšiu výpovednú hodnotu ako u výrobných pracovníkov.

4.2 Informácie o analyzovanej spoločnosti

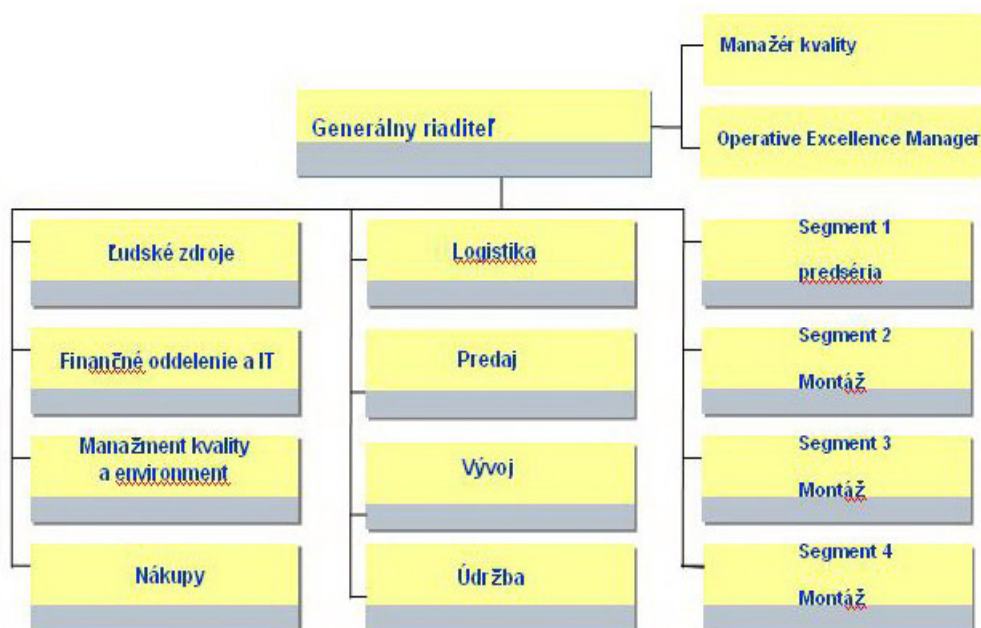
Prieskum, ktorý sa stal základom praktickej časti tejto bakalárskej práce som realizoval v spoločnosti, ktorá podniká v Trenčianskom regióne v oblasti automobilového priemyslu. Táto firma sa na území SR etablovala v polovici roku 1993, kedy začala svoju činnosť v prenajatých priestoroch na území 1400 m² a mala 60 zamestnancov. Na koncu roka 2011 mala firma k dispozícii 4000 m² zastavanej plochy a 535 zamestnancov.

Stratégiou firmy je trvale zostať dodávateľom v automobilovom priemysle a rozvíjať rast výroby so zavádzaním nových technológií s cieľom zvyšovania kvality k spokojnosti zákazníka.

4.3 Organizačná štruktúra

Z vyššie uvedených poznatkov nám vyplýva, že informácie sa dlhším reťazcom v organizačnej štruktúre skresľujú, preto uvádzame schému organizačnej štruktúry v skúmanej firme, ktorá nám poslúži ako nástroj pre pochopenie toku informácií v organizácii.

Obr. 5 Organizačná štruktúra spoločnosti



Zdroj: Interná dokumentácia spoločnosti

Z uvedenej schémy organizačnej štruktúry vyplýva, že sa jedná o štruktúru vyššiu a preto vertikálna komunikácia bude mať dlhý reťazec. Tento poznatok podporuje našu hypotézu č.2, z ktorej vyplýva, že výrobní pracovníci v organizácii nebudú dostatočne informovaní o dianí vo firme. Resp. budú informovaní horšie ako manažéri organizácie, ktorí sú na vrchole komunikačného procesu.

4.4 Použité metódy

Pre dosiahnutie nášho stanoveného cieľa bol v januári 2012 prevedený prieskum. Využila sa exploratívna metóda, aplikovaním techniky anonymného dotazníka. Dotazník bol tvorený 18-timi zatvorenými otázkami. Respondenti vždy označovali len jednu z predpripravených možností.

Dotazník bol rozdelený na dve časti, kde v prvej časti sme získavali identifikačné údaje respondentov a v druhej časti sme sa zamerali na analýzu komunikácie na pracovisku. Vyplňovanie dotazníka bolo časovo neobmedzené.

Respondentov sme ubezpečili, že dotazník je anonymný a vyžadovali sme pravdivé odpovede na položené otázky. Spracovanie prebehlo za použitia grafov a interpretované výsledky sú pridané pod jednotlivými grafmi. Celý obsah dotazníka použitého pre účely prieskumu je uvedený v prílohe.

Ďalšou metódou použitou pre prácu bolo skúmanie a analýza zavedených vnútropodnikových dokumentov, ktoré sa priamo zaoberajú komunikáciou a komunikačnými kanálmi v skúmanej organizácii. Touto metódou sme získali obraz o každodenných možnostiach komunikácie pracovníkov a vedenia organizácie, takisto medzi oddeleniami, ktoré sa nachádzajú na rovnakej úrovni v štruktúre organizácie danej firmy.

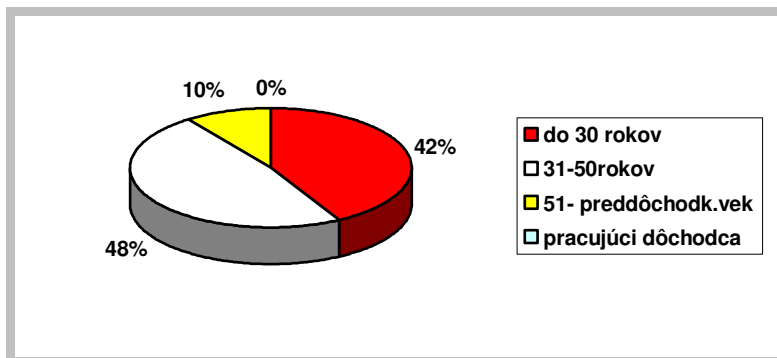
4.5 Analýza dát a interpretácia výsledkov prieskumu

V tejto časti sa budeme zaoberať vyhodnocovaním a interpretáciou čiastkových výsledkov, ktoré sme získali prostredníctvom dotazníka a analýzou podnikových dokumentov a štatistík.

Identifikačné údaje získané z interných dokumentov firmy.

Údaje získané z dokumentácie personálneho oddelenia nám poskytli informácie o celkovom počte pracovníkov, ich vekovú štruktúru a rozdelenie vychádzajúce z pohlavia zamestnancov.

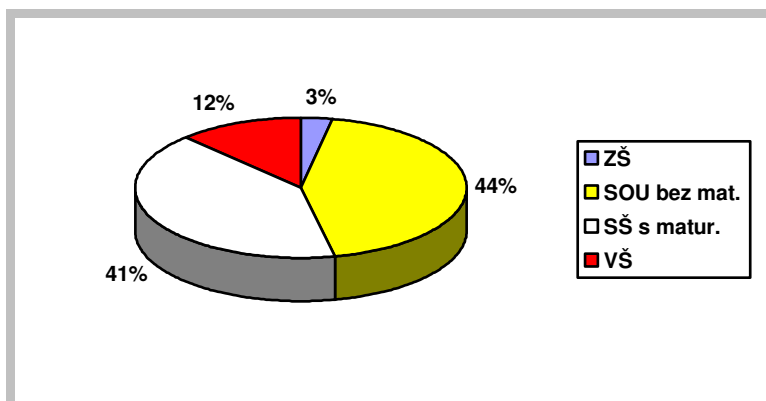
Graf č. 1: Veková štruktúra zamestnancov v roku 2011



Zdroj: Interná dokumentácia spoločnosti

Z dokumentácie spoločnosti nám vyplýva veková štruktúra spoločnosti. Tvorí ju skupina zamestnancov vo veku 31-50 rokov, ktorých je 209 (48%), ďalšiu skupinu tvoria zamestnanci vo veku do 30 rokov v počte 183 (42%), ako posledná nasleduje skupina nad 51 rokov, ktorú tvorí 43 zamestnancov (10%). V skúmanej organizácii nepracuje žiaden dôchodca.

Graf č. 2: Vzdelanostná štruktúra zamestnancov v roku 2011

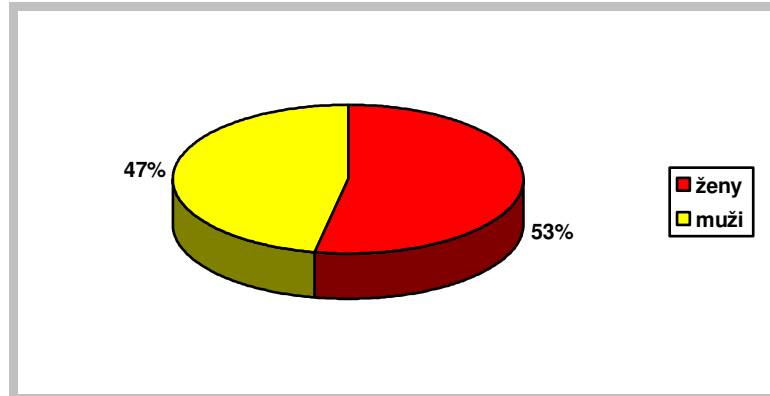


Zdroj: Interná dokumentácia spoločnosti

Najväčšie zastúpenie v organizácii majú absolventi SOU bez maturity, ktorých je 190 (44%). Na druhom mieste sú pracovníci, ktorí absolvovali strednú školu s maturitou v počte 179 zamestnancov (41%). Najmenej je zamestnancov so základným vzdelaním, tých je 13 (3%). Organizácia

zamestnáva 53 zamestnancov s absolvovaným vysokoškolským vzdelaním (12%).

Graf č. 3: Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia

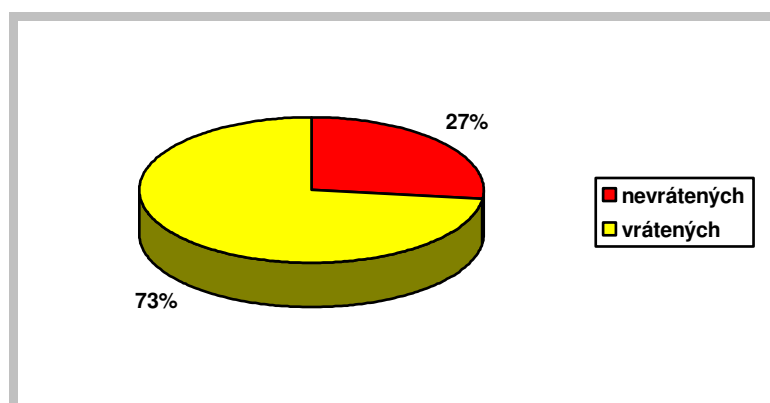


Zdroj: Interná dokumentácia spoločnosti

Na základe získaných informácií z firemnej štatistiky sme zistili, že v organizácii pracuje 204 mužov (47%) a 231 žien (53%). Tento pomer je vzáčne vyrovnaný vďaka tomu, že popri ručnej pásovej výrobe, kde sa uplatnia skôr ženy, je tu aj veľa strojov, ktoré spravidla obsluhujú muži.

Identifikačné údaje o firme získané analýzou výsledkov dotazníka.

Graf č.4: Návratnosť dotazníkov



Zdroj: Vlastný prieskum

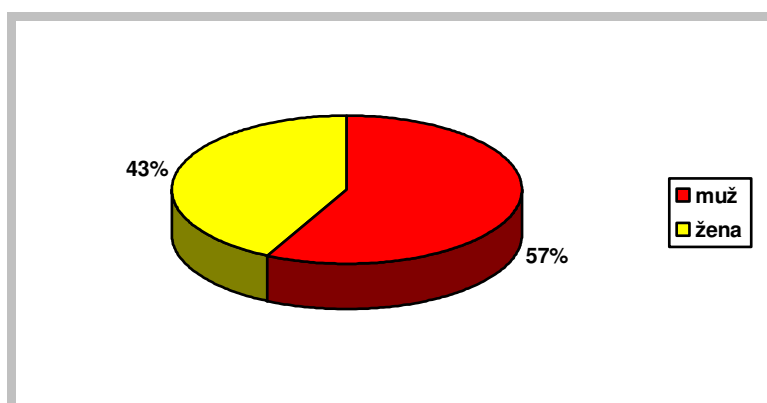
V rámci zisťovania názorov v organizácii sme oslovili a rozdali dotazník 110 respondentom. Z tohto celkového počtu sme získali návratnosť dotazníka

od 80 respondentov (73 %). Môžeme to považovať za pozitívne, pretože aj napriek pracovnej zaneprázdnenosti si väčšina respondentov našla čas na vyplnenie tohto dotazníka.

Identifikačné údaje

Na charakteristiku údajov sme použili identifikátor pohlavie, vek, vzdelanie a pracovnú pozíciu respondentov. Tie sme získali výskumom v organizácií a je možné prehľadne ich vidieť a porovnať v nasledujúcich grafoch. (otázky 1 – 4).

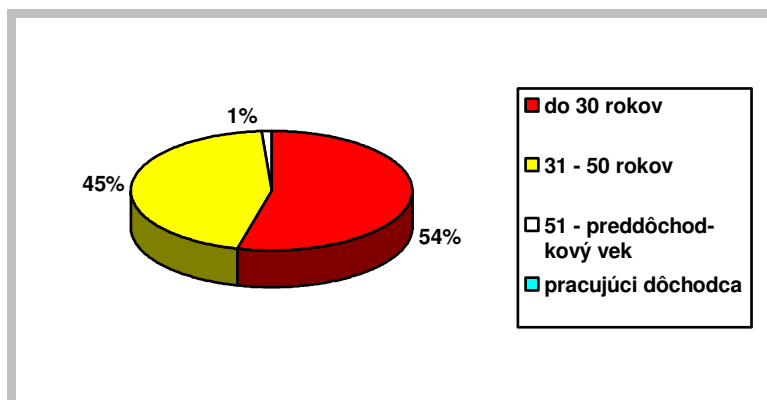
Graf č.5: Pohlavie respondentov



Zdroj: Vlastný prieskum

Prieskumu sa zúčastnilo 110 respondentov, z toho 46 mužov (57%) a 34 žien (43%).

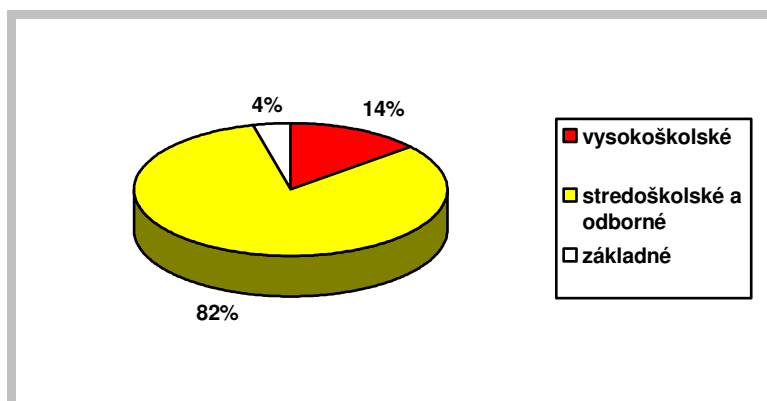
Graf č.6: Vek respondentov



Zdroj: Vlastný prieskum

Podľa prieskumu zisťujeme, že 43 opýtaných je vo veku do 30 rokov (54 %), ďalších 36 respondentov je vo veku od 31 do 50 rokov (45 %) a 1 respondent má 51 a viac rokov (1 %). Z respondentov nebol nikto pracujúcim dôchodcom. Výsledok nám ukazuje, že organizácia má zastúpenie najmä zamestnancov v produktívnom veku. Organizácia je otvorená novým a moderným technológiám nielen v oblasti IT, ale aj komunikácie.

Graf č.7: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

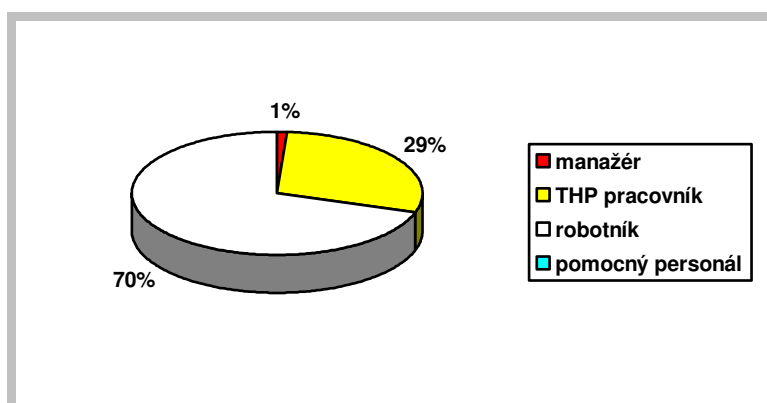


Zdroj: Vlastný prieskum

Najpočetnejšiu skupinu podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania tvoria respondenti so stredoškolským a odborným vzdelaním. Toto vzdelanie

dosiahlo 66 respondentov (82 %). Vysokoškolské vzdelanie dosiahlo 11 respondentov (14 %). Respondenti, ktorých najvyššie dosiahnuté vzdelanie zodpovedalo základnému vzdelaniu boli zastúpení v počte 3 (4 %).

Graf č.8: Funkčné zaradenie respondentov



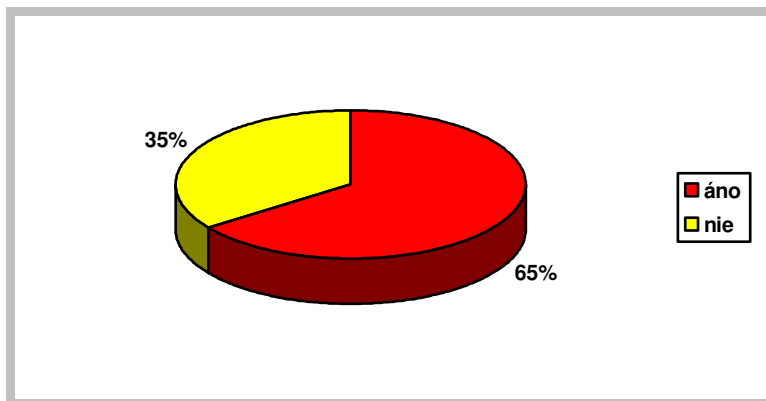
Zdroj: Vlastný prieskum

Najmenšie zastúpenie tvoril 1 manažér (1 %). Druhé najpočetnejšie zastúpenie tvorilo 23 THP pracovníkov (29 %) a najpočetnejšiu skupinu tvorilo 56 robotníkov (70 %). Pomocný personál nebol medzi opýtanými respondentmi. Výsledky rozlišovacieho znaku funkčné zaradenie respondentov nie sú prekvapujúce. Potvrdili skutočný stav organizačného členenia zamestnancov.

Analýza efektívnej komunikácie zamestnancov na pracovisku

Analýzu spôsobov efektívnej komunikácie na pracovisku možno vidieť v nasledujúcich grafoch. (otázky 5 – 17).

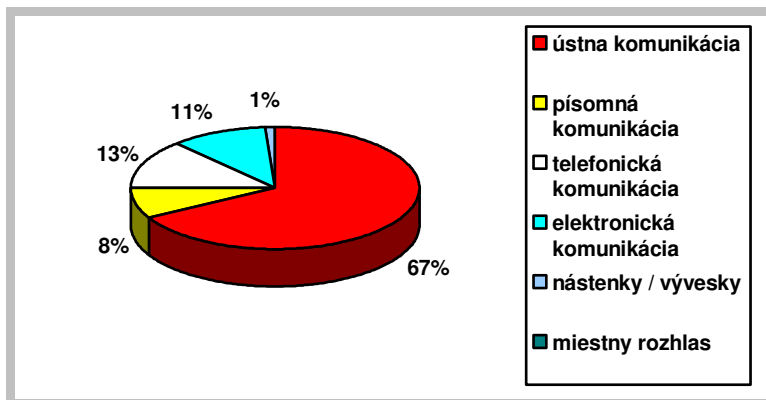
Graf č.9: Ste spokojný s Vaším nadriadeným a so spôsobom jeho riadenia?



Zdroj: Vlastný prieskum

Z prieskumu názorov sme sa dozvedeli, že 52 zamestnancov (65 %) je spokojných so spôsobom riadenia svojho nadriadeného. 28 respondentov (35%) je nespokojných.

Graf č.10: Aké komunikačné prostriedky sa používajú vo vašej organizácii pri komunikácii so spolupracovníkmi?

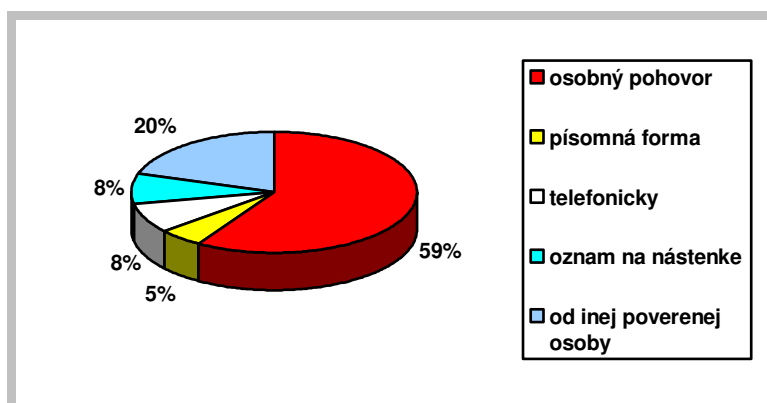


Zdroj: Vlastný prieskum

Z odpovedí na túto otázku sme zistili, že v organizácii pri komunikácii so spolupracovníkmi využíva 54 respondentov (67 %) najmä ústnu komunikáciu. Druhým najrozšírenejším komunikačným prostriedkom je telefonická komunikácia, ktorú využíva 10 respondentov (13 %). Podobnú mieru využitia má aj elektronická komunikácia, ktorú využíva 9 respondentov (11 %). Písomnú komunikáciu používa 6 respondentov (8 %) a nástenky/vývesky

sú využívané najmenej. Uviedol ich 1 respondent (1 %). Naopak miestny rozhlas ako komunikačný prostriedok pri komunikácií so spolupracovníkmi sa v organizácií nevyužíva vôbec.

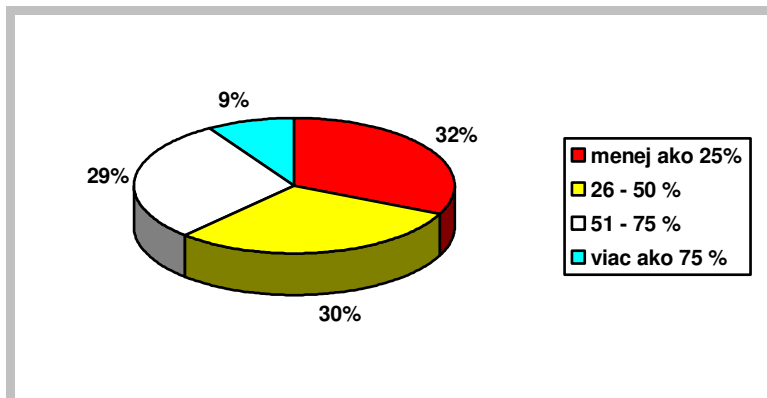
Graf č.11: Akou formou sa dozvedáte o negatívnej informácií?



Zdroj: Vlastný prieskum

48 respondentov (59 %) uviedlo, že o negatívnej informácií sa dozvedá z osobného pohovoru. 16 respondentov (20 %) sa túto negatívnu informáciu dozvedá od inej poverenej osoby. Zhoda sa nachádzala pri možnostiach telefonicky a oznamom na nástenke. Touto formou sa o negatívnej informácií dozvedá spolu 12 respondentov (16 %). 4 respondenti (5 %) sa o tejto informácií dozvedajú písomnou formou.

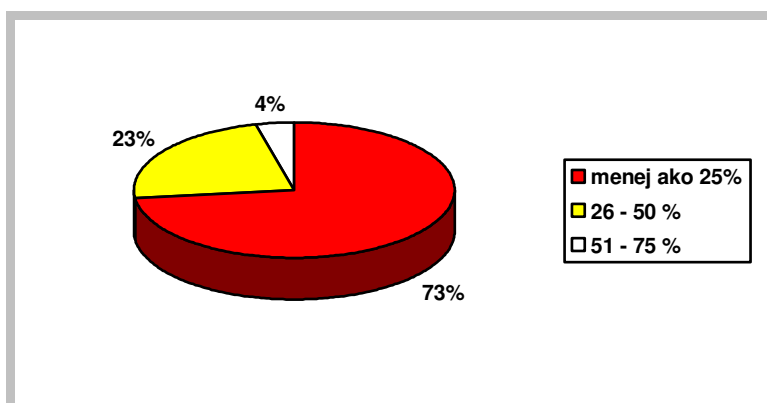
Graf č.12: Akú percentuálnu časť priebežne počas celého dňa venujete komunikácii s vašimi spolupracovníkmi?



Zdroj: Vlastný prieskum

Na túto otázku nám odpovedalo 26 respondentov (32 %), ktorí sa venujú komunikácií so spolupracovníkmi menej ako 25 % počas celého dňa. 24 respondentov (30 %) uviedlo odpoveď, že sa komunikácií venuje v rozpätí od 26 do 50 %. 23 respondentov (29 %) jej venuje od 51 do 75 % času. Najmenšiu skupinu tvoria 7 respondenti (9 %), ktorí uviedli, že komunikácií so spolupracovníkmi sa venujú viac ako 75 % priebežne počas celého dňa.

Graf č.13: Akú percentuálnu časť priebežne počas celého dňa venujete komunikácii s vašimi nadriadenými?

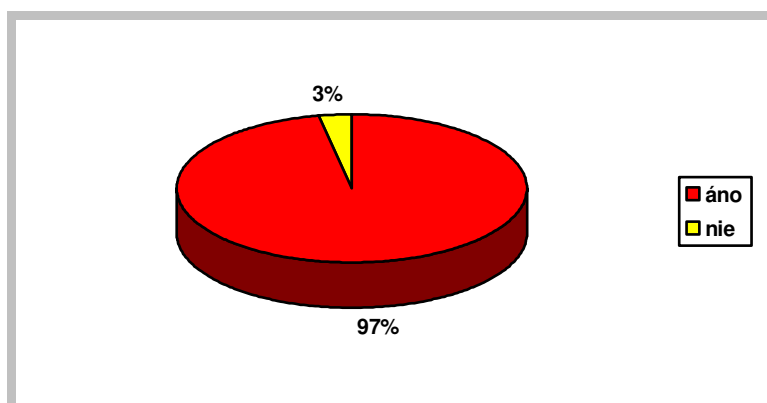


Zdroj: Vlastný prieskum

Menej ako 25 % času počas celého dňa sa venuje komunikácií s nadriadenými 59 respondentov (73 %). 18 respondentov (23 %) odpovedalo,

že komunikácií so svojimi nadriadenými venujú od 26 do 50 % zo svojho času. Od 51 do 75 % sa jej venujú 3 respondenti (4 %).

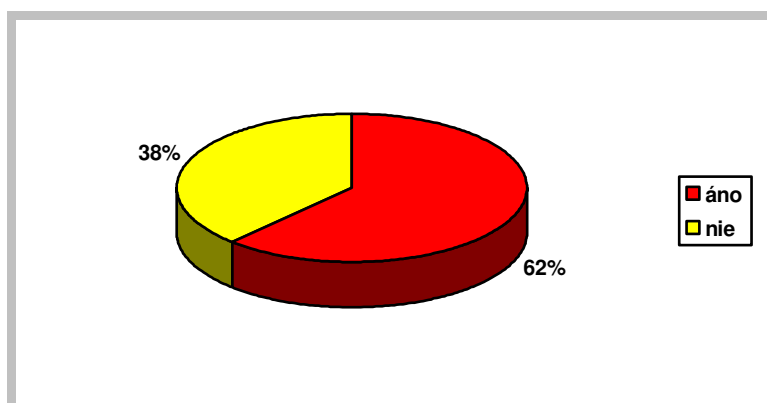
Graf č.14: Jednáte s vašimi spolupracovníkmi v organizácií s rešpektom bez ohľadu na ich postavenie?



Zdroj: Vlastný prieskum

Na túto otázku odpovedalo 78 respondentov (97 %) kladne. 2 respondenti (3 %) odpovedali na túto otázku záporne, čiže nejednajú so svojimi spolupracovníkmi v organizácií s rešpektom bez ohľadu na ich postavenie.

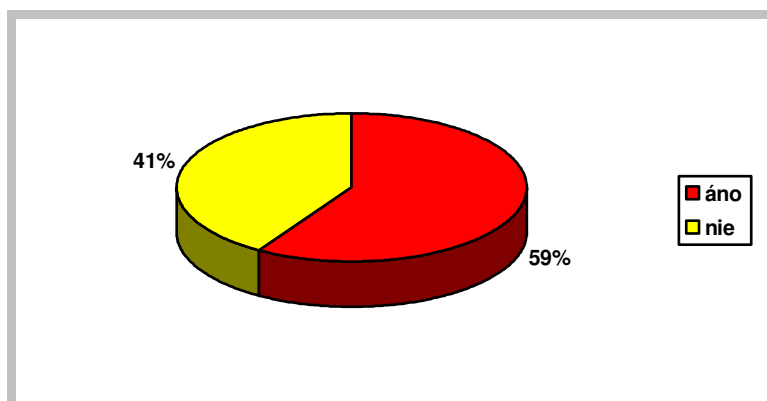
Graf č.15: Ste v organizácií dobre informovaný o veciach, ktoré sa Vás týkajú?



Zdroj: Vlastný prieskum

Odpovede nám ukázali, že 50 respondentov (62 %) je v organizácií dobre informovaných o veciach, ktoré sa ich týkajú. Neinformovanosť o veciach, ktoré sa respondentov v organizácií týkajú vyjadriilo 30 respondentov (38 %).

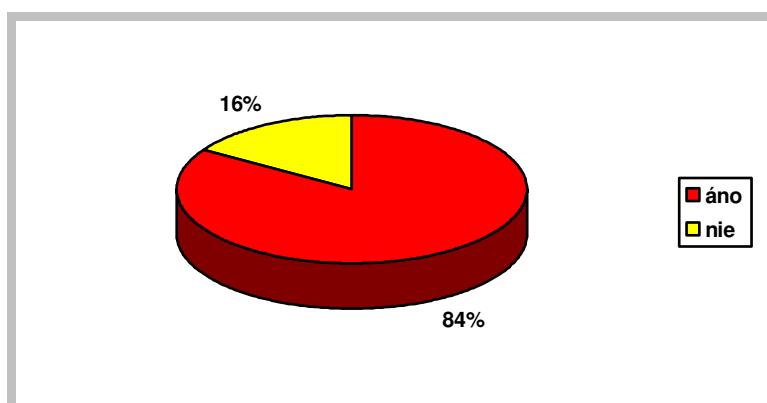
Graf č.16: Formuluje nadriadený požiadavky a očakávania na vašu prácu jasne a zreteľne?



Zdroj: Vlastný prieskum

Áno, túto možnosť tvrdí 47 respondentov (59 %). Potvrdili tým, že ich nadriadený formuluje požiadavky a očakávania na prácu jasne a zrozumiteľne. Možnosť nie uviedlo 33 respondentov (41 %).

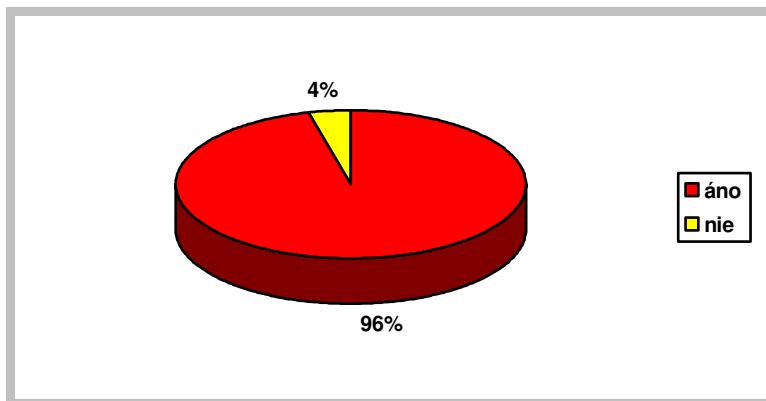
Graf č.17: Dostávate od Vášho nadriadeného dostatočnú spätnú väzbu o vašej práci?



Zdroj: Vlastný prieskum

Podľa prieskumu názorov sme sa dozvedeli, že 67 respondentov (84 %) je presvedčených, že od svojho nadriadeného dostáva dostatočnú spätnú väzbu o svojej práci. 13 respondentov (16 %) vyznačilo možnosť nie.

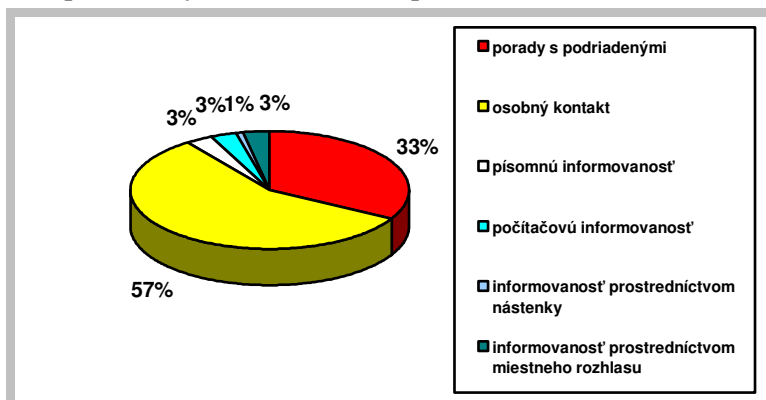
Graf č.18: Je pre Vás dôležitá spätná väzba pri komunikácii s vašimi spolupracovníkmi?



Zdroj: Vlastný prieskum

Z výsledkov sme zistili, že pre prevažnú časť respondentov t.j. 77 (96 %) je dôležitá až nevyhnutná spätná väzba so spolupracovníkmi pri komunikácii. 3 respondenti (4 %) sa rozhodli pre možnosť nie, čiže spätná väzba pri komunikácii so spolupracovníkmi pre nich nie je dôležitá.

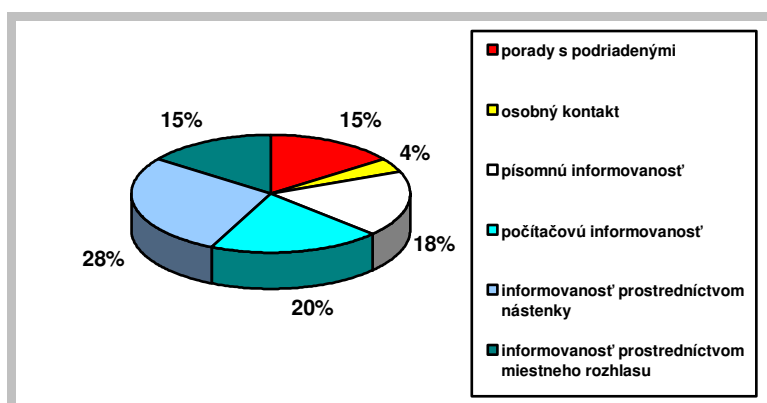
Graf č.19 Z Vášho pohľadu by ste v komunikácii posilnili



Zdroj: Vlastný prieskum

Takmer polovica respondentov t.j. 46 si v tejto otázke vybrali možnosť, že v komunikácií by posilnili najmä osobný kontakt (57 %). Ďalšou možnosťou posilnenia komunikácie boli porady s podriadenými (33 %), ktorú uviedlo 27 opýtaných. Zhoda nastala v písomnej (3 %) a počítačovej informovanosti (3 %) a informovanosti prostredníctvom miestneho rozhlasu (3 %). Tieto možnosti uviedlo spolu 6 respondentov. 1 opýtaný (1 %) označil možnosť posilnenia prostredníctvom nástenky.

Graf č.20: Z Vášho pohľadu by ste v komunikácii utlmili



Zdroj: Vlastný prieskum

Posledná otázka znela podobne ako predchádzajúca, no v nej sme sa pýtali respondentov, čo by naopak, v komunikácií utlmili. 23 respondentov si zvolilo, informovanosť prostredníctvom nástenky (28 %). Ďalších 16 respondentov si zvolilo možnosť počítačová informovanosť (20 %). 14 respondenti si vybrali písomnú informovanosť (18 %). K zhode došlo v možnostiach porady s podriadenými (15 %) a v informovanosti prostredníctvom miestneho rozhlasu (15 %). Tieto možnosti si zvolilo spolu 24 respondentov. Osobný kontakt (4 %) si zvolili 3 respondenti. Ten predstavuje poslednú z možností.

4.6 Čiastočné závery a formulácia doporučení

Po vyhodnotení výsledkov prieskumu sa vraciame k našim hypotézam. Hypotéza č. 1 mala potvrdiť, že k efektívnej komunikácii na pracovisku nám stačí zabezpečiť dostatok kvalitných komunikačných kanálov. Napriek tomu, že organizácia disponuje najmodernejšími technológiami a komunikačnými kanálmi, v organizácii je naďalej najpreferovanejší spôsob komunikácie – ústna komunikácia (graf č.9), ktorá je podľa prieskumu oveľa menej efektívna ako písomná komunikácia. Množstvo komunikačných kanálov nám podľa prieskumu nezaručuje kvalitu a dostatok informácií pre zamestnancov organizácie. To znamená, že hypotézu č.1 môžeme vyhlásiť za nepotvrdenú.

Hypotéza č.2 tvrdí, že efektivita komunikácie je výrazne ovplyvnená dĺžkou komunikačného reťazca. Táto hypotéza sa potvrdila. Manažment firmy, ktorý stojí na vrchole komunikačného reťazca uvádza vo všetkých bodoch vysokú úroveň informovanosti. Zamestnanci ktorí sú ďalej od zdroja informácií, uvádzajú nespokojnosť s ich kvalitou a množstvom.

V rámci **zefektívnenia komunikácie na pracovisku** odporúčame nasledujúce návrhy:

- využitie ocenenia aj menej náročných úloh formou pochvaly ako motivačného prvku zamestnancov
- zabezpečenie kurzov efektívnej komunikácie a asertivity pre manažérov
- zváženie možnosti realizácie vydávania vnútro podnikových novín s cieľom informovanosti a tiež i motivovania zamestnancov

- morálne ocenenie dosahovaných výsledkov práce a ich zverejňovanie vhodnou formou (nástenky/vývesky, vnútropodnikové noviny a pod.)

Využitie ocenenia menej náročných úloh

Každý zamestnanec potrebuje poznať svoje miesto v organizácii. V súčasnosti je pre mnohých zamestnancov dôležitá motivácia. Motivácia nemusí byť len finančnej podobe. Zamestnanci skôr ocenia emotívnu a psychologickú stránku vecí. Každý pracovník potrebuje byť motivovaný. Motivácia slúži nielen ako prvok, ktorý človeka núti do práce, ale dokáže aj ovplyvniť komunikáciu medzi ľuďmi v akejkol'vek pracovnej činnosti. Pokiaľ je komunikácia na pracovisku neefektívna, klesá nielen lojalita, znižuje sa záujem o spoluprácu so zamestnancami, ale dochádza aj k postupnému zostupu celkových výkonov spoločnosti. Preto veľmi dôležité je pre zamestnancov spoločnosti ocenenie vykonanej práce nielen formou finančnej odmeny, ale najmä pochvaly a uznania posúvajú ľudí a ich pracovné výkony vpred. A každá prosperujúca organizácia si uvedomuje, aký vzácny je pre ňu samotný ľudský kapitál.

Zabezpečenie kurzov efektívnej komunikácie a asertivity pre manažérov

Firemná kultúra velí, že už sa nestačí len rozprávať, treba vedieť komunikovať. Ak chce niekto v dnešnom svete dosiahnuť úspech, musí zvládnuť toto umenie. Kurzy komunikácie a asertivity sa pre zamestnancov stávajú povinnou súčasťou profesionálneho rastu a sú veľmi rozšírené. Žiaden kurz nezaručí, že z mlkveho človeka sa za deň stane zdatný rečník, ani naučiť autoritatívneho šéfa, aby vedel počúvať svojich podriadených. A už vôbec nie od tretej do piatej, ako dnes mnohé firmy pristupujú k školeniam komunikácie. Dobrá komunikácia je vlastne niečo strašne jednoduché, čo sa dá naučiť iba v živom styku s inými ľuďmi. Úlohou kurzov asertivity nie je naučiť

klienta presadiť sa za každú cenu, ale presadiť sa bez agresivity, bez ponižovania a likvidácie druhých.

Realizácia vydávania vnútropodnikových novín

Zváženie tejto možnosti a jej následná realizácia by bola pre spoločnosť ďalším pozitívnym krokom smerom vpred v zefektívnení komunikácie na pracovisku. Vnútropodnikové noviny by mali za úlohu poskytnúť miesto pre vyjadrenia názorov nielen zamestnancov, ale aj manažérov spoločnosti. Mali by obsahovať články zamerané na činnosti manažmentu a ich možné dopady na zamestnancov. Na stránkach novín môže byť vyhradený aj priestor pre vyjadrenia zamestnancov – ich návrhy, požiadavky, pripomienky a manažment by mal možnosť na tieto vyjadrenia reagovať. Jedným z hlavných cieľov pri vydávaní vnútropodnikových novín by malo byť najmä to, aby sa noviny stali nielen efektívnym nástrojom internej komunikácie, ale svojím spôsobom by mali spájať zamestnancov.

Morálne ocenenie dosahovaných výsledkov práce

Zamestnanci podniku by si mali byť vedomí jednej veci a ňou je to, že bez nich by spoločnosť nemohla existovať. Oni predstavujú hnací článok a preto aj ich práca by mala byť náležite ohodnotená. A na túto skutočnosť by nemali zabúdať ani ich nadriadení. Finančná odmena sa po istom čase stane samozrejmosťou a zamestnancom bude znovu chýbať motivácia. Túto formu motivácie predstavujú ohodnotenia, kde zamestnanci dokážu vidieť výsledky svojej práce. Prostredníctvom nástenky/vývesky v podniku alebo formou vnútropodnikových novín môžu manažéri na ohodnotenie výkonov zamestnancov využiť tieto prostriedky.

ZÁVER

Cieľom mojej práce bolo poukázať na význam komunikačných procesov, ktoré sú nevyhnutné na každom pracovisku. Zistila som, že komunikácia na pracovisku je vysoko dôležitá oblasť pracovného života, ktorej je potrebné venovať veľa pozornosti. Komunikačná politika a jej uplatňovanie v rámci podniku pomáha pozitívne ovplyvňovať správanie zamestnancov a tým aj kvalitu pracovného života. Pracovné vzťahy výrazne ovplyvňujú zamestnancov a hlavne ich prístup k práci. Túto teóriu potvrdil aj pomocou prieskumu, ktorého cieľom bolo zistiť stav komunikácie v danom podniku. Domnievam sa, že dosiahnuté výsledky môžeme zovšeobecniť, pretože tento stav je podobný aj v iných organizáciách.

Efektívna komunikácia sa stáva predpokladom spokojnej a pozitívnej atmosféry na pracovisku. Jej zabezpečenie je dôležitou úlohou pre pracovníkov z oddelenia ľudských zdrojov. Ich úlohou je pomáhať správne mu toku komunikácie pomocou rôznych školení a cvičení. Ak chce manažér v organizácii dosiahnuť vyššiu úroveň s cieľom zvyšovať kvalitu manažmentu, potrebuje si tiež zvýšiť aj úroveň komunikácie. Úspech organizácie na domácom aj svetovom trhu závisí od úrovne ľudského potenciálu, s ktorým spoločnosť disponuje. Podniky potrebujú mať k dispozícii zamestnancov, ktorí dokážu prispievať k realizácii podnikových strategických cieľov nielen svojimi vedomosťami a zručnosťami, ale aj schopnosťou komunikácie, ktorá ak je efektívna dokáže vytvoriť dobré pracovné a medziľudské vzťahy. Investície do zdokonaľovania komunikačných schopností sa veľmi rýchlo vrátia v podobe väčšej efektivity práce vďaka spokojnosti a lojality pracovníkov.

6. ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

MONOGRAFIE

ADAIR, John: *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

ADAIR, John: *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.

ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František: *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BIRKENBIHLOVÁ, Vera F.: *Umenie komunikácie: Ako úspešne utvárať vzťahy k ľuďom*. Bratislava: Svornosť, 1999. ISBN 80-88915-20-1.

BISCHOF, Anita - BISCHOF, Klaus: *Aktivní sebeřízení. Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0647-4.

BISCHOF, Anita - BISCHOF, Klaus: *Porady. Průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0407-2.

BOOHER, Diana: *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-335-8.

BOROVSKÝ, Juraj – VARGIC, Branislav: *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. Bratislava: Eurounion, 2005. ISBN 80-88984-74-2.

CARNEGIE, Dale: *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress, 1993. ISBN 80-85609-12-6.

DeVITO, Joseph A.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

HLAVÁČEK, Libor: *Mluvit stříbro, mluvit zlato*. Praha: 1. VOX, 2005. ISBN 80-86324-45-1.

HOLÁ, Jana: *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Lenka: *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0467-6.

JANKOVSKÝ, Jiří: *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.

KHELEROVÁ, Vladimíra: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-223-9.

KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

MĚCHUROVÁ, Albína: *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. ISBN 80-7048-044-0.

SEDLÁK, Miroslav: *Základy manažmentu*. Bratislava: Ekonómia, 2008. ISBN 978-80-8078-193-4.

SZARKOVÁ, Miroslava: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1585-X.

SZARKOVÁ, Miroslava: *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN 80-89085-77-6.

THOMSON, Peter: *Tajemství komunikace*. Brno: Alman, 2001. ISBN 80-86135-16-0.

TUMA, Miroslav: *Manažérske kompetencie v miestnej a v regionálnej samospráve* : Martin : Združenie obcí - regionálne vzdelávacie centrum, 2007. ISBN 978-80-969737-0-5 .

VYBÍRAL, Zbyněk: *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

7. ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Model komunikačného procesu	12
Obr. 2	Neverbálna komunikácia	16
Obr. 3	Personálne zóny	18
Obr. 4	Skreslenie informácií	28
Obr. 5	Organizačná štruktúra spoločnosti.....	43

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Ústna komunikácia	14
Tab. 2	Písomná komunikácia.....	15

Zoznam grafov

Graf č.1	Veková štruktúra zamestnancov v roku 2011	45
Graf č.2	Vzdelanostná štruktúra zamestnancov v roku 2011 ...	45
Graf č.3	Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia.....	46
Graf č.4	Návratnosť dotazníkov	46
Graf č.5	Pohlavie respondentov	47
Graf č.6	Vek respondentov	48
Graf č.7	Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	48
Graf č.8	Funkčné zaradenie respondentov	49
Graf č.9	Ste spokojný s Vaším nadriadeným a so spôsobom Jeho riadenia?	50
Graf č.10	Aké komunikačné prostriedky sa používajú vo vašej organizácii pri komunikácii so spolupracovníkmi?	50
Graf č.11	Akou formou sa dozvedáte o negatívnej informácii? .	51
Graf č.12	Akú percentuálnu časť priebežne počas celého dňa	

	venujete komunikácii s vašimi spolupracovníkmi?	52
Graf č.13	Akú percentuálnu časť priebežne počas celého dňa venujete komunikácii s vašimi nadriadenými?	52
Graf č.14	Jednáte s vašimi spolupracovníkmi v organizácií s rešpektom bez ohľadu na ich postavenie?	53
Graf č.15	Ste v organizácií dobre informovaný o veciach, ktoré sa Vás týkajú?.....	53
Graf č.16	Formuluje nadriadený požiadavky a očakávania na vašu prácu jasne a zreteľne?	54
Graf č.17	Dostávate od Vášho nadriadeného dostatočnú spätnú väzbu o vašej práci?	54
Graf č.18	Je pre Vás dôležitá spätná väzba pri komunikácii s vašimi spolupracovníkmi?	55
Graf č.19	Z Vášho pohľadu by ste v komunikácii posilnili.....	55
Graf č.20	Z Vášho pohľadu by ste v komunikácii utlmili	56

8. ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A: CD médium – diplomová práca v elektronickej podobe, prílohy
v elektronickej podobe.

Príloha B: Dotazník

Príloha B

DOTAZNÍK

Vážený pán, vážená pani,

Dovoľujem si Vás osloviť so žiadosťou o vyplnenie tohto dotazníka. Jeho hlavným cieľom je zistiť na akej úrovni funguje komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými spolupracovníkmi, aké komunikačné prostriedky sú používané pri práci a aký je výsledný efekt komunikovania vo Vašej firme. Dotazník je úplne anonymný, preto Vás prosím o pravdivé vyplnenie informácií. Výsledky budú použité len ako podklad pre spracovanie bakalárskej práce „Spôsoby efektívnej komunikácie na pracovisku“. Prosím pravdivo odpovedzte na všetky otázky a zakrúžkujte vždy len jednu odpoveď, ktorá je najvýstižnejšia.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas a ochotu.

1. Pohlavie

- a) muž
- b) žena

2. Vek

- a) do 30 rokov
- b) 31 - 50 rokov
- c) 51 – preddôchodkový vek
- d) pracujúci dôchodca

3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

- a) vysokoškolské
- b) stredoškolské a odborné
- c) základné

4. V spoločnosti pracujete ako

- a) manažér
- b) THP pracovník
- c) robotník
- d) pomocný personál

5. Ste spokojný s Vaším nadriadeným a so spôsobom jeho riadenia?

- a) áno
- b) nie

- 6. Aké komunikačné prostriedky sa používajú vo vašej spoločnosti pri komunikácií so spolupracovníkmi?**
- a) ústna komunikácia
 - b) písomná komunikácia
 - c) telefonická komunikácia
 - d) elektronická komunikácia
 - e) nástenky / vývesky
 - f) miestny rozhlas
- 7. Akú percentuálnu časť priebežne počas celého dňa venujete komunikácií s vašimi spolupracovníkmi?**
- a) menej ako 25 %
 - b) 26 - 50 %
 - c) 51 - 75 %
 - d) viac ako 75 %
- 8. Akú percentuálnu časť priebežne počas celého dňa venujete komunikácií s vašimi nadriadenými?**
- a) menej ako 25 %
 - b) 26 - 50 %
 - c) 51 - 75 %
 - d) viac ako 75 %
- 9. Jednáte s vašimi spolupracovníkmi vo firme s rešpektom bez ohľadu na ich postavenie?**
- a) áno
 - b) nie
- 10. Ste v spoločnosti dobre informovaní o veciach, ktoré sa Vás týkajú?**
- a) áno
 - b) nie
- 11. Formulujete nadriadený požiadavky a očakávania na vašu prácu jasne a zreteľne?**
- a) áno
 - b) nie
- 12. Dostávate od Vášho nadriadeného dostatočnú spätnú väzbu o vašej práci?**
- a) áno
 - b) nie

13. Je pre Vás dôležitá spätná väzba pri komunikácií s vašimi spolupracovníkmi?

- a) áno
- b) nie

14. Z Vášho pohľadu by ste v komunikácií posilnili

- a) porady s podriadenými
- b) osobný kontakt
- c) písomnú informovanosť
- d) počítačová informovanosť
- e) informovanosť prostredníctvom nástenky
- f) informovanosť prostredníctvom miestneho rozhlasu

15. Z Vášho pohľadu by ste v komunikácií utlmili

- a) porady s podriadenými
- b) osobný kontakt
- c) písomnú informovanosť
- d) počítačová informovanosť
- e) informovanosť prostredníctvom nástenky
- f) informovanosť prostredníctvom miestneho rozhlasu

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Tatiana Šafarková

Odbor: Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Vnútrofirémna komunikácia

Rok: 2012

Počet strán: 66

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 5

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 20

Vedúca práce: PhDr. Matúš Kocián