

KOMUNIKÁCIA V MANAŽMENTE DORUČOVATEĽSKEJ AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI

Martina FERENCOVÁ – Alena BAŠISTOVÁ

ABSTRAKT

Komunikačná spôsobilosť je jedným zo základných predpokladov efektívneho zapojenia sa jednotlivca do sveta práce. Čím vyššiu pozíciu v podnikovej hierarchii zaujme, tým väčší bude tlak a požiadavky na jeho komunikačné spôsobilosti. Pripravenosť efektívne komunikovať je preto dôležitou súčasťou kvalifikácie každého vedúceho pracovníka.

Cieľom tohto príspevku je predstaviť, aká je efektívnosť komunikácie, ktorú využíva manažment i ostatní zamestnanci najväčšej doručovateľskej spoločnosti, pracoviska Košice a navrhnúť zmeny, ktoré by viedli k zlepšeniu komunikácie a odstráneniu jej nedostatkov. Zamerali sme sa na: analýzy súčasného stavu komunikácie, zistenia jej predností a nedostatkov, zistenie efektívnosti najčastejšie využívaných jednotlivých spôsobov komunikácie medzi zamestnancami a stanovením návrhov na odstránenie bariér a zlepšenia spätnej väzby v komunikácii.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: komunikácia, efektívnosť, vedúci pracovník, komunikačné bariéry, spätná väzba

JEL klasifikácia: M14

ÚVOD

Pojem komunikácia je vo všeobecnom význame chápaný ako označenie procesu vzájomného dorozumievania sa. Táto definícia vychádza z latinského slova *communicare* = robiť spoločným emitentovi aj percipientovi. Komunikácia v širšom slova zmysle môže byť chápaná ako základ vzťahov medzi ľuďmi, záujmu o verejnosť. Nemôžeme ju však zúžiť len na fakt, že ľuďom niečo hovoríme. Hovorenie na rozdiel od komunikácie je jednosmerný proces. Ku komunikácii nedochádza, keď nás človek, ktorému niečo hovoríme, nepočúva alebo nám nerozumie. Predpona „ko“ v slove komunikácia má význam „spolu“, to znamená aktívnu účasť oboch strán zúčastnených na komunikácii.¹

Komunikácia predstavuje nesmierne zložitý a mnohorozmerný proces dorozumievania. Jej podstatou je prenos informácií medzi vysielateľom a prijímateľom. Dôležitú úlohu v ňom hrá kódovanie a interpretovanie informácie, voľba vhodného komunikačného kanálu, ako aj eliminácia nežiaducich šumov. Preto, aby bola komunikácia maximálne efektívna, je potrebné tiež 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. Na komunikovanie týchto obsahov a vzťahov slúži široký repertoár prostriedkov verbálnej, neverbálnej komunikácie. Tieto prostriedky majú svoje vlastné špecifiká a nie je možné ich vzájomne úplne zamieňať. Efektívna

¹ BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČÁKOVÁ, J.: *Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie*. Seminár sv. K. Boromejského v Košiciach, 2007

komunikácia spočíva v ich diferencovanom kombinovaní do jednotných zmysluplných celkov.²

Komunikácia v manažmente spoločnosti by mala slúžiť na to, aby pomohla vedeniu, ale aj zamestnancom lepšie sa stotožniť s cieľmi spoločnosti. Vedie k lepším výkonom a k lepšiemu fungovaniu organizácie ako takej. Mala by byť zdrojom konkurenčnej výhody a nie brzdnou silou rozvoja. Preto je veľmi dôležité zistiť súčasný stav komunikácie, jej úroveň a porovnať tento stav so stavom želaným.

1. CIEĽ A METODIKA

Naším **hlavným cieľom** bolo zistiť, aká efektívna je komunikácia, ktorú využíva manažment a ostatní zamestnanci v najväčšej doručovateľskej spoločnosti na Slovensku, na pracovisku v Košiciach a navrhnúť zmeny, ktoré by viedli k zlepšeniu komunikácie a odstráneniu jej nedostatkov.

V súvislosti s uvedeným sme si stanovili nasledovné čiastkové ciele:

- analýza súčasného stavu komunikácie,
- zistenie predností a nedostatkov súčasného stavu komunikácie,
- zistenie efektívnosti najčastejšie využívaných spôsobov komunikácie medzi zamestnancami,
- zistenie efektívnosti jednotlivých komunikačných kanálov,
- návrhy na odstránenie komunikačných bariér a zlepšenie spätnej väzby.

Na splnenie cieľov boli využité tieto **metódy výskumu**:

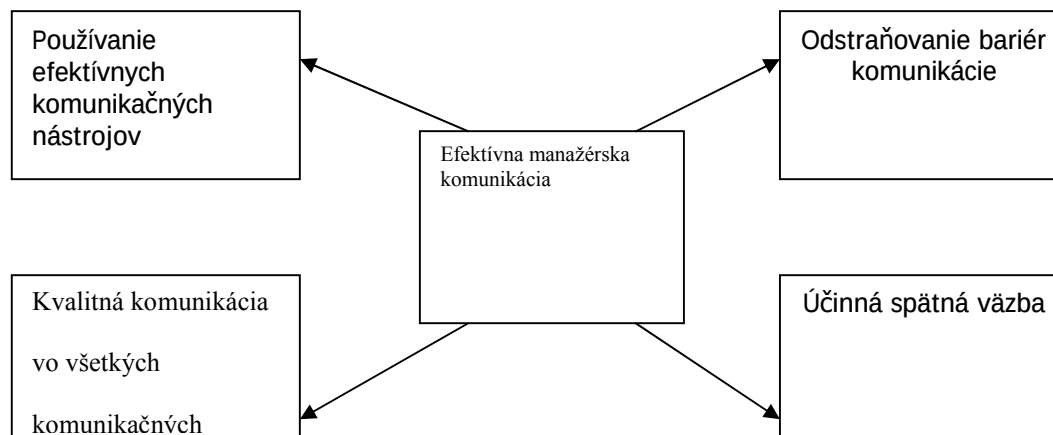
- a) Rozbor dokumentov a materiálov spoločnosti – zahŕňal najmä štúdium dokumentov spoločnosti týkajúcich sa stratégie, vízie, cieľov a poslania spoločnosti, výročných správ, finančných rozborov dosiahnutých hospodárskych výsledkov ako aj štúdium časopisu spoločnosti, internetových stránok a informačných letákov.
- b) Jadro analýzy tvorí dotazník. Pomocou neho sme získali potrebné informácie o súčasnom stave komunikácie v manažmente na Slovenskej pošte, a.s. Nakoľko dotazník bol anonymný, zamestnanci sa mohli slobodne vyjadriť k téme komunikácie na svojom pracovisku. Pri jeho vyhodnocovaní boli použité nástroje deskriptívnej štatistiky, a to koláčové a stĺpcové grafy.

Na základe stanovených cieľov boli vytipované nasledovné problémové oblasti komunikácie:

- I. Komunikačné nástroje.
- II. Komunikačné kanály.
- III. Bariéry komunikácie.
- IV. Spätná väzba.

Pre lepšiu orientáciu sme navrhli model efektívnej manažérskej komunikácie, ktorý pozostáva z jednotlivých problémových oblastí komunikácie. Efektívna manažérska komunikácia nemôže existovať bez využívania efektívnych nástrojov komunikácie a účinnej spätnej väzby. Nevyhnutnou súčasťou je aj efektívna komunikácia vo všetkých komunikačných smeroch a prítomnosť čo najmenšieho počtu komunikačných bariér.

² FERJENČÍK, J.: *Komunikácia v organizácii*. Bratislava : Ekonóm, 2001.



Obr. č.1 Model efektívnej manažérskej komunikácie

1.1 Skúmaná oblasť a výskumná vzorka

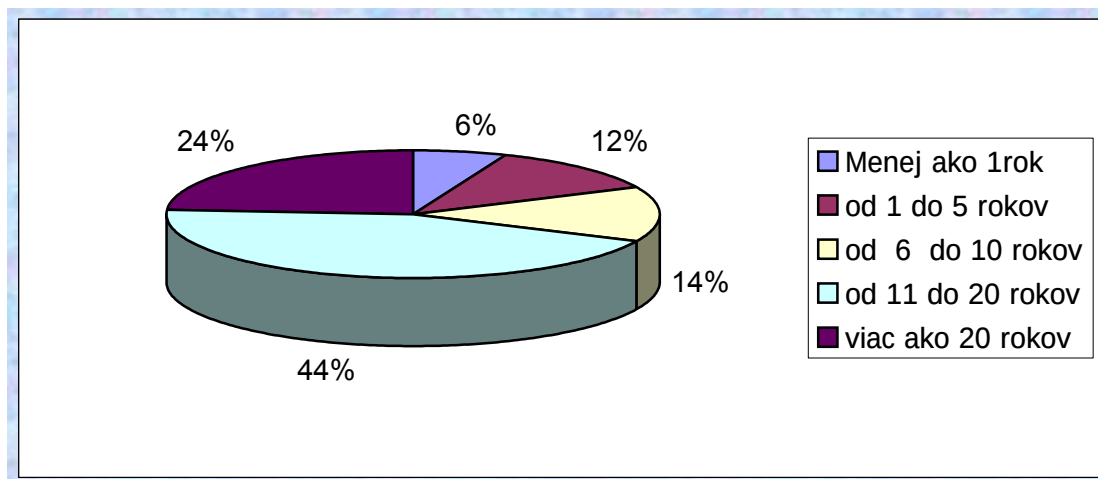
Na základe otázok v dotazníku bol skúmaný súčasný stav komunikácie v najväčšej doručovateľskej spoločnosti na Slovensku, pracovisku v Košiciach. V našom príspevku sme sa v rámci vyššie uvedených oblastí modelu efektívnej manažérskej komunikácie zamerali na nasledovné oblasti:

Tabuľka 1 Skúmané oblasti

Oblasť modelu	Skúmaná oblasť
Používanie efektívnych komunikačných nástrojov	Efektívnosť jednotlivých spôsobov komunikácie
Odstraňovanie bariér komunikácie	Bariéry komunikácie v spoločnosti
Kvalitná komunikácia vo všetkých komunikačných smeroch	Kvalita komunikácie jednotlivých komunikačných kanálov
Účinná spätná väzba	Spätná väzba v komunikácii

Výskumnú vzorku tvorilo 50 respondentov doručovateľskej akciovej spoločnosti. Boli to zamestnanci sekcie financií, ktorá pozostáva z dvoch odborov – odboru pohľadávok a odboru controllingu. Výskumu sa zúčastnili všetci zamestnanci spomínaných odborov. Početnejšiu vzorku 38 respondentov tvorili zamestnanci odboru pohľadávok a menšiu vzorku v počte 12 respondentov tvorili zamestnanci odboru controllingu.

Najväčšiu časť opýtaných tvorili zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti od 11 do 20 rokov, čo v percentuálnom vyjadrení predstavuje 44%. Druhou najpočetnejšou skupinou bola skupina zamestnancov, ktorí pracujú vo firme viac ako 20 rokov – 24 %, potom nasledovali skupiny zamestnancov s počtom odpracovaných rokov od 6 do 10 – 14% a od 1 do 5 rokov – 12% respondentov. Najmenšiu skupinu tvorila skupina zamestnancov, ktorí v spoločnosti pracujú menej ako rok, a to 6% opýtaných respondentov. Výskumnú vzorku tvorilo 38% respondentov s vysokoškolským vzdelaním a 62% respondentov so stredoškolským vzdelaním. Podľa pracovného zaradenia sa výskumu zúčastnilo 6 riadiacich pracovníkov, 10 samostatných odborných referentov a 34 referentov.



Graf 1 Štruktúra výskumnej vzorky podľa počtu odpracovaných rokov v spoločnosti

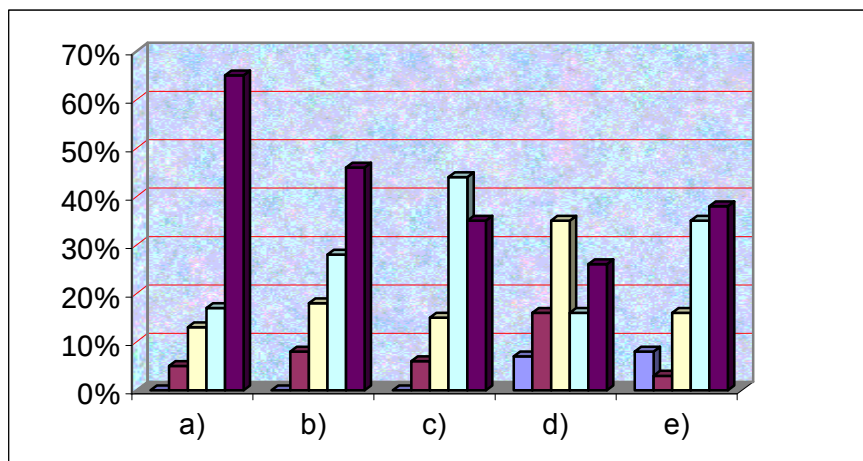
1.2 Výsledky a diskusia

Pre obmedzený rozsah príspevku sme sa rozhodli uviesť len niektoré výsledky nášho výskumu:

Oblasť modelu: Používanie efektívnych komunikačných nástrojov

Tabuľka 2 Efektívnosť jednotlivých spôsobov komunikácie

	najmenej efektívne			najviac efektívne	
	1	2	3	4	5
a) osobný kontakt	0 %	5 %	13 %	17 %	65 %
b) telefonicky	0 %	8 %	18 %	28 %	46 %
c) písomne (fax, e-mail, list)	0 %	6 %	15 %	44 %	35 %
d) pracovné porady	7 %	16 %	35 %	16 %	26 %
e) dohodnuté stretnutia	8 %	3 %	16 %	35 %	38 %



Graf 2 Efektívnosť jednotlivých spôsobov komunikácie

Efektívnosť komunikácie bola zisťovaná osobitne za každý spôsob komunikácie. Otázka efektívnosti bola zisťovaná škálovými položkami. Škála bola určená od 1-5, pričom číslo 1 znamenalo, že daný spôsob komunikácie je najmenej efektívny a číslo 5 – najviac efektívny.

a) Osobný kontakt

Tento spôsob komunikácie označilo za najviac efektívny 65 % respondentov. Za málo efektívny ho označilo iba 5 % opýtaných, ostatní respondenti považujú osobný kontakt za stredne efektívny. Aj keď z predchádzajúcej analýzy, ktorá bola zameraná na najčastejšie využívaný spôsob komunikácie osobný kontakt predstavoval 34 % z celkovej vzorky, za najviac efektívny ho považuje najväčší počet respondentov v porovnaní s ostatnými spôsobmi komunikácie.

b) Telefonický kontakt

Z predchádzajúceho výskumu vyplynulo, že telefonický kontakt je najčastejšie využívaným spôsobom komunikácie v spoločnosti. V otázke efektívnosti ho však číslom 5 (najviac efektívny) označilo 46 % respondentov, čo je v porovnaní s osobným kontaktom o 19 % menej. V porovnaní s ostatnými spôsobmi komunikácie (okrem osobného kontaktu) považujú zamestnanci tento spôsob komunikácie za najefektívnejší.

c) Písomná komunikácia (e-mail, fax, list)

Písomnú komunikáciu označilo najviac respondentov – 44 % číslom 4, čo znamená, že písomnú komunikáciu považujú za dostatočne efektívnu. Číslom 5 (najviac efektívna) označilo písomnú komunikáciu 35 % respondentov, čo je po firemných poradách druhé najnižšie percento.

d) Pracovné porady

Pracovné porady v otázke efektívnosti zaznamenali najhoršie výsledky v porovnaní s ostatnými spôsobmi komunikácie. Aj keď 35 % respondentov označilo pracovné porady číslom 3, čo znamená stredne efektívne, číslom 4 a číslom 5 označilo pracovné porady najmenej respondentov v porovnaní s ostatnými druhmi komunikácie.

e) Dohodnuté stretnutia

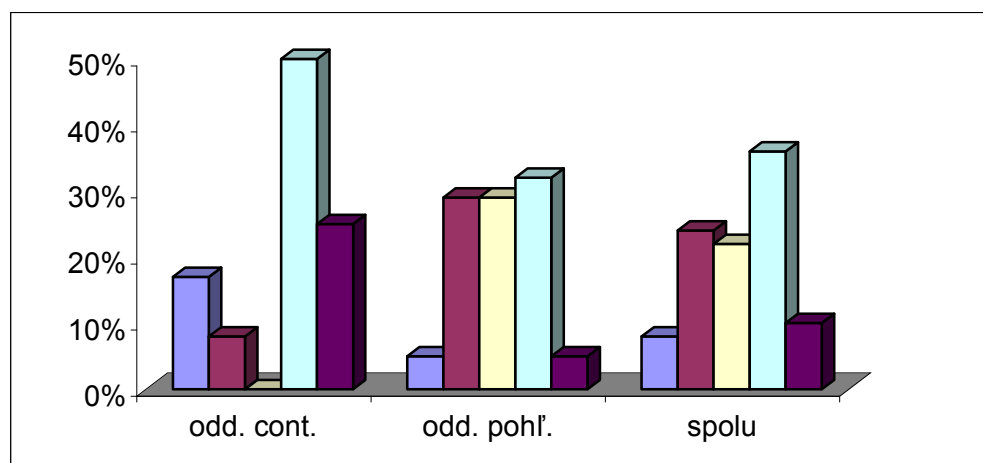
Dohodnuté stretnutia patria podľa výskumu medzi pomerne efektívny spôsob komunikácie. Aj keď 8 % respondentov považuje tento spôsob za najmenej efektívny, 38 % respondentov označilo pracovné porady ako najviac efektívny spôsob komunikácie a 35 % respondentov uviedlo číslo 4.

Porovnávanie efektívnosti komunikácie medzi oddelením controllingu a oddelením pohľadávok nebolo predmetom analýzy, nakoľko v zisteniach na oboch oddeleniach neboli výraznejšie rozdiely.

Oblasť modelu: Odstraňovanie bariér komunikácie

Tabuľka 3 Bariéry komunikácie v spoločnosti

	odd. controllingu	odd. pohľadávok	spolu
a) subjektívne bariéry (nedôvera, antipatia)	17 %	5 %	8 %
b) tlak na výkon	8 %	29 %	24 %
c) nízka schopnosť aktívne počúvať	0 %	29 %	22 %
d) nepochopenie problému	50 %	32 %	36 %
e) iné	25 %	5 %	10 %



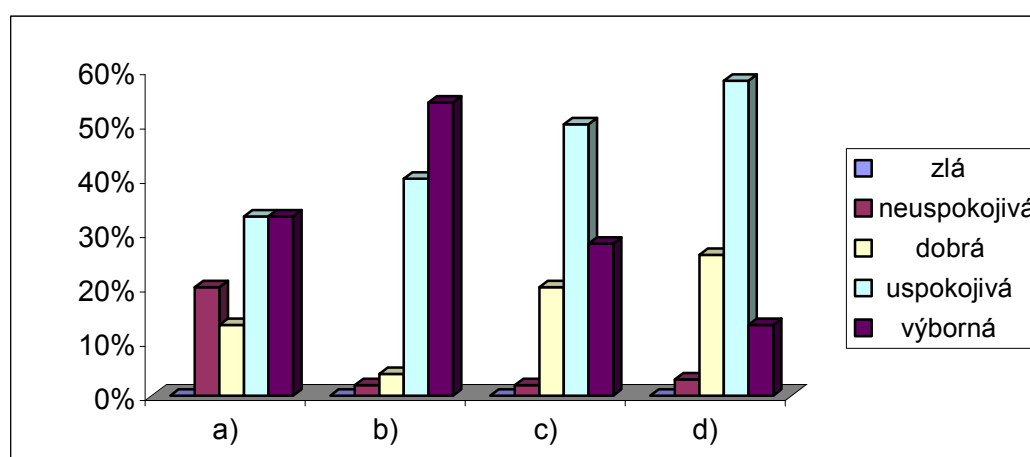
Graf 3 Bariéry komunikácie v spoločnosti

Za najväčšiu bariéru v komunikácii považujú respondenti nepochopenie problému. Na oddelení controllingu označilo túto bariéru v komunikácii za najväčšiu až 50 % opýtaných. Druhou najväčšou bariérou je tlak na výkon. Nízku schopnosť aktívne počúvať považuje za najväčšiu bariéru 22 % respondentov. Subjektívne bariéry – nedôvera a antipatia znamenajú najväčšiu bariéru v komunikácii iba pre 17 % opýtaných zamestnancov. 10 % výskumnej vzorky, zamestnanci, ktorí vyznačili v dotazníku možnosť iné sa vyjadrili, že v komunikácii nepociťujú žiadne bariéry.

Oblasť modelu: Kvalitná komunikácia vo všetkých komunikačných smeroch

Tabuľka 4 Kvalita komunikácie jednotlivých komunikačných kanálov

Komunikácia	zlá	neuspokojivá	dobrá	uspokojivá	výborná
a) s podriadenými	0 %	20 %	13 %	33 %	33 %
b) na rov. úrovni	0 %	2 %	4 %	40 %	54 %
c) s nadriadenými	0 %	2 %	20 %	50 %	28 %
d) sfexternýmprostr.	0 %	3 %	26 %	58 %	13 %



Graf 4 Kvalita komunikácie jednotlivých komunikačných kanálov

Respondenti v tejto otázke hodnotili kvalitu komunikácie s podriadenými, nadriadenými, pracovníkmi na rovnakej úrovni a s externým prostredím.

a) Komunikácia s podriadenými

Zvyčajne sa predpokladá, že kanály komunikácie smerom nadol fungujú efektívne, čo však často nie je v súlade s realitou. Podľa našich výsledkov komunikáciu s podriadenými považuje za výbornú a uspokojivú 33 % respondentov, 20 % respondentov s komunikáciou s podriadenými nie je spokojná, čo je najvyššie percento v porovnaní so sledovanými smermi komunikácie.

b) Komunikácia medzi zamestnancami na rovnakej úrovni

Horizontálna komunikácia dosiahla v našom výskume najlepšie výsledky. 54 % respondentov ju považuje za výbornú a 40 % za uspokojivú.

c) Komunikácia s nadriadenými

V niektorých štúdiách sa uvádza, že z troch komunikačných kanálov je komunikácia smerom nahor najmenej efektívna. Pre zdravé podmienky organizácii a efektívne rozhodovanie je však potrebná. Podľa našich výsledkov ju za uspokojivú považuje 50 % respondentov. Za výbornú ju považuje 28 % a za dobrú 20 % opýtaných.

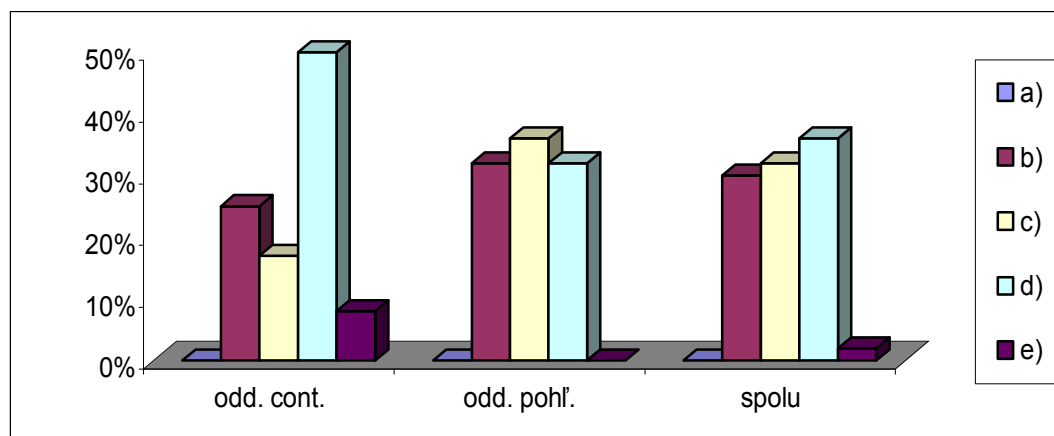
d) Komunikácia s externým prostredím

Komunikácia s externým prostredím je úlohou hlavne oddelenia pohľadávok. 58 % ju označilo za uspokojivú, iba 13 % za výbornú a 26 % respondentov si myslí, že komunikácia s externým prostredím je dobrá.

Oblasť modelu: Účinná spätná väzba

Tabuľka 5 Spätná väzba v komunikácii

	odd. controllingu	odd. pohľadávok	spolu
a) neochota riešiť problémy	0 %	0 %	0 %
b) čiastočná účasť na riešení problému	25 %	32 %	30 %
c) nepromptné riešenie problému	17 %	36 %	32 %
d) problém sa rieši promptne	50 %	32 %	36 %
e) iné	8 %	0 %	2 %



Graf 5 Spätná väzba v komunikácii

Najviac respondentov sa vyjadrilo, že problémy sa v ich spoločnosti riešia promptne, z čoho vyplýva určitá spokojnosť s kvalitou spätnej väzby v spoločnosti. Navyše nikto z opýtaných si nemyslí, že v spoločnosti existuje neochota riešiť problémy. 32 % respondentov však považuje riešenie problémov za nepromptné a pre 30 % respondentov je nedostatkom čiastočná účasť na riešení problému.

ZÁVER

Všetky všeobecné východiská komunikácie plne platia aj pre komunikáciu v organizáciách. Aby mohli organizácie vôbec fungovať, musia nevyhnutne budovať a využívať efektívne fungujúce komunikačné siete. Prostredníctvom nich uskutočňujú riadenie, rozhodovanie, informovanie a motivovanie. Komunikácia má predstavovať permanentný, pohotový a dobre zrozumiteľný tok informácií, prúdiacich ku každému a od každého zamestnanca. Cieľom tohto príspevku bolo predstaviť, aká je efektívnosť komunikácie, ktorú využíva manažment i ostatní zamestnanci najväčšej doručovateľskej spoločnosti, pracoviska

Košice a navrhnúť zmeny, ktoré by viedli k zlepšeniu komunikácie a odstráneniu jej nedostatkov. V rámci skúmaných oblastí sme zistili nasledovné:

I. Komunikačné nástroje

Výber komunikačných nástrojov zohráva dôležitú úlohu z hľadiska plnenia komunikačných cieľov, komunikačných potrieb a komunikačných požiadaviek. V najväčšej doručovateľskej spoločnosti, pracovisko Košice zamestnanci oddelenia pohľadávok a oddelenia controllingu využívajú rôzne nástroje komunikácie. Z výsledkov analýzy vyplýva, že najčastejším spôsobom komunikácie je telefonický kontakt. Tento spôsob komunikácie sa najviac využíva na oddelení pohľadávok. Zamestnanci ho využívajú najmä v komunikácii s odbornými útvarmi v rámci celej spoločnosti. Odborné útvary predkladajú odboru pohľadávok požiadavky k zaúčtovaniu výnosov a zamestnanci odboru pohľadávok prostredníctvom telefonického kontaktu overujú prípadné nejasnosti. Tento spôsob komunikácie je z hľadiska komunikačných potrieb najviac vyhovujúci, je rýchly a zabezpečuje okamžitú spätnú väzbu.

K ďalším najviac používaným spôsobom komunikácie patria osobný kontakt a písomná komunikácia. Osobný kontakt je viac využívaný na oddelení controllingu. Na tomto oddelení komunikácia prebieha väčšinou vo vnútornom prostredí, medzi zamestnancami navzájom. Písomnú komunikáciu využívajú zamestnanci spoločnosti na potvrdenie a objasnenie ústnej informácie, pri analýze a rozborovej činnosti. Na odbore pohľadávok sa písomná komunikácia, predovšetkým mail, využíva na promptné vybavenie naliehavých požiadaviek od odborných útvarov spoločnosti, prípadne požiadaviek z externého prostredia (zmena adresy odberateľa).

Najmenej používanou formou sú pracovné porady a dohodnuté stretnutia.

Osobitne za každý spôsob komunikácie bola zisťovaná efektívnosť komunikácie. Za najviac efektívny spôsob komunikácie považujú zamestnanci osobný kontakt. Umožňuje priebežnú výmenu názorov a postojov, považujú ho za najviac dôveryhodný. Telefonický kontakt, písomnú komunikáciu a dohodnuté stretnutia považujú zamestnanci taktiež za dostatočne efektívne spôsoby komunikácie. Za málo efektívny spôsob komunikácie považujú zamestnanci pracovné porady. Je potrebné odporučiť vedeniu, aby skvalitnilo aj túto formu komunikácie, a to dôkladnou prípravou pracovnej rady, aby boli komunikačné ciele dosiahnuté v maximálnej možnej miere.

II. Bariéry komunikácie

Komunikačné bariéry sa môžu významne podieľať na skreslení sprostredkovaných informácií a môžu spôsobiť komunikačné šumy, výsledkom čoho vznikajú nepredpokladané, cieľom a úlohám organizácie nezodpovedajúce správanie a konanie. V praxi je preto dôležité, aby ich manažér čo najskôr identifikoval a pružne odstraňoval. V našom výskume sme sa zamerali na vplyv štyroch bariér komunikácie, pri práci zamestnancov v spoločnosti. Konkrétne sme skúmali tieto typy komunikačných bariér: Subjektívne bariéry (nedôvera, antipatia), tlak na výkon, nízka schopnosť aktívne načúvať, nepochopenie problému, zamestnanci mali možnosť uviesť v dotazníku iné typy bariér, ktoré im prekážajú pri efektívnej komunikácii.

Z analýzy vyplynulo, že za najväčšiu bariéru v komunikácii považujú zamestnanci nepochopenie problému. Za hlavnú príčinu, prečo zamestnanci pokladajú tento typ bariéry za najväčšiu, považujeme nedostatok času. V časovom strese je komunikácia veľmi rýchla a

dochádza k taktickým chybám. Nie je priestor pre nadviazanie vzťahu a ani na polozenie otázok.

Približne rovnaký počet respondentov považuje za najväčšie bariéry v komunikácii nízku schopnosť aktívne počúvať a tlak na výkon. Umenie aktívne počúvať je tiež podmienkou efektívnej komunikácie. Dobrý poslucháč by nikdy nemal byť iba pasívnym príjemcom informácií, ale mal by vedieť dať rečníkovi priebežne najavo, že ho počúva. Pri aktívnom počúvaní treba dodržať niekoľko pravidiel, ktoré nám pomôžu čiastočne alebo úplne prekonať túto bariéru. Pozitívnym výsledkom našej analýzy bolo, že iba malé percento zamestnancov považuje za najväčšiu bariéru v komunikácii subjektívne bariéry (nedôveru a antipatiu), z čoho môžeme usúdiť, že medzi zamestnancami Najväčšej doručovateľskej spoločnosti, pracovisko Košice sú dobré medziľudské vzťahy. Dokonca 10 % respondentov uviedlo, že v komunikácii pri svojej práci nepociťuje prítomnosť žiadnych bariér komunikácie.

III. Komunikačné kanály

Komunikačné toky v spoločnosti prebiehajú smerom od nadriadených k podriadeným, od podriadených k nadriadeným, medzi zamestnancami na rovnakej úrovni navzájom a medzi zamestnancami a externým prostredím. Respondenti v tejto oblasti hodnotili kvalitu komunikácie vo všetkých komunikačných smeroch. Komunikácia s podriadenými je každá komunikácia smerom dole, od manažérov k zamestnancom. Vyžíva sa na odovzdávanie informácií, príkazov, koordináciu cieľov, úloh a hodnotenia zamestnancov. Podľa našich výsledkov komunikáciu s podriadenými považuje väčšina respondentov za výbornú a uspokojivú.

Manažéri tiež musia získať informáciu od zamestnancov o tom, ako sú plnené úlohy a aké problémy sa vyskytli. Komunikácia smerom hore je tok od zamestnancov k manažérom, od podriadených k nadriadeným. Podľa našich výsledkov polovica respondentov považuje túto komunikáciu za uspokojivú, druhú polovicu tvoria zamestnanci, ktorí ju považujú za výbornú a dobrú.

Horizontálna komunikácia, t.j. komunikácia medzi zamestnancami na rovnakej úrovni je veľmi dôležitá. Zamestnanci navzájom si poskytujú rady pri riešení problémov, vychádzajúc z vlastných skúseností a schopností. Závery horizontálnej komunikácie, najmä rozhodnutia by mali byť oznámené kompetentným manažérom. Horizontálna komunikácia dosiahla v našom výskume najlepšie výsledky. 94 % respondentov ju považuje za výbornú a uspokojivú. S externým prostredím komunikujú predovšetkým zamestnanci oddelenia pohľadávok. Väčšina zamestnancov označila túto komunikáciu za uspokojivú.

Pri zisťovaní súčasného stavu komunikácie a zisťovaní potreby zlepšovania komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými sme zistili, že len jedna tretina zamestnancov považuje súčasný stav komunikácie za vyhovujúci a nadpolovičná väčšina zamestnancov, a to aj za jednotlivé oddelenia, sa vyjadrila za zlepšenie komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými. Práve komunikáciu týmto smerom považujeme za nedostatočne efektívnu a k jej zlepšeniu by bolo možné dospieť prostredníctvom zlepšenia vzťahov na pracovisku.

IV. Spätná väzba

Dôležitou súčasťou každej komunikácie je spätná väzba. Z výsledkov nášho výskumu vyplýva, že spätná väzba v spoločnosti je pomerne dobrá, nakoľko väčšina zamestnancov sa

vyjadrila, že problémy sa v ich spoločnosti riešia promptne a nikto z opýtaných si nemyslí, že v spoločnosti existuje neochota riešiť problémy.

Ďalším nedostatkom, ktorý sme odhalili pri analýze spätnej väzby v spoločnosti bola nepromptnosť riešenia problémov. Považujeme to za vážny problém, pretože všeobecne platí, že čím je spätná väzba rýchlejšia, tým je lepšia. Tento nedostatok však môže byť spôsobený len čiastočnou účasťou na riešení problému za strany nadriadených, čo považuje za hlavný dôvod neúčinnnej spätnej väzby až tretina zamestnancov.

LITERATÚRA

1. BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČÁKOVÁ, J.: *Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie*. Seminár sv. K. Boromejského v Košiciach, 2007, ISBN 978-80-89138-66-1
2. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management press, 2002, ISBN 80-7261-064-3
3. FERJENČÍK, J.: *Komunikácia v organizácii*. Bratislava : Ekonóm, 2001. ISBN 80-225-1415-2
4. KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-375-8
5. SZÁRKOVÁ, M.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002, s.20. ISBN 80-225-1585-X
6. VRUŽEK, Š.: *Teória a prax manažmentu*. Prešov : MANACON Prešov, 1999. ISBN 80-85668-80-7

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD. pôsobí na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach ako vedúca Katedry manažmentu. Zaoberá sa problematikou organizačnej kultúry, personálneho manažmentu a psychológie a sociológie práce.

PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD. pôsobí na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove na Katedre manažérskej psychológie ako odborná asistentka. Venuje sa problematike manažérskej, marketingovej a masmediálnej komunikácie.