

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2022/36122176494061060

KOMUNIKÁCIA V PRÁCI MANAŽÉRA

Bakalárska práca

2022

Karolína Mojžišová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

KOMUNIKÁCIA V PRÁCI MANAŽÉRA

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Lasha Abuladze

Bratislava 2022

Karolína Mojžišová

PodĎakovanie

Touto cestou by som sa chcela poĎakovať vedúcemu bakalárskej práce Ing. Lashovi Abuladze za jeho odbornú pomoc, cenné rady a taktiež za jeho profesionálny a ľudský prístup pri vzniku bakalárskej práce. Zároveň by som chcela poĎakovať manažérom zo spoločnosti ZSE, a.s., ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu a umožnili nám tak naplniť ciele práce.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu s názvom *Komunikácia v práci manažéra* vypracovala samostatne a v zdrojoch som uviedla použitú literatúru.

2022

.....

Karolína Mojžišová

ABSTRAKT

MOJŽIŠOVÁ, Karolína: *Komunikácia v práci manažéra*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu, katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Lasha Abuladze. – Bratislava: FPM EU, 2022, 52 s.

Cieľom predloženej bakalárskej práce bolo identifikovať a dokázať vplyv komunikačných zručností manažéra na funkcie riadenia. Bakalárska práca je rozdelená do piatich kapitol a zahŕňa štyri obrázky a sedem grafov. Prvá kapitola práce vymedzuje pojmy vzťahujúce sa ku komunikačným zručnostiam manažéra, funkciám riadenia a vplyvu komunikačných zručností na jednotlivé funkcie riadenia. V druhej kapitole je zadaný hlavný cieľ a čiastkové ciele záverečnej práce. V tretej kapitole sme opísali metódy, ktoré sme použili pri vypracovaní záverečnej práce. V štvrtej kapitole sme sa venovali výsledkom práce, ktoré sme získali na základe dotazníkového prieskumu. V poslednej kapitole, a teda v diskusii, sme zhodnotili a zhrnuli výsledky práce a vypracovali odporúčania pre vybranú spoločnosť.

Kľúčové slová: komunikácia, manažérska komunikácia, komunikačné zručnosti, funkcie riadenia, vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenia

ABSTRACT

MOJŽIŠOVÁ, Karolína: *Communication in the work of a manager*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management, Department of Management. – Final thesis supervisor: Ing. Lasha Abuladze. – Bratislava: FPM EU, 2022, 52 p.

The aim of the submitted bachelor thesis was to identify and prove the impact of the manager's communication skills on management functions. The bachelor thesis is divided into five chapters and includes four pictures and seven graphs. The first chapter defines the terms related to the manager's communication skills, management functions and the impact of communication skills on management functions. The second chapter defines the main goal and sub-goals of the thesis. In the third chapter, we described the methods we used in preparing the final thesis. In the fourth chapter, we focused on the results of the work which we obtained on the basis of a questionnaire survey. In the last chapter, and thus in the discussion, we evaluated and summarized the results of the work and developed recommendations for the selected company.

Keywords: communication, managerial communication, communication skills, management functions, impact of communication skills on management functions

O B S A H

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 Komunikačné zručnosti manažéra.....	12
1.1.1 Aktívne počúvanie	13
1.1.2 Reč tela	13
1.1.3 Asertivita	14
1.1.4 Empatia	14
1.1.5 Persuázia	15
1.1.6 Prezentačné zručnosti	15
1.1.7 Písomné komunikačné zručnosti	17
1.1.8 Spätná väzba	18
1.2 Funkcie riadenia	20
1.2.1 Plánovanie	20
1.2.2 Organizovanie.....	21
1.2.3 Personalistika.....	22
1.2.4 Vedenie	23
1.2.5 Kontrola	23
1.3 Vplyv komunikačných zručností manažéra na funkcie riadenia.....	25
1.3.1 Vplyv komunikačných zručností manažéra na plánovanie	25
1.3.2 Vplyv komunikačných zručností manažéra na organizovanie	25
1.3.3 Vplyv komunikačných zručností manažéra na personalistiku	26

1.3.4 Vplyv komunikačných zručností manažéra na vedenie	27
1.3.5 Vplyv komunikačných zručností manažéra na kontrolu	27
2 Cieľ práce	29
3 Metodika práce a metódy skúmania	30
3.1 Charakteristika objektu skúmania	30
3.1.1 Predmet činnosti	30
3.1.2 Poslanie, vízia a hodnoty spoločnosti.....	31
3.1.3 Charakteristika zamestnancov	32
3.1.4 Charakteristika manažmentu	33
3.2 Pracovné postupy	34
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	34
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	35
4 Výsledky práce	36
4.1 Analýza respondentov	37
4.2 Analýza vplyvu komunikačných zručností manažéra na funkcie riadenia	41
5 Diskusia	46
Záver	48
Zoznam použitej literatúry	50

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Komunikačné zručnosti manažéra	12
Obrázok 2 360° spätná väzba	19
Obrázok 3 Prepojenie činností manažmentu	20
Obrázok 4 Hodnoty spoločnosti ZSE, a.s.	32

Zoznam grafov

Graf 1 Percentuálne zastúpenie komunikačných prvkov pri prejave.....	16
Graf 2 Pohlavie manažéra	37
Graf 3 Veková štruktúra manažérov	38
Graf 4 Dĺžka pôsobenia manažérov v spoločnosti.....	39
Graf 5 Ukončené vzdelanie manažérov	40
Graf 6 Úroveň riadenia.....	40
Graf 7 Poradie významnosti komunikačných zručností.....	45

Úvod

Komunikácia je základným pilierom medziľudských vzťahov, ktorý hrá v dnešnej spoločnosti dôležitú úlohu. Stretávame sa s ňou každodenne či už v osobnom, alebo pracovnom živote. V súčasnosti sú na ňu kladené čoraz vyššie požiadavky, pretože bez zrozumiteľnej, jednoznačnej a efektívnej komunikácie nemožno naplniť vopred plánované ciele, ktoré formulujú dianie v spoločenských alebo pracovných vzťahoch. Za každým úspešným a prosperujúcim podnikom stoja manažéri, ktorých komunikačné zručnosti sú jedným z najdôležitejších aspektov fungovania mechanizmu podnikania. Bez vhodného používania komunikačných zručností manažérmi by podnik nevedel fungovať ani na úrovni jeho vnútornej štruktúry, nieto vo vzťahu k vonkajším subjektom podnikania. Vďaka správne mu využívaniu komunikačných zručností pri výkone manažérskych funkcií, vie manažér riadiť svojich podriadených, ktorí následne efektívne a zodpovedne plnia svoje úlohy.

Bakalársku prácu s názvom „Komunikácia v práci manažéra“ sme sa rozhodli spracovať, nakoľko sme si plne vedomí hodnoty komunikácie v oblasti riadenia podniku a je zrejmé, že od toho, aká je úroveň komunikácie v podniku sa odvíjajú komplexné výsledky firmy. Ďalším dôvodom výberu práce, ktorý je skôr subjektívneho charakteru, je skutočnosť, že komunikáciu pokladáme za jadro fungujúceho vzťahu, a to nielen pracovného. Na základe tohto princípu, sa aj my snažíme zakladať každý vzťah v našom živote. Ak sa manažér túži stať úspešným, disponovanie komunikačnými zručnosťami a ich efektívne využívanie pri výkone manažérskych funkcií, by malo byť preňho jednou z hlavných priorít. Význam našej práce spočíva v dosiahnutí hlavného cieľa, za pomoci čiastkových cieľov a v overení, či komunikačné zručnosti skutočne vplývajú na funkcie riadenia aj v podnikovej praxi.

Bakalárska práca pozostáva z časti teoretickej a praktickej. V teoretickej časti budeme prostredníctvom prvého čiastkového cieľa charakterizovať obsah manažérskej komunikácie, vďaka ktorému si osvojíme základné pojmy, ktoré sa týkajú komunikačných zručností a funkcií riadenia. Získané vedomosti z teoretickej časti nám pomôžu pri spracovaní praktickej časti. Praktickú časť začneme definovaním hlavného cieľa záverečnej práce. Hlavným cieľom záverečnej práce je identifikovať a dokázať vplyv komunikačných zručností manažéra na funkcie riadenia. Následne v praktickej časti vypracujeme metodiku práce a určíme si metódy skúmania, ktoré pre nás predstavujú

prostriedok pomáhajúci pri plnení cieľov a predstavíme si spoločnosť, v ktorej budeme skúmať vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenia. Na základe spracovania výsledkov práce a diskusie v praktickej časti, sa nám zobrazí reálny stav riešenej problematiky, pomocou ktorého budeme vedieť posúdiť situáciu, v ktorej sa spoločnosť nachádza a budeme sa ju snažiť detailne opísať a zhodnotiť v závere našej práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Komunikačné zručnosti manažéra

Súčasťou každodenných aktivít manažéra, ktorý chce byť úspešný a chce svojich podriadených efektívne riadiť, je komunikácia, ktorá smeruje k vzájomnému pochopeniu účastníkov komunikácie.¹ Schopnosť komunikovať sa pokladá za jeden z najvýznamnejších atribútov manažéra. Bez komunikácie nie je možné riadiť tím a motivovať svojich podriadených. Avšak, manažér nekomunikuje len s podriadenými, ale aj s kolegami, zákazníkmi, dodávateľmi či obchodnými partnermi. Komunikačné zručnosti reprezentujú manažéra ako vnútri podniku, tak aj mimo neho.²

Každý úspešný manažér by mal disponovať nasledujúcimi komunikačnými zručnosťami: aktívne počúvanie, reč tela, asertivita, empatia, persúázia, prezentačné zručnosti, písomné komunikačné zručnosti a spätná väzba.



Obrázok 1 Komunikačné zručnosti manažéra

Zdroj: vlastné spracovanie

¹ BENKOVÁ, Eva a kol. *Teoretický pohľad na interpersonálne komunikačné schopnosti manažéra ako súčasť jeho osobnostného potenciálu* [elektronický zdroj]. Prešov, 2016, 161 s. [cit. 2021-10-09]. Dostupné na: <http://www.foliageographica.sk/public/media/34293/Zbornik%20s%20bookletom.pdf#page=10>

² NAGYOVÁ, Ľudmila. *Manažérska komunikácia*. Nitra : Vydavateľské a edičné stredisko SPU, 2012, s. 49-50. ISBN 978-80-552-0918-0.

Treba však podotknúť, že každý manažér nemusí mať komunikačné zručnosti vrodené. Poctivým vzdelávaním, tréningom a účasťou na rôznych školeniach a seminároch je možné tieto zručnosti nadobudnúť.³ Podnik si však nemôže dovoliť prijať manažéra, ktorý komunikačnými zručnosťami nedisponuje vôbec, pretože by to mohlo zanechať veľké dôsledky na chod firmy. Pokiaľ sú ale tieto zručnosti vo fáze rozvíjania, tak firemné tréningy sú na mieste.⁴

1.1.1 Aktívne počúvanie

„Človek má dve uši a len jedny ústa.“ Podľa Dobrušovej⁵ toto staré príslovie dáva najavo manažérovi, že počúvať je dôležitejšie ako hovoriť. Podľa Szarkovej⁶ môžeme aktívne počúvanie alebo aj aktívne načúvanie charakterizovať ako nadanie jednotlivca počuť aj nevypovedané. Podstatou tohto počúvania je buď schopnosť dávať do súvislosti informácie, ktoré vo finálnom dôsledku utvoria nové informácie alebo spozorovať situácie v komunikačnom procese, ktoré komunikátor chce zámerne nepovedať. Aktívne počúvanie vystupuje aj ako komunikačná zručnosť manažéra. Aktívnym poslucháčom je ten, kto sa dôsledne pripravuje na otázky, objektívne hodnotí, pozorne vníma informácie, vyraduje to, čo je asynchrónne a horlivo vyhľadáva to, čo je pozoruhodné.

1.1.2 Reč tela

Reč tela označovaná tiež ako neverbálna, nonverbálna alebo mimoslovná komunikácia je proces dorozumievania sa bez slov. Medzi neverbálnu komunikáciu zaraďujeme mimiku tváre, gestá, postoj, vzdialenosť a priestorové pozície, očný kontakt či silu hlasu. Podľa veľmi známeho výskumu Alberta Mehrabiana práve neverbálna komunikácia tvorí až 93% celkovej komunikácie. Mimoslovná komunikácia je najprirodzenejším spôsobom sociálneho správania. Zatiaľ čo slovná komunikácia je teoretická a abstraktná, mimoslovná komunikácia vyjadruje naše emócie, dojmy a pocity. Reč tela môže verbálnej komunikácii v určitých prípadoch odporovať, môže ale aj meniť jej význam, nahradiť ju alebo zvýrazniť jej obsah. V prípade, že neverbálna a verbálna

³ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Praha : Wolters Kluwer, 2018. s. 117. ISBN 978-80-7598-184-4.

⁴ JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 66. ISBN 80-247-0781-0.

⁵ DOBRUŠOVÁ, Eva. *Techniky manažerské komunikace* [elektronický zdroj]. Opava, 2013. [cit. 2021-10-11]. Dostupné na: <https://www.slu.cz/file/cul/af33e6f0-422b-4c7d-8ca2-323efb564e33>

⁶ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2011. s. 183-184. ISBN 978-80-225-3251-8.

komunikácia si oponujú, pravdepodobnosť, že budeme veriť práve mimoslovnému signálu je až päťkrát väčšia.

Reč tela je, bohužiaľ, podceňovaná aj napriek neustálemu opakovaniu a zdôrazňovaniu jej významu. Vnímový manažér si musí uvedomiť, že práve prehnaná gestikulácia či nevhodná mimika môže pokaziť celkový dojem na obchodného partnera alebo vytvoriť nedôveru zo strany zamestnancov či zákazníkov.⁷ Ako uvádza Khelerová⁸, neverbálne prejavy sú práve tie, ktoré dodávajú slovám presvedčivosť a dôraz a len vďaka reči tela vieme spozorovať výšku sebavedomia jednotlivca, s ktorým sa rozprávame.

1.1.3 Asertivita

Asertivita je komunikačná zručnosť, prostredníctvom ktorej vyjadruje manažér svoje pocity, potreby, názory v spojení s inými ľuďmi. Pomáha manažérovi stanoviť si čiastkové ciele, z ich pozitívneho plnenia sa radovať, no naopak pri neúspechu zachovať chladnú hlavu. Asertívna komunikácia zahŕňa schopnosť, ako odmietat' bez pocitu viny a čeliť nátlaku. Asertívny človek vie vyjadriť svoje myšlienky, prijať myšlienky iných, žiť slobodne a zároveň neohraničovať slobodu iných.⁹ Jiřincová¹⁰ definuje asertivitu ako zdravé presadzovanie sa a predstavuje právne jednu zo základných podmienok úspechu v živote každého manažéra – umenie presadiť sa. Asertívne chovanie je jednou z ciest k vzájomnej a priamej komunikácii na pracovisku. Manažér, ktorý túto komunikáciu ovláda, dokáže hodnoverne a jasne oznamovať svoje požiadavky, ciele, potreby a pocity druhým ľuďom, bez toho, aby akokoľvek obmedzil ich ľudské práva.

1.1.4 Empatia

V komunikácii manažéra hrá empatia veľmi dôležitú rolu. Empatiu možno definovať ako umenie porozumieť myšlienkam, hodnotám a pocitom iných ľudí a schopnosť vcítiť sa do ich kože. Ide o akési načúvanie hlavou a srdcom zároveň. Empatia sa vytvára na základe emocionálneho zážitku a skvalitňuje sa učením. Empatia ako súčasť

⁷ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 95-96. ISBN 978-80-247-1708-1.

⁸ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 2006. s.18. ISBN 80-247-1677-1.

⁹ BIRKNEROVÁ, Zuzana – BIRKNER, Martin. *Komunikačné zručnosti* [elektronický zdroj]. Prešov, 2014, 130 s. [cit. 2021-10-11]. Dostupné na: http://videoportal.fhvp.unipo.sk/2014/2014_projekt_utv/manazment-org-spravanie/prednasky.pdf

¹⁰ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 73-74. ISBN 978-80-247-1708-1.

manažérskej komunikácie umožňuje manažérovi porozumieť náladám, citovým stavom či motívom konania svojich podriadených.¹¹ Manažér, ktorý disponuje vysokou empatiou má pochopenie pre špecifické odlišnosti iných ľudí, vie odhadnúť ich požiadavky a očakávania. Podvedome sa prispôsobuje tempu reči, intonácii a slovníku človeka, s ktorým vedie rozhovor.¹²

1.1.5 Persuázia

Termín persuázia je odvodený z latinského slova persuasio a môžeme ho definovať ako presviedčanie. Persuázia predstavuje aktivitu, v ktorej ide o zámerné presviedčanie a ovplyvňovanie rôznych osôb. Úspešná persuázia mení postoje, myšlienky, názory a správanie jedného človeka alebo skupiny ľudí.¹³ V manažmente možno persuáziu v komunikácii chápať ako typ manažérskej komunikácie, ktorá má za úlohu meniť postoje a názory príjemcov, ktorých chceme presvedčiť alebo istým spôsobom ovplyvniť. Persuázia sa pokladá za komunikačnú zručnosť manažéra a je zložená z viacerých predispozícií ako umenie logicky argumentovať a schopnosť cielene meniť správanie a postoje zamestnancov, obchodných partnerov či iných ľudí, s ktorými sa manažér dostáva do styku.¹⁴

1.1.6 Prezentačné zručnosti

Manažérska komunikácia je úspešná a efektívna vtedy, keď manažér dokáže získať pozornosť svojich poslucháčov a vie ich dostatočne zaujať. Prezentácia, a teda vystupovanie pred inými ľuďmi, môže mať niekoľko foriem. Medzi najčastejšie patrí príhovor, porada či prednášanie na odborných konferenciách. Manažér by mal mať na pamäti isté zásady úspešnej prezentácie, a teda mal by nadväzovať očný kontakt, zvoliť vhodné tempo reči, vyvarovať sa monotónnemu prejavu, vysvetliť teóriu na praktických skúsenostiach, názorne zobrazovať svoje myšlienky prostredníctvom rôznych pomôcok ako sú grafy alebo tabuľky. Základom kvalitnej prezentácie je jej samotné plánovanie. Preto je pre nás veľmi užitočné si hneď na začiatku klásť otázky typu:

¹¹ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2011. s. 215-216. ISBN 978-80-225-3251-8.

¹² NAGYOVÁ, Ľudmila. *Manažérska komunikácia*. Nitra : Vydavateľské a edičné stredisko SPU, 2012, s. 208. ISBN 978-80-552-0918-0.

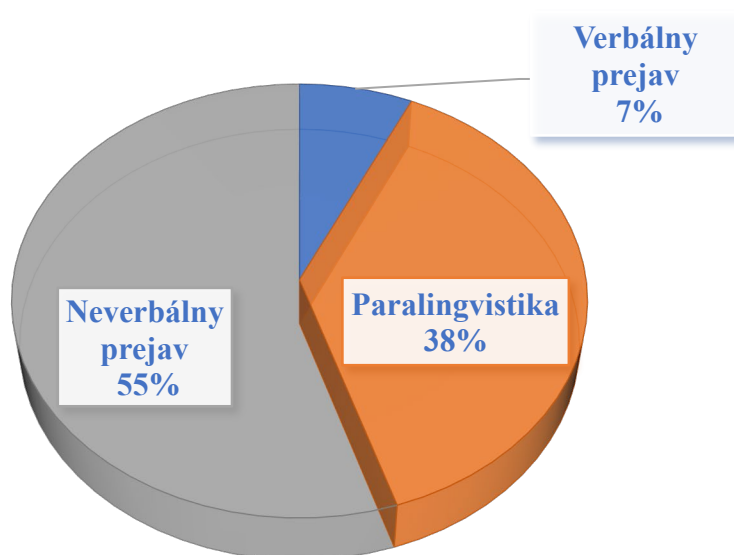
¹³ GÁLIK, Stanislav. *Psychologie přesvědčování*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 9. ISBN 978-80-247-4247-2.

¹⁴ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2011. s. 206-209. ISBN 978-80-225-3251-8.

„Aký je zámer mojej prezentácie? Čo chcem vďaka prezentácii dosiahnuť? Komu má byť určená? Koľko času mám k dispozícii? Aké pomôcky mi môžu pomôcť pri prezentovaní?“¹⁵

Kvalitne pripravená prezentácia je podľa Bernardovej¹⁶ 70% úspechu celého prejavu. Postup pri plánovaní prezentácie by sme mohli zhrnúť do piatich krokov – formulovanie cieľa, stanovenie obsahu, výber vhodných pomôcok, prezentácia v písomnej forme a príprava miestnosti. Podľa Vymětala¹⁷ komunikačné prvky, ktoré majú najväčší podiel na úspechu prejavu sú nasledovné:

- verbálny prejav (slovné informácie) – 7%,
- paralingvistika (sila hlasu, frázovanie, intonácia) – 38%,
- neverbálny prejav (mimika, gestá, postoj) – 55%.



Graf 1 Percentuálne zastúpenie komunikačných prvkov pri prejave

Zdroj: vlastné spracovanie

¹⁵ PRUKNER, Vítězslav. *Manažérske dovednosti* [elektronický zdroj]. Olomouc, 2014. [cit. 2021-10-18]. Dostupné na: <https://publi.cz/books/114/06.html>

¹⁶ BERNARDOVÁ, Dana. *Dovednosti profesionální komunikace* [elektronický zdroj]. Olomouc, 2018, 106 s. [cit. 2021-10-18]. Dostupné na: <https://www.mvso.cz/files/dovednosti-profesionalni-komunikace-studijni-text.pdf>

¹⁷ VYMĚTAL, Ján. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2008. s.54. ISBN 978-80-247-2614-4.

V manažérskej práci je nutnosť disponovať prezentačnými zručnosťami. Zohrávajú dôležitú úlohu pri vyjednávaní a presvedčovaní obchodných partnerov či pri ovplyvňovaní, riadení a motivovaní podriadených. Ak sú tieto zručnosti dôveryhodné, nenásilné, prirodzené a hlavne vedia presvedčiť publikum, prezentovanie sa stáva našou konkurenčnou výhodou.¹⁸

1.1.7 Písomné komunikačné zručnosti

Písomné komunikačné zručnosti sú v práci manažéra nevyhnutnosťou a tvoria značnú časť manažérskej pracovnej činnosti.¹⁹ Písomná komunikácia zahŕňa tvorbu zmlúv, formulárov, výkazov, návrhov, letákov a predovšetkým reagovanie na správy zákazníkov, dodávateľov, odberateľov či zamestnancov. Písomná komunikácia prebieha v dnešnej dobe predovšetkým prostredníctvom e-mailovej komunikácie.²⁰ Táto komunikácia nie je sprevádzaná neverbálnymi prejavmi, preto najdôležitejšiu úlohu tu hrá výber slov.²¹

Manažér sa s prijímateľom správy počas sprostredkovania informácie nevidí, a preto je nutné, aby obsah správy bol úplný, zrozumiteľný a kvalitne spracovaný. Manažér by si predovšetkým mal dať záležať na gramatike, čitateľnosti a vizuálnej stránke.²²

Táto komunikácia nesie so sebou veľké plusy – obsah si môžeme pripraviť vopred, môžeme si nechať poradiť od odborníkov, správu môžeme rozposlať viacerým ľuďom naraz či ponechať si písomný dokument a používať ho ako doklad. Nevýhodou je nutnosť poznania formálnych úprav a smerníc.²³ Značným mínusom tejto komunikácie je fakt, že

¹⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 181. ISBN 978-80-247-2339-6.

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 243. ISBN 978-80-247-2339-6

²⁰ BERNARDOVÁ, Dana. *Dovednosti profesionální komunikace* [elektronický zdroj]. Olomouc, 2018, 106 s. [cit. 2021-10-20]. Dostupné na: <https://www.mvso.cz/files/dovednosti-profesionalni-komunikace-studijni-text.pdf>

²¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009, s.181. ISBN 978-80- 7261-200-0.

²² SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha : Portál, 2008. s. 77. ISBN 978-80-7367-360-4.

²³ BERNARDOVÁ, Dana. *Dovednosti profesionální komunikace* [elektronický zdroj]. Olomouc, 2018, 106 s. [cit. 2021-10-21]. Dostupné na: <https://www.mvso.cz/files/dovednosti-profesionalni-komunikace-studijni-text.pdf>

odosielateľovi správy nemusí byť dlhšiu dobu poskytnutá spätná väzba, ba dokonca ju nemusí vôbec ani dostať.²⁴

1.1.8 Spätná väzba

Spätná väzba alebo feedback je posledná, no o nič menej významná zručnosť, ktorú zaradujeme medzi manažérske komunikačné zručnosti. Spätná väzba umožňuje získať dôležité informácie o našom správaní a výkone očami druhých ľudí. Je pre nás veľmi prínosná, pretože bez nej by sme mohli zostať zaslepení subjektívnym vnímaním vlastného chovania a schopností.²⁵ Spätná väzba nám poskytuje pomocnú ruku a radí nám ako pôsobíme na svoje okolie, ako nás vnímajú iní ľudia a ako sú spokojní s našimi výkonmi. Manažér by mal spätnú väzbu poskytovať podriadenému po plnení každého dôležitého výkonu a mala by byť zahrnutá aj v každodennej neformálnej komunikácii, a to nielen medzi nadriadeným a podriadeným, ale aj medzi členmi tímu navzájom. Spätná väzba buduje dôveru medzi nadriadeným a zamestnancami, vedie k efektívnejšej a otvorenej komunikácii v rámci organizácie a posúva zamestnancov aj manažéra v osobnom rozvoji. Správna spätná väzba by mala byť pravidelná, plánovaná a predovšetkým vyvážená - mala by obsahovať ako kritiku, tak aj pochvalu.²⁶

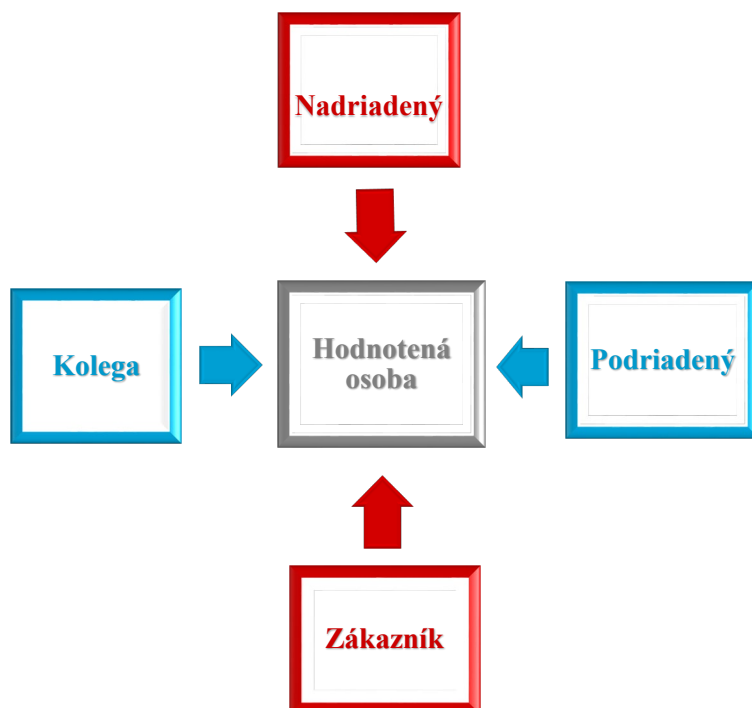
Spätná väzba môže mať pozitívny alebo negatívny charakter. Pozitívna spätná väzba zlepšuje sebadôveru jednotlivca, utvrdzuje jeho správny spôsob chovania a prístup k danému cieľu a je predpokladom zlepšovania nasledujúcich výkonov. Negatívna spätná väzba je konštruktívna a pomáha nájsť správny spôsob správania v budúcnosti bez negatívnych dôsledkov. Nastavuje zrkadlo osobe, ktorej je určená a navádza ju smerom k efektívnejším výkonom. Úspešný manažér by mal nielen poskytovať, ale aj vedieť prijímať spätnú väzbu. Mal by aktívne počúvať, ujasniť sa, či dobre porozumel tomu, čo mu bolo povedané a správne sa rozhodnúť, ako feedback využije v budúcnosti.²⁷

²⁴ PARDILLO, Johan. *Business Communication* [elektronický zdroj]. Oakville, ON, Canada, 2019, 188 s. [cit. 2021-10-21]. Dostupné na: <http://search.ebcohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2014082&lang=sk&site=ehost-live&scope=site>

²⁵ KUBEŠ, Marián – ŠEBESTOVÁ, Ľubica. *360stupňová spätná väzba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : Grada Publishing, 2008. s.16. ISBN 978-80-247-2314-3.

²⁶ PRUKNER, Vítězslav. *Manažérske dovednosti* [elektronický zdroj]. Olomouc, 2014. [cit. 2021-10-17]. Dostupné na: <https://publi.cz/books/114/07.html>

²⁷ BERNARDOVÁ, Dana. *Dovednosti profesionální komunikace* [elektronický zdroj]. Olomouc, 2018, 106 s. [cit. 2021-10-17]. Dostupné na: <https://www.mvso.cz/files/dovednosti-profesionalni-komunikace-studijni-text.pdf>

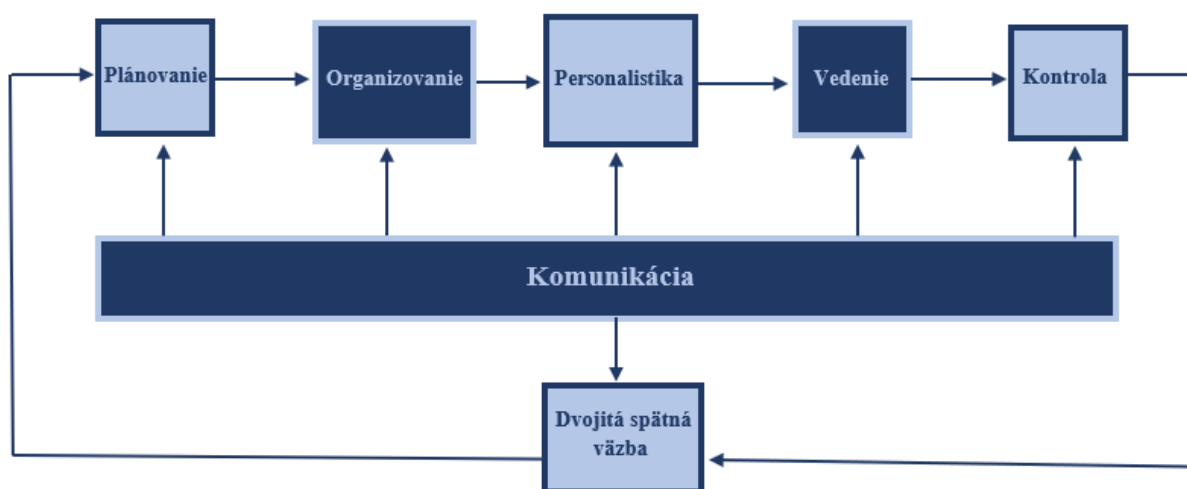


Obrázok 2 360° spätná väzba

Zdroj: vlastné spracovanie

1.2 Funkcie riadenia

Funkciu riadenia, a teda manažérsku funkciu môžeme chápať ako osobitnú pracovnú činnosť riadenia, ktorá je daná účelovo deľbou práce. Funkcie riadenia odpovedajú na otázku, čo tvorí obsah riadenia. V literatúre manažmentu môžeme nájsť rôzne klasifikácie a obsahové vymedzenia manažérskych funkcií. Majtán uvádza päť základných funkcií riadenia – plánovanie, organizovanie, personalistiku, vedenie a kontrolu.²⁸



Obrázok 3 Prepojenie činností manažmentu

Zdroj: JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 12. ISBN 80-247-0781-0

1.2.1 Plánovanie

Plánovanie reprezentuje prvú, a zároveň najvýznamnejšiu funkciu riadenia. Predstavuje východiskovú manažérsku funkciu, ktorá má vplyv na všetky ostatné funkcie riadenia. Plánovanie pomáha manažérom určovať parametre žiadanej výkonnosti firmy, koordinovať činnosť jednotlivých zložiek či pracovníkov a kontrolovať mieru plnenia firemných cieľov.²⁹ Plánovacia funkcia je zameraná na stanovenie budúcich cieľov

²⁸ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2016. s. 20-21. ISBN 978-80-89710-27-0.

²⁹ GRZNÁR, Miroslav – ŠINSKÝ, Peter – MARSINA, Štefan. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint dva, 2011. s.11. ISBN 978-80-89393-35-0.

organizácie a na výber vhodných postupov a prostriedkov, pomocou ktorých sa majú dané ciele dosiahnuť.³⁰ Plánovanie teda môžeme charakterizovať ako proces náročnej prípravy organizácie pre budúcnosť. Ako sme už spomenuli, nosnou úlohou plánovania je najmä určovanie cieľov. Ak chcú manažéri cieľ zostaviť správne, mal by disponovať určitými predpokladmi. Mal by byť:

- S (specific) – konkrétny,
- M (measurable) – merateľný,
- A (achievable) – dosiahnuteľný,
- R (relevant) – relevantný,
- T (time) – časovo ohraničený.

Ak tieto predpoklady cieľ spĺňa, hovoríme o ňom, že je „smart“, a teda chytrý.³¹

Treba však podotknúť, že plánovanie nezabezpečuje organizácii úspech automaticky. Vo všeobecnosti je však známe, že firmy, ktoré netrávia čas plánovaním alebo majú nepružný a neefektívny systém plánovania majú horšie výsledky ako firmy, ktoré plánovaniu venujú značnú pozornosť.³²

1.2.2 Organizovanie

Organizovanie je ďalšou funkciou riadenia, ktorá má za úlohu koordinovať zdroje a činnosť ľudí tak, aby sa včasne plnili vopred naplánované ciele firmy. Po plánovaní teda prichádza na rad organizovanie, ktoré mení vypracované plány na skutočnosť. Organizovanie člení hlavnú úlohu podniku na menšie časti, ktoré sú pridelené určitej skupine ľudí alebo jednotlivým zamestnancom, ktorí sa snažia o dosiahnutie spoločného cieľa organizácie. Ernest Dale obsah organizovania charakterizoval akronymom OSCAR, podľa ktorého proces organizovania má obsahovať:

³⁰ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2016. s.161. ISBN 978-80-89710-27-0.

³¹ STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Základy manažmentu* [elektronický zdroj]. Trnava, 2020. [cit. 2021-11-03]. Dostupné na: file:///C:/Users/Karol%C3%ADna/Downloads/Zaklady_manazmentu.pdf

³² MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2016. s.161-162. ISBN 978-80-89710-27-0.

- O (objectives) – ciele,
- S (specialization) – špecializáciu,
- C (coordination) – koordináciu,
- A (authority) – právomoc,
- R (responsibility) – zodpovednosť.³³

Weiser³⁴ uvádza za základ organizovania päť prvkov, a to *špecializáciu* (kvalifikáciu ľudí v rôznych odboroch), *koordináciu* (synchronizáciu činností útvarov a jednotlivcov), *tvorbu útvarov*, *rozpätie riadenia* (počet podriadených na jedného vedúceho pracovníka) a *delenie kompetencií* (rozdeľovanie zodpovednosti na viacerých manažéroch).

1.2.3 Personalistika

Vo vyspelých krajinách sa personalistika začala formovať zhruba od 20. storočia v dlhých vývojových etapách. V odbornej literatúre sa namiesto termínu personalistika môžeme stretnúť s pojmami ako personálne riadenie, personálna administratíva či riadenie ľudských zdrojov.³⁵ Okrem finančných či informačných zdrojov, musí podnik predovšetkým disponovať ľudskými zdrojmi. Ľudské zdroje sú práve tie, ktoré rozhodujú o získavaní, rozdeľovaní, využívaní a rozvoji iných zdrojov v podniku, a preto sú pokladané za najcennejšie bohatstvo organizácie.

Úlohou personalistiky je zabezpečiť dostatok zručných a motivovaných pracovníkov a za ich pomoci dosahovať stanovené ciele podniku. Túto úlohu plnia personálne funkcie, ktoré vykonávajú v menších podnikoch manažéri a vo väčších podnikoch spravidla personálne útvary.³⁶ Medzi personálne funkcie môžeme zaradiť analýzu práce, plánovanie ľudských zdrojov, nábor, výber a adaptáciu zamestnancov,

³³ STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Základy manažmentu* [elektronický zdroj]. Trnava, 2020. [cit. 2021-11-02]. Dostupné na: file:///C:/Users/Karol%20ADna/Downloads/Zaklady_manazmentu.pdf

³⁴ WEISER, Ján. *MANAGEMENT – ORGANIZOVANÍ* [elektronický zdroj]. [cit. 2021-11-02]. Dostupné na: <https://issmb.cz/DUM/V.2%201/V.2%201.11.pdf>

³⁵ VAVERČÁKOVÁ, Marta – HROMKOVÁ, Michaela. *Riadenie ľudských zdrojov* [elektronický zdroj]. Trnava, 2018. [cit. 2021-11-04]. Dostupné na: <https://www.truni.sk/sites/default/files/uk/riadenie-ludskych-zdrojov-vavercakova-hromkova.pdf>

³⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 16. ISBN 978-80-247-4151-2.

riadenie a hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie, rozvoj zamestnancov, riadenie pracovných podmienok i pracovných vzťahov a ukončenie pracovného pomeru.³⁷

1.2.4 Vedenie

Vedenie ľudí, vodcovstvo alebo leadership je funkciou riadenia, ktorej hlavným cieľom je ovplyvňovanie zamestnancov organizácie takým spôsobom, aby s čo najväčšou motiváciou dosahovali skupinové ciele. Ak zamestnanci nepracujú len preto, že musia, ale svoju prácu vykonávajú s nadšením, ochotou a sebadôverou, vtedy môžeme tvrdiť, že líder vie úspešne a efektívne viesť svojich podriadených.³⁸

Niektorí ľudia by si na prvé počutie mohli myslieť, že manažment a vedenie sú synonymá. Táto domnienka však nie je pravdivá. Vedenie je len jednou z funkcií riadenia, a teda riadenie je oveľa širší pojem ako vedenie. Manažéri musia okrem vedenia aj plánovať, organizovať, vykonávať personálne činnosti a kontrolovať. Sedlák označuje iné funkcie riadenia za akési latentné zámoťky, ktoré je potrebné „zobudiť“ a práve vedenie má za úlohu „oživenie“ týchto funkcií riadenia. Nebyť vedenia, v organizácii vládne chaos, dezorientácia a zmätok zamestnancov a strojov. Podnik bez vedenia je ako hokejový tím bez trénera či orchester bez dirigenta. Pre manažéra je nutné uvedomiť si hodnotu tejto funkcie a snažiť sa ju rozvíjať, pretože len vďaka vedeniu vie premeniť možné na skutočné.³⁹

1.2.5 Kontrola

Kontrolu uvádzame ako poslednú funkciu riadenia, ktorá predstavuje schopnosť zistiť odchýlky a nedostatky v riadiacom procese. V práci manažérov predstavuje rozdiel medzi plánom a skutočnosťou. Jej cieľom nie je len skonštatovanie odchýlok, ale aj vymedzenie podnetu na eliminovanie príčin ich vzniku.⁴⁰ Skúsenejší manažér teda kontrolu nepovažuje len za preverovaciu činnosť, ktorá zistí nedostatky v organizácii, ale aj za činnosť, ktorá dané nedostatky rozloží na menšie časti a pomocou tohto rozboru prijíma

³⁷ JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 24-25. ISBN 978-80-8168-532-3.

³⁸ WEIHRICH, Heinz – KOONTZ, Harold. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. s. 465. ISBN 80-85605-45-7.

³⁹ SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2007. s. 269. ISBN 978-80-8078-133-0.

⁴⁰ STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Základy manažmentu* [elektronický zdroj]. Trnava, 2020. [cit. 2021-11-06]. Dostupné na: file:///C:/Users/Karol%ADna/Downloads/Zaklady_manazmentu.pdf

závery a snaží sa o ich implementáciu.⁴¹ Porovnávaním plánovaných a reálnych výsledkov nám kontrola dodáva informácie, ktoré odhaľujú úspory a rezervy vo vynaložení práce. Úspory alebo rezervy, ktoré zisťujeme pomocou kontroly predstavujú zdroj na skvalitnenie procesov v budúcnosti.

V literatúre manažmentu je spomedzi funkcií riadenia pripisovaná najmenšia pozornosť práve kontrole. Kontrola sa mnohým vidí ako posledná etapa reprodukčného cyklu tzv. „apendix“ funkcií riadenia. Manažéri často zabúdajú, že kontrola je neodlúčiteľnou časťou rozhodovania, plánovania a organizovania, a preto je dôležité venovať kontrole rovnaký čas, energiu a úsilie ako iným manažérskym funkciám.⁴²

⁴¹ SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2007. s. 185. ISBN 978-80-8078-133-0.

⁴² MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2016. s. 229. ISBN 978-80-89710-27-0.

1.3 Vplyv komunikačných zručností manažéra na funkcie riadenia

Už vieme, že nevyhnutnosťou pre efektívne riadenie ľudí je využívanie rôznych komunikačných zručností. V tejto kapitole si povieme ako jednotlivé komunikačné zručnosti môžu vplývať na funkcie riadenia a akú veľkú váhu majú v živote manažéra.

1.3.1 Vplyv komunikačných zručností manažéra na plánovanie

Ako sme už spomínali, plánovanie je najvýznamnejšou funkciou riadenia, avšak tiež nezaručuje okamžitý úspech firmy. Nestačí totiž plánovať rutinne, treba vedieť aj ako plánovať a manažérovi pri tejto funkcii riadenia môžu značne napomôcť jeho komunikačné zručnosti. Podľa nášho názoru sú pri plánovaní veľmi dôležité najmä prezentačné zručnosti. Pri plánovaní totiž nie je dôležité len stanoviť cieľ, ale treba ho následne aj presvedčivo prezentovať a vysvetliť spôsob vedeniu, resp. zamestnancom, ako sa k nemu dopracovať. Pokiaľ je toto prezentovanie cieľu pútavé a manažér vie, ako získať pozornosť vedenia a zamestnancov, cesta vedúca k cieľu bude o to jednoduchšia a rýchlejšia.

S prezentáciou je veľmi úzko spojená aj reč tela. Ak máme napríklad predstaviť podnikateľský plán vedeniu alebo investorovi je dôležité, čo za nás hovorí naše telo – ako už vieme neverbálne prejavy dodávajú slovám presvedčivosť a nevhodný neverbálny prejav môže nielen pokaziť dojem či vytvoriť nedôveru, ale v konečnom dôsledku môže viesť aj k zamietnutiu navrhovaného manažérskeho plánu.

Veľmi dôležitou zručnosťou je pri plánovaní aj aktívne počúvanie - zachytiť pri prezentácii názory a informácie od skúsených a odborne zdatných zamestnancov, ako plán vnímajú a či nemajú nápad, ako plán upraviť. To môže v konečnom dôsledku plán zefektívniť a urýchliť jeho realizáciu, resp. vyhnúť sa v neskoršom období úprave plánu z dôvodu nereálne stanovených čiastkových cieľov, najmä čo sa týka časového horizontu.

1.3.2 Vplyv komunikačných zručností manažéra na organizovanie

Úlohou manažéra pri organizovaní je koordinácia činnosti podriadených takým spôsobom, aby sa čo najefektívnejšie plnili ciele organizácie. Na túto funkciu riadenia má veľký vplyv persúázia. Manažér by mal pri organizovaní najmä vedieť presvedčiť zamestnancov, že stanovený cieľ organizácie má zmysel a preto je potrebné, aby na ňom zamestnanci dobrovoľne, zúčastnene a efektívne pracovali.

Veľkú rolu pri organizovaní hrajú čoraz častejšie aj písomné komunikačné zručnosti – manažér nemá v súčasnej covidovej dobe vždy možnosť rozdeľovať prácu osobne, môže byť na dôležitej konferencii či jednoducho nemá dostatok času každému zamestnancovi oznamovať informácie jednotlivu, a teda musí operatívne siahnuť po písomnej komunikácii. Preto je dôležité, aby písomná komunikácia bola výstižná, zrozumiteľná a sprostredkovaná informácia bola jednoducho sformulovaná pre všetkých zamestnancov.

S písomnými komunikačnými zručnosťami úzko súvisí aj ďalšia zručnosť, ktorá má veľký vplyv pri organizovaní a je ňou spätná väzba. Pokiaľ zamestnanci nepochopia, aká je ich úloha pri plnení cieľa, len ťažko zadanú úlohu splnia správne. Vnímový manažér sa preto musí neustále pýtať svojich podriadených, či sú im rozdelené úlohy jasné, či ich pochopili. Takisto nie je na škodu spýtať sa, či sa im typ organizovania páči, či nemajú lepší nápad ako organizovať prácu. Takáto otvorená spätná väzba je väčšinou prijímaná úprimne, kumuluje pozitívnu energiu, zvyšuje sebavedomie, odbúrava stres a buduje dôveru. Naopak absencia spätnej väzby alebo jej oneskorenie sa v súčasnej dobe považuje nielen za nespoľahlivosť a stratu dôvery, ale aj za nevychovanosť.

1.3.3 Vplyv komunikačných zručností manažéra na personalistiku

Pri tejto funkcii riadenia hrá veľkú úlohu empatia. Manažér by mal porozumieť myšlienkam a potrebám svojich zamestnancov a vcítiť sa do ich kože, pozrieť sa na situáciu ich očami. Empatia ako podmienka úspešnej komunikácie hrá kľúčovú úlohu najmä pri výbere a adaptácii nových zamestnancov, kedy sú uchádzači o prácu častokrát v strese z nového prostredia a zmeny.

Takisto by mal byť manažér pre svojich podriadených dobrým poslucháčom a mal by vedieť počuť aj to, čo nepovedia a pochopiť ich. Aktívne počúvanie pomáha manažérovi získať také informácie, ktoré by iným spôsobom o uchádzačovi pravdepodobne nikdy nezískal. Manažér počas aktívneho počúvania sústredene analyzuje prijímané informácie a priebežne ich porovnáva. Cieľom je zistiť či nedochádza k nezrovnalostiam, napríklad či informácie uvedené v životopise korešpondujú so správaním uchádzača na pohovore.

1.3.4 Vplyv komunikačných zručností manažéra na vedenie

Pri vedení ľudí je veľmi dôležitá prezentačná zručnosť. Manažér, ktorý chce úspešne viesť ľudí musí vedieť získať ich pozornosť, musí docieľiť, aby počúvali jeho myšlienky, názory a aby sa podľa nich vo firme správali. Aj ten najlepší plán je totiž zbytočný, ak ho manažér nevie správne prezentovať a predať. Poznáme to predsa zo školských čias. Učitelia, ktorí nevedeli zaujať žiakov si jednoducho neudržali ich pozornosť. Tá je veľmi dôležitá, najmä ak chceme poslucháčom odovzdať dôležité informácie a spoločne dosiahnuť požadované výsledky.

Ak pri prezentácii vzniknú pochybnosti zo strany zamestnancov - je na manažérovi, aby využil ďalšiu zručnosť, konkrétne persúáziu a aby svojimi argumentmi ovplyvnil postoje a konanie zamestnancov v súlade s vytýčenými cieľmi podniku. Cieľom persúázie je nielen to, aby manažér presvedčil zamestnancov o svojej pravde, ale aby aj zamestnanci pochopili a následne prijali názory manažéra a začali dobrovoľne a zainteresovane naplňovať stanovené ciele podniku.

Za ďalšiu významnú zručnosť manažéra pri vedení sa považuje asertivita, ktorá umožňuje manažérovi viesť komunikáciu so zamestnancami vecne smerom k naplneniu určených cieľov. Manažér by mal byť objektívny a robiť všetko preto, aby chod firmy bol úspešný. Z tohto dôvodu musí v prvom rade zvážiť, čo je správne pre podnik a musí vedieť zamestnancovi povedať nie bez akejkoľvek výčitky.

1.3.5 Vplyv komunikačných zručností manažéra na kontrolu

V súčasnosti vzhľadom na pandemické opatrenia proti vírusu COVID-19 manažéri čoraz viac začínajú využívať pri kontrole plnenia stanovených cieľov písomné komunikačné zručnosti spojené so spätnou väzbou od zamestnancov a metódou aktívneho počúvania nazývanou dialogická metóda otázok a odpovedí.⁴³ Pri jej aplikácii manažér kladie otázky tak, aby zamestnanci museli pri odpovediach premýšľať a prehodnocovať svoje poznatky pri plnení stanovených cieľov, prípadne aby zmenili svoje doterajšie domnienky a názory, ktoré môžu byť zdrojom nesprávnych pracovných postupov.

⁴³ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Praha : Wolters Kluwer, 2018. s 188-189. ISBN 978-80-7598-184-4.

Pri tejto funkcii riadenia je vhodné aktívne počúvať ľudí, ktorí sa priamo zúčastňujú na plnení úloh a vedia poskytnúť také konštruktívne návrhy, ktoré hovoria o tom, ako by sa rôzne úlohy či činnosti dali v budúcnosti realizovať jednoduchšie a efektívnejšie.

Významný vplyv pri vykonávaní funkcie kontroly majú aj prezentačné zručnosti. Manažér, ktorý realizuje kontrolu by mal vedieť správne a zrozumiteľne interpretovať výsledky a poukázať na prípadné chyby, ktorým sa má podnik v budúcnosti vyhnúť.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom predkladanej záverečnej práce je identifikovať a predovšetkým dokázať vplyv komunikačných zručností manažéra na funkcie riadenia vo vybranej spoločnosti.

Za účelom splnenia hlavného cieľa predkladanej záverečnej práce sme sformulovali nasledovné čiastkové ciele:

- a) úlohou prvého čiastkového cieľa je preskúmať súčasné poznanie, ktoré sa zaoberá problematikou našej práce, a teda charakterizovať komunikačné zručností manažéra, funkcie riadenia a vysvetliť vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenia,
- b) druhý čiastkový cieľ má za úlohu vybrať a charakterizovať objekt skúmania. Charakteristika objektu skúmania sa sústreďí na opis predmetu činnosti, poslanie, víziu a hodnoty spoločnosti, charakteristiku zamestnancov a charakteristiku manažmentu,
- c) tretím čiastkovým cieľom je dokázať a potvrdiť vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenia v spoločnosti Západoslovenská energetika, a.s. a následne sformulovať odporúčania, na základe ktorých môže vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenia rásť.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Západoslovenská energetika, a.s., je jednou z najväčších európskych energetických skupín a predstavuje hlavnú elektroenergetickú spoločnosť, ktorá pôsobí na území Slovenskej republiky. Je to akciová spoločnosť so sídlom v Bratislave, ktorá na slovenskom trhu pôsobí už od roku 1922, a teda súčasný rok 2022 pre ňu predstavuje sté výročie. Súčasťou nemeckej nadnárodnej energetickej skupiny E.ON sa stala v roku 2002. E.ON vlastní 49% akcií spoločnosti, zvyšných 51% akcií spoločnosti pripadá Ministerstvu hospodárstva Slovenskej republiky. Rok 2007 predstavuje založenie skupiny ZSE, ktorá vzniká v dôsledku oddelenia obchodných aktivít a prevádzkovania distribučnej sústavy. Vznikajú dve dcérske spoločnosti – ZSE Energia, a.s. a ZSE Distribúcia, a.s.

V súčasnosti skupinu ZSE tvorí materská spoločnosť Západoslovenská energetika, a.s. (ďalej len ZSE) a dcérske spoločnosti Západoslovenská distribučná, a.s. (ďalej len ZSD), ZSE Energia, a.s. (ďalej len ZSEE), ZSE Development, s.r.o., ZSE Elektrárne, s.r.o., ZSE MVE, s.r.o., ZSE Energy Solutions, s.r.o., ZSE Energetické služby, s.r.o., ZSE Business Services, s. r. o.

3.1.1 Predmet činnosti

Medzi kľúčové činnosti ZSE patrí predaj elektriny a plynu, prevádzkovanie distribučnej sústavy na území západného Slovenska, rozširovanie e-mobility na Slovensku, budovanie nabíjacích staníc, ale aj poskytovanie riešení, ako využívať obnoviteľné zdroje a technológie pre inteligentné domácnosti. Na spoločnosť ZSE sa dennodenne spolieha viac ako milión zákazníkov, a preto je v súčasnosti aj jedným z lídrov zodpovedného podnikania. Zodpovedné podnikanie považuje ZSE za investíciu do ľudí, prostredia i krajiny a jeho princípy sú neoddeliteľnou súčasťou stratégie spoločnosti. Hlavné oblasti, ktoré spoločnosť podporuje sú verejnoprospešné aktivity zamerané na komunitu, rozvoj inovácií, ochrana životného prostredia a podpora vzdelávania.

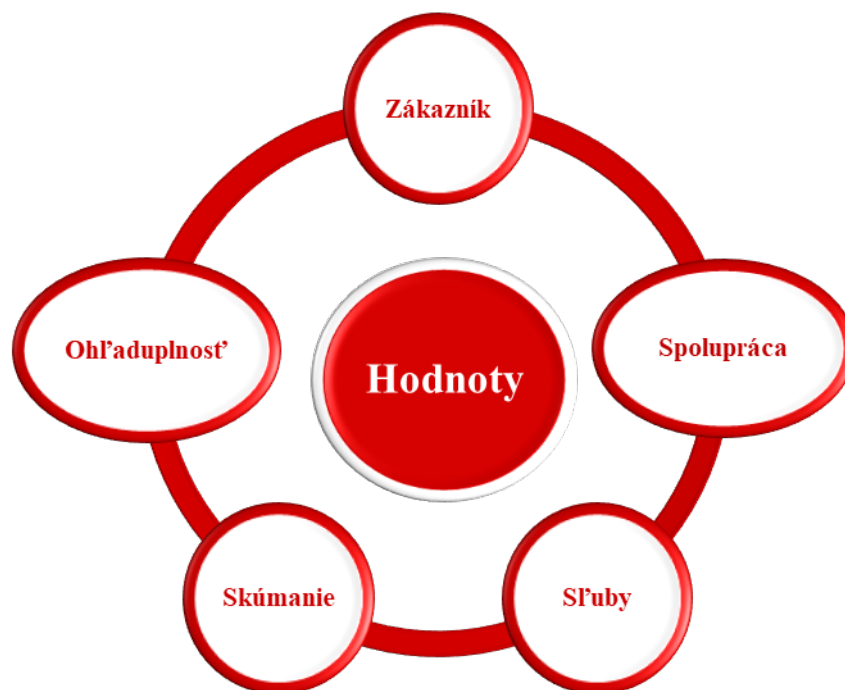
3.1.2 Poslanie, vízia a hodnoty spoločnosti

Poslaním ZSE je zabezpečovanie dodávky elektriny a plynu, distribúcie elektrickej energie a poskytovanie komplexných energetických služieb pre všetky skupiny zákazníkov. Skupina ZSE poskytuje služby spoľahlivo, dlhodobo a spôsobom, ktorý je šetrný k životnému prostrediu a je v súlade s pravidlami v Európskej únii.

Víziou ZSE je stať sa inovátorom v oblasti nových produktov a služieb v energetickom sektore, špičkou v oblasti poskytovania zákazníckej starostlivosti a v neposlednom rade stať sa hlavným lídrom v oblasti zodpovedného podnikania.

Hodnoty ZSE:

- *Zákazník* – spoločnosť ZSE si je istá, že správanie každého jedného zamestnanca má vplyv na služby poskytované zákazníkom, a preto je vždy zákazník na prvom mieste,
- *Spolupráca* – spoločnosť ZSE úzko spolupracuje v duchu dôvery a je zástancom názoru, že najlepšie nápady vznikajú pri spolupráci ľudí s rôznym zázemím a perspektívami,
- *Sľuby* – spoločnosť ZSE si stojí za plnením sľubov a preberaní zodpovednosti za jej činy,
- *Skúmanie* – spoločnosť ZSE je presvedčená, že hnacou silou inovácií je zvedavosť a rozmanitosť v myslení, preto sa snaží o skúmanie nových ciest a o rozvíjanie inovatívnych nápadov, produktov a služieb,
- *Ohľaduplnosť* – spoločnosť ZSE kladie dôraz na vzájomné rešpektovanie sa a na ohľaduplné správanie. Verí, že zdravie a pozitívny prístup sú dôležité pre blaho každého človeka.



Obrázok 4 Hodnoty spoločnosti ZSE, a.s.

Zdroj: vlastné spracovanie

3.1.3 Charakteristika zamestnancov

V roku 2021 pracovalo v materskej spoločnosti ZSE v priemere 170,62 zamestnancov, v dcérskej spoločnosti ZSD 1505,01 zamestnancov a v dcérskej spoločnosti ZSEE 275,66 zamestnancov (v počte zamestnancov nie sú zahrnutí členovia predstavenstva a dozorných rád a zamestnanci, ktorá pracujú na dohodu o vykonaní práce). Priemerný vek zamestnancov skupiny ZSE je 45,5 rokov. Vysokoškolské vzdelanie má ukončené v skupine ZSE 38,5 %, avšak keby berieme do úvahy len materskú spoločnosť, vysokoškolským vzdelaním tu disponuje až 76,8 % zamestnancov. V spoločnosti má jasnú prevahu mužské pohlavie, ktoré tvorí až 72,2 % všetkých zamestnancov. Ženské pohlavie predstavuje 27,8 % všetkých zamestnancov.

3.1.4 Charakteristika manažmentu

Organizačná štruktúra Západoslovenskej energetiky, a.s. pozostáva z troch riadiacich úrovní – divízia, úsek a tím. Ak manažér pôsobí na najvyššom riadiacom stupni je riaditeľom divízie a riadi približne 50 zamestnancov. V Západoslovenskej energetike, a.s. sú aktuálne štyri divízie – divízia financií, divízia pre ľudské zdroje, divízia Corporate Affairs a divízia biznis IT/CIO.

Hlavnou úlohou divízie financií je vykonávanie finančného plánovania s cieľom zabezpečiť finančnú stabilitu spoločnosti, spracovanie finančných výsledkov, reportov a výkazov, analýza ekonomických ukazovateľov či spolupráca s finančnými inštitúciami. Divízia financií nesie aj zodpovednosť za vedenie účtovníctva, ktoré musí byť v súlade s platnou účtovnou a daňovou legislatívou.

Medzi hlavné činnosti, ktoré vykonáva divízia ľudských zdrojov je analýza pracovných miest, plánovanie personálnych potrieb spoločnosti, organizácia náboru a výberu nových zamestnancov a následne ich adaptácia, nastavenie systému vzdelávania, odmeňovania a hodnotenia a v neposlednom rade poradenstvo pre zamestnancov pôsobiacich v spoločnosti.

Hlavnou úlohou divízie Corporate Affairs je vykonávanie audítorskej činnosti, kontrola dodržiavania právnych predpisov a smerníc, poskytovanie konzultácií a poradenstva v oblasti auditu.

Hlavnými činnosťami divízie biznis IT/CIO je tvorba informačno-technologickej stratégie a jej implementácia, zodpovednosť za spoľahlivý chod informačných technológií a starostlivosť o modernizáciu a rozvoj informačných technológií v spoločnosti.

Pod divízie spadajú úseky, dokopy ich je osem, a teda manažér pôsobiaci na strednom riadiacom stupni je vedúci úseku a riadi približne 25 zamestnancov. Najnižšiu úroveň riadenia tvoria manažéri, ktorí sú vedúcimi tímu, tých sa v materskej spoločnosti nachádza trinásť a každý vedúci tímu riadi približne 10 zamestnancov.

3.2 Pracovné postupy

Ako prvý krok pri písaní našej bakalárskej práce sme si určili hlavný cieľ, ktorý sme rozdelili na tri čiastkové ciele. Predkladaná bakalárska práca pozostáva z časti teoretickej a praktickej, ktoré na seba navzájom nadväzujú. Pri písaní záverečnej práce sme dodržiavali metodologickú postupnosť.

Teoretickú časť našej práce sme začali písať v septembri 2021, rozdelili sme ju na tri menšie celky. V prvom celku sme definovali komunikačné zručnosti, ktorými by mal každý manažér disponovať. Podrobnejšie sme sa venovali komunikačným zručnostiam ako je aktívne počúvanie, reč tela, asertivita, empatia, persuázia, prezentačné zručnosti, písomné komunikačné zručnosti a spätná väzba. V druhom celku sme opísali jednotlivé manažérske funkcie - plánovanie, organizovanie, personalistiku, vedenie a kontrolu. V poslednom celku sme sa snažili vysvetliť, ako môžu komunikačné zručnosti vplývať na jednotlivé funkcie riadenia.

V januári 2022 sme sa venovali výberu objektu skúmania a následne sme sa sústredili na vykonanie jeho charakteristiky. Ďalším krokom bolo vypracovanie dotazníkového prieskumu, ktorý mal za cieľ zistiť vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenie vo vybranej spoločnosti. Získané výsledky z prieskumu sme sa snažili vyjadriť slovne, číselne aj graficky. Vďaka výsledkom prieskumu sme mohli zhodnotiť uvedenú problematiku v nami vybranej spoločnosti a vypracovať odporúčania a záver bakalárskej práce.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Teoretické poznatky sme získavali najmä z relevantných knižných zdrojov domácej i zahraničnej literatúry, ktoré sme dopĺňali informáciami z rôznych odborných a vedeckých článkov na internete.

Spoločnosť sme opísali a charakterizovali vďaka komunikácii s vedúcim úseku korporátnej komunikácie, ale aj vďaka rozhovorom s inými zamestnancami, nakoľko autorka práce v čase písania bakalárskej práce v ZSE, a.s. pracovala. Informácie o spoločnosti sme čerpali aj z intranetu, výročných správ a ďalších poskytnutých interných dokumentov spoločnosti. Pre vypracovanie praktickej časti sme ako primárny zdroj informácií zvolili dotazníkový prieskum. Dotazník bol zložený z dvoch častí a pozostával zo 16 otázok, pričom väčšina z nich bola uzavretá. Úlohou prvej časti dotazníkového

prieskumu bolo zistiť pohlavie, vek, vzdelanie, dĺžku pôsobenia v spoločnosti, dĺžku praxe a riadiaci stupeň manažérov. Úlohou druhej časti dotazníka bolo dokázať vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenia. Väčšina otázok bola formulovaná tak, že respondenti hodnotili výroky pomocou Likertovej stupnice, kde 1 znamenala veľmi slabý súhlas a naopak 5 predstavovala veľmi silný súhlas.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri písaní bakalárskej práce sme ako prvú využili metódu zhromažďovania, zberu a triedenia literatúry o zadanej problematike. Tieto metódy nám pomohli získať teoretické poznatky do bakalárskej práce. Pomocou metódy obsahovej analýzy sme vybrali pre nás tie najpodstatnejšie a najdôležitejšie informácie a pomocou syntézy sme ich zlúčili do zmysluplného a uceleného celku. Vďaka komparatívnej metóde sme porovnali názory a poznatky rôznych autorov. Využili sme aj metódu indukcie, ktorá nám pomohla zo zistených výsledkov prieskumu vyvodiť závery.

V rámci štatistických metód sme využili najmä metódu aritmetického priemeru, vďaka ktorej sme vyhodnotili výsledky dotazníkového prieskumu. Pri vyhodnotení výsledkov sme vypočítali aj percentá, ktoré majú spoľahlivú vypovedaciu schopnosť. Ďalšou efektívnou metódou boli koláčové, pruhové či stĺpcové grafy, ktoré nám poskytli ľahko viditeľné výsledky a umožnili efektívne porovnanie.

4 Výsledky práce

Hlavným cieľom našej predkladanej záverečnej práce je identifikovanie a dokázanie vplyvu komunikačných zručností na jednotlivé manažérske funkcie. V prvej teoretickej časti sme charakterizovali komunikačné zručnosti a funkcie riadenia. Snažili sme sa aj poukázať na to, aké komunikačné zručnosti najviac vplyvajú na konkrétnu funkciu riadenia. Pre splnenie cieľa našej práce je potrebný výskum, ktorí sme sa rozhodli spraviť v spoločnosti Západoslovenská energetika, a.s.

Prieskum v spoločnosti ZSE, a.s. prebiehal v januári a februári v roku 2022 a pozostával najmä z dotazníkového prieskumu, ktorý je utvorený zo šestnástich otázok. Prvých 6 otázok je zameraných na segmentáciu respondentov a vďaka týmto otázkam sme zistili ich pohlavie, vek, dĺžku pôsobenia v spoločnosti, dĺžku praxe, ktorá nám vypovedá o skúsenostiach manažérov a úroveň, na ktorej manažér v spoločnosti pôsobí. Nasledujúcich 6 otázok bolo testovaných výroky, kde každý respondent vyjadril súhlas pridelením počtom bodov. Čím menší bol počet bodov, tým respondenti menej súhlasili s daným výrokom a naopak. Posledné 4 otázky boli uzavreté s možnosťou výberu z viacerých možností. Pri vyhodnotení väčšiny otázok sme použili grafy, vďaka ktorým sú výsledky lepšie viditeľné a umožňujú efektívne porovnanie. Vyhodnotenie viacerých otázok dotazníkového prieskumu sme analyzovali pomocou aritmetického priemeru, pomocou ktorého sme získali priemernú hodnotu a vyčíslili sme aj percentá, ktoré majú spoľahlivú vypovedaciu schopnosť. Percentá sme zaokrúhlili na dve desatinné miesta.

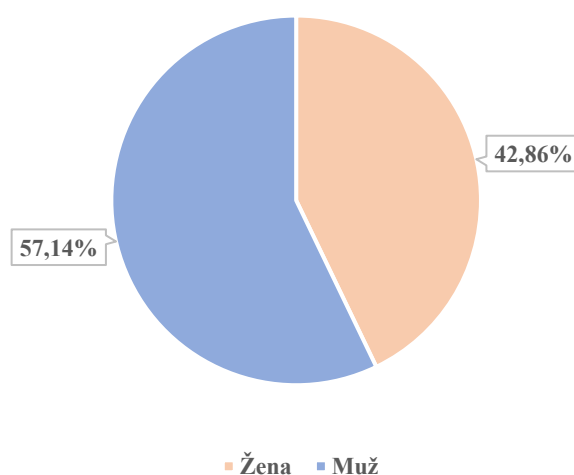
Dotazník bol poslaný elektronicky 15 manažérom na rôznych riadiacich stupňoch v spoločnosti ZSE, a.s. Vyplnených dotazníkov sa nám vrátilo 14, čo znamená, že 93,33% manažérov bolo ochotných dotazník vyplniť. Všetci respondenti boli oboznámení, že dotazník je anonymný.

4.1 Analýza respondentov

Otázka č. 1

V prvej otázke mali respondenti zvoliť svoje pohlavie, z celkového počtu 14 manažérov, bolo 6 žien a 8 mužov, čo predstavuje 57,14 % mužov a 42,86 % žien. Aj vďaka grafu môžeme konštatovať, že prevahu malo mužské pohlavie.

Pohlavie manažéra v %

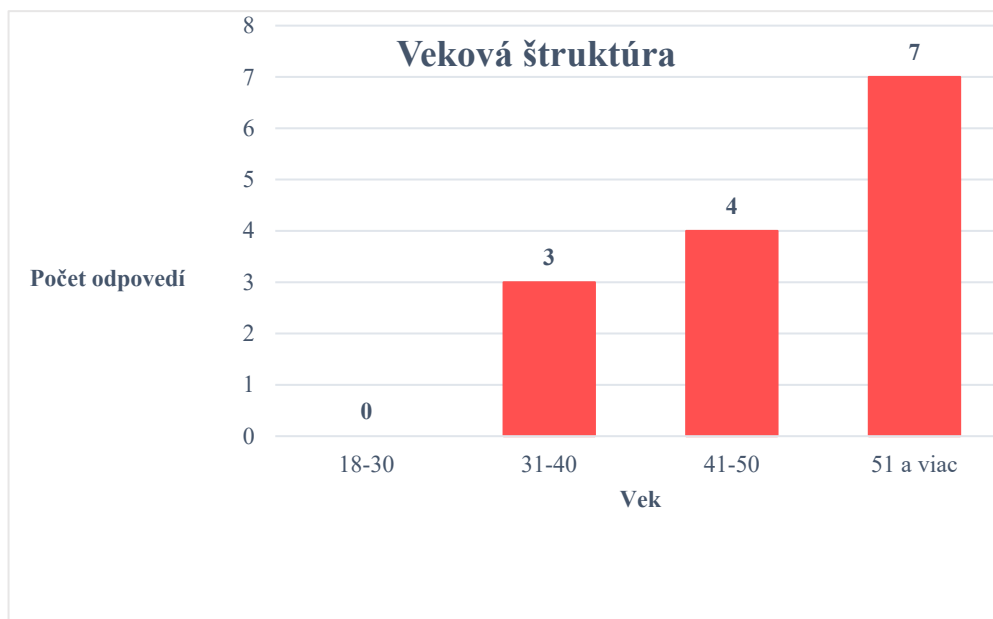


Graf 2 Pohlavie manažéra

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 2

V druhej otázke sme rozčlenili manažérov podľa veku. Zo 14 opýtaných manažérov sú 3 manažéri vo veku 31-40 rokov, 4 manažéri vo veku 41-50 rokov a 7 manažérov vo veku 51 a viac. Dotazník nevyplnil žiadny manažér, ktorého vek spadá do intervalu 18-30 rokov.



Graf 3 Veková štruktúra manažérov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 3

V tretej otázke sme sa pýtali manažérov na ich dĺžku pôsobenia v spoločnosti v rokoch. 9 manažérov pracuje v spoločnosti viac ako 10 rokov, 4 manažéri pracujú v spoločnosti do 10 rokov a 1 manažér do 5 rokov. Ako môžeme vidieť aj podľa grafu, žiadny z oslovených manažérov nepracuje v spoločnosti menej ako rok. Podľa zistenej štatistiky môžeme povedať, že vzhľadom na počet strávených rokov v spoločnosti sú manažéri s veľkou pravdepodobnosťou spokojní s ich pracovnou pozíciou.



Graf 4 Dĺžka pôsobenia manažérov v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 4

Štvrtá otázka sa zaoberala celkovou praxou manažéra v rokoch. Odpovede sme zoradili vzostupne a sú nasledovné: **8, 10, 11, 14, 18, 20, 20, 23, 25, 25, 25, 29, 30 a 36 rokov**. Priemerná prax manažérov, ktorí vyplnili náš dotazník je **21 rokov**. Najčastejšou hodnotou, a teda modulusom, je **25 rokov**. Na základe výsledkov môžeme konštatovať, že manažéri pôsobiaci v ZSE, a.s. disponujú značnými praktickými skúsenosťami.

Otázka č. 5

V piatej otázke sme sa pýtali na dosiahnuté vzdelanie manažérov. Vzhľadom na to, že na pracovnú pozíciu manažér sa vo väčšine prípadov vyžaduje vysokoškolské vzdelanie, všetci oslovení manažéri označili, že disponujú vysokoškolským vzdelaním II. stupňa.

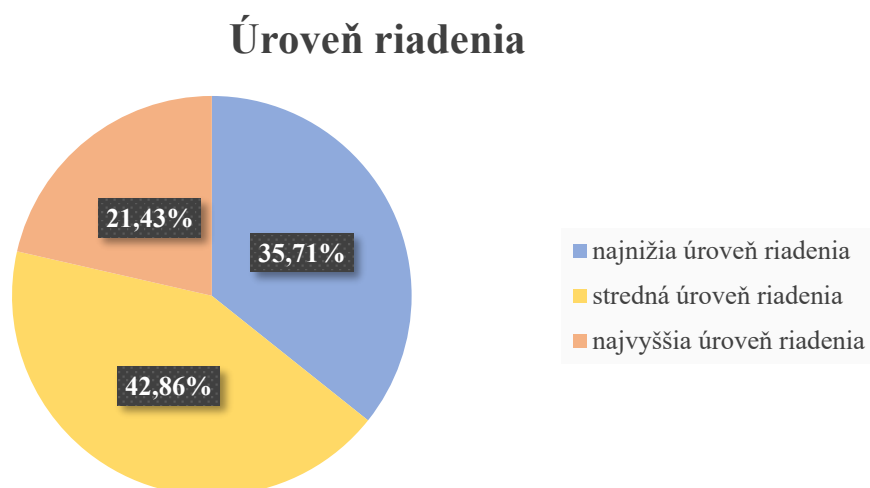


Graf 5 Ukončené vzdelanie manažérov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 6

V šiestej otázke mali manažéri označiť na akom riadiacom stupni pôsobia. Do dotazníkového prieskumu sa zapojili 3 manažéri na najvyššom riadiacom stupni, 6 manažérov na strednom riadiacom stupni a 5 manažérov na najnižšom riadiacom stupni. Môžeme konštatovať, že najväčšie zastúpenie mali manažéri na strednej úrovni riadenia, a to 42,86% z celkového počtu zapojených manažérov.



Graf 6 Úroveň riadenia

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Analýza vplyvu komunikačných zručností manažéra na funkcie riadenia

V siedmej až dvanástej otázke dotazníka mali respondenti vyjadriť súhlas alebo nesúhlas s rôznymi výrokmi a náležite ich ohodnotiť na stupnici 1 po 5, pričom 1 znamenala ostrý nesúhlas a 5 ostrý súhlas.

Otázka č. 7

Komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou v práci manažéra. Všetci štrnásti manažéri sa zhodli a pridelili tomuto výroku 5 bodov, čo znamená že 100% zapojených manažérov súhlasilo.

Otázka č. 8

Pre úspešné plnenie funkcie manažéra je potrebné disponovať komunikačnými zručnosťami. V ôsmej otázke manažéri hodnotili uvedený výrok a opäť všetci štrnásti oslovení manažéri sa zhodli, že komunikačné zručnosti sú nevyhnutnosťou pri výkone ich práce a pridelili počet bodov 5, čo predstavuje 100-percentný súhlas s výrokom.

Otázka č. 9

To, ako bude plán úspešný závisí od jeho presnej identifikácie a prezentácie. V tomto výroku sa opäť manažéri viac-menej zhodli. 6 manažérov udelilo 5 bodov, čo predstavuje, že 42,86 % manažérov súhlasí s výrokom, 8 manažérov udelilo 4 body, čo predstavuje situáciu, že 57,14 % manažérov skôr súhlasí. Aritmetický priemer tohto výroku je 4,43 (najvyššia možná hodnota je 5 bodov). Priemerná hodnota nám signalizuje, že prezentačné zručnosti sa javia ako významná komunikačná zručnosť pri funkcii plánovania, vedenia či kontroly. Podľa odpovedí manažérov sa nám potvrdilo, že ak prezentácia cieľa je pútavá a každý člen tímu vie, aká je jeho úloha pri plnení cieľa, ide o cestu k úspechu.

Otázka č. 10

Pri tvorbe plánu je dôležité aktívne načúvať návrhy a rady spolupracovníkov. Viac ako dve tretiny manažérov, konkrétne 71,43% z celkového počtu manažérov udelilo počet bodov 5, a teda vyjadrili jasný súhlas s výrokom, zvyšných 28,57% manažérov udelilo 4

body, a teda skôr súhlasia s výrokom. Aritmetický priemer má hodnotu 4,71, čo je veľmi blízko k maximálnej hodnote 5. Prostredníctvom odpovedí, ktoré zaznačili skúsení manažéri sa nám potvrdilo, že je veľmi dôležité zachytiť pri plánovaní rôzne poznatky, rady a informácie od kolegov, ktorí sa snažia plán vylepšiť a zdokonaľiť. Aktívne počúvanie je, samozrejme, prínosné nielen pri funkcii plánovania, ale aj pri iných funkciách riadenia - kontrole či personalistike.

Otázka č. 11

Reč tela má veľký vplyv na celkový dojem pri manažérskom prezentovaní. Z celkového počtu opýtaných až 78,57 % súhlasí s výrokom a 21,43 % skôr súhlasí. Priemerná hodnota je značne vysoká a predstavuje až 4,79 bodu. Ako sme už spomínali, mimoslovná komunikácia zvyrazňuje obsah tej slovnej a dodáva jej presvedčivosť. Na základe výsledkov z prieskumu, aj manažéri v ZSE, a.s. si uvedomujú, že nežiadaná reč tela môže pokaziť výsledný dojem na obchodného partnera či zákazníka.

Otázka č. 12

Úspešný manažér by mal vedieť ovplyvňovať a presviedčať názory iných. Presne polovica manažérov z celkového počtu manažérov udelila 5 bodov, a teda plne súhlasí s výrokom, druhých 50% manažérov pridelo výroku 4 body. Priemerná hodnota je teda 4,5 bodu. Vysoká priemerná hodnota nám potvrdila, že aj ovplyvňovanie názorov či logická argumentácia jednoznačne patrí do pracovného života každého manažéra.

Otázka č. 13

V trinástej otázke sme sa pýtali manažérov: *„Snažíte sa písomnú komunikáciu formulovať jasne, zrozumiteľne a výstižne?“*

Mali na výber odpovede:

- ☐ Áno, myslím si, že túto zručnosť dobre ovládam.
- ☐ Snažím sa o to, ale nie je to moja silná stránka.
- ☐ Závisí to od času, ktorý mám v danú chvíľu k dispozícii.
- ☐ Nie.
- ☐ Neviem to posúdiť.

9 zo 14 manažérov si myslí, že danú zručnosť dobre ovláda, čo predstavuje až 64,29% z celkového počtu manažérov. 3 manažéri uviedli, že sa o to poctivo snažia, avšak nepokladajú to za svoju prednosť, táto skupina tvorí 21,43% celkového počtu manažérov a poslední 2 manažéri uviedli, že kvalita ich písomnej komunikácie závisí od času, ktorý majú k dispozícii. Posledná skupina predstavuje 14,29% spýtaných manažérov. Na základe získaných výsledkov môžeme konštatovať, že väčšina manažérov si uvedomuje dôležitosť písomných komunikačných zručností. Ich hodnota sa rapídne zvýšila najmä v súčasnej pandemickej situácii, kedy sa na túto formu komunikácie musí spoliehať každý jeden z nás.

Otázka č. 14

Štrnástá otázka znela: „*Pri kontakte so zákazníkmi, kolegami, podriadenými či nadriadenými – viete byť empatickí a vcítiť sa do ich kože?*“

Respondenti mali na výber tieto odpovede:

- ☐ Áno.
- ☐ Snažím sa, ale nie v každej situácii to je možné.
- ☐ Snažím sa, no neviem nájsť pochopenie pre iných ľudí.
- ☐ Nie.
- ☐ Neviem to posúdiť.

9 zo 14 manažérov označilo prvú možnosť a považuje sa za empatického človeka, čo je 64,29% z celkového počtu opýtaných. Zvyšných 5 manažérov označilo druhú možnosť, a teda, že sa aktívne snažia, no nie vždy sa im to darí. Táto skupina predstavuje 35,71% z celkového počtu zapojených. Už vieme, že empatia zastáva veľmi významné miesto v práci manažéra. Na základe odpovedí manažérov možno poznať, že empatia nie je vždy samozrejmosťou. Avšak aj tí manažéri, ktorí si myslia, že v tejto zručnosti nevynikajú sa snažia o jej zdokonalenie. To predstavuje dobrý signál, nakoľko empatia sa dá skvalitniť učením a zaujímaním sa o druhých.

Otázka č. 15

V pätnástej otázke sme sa pýtali: „*Myslíte si, že po dokončení istej úlohy alebo vykonaní cieľa, je nevyhnutné poskytnúť spätnú väzbu?*“

Manažéri mali na výber nasledovné odpovede:

- ☐ áno,
- ☐ skôr áno,
- ☐ skôr nie,
- ☐ nie,
- ☐ nemám názor.

Až 12 manažérov odpovedalo „áno“, čo predstavuje 85,71% opýtaných. Zvyšní 2 manažéri, ktorí predstavujú 14,29% z celkového počtu opýtaných odpovedalo „skôr áno“. Aj na základe výsledkov prieskumu sa nám potvrdilo, že spätná väzba je v dnešnej dobe nutnosťou, nakoľko poskytuje množstvo výhod - zlepšuje výkony, zvyšuje sebavedomie, buduje dôveru a mnoho ďalších.

Otázka č. 16

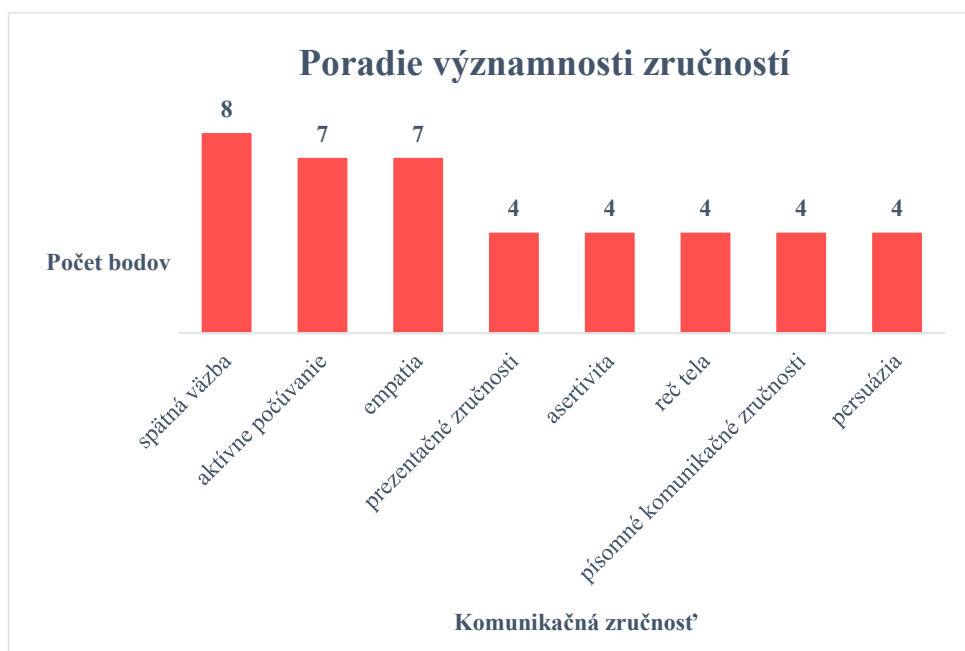
Posledná otázka znela nasledovne: „*Ktoré zručnosti pre Vás predstavujú najväčšiu hodnotu? Prosím vyberte iba tri.*“

Manažéri mali na výber tieto odpovede:

- ☐ aktívne počúvanie,
- ☐ reč tela,
- ☐ asertivita,
- ☐ empatia,
- ☐ persúázia,
- ☐ prezentačné zručnosti,
- ☐ písomné komunikačné zručnosti,
- ☐ spätná väzba.

Každý manažér si mohol vybrať 3 zručnosti. Dokopy bolo rozdáných 42 bodov, nakoľko sa zapojilo 14 manažérov a každý manažér mohol jednu zručnosť označiť len jedenkrát. Najhodnotnejšou komunikačnou zručnosťou podľa zapojených manažérov ZSE, a.s. je spätná väzba – označilo ju 8 zo 14 manažérov. Druhú najvyššiu hodnotu získali dve zručnosti – aktívne počúvanie a empatia, až 7 zo 14 manažérov označilo práve tieto

zručnosti. Reč tela, asertivitu, persúáziu, prezentačné zručnosti a písomné komunikačné zručnosti označili 4 zo 14 manažérov. Táto otázka bola subjektívneho charakteru, nakoľko sa nedajú vybrať len 3 dôležité komunikačné zručnosti. Personálny manažér si viac zakladá na empatii, zatiaľ čo finančný manažér sa viac sústreďuje na prezentačné zručnosti. Ako už vieme, potrebné sú všetky komunikačné zručnosti, avšak zaujímali nás osobné preferencie manažérov spoločnosti ZSE, a.s.



Graf 7 Poradie významnosti komunikačných zručností

Zdroj: vlastné spracovanie

5 Diskusia

Ako hlavný cieľ našej predkladanej bakalárske práce sme určili identifikáciu a dokázanie vplyvu komunikačných zručností na funkcie riadenia. Pre úspešné splnenie cieľa sme vykonali analýzu komunikačných zručností na funkcie riadenia v spoločnosti ZSE, a.s. Analýzu sa nám podarilo uskutočniť vďaka dotazníkovému prieskumu, ktorí sme dali vyplniť manažérom na rôznych riadiacich funkciách. Vzhľadom na nie dobre vyvíjajúcu sa situáciu COVID-19 sme dotazníky posielali elektronickou formou. Prípadné rozhovory s manažérmi sme realizovali osobne v spoločnosti, ale aj pomocou videohovoru. Prostredníctvom dotazníka sme získali názory na danú problematiku od manažérov, ktorí sa s komunikáciou a komunikačnými zručnosťami stretávajú každodenne. Vďaka ich odpovediam sme zistili, aký vplyv majú jednotlivé komunikačné zručnosti na funkcie riadenia. Potvrdili sa nám predpoklady, ktoré sme mali vďaka teoretickej časti. V prieskume prevládali manažéri mužského pohlavia a jasnú prevahu mali skúsení manažéri, ktorých priemerná prax je na úrovni 21 rokov.

Na základe vykonaného dotazníkového prieskumu v spoločnosti ZSE, a.s., môžeme konštatovať, že manažéri pokladajú komunikačné zručnosti za nevyhnutnú súčasť osobnosti manažéra a pokladajú ich za dôležitý faktor úspechu. Vykonaný prieskum potvrdzuje významný vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenia. Potvrdilo sa, že prezentačné zručnosti majú významný vplyv pri funkcii plánovania. Na funkciu plánovania ale značne vplýva aj reč tela, aktívne počúvanie či persuázia. Ostatné komunikačné zručnosti majú podľa nášho názoru o niečo menší vplyv na túto funkciu. Medzi komunikačné zručnosti, ktoré majú najväčší vplyv na organizovanie rozhodne patrí persuázia, spätná väzba či písomné komunikačné zručnosti, ktoré sú v súčasnosti nosným pilierom pri organizovaní práce. Na funkciu personalistiky najviac vplývajú komunikačné zručnosti ako empatia, aktívne počúvanie, písomné komunikačné zručnosti, spätná väzba či reč tela. Persuázia, asertivita a prezentačné zručnosti majú o niečo menší vplyv na túto funkciu. Pri vedení sa manažér nezaobíde bez asertivity, umenia presviedčať, a teda persuázie či prezentačných zručností. Na funkciu kontroly pomerne veľkou mierou vplýva spätná väzba, aktívne počúvanie, písomné komunikačné či prezentačné zručnosti. Menší vplyv na funkciu kontroly majú zručnosti ako asertivita, persuázia, reč tela či empatia.

Spätná väzba sa v našom prieskume prejavila ako najcennejšia komunikačná zručnosť pre manažérov ZSE, a.s., označilo ju až 8 manažérov zo 14. Na druhom mieste

s počtom bodov 7 sa umiestnila empatia s aktívnym počúvaním. Na treťom mieste s počtom bodov 4 sa umiestnila persúázia, asertivita, reč tela, písomné komunikačné zručnosti a prezentačné zručnosti.

Pri hodnotení výrokov nastali minimálne rozdiely v udeľovaní počtu bodov a môžeme ich odôvodniť tým, že respondenti pôsobia na rôznych stupňoch riadenia a v inej divízii manažmentu - v prieskume boli zapojení personálni manažéri, finanční manažéri, IT manažéri či manažéri korporátnej komunikácie.

Na základe výsledkov prieskumu, ku ktorým sme dospeli vďaka spolupráci s manažermi, môžeme povedať, že komunikačné zručnosti manažérov v spoločnosti ZSE, a.s. sú na nadpriemernej úrovni. Je evidentné, že spoločnosť kladie na komunikačné zručnosti veľký dôraz a pre ich neustály rozvoj a zlepšenie by sme odporučili, aby spoločnosť nepoľavila vo svojich nárokoch a aby sa manažéri naďalej vzdelávali a informovali o najnovších trendoch. V tom by im mohli byť nápomocné externé spoločnosti, ktoré poskytujú rôzne kurzy či tréningy na skvalitnenie komunikačných zručností. V súčasnej dobe je na trhu vysoká ponuka týchto kurzov a je si z čoho vyberať. Spoločnosť by mohla uprednostniť kurz prostredníctvom zážitkovej formy, kde manažéri hrajú komunikačné hry a vďaka nim si uvedomujú, ktoré komunikačné zručnosti sú ich slabými stránkami. Na tie komunikačné zručnosti sa potom v rámci kurzu môžu manažéri zamerať, venovať im majoritnú pozornosť a aktívne sa v nich zdokonaľovať.

Spoločnosť ZSE, a.s. si je plne vedomá dôležitosti rozvíjania a udržania kvality komunikačných zručností manažérov a vďaka tomu sa buduje prosperujúca spoločnosť so zamestnancami, ktorí disponujú komunikačnými zručnosťami na vysokej úrovni. Ak manažéri vedia efektívne využívať komunikačné zručnosti pri funkciách riadenia, tak nielen že eliminujú nedorozumenia a problémy na pracovisku, ale vytvárajú aj kvalitný imidž firmy a sú pre podnik konkurenčnou výhodou.

Záver

Behom posledných rokov význam komunikácie v práci manažéra progresívne rastie a požiadavky na komunikačné zručnosti sa zvyšujú. Tento jav môžeme vidieť aj na rastúcej ponuke rôznych kurzov či školení, ktoré poskytujú rozvoj komunikačných zručností. Niet sa čo čudovať, keďže komunikácia zahŕňa podstatnú časť pracovnej činnosti manažéra. Schopnosť komunikovať je jednou z najdôležitejších zručností manažéra, bez ktorej sa v súčasnosti manažéri len ťažko zaobídu, nakoľko to firmy od nich očakávajú a vyžadujú. Komunikačné zručnosti môžeme považovať za skutočné jadro manažérskeho výkonu a sú základnou výbavou pri práci manažéra na každom riadiacom stupni. Jedná sa totiž o zručnosti, vďaka ktorým v prípade ich zvládnutia a disponovania, získajú manažéri nespočetné množstvo výhod a dobré postavenie ako v práci, tak aj v osobnom živote. Manažéri s dobre rozvinutými komunikačnými zručnosťami sú zdrojom konkurenčnej výhody a posúvajú spoločnosť na vyššiu úroveň. Nedostatky v komunikačnom procese sa môžu prejavovať v podobe nedorozumení a problémov na pracovisku. Bez komunikácie totižto nefunguje ani vzťah na základnej spoločenskej úrovni, nie to ešte na ekonomickej. Je očividné, že manažéri, ktorí disponujú komunikačnými zručnosťami sú potrební na dosiahnutie firemných cieľov. Nakoľko medzi úlohy manažéra patrí aktívne počúvať rôzne subjekty podnikania, ale aj hovoriť, čo sa od subjektov očakáva, poskytovať im spätnú väzbu, dávať im zrozumiteľné a jasné príkazy, efektívne vysvetľovať svoje plány či pomáhať zamestnancom s ich problémami a vcítiť sa do ich kože, na druhej strane vždy vedieť povedať nie a konať v najlepší prospech firmy. Keby tieto úlohy neboli vykonávané, môžeme tvrdiť, že v každom podniku by vládol stres a chaos. Netreba totiž zabúdať, že manažéri nekomunikujú len so svojimi kolegami a podriadenými, ale reprezentujú firmu aj navonok, prostredníctvom komunikácie s dodávateľmi, zákazníkmi či obchodnými partnermi.

Hlavným cieľom záverečnej práce bolo identifikovanie a predovšetkým dokázanie vplyvu komunikačných zručností manažéra na funkcie riadenia. V teoretickej časti sme sa zamerali na pochopenie problematiky a sústredili sme sa na pojmy ako sú komunikačné zručnosti manažéra, funkcie riadenia a vplyv, ktorý môžu mať jednotlivé komunikačné zručnosti na funkcie riadenia. V praktickej časti sme snažili vplyv komunikačných zručností na funkcie riadenia dokázať prostredníctvom dotazníkového prieskumu v nami vybranej spoločnosti ZSE, a.s. Vďaka prieskumu sme získali odpovede od manažérov,

ktoré nám ukázali, aký vplyv majú jednotlivé komunikačné zručnosti na funkcie riadenia. Na záver môžeme povedať, že náš prieskum bol úspešný a potvrdili sa nám predpoklady, o ktorých sme písali v teoretickej časti. Hlavný cieľ našej práce sme splnili a dokázali sme, že komunikačné zručnosti majú značný vplyv pri výkone manažérskych funkcií.

Zoznam použitej literatúry

GÁLIK, Stanislav. *Psychologie přesvědčování*. Praha : Grada Publishing, 2012. 108 s. ISBN 978-80-247-4247-2.

GRZNÁR, Miroslav – ŠINSKÝ, Peter – MARSINA, Štefan. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 260 s. ISBN 978-80-89393-35-0.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.

KUBEŠ, Marián – ŠEBESTOVÁ, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAGYOVÁ, Ľudmila. *Manažérska komunikácia*. Nitra : Vydavateľské a edičné stredisko SPU, 2012. 216 s. ISBN 978-80-552-0918-0.

SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2007. 364 s. ISBN 978-80-8078-133-0.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha : Portál, 2008. 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Praha : Wolters Kluwer, 2018. 240 s. ISBN 978-80-7598-184-4.

SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2011. 270 s. ISBN 978-80-225-3251-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYMĚTAL, Ján. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, Heinz – KOONTZ, Harold. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 744 s. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje

BENKOVÁ, Eva a kol. *Teoretický pohľad na interpersonálne komunikačné schopnosti manažéra ako súčasť jeho osobnostného potenciálu* [elektronický zdroj]. Prešov, 2016, 161 s. [cit. 2021-10-09]. Dostupné na: <http://www.foliageographica.sk/public/media/34293/Zbornik%20s%20bookletom.pdf#page=10>

BERNARDOVÁ, Dana. *Dovednosti profesionální komunikace* [elektronický zdroj]. Olomouc, 2018, 106 s. [cit. 2021-10-18]. Dostupné na: <https://www.mvso.cz/files/dovednosti-profesionalni-komunikace-studijni-text.pdf>

BIRKNEROVÁ, Zuzana – BIRKNER, Martin. *Komunikačné zručnosti* [elektronický zdroj]. Prešov, 2014, 130 s. [cit. 2021-10-11]. Dostupné na: http://videoportal.fhvp.unipo.sk/2014/2014_projekt_utv/manazment-org-spravanie/prednasky.pdf

DOBRUŠOVÁ, Eva. *Techniky manažerské komunikace* [elektronický zdroj]. Opava, 2013. [cit. 2021-10-11]. Dostupné na: <https://www.slu.cz/file/cul/af33e6f0-422b-4c7d-8ca2-323efb564e33>

PARDILLO, Johan. *Business Communication* [elektronický zdroj]. Oakville, ON, Canada, 2019, 188 s. [cit. 2021-10-21]. Dostupné na: <http://search.ebcohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2014082&lang=sk&site=ehost-live&scope=site>

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerske dovednosti* [elektronický zdroj]. Olomouc, 2014. [cit. 2021-10-18]. Dostupné na: <https://publi.cz/books/114/06.html>

STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Základy manažmentu* [elektronický zdroj]. Trnava, 2020. [cit. 2021-11-02]. Dostupné na: file:///C:/Users/Karol%C3%ADna/Downloads/Zaklady_manazmentu.pdf

VAVERČÁKOVÁ, Marta – HROMKOVÁ, Michaela. *Riadenie ľudských zdrojov* [elektronický zdroj]. Trnava, 2018. [cit. 2021-11-04]. Dostupné na: <https://www.truni.sk/sites/default/files/uk/riadenie-ludskych-zdrojov-vavercakova-hromkova.pdf>

WEISER, Ján. *MANAGEMENT – ORGANIZOVANÍ* [elektronický zdroj]. [cit. 2021-11-04]. Dostupné na: <https://issmb.cz/DUM/V.2%201/V.2%201.11.pdf>