

PC CENTER

Komunikácia v manažmente

OBSAH

ÚVOD DO PROBLEMATIKY	2
1 KOMUNIKÁCIA.....	3
1.1 Podstata a funkcie komunikácie.....	3
1.2 Organizačná komunikácia.....	4
1.3 Interpersonálna komunikácia	5
1.4 Riadenie komunikačného procesu a efektívna komunikácia	6
ZÁVER	9
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV.....	10

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Komunikácia v práci manažéra tvorí až 70 - 80 %, pričom ostatných 30 - 20 % je nejaká konkrétna práca¹. Komunikácia je kľúčovým prvkom nielen v manažmente, ale aj v iných oblastiach. Úspešná komunikácia je jedným zo základných predpokladov fungovania každého podniku. Poruchy v komunikácii sú často príčinou problémov v riadení, plánovaní, organizovaní tak, ako aj v iných procesoch.

Manažéri komunikujú nielen so svojimi spolupracovníkmi ale aj s dodávateľmi či odberateľmi, zákazníkmi a inými organizáciami, ale tiež s verejnosťou. Komunikácia je nevyhnutná pri výbere cieľov, pri hľadaní najvhodnejších spôsobov ich naplnenia a pri riešení problémov taktiež. Podľa Míky (2006) komunikácia je hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, ich motivácie a usmerňovaní a preto by sa manažéri mali usilovať o zvládnutie zásad efektívnej komunikácie, zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností a o zvládnutie efektívnych komunikačných techník (Míka, 2006).

Cieľom práce je vymedziť podstatu a funkciu komunikácie v manažmente, triedenie komunikácie a uviesť bariéry a prekonávanie bariér v komunikácii. V neposlednom rade uvádzam aj komunikačný proces a pravidlá efektívnej komunikácie.

Teoretická časť práce je spracovaná na základe teoretických poznatkov, kde sa usilujem podať definície a princípy od odborníkov z tejto oblasti. Prácu venujem študentom manažmentu.

Bc. Hana Mažárová

¹ Podľa Sedláka (2008) komunikácia tvorí až 75 % práce, podľa Rudyho a kolektívu (2003) je to 70 – 80 %, podľa Armstronga a Stephensa (2008) 80 %.

1 KOMUNIKÁCIA

Komunikácia je veľmi dôležitá časť manažérskej funkcie vedenia ľudí. Podľa Sedláka (2008), komunikácia je prostriedok, pomocou ktorého s ľuďmi v organizácii spájajú. V manažmente sa komunikácia chápe ako sociálny proces, ako sociálny styk, ktorý umožňuje vzájomné vnímanie, odovzdávanie si významov pomocou výmeny informácií, ako aj vzájomnú reakciu na seba, vzájomné ovplyvňovanie postojov a činnosti (Míka, 2006).

Pri definovaní pojmu „**komunikácia**“ nie je zhoda v odbornej literatúre, avšak každá definícia je podobná. Prikláňam sa k definícii Sedláka (2008, s. 322), ktorý pojem „*komunikácia*“ definuje ako: „*proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine)*“. Podobne to definuje aj Vybíral (2009, s. 25), ktorý spomína komunikáciu „*ako prúdenie informácií z jedného bodu (zo zdroja) k druhému bodu (k príjemcovi)*“.

Holá (2006) komunikáciu charakterizuje ako proces šírenia informácií s cieľom odstrániť či znížiť neistotu na oboch komunikujúcich stranách, pričom predmetom komunikácie sú dáta, informácie a znalosti. Autorka dodáva k tomu, že je to dvojstranný proces, ktorý má za cieľ dorozumieť sa. Podľa uvedenej autorky informácie prebiehajú vo vnútri firmy všetkými smermi, pomocou rôznych komunikačných kanálov – teda pomocou ciest z miesta vzniku informácie, na miesto určenia (k príjemcovi) a späť.

1.1 Podstata a funkcie komunikácie

Komunikácia je prostriedok vzájomného ovplyvňovania osôb, pričom je nositeľom spoločenského procesu a umožňuje sociálnu interakciu.

Ako uvádza Holá (2006) každá spoločnosť vo svojej histórii vytvorila základné prostriedky k dorozumeniu, svoju reč, a pridala gestá a svoju kultúru vytvorila kategórie slušných a neslušných slov i gest. Súhlasíme s Holou (2006, s. 4), ktorá uvádza, že „*bez komunikácie sa nedá vôbec firmu a jeho fungovanie predstaviť*“.

Komunikácia v organizácii môže mať niekoľko účelov, teda **funkcií**. Sedlák (2008) uvádza tieto hlavné funkcie komunikácie:

- informačnú: poskytuje informácie na rozhodovanie alebo konanie

- motivačnú: motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie
- kontrolnú: kontroluje sa pri nej činnosť (jednotlivcov a skupín)
- emotívnu: umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb.

Vybíral (2009) však uvádza 5 hlavných funkcií komunikovania:

- informatívnu funkciu: oznámenie, prehlásenie
- inštruktážnu funkciu: naučiť, naviesť, dať
- persuzívnu (presvedčovaciu) funkciu: zmanipulovanie, získanie druhého, ovplyvňovanie
- vyjednávaciu (operatívnu) funkciu: vyriešiť, dospieť k dohode
- zábavnú funkciu: rozveseliť niekoho, rozptýliť.

Podľa Holej (2006) v praxi manažmentu sa význam komunikácie prejavuje najmä v nasledovných činnostiach:

- zdieľanie správ, informácií, rozhodnutí
- vyjasňovanie skutočností, stavov a situácií
- presvedčovanie, ovplyvňovanie
- implementácia spätnej väzby vo všetkých komunikačných vzťahoch
- konkrétne činy manažérov, ich správanie, dodržiavanie firemných pravidiel zásad i všeobecného etického a morálneho rámca, zdieľanie spoločných hodnôt.

1.2 Organizačná komunikácia

V manažérskej praxi sa uplatňujú časté alebo pravidelné komunikačné formy, typy a nástroje. Môžno ich členiť (Míka, 2006):

- *podľa cieľa*: sledovanie funkčných procesov, komunikácia o pracovných úlohách, vyjednávanie a pod.;
- *podľa riadiacej úrovne alebo smeru*: medzi nadriadenými a podriadenými, medzi členmi manažérskeho tímu, medzi manažmentom a predstaviteľmi inej organizácie, medzi manažmentom a odborními a pod.

Holá (2006) uvádza 2 základné komunikačné formy:

- osobná komunikačná forma: porada, pohovor
- písomné: manuály, predpisy
- elektronická komunikačná forma: intranet, e-mailové spravodajstvo.

Komunikácia v organizácii má 2 podoby (porov. Rudy a kol., 2003; Míka, 2006; Sedlák, 2008):

- a) **Formálna komunikácia**: obsahuje správy uznané v organizácii ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy; formálnu komunikáciu rozdeľujeme na:
 - a. Vertikálnu komunikáciu: prebieha medzi nadriadenými a podriadenými;
 - b. Horizontálnu a diagonálnu komunikáciu: týka sa osôb rovnakého postavenia;
- b) **Neformálna komunikácia**: nie je oficiálne uznaná; obmedzuje rozsah kontroly organizácie na informačným tokom; môže uberať z času normálnych pracovných povinností a zvyšovať neproduktívny čas; rozvíjajú sa prostredníctvom priateľských vzťahov medzi pracovníkmi.

Podľa Sedláka (2008), ak sa komunikácia obmedzuje len na formálne kanály, môže to viesť k nedostatkom vnímateľnosti schopnosti reagovania a spôsobiť oneskorenie správy.

Podľa Holej (2006) vo firme na základe osobných vzťahov, vzájomných pracovných i osobných sympatií i antipatií vznikajú rôzne komunikačné kanály neformálnej komunikácie. Podľa Sedláka (2008) neformálna komunikácia môže zvýšiť efektívnosť organizácie tým, že sa otvoria kanály komunikácie, ktoré sa v nej prehliadajú – dôvod prečo určitý stupeň neformálnej komunikácie je potrebný.

1.3 Interpersonálna komunikácia

Interpersonálna komunikácia spája jednotlivcov navzájom, pričom sa to považuje za primárny prostriedok manažérskej komunikácie (Sedlák, 2008).

Interpersonálna komunikácia môže byť (porov. Rudy a kol., 2003; Sedlák, 2008):

- **Verbálna komunikácia**: je základnou formou interakcie medzi ľuďmi; uskutočňuje sa:
 - o písomne: rieši problémy, ktoré vznikajú pri ústnej komunikácii;
 - o ústne: zahŕňa osobný rozhovor, skupinovú diskusiu, poradu, telefonický rozhovor;

- **Neverbálna komunikácia:** znamená vysielanie a prijímanie správ iným médium ako verbálnym; neverbálne vyjadrenia (prejavy ktoré sa vyjadrujú hlasovou moduláciou, pomocou tváre, fyzickým postojom, dotykmi a pod.) majú napomáhať lepšiemu pochopeniu informácií vyjadrených verbálne.

Podľa Vybírala (2009) neverbálna komunikácia zahrňuje širokú oblasť toho, čo signalizujeme bez slov či spolu so slovami ako doprovod slovnej komunikácie. Podľa viacerých odborníkov sem patria postoje tela, pohľad očí, gestá a pohyby hlavou a mimiky, ale tiež dotyky, oblečenie a tón hlasu.

Význam neverbálnych prejavov Rudy a kolektív (2003) vidí v ich:

- informačnej funkcii
- riadiacej funkcii
- zjednocovacej funkcii
- mocenskej funkcii
- predmetnej funkcii.

1.4 Riadenie komunikačného procesu a efektívna komunikácia

Ako je uvedená aj literatúre (viď. Rudy a kol., 2003; Míka, 2006; Sedlák, 2008), v komunikačnom procese dochádza k výmene informácií medzi vysielajúcim/odosielateľom správy a prijímateľom správy. **Komunikačný proces**, nech prebieha v akejkoľvek organizácii, má určité typické znaky, určitý základný priebeh. Základnými prvkami tohto priebehu sú (porov. Míka, 2006; Sedlák, 2008):

- *odosielateľ/vysielateľ/komunikátor: zámer, zakódovanie*
- *vyslaná správa - myšlienka*
- *vyslanie, kanál/médium*
- *prijímateľ/príjemca/dekodér: prijatá správa – pochopená správa – reakcia, opatrenie*
- *šum: zásah do správy*
- *výsledok, spätná väzba, prípadná korekcia.*

Podľa Rudyho a kolektívu (2003, s. 194) „**cieľom každého komunikačného procesu je jeho efektívnosť**“, pričom kolektív konštatuje, že komunikačný proces je efektívny ak informácie vysielané korešpondujú s informáciami, ktoré prijíma a vníma prijímateľ.

Ako uvádza aj Sedlák (2008) pre manažérov je veľmi potrebné, aby vedeli, ako čo najlepšie riadiť komunikačný proces, teda majú vedieť ako maximalizovať potencionálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potencionálne nedostatky. Preto je dôležité zvažovať faktory – príčiny – ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu a hľadať možnosti na ich odstránenie.

Armstrong a Stephens (2008) uvádzajú **bariéry komunikácie** v deviatich bodoch: počujeme to, čo počuť chceme; ignorovanie informácií, ktoré sa na neľúbia; vnímanie osoby; vplyv skupiny; pre rôznych ľudí znamenajú slová rôzne veci; neverbálna komunikácia; emócie; šum/hluk; veľkosť organizácie.

Bariéry efektívnej komunikácie možno **rozdeliť** na tieto skupiny (Sedlák 2008):

- *vlastnosti odosielateľa*: konfliktné alebo nekonzistentné signály; neochota poskytovať informácie; voľba jazyka; negatívna atmosféra; negatívne psychické naladenie;
- *vlastnosti prijímateľa*: slabý návyk počúvať iných a unáhlené hodnotenie; nepozornosť; skákanie do reči; negatívne psychické naladenie k vysielateľovi; obava alebo strach, nedôvera;
- *vzťahy medzi vlastnosťami oboch*: sémantické dôvody; odlišné postavenie ľudí; rozličná moc osôb a rozdielne vnímanie situácie;
- *faktory prostredia*: šum; preťaženie prijímateľa.

Úspešná komunikácia v organizácii predpokladá okrem pochopenia zákonitostí komunikačného procesu a jeho zvláštností v organizácii aj vytvorenie podporujúcej komunikačnej atmosféry, vhodné využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov, rešpektovanie zásad efektívnej komunikácie a zdokonaľovanie komunikačných zručností manažérov. (Míka, 2006)

Aby bola komunikácia maximálne **efektívna**, je potrebné uplatňovať nepretržitú spätnú väzbu, všímať si a pružne odpovedať na reakcie komunikačného partnera. Komunikácia nie je iba sprostredkovaním obsahu - vždy v sebe odráža aj vzájomný vzťah medzi komunikujúcimi a ich doterajšie skúsenosti s komunikovaním. (Ferencová, Bašistová, 2007)

Pravidlá úspešnej komunikácie Šuleř (2008) uvádza nasledovne:

1. „Myslené“ ešte neznamená „hovorené“. Musíme svoje myšlienky jasne formulovať.
2. „Hovorené“ ešte neznamená „počúvané“. Vtedy hovoriť, keď je možné pozorne a nerušene vypočuť.

3. „Počúvať“ ešte neznamená „rozumieť“. Treba dať priestor zhrnutiu, opakovaniu najdôležitejších informácií a priestor k otázkam môže napomôcť k porozumeniu.
4. „Rozumieť“ ešte neznamená „súhlasiť“. Možno bude potrebné presvedčiť toho druhého jasnými faktami a logickými argumentmi.
5. „Súhlasiť“ ešte neznamená „dodržať“. Spontánny súhlas je často časovým odstupom - treba overiť platnosť.
6. „Dodržať“ ešte neznamená „previesť“. Nie vždy vedie zámer k realizácii – bez kontroly nie je možné dôjsť k výsledkom.
7. „Previesť“ ešte neznamená „zmeniť“. Realizácia dohody nemusí viesť k trvalej zmene – je potrebné poskytovať podporu.

ZÁVER

Ako uvádzajú Ferencová a Bšistová (2007) komunikácia v manažmente spoločnosti by mala slúžiť na to, aby pomohla vedeniu, ale aj zamestnancom lepšie sa stotožniť s cieľmi spoločnosti. Vede k lepším výkonom a k lepšiemu fungovaniu organizácie ako takej. Mala by byť zdrojom konkurenčnej výhody a nie brzdou silou rozvoja. Preto je veľmi dôležité zistiť súčasný stav komunikácie, jej úroveň a porovnať tento stav so stavom želateľným. (Ferencová, Bašistová, 2007)

Efektívna komunikácia v manažmente je považovaná za predpoklad pre celkové fungovanie organizácie, predpokladá sa za skutočné jadro manažérskeho výkonu. Z práce vyplýva aj to, že čím menej je formálnej komunikácie, tým intenzívnejší je komunikácia neformálna, ktorá je aj v určitej miere potrebná.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. FERENCOVÁ, M. – BAŠISTOVÁ, A. 2007. Komunikácia v manažmente doručovateľskej akciovej spoločnosti. In: *Manažment v teórii praxi*. ISSN 1336-7137, 2007, roč. 3, č. 4, s. 37-47.
3. HOLÁ, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-2511-250-0.
4. MÍKA, V. 2006. *Základy manažmentu. Virtuálne skriptá*. Žilina : ŽU v Žiline, 2006. 133 s. ISBN 78-80-88829-78-2.
5. RUDY, J. a kol. 2003. *Základy manažmentu*. Bratislava : FM UK v Bratislave, vydalo Merkury, s.r.o., 2003. 288 s. ISBN 80-969048-1-7.
6. SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. 4.vyd. Bratislava : IURA Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
7. ŠTEFKO, R. – FRANKOVSKÝ, M. 2008. *Management 2008. In times of global change and uncertainty (Part I)*. Prešov : University of Prešov in Prešov, 2008. 718 s. ISBN 978-80-8068-849-3.
8. ŠULEŘ, O. 2008. *5 rolí manažera a jak je zvládnout*. Brno : Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
9. VYBÍRAL, Z. 2009. *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2009. 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.