



ÚLOHA KOMUNIKÁCIE PRI ZMENE V PODNIKU

Jaroslava Vidová, Gabriel Kádár, Marek Vida*

Úvod

Život podniku je určovaný sústavnými zmenami. Ak chce podnik na trhu prežiť, musí ich zvládať, prispôbovať svoje štruktúry, procesy, operácie a spôsob myslenia. Jednou z možných príčin krízy podniku je neschopnosť vedenia predvídať zmeny.

Zložitosť dnešných zmien vyžaduje prístup založený na disciplíne, informovanosti, kompetentnosti ľudí a vhodnej štruktúre. Zmeny sa stávajú častejšími, radikálnejšími a zložitejšími. Každá konkrétna aktivita orientovaná na zmenu musí:

- priniesť očakávaný priamy úžitok,
- posilniť všeobecnú schopnosť podniku uskutočňovať zmeny.

Zmena v podniku predstavuje hlavne zmenu riadenia ľudí a aktivít, ktoré treba riadiť a viesť ku konkrétnemu vopred definovanému cieľu. Prispôbenie sa zmene je otázkou času a úlohu zohráva aj predchádzajúca skúsenosť so zmenou. Pre zamestnancov, ktorí už získali negatívnu skúsenosť, je emocionálne vyrovnanie sa so zmenou zložitejšie. Každý zamestnanec iným spôsobom reaguje na zmenu a iným spôsobom sa vyrovnáva so zmenou.

Realizácia zmeny nie je jednoduchá, vždy je spojená so strachom a neistotou. Najťažšie je presadiť zmenu v podniku v situácii, keď je v podniku ešte všetko v poriadku, ale manažment už má informácie o blízkosti vážnych problémov, ktoré si vyžadujú zmenu. Dôležitou úlohou manažmentu je vysvetliť ľuďom zmenu tak, aby ju chápali ako šancu a začiatok nových príležitostí.

1 Charakteristika zmien v podnikoch

Príčinou zmeny v podniku je zistenie určitého problému, ktorý si vyžaduje riešenie. Impulzy vedúce k zmene môžu byť dvojaké:

- ♦ **Vlastná iniciatíva**, ktorá je vedená snahou pripraviť zmenu, lebo jej realizácia by znamenala určitý žiaduci pozitívny prínos pre podnik. Pri vlastnej iniciatíve môže dôjsť k:
 - *spontánnej zmene*, ktorá je iniciovaná jednotlivými pracovníkmi alebo skupinami pracovníkov. Je reakciou na nedostatky alebo problémy týkajúce sa pracoviska a môže mať povahu zlepšenia pracovných alebo technologických problémov, úspory materiálu, zvýšenia bezpečnosti práce.
 - *programovej zmene*, ktorú iniciuje top manažment a môže mať charakter výskumného a vývojového programu alebo inovácie.

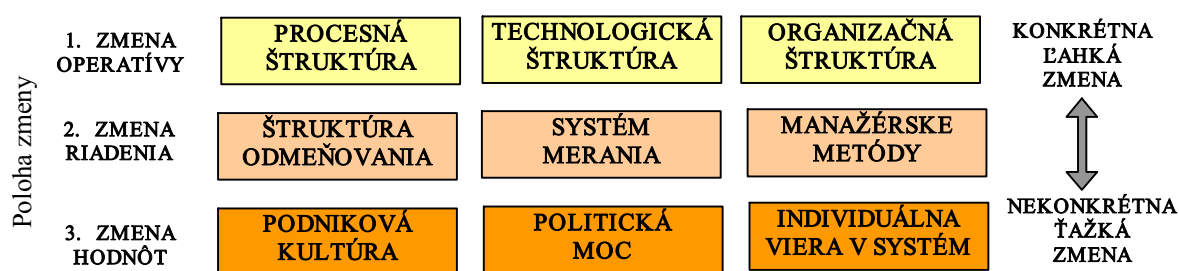
* Ing. Jaroslava Vidová, PhD., Ing. Gabiel Kádár, Ing. Marek Vida,
Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Némcovej 32, 042 00
Košice, tel.: +421556023231, fax: +421556023233, e-mail: Jaroslava.Vidova@tuke.sk,

- ♦ **Vonkajšie podnety** z okolia podniku vyvolávajú potrebu zaoberať sa určitou zmenou v tomto prípade, ak je podnik donútený reagovať na zmeny konkurencie alebo nové situácie na trhu. Vtedy podnik uplatňuje reaktívnu politiku zmien.

Z hľadiska vplyvu zmeny na vývoj podniku existujú tri typy zmien:

- **udržiavacie**, ktoré predstavujú zmenu disciplíny a smerujú k lepšiemu využitiu pracovného času,
- **zlomové**, ktoré umožňujú podniku získať konkurenčnú výhodu,
- **zmeny zamerané na dosiahnutie parity s konkurenciou**, ktoré umožňujú držať krok s konkurenciou.

Zmenu v podniku je možné rozložiť do troch polôh, ako ukazuje obrázok 1. V prvej polohe zmeny majú manažéri k dispozícii softwarovú podporu, ktorá umožňuje existujúci stav pretvoriť do požadovaného stavu vo viacerých variantoch. Prostredníctvom Activity Based Costing dokážu prepočítať, koľko bude každá z navrhovaných zmien stáť a aký bude jej prínos pre podnik. V druhej polohe umožňuje softwarová podpora vytvoriť ekonomické modely, na základe ktorých sa zmeny realizujú. V tretej polohe zmien sa softwarová podpora využíva len obtiažne a do popredia sa dostávajú schopnosti a zručnosti realizátorov zmien.



Obr. 1 Závislosť zložitosti zmeny od polohy zmeny

Pri riadení zmeny v podnikoch sa venuje hlavná pozornosť tvrdým prvkom riadenia, ktoré súvisia s transformáciou podniku a procesov, zatiaľ čo jemná stránka zmeny, ktorou sú osobnostné predpoklady zmeny, zostáva na okraji pozornosti, preto z hľadiska riadenia zmeny je dôležité si uvedomiť, že každá zmena má dve časti:

- časť viazanú priamo **na zmenu podniku**, ktorá je naplánovaná prostredníctvom projektu zmeny procesov a organizačnej štruktúry,
- časť viazanú **na osobnostnú zmenu**, ktorá je súhrnom reakcií, názorov a postojov, ktorými prechádza v priebehu zmeny každý jednotliviec zúčastnený na zmene.

Schopnosť podniku vyrovnávať sa so zmenami je kombináciou flexibility a reaktivity podniku.

- **Flexibilita podniku** predstavuje požiadavku rýchleho a nízko nákladového prispôsobenia podniku meniacim sa úlohám a podmienkam. Zmeny sa musia aktívne iniciovať a uskutočniť tak, aby podnik rýchle využil svoj inovačný náskok.
- **Reaktivita podniku** predstavuje vlastnosť podniku, prostredníctvom ktorej podnik rýchle a bez veľkých nákladov sa prispôsobí celkom novým nárokom a situáciám, ktoré vo fáze plánovania neboli predvídateľné.

K základným zásadám pre úspešné realizovanie zmien v podniku patria:

- ♦ **Každá zmena si vyžaduje jasnú víziu.** Vízie udávajú smer, ktorým sa má zmena uberať. Ak vízia chýba, ľudia pôjdu všetkými možnými smermi. Len pre jasne definované predstavy sa dajú ľudia strhnúť.
- ♦ **Zahrňte čo najskôr veľkú časť pracovníkov do prípravy zmeny.** Ide o starý, osvedčený princíp "z obetí urobiť spolutvorcov". Keď sa pracovníci môžu do procesu premeny zapojiť, vedia doňho vložiť svoje nápady, zlepšenia a poznatky, a tým ho podstatným spôsobom urýchlia a zlepšia. Majú navyše príležitosť zaujať stanovisko k novému zžitiu sa s ním a nebudú ho blokovať, alebo sabotovať v neskorších etapách. Dobrým spôsobom, ako pracovníkov do procesu premeny zapojiť, sú rôzne podujatia pre veľké skupiny. Na takýchto podujatiach je možné pracovníkov integrovať do procesu, informovať ich o jeho priebehu a vyzbierať od nich cenné postrehy.
- ♦ **Proces premeny prebieha zhora nadol.** Ak premena nemá podporu manažmentu, vôbec s ňou nezačínajte! Vedenie podniku musí v každom prípade plne stáť za premenami, musí ich podporovať, komunikovať a ísť príkladom. Inak ostane pri formálnej zmene, od ktorej sa skôr či neskôr odskočí a veci pôjdu po starom. A pokiaľ manažment sleduje rozdielne ciele, rozbije sa aj podnikový tím a jednotlivé skupinky budú nezriedka ťahať za opačný koniec povrazu.
- ♦ **Efektívny manažment zmeny musí priniesť pracovníkom úžitok.** Zmena sa uskutoční len vtedy, keď sa očakáva úžitok, alebo je snaha odvrátiť hrozbu. Pracovníkom je potrebné ukázať prednosti zmeny a jasne ich komunikovať. O čo väčší úžitok prinesie zmena pracovníkom, o to motivovanejšie sa do nej pustia. Nátlak ako nástroj motivácie nedokáže vyvolať žiadne nadšenie pre zmenu.
- ♦ **Od začiatku podrobne informujte ľudí.** Skoré a dôkladné informácie sú dôležitým základom pre všetky zmeny. Len takto sa dokážu minimalizovať obavy a zákulisné klebety. Nejednen odpor voči premene vznikol následkom nedostatočných informácií - o tom, čo sa bude diať, ktorých ľudí to postihne (a ktorých nie), ako budú zmeny prebiehať a čo nastane, keď skončia. Informujte ľudí aj o čiastkových výsledkoch procesu premeny a o každom viditeľnom úspechu. Bude ich to motivovať vydržať až do konca.
- ♦ **Vytvorte individuálne riešenia pre tých, ktorých zmeny postihnú.** Pri každej organizačnej zmene sú víťazi a porazení. V priebehu zmien totiž prichádza k presunu moci a kompetencií. Pre porazených v takomto prípade treba vymyslieť individuálne riešenia, v niektorých prípadoch bude treba siahnuť aj po tvrdých opatreniach.
- ♦ **Zmena si vyžaduje pravidelnú reflexiu.** Kto nereflektuje proces zmeny, riskuje jeho zaviaznutie na mŕtvom bode. Každý proces premeny sprevádzajú neistoty, nepredvídateľnosť, odpor a pochybnosti. Len pravidelné obdobia reflexie a zisťovanie, na akom stupni sa proces zmeny nachádza, udržiava zmenu v správnom smere. Na to sú najlepšie externe moderované workshopy, kde sa riešia prípadné ťažkosti ešte skôr, než sa na nich proces zmeny zastaví.
- ♦ **Manažment zmeny potrebuje plánovanie a štruktúru.** Len precízne plánovanie a jasná projektová štruktúra dokážu do viesť proces väčšej premeny k úspechu. Pre veľké zmeny je potrebné vytvoriť samostatnú architektúru, v ktorej sa koordinujú jednotlivé opatrenia, kontrola a práca projektových skupín. Okrem plánovania je potrebná aj ochota otvorene sa zaoberať novým vývojom situácie.
- ♦ **Zorganizujte čo najskôr prvé viditeľné úspechy.** Každý projekt premeny si vyžaduje priaznivé a nápomocné prostredie. Prvé kroky by nemali byť príliš

veľké. Prvé úspechy totiž motivujú zamestnancov podniku a odzbroja protivníkov zmeny. Možno povedať, že malé úspechy vedú k veľkým úspechom.

2 Ľudia a komunikácia v procese zmeny v podniku

Proces zmeny sa stáva trvalým procesom, ktorý je bezprostredne zviazaný s ľuďmi. V procese zmien ide o uvoľnenie vnútornej sily ľudí a ich nasmerovanie k spoločnému cieľu. Všetko ostatné sú len metódy, techniky a postupy.

Niektorí zamestnanci vítajú zmenu, ako novú výzvu a únik pred stereotypným spôsobom života, väčšina zamestnancov sa jej však viac či menej bráni. Zmeny sú doprevádzané strachom, hnevom, úzkosťou, sklamaním alebo nenávisťou. Vzniká tak odpor proti zmenám, ktorý je však prirodzeným javom.

Napriek tomu, že väčšina ľudí zaujme voči zmenám negatívne postoje správania, je tiež pravdou to, že **túžba po nových poznatkoch tvorí základ väčšiny ľudského správania**. Táto skutočnosť pomáha prekonať odpor voči zmene. Zamestnanci prijímajú zmeny tromi spôsobmi:

- poddajnosť, alebo „rob to, pretože ti to hovorím,“
- identifikácia, alebo „rob to, pretože to robím aj ja,“
- vnútorné uspokojenie, alebo „rob to, pretože to stojí za to.“

O úspechu alebo neúspechu zmeny v podniku rozhoduje dôvera ľudí k názorovým vodcom. Jedným z najdôležitejších prístupov, ako možno zmenu zaviesť vhodným spôsobom v podniku a prekonať respektíve znížiť pritom odpor zamestnancov je **efektívna komunikácia a výchova zamestnancov**.

Dôležité je povedať zamestnancom o zmene predtým, ako sa začne. Dať im príležitosť prekonzultovať zmenu, klásť otázky a vyjadriť znepokojenie a otvoriť komunikačné kanály. Výchova a komunikácia sú zvlášť užitočné vtedy, keď je informácií nedostatok alebo sú nepresné a pomáhajú zamestnancom pochopiť, prečo je zmena potrebná a umožňujú vyhnúť sa niektorým príčinám odporu pochádzajúceho z nedorozumení a rôznych hodnotení situácie. Akýkoľvek program, ktorý má za úlohu zlepšiť vzdelávanie a komunikáciu, (napríklad diskusie vo dvojiciach, skupinové stretnutia a prezentácie, interné oznámenia, správy, obežníky), musí byť založený na vzájomnej dôvere. Nemôže to byť vzťah chápaný ako „oni nám hovoria, prikazujú.“

Skúsenosti ukazujú, že úspech komunikácie pri zmene v podniku nezávisí len od dobre vypracovaného manuálu realizácie zmeny, ale predovšetkým od prístupu manažérov k riešeniu existujúcej situácie, od schopnosti ľudí spolupracovať v stresovej situácii, od rýchlosti rozhodovania a podnikovej kultúry. Základ komunikácie v procese podnikovej zmeny leží v internej komunikácii podniku.

V uskutočňovaní zmien sú všeobecne najúspešnejšie podniky, kde každý jednotlivec chápe význam a silu informácie. Rovnako chápe svoj osobný význam v procese zmien a chápe význam a úlohu informácie v rámci podnikovej štruktúry. Dôležité je uvedomiť si potenciál možného negatívneho vplyvu procesu zmeny na zákazníkov, obchodných partnerov, štátne či regulačné inštitúcie alebo celospoločenské otázky. Reputácia by mala byť pre každého zamestnanca vecou osobnou, spoločnou pre celý podnik, bytostne spätou s jeho pôsobením v podniku.

Príčiny neúspechu realizácie podnikovej zmeny väčšinou plynú z **podcenenia sily a významu informácie a podcenenia nevyhnutnosti obojsmerného obehu relevantných**

informácií v internej komunikácii podniku. Príklady, ktoré driemu v podniku a spomaľujú jeho reakčnú schopnosť, netreba dlho hľadať:

- Nezdravá rivalita či nezhody medzi jednotlivými oddeleniami alebo jednotlivcami, ktoré vyúsťujú až do neposúvania informácií.
- Spory na pracovisku.
- Strach z reakcie nadriadeného na posunutie negatívnej informácie v rámci podniku, ktorá má vplyv na zhoršenie výsledkov oddelenia.
- Apatia k problému, ktorý sa zamestnanca priamo netýka, pretože sa týka "len" podniku - absencia identifikácie zamestnanca s podnikom.
- Neochota vedenia prijať zodpovednosť za závažné rozhodnutia v čase zmeny.

3 Metódy a techniky efektívnej komunikácie v procese podnikovej zmeny

Účinnou metódou na úspešné zvládanie komunikácie v priebehu realizácie zmeny v podniku sa ukazuje **tréning komunikácie simulačným spôsobom**. Ten na jednej strane preverí aktuálnosť a fungovanie postupov podnikovej komunikácie. Na druhej strane zvýši porozumenie medzi manažérmi komunikácie, ktorí sú zodpovední za externú komunikáciu a obvykle komunikáciu počas zmeny koordinujú, a manažérmi na výrobných, prevádzkových a obchodných úsekoch podniku, ktorí sa na riešení situácií podieľajú.

Princíp tréningu je veľmi jednoduchý - výrazné udalosti, ktoré človek na vlastnej koži prežije, nezabudne. Naopak, ďalej formujú jeho budúce správanie. Zážitková metóda tréningu verne imituje možné scenáre vývoja situácie vrátane skutočných reakcií médií, štátnych orgánov či dôležitých názorových vodcov a zamestnancov. Zmiešané tímy tak počas dňa prediskutujú rôzne prístupy k riešeniu - musia robiť rozhodnutia manažérske aj komunikačné, sú pod časovým tlakom a za výsledok nesú aj zodpovednosť. Súčasťou každej prípadovej štúdie je aj otázka, ako sa dalo konfliktu predísť.

Najdôležitejším výstupom je zmena v myslení a prístupe manažérov. Po takomto tréningu si zvyčajne už nemyslia, že negatívny článok je výsledkom slabej práce komunikačného oddelenia. Uvedomujú si, že negatívny článok je niekedy len výsledkom fungovania celého podniku. Po tréningu si lepšie vedia predstaviť, kde problém vzniká, ako sa môžu naučiť dobre predvídať a spolu so svojimi kolegami otvorene komunikovať o riešení problému. Tak sa zvýši porozumenie medzi manažérmi a komunikátormi. Zvýši sa aj potenciál zvládnutia procesu zmeny.

K základným technikám efektívnej komunikácii v procese realizácie zmien v podniku je možné zaradiť:

- správne formulovanie cieľov,
- urovanie konfliktu - kompromis,
- uskutočnenie zmien metaforami,
- reframing,
- asertívnu komunikáciu.

3.1 Správne formulovanie cieľov

Napísané ciele a želania nie sú v konečnom dôsledku často ničím iným ako neživou abstrakciou. Kto si dokáže plasticky predstaviť to, čo by chcel vidieť, počuť a cítiť, získa tým konkrétny východiskový bod pre svoju energiu.

Pre správne formulovanie cieľov potrebných na dosiahnutie želanej zmeny je vhodné, aby manažéri pri komunikácii so zamestnancami podali ciele nasledovne:

1. Orientácia na cieľ a nie na príčinu

Pri ťažkostiach alebo v čase zmien sa často zamestnanci uchylujú k tomu, že vinu za rôzne problémy prisudzujú iným. Prenášajú zodpovednosť za riešenie problémov a za vlastné chyby a pocity na iných, väčšinou svojich nadriadených. Komunikáciu orientujú skôr na príčinu, ako na cieľ. Úlohou manažérov je v tomto prípade dokázať nasmerovať komunikáciu o zmene tak, aby diskusia o nej bola orientovaná na cieľ. Cieľovo orientované myslenie je plodnejšie a uspokojujúcejšie a podporuje osobnú zodpovednosť.

Komunikácia orientovaná na cieľ má byť zameraná predovšetkým na:

- výsledok,
- spôsob ako výsledok dosiahnuť,
- dispozičné možnosti,
- odozvu.

Je dôležité vyhnúť sa komunikácii orientovanej na príčinu, ktorá chápe zmenu ako problém, hľadá dôvody pre jej uskutočnenie, hľadá prekážky pre jej uskutočnenie a vyvodzuje zo zmeny dopredu neúspech a skepsu.

2. Správne dimenzovanie cieľov – umocnenie a uzemnenie

Pri zavádzaní zmeny a stanovení cieľa na jej dosiahnutie môžu prispieť dva dôvody k tomu, že stanovený cieľ a zmena nebudú dosiahnuté:

- cieľ sa zdá byť triviálnym a málo namáhavým a preto je mu venovaná len polovica pozornosti alebo je cieľ len malou prioritou,
- cieľ je dostatočne podnetný, ale nedosiahnuteľný. Taký cieľ často spôsobuje frustráciu. V tomto prípade je potrebné pôvodný cieľ rozdeliť do vhodných čiastkových cieľov.

3. Formulovanie motivujúcich cieľov

Pri formulovaní motivujúceho cieľa by mal manažér postupovať motivujúco a v zmysle hesla PUKUB:

- **P – pozitívne** - Podvedomie pracuje najúčinnejšie, keď sa môže orientovať na jasné pozitívne predstavy. Potom môže vyhodnotiť pokroky v smere cieľa a medzitým, ak je to potrebné, zmeniť kurz. Neurčité, všeobecne formulované ciele nedodávajú jednoducho podvedomiu žiaduce navigačné údaje.
- **U – úspech** - Určiť kritéria pre určenie dosiahnutia stanoveného cieľa.
- **K – kontrola** - Zabezpečiť kontrolu nad dôležitými faktory potrebnými pre dosiahnutie cieľa. Najsľubnejšie ciele pre dosiahnutie úspechu sú tie, nad ktorými má manažér ďalekosiahlu kontrolu.
- **U – účinky** - Motiváciou pre vynaloženie času, nákladov a snahy na dosiahnutie cieľa je súlad stanoveného cieľa s hodnotovými predstavami zúčastnených. Ak cieľ nie je logický, alebo je v rozpore s osobnosťou či pracovnou pozíciou konkrétnej osoby, snaha o jeho dosiahnutie je nízka.
- **B – budúcnosť** – Schopnosť predvídať budúcnosť a vytvárať jednotlivé kroky, ktoré umožnia dosiahnutie cieľa.

4. Predvídanie budúcnosti

Je potrebné vypracovať vhodné a dosiahnuteľné plány, predvídať problémy a vyvinúť možné východiská. Je možné odhadnúť predpokladané výsledky budúcich rozhodnutí, eventuálne spraviť potrebné opravné opatrenia s ohľadom na ciele a záujmy.

3.2 Urovnanie konfliktu - kompromis

Pri tomto spôsobe komunikácie je vhodné pre manažerov použiť techniku kompromisu, ktorá je zárukou spokojnosti na oboch stranách. V medziľudských vzťahoch patrí k jedným z najefektívnejších riešení. Jedná sa o schopnosť rešpektovať toho druhého a vedieť ho počúvať. V prípade, že chce manažér presadiť nejakú zmenu, musí byť pripravený taktiež v niečom ustúpiť, pretože pre správne a úspešné zavedenie zmeny je dôležitý súhlas, pochopenie a spokojnosť oboch strán. Pokiaľ nie je v hre sebaúcta, je vhodné v rámci presadenia ponúkať pre obe strany prijateľný kompromis.

3.3 Uskutočnenie zmien metaforami

Pri tejto technike je úlohou manažerov citlivo a účinne vzbudiť emócie a „zapáliť“ zamestnancov pre zmenu. Priblížiť ich k želanej predstave a cieľom prostredníctvom kreatívnych metafor. Tie často umožňujú nové pohľady, ktoré sa nedajú vytvoriť priamymi metódami ako sú vysvetlenia, požiadavky, návrhy, rady alebo inštrukcie. Metafory účinkujú, pretože sa orientujú na podvedomie, pomáhajú odstrániť blokujúce predstavy a realizovať želané zmeny správania. Návrh, ktorý je zabalený do metafor, má u ľudí, ktorí sú voči zmenám skôr nedôverčiví, väčšiu šancu, byť nimi akceptovaný.

3.4 Reframing

Technika reframingu predstavuje prekonanie blokád v myslení zmenou zmyslu kontextu. Myslenie zamestnancov, ale aj manažerov niekedy uviazne, lebo sú schopní vidieť nejakú situáciu alebo objekt súvisiaci so zmenou len v jednom určitom kontexte. Ak je objekt vnímaný, zaradený do určitej triedy, je ťažké predstaviť si tento objekt aj ako súčasť inej triedy. Tým vlastne príslušnosť k nejakej triede určuje realitu. Vďaka reframingu a zmene zmyslu sa dá predstaviť alternatívna príslušnosť k triede a môže sa tak vyhnúť blokujúcej fixácii reality. V tomto prípade je úlohou manažerov vedieť podať udalosť alebo situáciu, ktorá súvisí so zmenou aj inak tak, aby sa rozvinuli nové pocity a aby sa našli nové, pozitívnejšie možnosti konania. Manažér zanechá doterajší vzorový rámec (anglicky frame) alebo kontext a zamení ho za iný. Reframing môže úplne zmeniť spôsob, akým sa zobrazuje problém a môže viesť k novým spôsobom správania a riešení. Účinok sa pritom nemusí dostaviť bezprostredne. Často stačí, že zamestnanec opustí zaužívané spôsoby chápania, aby bol prístupný novým začiatkom.

3.5 Asertívna komunikácia

Asertívne komunikujúci manažér dokáže presne a jasne definovať čo chce, alebo čo nechce, ako situáciu vidí, čo si o nej myslí, ako ju prežíva, nesnaží sa nič skrývať, nič naznačovať, je otvorený a úprimný. Je však potrebné upozorniť na to, že úprimnosť nemožno vyjadrovať do dôsledkov a vo všetkých situáciách. Je potrebné rešpektovať slušnosť, galantnosť a ohľaduplnosť. Nie je možné vždy povedať za každých okolností, čo si myslíme o zamestnancovi. Sú situácie, kedy je nutné pravdu skrývať, aby sa zamestnancovi neublížilo.

Asertívne komunikujúci manažér trvá na svojich právach, ale robí to spôsobom, ktorý nepoškodzuje práva iných. Má pozitívny postoj k zamestnancom a primerané sebavedomie. Rešpektuje druhú stranu, ctí jej dôstojnosť, práva a dokáže počúvať iných. Je ochotný zmeniť svoj názor, priznať svoju chybu, pristúpiť na kompromis, pretože považuje zamestnancov za

rovnoprávných. Je ochotný ustúpiť v rámci recipročnej dohody. Dokáže povedať nie, dokáže kritizovať tak, aby to bolo prijateľné a taktiež prijíma vlastnú kritiku.

Asertívna komunikácia je kľudná, manažér celkovo pôsobí uvoľneným dojmom. Teda tak, ako jeho verbálny, tak i neverbálny prejav je bez akéhokoľvek napätia a nervov. Tón hlasu je primerane hlasitý, zrozumiteľný, tempo reči je rovnomerné a neustále udržiava očný kontakt. Asertívne komunikujúci manažér vytvára okolo seba pohodu. Srší z neho istota, dokáže počúvať a byť empatický. Je väčšinou príjemným a komunikatívnym spoločníkom. Keď sa mu niečo nepodariť, neviní zo svojho neúspechu druhých ani nepresvedčuje seba samého, že to bol vlastne úspech. Vie rozpoznať a ubrániť sa manipulácii a rešpektuje morálne zásady.

Záver

Komunikácia a schopnosť efektívne komunikovať v súčasnej dobe patrí k najdôležitejším schopnostiam každého manažéra. Každodenné aktivity manažérov zahŕňajú neustálu komunikáciu s podriadenými, zákazníkmi. Vrcholoví manažéri venujú komunikácii viac ako 75% svojho času. Prostredníctvom komunikácie sa pracovníci v podniku spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Skupina pracovníkov bez komunikácie nemôže fungovať, pretože by sa nemohla koordinovať ich činnosť. V prípade porozumenia a efektívnej komunikácie je možné vhodne usmerňovať jednotlivcov alebo skupiny, modifikovať ich správanie s cieľom dosahovať efektívne zmeny, zabezpečiť splnenie príslušných plánov, cieľov a úloh.

Keďže je snahou, aby zmeny v podniku viedli k pozitívnym výsledkom je nevyhnutné, aby sa zmena stala dôležitou súčasťou manažérskej práce. Manažéri musia vycítiť jej potrebu včas, čo najrýchlejšie ju zaviesť do praxe a eliminovať pri tom odpor voči zmene, ktorý je jej prirodzeným javom.

Literatúra

- [1] ADAIR, J.: Efektivní komunikace, Alfa Publishing 2004, Praha, ISBN 80-86851-10-9.
- [2] DEVITO, A.J.: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing 2001, Praha, ISBN 80-7169-988-8.
- [3] FERJENČÍK, J.: Komunikácia v organizáciách, Ekonóm 2001, Bratislava, ISBN 80-225-1415-2.
- [4] MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie krízy na pracovisku*. In: Medzinárodná vedecká konferencia „Manažment ľudského potenciálu v podniku“, KPH Drevárska fakulta TU Zvolen, Zvolen 2006, ISBN 80-228-1585-3, s. 125-130.
- [5] MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie podniku v kríze*. Košice : SjF TU v Košiciach, 2006. ISBN 80-8073-533-6.
- [6] MIKULAŠTÍK, M.: Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing 2003, Praha, ISBN 80-247-0650-4.

Grantová podpora

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy **VEGA 1/2198/05** Využitie internetového marketingu ako nástroja pre zvýšenie konkurencieschopnosti domácich subjektov po vstupe SR do EÚ.