

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH

Fakulta verejnej správy
Katedra sociálnych štúdií



HELENA HARAUSOVÁ

KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCII

Vysokoškolský učebný text

Košice 2013

KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ

Autorka: Ing. Helena Harausová, PhD.

© 2013 Helena Harausová

Recenzenti:

doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD., Fakulta verejnej správy, UPJŠ v Košiciach

doc. Ing. Juraj Tej, PhD., Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

Rozsah strán: 120

Rozsah: 6 AH

Elektronický vysokoškolský učebný text pre Fakultu verejnej správy UPJŠ v Košiciach. Za odbornú a jazykovú stránku tohto vysokoškolského textu zodpovedá autorka. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Umiestnenie: <http://www.upjs.sk/pracoviska/univerzitna-kniznica/e-publikacia/#fvs>

Dostupné od: 05.06.2013

ISBN 978-80-8152-019-8

OBSAH

1 INFORMÁCIE A ICH ÚLOHA V KOMUNIKÁCIÍ	6
1.1 Klasifikácia informácií v organizácii	8
1.2 Kvalita informácií	9
1.3 Informačné potreby manažéra	9
1.4 Oblasť informácií	10
2 KOMUNIKÁCIA	13
2.1 Podstata komunikácie	13
2.2 Efektívna komunikácia	15
3 CIELE KOMUNIKÁCIE, KOMUNIKAČNÁ SCHÉMA	18
3.1 Ciele komunikácie v organizácii	18
3.2 Komunikácia ako proces	19
4 OBSAH A DRUHY KOMUNIKÁCIE V ORGANIZÁCIÍ	25
4.1 Obsah komunikácie	25
4.2 Verbálna komunikácia	26
4.3 Písomná komunikácia	28
4.4 Ústna komunikácia	35
4.5 Neverbálna komunikácia	28
4.6 Prejavy neverbálnej komunikácie u manažérov	29
5 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ Z HĽADISKA FORMÁLNEJ ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY	39
5.1 Vertikálna komunikácia nadol	39
5.2 Vertikálna komunikácia nahor	39
5.3 Horizontálna komunikácia	41
5.4 Diagonálna komunikácia	42
5.5 Formálna komunikácia	42
5.6 Neformálna komunikácia	43
5.7 Skupinová komunikácia	44
5.8 Tímová komunikácia	44
6 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKÁCIA	47
6.1 Internet	48
6.2 Elektronická pošta	48
6.3 Intranet	49

6.4 E-learning	50
6.5 Sociálne siete	51
6.6 Telefón.....	52
7 FORMY KOMUNIKÁCIE V RIADENÍ ORGANIZÁCIE.....	54
7.1 Informačná komunikácia	54
7.2 Motivačná komunikácia	55
7.3 Komunikácia zameraná na riešenie pracovných úloh	56
7.4 Komunikácia zameraná na získanie informácií	56
7.5 Komunikácia zameraná na tvorbu spätnej väzby	58
8 BARIÉRY V KOMUNIKÁCIÍ	62
8.1 Rozdelenie bariér v komunikácii	62
8.2 Typy bariér v komunikácii	62
8.3 Chyby v komunikácii medzi nadriadeným a podriadeným	64
9 STRATÉGIE PRE ZLEPŠENIE KOMUNIKAČNEJ ÚČINNOSTI.....	68
9.1 Zlepšenie komunikácie nadol	69
9.2 Zlepšenie komunikácie nahor	69
9.3 Komunikácia v rámci jednej úrovne.....	69
9.4 Vertikálna komunikácia.....	69
9.5 Horizontálna komunikácia.....	70
10 ŠPECIFICKÉ KOMUNIKAČNÉ SITUÁCIE V ORGANIZÁCIÍ	73
10.1 Plánovanie	73
10.2 Organizovanie.....	73
10.3 Kontrola	74
10.4 Stimulácia zamestnancov	74
10.5 Rozhodovanie	75
10.6 Hodnotenie.....	75
10.7 Riadenie pracovného výkonu	78
10.8 Vybavenie klienta	78
10.9 Krízová komunikácia.....	79
11 KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI MANAŽÉRA.....	82
11.1 Komunikačné zručnosti manažéra.....	83
11.2 Komunikačný plán manažéra	84
11.3 Počúvanie.....	85

11.4 Technika kladenia otázok	89
11.5 Metóda SPIN	89
11.6 Umenie presviedčať	90
11.7 Transakčná analýza.....	91
11.8 Rétorické zručnosti - stavba prejavu, prezentácia	94
11.9 Vyjednávanie	95
11.10 Vedenie porád.....	99
12 KOMUNIKAČNÁ ATMOSFÉRA A KOMUNIKAČNÝ ŠTÝL MANAŽÉRA	107
12.1 Komunikačný štýl manažéra	108
12.2 Princípy efektívnej komunikácie zo strany manažéra	109
13 MANAŽÉRSKY INFORMAČNÝ SYSTÉM.....	112
13.1 Informačný systém	112
13.2 Transakčný systém	113
13.3 Informačný systém na riadenie.....	114
13.4 Systémy na podporu rozhodovania.....	114
13.5 Exekutívny informačný systém	115
13.6 Osobný informačný systém	116
13.7 Znalostný systém	116
13.8 Kancelárske systémy	116
Použitá literatúra.....	118

1 INFORMÁCIE A ICH ÚLOHA V KOMUNIKÁCII

Edukačné ciele

Pochopiť podstatu informácie.

Oboznámiť sa s klasifikáciou informácií.

Pochopiť dôležitú úlohu informácií v riadení organizácie.

Vedieť vyšpecifikovať informačné potreby subjektu a objektu riadenia organizácie.

Pochopiť úlohu informácií v komunikačnom procese.

Pochopiť, v čom spočíva podstata kvality informácie.

Analyzovať jednotlivé druhy informácií z pohľadu ich potreby pre organizáciu a z pohľadu ich kvality.

Úvod do problematiky

Žijeme v prostredí, ktoré je veľmi bohaté na informácie rôzneho druhu. V súčasnom globalizovanom svete ide vývoj rýchlo dopredu a stále novšie a dokonalejšie technológie umožňujú, aby nás zaplavovalo veľké množstvo informácií. Často sa stane, že sa k nám dostávajú informácie, ktoré sú rozptýlené, nespoľahlivé a zastarané. Tento jav má niekoľko mien, jedným z nich je info smog. (In Gelle, 2003)

Informácia sa stala spoločenským a vedeckým problémom a má stále väčší význam nielen pre teóriu, ale aj pre spoločenskú prax. Názov informácia pochádza z latinského informo - informatio - informare, čo znamená prenášať správu, oznam, poučenie, znázorňovať, opisovať.

Informácia je údaj, ktorý umožňuje komplexne poznať javy a udalosti, ktoré už vznikli, momentálne prebiehajú alebo ešte len nastanú.

Informáciu charakterizujú podľa Erdelez (1999) štyri prvky, ktoré sú užitočné pre pochopenie jej podstaty a ochoty informáciu zdieľať. Ide o tieto prvky:

- informácie o užívateľovi informácie,
- prostredie, v ktorom bola informácia poskytnutá,
- charakteristiky, resp. vlastnosti informácie,
- vlastnosti informačných potrieb užívateľa informácie.

Súčasťou kvalifikácie zamestnancov by mala byť aj tzv. **informačná gramotnosť**, ktorá spočíva v chápaní informácií ako rozhodujúceho zdroja pre zabezpečenie úspešnej činnosti

ako jednotlivca, tak aj celej organizácie. Informačne gramotný zamestnanec by si mal neustále klásť tieto otázky:

- Aké informácie potrebujem k tomu, aby som mohol robiť svoju prácu dobre?
- Akú hodnotu majú tieto informácie pre mňa a pre organizáciu, v ktorej pracujem?
- Kde tieto informácie získam?
- Akú cenu musím za tieto informácie zaplatiť? (Molnár, 1999)

1.1 Klasifikácia informácií v organizácii

V organizácii sa využíva veľa rôznych druhov informácií, ktoré možno členiť podľa rôznych kritérií.

Podľa obsahu zobrazovacích procesov:

- ekonomické,
- neekonomické.

Podľa pôvodu informácií:

- informácie vonkajšie (externé) - z okolitého prostredia,
- informácie vnútorné (interné), ktoré informujú o cieľoch, programoch činností, stave organizačných zásob, priebehu príslušných procesov. Sú bezprostredne využiteľné v činnosti organizácie.

Podľa úrovni riadenia organizácie:

- strategické,
- taktické,
- operatívne.

Podľa vzťahu informácií k cieľu organizácie:

- informácie potrebné na určenie cieľa, sú prvým a základným predpokladom fungovania organizácie: informácie z okolia organizácie, jej vnútra, pamäťové informácie, informácie uložené v intelektuálnych pomôckach ako sú tabuľky, archívy, grafy a pod.,
- informácie zabezpečujúce realizáciu cieľa v priestore a čase,
- kontrolné informácie, ktoré slúžia na kontrolu plnenia cieľa.

Podľa úlohy informácie v činnosti organizácie:

- informácie vyvolávajúce rozhodnutie,
- informácie vyvolávajúce činnosť (konanie),
- neutrálne informácie, ktoré nesúvisia s cieľom, ale v budúcnosti môžu súvisieť.

Podľa stupňa agregácie informácie:

- prvotné,
- druhotné.

Podľa významnosti informácií v procese riadenia organizácie:

- základné informácie,
- doplnkové informácie.

Podľa miery stálosti:

- stále informácie (fixné),
- premenlivé informácie (krátkodobé príkazy, operatívne informácie, väčšina bežných dokladov).

Podľa dokumentácie:

- dokumentované (operatívna evidencia, účtovníctvo, štatistika),
- nedokumentované.

Podľa časového hľadiska - informácie o:

- minulosti - ex post (štatistické informácie),
- budúcnosti - ex ante (prognózy, plány, operatívne na realizáciu bezprostrednej úlohy. (Dudinská, 1996)

1.2 Kvalita informácií

Pre manažéra v organizácii je veľmi dôležité, aby informácia, ktorá k nemu prichádza, bola vždy kvalitná. Kvalitná informácia je bez chýb a spĺňa potreby užívateľa. Pre hodnotenie kvality informácie sa používajú viaceré kritéria: pravdivosť (objektívnosť), konzistentnosť, integrovanosť, pragmatičnosť, pohotovosť, relevantnosť, vierohodnosť, správnosť, pochopiteľnosť, presnosť, aktuálnosť, včasnosť, frekvencia poskytovania informácií. Relevantnosť informácií sa dá zlepšiť pomocou metód, ktoré dokážu vyselektovať informácie tak, aby zohľadňovali právomoci a úlohy jednotlivých manažérov. Spoľahlivosť vyhľadávania adekvátnych informácií zvyšujú informačno-komunikačné technológie a aktuálnosť informácií dokážu zabezpečiť tzv. push technológie.

Kvalita informácií má veľa vlastností, ktoré sa dajú rozdeliť do troch kategórií (English, 2005):

- definícia kvality informácie,
- kvalita obsahu informácie,
- kvalita prezentácie informácie.

Definícia kvality informácie – predstavuje správnosť pomenovania informácie, či spĺňa štandardné hodnoty a tzv. informačnú architektúru, ktorá obsahuje stabilitu, flexibilitu a opätovné použitie informácie.

Kvalita obsahu informácie sa chápe ako úplné a presné informácie, ale zároveň nie duplicitné informácie, ktoré obsahujú požadované dátové hodnoty.

Kvalita prezentácie informácie predstavuje dostupnosť informácií pre vedomostnú potrebu zamestnancov, dôraz sa kladie aj na časovú dostupnosť a formu prezentácie, ktorá umožňuje správne pochopenie obsahu informácie.

Informácie predstavujú dôležitý zdroj organizácie. Ich dôležitosť pramení z toho, že:

- sú životne dôležité pre chod organizácie,
- ich získavanie a využívanie je nákladné,
- musia byť na správnom mieste a v správny čas,
- musia byť využívané efektívne, aby sa vyplatili náklady, ktoré boli na ne vynaložené.

(Donnelly a kol., 2002, s. 738)

1.3 Informačné potreby manažéra

Každý manažér v organizácii má svoje informačné potreby. Tie vyplývajú aj z pozície, ktorú zastáva v organizácii v rámci jej hierarchického usporiadania.

Vrcholoví manažéri potrebujú informácie, ktoré charakterizujú organizáciu ako celok a informácie o externom prostredí. Ide spravidla o informácie agregované na zabezpečenie tvorby stratégie a dlhodobých plánov a kontrolu efektívnosti činnosti organizácie.

Manažéri na strednom stupni hierarchie potrebujú informácie zodpovedajúce danému stupňu riadenia, napr. riadenie oddelenia.

Manažéri na operatívnej úrovni riadenia potrebujú informácie vyjadrujúce momentálny stav a aktuálne výsledky riadených procesov a činnosti, ktoré sú podrobné a časté. (Dudinská, 1996, s. 42)

Medzi parametre informačnej potreby manažéra sa zaradzujú:

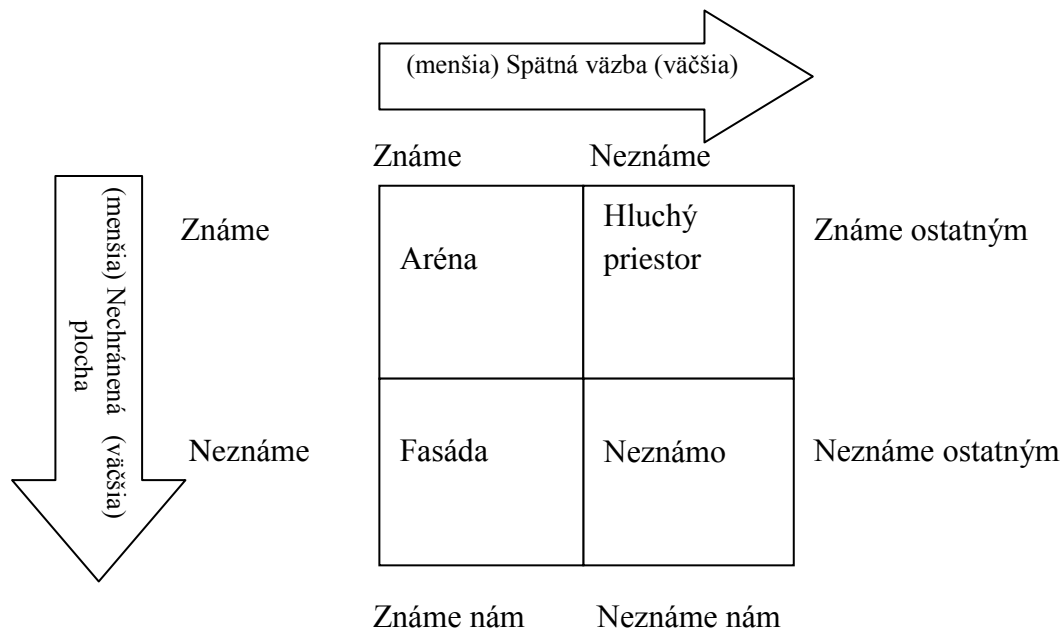
- kvalita - je to stupeň presnosti akou informácia odráža realitu,
- včasnosť - informácia poskytnutá hneď po ukončení činnosti,
- relevantnosť - informácia sa vzťahuje na právomoci a úlohy manažérov,
- komplexnosť - informácia by mala obsahovať vhodné množstvo údajov. (Dudinská, 1996, s. 43)

Manažéri očakávajú v súlade so svojimi potrebami relevantné a spoľahlivé informácie, aby mohli robiť adekvátne rozhodnutia, efektívne riadiť organizáciu a viesť zamestnancov. Pre prácu manažérov sú najdôležitejšie najnovšie a spoľahlivé informácie.

1.4 Oblasť informácií

Informácie má každý, ale nie každý z nás má **potrebné** informácie, resp. pozná všetky informácie, ktoré potrebuje pre svoju pracovnú činnosť. Donnelly a kol. (2002) uvádzajú rôzne kombinácie informácií, s ktorými sa manažéri a ich podriadení môžu v praxi stretnúť. Vytypovali štyri oblasti informácií, ktoré sú znázornené na obrázku 1:

Obrázok 1 Oblasť informácií, ktoré ovplyvňujú komunikáciu



Zdroj: Donnelly a kol. 2002, s. 516

Aréna predstavuje oblasť, ktorá najviac prispieva k efektívnej komunikácii. V tomto prípade sú všetky informácie nevyhnutné pre vedenie efektívnej komunikácie a sú známe ako odosielateľovi, tak aj príjemcovi. Aby mohla komunikácia v aréne prebiehať, musia všetci zdieľať rovnaké pocity, vnímať potrebné údaje, mať zhodné názory a zručnosti. V aréne si všetci rozumejú.

Hluchý priestor vzniká vtedy, ak príslušné informácie majú ostatní, ale nie my. Sme v nevýhode, lebo nemôžeme poznať ich pocity, postoje, názory a vnemy. Preto je interpersonálna komunikácia neefektívna. Hluchý priestor pre nás predstavuje nevýhodu, lebo

ťažko dokážeme porozumieť správaniu, rozhodovaniu alebo možnostiam ostatných, lebo nevieme, prečo tomu tak je. Ostatní majú výhodu, lebo poznajú svoje pocity a my nie.

Fasáda predstavuje komunikačnú situáciu, v rámci ktorej máme informácie my, ale ostatní nie. Z tohto dôvodu môže prebiehať komunikácia iba povrchne. Takáto situácia môže byť škodlivá v prípade, že podriadení vedia o probléme, ale nadriadení nie. Fasáda, tak ako hluchý priestor, zmenšuje arénu a redukuje možnosť efektívnej komunikácie.

Neznámo sa prejavuje v interpersonálnej komunikácii tak, že informácie nevieme ani my, ani ostatní do takej miery, že sa dá povedať: "Ja nerozumiem im a oni nerozumejú mne." Preto je vzájomná komunikácia na veľmi nízkej odbornej úrovni. Oblasť neznáma nastáva v organizácii napríklad vtedy, ak zamestnanci s rôznou špecializáciou musia prostredníctvom komunikácie koordinovať aj také činnosti, ktoré nepoznajú.

Zhrnutie

Informácia je údaj, ktorý umožňuje komplexne poznať javy a udalosti, ktoré už vznikli, momentálne prebiehajú alebo ešte len nastanú.

Kritéria hodnotenia kvality informácie: pravdivosť (objektívnosť), konzistentnosť, integrovanosť, pragmatičnosť, pohotovosť, relevantnosť, vierohodnosť, správnosť, pochopiteľnosť, presnosť, aktuálnosť, včasnosť, frekvencia poskytovania informácií.

Kvalita informácií má veľa vlastností, ktoré sa dajú rozdeliť do troch kategórií: definícia kvality informácie, kvalita obsahu informácie, kvalita prezentácie informácie.

Informačné potreby manažéra - parametre: kvalita, včasnosť, relevantnosť, komplexnosť.

Oblasť informácií: aréna, hluchý priestor, fasáda, neznámo.

Praktické cvičenia

Zadanie č. 1

1. Komunikátor je zdroj alebo pôvodca odoslanej informácie.
2. Naša spoločnosť každý rok bilancuje svoj úspech prostredníctvom výročnej správy, ktorá zároveň poukazuje na naše čestné a efektívne podnikanie.
3. Matador vyrába dopravné pásy od roku 1955.
4. Spoločnosť bude poskytovať kvalitné zákaznícke služby.
5. Predkladám vám súvahu za prvý štvrt'rok 2013.
6. Je potrebné zvýšiť v roku 2013 produktivitu práce o 10 %.

7. Máme nejaké produkty, ktoré sú nepredajné.
8. Zamestnanec Ján Hasko pravidelne prichádza do práce v s polhodinovým meškaním.
9. Náš podnik dosiahol v roku 2011 zisk vo výške 34 563 EUR.
10. V tomto mesiaci sa mala konať schôdza obecného zastupiteľstva.
11. V tejto organizácii existujú rôzne možnosti kariérneho rastu zamestnancov.

Úlohy:

Určte, o aký druh informácií ide.

Analyzujte jednotlivé informácie z pohľadu kvality, pochopiteľnosti, presnosti, aktuálnosti, komplexnosti, včasnosti.

Analyzujte jednotlivé informácie z pohľadu informačných potrieb manažéra.

Zadanie č. 2

Prečítajte otázky, zamyslite sa a odpovedzte.

1. Aké zaujímavé nové informácie ste získali v priebehu posledného mesiaca?
2. Akého druhu boli podľa vás tieto informácie?
3. Kde ste informácie získali?
4. Čo pre vás znamenajú tieto informácie?
5. Využijete tieto informácie v budúcnosti?
6. Podnietili vás tieto informácie na hľadanie ďalších, obsahovo rovnakých?
7. Oboznámite s týmito informáciami aj svojich známych? Ak áno, prečo?

2 KOMUNIKÁCIA

Edukačné ciele

Pochopiť podstatu komunikácie.

Naučiť sa základné pojmy a definície o komunikácii.

Vedieť pomenovať jednotlivé funkcie komunikácie a pochopiť ich význam v riadení organizácie.

Pochopiť podstatu efektívnej komunikácie a naučiť sa používať prvky efektívnej komunikácie.

Úvod do problematiky

Komunikácia je životne dôležitá nielen pre jednotlivcov a skupiny, ale aj pre každú organizáciu a patrí ku kľúčovým funkciám moderného manažmentu. Rýchle zmeny, ku ktorým v súčasnosti dochádza, vyžadujú väčší objem komunikácie v organizácii a jej vyššiu rýchlosť. Manažéri sú prvkom, ktorí rôzne organizačné časti a úrovne organizácie komunikačne spájajú. (Urban, 2003, s. 57)

Komunikáciu ovplyvňujú znalosti a povedomie jej účastníkov, ich motivácia, snaha o dosahovanie individuálnych a skupinových cieľov, koordinácia činností a opatrení, má na ňu vplyv duševné zdravie a pracovné prostredie, uspokojenie z práce a spokojnosť s nadriadeným. (Sarmad, 2010, s.124-125)

2.1 Podstata komunikácie

Komunikácia sa bezprostredne prejavuje ako **informačný proces** - čiže ako tok správ, ktoré sú výsledkom ľudského poznania a zároveň sú obrazom minulej, súčasnej a budúcej reality.

Komunikácia je **prostriedok**, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa.

Komunikácia je **proces** prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine). Termín komunikácia je odvodený z latinského communis, čo znamená spoločný. (Donnelly a kol., 2002, s. 507)

Komunikácia je prenos vzájomného porozumenia symbolov. Komunikácia v organizácii je aj proces zdieľaného porozumenia. Ľudia chápu rovnakú informáciu rôzne, čím je daná aj

odlišnosť postojov k rovnakej informácii. Pochopenie, čo pre druhého informácia znamená, vedie aj k pochopeniu postoja, ktorý prijímateľ správy zaujal.

Dudinská (1996, s. 81) definuje komunikáciu "ako proces dorozumievania medzi ľuďmi pomocou výmeny informácií. Je nevyhnutnou podmienkou každej kolektívnej činnosti. Keďže podstatu komunikačného procesu tvorí výmena informácií, komunikovanie v najširšom poňatí je súčasťou informačnej funkcie riadenia. Vzhľadom na to, že informačná činnosť je priebežnou funkciou, aj komunikovanie ako jej súčasť sa prelína všetkými fázami riadiaceho cyklu a funkciami riadenia, kde sa uskutočňuje v rôznych formách."

Donnelly a kol. (2002, s. 726) definuje **komunikáciu v organizácii** ako informačný tok, ktorý prúdi z organizácie k rôznym prvkom v jej vnútornom operatívnom prostredí. Bez ohľadu na typ organizácie, je obsah tohto informačného toku plne ovládaný, t. j. riadený organizáciou.

Na to, aby sa v rámci organizácie uskutočnila komunikácia, sú potrebné tri podmienky:

- do jej procesu sa musia zapojiť najmenej dvaja ľudia: odosielateľ a prijímateľ,
- musí existovať informácia, ktorá bude predmetom komunikácie,
- musí sa uskutočniť prenos informácie.

Komunikácia v organizácii môže mať rôzne funkcie. Ide o tieto hlavné funkcie:

- **informačnú** - keď sa poskytujú informácie jednotlivcovi alebo skupine na rozhodovanie alebo konanie,
 - **motivačnú** - motivuje zamestnancov k plneniu cieľov organizácie,
 - **kontrolnú** - kontroluje sa ňou činnosť jednotlivcov alebo skupín,
 - **emotívnu** - umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb.
- (Sedlák, 1997, s. 340 - 341)

Zásady komunikácie

V rámci komunikácie je potrebné si uvedomiť, že komunikácia sa riadi určitými zásadami, ktoré ak sa dodržiavajú, pomáhajú k tomu, aby táto komunikácia bola efektívna. DeVito (2008) uvádza tieto charakteristiky komunikácie:

- Komunikácia je proces prispôsobovania.
- Komunikácia nie je jednoznačná – niektoré slová sa dajú vykladať rôzne.
- Komunikácia má obsahové a vzťahové rozmery.
- Komunikácia má mocenský rozmer: legitímna moc, referenčná moc – ostatní chcú byť ako vy, odmeňovacia moc, donucovacia moc, odborná moc, informačná moc.

- Komunikácia je delená – komunikačný proces prebieha stále, nemá jasný začiatok ani koniec.
- Komunikácia má svoj cieľ.
- Komunikácia je nevyhnutná, nevratná a neopakovateľná.

2.2 Efektívna komunikácia

V každej organizácii by sa mal klásť dôraz na to, aby komunikácia, ktorá prebieha medzi zamestnancami, bola efektívna. **Efektívna** komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojím významom veľmi blízka zamýšľanej činnosti, čiže presná a účinná a aby svojím obsahom dokázala ovplyvniť správanie partnera žiaducim smerom. Stoner (2010) uvádza, že efektívna komunikácia v organizácii je dôležitá z dvoch dôvodov:

1. komunikácia je proces, pomocou ktorého môžu manažéri prenášať informácie o úlohách pri plánovaní, organizovaní, vedení a kontrole,
2. komunikácia je činnosť, pri ktorej manažéri trávajú veľa pracovného času.

Princípy efektívnej komunikácie

Medzi princípy efektívnej komunikácie sa zaradzujú:

- uvedomenie si vlastných pocitov, ktoré ovplyvňujú nás a našu komunikáciu,
- tolerancia pocitov iných, aj keď sú odlišné od našich,
- objektívnosť kódovania a dekódovania informácií, nezávislá na pocitoch odosielateľa alebo prijímateľa informácie,
- objektívnosť vyhodnotenia komunikácie,
- uvedomenie si zodpovednosti za priebeh komunikácie či už na strane odosielateľa alebo prijímateľa informácie,
- vedome vytváranie spätnej väzby pri každej komunikácii,
- poskytovanie úplných a kvalitných informácií,
- uvedomenie si nedokonalosti komunikácie a snaha o elimináciu prvkov nedokonalosti pri komunikácii,
- vytváranie klímy vzájomnej dôvery medzi účastníkmi komunikácie,
- aktívne počúvanie prenášaných informácií,
- akceptovanie informácií zo strany prijímateľa informácie.

Podľa Blacka (1993) efektívnu organizačnú komunikáciu podporuje sedem prvkov.

1. Kompletne a pravdivé informácie o organizácií.
2. Dôvera medzi manažérmi a zamestnancami.
3. Zdravé a bezpečné pracovné podmienky.
4. Spravodlivé a poctivé jednanie.
5. Kontinuita práce, nenarúšaná konfliktami.
6. Spokojnosť s prácou počas dlhšieho časového obdobia.
7. Stotožnenie sa politikou a kultúrou organizácie a dôvera v organizáciu.

Efektívna organizačná komunikácia sa prejavuje vtedy, ak partneri pri komunikácií pociťujú spokojnosť s týmito siedmimi prvkami, ktoré komunikáciu podporujú.

Zhrnutie

Komunikácia je proces dorozumievania medzi ľuďmi pomocou výmeny informácií. Je nevyhnutnou podmienkou každej kolektívnej činnosti.

Hlavné funkcie komunikácie: informačná, motivačná, kontrolná, emotívna.

Komunikácia je **efektívna** ak je: **presná** - ak sa zhoduje to, čo chcel odosielateľ povedať, s tým, čo prijímateľ skutočne porozumel, **vplyvná** - ak sa zmení, ovplyvní správanie prijímateľa žiaducim spôsobom, **účinná** - ak sa komunikáciou splní zámer, ktorý mal odosielateľ.

Pri komunikácií sa majú dodržiavať **zásady** efektívnej komunikácie.

Pri komunikácií je potrebné zohľadňovať princípy efektívnej komunikácie.

Praktické cvičenia

Komunikácia č. 1

Peter bol pozvaný k vedúcemu oddelenia na 10.00 hod. Dôvod stretnutia mu nebol vopred oznámený. Na stretnutie išiel s určitými obavami, lebo nevedel, z akého dôvodu ho vedúci zavolať. Cestou na stretnutie si v mysli premietal, čo sa v poslednom čase v organizácii udialo a či to má nejakú súvislosť s ním. Po vstupe do kancelárie ho vedúci vyzval, aby sa posadil oproti nemu na pripravenú stoličku.

Vedúci: "Ako iste viete, je potrebné vyhlásiť výberové konanie na nákup nových počítačov pre zamestnancov."

Peter: "Prepáčte, ale ja som nevedel, že sa plánuje nákup nových počítačov."

Vedúci: "Ako to, veď som to povedal na poslednej porade."

Peter: "Ale ja som sa poslednej porady nezúčastnil, bol som práceneschopný."

Vedúci: "Tak ste si to mali prečítať v zápisnici z porady. Takže som si Vás zavolať, aby som ..."

Peter: "Prepáčte, nechcem Vám protirečiť, ale mne zápisnica z porady ešte doručená nebola, takže o ničom neviem."

Vedúci: "Aha. Skrátka, je potrebné nakúpiť nové počítače a rozhodol som sa, že Vy budete realizovať všetky činnosti súvisiace s ich nákupom - od vyhlásenia výberového konania až po ich dodanie do organizácie."

Peter (s úžasom): "Ja, ale veď to nie je v mojej pracovnej náplni. Na to máme predsa odborníka, ktorý ovláda všetky potrebné legislatívne normy."

Vedúci: "Ten je momentálne na dovolenke a počítače potrebujeme. Naštudujte si potrebné informácie o verejnom obstarávaní a v čo najkratšom možnom čase začnite konať."

Peter: "Ale len preštudovanie zákona mi určite zaberie veľa času. Nebolo by správnejšie počkať na kolegu, aby som náhodou neurobil nejaké zásadné chyby?"

Vedúci: "Určite by bolo lepšie, aby to urobil odborník, ale čas súri a teraz sú k dispozícii finančné prostriedky na nákup počítačov."

Peter: "A čo s úlohami, ktoré som mal splniť tento týždeň? Sú veľmi dôležité."

Vedúci: "Tie musia počkať, alebo poproste kolegov, nech ich urobia."

Peter (s veľkým sebazaprením): "Dobre pán vedúci. Tak idem hľadať zákon o verejnom obstarávaní a preštudovať ho."

Vedúci: "Správne. A snažte sa urobiť čo najmenej chýb. Dovozenia."

Peter: "Dovozenia" a znechutený odchádza z kancelárie.

Otázky:

1. O aký typ komunikačnej funkcie ide? Prečo?
2. Bola táto komunikácia presná, vplyvná a účinná? Prečo áno, resp. prečo nie?
3. Boli dodržané princípy efektívnej komunikácie? Prečo áno, resp. prečo nie?
4. Ktoré prvky komunikácie podľa Blacka neboli dodržané?
5. Ktorý mocenský rozmer sa v tejto komunikácii vyskytuje? Prečo?

3 CIELE KOMUNIKÁCIE, KOMUNIKAČNÁ SCHÉMA

Edukačné ciele

Pochopiť úlohu komunikácie pri dosahovaní organizačných cieľov.

Vedieť vymenovať hlavné a čiastkové ciele komunikácie v organizácii.

Vedieť graficky znázorniť komunikačný proces.

Identifikovať šumy v komunikácii v rámci celého komunikačného procesu.

Úvod do problematiky

Každá organizácia má stanovené organizačné ciele, s ktorými by mali byť oboznámení všetci zamestnanci, aby ich pracovný výkon bol zameraný na ich dosiahnutie. Na oboznámenie zamestnancov s cieľmi organizácie slúži komunikácia. Na oboznamovanie s cieľmi organizácie je vhodné využívať ústnu a písomnú formu komunikácie. V organizácii je komunikácia dôležitým nástrojom, ktorým manažéri môžu ovplyvňovať pracovné postoje, aktivitu a správanie sa zamestnancov tak, aby organizačné ciele boli dosahované na požadovanej kvalitatívnej úrovni a v stanovenom čase.

3.1 Ciele komunikácie v organizácii

Okrem hlavných organizačných cieľov sa v rámci organizácie vyšpecifikovali aj komunikačné ciele. Ich dosahovaním sa prenášajú adekvátne informácie vo vertikálnej, horizontálnej a diagonálnej rovine tak, aby chod organizácie bol efektívny a nedochádzalo k jeho narušeniu.

Hlavné ciele komunikácie v organizácii

1. Zaisťovať informačné potreby všetkých zamestnancov organizácie a informačnú prepojenosť organizácie zohľadňujúcu nadväznosť a koordináciu procesov.
2. Zaisťovať vzájomné pochopenie a spoluprácu na základe dosiahnutia porozumenia v rámci spoločných cieľov.
3. Ovplyvňovať a viesť k žiaducim postojom a pracovnému správaniu zamestnancov, zaisťovať stabilitu a lojalnosť zamestnancov.
4. Neustále realizovať spätnú väzbu a zavádzať zistené poznatky do praxe. (Holá, 2006, s. 21)

Čiastkové ciele komunikácie

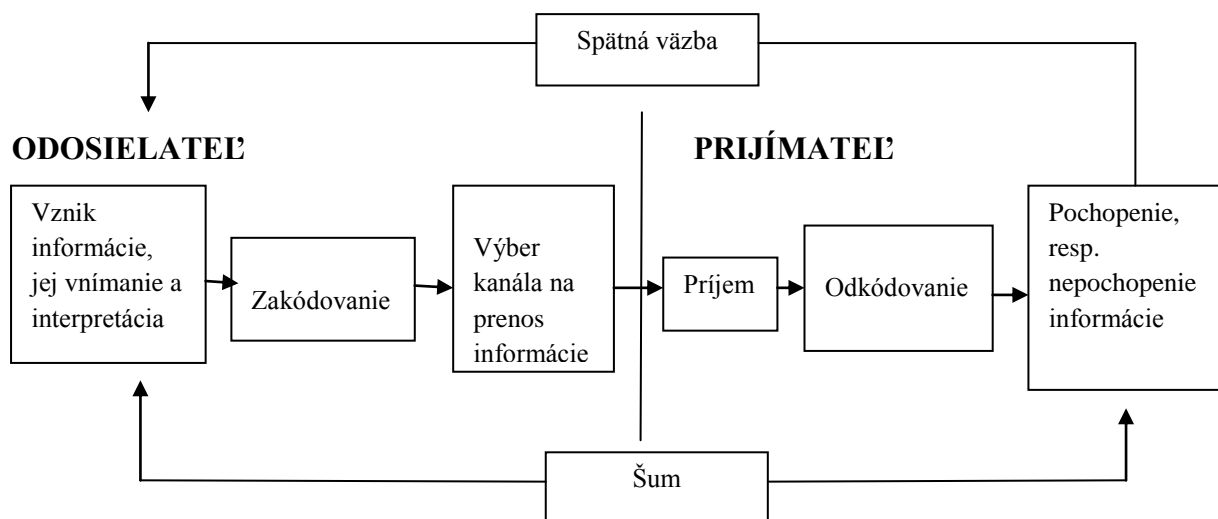
1. Prenášať informácie, správy a rozhodnutia od manažérov k podriadeným.
2. Vyjasňovať vzniknuté skutočnosti, problémy, situácie.
3. Presvedčovať a ovplyvňovať podriadených zamestnancov.
4. Implementovať spätnú väzbu v rámci všetkých komunikačných vzťahov.
5. Informovať o konkrétnych činoch zamestnancov, ich správani, dodržiavaní organizačných noriem, pravidiel a zásad v rámci etického a morálneho rámca organizácie.
6. Komunikovať o spoločných hodnotách, ktoré sa preferujú v organizácii.
7. Monitorovať, vyhľadávať, zachytávať a zaznamenávať informácie.
8. Interpretovať pochopené informácie do adekvátnych činností organizácie.
9. Distribuovať informácie vo vhodnom čase a vhodným adresátom v organizácii.
10. Umožniť prístup k informáciám členom komunikačného procesu.
11. Implementovať a využiť informácie v praxi organizácie.

3.2 Komunikácia ako proces

Komunikácia v riadení organizácie patrí k základným procesom, ktoré ovplyvňujú činnosť manažéra a činnosť organizácie. **Komunikačný proces predstavuje sled postupu informácií od odosielateľa k prijímateľovi.** Komunikačný proces v organizácii je nevyhnutný a prebieha neustále. Aby mohol komunikačný proces v organizácii prebiehať, musia sa ho zúčastniť minimálne dvaja aktéri - odosielateľ informácie a prijímateľ. K základným prvkom komunikačného procesu patrí: zmysluplná informácia, ktorá je základom prenášanej správy, odosielateľ, forma prenosu (komunikačný kanál), prijímateľ a spätná väzba.

Na grafické vyjadrenie komunikačného procesu slúži tzv. komunikačná schéma, ktorá sa skladá z dvoch častí: v prvej časti schémy sú znázornené skutočnosti, s ktorými prichádza pri komunikácií do styku odosielateľ správy a v druhej časti schémy skutočnosti, s ktorými prichádza do styku prijímateľ informácií.

Obrázok 2 Komunikačná schéma



Zdroj: upravené podľa Sedláka (1997, s. 342)

Komunikátor (odosielateľ)

Komunikátor je zdroj alebo pôvodca odoslanej informácie. Môže ísť o manažéra, iné osoby, oddelenie, útvary, štáby alebo o organizáciu samotnú. Komunikátor sa môže vyskytovať na rôznych organizačných úrovniach. Jeho informácie môžu byť určené pre vnútorné potreby organizácie a tiež pre zabezpečenie potrieb týkajúcich sa externého prostredia, pretože stále viac organizácií komunikuje s vládou a verejnosťou.

Vnímanie a interpretácia

Tento bod býva často kritický. Pre komunikátora je subjektívne vnímanie realitou, nerozlišuje odchýlky od objektívneho stavu, ak je realita odlišná.

Zakódovanie

Zakódovanie je proces, v ktorom komunikátor spája svoje myšlienky do súvislej množiny symbolov vyjadrujúcich jeho úmysly. Najbežnejšou formou kódovania je jazyk. Funkciou kódovania je dať informáciám zrozumiteľnú formu.

Odoslanie pomocou komunikačného kanála

Odoslanie je proces, pomocou ktorého sa odošle výsledok kódovacieho procesu. Informácia sa odošle verbálnou alebo neverbálnou formou. Aby sa dosiahla čo najvyššia efektívnosť

porozumenia, mala by sa vybrať čo najvhodnejšia formu prenosu, čiže komunikačného kanála.

Výber správneho komunikačného kanála má zabezpečiť najlepšie možné porozumenie odoslanej správy. Výber vhodného komunikačného kanála pre odoslanie odkazu / správy možno považovať za rozhodujúcu aktivitu v komunikácii.

Kanály predstavujú médiá, prostredníctvom ktorých sú odkazy odosielané. Zahŕňajú konverzáciu, reč, rozhovory, správy, listy, telefonické hovory, počítačovú alebo satelitnú sieť.

Najbežnejšie prostriedky prenosu informácií

- Priamo „z očí do očí“.
- Prostredníctvom telefónu.
- Počas verejnej prednášky napríklad na schôdzi, porade, konferencii.
- Pomocou počítačovej siete – cez intranet alebo internet.
- Obežníky, prehlásenia.
- Pomocou audiovizuálnej techniky, e-mail.
- Osobná písomná korešpondencia, formálna korešpondencia, štatistické prehľady, príkazy.
- Verejná komunikácia.

Pri výbere komunikačného kanála je potrebné zohľadňovať niekoľko skutočností.

- **Rýchlosť** - verbálne a elektronické kanály umožňujú najrýchlejší prenos informácií.
- **Presnosť a správnosť** - v prípade preferovania presnosti, písomná korešpondencia a elektronické odkazy zaručujú kontrolu presnosti a správnosti.
- **Spätná väzba** - možno ju získať prostredníctvom vhodných kanálov. Verbálna komunikácia, uskutočňovaná hlavne tvárou v tvár, poskytuje okamžitú spätnú väzbu týkajúcu sa obsahu odkazu, ale aj o úrovni pochopenia informácie komunikátorom (verbálne správanie). Písomné kanály sú menej vhodné pre získanie spontánnej spätnej väzby. Ani pravidelná elektronická pošta nedáva okamžitú odpoveď.
- **Výber** - niektoré odkazy nie sú vhodné a efektívne pre každého jednotlivca v organizácii alebo v pracovnom kolektíve. Chýlostivejšie alebo dôverné, tajné a súkromné odkazy musia byť doručené iba konkrétnej osobe. Verbálne komunikačné kanály sú často používané pre chýlostivé správy / odkazy.
- **Vhodnosť** - nie všetky komunikačné kanály sú vhodné pre niektoré odkazy.
- **Náklady** - veľkosť nákladov môže tiež ovplyvniť výber kanála.
- **Zodpovednosť** - znamená, že príjemca nesie zodpovednosť nielen za odoslanie správy / odkazu, uskutočnenie spätnej väzby pre odosielateľa, ale zodpovedá aj za

príkazy, informácie, rady, nariadenia a ďalšie aktivity týkajúce sa odkazu. V tomto prípade sú najvhodnejšie písomné kanály.

- **Pochopenie** - niektorí ľudia opovrhujú správami, ďalší sú presvedčení, že ústne kanály sú príliš neformálne. Pri rozhodovaní o výbere kanála treba zvážiť, ktorý kanál bude príjemcom akceptovateľný. (Nagyová, 1999)

Dekódovanie

Príjemca dekóduje informáciu odosielateľa na základe predošlých skúseností a podľa určitých pravidiel. Čím dokonalejší je prenosný kanál a zrozumiteľnosť kódovania, tým efektívnejšia je komunikácia. Každá skupina zamestnancov má svoj pracovný žargón, ktorý treba zohľadniť.

Príjemca

Príjemca je ten, komu je určená odosielaná informácia. Efektívna komunikácia vyžaduje, aby príjemca poznal odosielateľa a jeho subjektívne stránky dost' dobre na to, aby bol schopný dekódovať jeho informáciu.

Spätná väzba

Spätná väzba je určitou formou kontroly porozumenia. Manažér nielen riadi a rozkazuje, ale potrebuje od podriadených a ostatných kolegov zistiť, či chápu jeho predstavu. Na neexistencii spätnej väzby zdola nahor často padá komunikácia v celej organizácii s ďalšími negatívnymi dôsledkami.

V rámci poskytovania spätnej väzby by sa mali dodržiavať tieto zásady:

- komentovanie špecifických aktivít,
- koncentrovanie sa na správanie, ktoré môže byť zmenené,
- byť názorný, nie hodnotiaci,
- vyjadrovanie svojich skúseností ako skúseností a nie ako fakty,
- byť konštruktívny, nie deštruktívny,
- často chváliť,
- konštruktívne kritizovať,
- rozhodovať sa spolu s inými,
- neodmietat' žiadosti/prosby.

Šumy v komunikácii

Šumy sa vyskytujú na rôznych úrovniach komunikačného procesu. Odosielateľ chce odovzdať informáciu, ktorá sa po ceste k pochopeniu príjemcu často značne zdeformuje. Táto deformácia je dosť zreteľná už pri prenose medzi dvoma komunikujúcimi, k extrémnym deformáciám dochádza pri posúvaní informácií na nižšie úrovne podnikovej štruktúry, predovšetkým ak nastane kríza alebo iná zložitá situácia ohrozujúca organizáciu a vedenie sa rozhodne uvaliť informačné embargo, vtedy môže komunikačný šum prerásť až do zlyhania komunikácie, dôsledkom čoho môže byť panika a špekulácie.

Zhrnutie

Hlavné ciele komunikácie v organizácii: Zaistiť informačné potreby všetkých zamestnancov organizácie a informačnú prepojenosť organizácie zohľadňujúca nadväznosť a koordináciu procesov. Zaistiť vzájomné pochopenie a spoluprácu na základe dosiahnutia porozumenia v rámci spoločných cieľov. Ovplyvňovať a viesť k žiaducim postojom a pracovnému správaniu zamestnancov, zaistiť stabilitu a lojalnosť zamestnancov. Neustále realizovať spätnú väzbu a zavádzať zistené poznatky do praxe.

Komunikačný proces predstavuje sled postupu informácií od odosielateľa k prijímateľovi.

Prvky komunikačnej schémy: vznik informácie, zakódovanie, výber komunikačného kanála, príjem, odkódovanie, pochopenie, resp. nepochopenie obsahu informácie, spätná väzba, šumy.

Praktické cvičenia

Príklad z praxe

Obecný úrad dostal ponuku od podnikateľského subjektu na dodávku kancelárskych potrieb. Pre obec to bola výhodná ponuka, nakoľko sa mohol tovar objednávať aj elektronickou formou, objednávky sa mali vybaviť do týždňa a tovar mal doručiť kuriér. Na základe tejto výhodnej ponuky bola medzi obcou a podnikateľským subjektom uzatvorená zmluva. Po podpise zmluvy zástupca podnikateľského subjektu nechal svoju vizitku a ponukový katalóg s kancelárskymi potrebami na aktuálny rok. Prvá objednávka bola dohodnutá formou ústnej

komunikácie a následne bola vypísaná objednávka, ktorú zástupca podnikateľského subjektu prevzal osobne. Do konca týždňa objednaný tovar bol doručený v požadovanej kvalite a navyše za výhodnú cenu. Zamestnanci obecného úradu boli so spoluprácou maximálne spokojní. Ďalšia objednávka sa riešila elektronickou formou - e-mailovou komunikáciou. A tu nastali problémy. Po odoslaní objednávky síce tovar bol do týždňa doručený, ale buď bol doručený iný druh tovaru, alebo množstvo tovaru nezodpovedalo objednanému množstvu, alebo bol doručený iný "model". Príčin bolo niekoľko. Pri čítaní objednávky na strane dodávateľa došlo k preskočeniu riadku, čo spôsobilo nedodanie konkrétneho tovaru, tiež došlo k preklepu na strane objednávateľa, či už v čísle strany katalógu, alebo označení konkrétneho tovaru. Stalo, že e-mail nebol vôbec doručený.

Úlohy

Identifikujte jednotlivé prvky komunikačnej schémy v uvedenom príklade.

Identifikujte komunikačné šumy.

Posúďte efektívnosť elektronickej komunikácie z pohľadu kvality dodávky tovaru.

Posúďte, či bola poskytnutá efektívna spätná väzba.

Povedzte, aký druh komunikácie by ste zvolili vy a zdôvodnite prečo.

4 OBSAH A DRUHY KOMUNIKÁCIE V ORGANIZÁCIÍ

Edukačné ciele

Naučiť sa, čo tvorí obsah komunikácie v organizácii.

Pochopiť podstatu verbálnej komunikácie.

Uvedomiť si dôležitosť neverbálnej komunikácie.

Analyzovať písomnú komunikáciu ako dôležitý prvok komunikácie v organizácii.

Vysvetliť dôležitosť ústnej komunikácie v organizácii.

Vyšpecifikovať rozdiely medzi písomnou a ústnou komunikáciou.

Úvod do problematiky

Manažéri v organizácii len zriedka pracujú s vecami, ale spravidla pracujú s informáciami o veciach. Obsah komunikácie v organizácii tvoria také prvky, ktoré sú nositeľom konkrétnej informácie, potrebnej na dosiahnutie stanovených organizačných cieľov a pracovných výkonov zamestnancov. Medzi základné prvky obsahu komunikácie patria: dáta, znalosti zamestnancov a znalosti organizácie, zručnosti zamestnancov, organizačná stratégia, organizačná kultúra a symbolika organizácie.

4.1 Obsah komunikácie

Obsah komunikácie v organizácii tvoria dáta, znalosti, zručnosti, organizačná stratégia, organizačná kultúra, symbolika organizácie, interné smernice a príkazy.

Dáta - to, čo môžeme monitorovať zmyslami, to čo obsiahneme zrakom, sluchom, hmatom, chuťou - čiže vnem.

Dáta sú nezávislé na ľudskom vnímaní, sú výsledkom nejakého procesu. Podávajú faktickú správu, bez vypovedacej hodnoty, bez vysvetlenia a bez významu, ale sú základom informácie.

Znalosť - je zviazaná vždy s ľudskou činnosťou a emóciami a je využívaná v ľudských mysliach. Podľa Blišťanovej a Sedláka (2011) znalosť vzniká z informácií a to:

- porovnávaním informácie o danej situácii s informáciami o iných situáciách, ktoré poznáme,
- hľadaním súvislosti, čiže aký vplyv má informácia na rozhodovanie a konanie,
- väzbou, čiže v akom vzťahu je táto informácia s inými informáciami,
- konverzáciou, čiže čo si myslia iní ľudia o tejto informácii.

Zručnosť - je zbežnosť, obratnosť, pri intelektuálnej činnosti; nadobudnutá pohotovosť správne, čo najrýchlejšie a s čo najmenšou námahou vykonávať určitú činnosť na základe osvojených vedomostí predchádzajúcej praktickej činnosti.

Organizačná stratégia - obsahuje hlavné ciele organizácie a cesty k ich dosiahnutiu. Ich formulácia a dosiahnutie je podmienená efektívnou komunikáciou v organizácii.

Organizačná kultúra - je spôsob, ako sa organizácia chová a ako sa vykonáva činnosť, pre ktorú bola zriadená. Je to súbor aj písomných noriem, ktoré ovplyvňujú správanie všetkých zamestnancov. V jej rámci ide aj o písomnú formu komunikácie.

Symbolika organizácie - symboliku tvoria viditeľné znaky identity organizácie - farba organizačného dizajnu, interiéru, jednotné oblečenie, logo. Dotvára imidž organizácie. (Upravené podľa Holá, 2006)

4.2 Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia zahŕňa všetky správy / odkazy v hovorovej forme. Pri celoživotnom oboznamovaní sa so slovami a rečou možno ľahko opomenúť dôležitosť plánovania verbálnych odkazov odosielaných iným ľuďom. Zároveň mnohým komunikačným neúspechom je možné vyhnúť sa premýšľaním a prípravou.

Úspech verbálnej a neverbálnej komunikácie vyžaduje starostlivé plánovanie, analýzu, realizáciu, odovzdávanie a vyhodnotenie, identifikáciu cieľov a zámerov odkazu. Organizačné odkazy sa týkajú troch zámerov alebo funkcií:

- úlohy,
- podpory odkazu,
- medziľudských vzťahov.

Pri uskutočňovaní komunikačných cieľov je potrebné uvažovať o tom, kto alebo akí ľudia budú správu prijímať, v akom pracovnom prostredí a na akom mieste. Charakteristika determinujúca počet príjemcov zodpovedných za správu sa týka rozdielov medzi manažérom a príjemcom, ako aj počtu ľudí, ktorí musia v konečnom dôsledku správu prijať. Ak niekoľko ľudí potrebuje prijať informáciu, ktorú manažér plánuje odoslať, skupinová prezentácia sa môže uskutočniť vhodnými komunikačnými prostriedkami. V prípade veľkého počtu ľudí potrebujúcich danú informáciu sa najefektívnejšou zdá byť verejné vystúpenie manažéra.

Medzi personálne a environmentálne faktory ovplyvňujúce verbálnu a neverbálnu komunikáciu patria:

- status,

- vnímanie,
- personálna vzdialenosť,
- územie,
- oblečenie a štýl odievania.

Status

Neverbálna komunikácia môže pôsobiť na silu vnemov i na status a zároveň môže byť statusom a mocou ovplyvňovaná. Pre manažérov je dôležité poznať, ktoré neverbálne pokyny sú vo všeobecnosti asociované statusom a mocou, teda ktoré formy komunikácie môžu používať v danom prípade.

Vnímanie

Vnímanie je proces tvorby nápadov založený na skúsenostiach, ktoré ovplyvňujú verbálnu komunikáciu niekoľkými spôsobmi: pozitívnymi postojmi (úsmev, používanie priateľského tónu), negatívnymi postojmi (zachmúrený výzor, používanie prísneho, vážneho tónu), citmi a pod.

Personálna vzdialenosť (priestor)

Zohráva v komunikácii významnú úlohu. Personálny priestor alebo vzdialenosť medzi komunikátormi sa týkajú dvoch aspektov: skutočnej vzdialenosti, ktorá je uvedená v dĺžkových mierach a vnímanej vzdialenosti, ktorá sa medzi komunikujúcimi mení.

Ľudia uprednostňujú potrebu personálnych zón. Niektorí preferujú veľmi blízke komunikačné vzdialenosti, iní požadujú väčšie vzdialenosti.

V komunikácii sa rozlišujú štyri zóny:

- intímna zóna:
 - blízka intímna zóna,
 - ďaleká intímna zóna,
- osobná zóna,
- sociálna zóna,
- verejná zóna.

Územie

Územie aj v rámci komunikácie vymedzuje priestor, ktorý umožňuje ľuďom cítiť sa pohodlne. Kancelárske priestory sú pravdepodobne najlepším príkladom územia. Niektorí ľudia sa veľmi silne stotožňujú so svojou kanceláriou, stolom a pod. a môžu sa cítiť ohrození v prípade, že prichádzajúci do ich kancelárie si bez opýtania položia nejakú vec na ich stôl.

Niektorí sú extrémne citliví na svoj počítač, preto je najlepšie, ak sa v prípade potreby najprv opýtate, či ho možno použiť.

Územie môže byť aj funkciou zvyku alebo rutinou. Parkovací priestor, stoličky, káva, šálky atď. sa tiež považujú za územie.

Oblečenie a štýl odievania

Oblečenie a štýl odievania korešpondujú so spôsobom ich nosenia, predovšetkým na pracovisku. Poskytuje informácie aj o postavení zamestnanca. Manažér môže mať „šaty na jednanie“, ktoré nosí na formálne prezentácie (stretnutie, porada, obchodné jednanie) a „šaty pre špeciálne príležitosti“, ktoré poukazujú na to, že manažér si je vedomý dôležitosti udalosti, či sa už jedná o profesionálne, sociálne, náboženské alebo kultúrne aktivity. Oblečenie možno považovať za jeden z rozhodujúcich faktorov úspechu v podnikaní. (Nagyová, 1999)

4.3 Písomná komunikácia

Písomný prejav možno považovať za významný komunikačný prostriedok v organizácii. Používa sa najmä v procese prenosu a odovzdávania informácií adresátovi, resp. skupine adresátov. Bez ohľadu na to, že ústna komunikácia je rýchla a účinná, každá organizácia potrebuje rôzne formy písomnej dokumentácie ako sú listy, zápisy a príručky, stály prehľad o tom, čo sa v organizácii deje.

Písomná komunikácia slúži komukoľvek, v ktoromkoľvek čase k nahliadnutiu a dá sa ňou osloviť mnoho zamestnancov naraz.

Skôr ako sa priloží pero na papier je potrebné zamyslieť sa nad:

- zmyslom dokumentu,
- adresátom,
- kto ho bude skutočne používať alebo čítať,
- ako chceme, aby sa s ním narábalo a potom sa treba spýtať seba samého:
 - Je tento dokument vôbec potrebný?
 - Nepridávame znova len papier k tej kope iných, ktoré nikdy nikto neprečíta, ani si na ne nespomenie?
 - Píšeme kvôli sebe samému alebo kvôli niekomu, kto ho bude čítať?
 - Je dokument najlepším prostriedkom na vyjadrenie nášho zámeru alebo by bolo lepšie odovzdať ho osobne?

Dokument má obsahovať úvod, jadro a záver. Musí byť jasný a zrozumiteľný. Aby písomný prejav bol jasný a zrozumiteľný, Whelan (1996) odporúča, aby manažér písal čo najstručnejšie a dodržiaval nasledujúce zásady:

- cieľ písomného prejavu a hlavné závery uvádzať hneď na začiatku stručne, súhrne a prehľadne,
- používať jednoduché, bežné slová namiesto okázalých, knižných, cudzích, príliš odborných, archaických alebo málo známych výrazov,
- eliminovať neužitočné slová,
- používať činný rod namiesto trpného,
- používať krátke vety,
- používať krátke odseky s jednou, maximálne dvoma myšlienkami,
- ak obsahuje odsek viac bodov, odporúča sa ich očíslovať, pre lepšie zapamätanie,
- zdôrazniť význam určitých bodov pomocou grafických symbolov - piktogramov,
- rozvrhnúť obsah dokumentu tak, aby sa dal ľahko čítať a aby sa v ňom čitateľ vedel ľahko orientovať,
- myšlienku ukončiť na tej strane, kde začala, neprenášať ju na druhú stranu.

Neoddeliteľnou súčasťou písomnej komunikácie je kontrola preklepov, pravopisných chýb, gramatických chýb a interpunkcie a všetkých sprievodných dokumentov - príloh.

V práci manažéra sa najčastejšie používajú nasledovné písomné materiály:

- vnútroorganizačné dokumenty a
- obchodné listy.

Špeciálnym typom písomného prejavu manažéra je písanie si poznámok a vedenie pracovného denníka.

Pomocným komunikačným prostriedkom, ktorý manažér používa za účelom zvýraznenia alebo členenia písomného textu sú piktogramy. Piktogramy sú grafické symboly, ktoré vytvárajú grafickú abecedu, zrozumiteľnú len jej autorovi, resp. autorom. K piktogramom patria značky, geometrické obrazce a grafické útvary.

4.4 Ústna komunikácia

Najpoužívanejšou formou komunikácie v organizácii je ústna komunikácia pre jej nenahraditeľnú a okamžitú interakciu medzi zamestnancami, ktorá na mieste dokáže odstrániť nedorozumenie a obmedziť vznik informaçného šumu. Jej uplatňovanie predpokladá

otvorený dialóg. Všetci spoluzamestnanci môžu prijímať a poskytovať spätnú väzbu, sú účastníkmi diskusie, nie direktívneho monológu. (Holá, 2006)

Medzi najčastejšie formy ústnej komunikácie v organizácii sa zaradzujú tieto:

- osobný rozhovor,
- skupinová diskusia,
- porada,
- telefonický rozhovor.

Ústna komunikácia môže mať formálny a neformálny charakter, môže byť plánovaná i neplánovaná.

Medzi výhody ústnej komunikácie patrí:

- bezprostredná spätná väzba v podobe otázok alebo vyjadrenia súhlasu, resp. nesúhlasu slovami a gestami,
- je ľahko uskutočniteľná,
- vyžaduje len malú alebo žiadnu prípravu.

Medzi nevýhody ústnej komunikácie patrí:

- nepresnosť v prípade voľby nesprávnych slov alebo vynechanie niektorých podrobností,
- narúšanie komunikácie okolitým hlukom,
- zabudnutie časti správy alebo celej správy príjemcom,
- absencia úplného záznamu toho, čo sa povie.

Špecifickým druhom písomnej komunikácie je komunikácia **numerická** a **obrázková**. Numerickou komunikáciou sa prenášajú informácie pomocou čísel. V organizácii sa za numerickú komunikáciu dajú považovať účtovné zostavy a štatistické vyhodnotenia. Obrázkovou komunikáciou sa prenášajú informácie pomocou obrázkov, pričom v organizácii ide o grafy, náčrty, a pod.

4.5 Neverbálna komunikácia

V snahe ovplyvniť poslucháča, resp. poslucháčov, často hrajú dôležitú úlohu i neverbálne prejavy manažéra. Pri neverbálnej komunikácii je dôležité čo odovzdávame:

- výrazmi tváre,
- pohybmi očí,
- pohybmi rúk,
- gestami rúk a ramien,

- pohybmi nôh,
- polohou tela,
- priestorovou vzdialenosťou, v ktorej jednáme s partnerom.

K neverbálnym prejavom je možno priradiť aj niektoré ďalšie signály, napr. oblečenie, účes, telesnú sústavu a celkový vzhľad. Komunikujúci by si mali uvedomiť, že v rámci neverbálnej komunikácie môže dôjsť aj k nesprávnej interpretácii neverbálnych prejavov a k nerealistickým očakávaniam, čo sa dá jednotlivými neverbálnymi prejavmi tlmočiť.

Neverbálna komunikácia sa nazýva v súčasnosti aj „reč tela“, ktorá odovzdáva naše pocity a postoje predtým ako prehovoríme a počas rozhovoru. Vyjadruje stupeň vnímavosti k ostatným. V rámci neverbálnej komunikácie boli vyšpecifikované rôzne techniky, ktoré opisujú konkrétne neverbálne prejavy komunikujúceho. Jednou z takýchto komplexných techník je technika P-O-K-R-O-K.

Jednotlivé písmena akronymu P-O-K-R-O-K znamenajú:

- P - pousmiate,
- O - otvorený postoj,
- K - konverzácia s naklonením,
- R - ruka,
- O - očný kontakt,
- K - kývnutie.

Tieto neverbálne prejavy počas rozhovoru dokážu zabezpečiť priateľskejšiu a vnímavejšiu reč tela.

Mimika

Prostriedky mimiky môžu byť rôzne a podľa Tunu (In Nagyová, 1999) najvýznamnejšie sú nasledovné prejavy mimiky časti tváre.

Reč očí

Oči sú najvýznamnejšou časťou tváre a veľa o pocitoch a nálade človeka prezrádzajú:

- únava - sa prejavuje slabým pohybom očných svalov,
- energia - sa prejavuje napätými očnými svalmi a vystupujúcimi očnými bulvami,
- neistota - sa prejavuje živými pohybmi očných buliev zo strany na stranu,
- mäkkosť - pomalé, až lenivé pohyby očných svalov,
- číhavosť - prenikavo pevný pohľad,
- nadšenie - mierne privreté viečka, pohľady smerom hore,
- zlosť - stiahnuté očné svaly, zdvihnuté horné viečka, vrásky na čele,
- napätosť - sa prejavuje upretým pohľadom a výrazom očakávania,

- údiv - zdvihnuté obočie, na čele sa ukážu vodorovné vrásky,
- bojzlivosť - sa prejavuje pohybmi očí zo strany na stranu, dochádza k dlhšiemu fixovaniu pohľadu na niektoré body.

Reč úst

Ústa vedia veľa povedať aj bez toho, že by prehovorili. Jednotlivé pocity a prejavy nálady sa dajú rozoznať podľa ich tvaru, napríklad:

- vzdor - sa prejavuje perami pevne zovretými a posunutými nahor,
- pohrdanie - prezrádzajú oblúkovite zovreté pery,
- skúmanie - vysunuté pery,
- zatrpknutosť - sa prejavuje odhrnutou hornou perou a prehĺbenými kútikmi úst,
- pokojnosť - ústa zovreté priamočiario.

Brada

Dokresľuje vnútorné rozpoloženie hovoriaceho, najmä svojimi pohybmi pri hovorení.

Líca

Ak sa nesymetricky pohybujú môžu dokresliť výsmech, iróniu, neistotu a tajuplnosť.

Čelo

Hovorí najmä vráskami, ktorými vyjadruje hnev, smútok, ustarostenosť, uponáhľanosť a pod.

Reč mimiky

Manažér sa musí naučiť rozpoznať aspoň základné schémy mimického výrazu partnera:

- radosť a veselosť,
- prekvapenie a údiv,
- strach a zdesenie,
- smútok a utrápenosť,
- hnev a zlosť,
- zhnusenie a odpor.

Tvár je nositeľom veľkého komunikačného potenciálu a preto nemožno výrazové prostriedky typologicky spútať len do niekoľkých vzorov, lebo ide o množstvo rozličných variácií. Manažér by si mal však zapamätať aspoň typické prejavy a naučiť sa ich čítať.

Proxemika

Proxemika študuje ako ľudia a zvieratá využívajú priestor okolo seba. Vzdialenosť, ktorá je medzi komunikátormi, je taká veľká, aby umožnila neverbálne prepojenie našich pocitov.

Personálny priestor pri komunikácii je tvorený intímnu, osobnou, sociálnou a verejnou zónou.

Haptika

Vyjadruje taktilný kontakt, oznámenie informácie bezprostredným dotykom, kontaktom, priamo na kožu alebo nepriamo cez odev, rukavice a pod.

Taktilný kontakt zahŕňa príjem správ:

- o pôsobení tlaku pôsobiaceho na deformáciu kože,
- o pôsobení tepla,
- o pôsobení chladu,
- o vplyve podnetov, ktoré spôsobujú bolesť,
- niekedy sa do haptiky zaraďuje aj zmysel pre vibráciu, ktorý registruje chvenie.

Hlavnými prejavmi haptiky je podanie ruky, stlačenie, objatie, pohladenie, bozk, uštipnutie, pichnutie, poklepanie po pleci atď. Tento kontakt môže byť priamo na kožu alebo nepriamo cez odev.

Medzi škály haptiky možno zaradiť:

- škála pozitívnych, tzv. podporných taktilných kontaktov,
- škála negatívnych taktilných kontaktov,
- škála účelových taktilných kontaktov,
- škála kontakt nadväzujúcich taktilných kontaktov,
- škála oficiálnych profesionálnych taktilných kontaktov.

Posturika

Termín „posturika“ je spojený s oznamovaním informácií fyzickým postojom a konfiguráciou častí tela manažéra. Pri definovaní telesnej polohy (fyzického postoja) je vždy zdôrazňovaný moment určitej časovej stálosti, zotrvačnosti.

Poloha, ktorú človek v sociálnej interakcii zaujíma, do určitej miery vyjadruje celkový postoj človeka k tomu, čo sa okolo neho deje. Vzniká do určitej miery automaticky po zvážení celej situácie a po zaujatí osobného postoja. Tento fyzický postoj potom vyjadruje konfiguráciu všetkých častí tela. Vzájomná poloha osôb v bezprostrednom osobnom styku naznačuje o aký druh interakcie ide, aká je atmosféra pri danom stretnutí, ako sa stretnutie ľudí vyvíja atď..

Kinezika

Znamená oznamovanie informácie pohybom celého tela alebo niektorou z jeho častí. Kým pri posturike manažér oznamuje informáciu v statickej polohe a konfiguráciou svojho tela, tak v prípade kineziky sa statická poloha mení na dynamický pohyb - pohyb, gestá, fyzická orientácia k iným atď..

Pod gestami rozumieme pohyby, ktoré majú výrazný odovzdávací účel, sprevádzajú slovné prejavy alebo ich zastupujú. Ide pritom o pohyby niektorej časti tela, nielen rúk, aj keď v mnohých prípadoch sú záležitosťou práve rúk.

Rozlišujú sa nasledovné typy gest:

- synsémantické gestá,
- redundantné gestá (nadbytočné),
- autosémantické gestá (majúce vlastný význam), medzi ktoré patria:
 - didaktické (poučujúce) gestá,
 - ikonické (zobrazujúce, obrazné) gestá,
 - kontaktné (dotykové) gestá.

Reč očí a pohľadov

Reč očí a pohľadov iných ľudí na nás a našich pohľadov na nich, tvorí základ neslovnej sociálnej komunikácie. Počas komunikácie sa ľudia na seba často pozerajú – udržiavajú očný kontakt. Takýto komunikačný očný kontakt je veľmi častý. Dĺžka trvania a frekvencia očného kontaktu počas komunikácie je individuálna. Na dĺžku trvania a frekvencie očného kontaktu má vplyv aj to, či a ako sa poznajú. Obyčajne ten, kto počúva, sa spravidla pozerá druhému do očí častejšie ako ten, kto hovorí. Primeraný očný kontakt počas komunikácie môže byť znakom zdravej sebadôvery, preto by manažéri počas komunikácie mali udržiavať aj primeraný očný kontakt.

Paralingvistika

Paralingvistika sa týka fonetických prvkov vyskytujúcich sa v akustickej reči manažéra, ktoré nemajú bezprostrednú informačnú hodnotu, ale sú priamym indikátorom jeho psychického stavu, komunikačných schopností a zručností.

Medzi paralingvistické charakteristiky možno zaradiť:

- hlasitosť reči,
- výšku reči, tónu,
- rýchlosť reči,
- objem reči,
- plynulosť reči,
- intonáciu,
- chyby v reči,
- správnosť výslovností,
- kvalitu reči - vecnosť hovoru,
- členenie reči. (Nagyová, 1999)

4.6 Prejavy neverbálnej komunikácie u manažérov

V snahe ovplyvniť iných ľudí, majú často rozhodujúcu úlohu aj neverbálne prejavy manažérov. Americký psychológ P. Honey (1997, In Moderní řízení 1/99) na základe svojich dlhoročných výskumov vypracoval profily ľudí, ktorých zaradil do šiestich rôznych klastrov. Každý profil obsahuje charakteristické neverbálne prejavy, ktoré sa prejavujú na tvári a hlave, rukami a ramenami a trupom a nohami - vid' tabuľka 1.

Tabuľka 1: Klastre

Typ	Tvár a hlava	Ruky a ramená	Trup a nohy
1. Defenzívny	Nepozera sa na svojho partnera. Vyhýba sa očnému kontaktu a ak k nemu dôjde, ihneď uhne pohľadom.	Ruky má spojené a paže skrížené. Ustavične si trie oko, nos alebo ucho.	Odkláňa sa od druhého. Nohy má skrížené a smerujú ku dverám.
2. Úzkostlivý	Často mrká, olizuje si pery a odkašliava.	Často otvára a zatvára dlane. Keď hovorí, dáva si ruku pred ústa. Popoťahuje sa za ušný lalôčik.	Vrtí sa na stoličke. Pohoďáva nohou.
3. Panovačný a agresívny	Pozera sa uprene na svojho partnera. Na perách má ironický úsmev hlásajúci: "to všetko som už počul". Zdvíha obočie, aby zdôraznil, že žasne alebo neverí vlastným ušiam. Pozera sa cez okuliare.	Mieri na svojho partnera prstom. Masíruje si zátylok.	Vstane, aj keď partner zostáva sedieť. Prechádza sa dlhými krokmi. Ak sedí, zakláňa sa dozadu s rukami za hlavou, nohy má natiahnuté pred seba.
4. Priateľský a kooperatívny	Pozera sa partnerovi do tváre. Usmieva sa. Keď partner hovorí, prikyvuje.	Dlane má otvorené, občas si prejde rukou po tvári. Ramená neprekrižuje.	Neprekrižuje nohy. Mierna sa predkláňa. Prisadne si bližšie k partnerovi.
5. Sebaistý	Pozera sa partnerovi do očí. Príliš nemrká. Vysunuje bradu.	Nedotýka sa rukami tváre. Robí z prstov striešku. Ak stojí, drží ruky za chrbtom v polohe "pohov".	Ak sedí, zakláňa sa nohami natiahnutými pred seba. Ak stojí, drží sa vzpriamene. Stojí pokojne, nijaké prudké pohyby, žiadne ošívanie.
6. Premýšľavý	Keď počúva, približne tri štvrtiny doby sa pozerá na svojho partnera. Hlavu má mierne naklonenú na jednu stranu.	Prstami prechádza po brade. Stláča si koreň nosa. Ak má okuliare, dá si ich dole a jednu nožičku okuliarov si dá do úst.	Keď hovorí, predkláňa sa. Nohami nepohybuje.

Zdroj: Honey (In Moderní řízení 1/99)

Zhrnutie

Obsah komunikácie tvoria: dáta, znalosti, zručnosti, organizačná stratégia, organizačná kultúra, symbolika organizácie.

Verbálna komunikácia zahŕňa všetky správy a odkazy v hovorovej forme.

V snahe ovplyvniť poslucháča, resp. poslucháčov, často hrajú dôležitú úlohu i neverbálne prejavy manažéra. Pri **neverbálnej komunikácii** je dôležité čo sa odovzdáva: výrazmi tváre, pohybmi očí, pohybmi rúk, gestami rúk a ramien, pohybmi nôh, polohou tela, priestorovou vzdialenosťou, v ktorej sa s partnerom jedná.

Písomná komunikácia sa používa najmä v procese prenosu a odovzdávania informácií adresátovi, resp. skupine adresátov písomnou formou. Bez ohľadu na to, že ústna komunikácia je rýchla a účinná, každá organizácia potrebuje rôzne formy písomnej dokumentácie ako sú listy, zápisy a príručky, stály prehľad o tom, čo sa v organizácii deje. Písomná komunikácia slúži komukoľvek, v ktoromkoľvek čase k nahliadnutiu a dá sa ňou osloviť mnoho zamestnancov naraz.

Ústna komunikácia je najpoužívanejšou formou komunikácie v organizácii pre jej nenahraditeľnú a okamžitú interakciu medzi zamestnancami, ktorá na mieste dokáže odstrániť nedorozumenie a obmedziť vznik informačného šumu. Jej uplatňovanie predpokladá otvorený dialóg medzi aktérmi komunikácie. Medzi najčastejšie formy ústnej komunikácie v organizácii patria osobný rozhovor, skupinová diskusia, porady a telefonický rozhovor.

Praktické cvičenia

Príklad z praxe č. 1

Väčšina zamestnancov v organizáciách verejnej správy pozná nával práce na konci každého kalendárneho roka. Okrem iného, je potrebné uzatvoriť rok po stránke ekonomickej a štatistickej. Zamestnanci sú obyčajné prepracovaní a napätí. Pred Vianocami niekoľko minút po začatí pracovnej doby, vstúpila do kancelárie, v ktorej pracujú štyri zamestnankyne, vedúca ekonomického oddelenia. Pozdravila, ale nenadviazala očný kontakt ani s jednou z nich. Hneď nato sa spýtala, ktoré dve sú ochotné prísť do práce 31. decembra, lebo je potrebné dokončiť inventarizáciu majetku organizácie. Žiadna zo zamestnankýň sa neprihlásila. Vedúca oddelenia začala kritizovať ich neochotu pomôcť. Po vypočutí kritiky sa prihlásili dve zamestnankyne, ostatné sklopili hlavy a boli ticho. Vedúca oddelenia sa obrátila priamo na ochotné kolegyne, nadviazala s nimi očný kontakt a poďakovala sa im za ochotu

prísť 31. decembra do práce a pomôcť dokončiť inventarizáciu majetku. Popoludní sa konala porada oddelenia v zasadacej miestnosti. Ako posledná vstúpila do miestnosti vedúca, všetkých pozdravila a začala svoj prejav, pričom dbala na správne držanie tela, prejav sprevádzala aj gestami rúk a mimikou tváre. Hovorila o dosiahnutých výsledkoch počas roka a hodnotila prínos jednotlivých zamestnancov. Zároveň oznámila výšku finančných odmien. Zamestnanci počúvali a ticho prikyvovali na znak súhlasu. Po porade každému podala ruku. Jej stisk bol dlhší, ani nie príliš mäkký, ani nie príliš tvrdý.

Úlohy:

Identifikujte prvky neverbálnej komunikácie.

Posúďte, či vedúca oddelenia postupovala správne, ak na začiatku nenadviazala očný kontakt s podriadenými. Posúďte, či stisk ruky bol adekvátny situácii.

Posúďte, či bolo správne, ak na konci porady podala vedúca každému zamestnancovi ruku.

Povedzte, ako by ste sa zachovali vy, ak by ste boli na mieste vedúcej.

Príklad z praxe č. 2

Praktické využitie ústnej a písomnej komunikácie pri prijatí do zamestnania

Prijatie do zamestnania je proces, v rámci ktorého sa využíva aj písomná aj ústna forma komunikácie. Na webovej stránke obce bolo zverejnené písomné oznámenie o voľnom pracovnom mieste. Záujemcovia boli vyzvaní, aby zaslali žiadosť o prijatie do zamestnania. Jej prílohou mal byť aj životopis. Keďže išlo o písomnú formu komunikácie, na odpoveď o úspešnosti, resp. neúspešnosti prijatia do zamestnania zo strany obce museli čakať niekoľko dní. Úspešnému uchádzačovi bolo doručené písomné oznámenie, že sa má dostaviť na výberové konanie, ktoré malo mať formu ústneho pohovoru. Úspešný uchádzač sa na pohovor dostavil s určitou dávkou nervozity. Vedel, že bude hodnotený aj jeho celkové vystupovanie, schopnosť odborne komunikovať a jeho neverbálne reakcie na položené otázky. Celá komunikácia medzi starostom obce a uchádzačom prebehla pokojne, bez rušivých momentov. Uchádzač z pohovoru odchádzal spokojný, s príjemným pocitom, lebo starosta s ním jednal ľudsky a na dobrej odbornej úrovni. Na odpoveď musel opäť čakať niekoľko dní. Po uplynutí stanovenej lehoty, mu bolo doručené rozhodnutie, že je prijatý a že sa o týždeň má dostaviť k starostovi obce k uzatvoreniu pracovnej zmluvy.

Úlohy:

Vymenujte všetky prejavy písomnej a ústnej komunikácie.

Posúďte spätnú väzbu z pohľadu jej promptnosti.

Posúďte, či mohla nervozita uchádzača ovplyvniť priebeh výberového konania a rozhodnutie o prijatí, resp. neprijatí do pracovného pomeru.

5 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ Z HĽADISKA FORMÁLNEJ ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

Edukačné ciele

Pochopiť podstatu vertikálnej komunikácie v organizácii.

Pochopiť podstatu horizontálnej komunikácie v organizácii.

Pochopiť podstatu diagonálnej komunikácie v organizácii.

Pochopiť podstatu formálnej a neformálnej komunikácie v organizácii.

Analyzovať výhodnosť neformálnej komunikácie pre organizáciu.

Zhodnotiť význam skupinovej komunikácie v organizácii.

Vedieť identifikovať typ komunikácie z pohľadu formálnej organizačnej štruktúry.

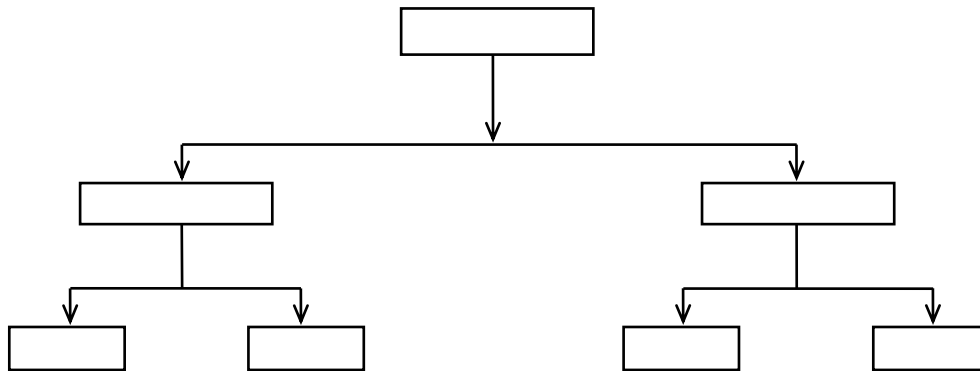
Úvod do problematiky

Organizačná štruktúra organizácie by mala poskytovať priestor na uskutočnenie komunikačného procesu v troch smeroch: vertikálne - nadol a nahor, horizontálne a diagonálne. Týmito smermi sú odovzdávané a prijímané rôzne druhy informácií, správ, odkazov a príkazov. Keďže sa tok týchto prvkov komunikácie deje vnútri organizácie, v odbornej literatúre sa takáto komunikácia nazýva **interná**. Interná komunikácia, ktorá prebieha na báze organizačnej štruktúry vo všetkých smeroch môže byť formálna a neformálna.

5.1 Vertikálna komunikácia nadol

Komunikáciou smerom nadol sa realizuje prenos informácií po riadiacej osi od manažérov smerom k ich podriadeným. Obsahom vertikálnej komunikácie nadol sú obyčajne pracovné inštrukcie, príkazy, obežníky, oficiálne stanoviská, prehlásenia, manuály, organizačné publikácie. Na prenos informácií sa v rámci vertikálnej komunikácie nadol využíva hlavne formálna písomná a ústna komunikácia. Ak je vertikálna komunikácia nadol neúčinná, môže viesť k zväčšeniu počtu a podielu príkazových informácií zhora nadol, aby sa zmenšilo skreslenie poskytovaných informácií.

Obrázok 3 Komunikácia smerom nadol



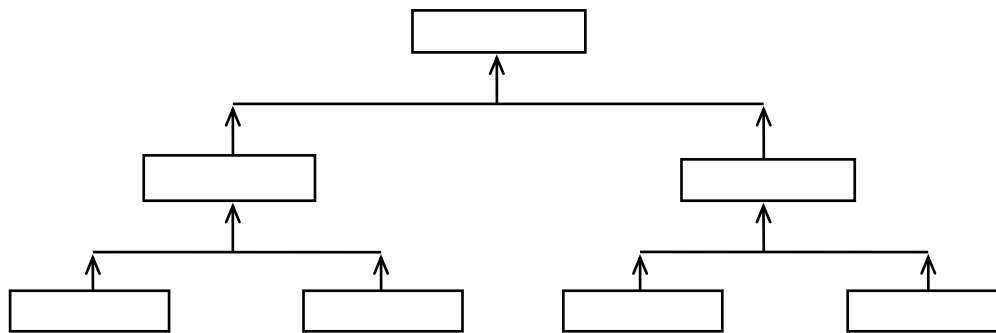
V organizácii sa vyprofilovalo niekoľko typov komunikácie nadol. Medzi najznámejšie typy komunikácie nadol patria:

- pracovné príkazy a inštrukcie, ktoré špecifikujú, stanovujú a usmerňujú zabezpečovanie úloh zamestnancami,
- pracovné príručky, nariadenia, brožúry, pracovné a organizačné poriadky, smernice, ktoré objasňujú nutnosť a spôsob vykonania úloh, prepojenosť a nadväznosť na ďalšie organizačné aktivity a zároveň vymedzujú zodpovednosť, právomoc a povinnosti zamestnancov,
- nosiče informácií orientované na zamestnancov, medzi ktoré možno zaradiť informačné bulletin, tabule, postery, plagáty a pod.,
- audiovizuálne médiá, časopisy, noviny, správy a osobné listy pre zamestnancov.

5.2 Vertikálna komunikácia nahor

Komunikácia smerom nahor sa týka informácií, správ a odkazov prichádzajúcich od podriadených k manažérom. Každá organizácia by sa mala snažiť o zabezpečenie efektívnej komunikácie smerom nahor, aby mala spätnú väzbu o plnení pracovných úloh, o dosahovaní cieľov organizácie, o problémoch, ktoré vznikajú na najnižších stupňoch organizačnej hierarchie. Neúčinnosť vertikálnej komunikácie nahor môže viesť k zväčšeniu informačných tokov zdola nahor na zmenšenie skreslenia informácií poskytovaných podriadenými.

Obrázok 4 Komunikácia smerom nahor



Zdroj: vlastné spracovanie

V organizácii sa dajú rozlíšiť tieto typy komunikácie nahor:

- odkazy, ktoré sú reakciou na pracovné výkony a problémy zamestnancov,
- odkazy, ktorými sú odovzdávané postoje a stanoviská organizačným praktikám a politike,
- odkazy, ktoré informujú o aktivitách a úlohách korešpondujúcich s vykonaním úloh.

Komunikácia nahor má niekoľko výhod:

- poskytuje nadriadeným informácie o tom, či podriadení akceptovali ich návrhy, plány, politiku a pod.,
- umožňuje podriadeným aktívne sa zúčastňovať na rozhodovacom procese a teda uspokojuje ich potreby zúčastňovať sa na tvorbe hodnôt,
- môže upriamiť a vzbudiť pozornosť nadriadených na blížiac sa problémy, ktoré sú zatiaľ izolované,
- poskytuje námety na zdokonaľovanie práce,
- informácie o pocitoch zamestnancov týkajúcich sa práce a pracovných otázok.

Komunikácia nahor má svoj význam a dôležitosť. Jej účinok je však ovplyvnený nasledovnými podmienkami:

- pozitívnosťou informácií,
- včasnou informáciou,
- stabilitou informácie,
- závažnosťou informácie,
- príležitosťou informácie.

Nevyhnutným dôsledkom predlžovania vertikálneho komunikačného reťazca smerom zhora nadol a zdola nadol je aj zvyšovanie skreslenia informácií. Tento fakt by manažéri mali mať

na pamäti a snažiť sa využívať také komunikačné kanály, pri ktorých by dochádzalo k minimalizácii skresľovania informácií. (upravené podľa Nagyová, 1999)

5.3 Horizontálna komunikácia

Horizontálna komunikácia sa uskutočňuje medzi zamestnancami organizácie na tej istej hierarchickej úrovni. Donnelly a kol. (2002, s. 515) uvádza, že v organizáciách je táto forma komunikácie často prehliadaná a nie sú pre ňu vytvorené vhodné podmienky. Aj táto forma komunikácie v organizácii má svoj význam, lebo môže plniť niekoľko funkcií:

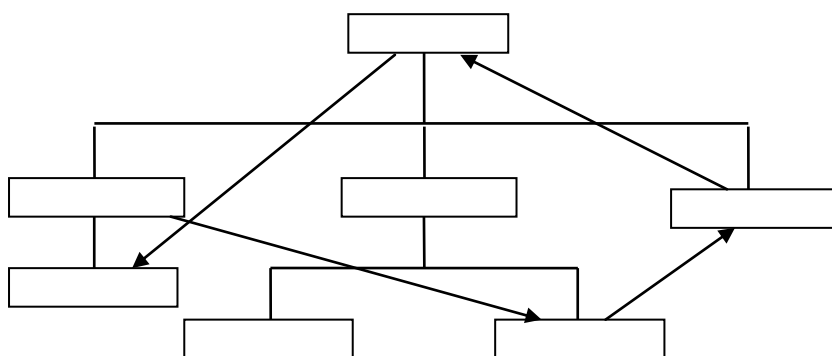
- umožňovať riešenie problémov,
- poskytovať informácie, na tvorbe ktorých sa podieľali rôzne pracovné tímy,
- podporovať koordináciu úloh medzi oddeleniami a tímami,
- posilňovať a zvyšovať morálku,
- poskytovať prostriedky pre riešenie konfliktov.

Ak je táto forma komunikácie málo efektívna, môže spôsobovať nedostatok pochopenia medzi jednotlivými oddeleniami organizácie, čo môže komplikovať rozhodovanie, plánovanie a koordináciu činností.

5.4 Diagonálna komunikácia

Diagonálna komunikácia sa uskutočňuje medzi zamestnancami organizačných jednotiek na rôznych laterárnych úrovniach organizačnej štruktúry.

Obrázok 5 Diagonálna komunikácia



Zdroj: vlastné spracovanie

Diagonálna komunikácia sa dá charakterizovať nasledujúcimi aspektmi:

- zahŕňa medziskupinové vzťahy, ktoré môžu byť nejasné,

- je nepravidelná,
- manažmentu dodáva nových špecialistov,
- je predpokladom pre tímovú prácu.

Médiami diagonálnej komunikácie sú:

- konferencie, mítingy, diskusie v menších skupinách,
- školenia, vzdelávacie programy, tréningy,
- mítingy s predstaviteľmi skupín aj z iných vonkajších skupín,
- kolektívne vyjednávanie na rôznych stupňoch riadenia a s organizáciou,
- denná koordinácia úloh medzi manažérmi rôznych oddelení,
- riešenie úloh projektovými tímami.

5.5 Formálna komunikácia

Formálna komunikácia obsahuje správy uznané v organizácii ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy, počnúc ústnou inštrukciou až po počítačový riadiaci informačný systém. Manažér, ktorý rozumie formálnemu toku komunikácie, má lepšiu schopnosť oceniť bariéry efektívnej komunikácie a nájsť prostriedok na ich odstránenie. (Sedlák, 1997, s. 344)

Formálna komunikácia môže prebiehať v organizácii ústne alebo písomne. K najčastejšie používaným formám formálnej písomnej komunikácie, ktorú používajú manažéri, patria:

- rôzne typy písomných interných dokumentov,
- písomné dokumenty adresované mimo organizáciu,
- dokumenty k rokovaniam.

Okrem toho sa v organizáciách používajú zvláštne druhy dokumentov, ako sú:

- **interné písomnosti** v rámci jednotlivých oddelení, napríklad medzi interné písomnosti oddelenia pre riadenie ľudských zdrojov patria:
 - personálne záznamy,
 - záznamy o ďalšom vzdelávaní zamestnancov,
 - záznamy o rekvalifikáciách zamestnancov,
 - evidenčné karty zamestnancov a pod.,
- **technická dokumentácia:**
 - normy a normatívy,
 - projektová dokumentácia,
 - návody na použitie,
 - výcvikové programy, príručky,

- metodiky,
- všeobecne platné postupy a pod.,
- **normatívne dokumenty:**
 - štatúty,
 - kolektívne zmluvy,
 - poriadky (organizačný, pracovný, rokovací, registratúrny),
 - smernice,
 - podnikové dohody,
 - právne opatrenia,
 - podnikové vyhlásenia a pod.

V rámci základných troch manažérskych dokumentov existuje množstvo ďalších písomných materiálov, mnoho rôznych foriem. Dokumenty sa líšia obsahom, štruktúrou, dĺžkou, významom a komplexnosťou, musia vyhovovať účelne, pre ktorý boli vytvorené a zároveň slúžiť jednému alebo dvom cieľom - musia informovať alebo informovať a presvedčiť. (Upravené podľa Nagyová, 1999)

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

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

Neformálna komunikácia môže zvýšiť efektívnosť organizácie tým, že sa otvoria kanály komunikácie, ktoré sa v nej prehliadajú, čím sa prispeje k rýchlejšiemu toku informácií, aj keď s rizikom skreslenia obsahu informácie.

5.7 Skupinová komunikácia

Skupinová komunikácia prebieha medzi členmi skupiny navzájom. Skupinová komunikácia sa vzťahuje ku skupine ako celku. Skupinový faktor je založený v podstate z komunikácie samotnej. Spočíva v tom, že komunikácia vedie k spoločným významom a sama spoločné významy predpokladá. Spoločenstvo významov máva rozmanitú štruktúrnú podobu, a preto hovoríme o rôznych komunikačných sieťach, resp. vzorcoch.

Komunikačné siete tvoria spoje alebo komunikačné kanály, pričom podstatnou charakteristikou siete je spôsob spojenia medzi pozíciami.

Rozlišujú sa tri základné typy komunikačných sietí, ktorými je daná štruktúra rolí jednotlivých účastníkov:

1. **kruhov**é, resp. reťazové, t. j. komunikácia prebieha len so svojím susedom, a ktorá nepreukazuje trvalú organizačnú tendenciu,
2. **ohniskov**é, resp. hviezdicové, t. j. komunikácia je možná len cez jednu osobu, ktorá má centrálné postavenie, a prostredníctvom ktorej komunikujú ostatní, pričom centrálny člen na základe prijatia správ od periférnych členov uskutočňuje rozhodnutia a tieto následne posiela späť na perifériu,
3. **úplná komunikačná štruktúra**, predstavuje päťčlenné siete typu „každý s každým“.

5.8 Tímová komunikácia

Komunikácia je pracovným nástrojom v tíme a súčasne i nositeľom všetkého spoločného snaženia na dosiahnutie cieľa. Pretože je komunikácia zložitým procesom prebiehajúcim na rôznych úrovniach, vzniká nebezpečenstvo nedorozumení. Takéto nedorozumenia môžu narúšať prácu členov tímu a môžu viesť ku konfliktom, ktoré by mohli prácu tímu celkom ochromiť. Preto by sa mali členovia tímu na začiatku svojej spolupráce vopred dohodnúť na pravidlách komunikácie. Môžu to byť napríklad tieto pravidlá:

- podať stručný a jasný prehľad o situácii, zachovať si prehľad, neuvádzať príliš veľa podrobností),
- držať sa témy,
- aktívne počúvať a pýtať sa,
- hovoriť konkrétne, k veci,
- mať odvahu odhaliť svoj spôsob myslenia,
- rešpektovať mienku iných,
- aktívne sa zapájať do diskusie,

- poskytovať okamžité spätnú väzbu,
- jasne vysloviť očakávania alebo ciele,
- merať si čas. (Sencar, 2001)

Zhrnutie

Komunikáciou smerom nadol sa realizuje prenos informácií od manažérov smerom k ich podriadeným.

Komunikácia smerom nahor sa týka informácií, správ a odkazov prichádzajúcich od podriadených k manažérom.

Horizontálna komunikácia sa uskutočňuje medzi zamestnancami organizácie na tej istej hierarchickej úrovni.

Diagonálna komunikácia sa uskutočňuje medzi zamestnancami organizačných jednotiek na rôznych laterárnych úrovniach organizačnej štruktúry.

Formálna komunikácia obsahuje správy uznané v organizácii ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy, počnúc ústnou inštrukciou až po počítačový riadiaci informačný systém.

Neformálna komunikácia je realizovaná prostredníctvom neformálnej komunikačnej siete vytvorenej z náhodných osobných kontaktov, prostredníctvom ktorých sa informácie šíria.

Skupinová komunikácia prebieha medzi členmi skupiny navzájom.

Tímová komunikácia je základným pracovným nástrojom v tíme a súčasne i nositeľom všetkého spoločného snaženia na dosiahnutie cieľa.

Praktické cvičenie

Príkaz riaditeľa Strednej odbornej školy Popradská 16, Košice č. 05/2013

V budove i celom areáli SOŠ Popradská 16 v Košiciach nariaďujem dôsledne dodržiavať Zákon 377/2004 Z. z. o ochrane nefajčiarov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Rozsah platnosti príkazu:

Zákaz fajčiť

v priestoroch SOŠ Popradská 16, Košice vzťahuje na:

triedy, chodby, WC, kabinety, šatne, školský dvor, ihriská, telocvične a príslušné priestory, odborné učebne, spojovaciu chodbu, jedáleň, zborovňu, knižnicu, kancelárske priestory, sklady.

Zakazuje sa fajčiť v pracovnom čase a tiež v mimopracovnom čase na všetkých pracoviskách a v celom objekte školy. V objekte nie sú vyhradené žiadne miesta pre fajčiarov. Uvedený zákaz sa vzťahuje na všetkých žiakov a zamestnancov školy ako aj na všetkých návštevníkov školy.

Fajčenie v priestoroch školy sa klasifikuje ako **porušenie pracovnej disciplíny**.

Pri porušení pracovnej disciplíny nadriadený zamestnanec písomne upozorní zamestnanca na porušenie pracovnej disciplíny, s poukázaním na možnosť rozviazania pracovného pomeru v zmysle § 63 ods. 1 písm. b) Zákonníka práce. Opakované porušovanie tohto príkazu je v zmysle platnej legislatívy a vnútorných noriem školy dôvodom na rozviazanie pracovného pomeru.

V Košiciach, 24. 03. 2013

PaedDr. Milan Sobolka
riaditeľ školy

Úlohy

Povedzte o aký druh komunikácie ide a zdôvodnite prečo.

Analyzujte, či na takýto druh oznamu bola vybraná vhodná forma komunikácie, zdôvodnite prečo áno, resp. prečo nie.

Povedzte, aké typy informácií sa v príkaze vyskytli a zdôvodnite prečo.

Povedzte, či pri takom type komunikácie môžu nastať šumy. Ak áno, aké?

6 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKÁCIA

Edukačné ciele

Pochopiť význam elektronickej komunikácie pre organizáciu.

Analyzovať výhody a nevýhody jednotlivých druhov elektronickej komunikácie.

Uvedomiť si možnosti a výhody intranetu.

Analyzovať sociálne siete z pohľadu prínosu pre organizáciu.

Úvod do problematiky

Technologický vývoj v posledných rokoch priniesol do praxe organizácií efektívnejšiu formu komunikácie, ktorá je známa ako elektronickej komunikácia. Elektronickej komunikácia je prenos informácií pomocou moderných informačno-komunikačných technológií. V súčasnosti každá organizácia využíva okrem tradičných foriem komunikácie aj elektronickej komunikáciu, ktorá je oveľa rýchlejšia. V rámci organizácie sa dajú na prenos informácií využívať rôzne formy elektronickej komunikácie, ako je internet, elektronickej pošta, intranet, sociálne siete, telefón.

6.1 Internet

Internet je vstupnou bránou do kybernetického priestoru - čiže elektronickej infraštruktúry. Je to skutočný globálny svet informácií, do ktorého sa vstupuje prostredníctvom počítača a mobilného telefónu. Je to najväčší počítačový systém na svete. Spája svetové informačné centrá prostredníctvom elektronickej pošty.

6.2 Elektronickej pošta

Elektronickej pošta - E-mail označuje systém pre neinteraktívnu komunikáciu textov, údajov, obrazov a reči medzi odosielateľom a určeným adresátom (prijemcom). Uľahčuje posielanie správ medzi počítačmi, ktoré sú prepojené sieťou.

Elektronickej pošta sa dá poslať dvojakým spôsobom:

- pomocou lokálnej počítačovej siete priamo v kancelárii - intranet,
- prostredníctvom siete Internet do akejkoľvek komerčnej siete.

Pomocou elektronickej pošty sa môžu okrem textových správ prenášať aj zvukové, grafické a video súbory. Elektronická pošta mení spôsob komunikácie, pretože na prijímajúcej strane nemusí pri počítači nikto sedieť v čase, keď sa mu správa posiela. Správy sa do cieľovej schránky dostanú veľkou rýchlosťou, umožňuje prekonávať geografické obmedzenia.

WWW stránky (World Wide Web) - umožňujú pomocou hypertextových údajov preskakovať z jedného zdroja na iný.

Efektívnejšie e-mailovanie

Manažéri sa často spoliehajú na e-mail pri komunikácii so svojimi podriadenými, pretože je to rýchle. Ale aj elektronická pošta má svoje problémy a obmedzenia. Kalis (2001) radí manažérom, ako účinne a efektívne využívať e-mailovú poštu:

- e-mail by sa nemal používať ako jediná forma komunikácie, pretože môže vyvolať u podriadených pocit zanedbávania a negatívne pôsobiť na ich morálku,
- stanovenie všeobecných pravidiel na odbúranie nadbytočnej elektronickej komunikácie a zmätku, oboznámenie zamestnancov s týmito pravidlami,
- vypracovať si plán na odosielanie správnych informácií ku správnym ľuďom (jednoduchá osnova správy, správna štylizácia, opätovné prečítanie napísaného, oprava textu),
- každá správa a informácia poslaná e-mailom by mala byť konkrétna a zmysluplná,
- využívať e-mail primerane, na zdieľanie informácií a správ, nie na rozhodovanie,
- pomocou e-mailu prezentujte aj väzby na organizačnú stratégiu, aby mali zamestnanci pocit, že prispievajú k celkovému rozvoju organizácie,
- dbať na formálnu a pravopisnú úpravu správy,
- v rámci štylistiky používať predovšetkým jednoduché slová, slovesá a podstatné mená, odporúča sa vyhýbať prídavným menám a príslovkám, akcie a termíny sa môžu prezentovať pomocou tabuľky,
- tón správy by nemal byť sarkastický, nemali by sa vyskytovať skratky a piktogramy,
- v rámci zdvorilostného tónu e-mailu používať zdvorilostné slová, ako prosím, ďakujem, tak často, ako je to potrebné,
- vyhýbať sa žargónu a slangu,
- písať krátko, precízne, gramaticky správne a používať jednoduchú interpunkciu.

6.3 Intranet

Intranet je určený iba pre malé skupiny používateľov, napríklad pre zamestnancov nejakej organizácie. Je to v podstate interný Internet. Spojenie s ním sa dá dosiahnuť kdekoľvek, kde je pripojenie na Internet a ak ste klientom tejto informačnej siete.

V súčasnosti sa stáva nevyhnutnosťou skoro každej organizácie. Zväčša slúži na dokonalé organizovanie pracovných procesov a zdieľanie informácií medzi jednotlivými zamestnancami.

Intranetová komunikácia zamestnancov vo vnútro podnikovej intranetovej sieti vedie k sprehľadneniu fungovania organizácie, zaručí adresnosť a postupnosť priradovania pracovných úloh. Umožňuje zadávať úlohy konkrétnym zamestnancom s presne stanoveným termínom, sledovať priebeh celých projektov a aktívne do nich zasahovať.

Hlavné výhody intranetu:

- zvýšenie produktivity práce a úspora času na základe vytvorenia jednotného informačného zdroja,
- aktuálnosť a dostupnosť informácií na jednom mieste,
- jednoduché používanie (rýchle pridávanie informácií, vyhľadávanie a správa informácií),
- určenie rôznych prístupových práv používateľov a skupín k informáciám,
- presná adresnosť a postupnosť úloh medzi riešiteľmi,
- inovatívnosť (možnosť ďalšieho rozširovania funkčnosti riešenia pomocou modulov),
- všestrannosť a variabilnosť riešenia,
- odbúranie papierovej agendy a zlepšenie toku informácií,
- úspora času (jednoduché, prehľadné a intuitívne grafické rozhranie),
- kompletne ovládanie prostredníctvom internetového prehliadača - bez nároku na ďalší hardware, alebo software,
- bezpečný prístup k informáciám a službám,
- podpora komunikácie medzi zamestnancami,
- vytvorenie elektronického archívu,
- motivačné pôsobenie pridelených úloh,
- spätná väzba na úlohy.

Nevýhody elektronickej komunikácie

Medzi nevýhody elektronickej komunikácie možno zaradiť:

- prísun veľkého množstva nevyžiadanych informácií a správ, spamu,
- vybavovanie e-mailových odpovedí zaberá pomerne veľa pracovného času manažéra,
- šírenie nepravdivých, neúplných a zavádzajúcich informácií a správ,
- zneužívanie elektronickej komunikácie na osobné účely,
- pre elektronický nápor informácií a správ môže dôjsť k predlžovaniu pracovnej doby alebo nevybavenie niektorých pracovných záležitostí a úloh,
- nesprávna interpretácia informácie alebo správy, ktorá došla elektronickej poštou,
- nezaradenie konkrétnej osoby, ktorá správu mala dostať na zoznam príjemcov,
- psychická únava z množstva elektronickej správ,
- neexistencie medziľudských vzťahov.

6.4 E-learning

V organizácii sa na prenos nových informácií, ktoré by mali ovládať viacerí zamestnanci, môže využívať aj e-learning, ktorý umožňuje získať tieto vedomosti a informácie aj mimo pracovnú dobu. Je to forma dištančného vzdelávania, ktorá sa realizuje prostredníctvom internetu a vzdelávacích počítačových programov. Organizácií prináša úsporu nákladov. Zamestnanci sa môžu vzdelávať aj mimo pracovnú dobu. Môže sa rozvíjať vďaka technologickému pokroku v oblasti informačno-komunikačných technológií. Je to spôsob učenia sa, pri ktorom sú informácie a znalosti distribuované a uľahčované pomocou elektronickej zariadenia - počítača alebo mobilu.

Samotné e-learningové kurzy je možné rozdeliť podľa obsahu na dve základné kategórie:

- otvorené e-learningové kurzy - sú k dispozícii všetkým záujemcom organizácie o vzdelávanie, ide napr. o jazykové kurzy, kurzy Microsoft Office a pod.,
- uzatvorené e-learningové kurzy – sú k dispozícii pre špecifický okruh zamestnancov, napr. na oboznámenie nových zamestnancov s organizačnou politikou a kultúrou, etickým kódexom a pod.

6.5 Sociálne siete

Sociálna sieť je webová stránka určená na nadväzovanie a udržiavanie kontaktov medzi ľuďmi. Sociálne siete môžu byť orientované súkromne alebo pracovne. Každý používateľ si vytvorí vlastný profil, v ktorom napíše o sebe základné informácie. Na základe týchto informácií sa nadväzujú vzťahy medzi používateľmi, ktorí sa spájajú do skupín. Vzájomnými prepojeniami používateľov a skupín vzniká sieť vzťahov, ktoré sú veľmi dôležité v praxi. Nevýhodou sociálnych sietí je fakt, že používatelia nemusia do svojho profilu vložiť pravdivé informácie a je to takmer nemožné zistiť.

Facebook vznikol v roku 2004 pôvodne ako školský server, ktorý sa neskôr rozšíril na jednu z najpopulárnejších komunit. Vytvoril ho študent Harvardu Mark Zuckerberg. Služby Facebooku sa postupne rozširovali a boli do neho zapájané nové a nové univerzity. V súčasnosti má vo Facebooku svoju používateľskú skupinu každá univerzita a aj najznámejšie stredné školy. Pomocou Facebooku dokážete vyhľadať svojich bývalých, terajších, prípadne budúcich spolužiakov. Každý používateľ má opäť svoj vlastný „blog“. Základný profil je doplnený množstvom miniaplikácií. Facebook obsahuje otvorené programovacie prostredie, takže každý s dobrým nápadom môže prispieť.

V dnešnej dobe, keď internet je hybnou silou sveta, existuje množstvo druhov sociálnych sietí, ktoré sú rozdelené do skupín. V rámci využívania v komunikácii v organizácii sú vhodné tieto:

- **informačné** - tieto sociálne siete sú zväčša zložené z ľudí, ktorí hľadajú odpovede na každodenné problémy. Tieto komunity sú často spojené s firmami, ako sú banky, maloobchodníci a iné spoločnosti, ktoré sú prostredníctvom sociálnych sietí spojené so svojimi zákazníkmi a komunikujú s nimi.
- **profesijné** - sú to také sociálne siete, ktoré zamestnancom pomôžu pokročiť vo svojej kariére alebo odvetví. Tieto sociálne siete sa zväčša vytvárajú v podnikoch a slúžia na komunikáciu medzi zamestnancami a zamestnávateľom, no taktiež medzi firmou a zákazníkmi.
- **vzdelávacie** - vo vzdelávacích sieťach sú zoskupení najmä študenti za účelom spolupracovať s ostatnými študentmi na akademických projektoch, robiť výskumy, alebo komunikovať s profesormi a učiteľmi prostredníctvom blogov a triednych fórach. Tieto sociálne siete sa čoraz viac stávajú veľmi populárne v rámci vzdelávacieho systému.

6.6 Telefón

Telefón je dorozumievací nástroj, ktorý sa okrem udržiavania kontaktov a získavania čerstvých informácií používa aj pre iné účely, napríklad na vybavovanie sťažností, vyjadrenie spokojnosti, prejednávanie účtov, dohadovanie pracovných stretnutí, vymáhanie pohľadávok a pod.

Každý manažér a podriadený pred tým, ako chce uskutočniť telefonický hovor by si mal dôkladne premyslieť, o čom sa bude hovoriť, aké informácie je počas telefonického hovoru vhodné poskytnúť. V rámci prípravy na telefonický hovor, by sa mal dotyčný pripraviť aj psychicky, aby mohol reagovať adekvátnym spôsobom. Pribeh telefonického hovoru by mal byť nasledovný:

- vzájomné predstavenie,
- predstavenie témy partnerovi,
- prediskutovanie problému,
- záver.

Podľa Kozárovej (In Nagyová, 1999) sa pri telefonovaní treba vyvarovať nasledovných vecí:

- nefajčiť pri telefonovaní,
- neodkladať slúchadlo hlučne na stôl, keď je potrebné nájsť nejakú informáciu,
- nezľahčovať výhrady, ktoré druhá strana hovorí do telefónu,
- neskákať do reči,
- nenechávať dlho zvoniť telefón,
- nedopustiť, aby bolo v slúchadle počuť smiech a vtipy kolegov,
- vyvarovať sa dlhého a pasívneho počúvania. Svoju prítomnosť treba potvrdiť krátkymi vetami „Áno, počúvam.“, „Rozumiem vám.“ a pod.

Telefón, uvádza Hurst (1994), dokáže:

- sprostredkovať jednanie a transakcie bez ohľadu na vzdialenosť,
- poskytovať informácie,
- vybudovať a udržiavať dobré kontakty, ale môže tiež:
 - narušovať naše súkromie,
 - narušovať pracovný deň.

Telefón by sa mal používať k tým účelom, ku ktorým bol vynájdený - k efektívnej komunikácii. Mal by sa využívať, nie zneužívať.

Zhrnutie

Elektronická komunikácia je prenos informácií pomocou moderných informačno-komunikačných technológií.

Internet je globálny svet informácií, do ktorého sa vstupuje prostredníctvom počítača a mobilného telefónu. Je to najväčší počítačový systém na svete. Spája svetové informačné centrá prostredníctvom elektronickej pošty.

Elektronická pošta - E-mail označuje systém pre neinteraktívnu komunikáciu textov, údajov, obrazov a reči medzi odosielateľom a určeným adresátom (príjemcom).

Intranet je určený iba pre malé skupiny používateľov, napríklad pre zamestnancov nejakej organizácie. Je to v podstate interný Internet.

E-learning, je forma vzdelávania prostredníctvom internetu a vzdelávacích programov, ktorá umožňuje získavať vedomosti a informácie aj mimo pracovnú dobu. Organizácií prináša úsporu nákladov.

Sociálna sieť je webová stránka určená na nadväzovanie a udržiavanie kontaktov medzi ľuďmi. Sociálne siete môžu byť orientované súkromne alebo pracovne. Každý používateľ si vytvorí vlastný profil, v ktorom napíše o sebe základné informácie.

Telefón je dorozumievací nástroj, ktorý sa okrem udržiavania kontaktov a získavania čerstvých informácií používa aj pre iné účely - vybavovanie sťažností, vyjadrenie spokojnosti, prejednávanie účtov, vymáhanie pohľadávok a pod.

Praktické cvičenie

Komplexne posúďte výhody a nevýhody jednotlivých foriem elektronickej komunikácie z pohľadu efektívneho prenosu informácií v organizácii.

Identifikujte pozitívne a negatívne vlastné skúsenosti s konkrétnymi formami elektronickej komunikácie.

7 FORMY KOMUNIKÁCIE V RIADENÍ ORGANIZÁCIE

Edukačné ciele

Pochopiť podstatu komunikácie v riadení.

Pochopiť podstatu jednotlivých typov komunikácie v riadení.

Pochopiť nevyhnutnosť jednotlivých typov komunikácie v riadení organizácie.

Identifikovať jednotlivé typy komunikácií v riadení.

Analyzovať účinnosť poskytovania spätnej väzby.

Úvod do problematiky

V procese riadenia neustále prebieha komunikácia, a to komunikácia informácií. Komunikácia sama o sebe informáciou nie je, je iba prostriedkom na jej prenos. Umožňuje aj informáciu aktualizovať, čo v procese riadenia sa stáva veľmi často. Základnou funkciou informácií v systéme riadenia je komunikácia úloh, pravidiel, stavu riadeného a riadiaceho systému. Predstavuje prostriedok, pomocou ktorého sa vyjadruje:

- čo sa má urobiť,
- kto to má urobiť,
- ako sa to má urobiť,
- kedy sa to má urobiť,
- čo a ako sa to urobilo.

Medzi základné formy komunikácie v organizácii sa zaradzujú: informačná komunikácia, motivačná komunikácia, komunikácia zameraná na riešenie pracovných úloh, komunikácia zameraná na získanie informácií, komunikácia zameraná na tvorbu spätnej väzby. (Dudinská, 1996)

7.1 Informačná komunikácia

Informačná komunikácia je základnou a veľmi dôležitou formou komunikácie manažéra v pracovnom procese. Jej úlohou je poskytovať zamestnancom v pracovnom procese relevantné a kvalitné informácie v správnom čase a na správnom mieste. Informačná komunikácia sa označuje aj ako nervový systém organizácie, pretože pomocou nej prúdia najdôležitejšie informácie, ktoré sú potrebné na dosahovanie cieľov organizácie.

7.2 Motivačná komunikácia

Motivačná komunikácia - jej úlohou je motivovať zamestnancov na plnenie stanovených úloh a dosahovania jednotlivých cieľov organizácie. Táto forma komunikácie patrí medzi základné povinnosti manažéra. Manažér na motivovanie svojich podriadených môže využívať rôzne nástroje motivácie (pochvala, verejná pochvala, odmena, konštruktívna kritika, ...). Existuje veľa odporúčaní, ako motivovať podriadených pomocou komunikácie. Medzi najznámejšie patria:

- poskytnutie informácií, ktoré zamestnanci potrebujú, aby mohli dobre vykonávať svoju prácu,
- zaistenie pravidelnej spätnej väzby,
- pýtanie sa na názor zamestnancov a ich zapájanie do rozhodovania, ktoré môže ovplyvniť ich prácu,
- zavedenie takých komunikačných kanálov, ktoré sa dajú ľahko využívať,
- zisťovanie priamo u zamestnancov, čo ich motivuje,
- zisťovanie, akým aktivitám sa zamestnanci na pracovisku venujú, ak majú voľnú chvíľku a vytvorenie príležitostí, aby sa týmto aktivitám mohli venovať pravidelne,
- osobné zablahoželenie zamestnancom za dobrú prácu,
- uvedomenie si významu svojej fyzickej prítomnosti a prístupnosti,
- hodnotenie výkonu zamestnanca pri osobnom rozhovore,
- verejné oceňovanie zamestnancov za dobrú prácu,
- dávanie najavo uznanie pri stretnutiach, ktoré oslavujú úspech tímu,
- poskytnutie zamestnancom dobrú prácu,
- zaistenie vhodných nástrojov na úspešné zvládnutie pridelenej práce,
- venovanie pozornosti potrebám zamestnancom,
- používanie pracovného výkonu ako základu na povýšenie,
- zavedenie politiky obsadzovania vyšších manažérskych pozícií z radov zamestnancov,
- preferovanie dlhodobej zamestnanosti,
- podpora zmyslu pre kolektív,
- platenie za odvedenú prácu toľko, koľko si zamestnanci zaslúžia,
- ponúknutie zamestnancom podiel na zisku.

7.3 Komunikácia zameraná na riešenie pracovných úloh

Komunikácia zameraná na riešenie pracovných úloh - táto forma komunikácie je spojená v riadení organizácie hlavne s manažérskym štýlom riadenia a vedenia ľudí. Táto komunikácia úzko súvisí so spôsobom prikazovania, plnenia príkazov, kontrolou plnenia príkazov, ich vyhodnotenia. Aby bol príkaz manažéra pochopený z hľadiska jeho cieľa, je potrebné, aby manažér použil aj adekvátny spôsob jeho prezentácie. Odporúča sa, aby:

- príkaz bol jasne formulovaný, čo umožní príjemcovi ho správne pochopiť,
- príkaz by mal byť príjemcom prijatý ako neodvolateľný, nemalo by sa o ňom diskutovať,
- príkaz vydaný manažérom by mal reflektovať možnosti a podmienky jeho realizácie,
- príkaz by mal obsahovať hodnotiaci prvok.

V rámci komunikácie zameranej na riešenie pracovných úloh často dochádza ku konfliktom, preto by sa mal manažér pripraviť aj na riešenie prípadných vzniknutých konfliktov.

Informačná komunikácia, motivačná komunikácia a komunikácia zameraná na riešenie pracovných úloh patria medzi tzv. aktívne formy komunikácie, pretože počas komunikačného procesu manažéri aktívne používajú prvky verbálnej a neverbálnej komunikácie, s cieľom zmeniť správanie a konanie zamestnancov v pracovnom procese.

7.4 Komunikácia zameraná na získanie informácií

Komunikácia zameraná na získanie informácií patrí k pasívnej forme komunikácie manažéra, pretože manažér obyčajne pri získavaní informácií číta, počíta, sleduje správy, analyzuje získané informácie a pod. K základným cieľom tejto komunikácie patrí získavanie informácií o:

- zmenách a perspektívach organizačnej stratégie,
- taktike plnenia pracovných úloh,
- koncepčných otázkach a celkovej koncepcie organizácie,
- konkurentoch a stratégií vzájomnej spolupráce,
- zákazníkoch organizácie,
- imidžu organizácie tak, ako ho vníma verejnosť,
- o kvalite poskytovaných služieb,
- o ochrane životného prostredia,
- o legislatívnych zmenách, ktoré sa týkajú organizácie.

7.5 Komunikácia zameraná na tvorbu spätnej väzby

Táto komunikácia je veľmi dôležitá ako pre manažéra, tak aj pre podriadeného. Poskytnúť adekvátnu spätnú väzbu patrí medzi základné komunikačné zručnosti manažérov. Komunikácia zameraná na spätnú väzbu je základom fungujúceho vedenia zamestnancov. Táto forma komunikácie obsahuje tri základné prvky:

- schopnosť počúvať iných,
- schopnosť porozumieť tomu, čo iní hovoria a prečo to hovoria,
- schopnosť zmeniť svoju reakciu synchronne s tým, kto hovorí a čo chce tým povedať.

Obsah spätnej väzby by sa nikdy nemal prezentovať ako pravda z pohľadu nadriadeného. Daigeler (2008) uvádza štyri kroky komunikácie zameranej na tvorbu spätnej väzby:

1. Uistiť sa, že partner od vás v danom okamihu môže a chce prijať spätnú väzbu.
2. Popísať obsah spätnej väzby podľa nasledujúcich hľadísk:
 - čo alebo aké správanie som zaznamenal,
 - čo ma k tomu napadá, ako to interpretovať,
 - aké pocity to vo mne vyvoláva,
 - k akému jednaniu ma to inšpiruje.
3. Prenechať príjemcovi spätnej väzby priestor na vysvetlenie jeho pohľadu na vec a jeho pohnútky, bez toho, aby sa ospravedlňoval.
4. Vzájomne sa dohodnúť na tom, čo vnímame rovnako a v čom sa náš postoj líši a nakoniec si povedať vlastné predstavy o potrebných zmenách.

Bednařík a kol. (2003, s. 118) uvádzajú nasledujúcu tabuľku účinnosti poskytovania spätnej väzby. Okrem typu spätnej väzby sa zamerali aj na jej obsah, posolstvo a dosiahnutý výsledok.

Tabuľka 2: Účinnosť poskytovania spätnej väzby

Typ spätnej väzby	Obsah	Posolstvo	Výsledok
Pozitívna všeobecná	Osobné uznanie, ocenenie	Si v poriadku.	Čiastočne povzbudzuje
Pozitívna špecifická	Pochvala, ocenenie konkrétneho výkonu	Toto si urobil správne.	Posilňuje konkrétne pozitívne správanie
Negatívna špecifická	Kritika konkrétneho výkonu	Toto si neurobil správne.	Zastavuje, obmedzuje konkrétne negatívne správanie
Negatívna všeobecná	Kritika osoby	Nie si v poriadku.	Poškodzuje vzťahy.

Zdroj: Bednařík a kol.: Čítanka pre neziskové organizácie. 2003, s. 118

Zhrnutie

Informačná komunikácia - je základnou a veľmi dôležitou formou komunikácie manažéra v pracovnom procese. Jej úlohou je poskytovať zamestnancom v pracovnom procese relevantné informácie v správnom čase.

Motivačná komunikácia má za úlohu motivovať zamestnancov na plnenie úloh a cieľov organizácie. Táto forma komunikácie patrí medzi základné povinnosti manažéra.

Komunikácia zameraná na **riešenie pracovných úloh** je spojená v riadení organizácie hlavne s manažérskym štýlom riadenia a vedenia ľudí. Pomocou nej sa zadávajú príkazy, kontroluje sa ich plnenie a následne sa plnenie príkazov vyhodnocuje.

Komunikácia zameraná na **získanie informácií** patrí k pasívnej forme komunikácie manažéra, pretože manažér obyčajne pri získavaní informácií číta, počíta, sleduje správy, a pod.

Komunikácia zameraná na **spätnú väzbu** poskytuje zamestnancom spätnú väzbu o ich pracovnom výkone.

Praktické cvičenia

Komunikácia č. 2

Pani Novotná mala za úlohu do dvoch týždňov vypracovať internú smernicu, ktorá by zohľadňovala jednotlivé novelizované zmeny v Zákonníku práce. Do práce na obsahu internej smernice sa pustila s elánom vo svojom voľnom čase. V predchádzajúcich troch dňoch bola nútená preštudovať potrebné dokumenty, aby sa dozvedela dôležité informácie o tom, čo má interná smernica obsahovať a aká má byť jej formálna úprava. Po dvoch týždňoch intenzívnej práce na internej smernici, ju predložila riaditeľovi organizácie.

Pani Novotná: „Dobrý deň pán riaditeľ, doniesla som vypracovanú internú smernicu“.

Riaditeľ organizácie: „Dobrý deň pani Novotná, musím Vás pochváliť, že ste smernicu vypracovali v stanovenom termíne. Ja si smernicu preštudujem a o dva dni Vám dám vedieť, či je všetko v poriadku.“

Pani Novotná: „Snažila som sa ju vypracovať tak, aby bola čo najkvalitnejšia.“

Riaditeľ organizácie: „Určite pani Novotná a oceňujem, že ste jej vypracovaniu venovali svoje voľné chvíle, ale ja musím posúdiť aj jej obsahovú a formálnu stránku.“

Pani Novotná: „Samozrejme pán riaditeľ. Dovoľte.“

Po dvoch dňoch.

Riaditeľ organizácie: „Dobrý deň pani Novotná, nech sa páči sadnite si“.

Pani Novotná: „Ďakujem“.

Riaditeľ organizácie: „Pozorne som si smernicu preštudoval a musím povedať, že ste si dali naozaj záležať. Smernica obsahuje všetky paragrafy, ktoré boli novelizované a ktoré sa týkajú našej organizácie a aj formálna stránka je na požadovanej úrovni. Len na konci poslednej strany ste zabudli uviesť dátum, od kedy má byť táto smernica v našej organizácii účinná. Vidíte, tu na konci to malo byť uvedené.“

Pani Novotná: „Ach naozaj. Ešte v priebehu dopoludnia to napravím a dátum účinnosti dopíšem“.

Hodinu pred obedňajšou prestávkou pani Novotná ide za riaditeľom organizácie.

Pani Novotná: „Prepáčte pán riaditeľ, môžem vstúpiť?“.

Riaditeľ organizácie: „Samozrejme, nech sa páči a sadnite si“.

Pani Novotná: „Doniesla som doplnenú smernicu, nech sa páči, môžete ju skontrolovať.“

Po nazretí na poslednú stranu.

Riaditeľ organizácie: „Výborne pani Novotná, zvládli ste to výborne. V najbližšom výplatnom termíne Vám bude vyplatená sľúbená finančná odmena.“

Nadšená pani Novotná: „Ďakujem pán riaditeľ za morálne aj finančné ocenenie mojej práce.“

Riaditeľ organizácie: „Ja som bol presvedčený, že to zvládnete, ináč by som to bol ponúkol niekomu inému. Prajem Vám veľa spokojnosti v práci.“

Pani Novotná: „Ďakujem a dovidenia“.

Komunikácia č. 3

Pani Novotná mala za úlohu do dvoch týždňov vypracovať internú smernicu, ktorá by zohľadňovala jednotlivé novelizované zmeny v Zákonníku práce. Do práce na obsahu internej smernice sa pustila s elánom vo svojom voľnom čase. Keďže nemala žiadne skúsenosti s takouto prácou, musela najsamprv získať potrebné a adekvátne informácie na to, aby interná smernica bola správna ako po obsahovej, tak po formálnej stránke. Najsamprv si v duchu premietla, ktoré dokumenty by si mala preštudovať, následne si ich napísala na papier:

- zistiť, či už podobná interná smernica existuje, prečítať si ju,
- preštudovať nový Zákonník práce (obsah predchádzajúceho Zákonníka práce predsa pozná naspamäť), porovnať novelizované paragrafy a vyšpecifikovať rozdiely, ktoré budú zahrnuté v novej smernici,
- preštudovať medzinárodné normy na formálnu úpravu dokumentov takéhoto druhu,

- preštudovať interný predpis, ako sa interné smernice zostavujú, čísľujú, aká má byť ich hlavička, dátum, od kedy interná smernica má nadobudnúť platnosť, kto je oprávnený ju podpísať, aké má mať prílohy a pod.

Informácie, ktoré mi pomôžu pri vypracovaní smernice: paragrafy Zákonníka práce od č. po č., neplatné odseky starej smernice, poradové číslo smernice, hlavička smernice, dátum účinnosti smernice, typ písma, veľkosť okrajov, ...

Komunikácia č. 4

Traja členovia katedry sa zišli v kancelárii vedúcej katedry za účelom jednanja o zorganizovaní medzinárodnej vedeckej konferencie.

Vedúca katedry: „Vítam vás a prajem dobrý deň. Hneď pristúpime k rozdeleniu úloh, ktorých splnenie bude nevyhnutné na hladký a efektívny priebeh konferencie.“

Docent Hladký: „Správne, lebo nemám veľa času, o hodinu musím ísť prednášať.“

Vedúca katedry: „Ako už viete, konferencia sa bude konať o dva mesiace dňa 15. októbra v priestoroch našej fakulty. Je potrebné zriadiť vedecký, organizačný a programový výbor, osloviť potenciálnych záujemcov, zriadiť webovú stránku konferencie, ktorá bude obsahovať prihlášku na konferenciu, pokyny pre autorov, miesto konania a spôsob úhrady poplatku, zabezpečiť upomienkové predmety, stravovanie. Chce sa niekto z vás dobrovoľne prihlásiť na zabezpečenie niektorej z úloh, prípadne viacerých úloh?“

Po krátkej pauze.

Odborný asistent č. 1. : „Ja by som mohol po technickej stránke zriadiť webovú stránku, ale s údajmi, ktoré by mala obsahovať budem potrebovať pomoc.“

Vedúca katedry: „Ďakujem za iniciatívu a pomôcť by Vám mohla odborná asistentka č. 2. Má už s tým skúsenosti. Môžem elektronicky osloviť aj potenciálnych účastníkov.“

Odborná asistentka č. 2: „Dobre, navrhnem pozvánku, prihlášku, spracujem pokyny pre autorov. Ale ostatné záležitosti ako je úhrada poplatku, s tým by som mala problém.“

Vedúca katedry: „Ja v tom nevidím žiaden problém. Zájdete za pani tajomníčkou a ona Vám dá presné údaje ako, do kedy a kde sa má poplatok uhradiť.“

Odborná asistentka č. 2: „Dobre, tak urobím aj to.“

Vedúca katedry: „Ešte potrebujeme zriadiť jednotlivé výbory. Koho navrhujete do vedeckého výboru?“

Docent Hladký: „Z domácich členov by to mohli byť: XY, XS a YZ a zo zahraničia by to mohli byť DC a DE.“

Vedúca katedry: „Súhlasím a zároveň Vás poverujem ich kontaktovaním, či súhlasia s účasťou vo výbore.“ ...

Úlohy:

Po pozornom prečítaní každej komunikácie určte, o aký typ komunikácie v riadení ide a zdôvodnite prečo.

Identifikujte, aké druhy informácií sa v jednotlivých komunikáciách nachádzajú.

Identifikujte, aký druh komunikačného kanála bol v rámci komunikácie použitý.

Jednotlivé druhy komunikácií v riadení analyzujte z pohľadu efektivity komunikácie.

8 BARIÉRY V KOMUNIKÁCIÍ

Edukačné ciele

Pochopiť podstatu bariér v komunikácii.

Vyšpecifikovať príčiny vzniku bariér v komunikácii.

Identifikovať bariéru v rámci komunikačného kanála.

Analyzovať závažnosť bariéry v komunikácii v organizácii.

Úvod do problematiky

Komunikačný proces v organizácii má veľký význam, preto je dôležité, aby manažéri vedeli čo najlepšie riadiť tento proces. Znamená to, že by mali vedieť, ako maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky. Mali by si byť vedomí, že proces komunikácie môžu narušiť rôzne faktory a príčiny, ktoré efektívny prenos informácie deformujú a hľadať možnosti na ich odstránenie. Komunikácia nepredstavuje bezproblémový prenos informácie. Za jeden z najväčších problémov v komunikácii sa považujú poruchy v nej, ktorým sa hovorí **bariéry**, resp. prekážky komunikácie.

8.1 Rozdelenie bariér v komunikácii

Bariéry efektívnej komunikácie sa dajú rozdeliť na:

- bariéry v myšlienke a jej formulácií,
- kódovanie správy,
- proces prenosu signálu,
- dekódovanie správy,
- vlastnosti odosielateľa,
- vlastnosti prijímateľa,
- vzťahy medzi vlastnosťami odosielateľa a prijímateľa,
- faktory prostredia.

8.2 Typy bariér v komunikácii

Medzi najčastejšie typy bariér v komunikácii patria bariéry v myšlienke a jej formulácií, bariéry pri prenose signálu, bariéry vznikajúce pri kódovaní a dekódovaní správy, bariéry na

strane odosielateľa, na strane prijímateľa správy, bariéry v rámci vzájomných vzťahov medzi aktérmi komunikácie, bariéry z okolitého prostredia.

Bariéry v myšlienke a jej formulácií a kódovaní správy:

- vierohodnosť zdroja,
- nevhodný výber obsahu informácie,
- nelogická, nejasná formulácia informácie,
- nevhodný výber symbolov.

Proces prenosu signálu:

- nevhodný výber kanála z pohľadu:
 - jedného alebo viacerých prijímateľov,
 - kapacitných možností prenosu,
 - umožnenia prejavov neverbálnej komunikácie,
 - poruchy technologických kanálov - mobil, internet, intranet.

Dekódovanie správy:

- nepochopenie obsahu,
- neznalosť symbolov,
- nesprávne dekodovanie symbolov.

Efektívnu komunikáciu na strane odosielateľa môžu narušiť:

- odlišnosť názorov, postojov, znalostí a skúseností,
- neusporiadanosť informácií do zrozumiteľného celku,
- jazykový problém, zjednodušenie jazyka,
- únava odosielateľa,
- jeho konfliktné alebo nekonzistentné signály,
- nízka vierohodnosť vzniknutých problémov, keď sa odosielateľ nepovažuje za spoľahlivý zdroj informácií,
- nepohoda pri komunikácií,
- neochota poskytovať informácie.

Na strane **prijímateľa** to môže byť:

- odlišnosť názorov, postojov, znalostí a skúseností,
- jazykový problém,
- nízka schopnosť počúvať iných a unáhlené hodnotenie,
- uprednostňovanie konkrétneho druhu komunikačného procesu,
- výberové vnímanie oznámenia,

- nepohoda pri komunikácii.
- únava príjemcu,
- nesprávne vyhodnotenie informácie,
- neschopnosť sformulovať spätnú väzbu, resp. jej podcenenie.

Medzi **bariéry komunikácie v rámci vzťahov** medzi vlastnosťami odosielateľa a prijímateľa sa zaradzujú:

- sémantické dôvody, keď sa niektorým slovám pripisujú rôzne významy,
- odlišné postavenie osôb v hierarchii organizácie, napríklad keď vrcholový manažér nevenuje dostatočnú pozornosť návrhom svojich podriadených,
- rozličné právomoci manažérov na rôznych stupňoch organizačnej hierarchie,
- rozdielne vnímanie alebo chápanie vzniknutej situácie,
- málo času na zdieľanie informácií.

Bariéry, ktoré narúšajú komunikačný proces z **okolitého prostredia** môžu byť:

- akustické prekážky,
- nespoľahlivé interné toky informácií,
- šum, ktorý ovplyvňuje komunikáciu a môže mať pôvod fyzikálny, fyziologický alebo psychický,
- preťaženie prijímateľa množstvom informácií, takzvaná informačná záplava,
- málo príležitosti na zdieľanie informácií. (Nagyová, 1999)

8.3 Chyby v komunikácii medzi nadriadeným a podriadeným

Interná komunikácia je často málo účinná. Najviac problémov sa obyčajne objavuje v komunikácii medzi nadriadeným a jeho podriadenými. Najčastejšie ide o tieto chyby:

- s priamym nadriadeným sa komunikuje zriedkavo a málo pozitívne,
- vo vzájomnej komunikácii nie je snaha o to, aby nadriadený získal reálny pohľad na nás a našu činnosť, na to ako nás vníma,
- za chýbajúce informácie sa dosadzujú vlastné, spravidla negatívne,
- nepresné až chybné dešifrovanie toho, čo nám nadriadený povie, čo dáva neverbálne najavo alebo čo má na mysli,
- neochota prijať spätnú väzbu od nadriadeného, neznalosť pozitívne reagovať na kritiku,
- predmetom vzájomnej komunikácie sú skôr konkrétne udalosti, úlohy a problémy, namiesto zásadných otázok, ako sú spoločné ciele, vzájomné vzťahy a zásadné dlhodobé problémy,

- v komunikácii príliš dominujú požiadavky zhora nad návrhmi a požiadavkami zdola, nepožadovanie informácií, čo spôsobuje zlú informovanosť,
- vedomé prikrášľovanie, potláčanie nepriaznivým informácií podávaných smerom nadol,
- slabá iniciatívnosť pri komunikácii s nadriadeným, skôr očakávanie prvého podnetu od nadriadeného,
- nadriadený hrá v komunikácii rolu silnejšieho partnera, čo nepriaznivo ovplyvňuje jej účinnosť, nadriadenému to umožňuje aj pasivita podriadeného.

Spoločnou príčinou týchto problémov je málo pozitívny vzťah k nadriadenému. Z dlhodobého hľadiska vytvárajú tieto komunikačné chyby vzájomnú nedôveru, ktorá k ničomu dobrému nevedie. Iniciatíva k zlepšeniu vzájomnej komunikácie môže vyjsť aj od podriadeného, pretože nemá zmysel si sťažovať a čakať iniciatívu od nadriadeného. (Náhlovský, 1995)

Zhrnutie

Za jeden z najväčších problémov v komunikácii sa považujú poruchy v nej, ktorým sa hovorí **bariéry**, resp. prekážky komunikácie.

Medzi bariéry efektívnej komunikácie sa zaradzujú: bariéry v myšlienke a jej formulácii, kódovanie správy, proces prenosu signálu, dekódovanie správy, vlastnosti odosielateľa, vlastnosti prijímateľa, vzťahy medzi vlastnosťami odosielateľa a prijímateľa, faktory prostredia.

V komunikácii medzi nadriadeným a podriadeným často dochádza ku chybám v komunikácii, ktorých príčinou väčšinou býva negatívny postoj k nadriadenému.

Praktické cvičenia

Na dverách RTG ordinácie je prilepený papier s týmto oznamom:

Za poškodenie vášho mobilného telefónu neručíme.

Úloha: Analyzujte toto konštatovanie z pohľadu bariér komunikácie.

Komunikácia č. 5

Pohovor s nadriadeným

Pán Vallo bol pozvaný na pohovor do kancelárie vedúceho oddelenia. Vedúci ho vyzval, aby sa posadil. Rukou mu naznačil, kde sa má posadiť. Pán Vallo si sadol oproti vedúcemu na druhý koniec stola. Uprostred stola bola umiestnená kytica živých kvetov, takže nemal dobrý výhľad na vedúceho. Ak mu chcel pri rozhovore pozeráť do očí, musel sa nakláňať tak, aby mu kytica nebránila vo výhľade.

Vedúci: "Pozval som Vás preto, aby sme vyriešili vzniknutý problém. V poslednom čase chodia na Vás sťažnosti, že nie ste ochotný poskytovať svojim kolegom informácie, ktoré potrebujú pre svoju činnosť."

Pán Vallo: „Môžem vedieť, kto konkrétne sa mňa sťažoval?“

Vedúci: „Už presne neviem, ale boli to minimálne dvaja vaši kolegovia. Vraj ste im neposkytli informácie, ktoré potrebovali do mesačného výkazu o činnosti oddelenia.“

Pán Vallo: „Za mnou nikto s takouto požiadavkou v poslednom čase nebol. A nevidím ani dôvod na takéto osočovanie. Veď informácie do mesačného výkazu sa nahrávajú do tabuľky, do ktorej má každý možnosť nahliadnuť prostredníctvom intranetu a tie informácie, ktoré potrebuje, si jednoducho stiahne odtiaľ.“

Vedúci: „Máte pravdu. Ale aj napriek tomu chodia na Vás sťažnosti. V budúcnosti očakávam, že budete ústretivejší a informácie poskytnete.“

Pán Vallo: „Ale veď ma to bude zdržiavať pri práci, tú istú činnosť budem opakovať viackrát. Ja si myslím, že sťažovatelia by sa mali radšej naučiť používať intranet a pracovať s tabuľkami.“

.
. .
.

Úlohy

Identifikujte typy bariér, ktoré sa tu vyskytli.

Identifikujte, ktoré konkrétne bariéry sa vyskytli v rámci identifikovaných typov bariér.

Analyzujte túto komunikáciu z pohľadu vedomostí, ktoré ste doteraz nadobudli: verbálna a neverbálna komunikácia, informácie, komunikačné schéma, forma komunikácie v riadení, forma komunikácie z pohľadu organizačnej štruktúry,

9 STRATÉGIE PRE ZLEPŠENIE KOMUNIKAČNEJ ÚČINNOSTI

Edukačné ciele

Identifikovať prejavy neefektívnej komunikácie.

Vymenovať najčastejšie prejavy neefektívnej komunikácie.

Analyzovať čo môžu spôsobiť prejavy neefektívnej komunikácie v organizácii.

Pochopiť podstatu jednotlivých stratégií pre zlepšenie komunikácie v organizácii.

Uvedomiť si, že každá bariéra sa dá odstrániť.

Navrhnúť vhodné stratégie na odstránenie bariér v komunikácii.

Úvod do problematiky

Význam efektívnej organizačnej komunikácie sa dá uvedomiť vtedy, ak sú viditeľné dôsledky spôsobené chybami v komunikácii a nedostatkami v rámci komunikácie v organizácii.

Najčastejšie prejavy môžu byť:

- nedostatok informácií,
- neúplnosť informácií,
- nejednoznačnosť informácií,
- neaktuálnosť informácií,
- absencia spätnej väzby.

Neefektívna organizačná komunikácia môže viesť k:

- demotivácii zamestnancov alebo skupín,
- nerozhodnosti,
- pasivite,
- frustrácií.

Tieto prejavy neefektívnej komunikácie môžu v organizácii postupne spôsobovať:

- vysokú mieru fluktuácie zamestnancov,
- zlú koordináciu procesov a činnosti,
- nezájum o dosahovanie organizačných cieľov,
- stanovenie zlej stratégie na základe nefungujúcej spätnej väzby,
- narušenie medzil'udských vzťahov v organizácii,

- šírenie neformálnej komunikácie, založenej na fámach a nepresných informáciách. (upravené podľa Holá, 2006)

Žiadna z bariér neefektívnej komunikácie nie je neprekonateľná. Podstatu zlepšenia komunikačného procesu v organizácii predstavuje zdokonalenie presnosti, toku informácií a chápania obsahu komunikácie tak, aby sa neurčitost' a skreslenie informácií minimalizovali.

9.1 Zlepšenie komunikácie nadol

Komunikácia nadol predstavuje realizáciu komunikačného procesu manažéra s podriadenými. Je veľa spôsobov na zefektívnenie tejto komunikácie. Ich podstata spočíva v objasňovaní zmyslu práce a úloh na dosahovanie stanovených cieľov zamestnancov. Medzi stratégie zlepšenia účinnosti komunikácie nadol sa môžu zaradiť tieto:

- inštrukcie o plnení pracovných úloh majú byť jasné, aby sa dali čo najpresnejšie pochopiť,
- je potrebné vynaložiť primerané úsilie na vysvetlenie skutočnosti po splnení úlohy zamestnancom, aby pochopili, prečo to bolo nutné urobiť,
- manažment organizácie by mal poskytovať častejšie spätnú väzbu týkajúcu sa podstaty a kvality práce,
- na zníženie rizika nesprávneho pochopenia sa odporúča využívať multifunkčné kanály,
- dôležité správy by sa mali zopakovať,
- niekedy je vhodné vynechať formálne komunikačné kanály a prejsť priamo k cieľovému prijímateľovi so správou. (Dudinská, 2001)

9.2 Zlepšenie komunikácie nahor

Medzi stratégie zlepšenia účinnosti komunikácie nahor sa môžu zaradiť tieto:

- triedenie správ zdola nahor, aby sa vrchovému manažérovi dostali len najdôležitejšie správy,
- manažéri by sa mali pokúsiť zmeniť pracovnú klímu tak, aby sa podriadení cítili voľnejšie pri podávaní negatívnych správ bez obavy z možného trestu,
- niekedy je vhodné použiť skúšku skreslenia správy, napr. poskytovať zamestnancom prenosné formuláre, ktoré si vyžadujú kvantifikované alebo štandardizované dáta,
- sociálne rozdiely a rozdiely vyplývajúce z postavenia jednotlivých zamestnancov by sa mali redukovať tak, aby správy boli spontánnejšie. (upravené podľa Dudinská, 1996)

9.3 Komunikácia v rámci jednej úrovne

Medzi stratégie zlepšenia komunikačnej účinnosti v rámci jednej úrovne sa dá zaradiť:

- vytvorenie podmienok pre dobré medziľudské vzťahy medzi členmi skupiny, resp. oddeleniami, čím sa môže zvýšiť dôvera a otvorenosť,
- využívanie systému odmeňovania na oceňovanie spolupráce medzi oddeleniami a na minimalizovanie neefektívnych situácií,
- využívanie konštruktívnej kritiky medzi oddeleniami za účelom dosiahnutia spoločného cieľa,
- poskytovanie pravdivej spätnej väzby medzi oddeleniami,
- využívanie pracovných stretnutí jednotlivých oddelení na to, aby sa navzájom dozvedeli o činnosti iných oddelení (čo sa tam robí, na čom sa tam pracuje, aby nedochádzalo k duplicitě pracovných úkonov a činností),
- reštrukturalizácia organizačnej štruktúry tak, aby poskytla väčšie možnosti pre spoluprácu jednotlivých oddelení (napr. posun od tradičnej organizačnej štruktúry k projektovej, maticovej alebo procesnej). (Upravené podľa Dudinská, 1996)

9.4 Vertikálna komunikácia

Veľkým problémom vertikálnej komunikácie je preťaženosť informáciami. Jednou zo stratégií na zefektívnenie vertikálnej komunikácie je selekcia informácií na dôležité, potrebné pre chod organizácie a okrajové, ktoré nemajú pre organizáciu zásadný význam. Dá sa to dosiahnuť tromi spôsobmi:

- manažmentom výnimky procedúry, ktorého podstata spočíva v tom, že nadriadeným sa hlásia len výnimky, odchýlky a nárazové riešenia,
- princípom dostatku, t. j. účelovou reguláciou kvantity a kvality informácií,
- technikou "v rade prvý" - čiže jednotlivé správy sa dostávajú k manažérom organizácie postupne podľa dôležitosti.

Ďalším problémom vertikálnej komunikácie je vynechávanie negatívnych správ a nápravných opatrení. Poznaním tohto problému majú manažéri možnosť hľadať nápravné opatrenia pre podriadených.

Ďalšou stratégiou môže byť využívanie výsledkov z rôznych skúšok, ktoré majú štandardnú formu a redukujú nielen sociálne bariéry, ale aj bariéry pozície. Takto nadriadení môžu získavať objektívnejšie informácie o potenciálnych zdrojoch.

9.5 Horizontálna komunikácia

Horizontálna komunikácia v organizácii môže byť efektívna vtedy, keď jednotliví manažéri budú úspešní v koordinácii úsilia jednotlivcov a skupín v rámci celej organizácie. Dá sa to dosiahnuť dvoma spôsobmi:

- posilňovanie vnútroorganizačnej personálnej dôvery, čím sa otvára možnosť spolupráce medzi skupinami,
- používanie maticového systému.

V pozadí každej stratégie na zlepšenie komunikačnej účinnosti je vytvorenie adekvátneho pracovného prostredia, v ktorom by sa zamestnanci sami mohli motivovať.

Zhrnutie

V komunikácii v organizácii sa vyskytujú také prejavy, ktoré môžu spôsobiť jej nízku efektivitu. Najčastejšie ide o **prejavy**: nedostatok informácií, neúplnosť informácií, nejednoznačnosť informácií, neaktuálnosť informácií, absencia spätnej väzby.

V rámci organizácie sa realizujú rôzne stratégie na zlepšenie účinnosti komunikačného procesu: stratégie na zlepšenie komunikácie nadol a nahor, stratégie na zlepšenie komunikácie v rámci jednej úrovne a stratégie na zlepšenie horizontálnej komunikácie.

Praktické cvičenia

Komunikácia č. 6

Organizácia zaslala nadriadenému úradu v rámci verejnej správy mesačné výkazy o plnení stanovených úloh a o finančnej situácii v organizácii. Zamestnankyňa nadriadeného úradu o dva dni zavolať vrcholovému manažérovi a oznámila mu, že vo finančných výkazoch sú dve chyby. Jedna obsahovo závažná a druhá formálneho charakteru. A musia sa ešte ten deň odstrániť a správne výkazy opätovne zaslať.

Manažér: „Prepáčte, ale nerozumiem, o aké chyby ide. Do dnešného dňa sme vždy mali všetky výkazy bezchybné.“

Zamestnankyňa nadriadeného úradu: „Ale veď som vám pred chvíľou povedala, že ide o obsahovú chybu a o chybu formálnu.“

Manažér: „Áno, to ste povedali, ale ja tieto výkazy nerobím, len ich podpisujem a za ich obsahovú stránku zodpovedá moja podriadená.“

Zamestnankyňa nadriadeného úradu: „Tak jej prosím povedzte, že finančné výkazy musí opraviť, ona chyby určite nájde.“

Manažér: „A prosím vás, nemohli by ste to napísať do e-mailu, aby som jej mohol povedať, akých chýb sa dopustila.“

Zamestnankyňa nadriadeného úradu: „Síce ma to trochu zdrží, ale do desiatich minút vám to napíšem.“

Manažér: „Veľmi pekne ďakujem“.

O desať minút prišiel mail v tomto znení:

Riadok SR0001 vo výkaze F1 nekorešponduje s riadkom SP1001 vo výkaze F2. Po formálnej stránke chyba dátum odoslania výkazu F1.

Manažér si po prečítaní e-mailu predvolá podriadenú.

Manažér: „Pani Delová, pred chvíľou mi volali z nadriadeného úradu, vraj máme vo finančných výkazoch chyby.“

Pani Delová: „Vylúčené, výkazy som kontrolovala dva krát a bolo všetko v poriadku. Navyše výkazy sú súčasťou ekonomického softvéru a ten chyby predsa nerobí.“

Manažér: „Možno ste to kontrolovali, ale podľa zamestnankyne nadriadeného úradu tam chyby sú, vraj nejaká obsahová chyba a formálna.“

Pani Delová: „A konkrétne o aké chyby podľa nich ide.“

Manažér: „Pre istotu som ju poprosil, aby mi opis chýb poslala e-mailom. Práve vám ho posielam na vašu e-mailovú adresu. Upozorňujem vás, že ešte dnes tie chyby musíte odstrániť a správne výkazy opätovne zaslať“.

Pani Delová: „Idem sa na to hneď pozrieť.“

Pani Delová otvorí e-mail a prečíta jeho obsah. Zoberie kópie výkazov a hľadá chyby. Najsamprv sa zameria na formálnu chybu. Tú okamžite nájde a hneď výkaz opraví. Následne zisťuje, kde urobila obsahovú chybu. Chybu nevie nájsť. Vo výkaze F1 sa riadok SR0001 nachádza, je v ňom uvedená aj správna suma, ale vo výkaze F2 sa SP1001 nenachádza. Je dosť vystresovaná tým, že poslala výkazy bez dátumu odoslania (doteraz sa jej to nikdy nestalo), ale že nevie nájsť takúto závažnú chybu? Je pravda, že počítačový program do detailov nepozná. Ale aby tam nebol uvedený správny riadok, to sa jej tiež nezdá. Nie je si vedomá, že by takúto chybu bola urobila a nevie čo má robiť.

1. O aký typ komunikácie z pohľadu organizačnej štruktúry ide v tomto prípade?

2. Identifikujte prejavy neefektívnej komunikácie.
3. Analyzujte, k čomu viedla a môže viesť táto neefektívna organizačná komunikácia u zamestnankyne.
4. Analyzujte, čo môžu spôsobovať prejavy tejto komunikácie v organizácii.
5. Navrhните vhodné spôsoby na zlepšenie tejto komunikácie.
6. Aké druhy komunikačných kanálov boli využité?
7. Navrhните možné kroky, ktoré by pani Delová mala podniknúť, aby našla chybu a vedela ju odstrániť.

Problémová situácia

Po rokoch efektívnej komunikácie manažérov s podriadenými, v organizácii nastala kríza v oblasti komunikácie, medziľudských vzťahov a v pracovnej atmosfére. Podriadení to pripisujú tomu, že na pozície manažérov boli prijatí mladí ľudia, ktorí ešte nemajú dostatok skúseností s vedením ľudí, ich motiváciou a efektívnou komunikáciou. V priebehu posledných siedmich mesiacov sa v organizácii badateľne prejavuje znížená motivácia, výkonnosť zamestnancov, často cítiť negatívne naladenie, napätie, apatiu a nepríjemnú pracovnú atmosféru. Starší manažéri sa pokúšali s mladšími kolegami na tému zlepšenia súčasného stavu komunikovať, ale dostali len vyhýbavé, neúplné alebo žiadne odpovede. Preto sa rozhodli,

Úlohy

Povedzte svoj názor na vzniknutú situáciu.

Navrhните riešenie na zlepšenie vzniknutej situácie v organizácii.

10 ŠPECIFICKÉ KOMUNIKAČNÉ SITUÁCIE V ORGANIZÁCIÍ

Edukačné ciele

Vymenovať špecifické komunikačné situácie v organizácii.

Pochopiť podstatu jednotlivých špecifických komunikačných situácií.

Pochopiť význam efektívnej komunikácie v rámci špecifických komunikačných situácií.

Uvedomiť si dôležitosť hodnotenia zamestnanca a dodržiavania komunikačných zásad pri hodnotení.

10.1 Plánovanie

Plánovanie je projektovanie budúcnosti. Pomocou plánovania sa stanovujú ciele organizácie a cesty na ich dosiahnutie v stanovenom čase a na požadovanej úrovni. V priebehu plánovania sa smer budúceho vývoja organizácie neustále spresňuje na základe spätno-väzbových informácií, čo umožňuje organizácii pružne reagovať na nepredvídané zmeny v jej vnútri a v jej okolí. Prijatie plánu sa považuje za jedno z najdôležitejších rozhodnutí.

Plánovanie úzko súvisí s informáciami a komunikačným procesom. Východiskom plánovania sú informácie, ktoré predstavujú informačné vstupy plánovacieho procesu. Ide o tieto informácie:

- informácie z okolia organizácie (od odberateľov, dodávateľoch, o hospodárskej politike vlády, o konkurentoch, o službách a výrobkoch,),
- interné informácie, ktoré produkujú podsystémy organizácie, t. j. informácie o doterajšom priebehu a výsledkoch budúceho vývoja.

10.2 Organizovanie

Obsahom procesu organizovania je organizovanie v zmysle organizačnej činnosti s cieľom usporiadať štruktúru organizácie deľbou práce, rozpätím riadenia, kde sa jasne vymedzujú právomoci a zodpovednosť, delegovanie, práva a povinnosti, vymedzenie pracovnej náplne jednotlivých oddelení.

Druhým obsahom procesu organizovania je proces organizácie práce, konkrétne činnosti, práce na pracoviskách s účelom efektívneho výsledku pracovného výkonu zamestnanca.

V obidvoch prípadoch sú s jednotlivými činnosťami úzko spojené aj komunikačné procesy, musí sa riešiť komunikačná previazanosť medzi jednotkami organizačnej štruktúry, zdroje a toky informácií, komunikačné kanály. Organizácia konkrétnej práce je súčasťou priameho riadenia pracovného procesu a ten je založený hlavne na efektívnej komunikácii.

10.3 Kontrola

Každá organizácia má vytvorený vlastný kontrolný systém obsahujúci ciele, plány, štruktúru a konkrétne postupy jednotlivých kontrolných procesov. Je dôležitou súčasťou riadenia, lebo monitoruje a včas odhaľuje nedostatky vo fungovaní organizácie. Kontrola je založená na porovnávaní plánovaného stavu so skutočným. Z pohľadu komunikácie má kontrolný proces tieto fázy:

- zhromažďovanie informácií a podkladov pre kontrolu,
- overenie správnosti informácií a podkladov,
- porovnanie žiaduceho a skutočného stavu,
- návrhy na opatrenia,
- spätnú väzbu a kontrolu implementácie opatrení.

10.4 Stimulácia zamestnancov

Hlavným zmyslom stimulácie je napĺňanie požiadaviek zamestnanca na jeho sebarealizáciu a spokojnosť.

Stimulačný proces z hľadiska komunikácie má v praxi niekoľko fáz:

- získavanie informácií a poznatkov ohľadne požiadaviek zamestnanca, analýza situácie v organizácii na základe týchto požiadaviek a možností organizácie,
- vytvorenie a implementácia motivačných a stimulačných podmienok,
- spätno-väzbové overovanie pri premene stimulačných podmienok do konkrétnej motivácie,
- konkrétne výsledky motivácie,
- podpora pracovného úsilia založená na obojstrannej spätno-väzbovej komunikácii pri riadení pracovného výkonu,
- riešenie problémov vo vnútroorganizačných vzťahoch, stále budovanie dôvery.

10.5 Rozhodovanie

Každý rozhodovací proces stojí najmä na dostatku adekvátnych informácií. Spolu s informáciami hrajú dôležitú úlohu aj znalosti a skúsenosti jednotlivých zamestnancov. Dáta, informácie a znalosti sú základom rozhodovacieho procesu. Znižujú neistotu, neurčitosť, preto sú pre rozhodovanie nevyhnutné. Donnelly a kol. (2002, s. 727) uvádza, že čím viac kvalitných informácií má manažér k dispozícii, tým lepšie býva jeho rozhodovanie, pretože sa znižuje miera rizika a neurčitosti.

V súčasnosti sú informácie a znalosti označované ako ďalší výrobný faktor. Prikladá sa im veľká dôležitosť.

Každý rozhodovací proces je založený na základnom postupe:

- identifikácia problému, zhromaždenie informácií o probléme,
- zhromaždenie informácií o možnostiach riešenia, o jednotlivých variantoch a možných dôsledkoch,
- výber optimálneho variantu,
- implementácia vybraného riešenia.

Do všetkých týchto fáz rozhodovacieho procesu, ktorý je založený na práci s informáciami, vstupuje komunikácia ako základný spojovací prostriedok. Podľa Ernekeru (2006, s.44) proces zabezpečovania a realizácie rozhodnutia sa považuje za syntézu riadiacich činností, vrátane procesu zhromažďovania, spracovania a komunikácie informácií. V tomto procese plní manažérska komunikácia tieto úlohy:

- oznamovanie informácií o metódach riešenia problému,
- oznamovanie obsahu, z ktorého bude rozhodnutie vychádzať,
- oznamovanie pravidiel vzájomnej komunikácie,
- získavanie informácií a názorov na riešenie problému,
- stimulovanie zamestnancov, aby sa podieľali na vyriešení problému.

10.6 Hodnotenie

Súčasťou riadenia pracovného výkonu je hodnotenie, ktoré má obsahovať priebežnú, pravidelne prebiehajúcu diskusiu (rozhovor) manažéra s podriadeným zamestnancom. Obe strany sú zapojené do účelovej komunikácie s cieľom dospieť k obojstranne prijateľnému záveru. Aby hodnotenie zamestnancov bolo efektívne a motivujúce, musí sa im javiť ako spravodlivé. Proces hodnotenia zamestnancov má na jednej strane identifikovať a odmeniť zamestnancov s vysokou výkonnosťou a na druhej strane identifikovať nízku výkonnosť,

resp. nepodávanie výkonu a tak dať podnet k intervencii a osobnému rozvoju zamestnancov.

V rámci hodnotenia sa odporúča:

- starostlivo sa na hodnotenie pripraviť (cieľ, čo sa bude hodnotiť, podľa akých kritérií, objektívne argumenty, možné dôsledky hodnotenia, návrhy riešenia),
- navodiť priateľskú atmosféru,
- hodnotenie zamerať na výkon zamestnanca, nie na jeho osobu,
- používať pozitívnu, konštruktívnu kritiku,
- dať dostatok priestoru na sebahodnotenie a hodnotenie zamestnanca,
- pozorne počúvať, sledovať neverbálne reakcie zamestnanca,
- brať do úvahy aj kritiku vyslovenú zamestnancom,
- overovať vzájomné pochopenie,
- nastoliť nové plány, ciele, postupy,
- na záver urobiť pozitívne zhrnutie,
- zaviesť o hodnotení dokumentáciu,
- na základe hodnotenia navrhnúť odmenu, resp. nenavrhnúť.

V súčasnosti sa okrem tradičného prístupu hodnotenia, pri ktorom jediným hodnotiteľom je nadriadený, odporúča využívať tzv. viac zdrojové hodnotenie, kde okrem nadriadeného hodnotia zamestnanca ďalší hodnotitelia: kolegovia, priami podriadení a umožňuje sa aj sebahodnotenie. Jeho efektivita vychádza z predpokladov, že kolegovia dokážu s veľkou pravdepodobnosťou predvídať úspešnosť pracovných výkonov hodnoteného, lebo ho z tejto stránky poznajú, hodnotenie sa namiesto na výsledok hodnotenia sústreďuje skôr na otázku "Ako hodnotený vykonáva svoju prácu?", stáva sa podporou lepšej komunikácie v organizácii.

Zavedenie viac zdrojového modelu hodnotenia sa môže realizovať podľa nasledujúcich krokov:

- stanovenie cieľov hodnotenia,
- sprostredkovanie znalostí a schopností, ako na minimum obmedziť chyby pri hodnotení,
- vytvoriť tím 3 - 6 hodnotiteľov, ktorí môžu poskytnúť kvalitnú spätnú väzbu o zamestnancovi,
- zabezpečenie anonymity hodnotiteľov, aby sa hodnotený nedozvedel, kto ho ako hodnotil,
- vypracovanie metodiky hodnotenia,
- vypracovanie správ a záverov z hodnotenia pre manažment organizácie,
- vypracovanie akčného plánu sebazdokonaľovania hodnotenia dosahovaného pokroku, ktorý by predpokladal aj zapojenie nadriadeného,

- pravidelné vyhodnocovanie procesu viac zdrojového hodnotenia z hľadiska kvality, presnosti, spravodlivosti a ďalších aspektov významných ako pre organizáciu, tak i pre hodnoteného. Kritické vyhodnocovanie procesu umožňuje spôsob hodnotenia zamestnancov sústavne zlepšovať. (Ewen, 1999)

Dôležitou zásadou pracovného hodnotenia by malo byť, aby sa konalo pravidelne a opakovane, najmenej jeden krát ročne.

10.7 Riadenie pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu je prirodzený proces, ktorý predstavuje základ riadenia ľudí v organizácii. Jeho základom by mala byť obojstranná efektívna komunikácia medzi manažérom a podriadeným. Celý proces je založený na zdieľanom, spoločnom pochopení toho, aký výkon sa od podriadeného očakáva. Hlavnou úlohou riadenia pracovného výkonu je zistiť problémy a poskytnúť zamestnancovi adekvátnu pomoc.

Riadenie pracovného výkonu obyčajne obsahuje štyri kľúčové činnosti:

- podpísanie dohody o pracovnom výkone,
- vypracovanie plánu osobného rozvoja podriadeného,
- priebežné riadenie, resp. kontrola pracovného výkonu,
- hodnotenie zamestnanca.

Dohoda o pracovnom výkone je výsledkom partnerského dialógu medzi zamestnancom a jeho priamym nadriadeným. Predpokladá sa, že spolupráca pri stanovení výkonových cieľov môže priaznivo ovplyvniť pracovnú motiváciu, tvorivosť a sebavedomie zamestnancov. Dohodou sa stanovujú ciele, termíny ich plnenia, nástroje a metódy na ich dosiahnutie. V rámci plánu osobného rozvoja sa stanovujú rozvojové ciele pre zamestnanca na prehlbovanie a zvyšovanie jeho kvalifikácie.

Riadenie pracovného výkonu by nebolo možné bez adekvátnych informácií a komunikácie medzi manažérom a podriadeným.

10.8 Vybavenie klienta

V organizáciách verejnej správy sa za základnú špecifickú komunikačnú situáciu dá považovať aj vybavenie klienta. Tej (2011) uvádza, že verejná správa je tu preto, aby slúžila občanom. Pri každodennom dodržiavaní noriem komunikácie je potrebné brať do úvahy, či každý zamestnanec je zodpovedne pripravený na prijatie a vybavenie klienta a na rozhovor s ním. Medzi najčastejšie ciele vedeného rozhovoru s klientom patrí:

- spoznanie potrieb klienta,
- prijatie klientovho poverenia na poskytnutie služby,
- vykonanie služby alebo informovanie o termíne vykonania a spôsobe poskytnutia služby,
- odovzdanie výsledku poskytnutej služby, väčšinou v písomnej podobe (konkrétny dokument).

Počas rozhovoru zamestnanca verejnej správy s klientom zohráva určitú úlohu aj neverbálna komunikácia, ktorá sa prejavuje upraveným vzhľadom, vhodným odevom, mimikou tváre, zrakovým kontaktom s klientom, koordinovanými pohybmi a aktívnym počúvaním.

10.9 Krízová komunikácia

V každej organizácii môže dôjsť k rôznym krízovým situáciám, ktoré je potrebné riadiť a zvládnuť. Na to slúži tzv. krízová komunikácia. Krízová komunikácia nie je o ničom inom než o dôvere, odvahe a schopnosti vidieť za horizont prítomnosti. Sú to kvality, ktoré by mali mať, vyžarovať a vzbudzovať manažéri, najmä vrcholoví. **Dlhodobý úspech v komunikácii si od top manažérov organizácii vyžaduje:**

1. odhodlanie otvorene komunikovať a zúčastňovať sa na public relations,
2. udržiavanie kompetentných komunikačných poradcov,
3. vtelenie perspektívy strategickej komunikácie, public relations do tvorby politiky,
4. obojsmernú komunikáciu s interným aj externým publikom,
5. koordináciu toho, čo sa robí a toho, čo sa hovorí,
6. jasne definované zámery a ciele organizácie. (Míka, 2004)

Efektívna krízová komunikácia je sprievodným javom a základným predpokladom účinného riešenia krízy. Schopnosť komunikovať, schopnosť zrozumiteľne objasňovať situáciu a prezentovať zámery organizácie je súčasťou kompetencií krízového manažéra. (Žáry, 1997, získané: 25.4.2013)

Ak nastala skutočná kríza, Žáry (1997) odporúča manažérom dodržiavať nasledujúce zásady:

- koordinovať ľudí, stmelovať ich, viesť ich k vopred vytýčenému cieľu,
- vyjasniť si fakty, t. j. určiť presne čo sa stalo a opísať situáciu,
- pripraviť si stanovisko (čo vyhlásiť, čo oznámiť),
- informovať správnych ľudí (tých, ktorí sú dôležití pre jej riešenie a ďalší vývoj),
- informovať príbuzných v prípade nebezpečenstva,
- reagovať na požiadavky masmédií,

- kontrolovať publicitu, snažiť sa presadiť do nej to, čo je potrebné a pravdivé,
- organizovať a viesť rozhovory so zamestnancami,
- neurčovať vinníkov pred výsledkami vyšetovania,
- dbať, aby si jednotlivé informácie neprotirečili,
- povedať všetko podstatné a povedať to rýchlo,
- koordinovať informovanie,
- zverejniť všetko, čo je možné publikovať, utajovať čo najmenej,
- fakty oznamovať bez emócií,
- informácie pravidelne aktualizovať.

Zhrnutie

Plánovanie úzko súvisí s informáciami a komunikačným procesom. Východiskom plánovania sú informácie, ktoré predstavujú informačné vstupy plánovacieho procesu.

S **organizovaním** sú úzko spojené aj komunikačné procesy, ktorými sa rieši komunikačná previazanosť medzi jednotkami organizačnej štruktúry, zdroje a toky informácií, komunikačné kanály.

Kontrola je založená na porovnávaní plánovaného stavu so skutočným. Podstatou komunikácie v rámci kontroly je získavanie informácií, ich porovnávanie s plánom a poskytovanie spätnej väzby.

Z hľadiska komunikácie v rámci **stimulácie** ide o podporu pracovného úsilia založenú na obojstrannej spätno-väzbovej komunikácii pri riadení pracovného výkonu.

Každý **rozhodovací proces** stojí najmä na dostatku adekvátnych informácií. Znižujú neistotu, neurčitost', preto sú pre rozhodovanie nevyhnutné.

Súčasťou riadenia pracovného výkonu je **hodnotenie**, ktoré má obsahovať priebežnú, pravidelne prebiehajúcu diskusiu (rozhovor) manažéra s podriadeným zamestnancom. Obe strany sú zapojené do účelovej komunikácie s cieľom dospieť k obojstranne prijateľnému záveru.

Základom **riadenia pracovného výkonu** by mala byť obojstranná efektívna komunikácia medzi manažérom a podriadeným s cieľom dosiahnuť požadovaný pracovný výkon.

V organizáciách verejnej správy sa za základnú špecifickú komunikačnú situáciu dá považovať aj vybavenie klienta, ktorého podstatu tvorí rozhovor medzi klientom a zamestnancom organizácie.

Efektívna **krízová komunikácia** je sprievodným javom a základným predpokladom účinného riešenia krízy. Schopnosť komunikovať, schopnosť zrozumiteľne objasňovať situáciu a prezentovať zámery organizácie je súčasťou kompetencií krízového manažéra.

Praktické cvičenie

Komunikácia č. 7

Pred skončením kalendárneho roka bol zamestnanec štátnej vzdelávacej inštitúcie pozvaný do kancelárie nadriadeného. Nadriadený mu pokynom ruky naznačil, aby si sadol.

Nadriadený: „Už asi viete, čo Vás čaká, že? Tak ako v predchádzajúcich rokoch som vás pozval, aby sme zhodnotili váš celoročný pracovný výkon. Minulý rok ste nepodávali také pracovné výkony, ako sa od vás očakávalo a musel som vás upozorniť, aby sa to viackrát nestalo. Takže, nech sa páči, najsamprv sa ohodnoťte vy sám.“

Zamestnanec: „Áno, na predchádzajúcom stretnutí ste mi vytkli dosť vecí, v priebehu tohto roka som sa snažil podávať taký výkon, ako sa odo mňa očakával?“

Nadriadený (ironicky): „Naozaj?“

Zamestnanec: „Áno. Počas roka som otvoril dve vzdelávacie skupiny, robil som im vedúceho a zabezpečil kvalifikovaných lektorov.“

Nadriadený: „A prečo ste nelektorovali Vy? Ste predsa tiež kvalifikovaný.“

Zamestnanec: „Bol som pracovne vyťažený organizáciou seminárov a s tým spojenou administratívou, ktorá ako viete si vyžaduje veľa času. Ďalej som recenzoval 4 záverečné práce a zúčastňoval som sa na obhajobách záverečných prác ako člen skúšobných komisií, takže si myslím, že som počas roka podával adekvátne pracovné výkony.“

Nadriadený: „To je všetko, čo ste chceli povedať k svojmu celoročnému pracovnému výkonu?“

Zamestnanec: „Áno.“

Nadriadený: „Dobre, teraz sa pozrieme konkrétne na všetky hodnotiace kritéria, s ktorými ste boli oboznámený na začiatku kalendárneho roka. Takže mali ste lektorovať 200 hodín ročne, vy ste lektorovali len 70 hodín.“

Zamestnanec (vehementne): „Prepáčte, máte nesprávne informácie, lektoroval som 150 hodín.“

Nadriadený: „Informácie mám správne, vychádzajú z vašich podkladov, ktoré ste pravidelne zasielali po skončení každého mesiaca. Je tu uvedených 150 hodín, ale samotné lektorovanie

je len 70 hodín, zvyšných 120 hodín ste pôsobili ako člen v rôznych skúšobných komisiách, čo sa nepovažuje za priame lektorovanie, ktoré podľa pracovnej náplne je vašou hlavnou činnosťou.“

Zamestnanec sa pomrivil na stoličke: „Nuž áno, ale keď nebol dostatočný záujem zo strany tých, čo by sa mali vzdelávať.“

Nadriadený: „Keby ste boli lektorovali v rámci tých dvoch skupín, kde ste boli len vedúcim, toto kritérium mohlo byť splnené na 80 %. Už minule ste boli upozornený, že neplníte ani z jedno z výkonových kritérií, ktoré sú stanovené pre funkciu, ktorú zastávate a boli ste tiež upozornený, že ak sa situácia nezlepší, budú z toho vyvozené dôsledky.“

Zamestnanec: „Ale to nie je moja vina, objektívne skutočnosti

Nadriadený: „Nie? A ako zdôvodnite, že ste odmietli byť školiteľom záujemkyni o napísanie záverečnej práce. Obsah práce bol zameraný na odbor, na ktorý ste kvalifikovaný.“

Zamestnanec: „Tak toto nie je pravda! Kto ma takto osočuje?“

Nadriadený: „Nikto. Dotyčná osoba bola za mnou a žiadala iného školiteľa, nakoľko podľa jej slov ste to Vy odmietli. Na základe vašich výsledkov navrhнем riaditeľovi organizácie, aby Vám bolo odobrané osobné hodnotenie po dobu 6 mesiacov.“

Úlohy

Identifikujte, o aký typ špecifickej komunikačnej situácie ide, zdôvodnite prečo.

Analyzujte túto komunikáciu z pohľadu: cieľa, atmosféry, zamerania hodnotenia, kritiky, sebahodnotenia, počúvania, neverbálnych prejavov, overovania vzájomného pochopenia, nových plánov, celkového zhrnutia, dokumentácie, návrhu ohodnotenia.

11 KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI MANAŽÉRA

Edukačné ciele

Uvedomiť si dôležitosť komunikačných zručností manažéra.

Vymenovať jednotlivé komunikačné zručnosti manažéra.

Zostaviť komunikačný plán.

Naučiť sa aktívne počúvať.

Naučiť sa využívať metódu SPIN.

Oboznámiť sa s transakčnou analýzou.

Naučiť sa klásť adekvátne otázky.

Naučiť sa zásady vedenia efektívnych porád.

Zostaviť efektívny prejav.

Úvod do problematiky

Pri ovplyvňovaní svojich podriadených musia manažéri čo najefektívnejšie využívať svoje komunikačné zručnosti. Úspech v riadiacej praxi manažéra závisí od schopnosti podať čo najzrozumiteľnejšie potrebné informácie svojim podriadeným. (Fuschová, Kravčáková, 2000) Za základné komunikačné zručnosti manažéra sa považujú: počúvanie, písanie, zdieľanie informácií a posúdenie informácií z hľadiska ich hodnoty a kvality. DeVito (2008, s. 28) uvádza nasledujúce všeobecné komunikačné zručnosti:

- **zručnosť prezentovať samého seba** ako sebaistého, sympatického, prístupného a dôveryhodného človeka,
- **zručnosť vzťahová** pomáha nadväzovať priateľské a milenecké vzťahy, spolupracovať s kolegami a udržiavať vzájomné väzby s rodinnými príslušníkmi,
- **zručnosť viesť rozhovory a pohovory** umožňuje komunikovať s druhými za účelom získať informácie, úspešne sa predviesť, efektívne sa zúčastňovať rôznych typov rozhovorov a pohovorov,
- **zručnosť komunikovať v malej skupine a vodcovská zručnosť** pomáha byť efektívnym členom alebo vodcom rôzne zameraných skupín (informatívnych, riešiacich problémy, hľadajúcich nápady a pod.),
- **zručnosť prezentácie** znamená vedieť poskytovať informácie ako malým, tak i veľkým skupinám poslucháčov a ovplyvňovať ich postoje a správanie,

- **mediálna gramotnosť** umožňuje stať sa kritickým užívateľom rozmanitých masových médií, s ktorými sa denne stretávame.

11.1 Komunikačné zručnosti manažéra

Každý manažér v organizácii v rámci svojej pracovnej náplne vedie ľudí, komunikuje a motivuje. Každý z týchto procesov by nebol možný, ak by manažér nedisponoval potrebnými komunikačnými zručnosťami. Griffin (1999) uvádza, že komunikačné zručnosti sa dajú chápať ako schopnosti manažéra efektívne prenášať myšlienky a informácie a efektívne prijímať nápady a informácie od iných.

V rámci organizácie sa komunikačné zručnosti manažéra dajú rozdeliť na:

- verbálne - schopnosť ústne a písomne prenášať informácie a správy podriadeným,
- administratívne - schopnosť písať dokumenty, potrebné pre organizáciu,
- technické - schopnosť využívať informačno-komunikačné technológie na prenos informácií a správ.

Podľa Bambacasa a Patricksona (2008) by každý manažér mal byť schopný: odoslať správu, aktívne počúvať, poskytnúť spätnú väzbu, stanoviť pre podriadeného jasné ciele, poradiť, ovplyvňovať a presvedčať, viesť schôdze, správne prezentovať informácie, objasniť očakávania, riešiť konflikty, splnomocniť podriadeného, zrozumiteľne sa vyjadrovať ústnou a písomnou formou a vedieť riešiť medzil'udské vzťahy.

Každý manažér by mal dokázať jasne a stručne formulovať príkazy, nariadenia, oznamy, aktívne počúvať podriadených, vytvárať kultúru otvorenej komunikácie, poskytovať spätnú väzbu, predvídať a predchádzať komunikačným konfliktom, vhodne vyberať komunikačných partnerov, vhodne vyberať komunikačné situácie, zvládnuť komunikačné bariéry a dodržiavať komunikačnú disciplínu.

V rámci odosielania informácií a správ písomnou formou, by mal manažér vedieť:

- súvisle vyjadrovať svoje myšlienky,
- vyjadrovať sa gramaticky správne,
- voliť správne slová,
- zostaviť účinné vety,
- v texte účinne usporiadať hlavné myšlienky,
- správne zorganizovať obsah písomného materiálu,
- vedieť zostaviť text tak, aby pôsobil konkrétne a rozhodne.

V rámci odosielania informácií a správ ústnou formou, by mal manažér vedieť:

- podať efektívny ústny prejav,
- dávať vhodné otázky,
- vyjadrovať sa gramaticky správne,
- snažiť sa o príjemný hlas,
- logicky zoradiť myšlienky,
- mať dobré prezentačné zručnosti.

V rámci udržiavania dobrých medziľudských vzťahov, by mal mať manažér tieto schopnosti:

- schopnosť plánovať prácu podriadených,
- schopnosť efektívne vykonávať vlastnú náplň práce,
- schopnosť spolupracovať,
- schopnosť vyriešiť nejasnosti,
- schopnosť učiť podriadených,
- schopnosť byť samostatný a aktívny,
- schopnosť správne vnímať organizačnú kultúru a politiku.

11.2 Komunikačný plán manažéra

Jednou z komunikačných zručností manažéra je aj vytvorenie vlastného komunikačného plánu. Komunikačný plán manažéra vychádza z komunikačnej stratégie a komunikačného plánu organizácie. Je tvorený z plánovaných akcií, mal by byť k dispozícii všetkým podriadeným a obyčajne obsahuje:

- pravidelné týždenné porady,
- pravidelné správy, ich vypracovanie, distribúcia a zdieľanie,
- pravidelné prehľady o činnosti a výsledkoch podriadených,
- naplánované interné školenia,
- pravidelné informovanie,
- pravidelné hodnotenie pracovného výkonu a rozvoja zamestnancov,
- úlohy plynúce z komunikačného plánu organizácie,
- neformálne organizačné akcie. (Holá, 2006, s. 114)

Komunikačný plán manažéra sa môže členiť na päť modulov, ktorých obsahom sú odpovede na otázky: Čo?, Prečo?, Komu?, Kedy? a Ako?.

Je účelné, aby mal manažér vypracovaný reálny písomný denný komunikačný plán, ktorý by mal obsahovať len to, čo sa musí a môže v ten deň vybaviť pomocou komunikácie. Môže mu pri tom pomôcť metóda ALPEN, ktorá pozostáva z piatich krokov.

1. Napísať všetko dôležité:

- nevybavené úlohy z predchádzajúceho dňa,
- nové denné úlohy a činnosti,
- termíny, ktoré sú na zreteli,
- telefonáty a korešpondencia, ktorú je potrebné vybaviť,
- periodicky sa opakujúce úlohy, ako sú napr. porady oddelenia.

2. Odhadnúť potrebu času:

- kalkulovanie časovej náročnosti,
- určenie časového limitu,
- eliminovanie rušenia.

3. Naplánovať časovú rezervu:

- naplánovať len 50 % pracovného času,
- zvyšných 50 % ponechať ako časovú rezervu.

4. Ohraničiť denné úlohy:

- priority,
- skrátenie úloh,
- určiť zástupcov pre práce, ktoré sú schopní vykonávať aj druhí,
- zvyšok presunúť, vyškrtnúť alebo previesť do nadčasov.

5. Kontrolovať denné úlohy. (Seiwert, 1991)

Umenie komunikovať je jedným z najdôležitejších atribútov manažéra. Nie je možné viesť tím a motivovať spoluzamestnancov bez toho, aby s nimi nebol v osobnom kontakte a nehovoril s nimi. Počas rozhovoru by sa mal manažér neustále presviedčať, či to, čo vyslovil, bolo pochopené správne. Okrem voľby zrozumiteľných výrazov by sa mal manažér orientovať na partnera, to znamená používať častejšie TY nie JA.

Komunikácia nie je len vysielanie signálov a vhodná voľba slov. Je to zložitý proces, pri ktorom by mal manažér zvládnuť veľa ďalších aspektov, ako napr. aktívne počúvanie, techniku kladenia otázok, typy otázok, metódu komunikácie SPIN, udržiavať odporúčané interpersonálne zóny.

11.3 Počúvanie

Proces počúvania sa týka príjmu informácií, jej hodnotenia, zapamätania a zamerania našej pozornosti. Počúvanie je umenie, určujúce kvalitu vyhodnotenia obsahu informácie, ale aj pocitov, postojov odosielateľa.

Príjem informácií.

Počujeme mnoho informácií, ale načúvame tým informáciám, ktoré sú pre nás významné a zaujímavé. Odfiltrovanie nerelevantných informácií vyplýva z vlastného intelektového a emocionálneho zamerania, reagovania. Pomocou zamerania pozornosti selektujeme informácie z rôznych aspektov a hodnotíme ich význam (slová, tón reči, gestá, výraz tváre) a ukladáme si ich do pamäte.

Základné formy počúvania

Počúvanie informácií je časté v pracovnej situácii, kedy ide o identifikáciu hlavných myšlienok a následne oporných bodov. Je významné pre zapamätanie a reprodukciu.

Kritické počúvanie je charakteristické tým, že hľadáme odpoveď na otázku motivácie hovoriaceho. Výsledkom je zaujatie postoja, na základe zhodnotenia správy.

Reflektívne počúvanie spočíva v pochopení pocitov, sprevádzajúcich informácie, je tu potrebná určitá úroveň empatie a akceptácie pre pochopenie nálady, psychického stavu hovoriaceho. Pre efektívnu komunikáciu je významná následná reakcia, ktorá nemá vyvolať negatívnu odozvu.

Chyby pri počúvaní

Medzi najčastejšie chyby pri počúvaní sa zaradzujú:

- pasívnosť poslucháča,
- neistota poslucháča prameniaca z neznalosti témy alebo neschopnosti vyjadriť svoje myšlienky,
- zameranosť poslucháča na seba - rád počúva informácie, ktoré sa týkajú jeho osoby,
- "tváriaci sa poslucháč" - vie čo sa od neho očakáva, preto sa tvári, že počúva,
- súťaživosť u poslucháča - snaha o dopĺňovanie informácií,
- vizualizácia poslucháča - preferuje zrakové podnety pred akustickými.

Aktívne počúvanie

Dobré aktívne počúvanie v sebe zahŕňa niekoľko schopností: schopnosť koncentrácie počas dlhšieho časového úseku, schopnosť a ochotu pochopiť názor a stanovisko partnera, schopnosť "čítať medzi riadkami", čiže dávať do súvislostí to, čo partner povedal, s tým čo si asi myslí.

Aktívne počúvajúci ľudia sú úspešnejší a majú väčší profit z interpersonálnej komunikácie.

Aktívny poslucháč sa zameriava na tému, zvažuje čo bolo povedané.

Aktívne počúvanie má dvojaký význam:

1. pomáha vytvárať atmosféru jednania a budovať vzťah k partnerovi,
2. pomáha získavať informácie.

Pri aktívnom počúvaní sa môžu vyskytovať chyby. Najčastejšie dochádza k týmto chybám:

- koncentrácia len na jednu informáciu,
- nadradenosť poslucháča,
- prejav emócií a problémy, ktoré má poslucháč,
- rozptyľovanie sa,
- skákanie do reči,
- málo snahy počúvať.

Komunikácia medzi partnermi úplne viazne, ak nie je poskytnutá žiadna odozva, či už zo strany manažéra alebo jeho partnera.

Zásady aktívneho počúvania

1. Nehodnotiť. Snažiť sa akceptovať to, čo počujeme, bez zbytočných komentárov a intervencií.
2. Reflektovať, predvídať možné dôsledky. Vychádzajúc z obsahu hovoreného naznačiť, že chápeme, aký to môže mať napr. dopad.
3. Reflektovať pocity. Využiť svoju empatiu a dať najavo, že sa vieme vžiť do pocitov hovoriaceho.
4. Vyvolávať ďalšie vyjadrenia. „Pomôžte mi pochopiť“, „Môžem to chápať tak, že“

Pri aktívnom počúvaní je potrebné dodržiavať niekoľko praktických pravidiel, ktoré môžu pomôcť lepšie pochopiť obsah komunikácie.

- Dávať najavo ústretový postoj. Vzbudzujeme tým u hovoriaceho potrebu ďalej hovoriť, ak vidí, že predmet rozhovoru nás zaujíma.
- Prikyvovať. Vyjadríme tým neverbálne súhlas s hovoreným, prípadne môžeme aj verbálne posilniť „Áno.“ „Je to tak.“
- Nevyhýbať sa pohľadom z očí do očí. Je to znakom úprimného záujmu o rečníka, o tému.
- Nenechať sa ničím rozptyľovať. Znamená to vypnúť napr. mobilný telefón, dobre plánovať čas.

11.4 Technika kladenia otázok

Otázka je formulácia, vyjadrenie problému. Otázka je výrok, ktorý zachytáva neznáme prvky nejakej situácie alebo úlohy, vyžadujúce si vysvetlenie. Otázka má zložitú štruktúru, je v nej obsiahnutá problematická aj asertorická stránka.

Asertorická stránka charakterizuje predmet otázky, vydeľuje niečo, čoho existencia sa otázkou predpokladá a čoho znaky sú zatiaľ neznáme a načrtáva aj triedu možných významov neznámeho. Táto stránka otázky vystupuje niekedy do popredia a nadobúda samostatný význam (rečnicke, sugestívne, provokačné otázky).

Ak chcete, aby sa váš partner rozhovoril, mali by ste mu položiť vhodnú otázku. Je dobré zistiť čo najviac o partnerových záujmoch, pretože vám to pomôže zvoliť taktickú otázku na úvod rozhovoru, resp. diskusie. Takáto otázka môže pomôcť rozprúdiť komunikáciu.

Pri interpersonálnej komunikácii (tvárou v tvár), sa rozlišuje niekoľko druhov otázok:

- otvorená otázka: predpokladá voľnú výpoveď autora,
- zatvorená otázka: pýtajúci sa dáva priestor na odpoveď iba áno – nie,
- informačná otázka: krátka, zisťuje skutkovú podstatu vecí,
- sugestívna otázka: cieľom je ovplyvniť partnera, vnútiť mu určitý názor,
- alternatívna otázka: dáva sa možnosť výberu,
- protiotázka: dáva možnosť čeliť námietkam a získať tak stratenú iniciatívu,
- kontrolná otázka: dávame najavo, že počúvame,
- motivačná otázka: vzbudiť u partnera dôveru,
- rétorická otázka: dáva si rečník sám pre seba – na zaujatie publika,
- spochybňujúce otázky: cieľom spochybniť partnera a ukázať mu iný pohľad na vec,
- mätúce otázky: cieľom je zmiest' partnera, dezorientovať ho,
- povzbudzujúce otázky: povzbudenie partnera.

Na začiatku jednania je vhodné použiť otvorenú otázku, na ktorú môže partner voľne odpovedať, pričom odpoveď je obyčajne dlhšia.

Ak je potrebné priebeh komunikácie urýchliť, môže sa použiť jedna alebo viacero uzavretých otázok.

Ak je potrebné zistiť skutočné fakty, nemali by sa používať sugestívne otázky typu: "Vy iste sám najlepšie viete, že ?"

Pri kladení otázok by sa mali rešpektovať určité pravidlá:

- nepriviesť partnera do rozpakov,
- nezosmiešňovať partnera,
- nedávať mu najavo prevahu,
- vyvarovať sa otázok typu: "To myslíte vážne?", "Vy to skutočne nevíete?"

Otázky v rozhovore

Otázky sú dôležité pre rozvíjanie a pokračovanie rozhovoru. Dobre položené otázky dynamizujú rozhovor.

Schopnosť klásť otázky je dôležitá pri získavaní informácií, názorov, postojov.

Ako sa zdokonaľiť v kladení otázok?

- Nedávať otázky pre otázky, len aby reč nestála. Kvalita rozhovoru nie je priamo úmerná množstvu prednesených slov.
- Nepýtajme sa na príliš vecné údaje. Vyžadujú presné informácie, ktoré nemusia byť dostupné.
- Skúsme preformulovať otázku. Obmenou slov, väzieb sa zvýši pravdepodobnosť pochopenia otázky.
- Odpovedajte na otázku protiotázkou. „Aké to má nedostatky?“ položte otázku „Aké to má klady?“
- Neklásť príliš osobné otázky. Pôsobia vtieravo, najmä ak sú vyslovené pred inými v skupine.
- Vyhýbajte sa otázkam, na ktoré sa dá odpovedať „áno“, „nie“. Tlmia rozhovor podobne ako „Je nutné ...?“, „Musí to?“.
- Zmeňme to, čo chceme povedať z oznamovacej vety do opytovacej. Ľudia 80 až 90 % počutého zabúdajú, ale 80 % vysloveného si pamätajú.

11.5 Metóda SPIN

Existujú metódy, ktoré vychádzajú z toho, aké otázky sa majú klásť v jednotlivých častiach jednania. Jednou z nich je aj metóda SPIN, ktorej názov je vytvorený zo začiatkových písmen štyroch použitých typov otázok.

S - Situation Questions - situačné otázky.

P - Problem Questions - otázky na riešenie problému.

I - Implication Questions - implikačné otázky (ide o zložený výrok z dvoch výrokov).

N - Need Pay off Questions - otázky na výhodu.

Podstata metódy spočíva v tom, že je viac pravdepodobné, že váš návrh bude prijatý, ak sa nesnažíte iba argumentovať a vysvetľovať, ale ak na základe týchto otázok preneháte aktivitu partnerovi. Vy kladiete v jednotlivých fázach jednanja adekvátne otázky a aktívne počúvate partnera.

V prvej fáze jednanja je potrebné overiť niektoré informácie alebo získať nové. Ide o celkové zmapovanie situácie, preto by sa mali klásť situačné otázky. Sú veľmi dôležité, lebo môžu zabrániť chybám v komunikácii a rôznym nedorozumeniam v ďalšom priebehu jednanja, ale nepomáhajú vtiahnuť partnera do komunikácie. Napr. Aké máte vzdelanie?

V ďalšej fáze sa využívajú otázky na problém, aby sa mohla vytvoriť predstava, o aký problém ide.

Implikačné otázky slúžia na naznačenie následkov neriešenia problému.

Ak je už jasná predstava o probléme a jeho riešení, mali by nasledovať otázky na výhodu.

Tento typ otázok sa kladie partnerovi, aby si uvedomil výhodnosť riešenie a akceptoval ho.

Metóda SPIN predstavuje dôkladnú analýzu potrieb vášho partnera a reakciu na jeho potreby.

(In Khelerová, 1995)

11.6 Umenie presviedčať

Presviedčanie sa dá definovať ako komunikačná schopnosť dosiahnuť to, aby podriadení sami chceli robiť to, čo chcete vy, aby to urobili. Pre manažéra je to obyčajne jedna z najťažších úloh. Ak chce byť manažér úspešný v presviedčaní, mal by zvažovať tri aspekty svojho správania: verbálne, fyzické a psychologické správanie.

Verbálne správanie sa prejavuje verbálnou komunikáciou, ktorá by mala obsahovať:

- sústredenie komunikačnej záťaže na seba ("Dúfam, že sa mi podarí vám to správne vysvetliť"),
- konkrétnosť - opísanie detailnej vízie očakávaných výsledkov,
- parafrázovanie - pri námietkach použiť napr. "Rád by som sa uistil, že vás dobre chápem.",
- ponechanie rekapitulácie na partnera,
- požiadanie o to, čo sa očakáva od partnera ("Urobíte to pre mňa?"),
- nájdenie základu pre vyjednávanie - ("Ako vám môžem pomôcť?"),
- príjemný spôsob reči,
- prispôsobenie štýlu hovoreného prejavu partnerovi.

Fyzické správanie sa prejavuje hlavne rečou tela. Odporúča sa pri komunikácii:

- usmievať sa,
- zaujať otvorený postoj - sedieť rovno, alebo stáť vzpriamene,
- nakloniť sa dopredu,
- dať najavo, že počúvate, napr. prikyvovaním.

Psychologické správanie sa prejavuje pri presvedčaní napr.:

- snažením sa presvedčiť, nie vyhrať v debata,
- pripravenosť odpovedať na dve otázky - "Prečo by som to mal robiť?" a "Čo budem mať z toho ja?",
- neustávať v úsilí presvedčiť. (In Moderní řízení, 6/95)

11.7 Transakčná analýza

Zamysleli ste sa niekedy nad tým, prečo dochádza k hádkam alebo nedorozumeniam s partnerom, s ktorým komunikujete? Často ide o predmet jednania, ale aj o to, že z neznámych dôvodov váš partner zareaguje neadekvátne. Touto problematikou sa zaoberal americký psychoanalytik Eric Berne(1973), ktorý vytvoril tzv. transakčnú analýzu. Táto metóda dokáže pomôcť nielen pochopiť samých seba, ale aj ostatných a zlepšiť tak vzťahy medzi partnermi v rámci komunikácie. Cieľom metódy je predísť poruchám v komunikácii, naučiť sa dešifrovať spôsob jednania partnera a podľa toho zvoliť adekvátnu odozvu.

Komunikácia medzi dvoma partnermi prebieha na základe podnetu, ktorý vyšle partner A a reakcie partnera B. Odpoveď partnera B nie je len odozvou na položenú otázku, ale vychádza aj z toho, čo partner B od partnera A očakáva. V prípade, že sa očakávanie nesplní, môže dôjsť k frustrácii alebo ku konfliktu.

Počas jednania sa môže partner správať ako dospelé dieťa, inokedy žoviálne alebo začne byť kritický a poučať. Nakoniec sa môže správať ako racionálny vyjednávač. Na základe takýchto premien partnera Berne rozdelil osobnosť každého z nás na tri časti:

- **rodičovské JA** (je určené tým, čo sa človek naučil väčšinou od rodičov a čo prevzal počas prvých piatich rokov života, delí sa na kritické a ochranárske),
- **dospelé JA** (je objektívne, snaží sa získať informácie a logicky analyzuje, nepodlieha emóciám, neukazuje svoje pocity a nálady, používa výrazy: kto, prečo, kedy, ako, koľko),
- **detské JA** (sa utvorilo sa základe pocitov, ktoré sme poznali v detstve. Má dva protipóly: prirodzené, spontánne detské JA a prispôsobivé, pokorné detské JA).

Ani o jednom z týchto JA sa nedá povedať, že je dobré alebo zlé.

VÝHODY

Kritické rodičovské JA

V krízových situáciách sa vie rýchle rozhodnúť.

Kladie si na seba vysoké nároky.

Preberá zodpovednosť.

Normy a tradície mu dávajú istotu.

Ochranárske rodičovské JA

Ochrana mu zaručuje bezpečnosť.

V krízových situáciách preberá vedenie.

Trpezlivo načúva.

Má pochopenie.

Dospelé JA

Zbiera informácie.

Hľadá podstatu vecí.

Konflikty rieši konfrontáciou.

Je rozhodné.

Je aktívne.

Je nezávislé.

Prirodené detské JA

Je nadšené.

Je vtipné a šarmantné.

Vie sa radovať.

Je spontánne.

Má fantáziu.

Prispôsobivé detské JA

Je ochotné pristúpiť na kompromis.

Berie ohľad na ostatných.

Je skromné.

NEVÝHODY

Kritické rodičovské JA

Je despotické.

Nie je tolerantné.

Na každom hľadá chybu.

Reaguje nahnevane a zlostne.

Neprijíma novoty.

Vo všetkom hľadá nevýhody.

Ochranárske rodičovské JA

Vyvoláva pocit závislosti.

Podriaďuje si ostatných.

Má pocit, že sa mu nevenuje pozornosť.

Je nedôverčivé.

Odmietá komplimenty.

Veci berie do svojich rúk.

S ostatnými to myslí dobre.

Dospelé JA

Je málo emotívne.

Je nudné a fádne.

Je ako robot.

Prirodzené detské JA

Je úplne hroznú.

Je nekontrolovateľné.

Je ľahkomyselné.

Je bezohľadné.

Je nezodpovedné.

Je impulzívne.

Prispôsobivé detské JA

Prispôsobuje sa až príliš.

Ľahko sa dá stiahnuť späť.

Má strach urobiť niečo zlé.

Rýchlo rezignuje.

Môže dôjsť k rôznym kombináciám. Napríklad:

Dospelé JA: A: O koľkej začína schôdza?

Dospelé JA: B: O ôsmej.

Detské JA: A: To je hroznú, ta schôdza začína skoro, to určite nestihnem.

Rodičovské JA: B: Ty to zvládneš.

Detské JA: A: To je hrozné, ta schôdza začína skoro, to určite nestihnem.

Dospelé JA: B: Inokedy sa konať nemôže.

Dospelé JA: A: Nevidel si môj diár?

Rodičovské JA: B: Kedy si už konečne upraceš svoj stôl? V tom neporiadku nemôžeš nič nájsť. (In Khelerová, 1995)

11.8 Rétorické zručnosti - stavba prejavu, prezentácia

Špecifická forma komunikácie je komunikácia pred plénom poslucháčov. Môže ísť o slávnostný prejav, informačný prejav, prezentáciu. Je dôležité poslucháčov zaujať, povedať to, čo chceme povedať, preto každá z týchto foriem má spoločné znaky.

Príprava prejavu

Základom celej prípravy je ujasniť si, čo chceme dosiahnuť a aká by mala byť odozva publika. Je potrebné zvážiť argumenty a nezachádzať do detailov. Na detaily sa môžu odborníci pýtať počas diskusie.

Na zaistenie aktívneho počúvania sa odporúča:

- ovládať svoju neverbálnu komunikáciu (pomôcť môžu video tréningy), potlačiť gestá, ktoré môžu pôsobiť na poslucháčov negatívne, pozitívne gestá sú žiaduce,
- vedieť kontaktovať publikum pohľadom, pozeráť sa striedavo do všetkých častí publika, ak stratíte očný kontakt, obyčajne stratíte aj pozornosť publika,
- vedieť ovládať hlasitosť prejavu a rýchlosť hovorenia, viac sa odporúča byť hlasnejší a razantnejší, vhodné je zaradzovať pauzy.

Poučenie poslucháčov

Prejav má provokovať, má dať poslucháčom priestor na zamyslenie, je vhodné používať rečnícke otázky, na ktoré si sám odpoviete (Koľko si myslíte, že sme tohto roku dosiahli zisk?, na miesto tvrdenia: Tohto roku sme dosiahli zisk), na prezentáciu dôležitých údajov používať power-pointové snímky alebo tabule, čísla zaznamenať prehľadne, nikdy sa neotáčajte poslucháčom chrbtom, ak máte pripravenú snímku, postupne odkrývajte údaje, je vhodné aj vysvetliť neznámy výraz alebo číslo a zdôvodniť, prečo ho uvádzate.

Zmena postoja poslucháčov

Navodiť priaznivú situáciu, snažiť sa pôsobiť sympaticky, vyjadrovať sa odborne a spisovne, ale ak je to vhodné, tak aj hovorovo, počas prejavu dávať najavo, že poslucháčom rozumiete, vhodne zaradzovať diskusiu.

Fázy prejavu

Zahájenie - v úvode poslucháčov zaujať a vytvoriť si s nimi kontakt (vhodná príhoda, žart, kompliment), ak vás nepoznajú, predstavte sa, potom vysvetlite, o čom budete hovoriť).

Argumentácia - chronologické poradie argumentov, opakovať ich aj inými slovami, aby boli ľahšie zapamätateľné.

Zdolávanie námietok - nie námietky poslucháčov, ale vopred pripravená polemika k predloženým argumentom, pripustiť aj slabé stránky, ale mali by ste byť schopný ich vyvrátiť. Námietka by mala zaniknúť vo vymenovaní výhod.

Záver - dôležitý, stručné zhrnutie obsahu prejavu, navrhnúť riešenia a predniesť vhodnú výzvu.

Diskusia - je ideálne, ak sa poslucháči sami pýtajú, ak nie, musíte začať sami vhodnou vetou: Poslucháči sa ma často pýtajú ..., stretol som sa s názorom ... Pomôže to rozprúdiť diskusiu. Dĺžka prejavu by mala vychádzať z koncentrácie poslucháčov. Odborná literatúra uvádza, že človek sa koncentruje max. 20 minút.

11.9 Vyjednávanie

Vyjednávanie je proces, počas ktorého sa dvaja zamestnanci alebo skupiny pokúšajú vytvoriť spoločné rozhodnutie, týkajúce sa pridelenia obmedzených zdrojov. Tento proces predpokladá dve strany, ktoré majú rozdielne alebo protichodné záujmy, dávajú sa navzájom dohromady, aby dosiahli vzájomnú zľahu.

Manažéri v organizáciách vyjednávajú s podriadenými, nadriadenými, dodávateľmi a klientmi.

Pred vyjednávaním je potrebné:

- pochopenie a znalosť druhej strany, na základe získaných informácií znalosť všetkých možností využitia informácií,
- vytvorenie, pochopenie a vyhodnotenie možností, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu súhlasu medzi zúčastnenými stranami vyjednávania. (Donnelly a kol., 2002)

Taktické postupy pri vyjednávaní

Medzi najčastejšie taktické postupy pri vyjednávaní patria:

- **tím tvorený dobrou a zlou osobou** - zlá osoba obhajuje svoje stanovisko bez ústupkov a tvrdo do takej miery, že čokoľvek povie druhá osoba, znie to rozumne,
- **vytlkanie výhody** - po dosiahnutí dohody sa jedna strana usiluje o dodatočný ústupok alebo výhodu,
- **spoločné riešenie problémov** - obidve strany sa snažia vyriešiť problém spoločne tak, aby obidve strany boli spokojné,
- **hrozba konkurenciou** - chytřejší vyjednávač ju využíva na vzbudenie pocitu, že oponenta nepotrebuje,
- **kompromis** (taktika pol na pol) - môže to byť užitočný postup, ak sa dvaja vyjednávači dostanú do slepej uličky,
- **nízka ponuka** - nízke ponuky sa používajú na to, aby sa znížili očakávania oponentov.

Dva prístupy vo vyjednávaní:

- **pozičné vyjednávanie** - jeho podstatou je vyjednávanie z pozície sily a dosiahnutia cieľov za každú cenu, prejavuje sa tu tendencia s partnerom súperiť,
- **vyjednávanie postavené na záujmoch** je založené na vzájomnej prospešnosti a hľadaní dohody, ktorá by vyhovovala obidvom.

Príprava na vyjednávanie

Pred začatím vyjednávania je vhodné, aby si aktéri vyjednávania ujasnili problém vyjednávania a alternatívne postupy na jeho vyriešenie. Preto je vhodné:

- jasne sformulovať, čo a prečo to chceme dosiahnuť,
- pripraviť si priestor vyjednávania - sformulovať si viacero možností a ich hranice, na ktoré sme pri jednaní ochotní pristúpiť,
- v rámci hraníc vyjednávania stanoviť si maximum a minimum ústupkov druhej strane,
- pripraviť si prvé ponuky, ktoré budú tvoriť východisko pre vyjednávanie,
- pripraviť sa aj na možnosť ústupkov, vymedziť ich veľkosť - veľké, stredné, nízke, žiadne,
- pomenovať a zverejniť svoje ciele, záujmy a potreby,
- pomenovať a zaujímať sa o ciele, záujmy a potreby druhej strany,

- premyslieť a navrhnúť možné riešenia,
- pripraviť si argumenty na hľadanie dohody,
- pripraviť si argumenty v rámci ústretovosti voči oponentovi.

Fázy vyjednávania

V rámci procesu vyjednávania sa vyprofilovali štyri základné fázy a jedna, ktorá predstavuje celkové zhrnutie. Ide o tieto fázy:

prípravná fáza - zahŕňa zber informácií (napr. zisťovanie potrieb oboch ľudí, ktorí sa vyjednávania zúčastnia,

otváracia fáza - zahŕňa predstavenie východiskových pozícií obidvoch účastníkov vyjednávania, objasnenie problému a svojich požiadaviek a zdôvodnenie nevyhnutnosti jeho vyriešenia,

vyjednávacia fáza - zahŕňa proces presvedčania, počas ktorého sa jednotliví aktéri snažia presvedčiť svojho oponenta, že ich návrh riešenia problému je efektívnejší, využívajúc pri tom adekvátne argumenty,

uzatváracia fáza - v rámci tejto fázy by malo dôjsť k zhrnutiu dosiahnutej dohody a jej formalizácie a upevnenie dôvery a vzájomného rešpektu. Zahŕňa tiež vypracovanie postupov, ktoré sú potrebné na implementáciu a monitorovanie,

následná fáza - v jej rámci sa sleduje realizácia dohodnutých výsledkov.

Existuje aj osem fázový model vyjednávania, ktorý pozostáva z nasledujúcich fáz.

1. Prípravná fáza - ujasnenie problému rokovania.
2. Otváracia fáza - oboznámenie s prípadom, vypočutie oponentov.
3. Argumentačná fáza - prezentovanie svojich argumentov, ktoré podporia vaše návrhy riešenia. Vypočutie argumentov oponentov.
4. Fáza preskúmania - preskúmanie a snaha o pochopenie protiargumentov.
5. Signálna fáza - prezentovanie ochoty spolupracovať.
6. Fáza balenia - zostavenie potenciálnej dohody.
7. Záverečná fáza - sformulovanie konečnej formálnej dohody.
8. Udržiavacia fáza - monitorovanie realizácie jednotlivých bodov dohody do praxe.

Argumentovanie

Argumentácia je racionálne odôvodňovanie pravdivosti či správnosti tvrdenia, názoru hľadaním správnych dôkazových prostriedkov ako dôvodov určitého tvrdenia. Tvrdenie môže byť pravdivé alebo nepravdivé.

Cieľom argumentovania pri vyjednávaní je predložiť také argumenty, aby oponenta presvedčili o výhodách vašich návrhov.

Principiálne vyjednávanie

Je vyjednávanie postavené na záujmoch. Prostredníctvom identifikácie spoločných záujmov sa riešia vzniknuté problémy.

Sú známe štyri dôležité zásady principiálneho vyjednávania:

1. oddeliť osoby od problému,
2. zamerať sa na záujmy, nie na pozície (respektíve ich stanoviská),
3. vymyslieť možnosti, ktoré stranám v spore prinesú obojstranný zisk,
4. trvať na objektívnych kritériách.

V prípade neúspešného konania sa odporúča využiť metódu BATNA (Best alternative to a negotiated agreement), ktorá sa chápe ako najlepšia alternatíva k vyjednanej dohode.

Metóda pozostáva z troch krokov:

- zistenie alternatív pri možnom nedosiahnutí dohody,
- preskúmanie alternatív,
- nájdenie najlepšieho možného alternatívneho riešenia.

Presvedčovanie

Presvedčovanie je ovplyvňovanie oponenta takým spôsobom, že sám ochotne prijme (alebo neprijme) presvedčenie, postoj alebo názor druhej oponentskej strany. Presvedčovať počas vyjednávania sa dá pomocou verbálnej, ale aj neverbálnej komunikácie.

V rámci presvedčovania sa dajú využiť viaceré formy:

- argumentovanie, resp. logické zdôvodňovanie,
- vyjadrenie súhlasu alebo nesúhlasu,
- dopytovanie alebo výzva,
- rôzne druhy neverbálnej komunikácie,
- pôsobenie na emócie oponenta.

Ovplyvňovanie

Ovplyvňovanie je úsilie oponenta usmerniť správanie a jednanie tak, aby druhá strana prijala ním prezentované návrhy na riešenie problému. Môže na to využívať svoje právomoci, objektívne zdôvodnené argumenty a pod.

11.10 Vedenie porád

V pracovnej náplni manažérov je aj vedenie porád, či už pravidelných alebo mimoriadnych. Aj schopnosť viesť poradu sa dá zaradiť medzi komunikačné zručnosti manažéra.

Prednosťou organizovania porád je, že poskytujú zamestnancom pocit zainteresovanosti na riadení organizácie, udržiavajú kontakty medzi rôznymi úrovňami v organizácii, umožňujú zamestnancom ľahší prístup k vedeniu organizácie, manažérom a manažérskym rozhodnutiam, skvalitňujú proces rozhodovania, vplývajú na rozvoj komunikačných zručností, vyjednávania a rozhodovania zamestnancov a pod.

Nedostatkom porád je, že sú často náročné na čas, čím odrádzajú zamestnancov od inej, niekedy veľmi dôležitej práce. Zdlhavejšia je tvorba rozhodnutí. V prípade centrálného riadenia prostredníctvom porád sa môže znížiť osobná zodpovednosť, iniciatíva, záujem o prácu, či už zo strany manažérov alebo zamestnancov a pod. (Nagyová, 1999)

Porady sa konajú za účelom aktualizácie, analýzy a kontroly súčasného stavu a upriamenie pozornosti na budúcnosť. Program porady zvyčajne pozostáva z niekoľkých činností. Najtypickejšie činnosti sú uvedené v nasledujúcom texte.

Rozhodnutie o zložitom probléme. Za týmto účelom sú zvolaní odborníci, ktorí spravidla vyjadrujú svoje stanoviská k problému a odporúčia vedúcemu určité riešenie. Diskusia prebieha za okrúhlym stolom.

Zadávanie úloh spoluzamestnancom. Vedúci zvolá svojich spoluzamestnancov, aby ich informoval o úlohách, ktoré mu boli uložené, alebo ktoré pripravil sám.

Vzájomné informovanie účastníkov. Vedúci na porade prednesie informácie pre účastníkov a tí, naopak, odovzdávajú informácie jemu.

Kontrola plnenia zadaných úloh. Kontrola úloh z predchádzajúcej porady podľa písomného zoznamu.

Tvorba rozhodnutí. Niektorí účastníci sú zapojení do procesu tvorby rozhodnutí. Tento typ porady je primerane štruktúrovaný.

Zber nápadov. Prezentácia, informovanie a príjem reakcií na určité nápady. Tento typ porady podnecuje diskusiu a otázky.

Rokovanie. Používa sa za účelom riešenia určitých konfliktov formou diskusie.

Iné účely. Prehodnotiť dôsledky prebiehajúcich zmien, rozvíjať spoluprácu a angažovanosť, odsúhlasiť postupy, upevňovať vplyv na podriadených, imidž vedúceho, atď. (Nagyová, 1999)

Zásady efektívnych porád

Každá porada by mala byť efektívna. Stýblo (1995) vytypoval niekoľko zásad efektívnych porád. Ide o tieto zásady:

- dodržať začiatok porady,
- každá porada by sa mala zahájiť uvedením jej zmyslu, cieľov, programu a oznámením jej predpokladaného časového plánu,
- nesplnené úlohy neprejednávať, ale ich dôrazne pripomenúť,
- z porady je vždy nutné napísať stručný zápis,
- každý bod prejednávania by mal byť ukončený jednoznačným záverom (ak sa to dá),
- porada by nemala byť rušená telefonátmi, neohlásenými návštevami, odvolávaním účastníkov z porady, neodkladnými záležitosťami a pod.,
- zhodnotenie porady by malo obsahovať hlavne jej prínosy,
- po ukončení porady by mal vedúci skontrolovať zápis a zaistiť jeho rozposlanie všetkým účastníkom porady.

Zhrnutie

Komunikačné zručnosti sa dajú chápať ako schopnosti manažéra efektívne prenášať myšlienky a informácie a efektívne prijímať nápady a informácie od iných. V rámci organizácie sa komunikačné zručnosti manažéra dajú rozdeliť na verbálne, administratívne a technické.

Jednou z komunikačných zručností manažéra je aj vytvorenie **vlastného komunikačného plánu**. Je tvorený z plánovaných akcií, mal by byť k dispozícii všetkým podriadeným.

Proces **počúvania** sa týka príjmu informácií, jej hodnotenia, zapamätania a zamerania našej pozornosti. Počúvanie je umenie, určujúce kvalitu vyhodnotenia obsahu informácie, ale aj pocitov, postojov odosielateľa. Druhy počúvania: reflektívne a aktívne. **Reflektívne počúvanie** spočíva v pochopení pocitov, sprevádzajúcich informácie, je tu potrebná určitá úroveň empatie a akceptácie pre pochopenie nálady, psychického stavu hovoriaceho. Dobré **aktívne** počúvanie v sebe zahŕňa niekoľko schopností: schopnosť koncentrácie počas

dlhšieho časového úseku, schopnosť a ochotu pochopiť názor a stanovisko partnera, schopnosť "čítať medzi riadkami", čiže dávať do súvislosti to, čo partner povedal, s tým čo si asi myslí.

Otázka je formulácia, vyjadrenie problému. Otázka je výrok, ktorý zachytáva neznáme prvky nejakej situácie alebo úlohy, vyžadujúce si vysvetlenie. Schopnosť formulovať otázky sa považuje za komunikačnú zručnosť manažéra.

Metóda SPIN pomáha manažérovi formulovať otázky v rámci jednotlivých fáz riešenia problému. Ide o situačné otázky, otázky na riešenie problému, implikačné otázky (ide o zložený výrok z dvoch výrokov) a otázky na výhodu.

Presvedčovanie sa dá definovať ako komunikačná schopnosť manažéra dosiahnuť to, aby podriadení sami chceli robiť to, čo chcete vy, aby to urobili.

Transakčná analýza je metóda na pochopenie nielen samých seba, ale aj ostatných a zlepšiť tak vzťahy medzi partnermi v rámci komunikácie. Cieľom metódy je predísť poruchám v komunikácii, naučiť sa dešifrovať spôsob jednania partnera a podľa toho zvoliť adekvátnu odozvu. Rozoznáva tri časti osobnosti: rodičovské ja, dospelé ja a detské ja.

Špecifická forma komunikácie je **komunikácia pred plénom poslucháčov**. Môže ísť o slávnostný prejav, informačný prejav, prezentáciu. Je dôležité poslucháčov zaujať, povedať to, čo chceme povedať, preto každá z týchto foriem má spoločné znaky. **Prejav** má provokovať, má dať poslucháčom priestor na zamyslenie, je vhodné používať rečnícke otázky, na ktoré si sám odpoviete.

Vyjednávanie je proces, počas ktorého sa dvaja zamestnanci alebo skupiny pokúšajú vytvoriť spoločné rozhodnutie, týkajúce sa pridelenia obmedzených zdrojov. Tento proces predpokladá dve strany, ktoré majú rozdielne alebo protichodné záujmy, dávajú sa navzájom dohromady, aby dosiahli vzájomnú zľadu.

V pracovnej náplni manažérov je aj **vedenie porád**, či už pravidelných alebo mimoriadnych. Aj schopnosť viesť poradu sa dá zaradiť medzi komunikačné zručnosti manažéra.

Praktické cvičenie

Príklad vyjednávania

Vyjednávanie medzi zamestnávateľmi a odborármi na tému prepúšťanie

Účinkujúci:

Za zamestnávateľov sa vyjednávania zúčastňujú:

Riaditeľ školy

Ekonomický zástupca riaditeľa

Zástupkyňa pre pedagogickú činnosť

Asistentka riaditeľa školy

Za odborárov sa stretnutia zúčastňujú:

Hlavný vyjednávač

Odborár č. 1

Odborár č. 2

Miesto stretnutia: kancelária riaditeľa školy

Klopanie na dvere

Riaditeľ školy: "Vstúpte"

Do kancelárie vstupujú odborári

Odborári: "Dobrý deň, dobrý deň, dobrý deň."

Riaditeľ školy: "Vitajte a nech sa páči, sadnite si."

Odborári: "Ďakujeme."

Navzájom si podajú ruky na privítanie a odborári si sadajú.

Riaditeľ školy: "Môžem vám ponúknuť kávu alebo čaj?"

Hlavný vyjednávač: "Ja by som si dal presso kávu. Ďakujem."

Odborár č. 1: "Ja zelený čaj."

Odborár č. 2: "Ja si tiež prosím presso kávu."

Riaditeľ školy zvoní na asistentku, po pol minúte vstupuje asistentka.

Riaditeľ školy: "Prosím Vás pani Milka, urobte nám 5-krát presso kávu a raz zelený čaj.

Predpokladám kolegovia, že tiež máte chuť na kávu."

Kolegovia prikyvujú, že áno. Asistentka odchádza.

Riaditeľ školy: "Vážení odborári! Pred dvoma dňami sme zverejnili, že v dôsledku nízkeho počtu žiakov, ktorí sa prihlásili do prvého ročníka, sme nútení prepustiť asi 20 % zamestnancov. Požiadali ste nás, aby sme pred samotným aktom prepúšťania spoločne

rokovali o zmiernení následkov prepúšťania. Bližšie informácie o presných počtoch prepúšťaných a podrobných dôvodoch prepúšťania vám budú prezentovať moji kolegovia. Nech sa páči pani zástupkyňa."

Zástupkyňa pre pedagogickú činnosť (ďalej len zástupkyňa): "Ďakujem za slovo pán riaditeľ. Vážení odborári, ste tiež zamestnancami našej školy a podrobne poznáte situáciu, ktorá sa týka počtu žiakov, ktorí nastupujú do prvých ročníkov. Už niekoľko rokov sa ich počet rok čo rok znižuje. Minulý školský rok sme namiesto štyroch tried v prvom ročníku otvorili len 3 triedy. Aktuálny počet prihlásených žiakov je 72, čo znamená, že od septembra by sme otvorili len 2 triedy v prvom ročníku."

Odborár č. 1: "Prepáčte pani zástupkyňa, pravidelne rok čo rok učím v prvom ročníku, kde je v triedach priemerne po 30 žiakov. V triedach s takýmto vysokým počtom žiakov sa len veľmi ťažko efektívne vyučuje. Nemohli by sa otvoriť v novom školskom roku 3 triedy v prvom ročníku s priemerným počtom žiakov 23?"

Ekonomický zástupca: "Bolo by to ideálne, ale sami viete, že žiaci základných škôl si dávajú prihlášky na dve školy a v septembri nastáva na našej škole obyčajne úbytok počtu prihlásených žiakov, pretože niektorých prijmú na inú školu a oni sa rozhodnú nastúpiť do prvého ročníka tam."

Ozve sa zaklopanie na dvere.

Riaditeľ školy: "Vstúpte."

Do miestnosti vstupuje asistentka.

Asistentka: "Prepáčte, kto si prosil čaj?"

Odborár č. 1. "Ja, ďakujem."

Asistentka porozdáva čaj a kávu a odchádza. Ozve sa cinkanie lyžičiek.

Zástupkyňa: "Ak dovolíte, budem pokračovať ja. A práve na základe týchto skutočností a predpokladaného vývoja v počte žiakov, sme boli nútení prehodnotiť stav pedagogických zamestnancov na našej škole a vypracovať zoznam prepúšťaných učiteľov."

Hlavný vyjednávač: "A bude dostatok finančných prostriedkov na chod školy pri takom nízkom počte žiakov? Dúfam, že nechcete krátiť ročné odmeny, aby ste mohli uhradiť náklady na energie?"

Riaditeľ školy: "Prepáčte kolega, ale táto záležitosť nie je predmetom jednania. Ale odpoviem Vám. Áno, momentálne máme. Finančné prostriedky na mzdy sú účelovo viazané a navyše počas školského roka niektorí zamestnanci často boli práceneschopní, čím sa ušetrili finančné prostriedky na platy. A navyše predpokladáme, že finančné prostriedky by sme mohli získať

aj odpredajom nepotrebného majetku. Takže zamestnancom určite zaslúžené odmeny krátiť nebudeme. A teraz už dám slovo pani zástupkyňi."

Zástupkyňa: "Ďakujem. Takže v súčasnosti zamestnávame 52 pedagogických zamestnancov. Po znížení počtu tried v prvom ročníku ich budeme potrebovať len 40. Čiže plánujeme prepustiť k 31. augustu tohto roku 12 pedagogických zamestnancov."

Odborár č. 2: Spontánne: "Preboha? A čo budú tí ľudia robiť? Ved' sa nebudú mať kde zamestnať. Ved' v našom regióne je najvyššia miera nezamestnanosti. A čo viem, na ostatných školách sú na tom podobne, lebo všetci tiež vieme, že sa rodí čoraz menej detí."

Hlavný vyjednávač: "Prepáčte, mohli by ste nás oboznámiť so štruktúrou prepúšťaných?"

Ekonomický riaditeľ: "Samozrejme, nech sa páči, rozdáam vám dokumenty, ktorých je štruktúra prepúšťaných pedagogických zamestnancov. Vstane a rozdáva dokumenty a zároveň vysvetľuje: Takže plánujeme prepustiť 2 mužov a 10 žien. Z toho 1 muž môže odísť do predčasného starobného dôchodku a ten ďalší muž je vo veku od 50 do 58 rokov. Ide o učiteľov technických odborných predmetov. Šesť žien je vo veku od 50 do 58 rokov a 4 ženy vo veku do 30 rokov. Tri učiteľky učia ekonomické predmety, ostatné všeobecno-vzdelávacie predmety."

Odborár č. 2: "Uvedomujete si, že muži aj ženy vo veku od 50 do 58 rokov nemajú prakticky žiadnu šancu sa zamestnať? Všade chcú len mladých, čo ste potvrdili aj vy."

Hlavný vyjednávač: "Súhlasím s kolegom. Mohli by ste nás oboznámiť, na základe akých kritérií ste vyberali tých, čo chcete prepustiť? Uvedomujete si, že medzi prepúšťanými sú aj matky a muži, ktorí sú hlavní živitelia rodín?"

Zástupkyňa: "Výber sme robili na základe týchto kritérií: podávaný výkon, pracovná disciplína, ochota vzdelávať sa,"

Odborár č. 1: "Prepáčte, že Vám skáčem do reči, ale nechápem, prečo medzi prepúšťanými namiesto pána Malika nie je pán Medveď, ktorý sústavne porušuje pracovnú disciplínu tým, že prichádza neskoro do práce a známky, ktoré dosahujú žiaci, ktorých učí sa pohybujú priemerne na klasifikačnej úrovni 3-4. Ale je známe, že je to vaša rodina. A pán Malik je vzorný učiteľ."

Riaditeľ školy: "Prepáčte, ale nezišli sme sa tu na to, aby sme sa navzájom osočovali. Predpokladali sme, že prídete na jednanie s konkrétnym konštruktívnym návrhom, ako vyriešiť prepúšťanie."

Hlavný vyjednávač: "My by sme vôbec nemali súhlasiť so žiadnym prepúšťaním a vyhlásiť štrajk. Ale keďže poznáme situáciu s počtom žiakov, navrhujeme toto:

1. prepustiť mladých pedagogických zamestnancov v počte 6, ktorí majú väčšie šance sa zamestnať,
2. prepustiť 3, ktorí majú možnosť odísť do predčasného starobného dôchodku,
3. zaviesť nový predmet úvod do sveta práce a trom pedagógom umožniť absolvovať kvalifikačné vzdelávanie s názvom Úvod do sveta práce, aby mohli mať aspoň dvojtretinový úväzok."

Zástupkyňa: "V súčasnosti nepotrebujeme vyučovať nový predmet. Niektoré témy z úvodu do sveta práce sa vyučujú na hodinách ekonomiky. A navyše starší zamestnanci odmietli zvýšiť si kvalifikáciu ďalším štúdiom."

Hlavný vyjednávač: "Ste si vedomí, že sme nútení nesúhlasiť s takouto alternatívou a budeme musieť pristúpiť k nátlakovým akciám,"

Po predvedení vyjednávania študentmi, spoločne analyzovať priebeh vyjednávania a odpovedať na tieto otázky:

1. Aké druhy informácií boli pri vyjednávaní prezentované?
2. Aký druh komunikačného kanála bol pri vyjednávaní použitý?
3. Aké šumy sa v priebehu vyjednávania vyskytli a v ktorej jeho časti?
4. Aké formy komunikácie v riadení sa vyskytli v priebehu vyjednávania?
5. Aký typ komunikácie z pohľadu organizačnej štruktúry bol vyjednávaním prezentovaný?
6. Ktoré neverbálne prejavy ste spozorovali u jednotlivých aktérov vyjednávania?
7. Vyskytli sa v priebehu vyjednávania aj nejaké komunikačné bariéry? Ak áno, ktoré?
8. Bola táto komunikácia efektívna? Prečo áno, prečo nie?
9. Čo by ste navrhli na zlepšenie komunikácie jednotlivým aktérom vyjednávania?
10. Vyskytli sa počas vyjednávania špecifické komunikačné situácie? Ak áno, ktoré?
11. Vyskytli sa počas vyjednávania aj otázky zo strany jednotlivých aktérov? Ak áno, akého druhu boli?
12. Dalo by sa na základe vyjednávania určiť osobnosť jednotlivých aktérov? Ak áno, u koho a o aký typ "ja" išlo?
13. Aká bola podľa vás komunikačná atmosféra počas vyjednávania?
14. Dá sa určiť na základe komunikácie medzi aktérmi vyjednávania o aký komunikačný štýl u nich išlo? Ak áno, u koho a aký?
15. Aký taktický postup bol podľa vás pri vyjednávaní prezentovaný?
16. Boli podľa vás aktéri dostatočne pripravení na vyjednávanie?

17. Boli použité vhodné argumenty?

Cvičenie na formuláciu otázok

Učiteľ nastolí aktuálny problém, s ktorým sa študenti môžu stretnúť, napr. písanie bakalárskej, resp. diplomovej práce. Vyzve ich, aby v priebehu 10 minút sformulovali rôzne typy otázok, ktoré budú súvisieť s nastoleným problémom. Po uplynutí 10 minút študenti prezentujú nimi sformulované otázky a analyzujú ich z pohľadu typológie.

Cvičenie na stavbu prejavu

Učiteľ vyzve študentov, aby si vo dvojiciach zvolili tému prejavu a načrtli obsah prejavu tak, aby ho mohli prezentovať v rámci jednotlivých odporúčaných fáz prejavu.

12 KOMUNIKAČNÁ ATMOSFÉRA A KOMUNIKAČNÝ ŠTÝL MANAŽÉRA

Edukačné ciele

Uvedomiť si, že počas rozhovoru na aktérov pôsobí atmosféra.

Poznať znaky podporujúcej a brzdiacej atmosféry.

Identifikovať znaky podporujúcej atmosféry.

Identifikovať znaky brzdiacej atmosféry.

Poznať princípy efektívnej komunikácie zo strany manažéra.

Aplikovať princípy efektívnej komunikácie do praxe.

Rozlíšiť komunikačný štýl manažéra.

Úvod do problematiky

Manažéri svojou osobnosťou, svojimi návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce s ľuďmi a vlastným vplyvom na utváranie vzťahov v organizácii výrazne ovplyvňujú aj komunikačnú atmosféru (Marchand, 1998). Komunikačnú atmosféru v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Okrem osobnosti manažérov tu svoju rolu zohráva aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie. Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Znaky podporujúcej komunikačnej atmosféry:

- informácie sú vecné, komunikácia je zameraná viac na riešenie problémov, na hľadanie možností, nie prekážok,
- podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej,
- otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava,
- starostlivosť, čestnosť, snaha o empatiu, pochopenie,
- rovnocennosť, nepovyšovanie sa riadiacich zamestnancov, vzájomná úcta, pocit istoty, podpora dobrých pracovných vzťahov a vysokého výkonu.

Znaky brzdiacej atmosféry:

- tendencia poskytovať zápornú spätnú väzbu, zdôrazňovať chyby a nedostatky, predpojatosť, negatívny prístup, hľadanie nedostatkov, v prípade neúspechu hľadanie vinníka,
- dirigovanie ľudí, nerešpektovanie ich názorov a skúseností, ľahostajnosť k ich potrebám a problémom, bariéry vo vzťahu nadriadený – podriadený,
- falošnosť, neúprimnosť, manipulácia, zneužívanie informácií,
- povýšenectvo, zdôrazňovanie právomoci, podpora servilnosti (pätolízachstvo),
- dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, uprednostňovanie noriem a pravidiel pred cieľmi, neochota počúvať a toľož prijímať názory zamestnancov a pod.

Otvorenosť či uzavretosť komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou k spoločnému cieľu. Manažér, ktorý usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí by mal dbať, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra.

Komunikačná atmosféra je výrazne ovplyvnená komunikačným štýlom manažéra a ustáleným štýlom komunikácie v organizácii, ktorý je výrazom organizačnej kultúry.

12.1 Komunikačný štýl manažéra

Interpersonálny komunikačný štýl sa týka spôsobu, ktorému jedinec vo vzťahu k ostatným dáva prednosť. V každodennej činnosti manažéra sa kladie veľký dôraz na efektívnu interpersonálnu komunikáciu. Manažéri poskytujú informácie, ktoré by mali byť pochopené, dávajú príkazy a pokyny, ktoré je potrebné počúvnuť a realizovať, snažia sa ovplyvniť a presvedčiť, čo musí byť akceptované a vykonané. (Donnelly a kol., 2002)

Komunikačným štýlom rozumieme určitý ustálený spôsob komunikácie manažéra so svojimi spoluzamestnancami, 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.

Podobne aj Šuleř (2002) člení komunikačné štýly podľa rozdielov v osobnosti na štyri základné štýly:

- analytický – má sklon viac rozmýšľať, menej hovoriť, kontrolovať sa, nepodliehať emóciám, ide skôr o pasívny štýl,
- riadiaci – štýl ambicióznejšej nezávislej osobnosti, vytrvalejšej i opatrnej, s direktívnymi sklonmi, vyhľadávajúcej možnosť súperiť,
- priateľský – štýl citlivého vedúceho uprednostňujúceho dobré vzťahy v organizácii,
- expresívny – ide o štýl citlivého vedúceho, zahľadeného viac do seba, so sklonom k prijímaniu unáhlených rozhodnutí.

Medzi nositeľmi vyššie uvedených komunikačných štýlov môže a nemusí dochádzať ku konfliktom. Napr. manažérovi s analytickým komunikačným štýlom nebude robiť problém komunikovať s osobnosťou priateľského alebo riadiaceho štýlu. Dá sa ale predpokladať, že problémy v komunikácii môžu nastať s osobnosťou expresívneho štýlu.

K pripravenosti manažérov na efektívnu komunikáciu patrí aj schopnosť rozpoznať partnerov štýl komunikácie a zvoliť vhodnú komunikačnú taktiku umožňujúcu dospieť k prijateľnému výsledku.

12.2 Princípy efektívnej komunikácie zo strany manažéra

Aby komunikácia viedla k žiadanému cieľu, je okrem iného treba rešpektovať určité zásady (princípy), 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:

- zameranie na ciele,
- priamosť,
- rešpekt,
- a spoločná zodpovednosť za výsledok komunikácie.

Na účinné využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov pomáhajú manažérovi okrem jeho osobnostných predpokladov aj jeho komunikačné zručnosti. Ich význam narastá pri riešení zložitejších alebo neočakávaných problémov.

Zvládnuť základné komunikačné zručnosti by mali nie iba manažéri na vrcholných pozíciách, ale všetci, ktorí majú podriadených, ako aj tí, čo prezentujú organizáciu navonok (zástupcovia, hovorcovia a pod.). Manažéri by si mali uvedomiť, že nedokonalá komunikácia

negatívne ovplyvňuje aj motiváciu ľudí. Demotivujúco pôsobia najmä nasledujúce komunikačné nedostatky:

- nevysvetlenie pravidiel a noriem činnosti,
- neinformovanie o cieľoch, súvislostiach a zmysle úloh,
- nesprávne formulácie, jazykové nedostatky, nesprávne používanie cudzích slov,
- nezáujem o potreby a názory spoluzamestnancov, neschopnosť im načúvať.

Komunikačný štýl manažéra úzko súvisí s vyzretosťou jeho osobnosti ako aj s nadobudnutými komunikačnými skúsenosťami, je odrazom ustálenosti jeho celkového štýlu vedenia ľudí.

Rozvíjanie komunikačných schopností a zručností manažérov je treba považovať za významný predpoklad realizácie ich riadiacich funkcií a rolí. Rôzne formy vzdelávania, školení, tréningov a nácvikov umožňujú jazykové zdokonaľovanie, prípravu na rôzne formy prezentácie a seba prezentácie, na zdokonalenie jednotlivých komunikačných zručností.

Zhrnutie

Komunikačnú atmosféru v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, **podporujúcej atmosféry** alebo uzavretej, **brzdiacej atmosféry**.

Komunikačným štýlom rozumieme určitý ustálený spôsob komunikácie manažéra so svojimi spoluzamestnancami, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie. Komunikačný štýl odráža osobnosť manažéra. Rozlišuje sa direktívny, demokratický (konzultatívny) a liberálny komunikačný štýl. Ďalšie členenie rozoznáva: analytický, riadiaci, priateľský a expresívny komunikačný štýl manažéra.

Praktické cvičenie

Využitie jednotlivých ukážok komunikácie z predchádzajúcich kapitol. Po prečítaní jednotlivých komunikácií, zadať nasledujúce úlohy.

Analyzujte komunikáciu č. 1 z pohľadu komunikačnej atmosféry (identifikujte znaky podporujúcej, resp. brzdiacej atmosféry) a identifikujte komunikačný štýl manažéra.

Analyzujte komunikáciu č. 2 z pohľadu komunikačnej atmosféry (identifikujte znaky podporujúcej, resp. brzdiacej atmosféry) a identifikujte komunikačný štýl manažéra.

Analyzujte komunikáciu č. 4 z pohľadu komunikačnej atmosféry (identifikujte znaky podporujúcej, resp. brzdiacej atmosféry) a identifikujte komunikačný štýl manažéra.

Analyzujte komunikáciu č. 5 z pohľadu komunikačnej atmosféry (identifikujte znaky podporujúcej, resp. brzdiacej atmosféry) a identifikujte komunikačný štýl manažéra.

Analyzujte komunikáciu č. 6 z pohľadu komunikačnej atmosféry (identifikujte znaky podporujúcej, resp. brzdiacej atmosféry) a identifikujte komunikačný štýl manažéra.

Analyzujte komunikáciu č. 7 z pohľadu komunikačnej atmosféry (identifikujte znaky podporujúcej, resp. brzdiacej atmosféry) a identifikujte komunikačný štýl manažéra.

Identifikujte znaky podporujúcej, resp. brzdiacej atmosféry pri praktickom cvičení s názvom Vyjednávanie.

13 MANAŽÉRSKY INFORMAČNÝ SYSTÉM

Edukačné ciele

Definovať manažérsky informačný systém.

Zdôvodniť jeho zriadenie v organizácii.

Analyzovať manažérsky informačný systém z pohľadu prínosu pre efektívnu komunikáciu.

Vedieť pomenovať jednotlivé druhy manažérskych informačných systémov.

Úvod do problematiky

Manažérsky informačný systém je centralizovaný a obyčajne komputerizovaný informačný systém, ktorý používajú manažéri v organizácii na získanie informácií, ktoré im pomôžu pri rozhodovaní a vedení ľudí. (Dudinská, 1996) Je to komplexný súbor racionálne integrovaných informačných podsystemov, ktorý je zameraný na získavanie, selektovanie a výber informácií a na sledovanie činnosti organizácie. Poskytuje informácie na plánovanie a prognózovanie budúceho vývoja. Jeho opodstatnenie vyplýva aj z toho, že ako uvádza Donnelly a kol. (2002, s. 728) existuje niekoľko skutočností, ktoré dokazujú jeho nevyhnutnosť. Ide o tieto skutočnosti:

- existuje príliš veľa zlých informácií a nie je dostatok informácií správnych,
- informácie sú v organizácii príliš rozptýlené a je ťažké získať odpoveď na jednoduché otázky,
- životne dôležité informácie sú často "utajované" podriadenými alebo manažermi na iných funkčných miestach,
- životne dôležité informácie prichádzajú niekedy príliš neskoro.

13. 1 Informačný systém

Manažérsky informačný systém má slúžiť manažérom na efektívnejšie realizovanie tých činností, na ktoré sú nevyhnutné kvalitné a včasné informácie. Podľa Teja (2011) môžu mať manažéri v rámci využívania manažérskeho informačného systému oprávnenie na:

- **zber a registráciu údajov**, čiže vkladanie údajov do databáz,
- **prezeranie údajov** podľa stanovenej štruktúry, masky či filtra,
- **aktualizáciu údajov**, čiže vykonávanie zmien v databázach,
- **triedenie údajov** podľa potrebných znakov a kritérií,

- **konverziu údajov**, čiže prekódovanie údajov z jednej formy na inú,
- **zlučovanie údajov**, čiže vytvorenie jedného súboru dát z viacerých súborov,
- **rozdeľovanie údajov**, čiže vytvorenie viacerých súborov z jedného súboru dát,
- **poskytovanie údajov**, čiže odber finálneho produktu spracovania údajov.

Informačný systém sa skladá z piatich súčastí:

- technické prostriedky (hardvér) - procesor, pamäte, monitory, tlačiarne a pod.,
- programové prostriedky (softvér) - operačný systém, aplikačné programy,
- ľudia - personál a externí užívatelia,
- organizácia - organizácia práce,
- dáta - údaje uložené v databázach, výsledky, vstupné a výstupné zostavy. (Blišťanová, Sedlák, 2011)

Podľa Dudinskej (1996) sa manažérsky informačný systém skladá sa z niekoľkých subsystémov:

- transakčný systém,
- informačný systém na riadenie,
- systém na podporu rozhodovania,
- exekutívny informačný systém.

Celistvý informačný manažérsky systém sa skladá z:

- výpočtovej techniky, hardvéru a softvéru,
- komunikačných prostriedkov na prenos, distribúciu a zdieľanie dát a informácií,
- konkrétne aplikácie na spracovanie dát a interpretáciu informácií, ktoré sú dôležité pre rozhodovanie a riadenie organizácie,
- databázy dát, kapacitného miesta určeného pre ďalšie spracovanie, zhromažďovanie, ochranu a úschovu dát,
- celkovú architektúru, štruktúru, ktorá prepája zdroje pre hľadanie dát s užívateľom. (Holá, 2006)

13.2 Transakčný systém

Transakčný systém zahŕňa rutinné, každodenné účtovné operácie. Transakcia znamená rutinnú výmenu, ktorá ovplyvňuje finančný stav organizácie. Transakčný systém obyčajne zasahuje do všetkých oblastí činnosti organizácie a prepája celý organizačný finančný systém.

Medzi základné funkcie transakčného systému patrí:

- účtovníctvo,

- tvorba účtovných dokladov,
- kontrolné výkazníctvo.

Transakčný systém tvorí základ celého manažérskeho systému organizácie.

13.3 Informačný systém na riadenie

Vznikol z účtovníckych a ekonomických systémov organizácií. Využívajú sa v ňom rôzne sumarizácie, modelové agregácie a výbery informácií. Je charakteristický tým, že:

- podporuje štruktúrované alebo menej štruktúrované rozhodnutia, najmä na nižších úrovniach riadenia organizácie,
- poskytuje nemenné druhy informácií v štandardizovaných formátoch, informácie sú stabilnej povahy a sú známe,
- často sa realizuje v rámci rozsiahlych počítačových zostáv,
- tvorba zostáv je spravidla spojená s formálnou požiadavkou,
- generovanie výstupných zostáv spravidla prebieha v rámci schváleného plánu práce výpočtového strediska,
- obsahuje väčšinou interné údaje,
- obsahuje minulé údaje.

Informačný systém zabezpečuje úplnosť a kvalitu informácií a optimálnu rýchlosť doručenia informácie manažérovi.

13.4 Systémy na podporu rozhodovania

Tieto systémy majú schopnosť vykonávať rôzne analýzy rovnakých dát bez potreby zložitejšieho programovania, korelácie medzi rôznymi údajmi. Jedná sa o počítačovú podporu metód rozhodovacej analýzy a operačnej systémovej analýzy.

Nie sú založené na nemenných rozhodovacích pravidlách. Manažérovi poskytujú nástroje na kvalitnejšie rozhodnutie. Analýza typu "čo sa stane ak?" umožňuje realizovať mnoho alternatívnych prepočtov v rámci rôznych predpokladov modelovania. Zabezpečujú vyššiu kvalitu rozhodovania. Donnelly a kol. (2002, s. 727) uvádza, že efektívne systémy na podporu rozhodovania umožňujú skvalitňovať strategické plánovanie, projektovanie prác, výber, umiestňovanie a hodnotenie zamestnancov. Účinné systémy na podporu rozhodovania integrujú rozhodovanie v celej organizácii a usmerňujú súperenie medzi organizačnými jednotkami. Potreba komplexných systémov na podporu rozhodovania má podľa neho tri

dôvody: dôležitosť informácií pre rozhodovania, nepreberné množstvo aktuálnych informácií a rastúca vybavenosť manažérov personálnymi počítačmi.

Systémy na podporu rozhodovania by mali spĺňať tieto požiadavky:

- podporovať, nie však nahradzovať manažérske rozhodovanie,
- podporovať manažérske rozhodovanie v celej organizácii, predovšetkým na strednej a vrcholovej úrovni,
- umožniť manažérovi, aby mohol pomocou počítača zistiť účinky potenciálnych alternatívnych rozhodnutí,
- zhromažďovať, uchovávať a poskytovať dáta a rozhodovacie modely zodpovedajúce špecifickým rozhodovacím problémom,
- byť užívateľsky "prívetivý".

Súčasťou systémov na podporovanie rozhodnutia je funkcia na zhromažďovanie a spracovanie informácií, ktorá obsahuje 5 činností.

1. **Hodnotenie** zahŕňa stanovenie miery dôveryhodnosti jednotlivých informácií, predovšetkým dôveryhodnosť informačných zdrojov a spoľahlivosť získavaných dát.
2. **Abstrahovanie** zahrňuje editovanie a redukovanie disponibilných informácií s cieľom poskytnúť manažérovi len tie informácie, ktoré potrebuje na vyriešenie daného problému.
3. **Indexovanie** predstavuje klasifikáciu zhromažďovaných a uchovávaných informácií, ktoré umožní ich neskoršie vyhľadávanie.
4. **Šírenie** predstavuje distribúciu informácií v správnom čase a k správnym manažérom.
5. **Uchovávanie** informácií predstavuje konečnú funkciu informačného procesu. (Donnelly a kol., 2002, s. 735)

13.5 Exekutívny informačný systém

Poskytuje pre vrcholový manažment informácie z externého okolia organizácie - vláda, zákony, klienti organizácie, banka, poisťovne.

Všetky subsystemy manažérskeho informačného systému umožňujú:

- znižovanie nákladov,
- zvyšovanie produktivity práce,
- kvalifikované rozhodovanie vrcholového manažmentu.

13.6 Osobný informačný systém

Jeho základnou funkciou je organizáciu času manažéra. Manažérovi umožňuje:

- vypracovať denný a týždenný prehľad v štýle bežného diára a s možnosťou voľby ľubovoľného dňa,
- prezerat' kalendár,
- mesačný prehľad obsadenosti jednotlivých dní,
- prehľad úloh s nastaviteľnými prioritami, prehľad výročí,
- chronologický prehľad záznamov určitého typu,
- úlohy zoradené podľa dátumu a priority.

V rámci osobného informačného systému je možné vytvárať rôzne databázy. Obsahuje aj kalkulačku.

13.7 Znalostný systém

Je programový systém, ktorý sa od bežných programov líši spôsobom, akým sú v ňom znalosti organizované, začlenené a využívané, ale aj spôsobom interakcie s používateľom. Obsahuje programový modul, ktorý umožňuje vyberať z databázy znalostí tie znalosti, ktoré sú práve potrebné, interpretovať ich a na ich základe odvodzovať nové, prípadne modifikovať už existujúce informácie. Ďalším dôležitým komponentom tohto systému je jeho pracovná pamäť. Expertný znalostný systém organizácie umožňuje podporovať rozhodovacie procesy tak, aby manažér mohol využiť "radu" systému na kvalitné rozhodnutie. Expertné systémy môžu byť:

- diagnostické - sú zamerané na včasné hľadanie porúch,
- plánovacie - sú určené na riešenie takých problémov, ktorých varianty riešenia nie sú vopred známe.

13.8 Kancelárske systémy

Obsahujú predovšetkým textové a tabuľkové programy, faxy, kopírovacie prístroje, zariadenia na optické dokumenty, elektronickú poštu a pod. Kancelárske balíky obsahujú sadu programov, ktoré sa využívajú pri tvorbe dokumentov, prezentácií a tabuliek s údajmi.

V bežnej kancelárskej praxi sa najčastejšie využívajú programy balíka Microsoft Office, ako sú Microsoft Office Word - textový editor, Microsoft Excel - tabuľkový procesor a PowerPoint na tvorbu prezentácií.

Textový procesor Microsoft Office Word umožňuje prácu s dokumentmi, formátovanie dokumentov, vytváranie záznamu, tabuliek, štýlov, šablón, záhlaví a piet, obsahu a odkazov.

Tabuľkový procesor Microsoft Excel je program, ktorý pracuje s informáciami obsiahnutými v tabuľke. Využíva sa hlavne k matematickým a štatistickým výpočtom. Každý tabuľkový procesor obsahuje sadu predprogramovaných vzorcov. Sú to finančné, matematické, štatistické, logické, inžinierske funkcie, ktoré pracujú s textom alebo s databázami.

Prezentačný program Microsoft PowerPoint umožňuje vytvárať prezentácie, pracovať s textom, upravovať vzhľad prezentácie, vkladať grafiku, grafy, diagramy, zvuk, videá a iné objekty a predviesť prezentáciu.

Zhrnutie

Manažérsky informačný systém je centralizovaný a obyčajne komputerizovaný informačný systém, ktorý používajú manažéri v organizácii na získanie informácií, ktoré im pomôžu pri rozhodovaní a vedení ľudí. Je to komplexný súbor racionálne integrovaných informačných podsystemov, ktorý je zameraný na získavanie, selektovanie a výber informácií a na sledovanie činnosti organizácie. Poskytuje informácie na plánovanie a prognózovanie budúceho vývoja. **Transakčný systém** zahŕňa rutinné, každodenné účtovné operácie.

Informačný systém na riadenie vznikol z účtovníckych a ekonomických systémov organizácií. Využívajú sa v ňom rôzne sumarizácie, modelové agregácie a výbery informácií.

Systémy na podporu rozhodovania majú schopnosť vykonávať rôzne analýzy rovnakých dát bez potreby zložitejšieho programovania, korelácie medzi rôznymi údajmi. Jedná sa o počítačovú podporu metód rozhodovacej analýzy a operačnej systémovej analýzy.

Exekutívny informačný systém poskytuje pre vrcholový manažment informácie z externého okolia organizácie - vláda, zákony, klienti organizácie, banka, poisťovne.

Osobný informačný systém slúži na organizáciu času manažéra.

Znalostný systém obsahuje programový modul, ktorý umožňuje vyberať z databázy znalostí tie znalosti, ktoré sú práve potrebné, interpretovať ich a na ich základe odvodzovať nové, prípadne modifikovať už existujúce informácie.

Kancelárske systémy obsahujú predovšetkým textové procesory, faxy, kopírovacie prístroje, zariadenia na optické dokumenty, elektronickú poštu a pod.

Príklad z praxe

Organizácia verejnej správy využíva aj nasledujúci manažérsky informačný systém, ktorý obsahuje niekoľko základných modulov: Peňažný denník, Účtovný denník, Faktúry, Objednávky, Sklady, Evidencia majetku, Pomocné knihy. Peňažný denník umožňuje vedenie evidencie o príjmoch a výdajoch organizácie, informuje o stave finančných a materiálových prostriedkov, umožňuje realizovať homebanking. Účtovný denník umožňuje viesť podvojnú účtovníctvo na syntetických a analytických účtoch, vytvorenie súvahy a výkazu ziskov a strát. Modul Faktúry umožňuje vytvárať zoznam faktúr, dobropisov, zoznamy úhrad a výstupné zostavy na základe potrebných filtrov, napr. časové rozlíšenie. V rámci modulu Objednávky je možné vytvoriť objednávku, exportovať ju priamo do modulu Faktúry. V adresári dodávateľov je možné vytvoriť zoznam dodávateľov, vyhľadávať dodávateľa podľa názvu, mena kontaktnej osoby a pod.. Modul Sklady umožňuje vytvárať výstupné zostavy príjmiel, výdajok, pohybov na sklade, skladové karty. V rámci modulu Evidencia majetku sa zabezpečuje sledovanie rôznych druhov majetku organizácie a jeho odpisovanie a vytváranie príslušných tlačových zostáv. V rámci modulu Pomocné knihy je možné vytvárať knihu jász a výpočet cestovných náhrad.

Úlohy:

Identifikujte, aký subsystém manažérského informačného systému je opísaný.

Zdôvodnite jeho nevyhnutnosť z pohľadu efektívnej komunikácie pri rozhodovaní, plánovaní, kontrole a riadení organizácie.

Použitá literatúra

- ALI TAHA, V. 2011. Elektronický obchod v ére znalostí. In *Marketing management. Zborník vedeckých prác* [CD-ROM]. Dorčák, P. – Pollák, F. (Eds.). Prešov : Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-0432-2. s. 14-19.
- BAMBACAS, M., PATRICKSON, M.: Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management* 12.1 2008: 51-72
Získané 28.1.2013. Dostupné na: <<http://proquest.com>>
- BEDNÁŘIK, A. a kol.: Čítanka pre neziskové organizácie. Bratislava 2003. ISBN 80-968095-9-8
- BERCKHAN, B.: Komunikace bez zábran. Portál 2012. ISBN 9788026200666
- BERNE, E.: Transactional Analysis in Psychotherapy. New York: Ballantine Books, 1973
- BLACK, S.: The Essentials of Public Relations, Kogan Page Limited. 1993 Získané 10.11.2012. Dostupné na: <<http://proquest.com>>
- BLIŠŤANOVÁ, M., SEDLÁK, V.: Manažérske informačné systémy. Košice 2011
- CHALUPA, R.: Efektívni krízová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty. Grada 2012. ISBN 9788024742342
- CARNEGIE, D.: Komunikácia ako cesta k úspechu. Vydavateľstvo Príroda 2010. ISBN 9788007018174
- DAIGELER, T.: Vedení lidí v kostce. Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2158-3
- DAUM, S.: 55 kommunikative Spiele. Klett 2012. ISBN 9783126751841
- DeVITO, J.A.: Základy mezilidské komunikace. Praha. Grada Publising, 2008, ISBN 978-80-247-2018-0, str. 28
- DONNELLY J.H.: Management. Praha Grada. 2002 ISBN 80-7169-422-3
- DUDINSKÁ, E.: Manažérska informatika. Ibis Publishing Košice 1996. ISBN 80-967048-7-7
- ENGLISH, L. P.: Information Quality: Critical Ingredient for National Security. *Journal of Database Management* 16. 1 (Jan-Mar 2005): 18-32. Získané 15.12.2012. Dostupné na: <http://proquest.com>
- ERDELEZ, S.: Information encountering: It's more than just bumping into information American Society for Information Science. *Bulletin of the American Society for Information Science* 25. 3 (Feb/Mar 1999): 25-29 Získané 15.12.2012. Dostupné na: <<http://proquest.com>>

- ERNEKER, J.: Manažérska komunikace ve formální organizaci. AUSPICIA 2006, ročník II, č.1. ISBN 1214-4967
- EWEN, A.J.: Healthcare Employee Satisfaction. In Moderní řízení 9/99. ISSN 0026-8720
Získané 15.11.2012. Dostupné na: <<http://proquest.com>>
- FERJENČÍK, J.: Komunikácia v organizáciách. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001. ISBN 80-225-1415 -2
- FRK, V., KREDÁTUS, J.: Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Vydavateľstvo Akcent Print 2008.
- FUSCHOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: Komunikácia ako dôležitá zložka kompetentnosti moderného manažéra In: Česká ekonomika 2000 : očekávání - skutečnosti - perspektivy. - Opava : Slezská univerzita v Opavě, 2000. - ISBN 8072480596. - S. 700-706.
- GELLE, E., KARHU, K.: Information quality for strategic technology planning. Industrial Management + Data Systems 103. 8/9 (2003): 633-643. Získané 10.12.2012. Dostupné na: <<http://proquest.com>>
- GRIFFIN (1999): Management, 6th ed. Houghton Mifflin company. Boston, Newyork. Získané 15.1.2013. Dostupné na: <<http://proquest.com>>
- HARTLEY, M.: Řeč těla v praxi. Portál 2011. ISBN 9788026200338
- HOLÁ, J.: Interní komunikace ve firmě. Brno. Computer Press. 2006. ISBN 80-251-1250-0
- HOLÁ, J.: Jak zlepšit interní komunikaci. Computer Press 2011. ISBN 9788025126363
- HONEY, P.: Tváři v tvář/ Průvodce úspěšnou komunikací. Grada Publising. Praha 1997. In Moderní řízení 1/99
- KUBICA, P.: Efektívna komunikácia samosprávy. Vydavateľstvo Spolku slovenských spisovateľov 2008. ISBN 9788080613167
- HURST, B.: Encykloedie komunikačných technik. Praha: Grada, 1994 ISBN 80-85424-40-1
- KALIS, K.: Efektívnejší e-mailovaní. Moderní řízení 6/2002. ISSN 0026-8720
- KHELEROVÁ, V.: Komunikační dovednosti manažera. Praha. Grada Publising. 1995 ISBN 80-7169-223-9
- JIŘINCOVÁ, B.: Efektivní komunikace pro manažéry. Grada 2010. ISBN 9788024717081
- LOWNDES, L.: Jak mluvit s kýmkoli o čemkoli. CPress 2012. ISBN 9788026401179
- McLAGANOVÁ, P., KREMBS, P.: Komunikace na úrovni. Praha: Management Press, 1998
- MEHRABIAN, A.: Nonverbal communication. L.A.: Aldine, 2007. ISBN 978-0-202-30966-8
- MÍKA, V.: Špecifiká krízovej komunikácie s verejnosťou. In Zborník z 9. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“. Žilina : FŠI ŽU, 2004, s. 429 -436. ISBN 80-8070273-X

- MIKULÁŠTÍK, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
- MOLNÁR, Z.: Nový úkol pro personalisty: rozvoj informační infrastruktúry podniku. Moderní řízení 9/99, str. 71. ISSN 0026-8720
- MOTSCHNIG, R., NYKL, L.: Komunikace zaměřená na člověka. Grada 2011. ISBN 9788024736129
- MURRAY, K.: The Language of Leaders. Kogan Page 2013. ISBN 9780749468125
- NAGYOVÁ, L.: Manažérska komunikácia. 1999. Skriptá. Získané: 12.11.2012. Dostupné na: <http://www.obxrestaurants.com/.../manazerska_komunikacia_skripta.doc>
- NÁHLOVSKÝ, P.: Chyby v komunikaci. Moderní řízení 9/95. Str. 64. ISSN 0026-8720
- PEASE, A., PEASE, B.: Řeč těla. Portál 2011. ISBN 9788073679217
- SARMAD, G.A.: Human relations in educational organization, Publications samt, 2010. 124-125 Získané 15.12.2012. Dostupné na: <<http://proquest.com>>
- SZARKOVÁ, M. a kol.: Komunikácia v manažmente. Bratislava: Ekonóm. 2002
- SEDLÁK, M.: Manažment . Bratislava Elita. 1997. ISBN 80-8044-015-8
- SENCAR, P.: FIT pro inovace. In Moderní řízení 10/2001. ISSN 0026-8720
- SEIWERT, L. J.: Opreteky s časom Časový manažment. Alfa 1991. ISBN 80-05-00923-2
- SPERANDIO, S.: Communication efficace au travail. Canada: Quebecor, 2005. ISBN 978-80-7367-360-4
- STONER, J. A. F, FREEMAN, E., GILBERT, D.: Management, Publications Pajhoheshhaye farhangy, 1110. 2010 Získané 15.12.2012. Dostupné na: <<http://proquest.com>>
- STÝBLO, J.: Zásady efektivních porad. Moderní řízení 2/95, str. 58-59 ISSN 0026-8720
- ŠULEŘ, O.: Zvládáte své manažérske role? Computer Press 2002. ISBN 80-72267-02-7
- TAYLOROVÁ, S., LESTEROVÁ, A.: Umění komunikace. Nakladatelství Universum 2010. ISBN 9788024227702
- TEJ, J.: Správa a manažment. Prešovská univerzita. 2011.1 ISBN 978-80-555-0476-6 Získané 29.1.2013 Dostupné na <<http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Tej2>>
- URBAN, J.: Personální rozměr managementu. Moderní řízení 4/2003. ISSN 0026-8720
- WERNEROVÁ, I.: Komunikace pro každého. Computer Media 2010. ISBN 9788074020643
- WHELAN, M.: Pište co nejstručněji. In Moderní řízení 1/96. ISSN 0026-8720
- YAMMIYAVAR, P., CLEMMENSEN, T., KUMAN, J.: Analyzing non-verbal cues in Usability Evaluation Tests. In: Proceeding UI-HCII 07 Proceedings of the 2nd

international conference on Usability and internationalization Springer - Verlag Berlin, Heidelberg, 2007. ISBN 978-3-540-73286-0

ŽÁRY, I.: Vzťahy s verejnou (public relations). Bratislava 1997 Dostupné na :
<www.zary.sk/virtualna_kniha/k15-krizovakom.html> Získané: 25.4.2013

Dvacet způsobů jak motivovat zaměstnance. Moderní řízení 10/2001. ISSN 0026-8720

Umění přesvědčovat. Moderní řízení 6/95. str. 67-68. ISSN 0026-8720

Interní komunikace v proudě změn. Moderní řízení 12/2003. str. 46-49. ISSN 0026-8720