

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**2008**

**Róbert Hornáček**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

Rektor: prof. Ing. Mikuláš Látečka, PhD.

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Dekan: Dr. h. c. prof. Ing. Peter Bielik, PhD.

**Význam komunikácie v práci manažéra**  
Bakalárska práca

Katedra marketingu

Vedúci katedry: prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

Vedúci práce: prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

Róbert Hornáček

Nitra 2008

## Abstract

**Communications management** is the systematic planning, implementing, monitoring, and revision of all the channels of communication within an organization, and between organizations; it also includes the organization and dissemination of new communication directives connected with an organization, network, or communications technology. Aspects of communications management include developing corporate communication strategies, designing internal and external communications directives, and managing the flow of information, including online communication. New technology forces constant innovation on the part of communications managers.

Effective organizational communications are an essential precondition of effective management -- without effective communication, management becomes difficult or impossible. Organizations with more than one level of management suffer from communications problems that can interfere with almost any aspect of the organization, including corrective actions.

One of the simplest and most practical communications management methods is a straightforward, hierarchical, bidirectional communication method, with clear incentives.

**Key-Word-In-Context** (kľúčové slová):

communication – komunikácia

management – manažment

organization – organizovanie

effective management – efektívny manažment

back coupling – spätná väzba

bargaining – vyjednávanie

## ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním bakalárskej práce.

Nitra .....

.....

podpis autora BP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.  
za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej  
práce.

Nitra .....

.....  
podpis autora BP

# OBSAH

Úvod.....	6
<b>1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....</b>	<b>8</b>
1. 1. Charakteristika komunikačného procesu.....	9
1. 2. Komunikačný mix.....	12
1. 3. Ciele vnútropodnikovej komunikácie.....	13
1. 4. Spätná väzba.....	14
1. 5. Predpoklady efektívnej vnútropodnikovej komunikácie.....	14
1. 6. Formy a prostriedky vnútropodnikovej komunikácie.....	15
1. 7. Problémy vnútropodnikovej komunikácie.....	16
1. 8. Komunikačné štýly.....	17
1. 9. Komunikácia v manažmente.....	17
1. 9. 1. Zásady efektívnej manažérskej komunikácie.....	18
1. 9. 2. Typy manažérskej komunikácie.....	21
1. 9. 3. Metódy komunikácie v manažmente.....	22
1. 9. 4. Špecifické typy manažérskej komunikácie.....	24
<b>2. Cieľ práce.....</b>	<b>26</b>
<b>3. Metodika práce a materiál.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Vlastná práca.....</b>	<b>27</b>
4. 1. Základné podmienky nastavenia a fungovania komunikácie vo firme.....	27
4. 2. Najpoužívanéjšie nástroje vnútornej komunikácie.....	31
4. 3. Využívanie prostriedkov informačných a komunikačných technológií.....	34
4. 4. Voľba optimálneho komunikačného média.....	35
4. 5. Komunikačné schopnosti manažérov.....	36
4. 5. 1. Počúvanie.....	37
4. 5. 2. Kladenie otázok.....	37
4. 5. 3. Vyjednávanie.....	38
4. 5. 4. Asertívna komunikácia.....	39
<b>5. Záver.....</b>	<b>41</b>
<b>6. Použitá literatúra.....</b>	<b>45</b>
<b>7. Prílohy.....</b>	<b>46</b>

## ÚVOD

Termín komunikácia je odvodený z latinského slova *communicare* a podľa encyklopedického slovníka vyjadruje styk, kontakt, dohodu, spojenie a prenos informácií.

Efektívna komunikácia patrí medzi základné zručnosti riadiacich pracovníkov. Spája v sebe zručnosť odhadu situácie, rýchlej a zrozumiteľnej komunikácie a tvorbu spätnej väzby, ktorá sa stáva východiskom pre ďalšie správanie v komunikačnom procese. Komunikácia je základným spojovacím článkom medzi ľuďmi v procese riadenia. Len prostredníctvom nej môžu ľudia v každej organizácii pracovať efektívnejšie ako celok. Komunikácia a komunikačný proces, ich kvalita, obsah a úrovne sú predmetom štúdia teórie a praxe manažmentu a psychológie práce. V rámci týchto vedných odborov je komunikácia všeobecne vymedzená ako výmena informácií a komunikačný proces ako proces výmeny informácií, ktorý má svoje zákonitosti, nástroje a techniky. Kvalita a úroveň komunikácie a komunikačného procesu závisí od mnohých faktorov. Zásadný vplyv na kvalitu a úroveň komunikácie má manažér.

Všeobecne je komunikácia v literatúre vymedzená ako nevyhnutná zložka interakcie podniku. V teórii manažmentu je komunikácia definovaná ako proces, v rámci ktorého sa oznamujú a prijímajú určité informácie potrebné na vykonanie určitých pracovných úloh.

Komunikáciu je potrebné považovať za jednu z podmienok existencie spoločnosti. Poprední autori významných publikácií o manažmente odlišujú profesionálnu komunikáciu od sociálnej komunikácie v podniku, ale v zásade ju aj vymedzujú ako všeobecný typ komunikácie, ktorej podstatu tvorí používanie komunikačných vzorcov odvíjajúcich sa od hierarchických vzorcov uplatňovaných v konkrétnom podniku, od podnikovej kultúry a úrovne komunikačných zručností zamestnancov, ktorých manažér v pracovnom procese aj prostredníctvom komunikácie riadi a vedie.

Komunikačné vzorce sa chápu ako určité ucelené postupy používania verbálnych a neverbálnych zložiek komunikácie, ktoré okrem výrazových prostriedkov obsahujú aj normy, hodnoty a etické prvky vyprodukované a uznané sociálnym prostredím podniku. Komunikačné vzorce v istej miere odrážajú organizačnú štruktúru podniku, hierarchické usporiadanie jeho útvarov ako aj postavenie jednotlivých manažérov v podniku, t.j. roly, sociálne statusy jednotlivých zamestnancov, ako aj určitých profesijných skupín v podniku.

Efektívna komunikácia vyžaduje, aby subjekty manažmentu vedome a každodenne budovali tak dôveryhodnosť, ako aj vysoké majstrovstvo v komunikovaní. Účinnosť

komunikácie závisí predovšetkým od obsahu a použitého spôsobu komunikácie, ale nemožno zabudnúť ani na ďalšie dôležité faktory ako sú napríklad vhodnosť času, kedy sa komunikuje, kde sa komunikuje, kto komunikuje atď.



# 1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

*"Žiadna ľudská spôsobilosť nemala pre rozvoj civilizácie základnejší význam než schopnosť zhromažďovať, odovzdávať a uplatňovať vedomosti. Civilizácia bola možná len prostredníctvom procesu komunikácie."*

Frederick Williams

**Holá** (2006) charakterizuje komunikáciu ako proces zdieľania určitých informácií, s cieľom odstrániť, či znížiť neistotu na oboch komunikujúcich stranách. Predmetom komunikácie označuje dáta, informácie a znalosti. Zjednodušene povedané dáta sú holé fakty, informácie dávajú dáta do súvislostí, pridelujú im konkrétny význam a pokiaľ vieme pracovať s informáciami a vieme ich využiť, tak máme znalosti.

**Bělohávek – Košťan – Šuleř** (2006) sú toho názoru, že organizácia je podmienená kvalitou komunikácie a svoje tvrdenie zdôvodňujú tým, že mnohé firmy zbankrotovali preto, že nedokázali včas získať informácie o zmenách na trhu a o potrebách a praniach zákazníkov. Jedine organizácie, ktoré dokážu rýchlo a bez predsudkov pracovať s veľkým množstvom informácií, operatívne ich vyhodnocovať, prenášať a premietat' do svojich zámerov, sa tešia prosperite.

Človek musí byť v kontakte s inými ľuďmi, musí si vymieňať názory a informácie, lebo to je jeden z najdôležitejších predpokladov jeho existencie. Podávanie informácií pri interakcii, oznamovanie určitých významov pri priamom alebo nepriamom sociálnom styku nazývame komunikáciou. Komunikácia je základná zložka interakcie medzi ľuďmi **Bakošová** (2001).

K najvýznamnejším aktivitám personálnej, riadiacej a vzdelávacej práce patrí interpersonálna komunikácia. Nie však všetci účastníci komunikačného procesu aj napriek tomu, že ju denne využívajú dokážu komunikovať efektívne. Efektívna komunikácia je základným predpokladom úspešného fungovania každej organizácie. Efektívnosť komunikácie, ako aj úspešná prezentácia manažérov na pracovných rokovaníach a obchodných jednaniach s domácimi a zahraničnými partnermi je ovplyvnená činiteľmi, ku ktorým patria odborné vedomosti, pohotovosť myslenia, kultivovanosť vyjadrovania,

samotné správanie, presvedčivé vystupovanie v zmysle zásad spoločenského styku a pod **Nagyová (1999)**

Podľa **Sedláka (2007)** je efektívna komunikácia odosielanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola veľmi blízka zamýšľanej správe. Efektívna komunikácia sa preto pokladá za skutočné jadro manažérskeho výkonu.

## 1. 1 Charakteristika komunikačného procesu

Každý podnik, inštitúcia, organizácia je založená na kolektívnej činnosti ľudí, v rámci ktorej zjednocujúcim prvkom a zároveň nástrojom riadenia je komunikácia, resp. komunikačný proces. Komunikácia a komunikačný proces v podniku, v inštitúcii, organizácii prebiehajú nepretržite a ich kvalita resp. úroveň významne ovplyvňuje konečný výsledok snaženia nielen podniku, ale aj jednotlivcov, ktorí v podniku pracujú a zúčastňujú sa rozdielnou mierou na jeho úspechu a zisku **Majtán – Szarková (2005)**

**Višňovský – Nagyová a Šajbidorová (2003)** definujú komunikáciu ako prenos a pochopenie informácie od jednej osoby k druhej. Komunikačný proces môže prebehnúť medzi dvomi ľuďmi, medzi jedným a viacerými ľuďmi a v širšom slova zmysle aj medzi organizáciami.

Prenos informácií sám o sebe ešte nepredstavuje komunikáciu. Musia byť prítomné dve rozhodujúce zložky a to je príjem a pochopenie odkazu. Z hľadiska riadenia komunikáciu považujeme za samozrejmu súčasť organizácie, prostredníctvom ktorej sa zabezpečujú spoločné úlohy a to v záujme koordinácie použitých metód.

Prostredníctvom komunikácie je možné určitú prácu riadiť, ovplyvňovať a koordinovať.

**Bělohlávek – Košťan – Šuleř (2006)** uvádzajú, že proces komunikácie prechádza postupne úrovňami:

- úroveň významu,
- úroveň kódu,
- úroveň vnímania,
- úroveň prenosu.

Podľa **Labskej (1997)** sa komunikácia všeobecne používa na označenie procesu vzájomného dorozumievania sa.

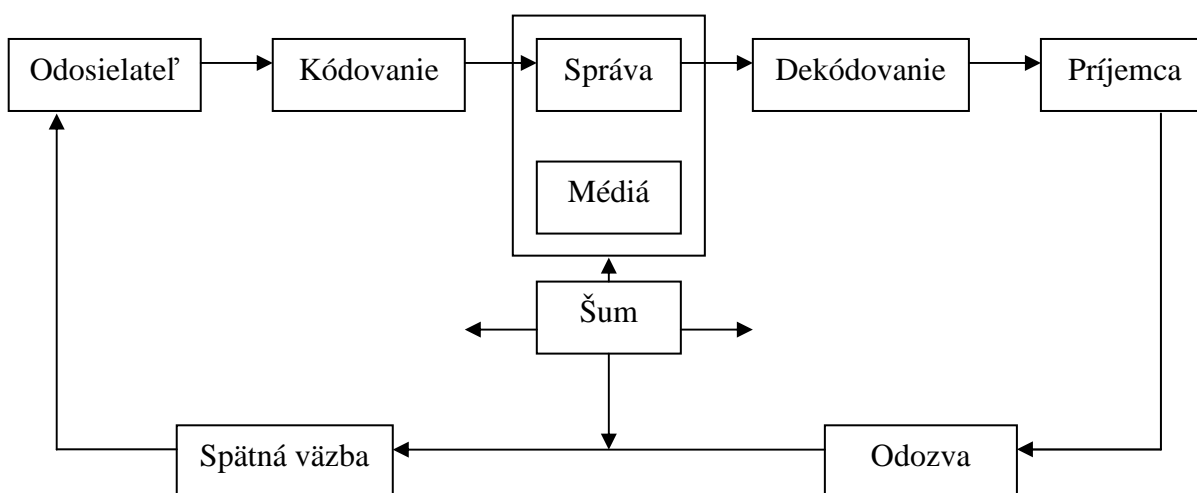
**Rudy – Cibáková (1996)** popisujú komunikáciu ako výmenu informácií. Každá informácia má dve stránky, ktoré nazývame syntaktická a sémantická. Z hľadiska komunikačného procesu je pre manažéra dôležitá predovšetkým sémantická, teda

významová stránka informácie. Čiže komunikácia zahrňuje vysielanie, prijímanie, ale aj pochopenie obsahu a významu informácie.

Ešte podrobnejšie definuje komunikačný proces **Kotler – Armstrong (2003)** zložený z deviatich zložiek a to následovne (schéma 1):

### Komunikačný proces

Schéma 1



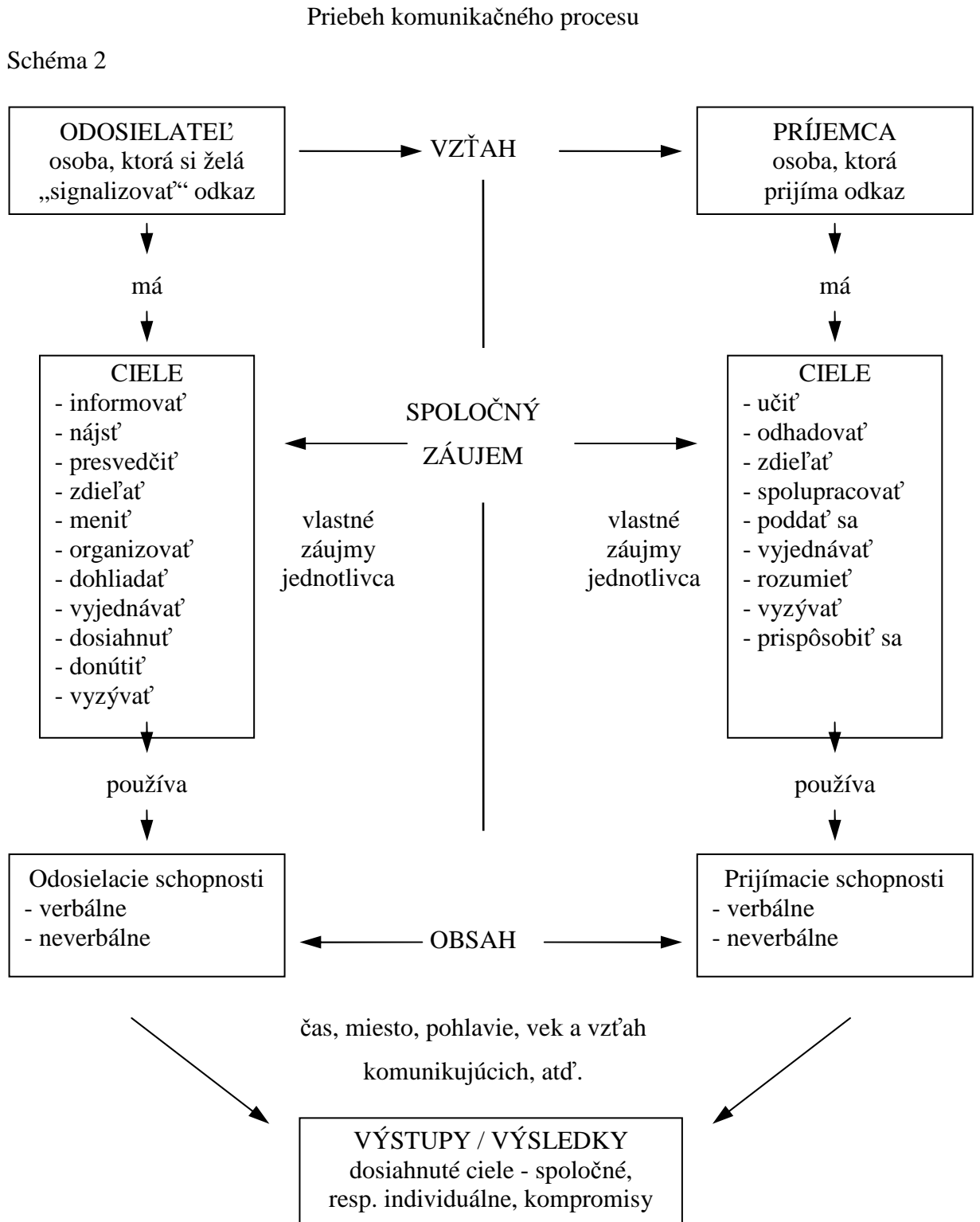
Zdroj: Kotler, P. – Armstrong, G.: Marketing, 6 vydanie, Grada, Praha, 2003. 856 s.

Základnými prvkami komunikačného procesu sú odosielateľ a príjemca. Ďalšie dve zložky správa a médiá sú komunikačné nástroje. Komunikačné funkcie plnia tieto zložky: kódovanie, dekodovanie, reakcia a spätná väzba. Posledným prvkom systému sú šum-rušivé vplyvy. Jednotlivé zložky možno definovať takto:

- *odosielateľ* – strana, ktorá posielala správu inej strane,
- *kódovanie* – proces transformácie myšlienky do symbolickej formy vyjadrenia,
- *správa* – kombinácia symbolov, ktoré vysielala odosielateľ,
- *médiá* – komunikačné kanály, ktorými sa prenáša správa od odosielateľa k príjemcovi,
- *dekódovanie* – proces, v ktorom si príjemca vysvetľuje význam symbolov, ktoré odosielateľ zakódoval,
- *príjemca* – strana prijímajúca správu, ktorú poslala iná strana,
- *odozva* – reakcia príjemcu po prijatí správy,
- *spätná väzba* – časť reakcie príjemcu, ktorá sa prenáša späť k odosielateľovi,

- *šum* – neplánované poruchy alebo rušivé vplyvy počas komunikačného procesu, ktoré môžu zapríčiniť skreslenie správy.

Priebeh komunikačného procesu podľa **Nagyovej** (1999) možno znázorniť nasledovne (schéma 2):



Zdroj: Nagyová, E.: Manažérska komunikácia, 1. vydanie, ES SPU, Nitra, 1999. 142 s.

## 1. 2 Komunikačný mix

Podľa **Holá** (2006) na efektívne pokrytie komunikácie so všetkými partnermi firmy existuje sada komunikačných nástrojov, ktoré sa označujú ako komunikačný mix. Komunikačný mix je súčasťou marketingového mixu firmy a je kombináciou jednotlivých nástrojov komunikácie, z ktorých každý má svoje typické znaky a ciele.

Prehľad najčastejšie používaných komunikačných nástrojov:

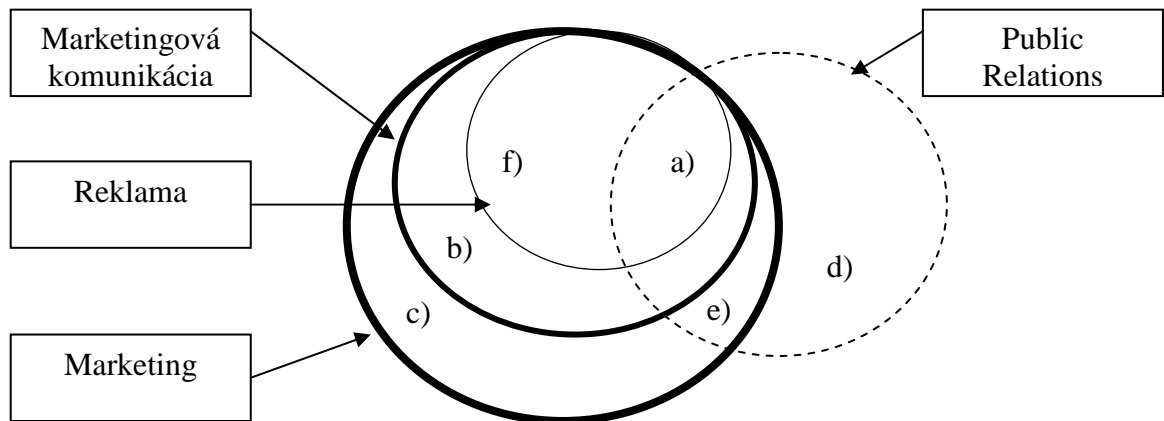
- *reklama* – nástroj neosobnej masovej komunikácie využívajúci všetky dostupné médiá,
- *podpora predaja* – nástroj, najčastejšie vo forme kampaní, stimulujúci zvýšenie predaja darčekom pridaným k tovaru alebo možnosťou účasti na rôznych súťažiach alebo v programoch klubov spotrebiteľov,
- *sponzorovanie* – poskytnutie fondov sponzorovanému, ktorý pomáha prostredníctvom svojich aktivít dosahovať komunikačné ciele sponzora,
- *aktivity Public Relations* – komunikačné aktivity, prostredníctvom ktorých podnik komunikuje so svojím okolím,
- *komunikácia na predajnom mieste* – obsahuje komunikačné aktivity spojené priamo s predajom výrobkov v mieste predaja,
- *výstavy a veľtrhy* – zaisťujú kontakt medzi dodávateľmi, existujúcimi aj potenciálnymi odberateľmi, v neobmedzenom rozsahu v obmedzenom čase s využitím širokej návštevnosti,
- *priama marketingová komunikácia* – priamy kontakt medzi zákazníkmi najčastejšie formou priamej zásielky alebo tele marketingu,
- *osobný predaj* – forma predaja priamo u zákazníka prezentáciou alebo demonštráciou výrobkov,
- *interaktívny marketing* – umožňuje moderný spôsob komunikácie cez internet.

Použitím týchto nástrojov firma efektívne komunikuje so svojimi partnermi, so všetkými cieľovými skupinami a u každej môže sledovať iný cieľ.

Prehľad a vzájomné prepojenie všetkých prvkov komunikačného mixu vystihuje schéma 3.

## Prehľad a prepojenie prvkov komunikačného mixu

Schéma 3



Zdroj: Holá, J.: Interní komunikace ve firmě, 1. vydanie, Computer Press, Brno, 2006. 170 s.

- a) reklama,
- b) komunikácia s distribútormi a predajcami, výstavy, balenia, priamy marketing,
- c) distribúcia, logistika, ceny a vývoj nových produktov,
- d) vzťahy s investormi, komunikácia so zamestnancami, vzťahy s verejnosťou, vládou, s médiami, krízová komunikácia a firemná identita, realizácia komunikácie, charita a pod.,
- e) publicita produktov, brožúrky a ďalšie materiály, krízová komunikácia a firemná identita, sponzorovanie a pod.,
- f) tradičná reklama v masových médiách.

### 1. 3 Ciele vnútropodnikovej komunikácie

**Holá** (2006) definuje štyri hlavné ciele vnútropodnikovej komunikácie:

- zaistenie informačných potrieb všetkých pracovníkov firmy a informačnej prepojenosti zohľadňujúcej záväznosť a koordináciu procesov,
- zaistenie vzájomného pochopenia a spolupráce na základe dosiahnutia porozumenia v spoločných cieľoch (medzi manažmentom firmy a zamestnancami, medzi manažérmi a ich tímom, medzi tímom a pracovníkmi navzájom),
- ovplyvňovanie a vedenie k žiaducim postojom a pracovnému chovaniu pracovníkov, zaistenie stability a lojality pracovníkov,

- neustále udržiavanie spätnej väzby a zavedenie zistených poznatkov do praxe – neustále zdokonaľovanie komunikácie vo vnútri firmy.

## 1. 4 Spätná väzba

**Bělohávek – Košťan – Šuleř** (2006) zjednodušene definujú spätú väzbu ako ochranný mechanizmus pred narušením komunikačného procesu. Manažér, ktorý vydáva pokyny by mal zisťovať, či sú prijímané na nižších úrovniach (akceptácia), a ako sú pochopené a uskutočňované v praxi (realizácia).

Spätá väzba môže dosiahnuť niekoľko úrovní, rovnako ako proces komunikácie:

- spätá väzba na úrovni vnímania (vysielanie – príjem),
- spätá väzba na úrovni kódu môže mať charakter kompletného zopakovania pokynu,
- spätá väzba na úrovni významu ukazuje, že príjemca naozaj správne pochopil zmysel odovzdanej informácie.

## 1. 5 Predpoklady efektívnej vnútro podnikovej komunikácie

Podľa **Nagyovej** (1999) pri cielenom budovaní systému vnútro podnikovej komunikácie je potrebné rešpektovať základné predpoklady jeho fungovania, medzi ktoré možno na základe skúseností vyspelých firiem zaradiť:

- zodpovedajúcu organizáciu práce,
- zodpovedajúcu odbornosť a kvalitu manažmentu,
- kvalifikovanú personálnu stratégiu,
- kvalitnú realizáciu personálnej stratégie všetkými vedúcimi pracovníkmi podniku,
- pravidelné hodnotenie pracovníkov a spätú väzbu od podriadených pracovníkov k manažérom o tom, ako podriadení vnímajú ich vodcovstvo, t.j. pravidelne fungujúcu spätú 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.

## **1. 6 Formy a prostriedky vnútropodnikovej komunikácie**

### ***Formy vnútropodnikovej komunikácie***

Pri výbere foriem komunikácie je dôležité uvedomiť si, či sa jedná o štandardnú situáciu alebo sa rieši nový problém a s kým manažér komunikuje. Komunikácia sa môže realizovať:

- osobnou formou (komunikácia tvárou v tvár),
- písomnou formou,
- elektronickou formou (telefón, počítač, modem a pod.).

Najdôležitejšími formami komunikácie v obchodnom živote sú schôdzky (meetingy), písomnosti (business letters, memorandum, reports) a prednášky (vystúpenia) **Višňovský – Nagyová a Šajbidorová (2003).**

### ***Prostriedky vnútropodnikovej komunikácie***

Výber prostriedkov vnútropodnikovej komunikácie závisí od jej formy. K najčastejšie používaným prostriedkom patria:

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



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

## 1. 7 Problémy vnútro podnikovej komunikácie

Na základe výsledkov výskumu uskutočneného v slovenských podnikoch poukazujú **Višňovský – Nagyová a Šajbidorová** (2003) na to, že manažéri sa stretávajú s nasledovnými problémami vnútro podnikovej 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.

## 1. 8 Komunikačné štýly

**Mikulaščík** (2003) rozlišuje štyri komunikačné štýly:

- konvenčná komunikácia – hovorí sa krátko, výmena pozdravov, formálnych viet, ide o väčšiu dištanciu medzi ľuďmi.
- konverzačná komunikácia - výmena informačných zaujímavostí, ide o vyplňovanie času a pobavenie.
- operatívna komunikácia – v asymetrických vzťahoch, nadriadený a podriadený, matka a dieťa, jasne vymedzené roly a závislosti, ide o dosiahnutie určitých cieľov a úkolov.
- osobná, intímna komunikácia – ide o naplňovanie citových vzťahov, o lásku, nenávisť a pod.

Tieto štýly sa môžu do určitej miery prekrývať, nie sú od seba jednoznačne oddelené. Rozdiel v nich je daný účelom, spoločenskými pozíciami, emóciami a taktiež množstvom kontaktov, ku ktorým medzi ľuďmi dochádza.

## 1. 9 Komunikácia v manažmente

**Sedlák** (2007) popisuje komunikáciu (komunikovanie) ako dôležitú časť manažérskej funkcie vedenia ľudí. Manažéri ňou zvyčajne strávia viac ako polovicu pracovného času a mnohí vrcholoví manažéri jej venujú viac ako 75% svojho času. Jedným z najdôležitejších kľúčov k úspešnému manažmentu je dobrá komunikácia.

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 (**Nagyová** 1999).

**Knapik** (1997) poukazuje na to, že znalosť komunikácie, využívanie jej foriem a zásad odstraňujú nedorozumenia v obchodnom rokovaní – a teda prinášajú i finančný efekt.

**Šuler** (2002) píše, že mnohé firemné ťažkosti vznikajú dôsledkami chýb v komunikácií. Manažéri sa preto usilujú o zlepšovanie svojich komunikačných zručností osvojovaním si efektívnych komunikačných techník.

Manažér musí byť schopný efektívne komunikovať s rôznymi ľuďmi. S niektorými je komunikácia veľmi ľahká, s niektorými nastávajú problémy. Ich príčinou bývajú rozdiely v osobnostiach účastníkov komunikácie.

### **1. 9. 1 Zásady efektívnej manažérskej komunikácie**

Pri analýze komunikačného procesu, jeho stavby, dynamiky, prostriedkov a komunikačných kanálov sa veľká pozornosť venuje osobnostným predpokladom a komunikačným zručnostiam manažéra, ktorých znalosť však nepostačuje na aktívnu efektívnu komunikáciu, pokiaľ sa uplatňujú nesystémovo, bez rešpektovania určitých zásad. Preto v teórii manažmentu boli postupne vymedzené zásady, ktoré zefektívňujú komunikačný proces manažéra, a to v mikropodnikovom i makropodnikovom prostredí a vedú k vyššej výkonnosti a angažovanosti zamestnancov.

**Majtán a kol.** (2005) definujú hlavné zásady efektívnej komunikácie, ktoré by mal manažér v komunikačnom procese dodržiavať:

- jasné a stručné formulovanie hlavných myšlienok, príkazov a odporúčaní na riešenie pracovného problému alebo úlohy,
- aktívne počúvanie zamestnancov zbavené personifikovania problému,
- tvorba kultúry otvorenej komunikácie v podniku,
- tvorba spätnej väzby a informačnej siete v podniku,
- predvídanie a predchádzanie komunikačným konfliktom,
- výber komunikačných partnerov,
- výber komunikačných situácií,
- modelovanie komunikačného procesu,
- dodržiavanie komunikačnej disciplíny,
- profesionálne zvládnutie komunikačných bariér.

Výpočet zásad komunikačnej efektívnosti nie je konečný. Ich uplatňovanie však limituje výskyt komunikačných chýb, ktorých by sa manažér v profesionálnej komunikácii nemal dopustiť.

Ak chce manažér dosiahnuť určitý komunikačný cieľ (Szarková 2007) pokladá za dôležité uplatniť profesionálny prístup, ktorý má určité pravidlá a normy. Medzi základné patria:

- pred začatím komunikatívneho aktu si musí informáciu, problém, situáciu, o ktorej chce hovoriť, dôkladne premyslieť,
- aspoň v ťažiskových bodoch si vypracovať scenár odosielania informácie, resp. komunikatívneho aktu aj s prípadnými alternatívami,
- dosiahnuť vysokú koncentráciu počas komunikačného aktu,
- vytvoriť účinnú kontrolu komunikatívneho prostredia,
- automaticky nepredpokladať, že príjemca je naladený, resp. spôsobilý prijať informáciu.

Kým identifikovanie signálov vznikajúcich počas komunikačného procesu sa považuje za základný nástroj úspešnej komunikácie manažéra, za špecifický nástroj úspešnej komunikácie v manažmente sa považuje uplatňovanie kreatívnych postupov a pravidiel.

Úroveň komunikácie v manažmente je podmienená dvoma základnými faktormi:

1. Organizačnou štruktúrou podniku
2. Informačnými tokmi v podniku.

Informačné toky v podniku môžu mať:

- formálny charakter – v prípade, keď sa odvíjajú od organizačnej štruktúry podniku,
- neformálny charakter – je daný neformálnymi vzťahmi medzi jednotlivými pracovníkmi alebo pracovnými kolektívami v danom podniku.

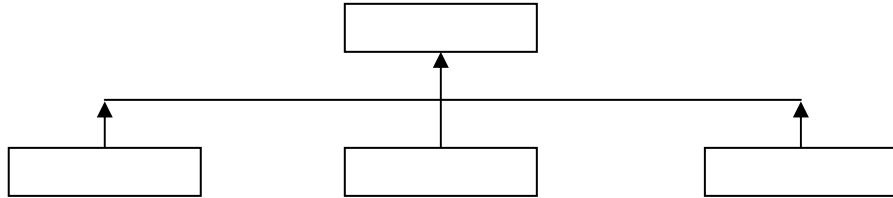
Z hľadiska efektívnej komunikácie je nutné, aby manažér rešpektoval obidva faktory určujúce jednotlivé úrovne komunikácie v podniku. Všeobecné úrovne komunikácie manažéra v oblasti manažmentu podniku tvoria:

1. Úroveň komunikácie manažéra smerom k podriadeným („zhora nadol“)-vertikálna komunikácia (schéma 4).
2. Úroveň komunikácie manažéra smerom k nadriadeným („zdola nahor“)-vertikálna komunikácia (schéma 5).
3. Úroveň komunikácie manažéra smerom k spolupracovníkom, ktorí sú na rovnakej priečke organizačnej štruktúry v danom podniku – horizontálna komunikácia (schéma 6).

4. Úroveň komunikácie manažérov, ktorí sa nachádzajú na rôznych laterálnych úrovniach organizačnej štruktúry – diagonálna komunikácia (schéma 7).

Vertikálna komunikácia „zdola nahor“

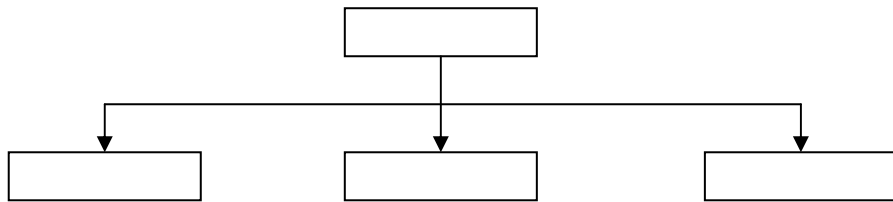
Schéma 4



Zdroj: Szarková, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov, 2. vydanie, Sprint, Bratislava, 2007. 288 s.

Schéma 5

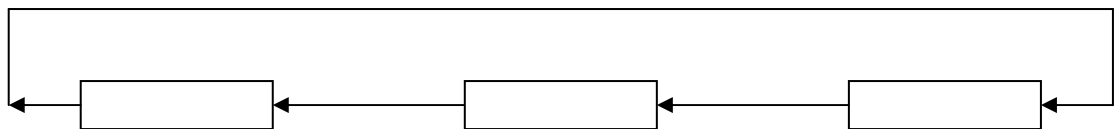
Vertikálna komunikácia „zhora nadol“



Zdroj: Szarková, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov, 2. vydanie, Sprint, Bratislava, 2007. 288 s.

Horizontálna komunikácia

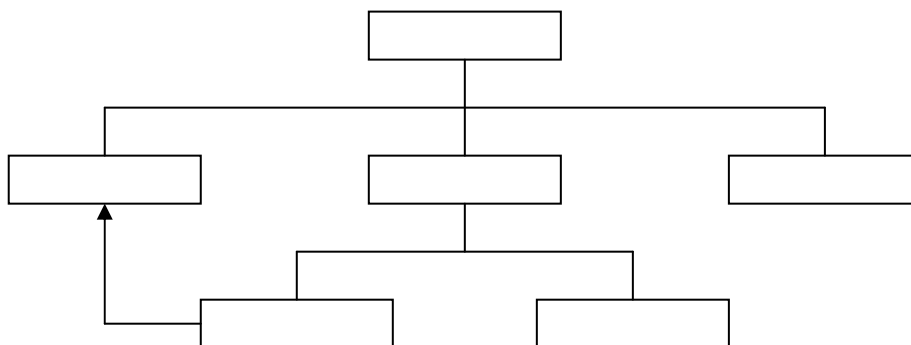
Schéma 6



Zdroj: Szarková, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov, 2. vydanie, Sprint, Bratislava, 2007. 288 s.

## Diagonálna komunikácia

Schéma 7



Zdroj: Szarková, M.: Psychológia pre manažerov a podnikateľov, 2. vydanie, Sprint, Bratislava, 2007. 288 s.

### 1. 9. 2 Typy manažérskej komunikácie

**Szarková** (2007) definuje z hľadiska cieľov komunikačného procesu jednotlivé typy komunikácie, ktoré manažér používa v oblasti manažmentu.

**Informačná komunikácia** – jej obsahom a cieľom je poskytnúť primerané množstvo informácií súvisiacich s pracovným procesom. Manažér v podniku prijíma v procese informačnej komunikácie dve roly:

- prijímateľ, nositeľ a odosielateľ informácie,
- hovorca, tlmočník určitej informácie.

V role nositeľa a odosielaťa informácie pracuje s informáciou, ktorá súvisí s pracovným problémom a so situáciou na pracovisku, ktorá smeruje k ľuďom bezprostredne spätých s daným problémom. V role hovorcu pracuje s odosielením určitých informácií prijímateľom, ktorí sú s daným pracovným problémom spätí sprostredkovane, čo utvára priestor na zdôraznenie alebo naopak zjednodušenie určitého aspektu daného problému, o ktorom informujú. Negatívna rola, ktorú môže manažér prijať je rola rozmnožovateľa informácie. Ide o odovzdávanie určitých informácií ľuďom, ktorí nie sú priamo zainteresovaní na riešení pracovného problému alebo ľuďom, ktorí by sa inak k týmto informáciám nedostali.

**Motivačná komunikácia** – patrí k základným činnostiam a aktivitám manažéra. Môže motivovanie pracovníkov uskutočňovať rôznymi cestami a nástrojmi. Musí rešpektovať cieľ, ktorý pri motivačnej komunikácii sleduje, t.j. zmenu v správaní ľudí,

s ktorou pri riešení pracovných úloh prichádza do styku. Musí ovládať techniku uplatňovania argumentov a mieru ich používania vo vzťahu k určitej osobnosti, empatiu a sociálny odhad danej situácie.

***Komunikácia upriamená na riešenie pracovných úloh*** – sa v oblasti manažmentu spája so štýlom riadenia a vedením ľudí, ktoré uplatňuje manažér voči svojim podriadeným. Základ tvorí predovšetkým spôsob a implementácia príkazu, kontrola jeho plnenia a vyhodnotenie úlohy. Aby bol príkaz pochopiteľný z hľadiska cieľa, ktorý ním manažér u svojich podriadených sleduje, je nevyhnutné, aby použil adekvátny spôsob jeho prezentácie.

***Komunikácia upriamená na získanie informácií*** – zaraďuje sa medzi pasívne typy komunikácie, t. j. je postavená na aktívnom počúvaní, analýze a syntéze počutého, bez základného cieľa bezprostredne meniť správanie a konanie ľudí. Vyžaduje od manažéra zručnosti klásť otázky a rýchlo triediť informácie.

***Komunikácia zameraná na účelovú tvorbu spätnej väzby*** – obsahuje tri základné prvky:

- schopnosť počúvať iných,
- schopnosť rozumieť, čo iní hovoria,
- schopnosť zmeniť svoju reakciu v súlade s reakciou toho, kto hovorí.

### **1. 9. 3 Metódy komunikácie v manažmente**

**Rudy – Cibáková (1996)** popisujú v práci manažéra niekoľko metód (spôsobov) komunikácie:

- verbálna (ústna),
- neverbálna,
- písomná,
- komunikácia prostredníctvom elektronických médií.

Manažér najčastejšie komunikuje s okolím ústnou formou. Veľkou výhodou ústnej komunikácie je rýchlosť. To znamená, že v krátkom čase je možno získať a odovzdať potrebné správy. V prípade, že príjemca správy neporozumel, má možnosť okamžite reagovať a požiadať o vysvetlenie.

Nevýhoda ústnej komunikácie sa prejavuje vtedy, keď tú istú informáciu je potrebné odovzdať väčšiemu počtu pracovníkov. V tom prípade je vhodnejšie pracovníkov pozvať na informatívnu poradu. Pri tomto spôsobe však dochádza k časovým stratám. Inou možnou nevýhodou ústnej komunikácie je skutočnosť, že príjemca má možnosť poprieť prijatie správy.

Neverbálna komunikácia znamená taký druh komunikácie, pri ktorej sa nepoužívajú slová. Typickým príkladom neverbálnej komunikácie je reč tela a verbálna intonácia. Pod rečou tela sa rozumie:

- gestikulácia,
- výraz tváre,
- postoj a podobne.

Písomná komunikácia zahŕňa široké spektrum prostriedkov. Sú to:

- listy,
- písomné odkazy,
- periodiká,
- bulletin a množstvo ďalších.

Písomná komunikácia má v porovnaní s ústnou veľkú výhodu v tom, že správu možno uložiť a zachovať, ale predovšetkým v prípade potreby aj overiť. Jej nevýhodou je väčšia časová náročnosť. Okrem toho pri písomnej komunikácii môžu vzniknúť ťažkosti so spätnou väzbou. Často sa stáva, že príjemca písomnej správy pochopí jej význam úplne opačne, než bol zámer, s ktorým bola správa odoslaná. Písomná komunikácia je spojená aj s administratívnou náročnosťou procesu manažmentu. Ak v podniku prevažujú písomné spôsoby komunikácie, vzniká nebezpečenstvo nepružnosti a rigidity.

V súčasnej manažérskej praxi sa veľmi často využíva komunikácia prostredníctvom elektronických médií. Bežne sa využíva e-mail, uzavreté televízne okruhy a podobne. Najrýchlejšie sa rozvíja komunikácia prostredníctvom elektronickej pošty. Je tu určitá paralela s nevýhodami písomnej komunikácie, ale elektronická pošta je neporovnateľne rýchlejšia, pričom tá istá správa sa môže doručiť súčasne veľkému počtu ľudí.



## 1. 9. 4 Špecifické typy manažérskej komunikácie

V podnikovej a podnikateľskej praxi sa postupom času vyvinuli špecifické typy manažérskej komunikácie, ktoré sa navzájom líšia nielen komunikačným zámerom, ale aj používanými komunikačnými technikami a metódami. Medzi najčastejšie používané zaraďuje **Majtán** (2005) vyjednávanie, lobizmus, koučovanie a obchodné rokovanie.

**Vyjednávanie** môže prebiehať ako špecifická forma interpersonálnej komunikácie v malej skupine, alebo ako forma masovej komunikácie. Je to dlhodobý, fázovitý komunikačný proces, v rámci ktorého účastníci prezentujú rozdielne stanoviská a na ich presadenie používajú špecifické komunikačné techniky – vyjednávacie – negociačné techniky a metódy a médiá s cieľom dohodnúť sa. Takouto metódou je napr. harvardská metóda, ktorá je založená na aktívnom počúvaní a pružnej zmene komunikačných pozícií. Zmyslom a cieľom vyjednávania je dosiahnuť dohodu - kompromis. V rámci podniku vyjednávanie prebieha medzi rôznymi jednotlivcami, skupinami, najčastejšie však medzi manažermi a odborníkmi, ktoré reprezentujú záujmy zamestnancov. Výsledkom vyjednávania je kolektívna zmluva (podniková alebo vyššia kolektívna zmluva).

**Lobizmus** (lobbing) v zásade znamená účelové sprostredkovanie informácií o záujmoch určitej skupiny s cieľom dosiahnuť jej prospech. Lobizmus je výlučne vzťahová komunikácia, t.j. môžeme ju realizovať len v určitom sociálno-psychologickom kontexte, ktorý je vnútorne prísne štruktúrovaný a predurčuje nielen použitie komunikačných prostriedkov a techník, ale aj výber účastníkov komunikačného procesu. V mnohých etických kódexoch je lobizmus hodnotený negatívne, pretože protirečí „slobodnému“ podnikaniu. Napriek tomu sa v podnikovej a podnikateľskej praxi používa.

**Koučovanie** (koučing) je jeden z najnáročnejších typov manažérskej komunikácie, ktorého podstatu tvorí poradenská komunikácia s celou škálou komunikačných poradenských prostriedkov a techník. Manažér musí vedieť na vysokej úrovni zrealizovať napr. priamu diskusiu, cielený štruktúrovaný rozhovor, racionálnu empatiu založenú na rozpoznávaní a vyjadrovaní pocitov, persúziu založenú na hodnoteniach a objektívnosti, ako aj poskytovanie a prijímanie spätnej väzby tak, aby dosiahol cieľ koučovania, ktorý spočíva v tom, aby zamestnanec prešiel celým procesom analýzy vlastného výkonu a plánovania ďalších krokov a stal sa zodpovedným za dosahovanie vlastných cieľov a riešenie väčšiny vlastných úloh a problémov. Manažér, ktorý používa koučovanie ako jednu z metód riadenia vedenia ľudí v pracovnom procese, musí vo svojej komunikácii

profesionálne používať okrem poradenskej komunikácie aj mentoring, tutorstvo, tréningy, metódy konfrontačnej komunikácie a facilitáciu, resp. moderáciu.

**Obchodné rokovanie** patrí k najstarším a k najprepracovanejším typom manažérskej komunikácie. Jeho používanie sa neobmedzuje len na oblasť marketingu, ale v modifikovanej forme sa používa aj v mikropodnikovom prostredí, napríklad pri výbere a prijímaní zamestnancov, pri rozdeľovaní pracovných úloh a pod.

Obchodné rokovanie pozostáva z troch základných fáz, z ktorých v každej je obsiahnutý jeden komunikačný zámer, a teda vyžaduje iné komunikačné prostriedky, iné médiá, niekedy aj iných komunikantov.

Cieľom obchodného rokovania je uplatňovať také komunikačné techniky, postupy a štýly, aby sa dosiahol kúpno-predajný akt pri optimálnych kúpno-predajných podmienkach.

## **2 CIEĽ PRÁCE**

Cieľom predloženej bakalárskej práce je posúdiť význam komunikácie v práci manažéra a na základe uskutočnenej analýzy navrhnúť možnosti zefektívnenia vnútro podnikovej komunikácie, ktorá je nevyhnutná pre jeho optimálne fungovanie.

Čiastkové ciele:

- stanovenie základných podmienok nastavenia a fungovania komunikácie vo firme,
- možnosti využitia prostriedkov informačných a komunikačných technológií,
- voľba optimálneho komunikačného kanála,
- oboznámenie sa s komunikačnými schopnosťami manažérov.

## **3 METODIKA PRÁCE A MATERIÁL**

V nadväznosti na riešenie problémov a cieľ práce bol pri spracúvaní bakalárskej práce zvolený taký metodický postup, ktorý umožňuje objektívne posúdenie a zhodnotenie významu komunikácie v práci manažéra:

- štúdium literárnych prameňov a zber informácií,
- spracovanie vlastnej práce,
- návrh odporúčaní.

Skôr ako sa pristúpilo k spracovaniu vlastnej časti bakalárskej práce, bolo preštudovaných mnoho prác domácich a zahraničných autorov, zaoberajúcich sa problematikou komunikačného procesu, verbálnej a neverbálnej komunikácie, ako aj komunikáciou v manažmente.

Získané poznatky boli analyzované, posúdené a spracované. Vlastná práca je členená do piatich častí:

- v prvej časti sú uvedené podmienkam nastavenia a fungovania komunikácie vo firme
- v druhej časti sú uvedené najpoužívanejšie nástroje vnútornej komunikácie,
- v tretej časti sú uvedené využívané prostriedky informačných a komunikačných technológií,
- štvrtá časť je venovaná voľbe optimálneho komunikačného média,
- piata časť je zameraná na posudzovanie komunikačných schopností manažérov.

Vlastná práca vyústila do návrhu opatrení a odporúčaní pre skvalitnenie komunikácie v práci manažéra.

## **4 VLASTNÁ PRÁCA**

### **4.1 Základné podmienky nastavenia a fungovania komunikácie vo firme**

Riešenie efektívnej komunikácie začína nastavením základných podmienok, ktoré umožnia jej efektívne fungovanie. Niektoré firmy majú tieto základné podmienky zakotvené od svojho vzniku, skôr ako by ich deklarovali. Vychádzajú predovšetkým z firemnej kultúry, z otvoreného vzťahu ku svojim partnerom – pracovníkom, vôle manažmentu neustále udržiavať stabilnú firmu a konkurencieschopnú a z rozvoja manažmentu na základe vlastnej poučiteľnosti. Príčiny nefungujúcej vnútornej komunikácie vychádzajú z chýbajúceho nastavenia základných podmienok, ktoré umožňujú jej efektivitu.

#### ***Jednotný tím vedenia***

Väčšina odborníkov odporúča vytvoriť na úplnom začiatku spolupracujúci tím, ktorý chápe hodnoty a ciele firmy jednotne a jednotne ich presadzuje. Je dôležité, aby manažment jednal v rovnakých intenciách a intenzívne spolupracoval na prevencii nedorozumení. Vrcholový manažment musí vypracovať zásady a princípy vedenia a jednotliví manažéri ich musia dodržiavať a uplatňovať jednotne, rovnako ako by mali jednotne dodržiavať hodnoty firemnej kultúry. Názorová nejednotnosť odrážajúca sa v nejednotnom vedení pôsobí veľmi chaoticky, zmätene a kontraproduktívne.

#### ***Plná zodpovednosť manažmentu***

Podľa množstva výskumov overených praxou je jediný záver. Zlá komunikácia vo firme vychádza zo zlej práce manažmentu.

Plná zodpovednosť manažmentu za úroveň funkčnosti komunikácie vychádza zo schopnosti prispôbiť sa v komunikácii a z mocenského – formálneho postavenia, ktoré manažérom dáva možnosť ovplyvňovať chod a riadenie firmy. Je dôležité, aby všetci manažéri cítili zodpovednosť za fungujúcu komunikáciu v rámci svojej zodpovednosti a za vedenie a výsledky tímu. Ak necíti manažér zodpovednosť, nie je vnútorne motivovaný. Potom je nutné nastaviť vonkajšie faktory motivácie a v rámci vedenia manažéra presvedčiť o prínose fungovania komunikácie. Manažér musí vedieť, že je zodpovedný za správnu komunikáciu. Ak mu nie je z hora poskytovaná spätná väzba, môže pracovať so sebareflexiou a osobným rozvojom vlastných schopností a zručností.

Celé vedenie firmy musí byť zajedno v uvedomení si, že to, ako komunikácia vo firme prebieha je výsledkom jeho práce. Ak pracovníci niečo nevedia alebo niečomu nerozumejú, ak nie sú dobre motivovaní, ak nie sú lojálni, je to odrazom práce manažmentu. Manažér, ktorý prehlasuje, že pracovník niečo nevie alebo nechápe pretože je hlúpy, nechápe svoju vlastnú úlohu v tejto komunikácii a nie je dobrý manažér. Manažéri, ktorí majú s prijatím zodpovednosti za komunikáciu problém, nemajú potrebné komunikačné schopnosti pre manažérsku prácu.

### ***Organizácia práce, organizačná štruktúra a deľba práce***

Pokiaľ má firma viacstupňové riadenie, môže sa medzi niektorými stupňami komunikácia úplne odstrániť alebo sa prenášať s veľkými komunikačnými šumami. Všeobecne platí, že čím je hierarchia firmy zložitejšia, tým je jej riadenie a informačná prepojenosť, resp. komunikácia zložitejšia. Manažment by mal vytvárať jednoduché štruktúry zodpovedajúce požiadavkám pružného riadenia nie byrokratickým nárokom. Celá organizačná štruktúra by mala prechádzať čas od času zrevidovaním s účelom prispôsobiť firmu vonkajším zmenám.

### ***Personálna politika – pracovné vzťahy***

Personálna práca firmy sa odráža v tom, ako firma komunikuje so svojimi zamestnancami. Nie len tým, aké informácie im hovorí, ale tiež tým, ako sa k nim chová, ako s nimi jedná prostredníctvom firemného manažmentu. Koncepčná personálna politika vyjadruje vo svojej podstate vzťah firmy k jej zamestnancom a v tomto duchu nastaveným pracovným vzťahom. Predovšetkým spravodlivosť a rovné príležitosti, úplne jasné odmeňovanie, oceňovanie zásluh a trestanie priestupkov, netolerovanie, šikanovanie, diskriminácia, protekcia a ich zámerné a očividné potieranie sú základnými hodnotami, ktoré pracovníci veľmi citlivo vnímajú a ktoré majú vplyv na ich dôveru k firme, na lojalitu a na pracovné vzťahy vo vnútri firmy.

### ***Fungujúci vnútorný marketing***

Vnútorná komunikácia je súčasťou celého komunikačného mixu, ktorého efektívnosť a výsledky často spadajú do kompetencie a zodpovednosti marketingového oddelenia. Súčasťou marketingových aktivít firmy musí byť vnútorný marketing zameraný na vnútorného zákazníka – pracovníka, najviac prostredníctvom interných public relations.

Táto filozofia a jej napĺňovanie musia byť posunuté vrcholovým vedeniam a všetkým zodpovedným manažérom.

### ***Kultúra firmy založená na morálnych a etických hodnotách***

Vnútrofiremná komunikácia je súčasťou firemnej kultúry a spolu s nastavovaním komunikácie sa nastavuje kultúra firmy. Zmysluplná komunikácia stojí na zodpovednosti a morálnych hodnotách, rovnako ako kultúra, preto sa tieto dve kategórie života firmy tak úzko prelínajú. Ak je atmosféra vo firme otvorená, založená na dôvere, spravodlivosti a všeobecných morálnych zásadách, potom je komunikácia vo firme efektívna. Konkrétne sa potom kultúra firmy prejavuje vo vzťahu ku všetkým partnerom firmy, hlavne k zamestnancom, zákazníkom, konkurencii.

### ***Komunikačné schopnosti a zručnosti manažmentu***

Všetci vedúci pracovníci by mali mať osvojené potrebné komunikačné schopnosti a zručnosti, mali by byť vedení k sebareflexii a usilovať sa v tejto oblasti o osobný rozvoj. Firma by mala dbať na preškoľovanie a vzdelávanie v oblasti internej komunikácie, mala by viesť a napomáhať k rozvoju manažérskych komunikačných kvalít, vymáhať zodpovednosť a poskytovať manažérom spätnú väzbu v tejto oblasti riadenia. Pre manažérov je vhodné absolvovať tréning systematického koučovania, ktoré môže priviesť manažéra k vlastnej sebareflexii a vlastnému koučovaniu, maximalizovať tak jeho komunikačné schopnosti a naučiť ho technikám koučovania spolupracovníkov.

### ***Spätnoväzobný systém, obojstranná komunikácia, dôvera a otvorenosť v komunikácii***

Nastavená spätná väzba v obojstrannej komunikácii slúži k tomu, aby pracovníci mali možnosť komunikovať s manažmentom, aby mali možnosť vystupovať v tejto komunikácii ako rovnocenní partneri a vyjadrovať sa k daniu vo firme. Slúži k odhaľovaniu nefunkčnosti vnútro firemnej komunikácii a k jej zdokonaľovaniu. Spätná väzba musí prebiehať na všetkých troch úrovniach. Na úrovni pracovného miesta, tu je dôležité nastavenie spätnej väzby v rámci hodnotenia pracovníkov a nadriadených, manažérov, ďalej na úrovni tímu, kedy je manažér hodnotený tímom a tým manažérom. Tretia úroveň je úroveň celo firemná. Na tejto úrovni zamestnanci hodnotia (najčastejšie anonymnými anketami) firmu ako celok. Manažmentu sa dostávajú informácie o tom, ako ich pracovníci vnímajú, ako s firmou zdieľajú ciele a svoju vlastnú perspektívu. Všetky

informácie získané na všetkých troch úrovniach sa vzájomne prelínajú a dopĺňajú a mali by napomáhať lepšiemu nastaveniu internej komunikácie vo firme.

### ***Definovaná komunikačná stratégia a vypracovanie komunikačného plánu***

Stratégia vnútropodnikovej komunikácie vychádza z celkovej stratégie firmy, jej cieľov. Na základe hľadania ciest dosahovania stanovených cieľov je nutné brať do úvahy významy vnútropodnikovej komunikácie a využiť ju. Manažment musí riadenie firmy založiť na fungujúcej internej komunikácii, uvedomiť si široký rozsah fungujúcej i nefungujúcej komunikácie, nastaviť jej ciele a hľadať cestu k ich naplneniu. Manažment musí vytýčiť základnú stratégiu vnútropodnikovej komunikácie, ktorá bude korešpondovať s celistvou komunikačnou stratégiou firmy (ako a s kým chce komunikovať, kto sú partneri).

Komunikačný plán je konkrétnym nástrojom uplatňovania komunikačnej stratégie firmy. Je určitým projektom na zvolené obdobie, najlepšie ročné. Plán zahŕňa časový harmonogram jednotlivých úkolov s uvedením prostriedkov, zodpovedností a nákladov. Konkrétne úkoly vychádzajú z jednotlivých cieľov stratégie a musia byť špecifikované tak, aby ich príprava a realizácia zodpovedala otázkam prečo, kedy, kto a ako.

Pokiaľ chce manažment, aby vnútorná komunikácia fungovala, aby plnila svoje ciele, aby vo firme boli všetci dostatočne informovaní a motivovaní, je nutné začať od základu. Ak sa začnú budovať konkrétne komunikačné kanály, ako napr. intranet, bez toho, než by sme si uvedomili čo je hlavným cieľom, k čomu všetkému má tento kanál dopomáhať a ako budete svojich pracovníkov stimulovať k tomu, aby ho používali, nebude tento kanál pracovať efektívne.

Nižšie uvedené otázky overujú nastavenia základných podmienok fungujúcej komunikácie:

- Je manažment jednotný?
- Cíti manažment zodpovednosť za komunikáciu firmy?
- Je vo firme správne nastavené komunikačné prepojenie v rámci hierarchie, deľby práce, nastavených procesov?
- Má firma definovanú a deklarovанú firmu založenú na morálnych hodnotách?
- Má firma definovanú a deklarovанú personálnu politiku?
- Má firma definovanú a deklarovанú komunikačnú stratégiu?
- Má firma zavedený a fungujúci vnútorný marketing?

- Majú manažéri dostatočné komunikačné schopnosti a zručnosti?
- Pestuje firma spätnú väzbu, otvorenú komunikáciu?
- Má firma komunikačný plán?

Ak sa firma doposiaľ vnútornou komunikáciou nezaoberala, tak prekonanie týchto otázok môže byť veľkým problémom. Mnoho manažérov v malých a stredných firmách mávnu rukou nad týmito témami, s tým, že ich firma je iná, príliš malá, ich firmy sa to netýka. Keď budete zamestnávať jedného pracovníka, mali by ste mať v myšlienkach zrovnaný partnerský vzťah a mali by ste si jasne stanoviť základné pravidlá vašej spolupráce, mali by ste svojho pracovníka považovať za partnera a podľa toho s ním jednať. Neznamená to, že mu zveríte svoje financie alebo s úplnou dôverou ho necháte jednať za Vás. Znamená to, že s ním budete jednať slušne a urobíte maximum preto, aby on urobil maximum pre Vás.

## **4. 2 Najpoužívanejšie nástroje vnútornej komunikácie**

### ***Tímové porady***

Tímové porady sú častým nástrojom vedenia tímu, riadenia pracovného výkonu celého tímu i jednotlivcov. Pri operatívnych poradách v rámci tímových projektov je treba, aby manažéri neustále objasňovali základné stanoviská vychádzajúce zo stratégie firmy, vysvetľovali súvislosti a pracovali na presvedčení zamestnancov o zmysluplnosti ich práce pri dosahovaní celofiremných cieľov. Je dobré vydávať konkrétnu projektovú dokumentáciu a publikáciu, pre dobrú orientáciu v konkrétnej problematike.

Efektívnosť porady je priamo závislá na jej príprave a priebehu. Pred konaním porady musia byť všetci účastníci zoznámení s programom aj so zápisom z minulej porady. Cieľom porady je okrem kontroly splnených úloh a zadávania nových úloh, aj prehĺbenie tímovej spolupráce. Porada musí byť vedená jedným manažérom alebo jedným povereným pracovníkom, ktorý ju efektívne moderuje a musí mať jasný začiatok a koniec. Manažér, ktorý poradu vedie musí mať na pamäti pozitívne ladenie porady a atmosféry. Musí presadzovať spravodlivosť a rešpektovanie všetkých účastníkov. Správne vedená porada vedie k odstráneniu komunikačných bariér medzi členmi tímu a k posilňovaniu kladných pracovných vzťahov.



### ***Interné školiace programy***

Programy pre konkrétnejšie prejednávanie zamýšľaných stratégií a taktík, jednotlivých cieľov firmy. Pri týchto programoch by manažéri mali presvedčiť a dostatočne stimulovať zamestnancov k stotožneniu sa s firemnými cieľmi.

Interné školenia sú tiež veľmi vhodným nástrojom pre zdieľanie a odovzdávanie know-how.

### ***Konzultácie***

Každý manažér by mal mať vo svojom pracovnom programe čas vyhradený na konzultáciu so svojimi spolupracovníkmi. Častosť a doba trvania konzultácie sú závislé na mnohých faktoroch, ale hlavne na ochote manažéra diskutovať so zamestnancami.

### ***Firemný časopisy, bulletin, noviny***

Firemné časopisy, bulletin alebo noviny bývajú obľúbeným komunikačným kanálom formy zo strany zamestnancov i zo strany zodpovedného vydavateľa. Sú vhodným médium pre publikovanie personálnych záležitostí firmy, rôzne ocenenia, predstavenia nových zamestnancov a prehľad budúcich a rekapituláciu minulých akcií. Priestor v časopise by mal byť venovaný aj k predstaveniu práce jednotlivých tímov, konkrétnych pracovníkov a členov manažmentu. Odpovede manažmentu na najčastejšie otázky zamestnancov z oblasti stratégie a riadenia by mohli mať tiež svoju pravidelnú rubriku vo firemných novinách rovnako ako publikované názory zamestnancov.

### ***Firemná televízia a firemný rozhlas***

Podnikové televízie sa nachádzajú hlavne vo veľkých firmách, kde môžu byť jednotlivé obrazovky a reproduktory rozmiestnené v halách a jedálňach. Môžu prinášať aktuálne informácie zo života firmy v rovnakom rozsahu ako firemné noviny a časopisy. Prenos informácií týmito komunikačnými prostriedkami môže byť pre zamestnancov zábavnejší a prijateľnejší. V menšom rozsahu sa využíva televízia pre rôzne firemné školenia, inštruktáže, objasňovanie stratégie firmy a pre prezentáciu chystanej kampane. Je vhodným nástrojom aj pre predstavenie firmy novým zamestnancom ako dokument o fungovaní firmy a o jej internom živote.

## ***Intranet***

Intranet je interné firemné prostredie prístupné cez lokálnu sieť, ktorá umožňuje zamestnancom organizovať informácie, pristupovať k týmto informáciám, pracovať s dokumentami, zdieľať kalendáre a ďalšie činnosti pre efektívnu spoluprácu a to všetko prostredníctvom internetového prehliadača. Pretože všetky dôležité firemné informácie sú uložené na jednom centrálnom mieste, sú prístupné kedykoľvek a odkiaľkoľvek na svete, za použitia jednoduchého prehliadača.

Intranet plní potreby každého vo firme. Je možno uviesť niekoľko všeobecných príkladov informácií alebo procesov, ktoré môžu byť prístupné na intranete, aby slúžili rôznym oddeleniam:

- zdieľanie dokumentov s každým koho autorizujete,
- plánovanie meetingov a zdieľanie kalendárov s kolegami a vzdialenými pracovníkmi,
- vedenie diskusií o všetkom, od produktových nápadov až po podnety zamestnancov,
- vytváranie a zdieľanie prístupu k informačným databázam,
- riadenie a delegovanie projektových úloh,
- udržiavanie štandardných kontaktných zoznamov všetkých zamestnancov, dodávateľov a zákazníkov,
- mapovanie názorov zamestnancov prostredníctvom ankety,
- uverejnenie oznamov a zdieľanie webových adries so všetkými spolupracovníkmi.

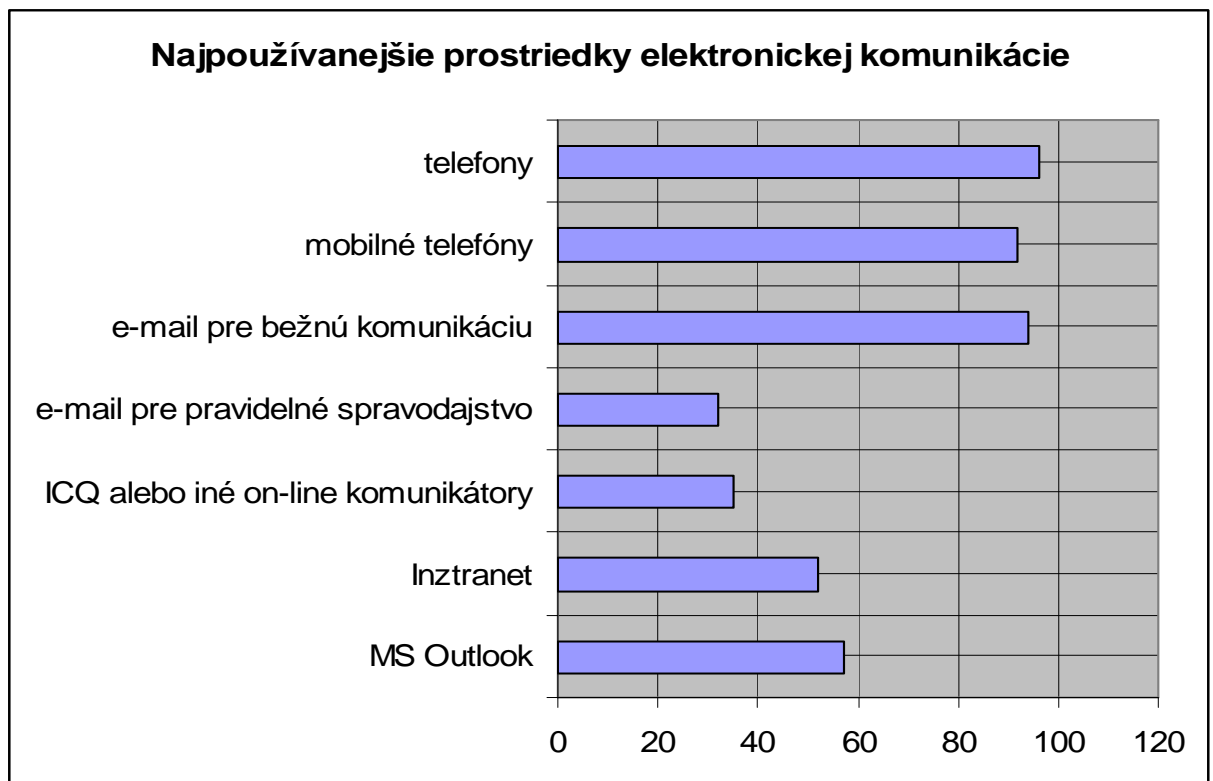
Intranet je vhodným nástrojom na získavanie spätnej väzby v reálnom svete, pretože umožňuje takmer okamžitú odozvu. Tiež veľmi vhodný aj na diskusné fóra a zamestnanecké aktivity, pretože sa dajú okamžite sledovať zmeny.

Intranet môže byť tak jednoduchý, ako aj veľmi komplexný, všetko závisí od firemných procesov a potrieb. Mnoho firiem využíva intranetovú technológiu aj iným unikátnym spôsobom na vyriešenie reálnych firemných problémov.

### 4. 3 Využívanie prostriedkov informačných a komunikačných technológií

Z mnohých prieskumov firemnej komunikácie vyplýva, že najpoužívanejšími prostriedkami komunikácie firmy je elektronická komunikácia (graf 1):

Graf 1



Zdroj: Holá, J.: Interní komunikace ve firmě, 1. vydanie, Computer Press, Brno, 2006. 170 s.

Z grafu vyplýva, že najpoužívanejším prostriedkom elektronickej komunikácie je komunikácie prostredníctvom priamych telefónnych spojení, mobilných telefónov a e-mailov pre bežnú komunikáciu. Využitie ostatných prvkov elektronickej komunikácie závisí od celkového charakteru, veľkosti a účelu firmy.

Na význam elektronickej komunikácie má podstatný vplyv počet pripojených zamestnancov. Využívanie elektronickej komunikácie taktiež úzko súvisí so samotnou podstatou fungovania firmy. V niektorých firmách môže nastať totálny kolaps náhlou nefunkčnosťou e-mailu a v niektorých dodnes nie je pán riaditeľ schopný e-mail poslať.

#### 4. 4 Voľba optimálneho komunikačného média

Voľba optimálneho komunikačného média je jedným z kľúčových bodov efektívnosti komunikačného prenosu. Hlavnými kritériami pre optimálnu voľbu média sú:

- potrebná rýchlosť správy,
- objem a bohatstvo informácii, ktoré poskytuje médium,
- finančná náročnosť prenosu informácii.

Čím je problém zložitejší, tým podrobnejšie a bohatšie informácie príjemca potrebuje. V minulosti sa rýchlosť a bohatstvo informácii väčšinou vylučovali, pretože spojenie týchto požiadaviek bolo zväčša veľmi nákladné. Dnes v dobe modemov, faxov a elektronickej pošty je možné rýchlo a efektívne prenášať i veľmi zložité systémy poznatkov za dostupnú cenu.

#### Výhody a nevýhody komunikačných médií

Obrázok 1

<i>Médium</i>	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
<b>Ústna komunikácia</b> konverzácia, jednanie, porada, verejný prejav, telefónne rozhovory, konferencie	- priamy prostriedok komunikácie, - výhoda fyzickej blízkosti, - umožňuje priebežnú výhodu názorov a postojov, - vhodná na presvedčovanie	- sťažuje presadenie názoru v prítomnosti protivníkov, - ťažko sa kontroluje pri účasti väčšieho počtu ľudí, - neposkytuje dostatok času na premyslenie a kvalitné rozhodnutie, - neexistuje písomný záznam, - vyvoláva následnú diskusiu o tom, čo a ako bolo povedané
<b>Písomná, tlačaná komunikácia</b>	- jasná evidencia o odoslaní a prijatí správy, - názorné zachytenie ,zložitých myšlienok - prenosný dokument	- pracovná, - formálna, - nedovoľuje priebežnú spätnú väzbu, - neumožňuje dodatočné opravy po odoslaní správy,

		- neumožňuje bezprostrednú výmenu názorov a postojov
<b>Vizuálna komunikácia</b> (výrazy, gestá, grafy, tabuľky, fotografie, filmy, modely)	- poskytuje prídavné vizuálne podnety, - zjednodušuje písané alebo hovorené slovo, - simuluje situácie - ilustruje výklad - poskytuje vizuálny záznam	- ťažko sa interpretuje bez písaného alebo hovoreného slova, - vyžaduje ďalšie zručnosti v porozumení a interpretácii - môže byť časovo a finančne náročná - je nákladná na rozširovanie
<b>Elektronická komunikácia</b> (e-maily, telekonferencie)	- rýchly prenos, - prenos veľkého množstva informácií, - presnosť, - možnosť priebežnej spätnej väzby	- možnosť zahltenia- veľký rozsah prenášaných dát často kladie požiadavky na čas ľudí, ktorí ich následne spracovávajú, - chýba priamy fyzický kontakt medzi zúčastnenými

Zdroj: Holá, J.: Interní komunikace ve firmě, 1. vydanie, Computer Press, Brno, 2006. 170 s.

Súčasný technický a hospodársky rozvoj je spôsobený hlavne prudkým vývojom informačných technológií. Rýchlosť, presnosť a všeobecná dostupnosť mení svet na globálny. Vzdialené časti sveta sú bezprostredne spojené priamym telefónickým spojením, videotelefónmi, elektronickou poštou alebo prostredníctvom satelitu.

#### 4. 5 Komunikačné schopnosti manažérov

Ovládanie komunikačných schopností podmieňuje úspešnosť v celej rade riadiacich činností podniku. Komunikačné schopnosti sa dajú naučiť, i keď niektoré typy osobností si komunikačné schopnosti osvoja skôr ako iné.

Medzi kľúčové komunikačné schopnosti zaradíme predovšetkým:

- počúvanie,

- kladenie otázok,
- vyjednávanie,
- asertívnu komunikáciu.

#### **4. 5. 1 Počúvanie**

Jedným z hlavných bariér efektívnej komunikácie je neschopnosť ľudí načúvať druhým. Sú príliš sústredení na svoje problémy, na prezentáciu vlastných názorov, nedokážu pozorne sledovať reč druhého.

Správne počúvať je aktívna činnosť vyžadujúca pozornosť, primerané reagovanie a efektívne vyhodnocovanie obsahu a pocitov rečníka. Neschopnosť počúvať býva jednou z hlavných bariér efektívnej komunikácie. Poslucháč by sa mal snažiť sústrediť na prejav, eliminovať myšlienkovú neprítomnosť, sledovať gestá hovoriaceho, a dávať najavo, že počúva gestami i slovne: „Áno, rozumiem“, „To je pravda“, „Nie, s tým nesúhlasím“.

Základné princípy správneho načúvania:

- sústreďujeme sa na to o čom sa hovorí a snažíme sa vylúčiť vyrušovanie i myšlienkové výpadky,
- opakujeme si kľúčové slová a vety. To nám pomôže udržať ich v pamäti a v prípade potreby ich znovu vyvolať,
- sledujeme gestá, výrazy tváre a postoje hovoriaceho partnera, rovnako ako zmeny hlasu,
- dávame najavo svoj záujem naklonením k partnerovi a sústredeným výrazom tváre,
- všímame si prestávky alebo zmeny v rytme reči. Signalizujú nám že nastala vhodná doba na odpoveď alebo kladenie otázok,
- poskytujeme spätnú väzbu, aby bolo jasné, že reč sledujeme.

#### **4. 5. 2 Kladenie otázok**

Kladenie otázok nám pomáha nie len pri získavaní informácií, ale taktiež nám umožňuje kontrolovať tempo rozhovoru a ovplyvňuje vytváranie vzťahu ku komunikačnému partnerovi.

Efektívne kladenie otázok vyžaduje, aby si bol manažér istý tým, čoho chce otázkou dosiahnuť (účel), ako to chce dosiahnuť (stratégia), aká bude reakcia (interpersonálne chovanie), ako budú okolnosti ovplyvňovať jeho pocity a reakcie (pozadie). Využívať je možné otvorené, skúmajúce, uzavreté a vedúce otázky. Otvorené otázky v úvode komunikácie umožnia voľne vyjadriť svoje pocity a názory vzťahujúce sa

k predmetu rozhovoru: „Aký máš pocit z...?“, „Mohol by si mi povedať pár slov o...?“. Otázky skúmajúce sa zameriavajú na príčiny a detaily: „Prečo si to myslíš?“, „Čo ťa k tomu vedie...?“. Uzavretými otázkami sa dajú overovať informácie, zamerať diskusiu späť k jej účelu alebo zdôrazniť určité body: „Už sa to v minulosti niekedy objavilo?“, „Ty navrhuješ...?“. Vedúce otázky môžu vyvolať pocit manipulácie. Musia byť preto vždy kladené pozitívne. Napr.: „Mohol by si mi viac povedať o tomto?“, „Nemohlo by to mať súvislosť s...?“

Základné princípy správneho kladenia otázok:

- Ak nás čaká závažný rozhovor, je dobré otázky si dopredu pripraviť. Zvolíme si znenie otázok, poradie i očakávané odpovede partnera
- Otvorené otázky pomáhajú získať maximum informácií. Začínajú slovami „Ako?“ „Prečo?“ Stimulujú partnera aby sa rozrozprával, obzvlášť v situáciách, kedy máme malý prehľad o záležitosti a potrebujeme sa dostať do obrazu.
- Uzavreté otázky vyjadrujú presnú ale zúženú odpoveď. Majú formu „Kto?“ „Kedy?“.
- Vyhnite sa sugestívnym otázkam.
- Otázky majú byť stručné, jasné a zrozumiteľné. Mali by byť prispôbené úrovni poslucháča a položené tak, aby na ne dokázal odpovedať.
- Otázky by mali byť prispôbené rýchlosti myslenia partnera.
- Nepoužívame ironizujúce či zosmiešňujúce otázky.

### 4. 5. 3 Vyjednávanie

Umenie vyjednávať medzi partnermi sa rozvíja po tisíce rokov. Snaha získať výhodnejší nákup či predaj spadá do širokého súboru skúseností, o ktoré sa opierajú obchodníci rôznych národov i odvetví.

Základné princípy vyjednávania:

- ujasníme si cieľ vyjednávania,
- získame maximum informácií o partnerovi, zdrojom týchto informácií je internet, využitie vhodných kontaktov, osobná návšteva v pôsobisku obchodného partnera,
- pripravíme si vhodné alternatívy obchodu,
- vymedzíme si vlastné limity, nakoľko sme ochotní zľaviť zo svojich požiadaviek,
- vyjednávač má byť mäkký voči ľuďom, ale tvrdý voči problému,
- jednanie by malo skončiť výsledkom výhra-výhra, to znamená že obidve strany odchádzajú spokojné.

#### 4. 5. 4 Aseratívna komunikácia

Aseritivita je jedným z novších pojmov, ktoré sa používajú v spojitosti s komunikáciou a ľudským správaním. Aseritivita označuje „priame, primerané a úprimné vyjadrovanie vlastných myšlienok, citov, názorov tak v pozitívnej, ako aj v negatívnej podobe bez toho, aby sme porušovali práva iných ľudí či svoje vlastné práva“. Aseratívny prístup je základom pri riešení konfliktných situácií.

Základné zručnosti aseratívnej komunikácie:

##### 1. Pokazená gramofónová platňa

- technika, ktorá pomocou pokojného opakovania toho, čo chcete, učí vytrvalosti presadzovania svojho, bez nutnosti pripravených argumentov alebo pocitu zlosti. Umožňuje ignorovať manipulačné a argumentačné nástrahy a trvať na svojom.

##### 2. Otvorené dvere

- technika ktorá učí akceptovať manipulačnú kritiku tak, že pokojne priznáte svojmu kritikovi, že v tom čo hovorí, môže mať niečo pravdy. Dovoľuje pritom zostať konečným sudcom seba samého a toho, čo robíte. Umožňuje prijímať kritiku pokojne, bez úzkosti a zároveň neposkytuje kritikovi žiadne posilnenie.

##### 3. Sebaotvorenie

- technika uľahčujúca sociálnu komunikáciu a redukovajúca manipuláciu pomocou oznamovania kladných a záporných aspektov osobnosti a správania. Umožňuje pokojne vyjadriť veci, ktoré pred tým spôsobili pocity nevedomosti, úzkosti a viny.

##### 4. Voľné informácie

- technika, ktorá učí rozpoznávať v konverzácií prvky, ktoré sú pre vášho partnera zaujímavé a dôležité, a súčasne ponúkať voľné informácie o sebe. Znižuje plachosť pri začínaní rozhovoru a uľahčuje ho obom stranám.

##### 5. Negatívna asercia

- technika, ktorá učí prijímať chyby a omyly tak, že jednoznačne súhlasíte s kritikou skutočných negatívnych kvalít, či už je konštruktívna alebo agresívna. Umožňuje posúdenie vlastného správania bez obrany, úzkosti či popierania chyby, pričom zároveň redukuje zlosť a agresivitu vášho kritika.



## 6. Kladenie negatívnych otázok

- technika, ktorá vedie k asertívnej podpore kritiky, s cieľom použiť získané informácie alebo ich vyčerpať. Kritik je pri tom vedený k väčšej asertivite a menšej závislosti od manipulačných manévrov.

## 7. Selektívne ignorovanie

- technika, ktorá takisto umožňuje vyrovnať sa s kritikou. Pritom na kritiku manipulačnú, nevecnú či príliš všeobecnú nereagujeme. Dáme však najavo, že sme ju počuli.

## 8. Prijateľný kompromis

- ak nie je v hre vlastná sebaúcta, je vhodné v rámci seba presadzovania ponúknuť pre obidve strany prijateľný kompromis. Tam, kde je v hre osobné seba hodnotenie, kompromisy pri asertívnom konaní neexistujú.

## 5. ZÁVER

Manažér je komunikačná spojka medzi firmou a pracovníkmi, ktorých riadi a vedie vo svojom tíme. Do tímu prenáša ciele a úlohy, z tímu spätne k manažmentu výsledky a požiadavky. Zaisťuje i komunikáciu svojho tímu v rámci firmy a komunikáciu s vonkajšími partnermi. Komunikácia je jeho hlavným riadiacim nástrojom a na základe komunikácie koordinuje všetky aktivity tímu – zadáva prácu, kontroluje ju, vyhodnocuje výsledky, ovplyvňuje pracovné chovanie a aktivitu. Manažér reprezentuje firmu vo svojom tíme svojou prácou, svojimi postojmi, svojim chovaním a predovšetkým na jeho komunikácii so zamestnancami závisí prijímanie cieľov, stratégie a zmien.

Je nutné si uvedomiť že manažérova komunikácia vychádza z postojov a názorov, ktoré odrážajú postoje a názory firmy. Tam kde firma používa svojich manažérov ako bič na pracovníkov, si pracovníci len ťažko budú myslieť, že ich firma berie ako partnerov a že jej na nich záleží.

Najviac škodia manažéri, ktorí svoju formálnu moc, danú napr. vplyvom na výšku odmien zamestnancom, ukazujú tak, že nedodržiavajú pravidlá. Kultúra takej firmy sa nezameriava na ľudí, ako na najcennejšie aktíva, ale často sa priamo vyznačuje pohrdavým postojom „komu sa neľúbi, môže ísť“. To je veľmi krátkozraké a firme sa tento postoj vráti v podobe nelojálnych zamestnancov.

Pokiaľ má manažér správne objasňovať stratégiu a prezentovať zámery firmy, s cieľom motivovať svojich pracovníkov, musí byť sám o správnosti a prínosoch týchto zámerov presvedčený a vnútorne motivovaný. Žiadne manažérske komunikačné schopnosti neprekryjú fakt, že manažér nie je sám stotožnený so základnými stratégiami a cieľmi firmy. Dosiachnutie tohto vlastného presvedčenia je záležitosťou koučovania seba samého, sebareflexie a osobného rozvoja. V tom by mu mala pomáhať predovšetkým spätná väzba poskytovaná spolupracovníkmi.

Mnohí manažéri robia chybu, že aj po absolvovaní komunikačného tréningu sa často zameriavajú len na zlepšenie prejavov svojej verbálnej a neverbálnej prezentácie a často zabúdajú na ďalšie stránky komunikácie, ako je naslúchanie a pochopenie druhých. Prijat' zásady otvorenej komunikácie nie je možné, pokiaľ ich manažér už vopred odmieta.

Veľmi dôležitá je zodpovednosť manažéra v komunikácii. Manažér si musí byť vedomý, že jeho oznámenie obsahuje určitú myšlienku, ktorej pochopenie, je úplne závislé na spôsobe akým je prednesená. Či bude myšlienka prijatá s rovnakým významom, akým ju manažér prisudzuje, je úplne ovplyvnené jeho komunikačnými schopnosťami a zručnosťami. Manažér sa musí prispôbiť úrovni chápania príjemcu jeho oznámenia,

manažérová interpretácia musí zodpovedať schopnostiam a zručnostiam príjemcu. Samozrejme vždy je treba vziať do úvahy formu oznámenia a komunikačný kanál. V priebehu alebo na konci komunikácie je nutné overovať vzájomné porozumenie vo význame oznámenia.

Podľa hesla „Robte to, čo hovoríte a hovorte to, čo si myslíte“ je nutné si uvedomovať, že všetky zložky verbálnej a neverbálnej komunikácie sú vzájomne prepojené a dopĺňujú sa. Ak nie sú zladené, budí táto skutočnosť u druhých nedôveru. Pre otvorenú komunikáciu je nutná dôvera medzi komunikujúcimi stranami. Vždy myslíte na to, že dôvera je založená na tom, čo robíte, hovoríte a čo hovoríte si myslíte. Tým, ktorí toho veľa nahovoria, ale nič nerobia, po čase nikto neverí.

Ústna forma komunikácie umožňuje okamžitú spätnú väzbu a má všetky predpoklady byť najefektívnejšou formou komunikácie. Bohužiaľ často to znamená, že väčšina komunikačných zručností sa sústreďujú práve na schopnosti vyjadriť sa. Ale zmyslom komunikácie je dohovoriť sa, teda nie len sa vyjadrovať, ale tiež sa snažiť, aby nám bolo porozumené. Je nutné počúvať tak, aby sme porozumeli.

Všeobecne však pre možnosť uplatnenia komunikačných zručností je treba dodržiavať niektoré zásady efektívnej komunikácie:

- plán a prípravu komunikácie,
- voľbu vhodného okamihu,
- pozitívny prístup,
- overovanie predpokladov,
- overovanie vzájomného porozumenia,
- partnerstvo v dohode, rešpekt a plnohodnotné uznanie kompetencie partnera,
- zhrnutie, zopakovanie dohody a potvrdenie porozumenia.

Emotívne vyzretý manažér s dostatočnou sebaúctou je schopný považovať spolupracovníkov za rovnocenných partnerov. Váži si sám seba i všetkých ostatných a považuje ich za schopných ľudí, ktorí pracujú tak, ako v daných podmienkach najlepšie vedú. Vyzretí manažéri majú na mysli osobnosti druhých a sú schopní komunikovať tak, aby sa ich nedotkli. Všetku argumentáciu by manažéri mali stavať na pádných, objektívnych argumentoch a objektívnych normách. Tým, sa stane ich komunikácia racionálnejšia a presvedčivejšia. Veľkou prekážkou v komunikácii sú emócie. Pokiaľ ich manažér nezvláda a nie je schopný jednať vo vyrovnanom rozpolžení, stavia komunikačné bariéry medzi seba a spolupracovníkov a musí ich potom ťažko odbúravať.

Kultivácii procesu riadenia tiež často pomáha úsmev zmysel pre humor, samozrejme nesmie byť zraňujúci, i tieto prvky komunikácie musí manažér sledovať.

Komunikačné bariéry bývajú často výsledkom merania manažérskych pozícií. Ľudia sa často nedohodnú, pretože sa dohodnúť nechcú. Nie sú schopní cez vzájomnú antipatiu zjednotiť svoje ciele. Záleží vždy na ich vnútornej motivácii, či chcú či nechcú nájsť porozumenie. Neprofesionálne postoje sa prejavujú v situáciách typu „s tým ja sa baviť nebudem“. V tom prípade ide o skutočné manažérske a ľudské zlyhanie založené na myšlienke, že manažérska pozícia prináša moc a možnosť nekontrolovateľného chovania a jednania. Úplný opak je pravdou. Manažér vlastným príkladom vytvára normy chovania a jednania kolektívu a je jeho vlastným záujmom a zodpovednosťou sa zo svojich činov zodpovedať.

Manažér sám musí poskytovať spätnú väzbu konštruktívnym prístupom, bez zraňovania osobnosti pracovníka. Bohužiaľ všeobecne v našej spoločnosti je používanie spätnej väzby nedostatočné, súvisiace s neschopnosťou priamej otvorenej komunikácie. Zabráňuje v tom obava o pozíciu a pracovné miesto, starosť predovšetkým o vlastné záujmy a prospech, alebo neschopnosť poskytovania spätnej väzby tak, aby sa nedotkla osobnosti druhého.

Základ komunikácie vo firme by mala tvoriť komunikácia smerom dole (firma-pracovný tím- pracovník), pretože cieľom komunikácie týmto smerom je zaistiť stálu informovanosť zamestnancov, o zmenách ktoré sa ich týkajú, o pracovných podmienkach, o faktoroch ovplyvňujúcich ich životnú úroveň a bezpečnosť. Tu je manažér dôležitým článkom medzi firmou a zamestnancami a musí komunikovať s rovnakým cieľom a rovnakými argumentmi, aby došlo k presvedčeniu.

Komunikácia smerom hore obsahuje pripomienky a reakcie zamestnancov na zamýšľané plány manažmentu. Aj táto komunikácia je súčasťou komunikačnej stratégie a je dôležité aby ju manažéri podporovali.

V súhrne sú uvedené základné prvky nastavenia efektívnej komunikácie, ktorá zabezpečí bezproblémový chod firmy:

- vôľa manažmentu,
- nastavenie základných podmienok – nastavenie pravidiel a princípov,
- nastavenie komunikačných kanálov,
- nastavenie spätnej väzby – jej rozvoj,
- interné školenia,
- externé školenia zamerané na komunikačné schopnosti a zručnosti,

- zlepšenie vnútornej komunikácie na základe neustáleho udržovania spätnej väzby,

Celé nastavenie vnútornej komunikácie sa dá pojať ako projekt, pričom na začiatku je nutné zmapovať súčasnú situáciu, zistiť nefunkčnosť v procesoch vnútornej komunikácie a pripraviť ich nápravu a predpoklady. Keď neviete a chcete vedieť, tak sa spýtajte. Pýtajte sa na to čo zaujíma ľudí vo firme a majte na pamäti že nedostatok informácií môže viesť k fámam ktoré dokážu paralyzovať celý chod firmy.

I keď nie je možné dosiahnuť úplne ideálneho nastavenia komunikácie vo firme, je dôležité aby boli manažéri odvážni a otvorení a nezabúdali, že komunikovať potreba. Je nutné vytvárať zdravé prostredie vo firme, kde sa informácie nepoužívajú k manipulácii, ale kde sa otvorene hovorí o všetkom, čo s firmou aj vzdialene súvisí a kde sa každý môže opýtať bez strachu „prečo je to tak?“

## 6. POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bakošová, E.: Sociálna psychológia pre právnikov, 1. vydanie, PRAF UK, Bratislava, 2001. 111 s. ISBN 80-7160-155-1
2. Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: Management, 1. vydanie, Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X
3. Holá, J.: Interní komunikace ve firmě, 1. vydanie, Computer Press, Brno, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
4. Karlöf, B. – Lövingsson, F. H.: Management od A do Z, 1. vydanie, Computer Press, Brno, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X
5. Kotler, P. – Armstrong, G.: Marketing, 6 vydanie, Grada, Praha, 2003. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
6. Labská, H. a kol.: Praktikum marketingovej komunikácie, 1. vydanie, Ekonóm, Bratislava, 1997. 124 s. ISBN 80-225-0688-5
7. Majtán, M. a kol.: Manažment, 2. vydanie, Sprint, Bratislava, 2005, 260 s. ISBN 80-89085-17-2
8. Mikulaščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi, 1. vydanie, Grada, Praha, 2003. 355 s. ISBN 80-247-0650-4
9. Nagyová, Ľ.: Manažérska komunikácia, 1. vydanie, ES SPU, Nitra, 1999. 142 s. ISBN 80-7137-636-1
10. Rudy, J. – Cibáková, V.: Úvod do manažmentu a marketingu, 1 vydanie, ŠPÚ, Bratislava, 1996. 164 s. ISBN 80-85756-25-0
11. Sedlák, M.: Manažment, 3. vydanie, Iura Edition, Bratislava, 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0
12. Szarková, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov, 2. vydanie, Sprint, Bratislava, 2007. 288 s. ISBN 80-89085-77-6
13. Šuler, O.: Zvládáte své manažérské role? 1. vydanie, Computer Press, Praha, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7
14. Višňovský, J. – Nagyová, Ľ. – Šajbidorová, M.: Manažment ľudských zdrojov, 2. vydanie, SPU, Nitra, 2003. 154 s. ISBN 80-8069-268-8
15. Zorkóciová, O. – Knapik, P.: Vplyv kultúrnych odlišností na obchodné rokovanie v medzinárodnom obchode, 2. vydanie, EKONÓM, Bratislava, 2005. 573 s. ISBN 80-225-2154-X

## 7. PRÍLOHY

## **Aktivity zamerané na komunikačné spôsobilosti**

**1. Cvičenie mimiky** – všetci členovia skupiny majú mimikou prejaviteľ určitú emóciu, napr. radosť, hnev, odpor, pohrdanie, túžbu a pod. Následnou alternatívou môže byť dekódovanie, uhádnutie, akú emóciu jednotliví členovia skupiny prejavili.

**2. Cvičenie gestiky** – úlohou je gestom vyjadriť nejakú informáciu (napr. „vstúp a sadni si“, „rozmyšľam, no neviem si spomenúť“, „lúčim sa a odchádzam“ a pod. Alternatívou aj tu môže byť vzájomné dekódovanie gestami vyjadrených informácií jednotlivými členmi skupiny.

**3. Cvičenie fyzických postojov** – členovia skupiny majú fyzickým postojom (polohou tela v priestore) vyjadriť určitú informáciu (napr. záujem o niečo, ľahostajnosť, nudu, napätie a pod.) Alternatívou rovnako môže byť dekódovanie fyzickými postojmi vyjadrenej informácie jednotlivými členmi skupiny.

**4. Cvičenie pohľadu** – cvičí sa po dvojiciach. Dvojice sa rozprávajú na určitú tému vždy po dobu niekoľkých minút štvorakým spôsobom:

- účastník A sa pri rozhovore pozerá na účastníka B, ten sa však na účastníka A ani nepozrie.
- účastník B sa pri rozhovore pozerá na účastníka A, ten sa však na účastníka B ani len nepozrie.
- účastníci A aj B sa po celý čas rozhovoru uprene pozerajú jeden druhému do očí.
- obaja účastníci A aj B sa pri rozhovore pozerajú na seba podľa možnosti optimálne.

**5. Cvičenie verbálnej** - monologickej komunikácie – všetci účastníci si pripraví 5-10 minútový monológ na akúkoľvek tému. Po každom monológu ho členovia skupiny – komunikanti (vrátane vedúcich) hodnotia z hľadiska relevantných kritérií (adekvátnosť rýchlosti, intenzity, používania neverbálnych výrazových prostriedkov, jasnosť artikulácie, vyjadrovacích myšlienok a pod.) ako aj komunikátor (pozornosť komunikantov, akceptácia, atď.).

**6. Cvičenie dialogickej komunikácie** – vybrané páry si zvolia rôzne témy, o ktorých vedú



dialóg. Po skončení každého dialógu ho hodnotia všetci členovia skupiny (vrátane vedúcich) ústne alebo písomne (tajne) z hľadiska vyššie uvedených požiadaviek.

**7.Cvičenie skupinovej diskusie** – členovia skupiny sa striedajú pri vedení diskusie na zvolené témy. Po skončení diskusie na každú tému ju hodnotia všetci členovia skupiny ústne alebo písomne. Ide o to, aby sa členovia skupiny naučili nielen kultivovane slovne vyjadriť svoje názory, ale aj počúvať a akceptovať názory iných