

# ROZVOJ KOMUNIKAČNÝCH SPÔSOBILOSTÍ MANAŽÉROV

JOZEF VIŠŇOVSKÝ – MARCELA KORENKOVÁ – ROMAN RĚCKÝ

## Abstract

A high level of communicative capabilities as an integral part of social skills in managers is an essential prerequisite of success in managerial position. The paper points out an opportunity of quantifying the level of communicative capabilities, as well as the way of delimiting deficiencies in-communication and planning the process of development of communication capabilities. The testing was done on a sample 184 managers.

**Key words:** manager, communicative capability, testing of communicative capabilities

**Classification JEL:** M12 Personnel Management

## 1. Úvod

Spôsobilosť efektívne komunikovať možno považovať za jeden z najdôležitejších prvkov (či zložku), tzv. sociálnej kompetencie manažéra. Pojem sociálna kompetencia predstavuje v podstate spôsobilosť manažéra sociálne zručne konať (jednať) vo vzťahu k iným (najmä k podriadeným) zamestnancom v organizácii (podniku), teda tak, aby vecne správne rozhodnutia manažéra boli podriadenými prijímané bez toho, aby dochádzalo k deštrukcii medziľudských vzťahov, znižovaniu ich motivácie, nechote spolupracovať pri tvorbe nových ideí, nápadov, technických, technologických, či organizačných inovácií.

Cieľom príspevku je predstaviť výsledky výskumu zameraného na :

- identifikáciu reálnych spôsobilostí manažérov komunikovať,
- určenie deficitov (či problémových oblastí) v komunikácii manažérov,
- predstavenie smerov a postupov na zdokonalenie spôsobilostí komunikovať.

## 2. Materiál a metódy

Výskum spôsobilosti komunikovať bol realizovaný u manažérov v 53 poľnohospodárskych a potravinárskych podnikoch SR, z pôvodne oslovených 82 podnikov. Výskumnú vzorku tvorilo 184 respondentov – manažérov vyššej a strednej hierarchickej úrovne. Z odvetvia poľnohospodárstva vzorku respondentov predstavovalo 143 manažérov (82,18 %) a z odvetvia potravinársky priemysel 31 manažérov (17,82 %). Pre potreby analýzy a hodnotenia dosiahnutých výsledkov boli respondenti rozdelení do podskupín:

- manažéri: - muži,  
- ženy;
- manažéri: - ekonomicky úspešných podnikov,  
- ekonomicky menej úspešných a neúspešných podnikov .

Testovanie spôsobilosti komunikovať sa uskutočnilo s využitím „testu schopnosti komunikovať“. Pôvodný vzor testu (jeho otázkové pole, systém vyhodnocovania odpovedí respondentov) ako metodického nástroja na skúmanie danej problematiky bol publikovaný v práci Višňovský, J. – Sojková, Z. [1, s. 347 – 351].

Otázkové pole testu komunikačných spôsobilostí obsahuje 40 otázok, ktoré sú orientované na následné oblasti komunikačnej spôsobilosti:

- schopnosť aktívne počúvať,
- schopnosť vyžiadať si od partnera podrobnejšie, precíznejšie informácie,
- schopnosť viesť dialóg (nie monológ),

- schopnosť poskytovať aktívnu spätnú väzbu,
- schopnosť jasne formulovať svoje myšlienky,
- emocionálna stabilita,
- otvorenosť a dôvera v komunikácii,
- schopnosť riešiť konflikt,
- schopnosť sebahodnotenia a sebareflexie.

Pri odpovedi na jednotlivé otázky testu si testovaný volil jednu z troch možných odpovedí: áno, nie, občas, a to v závislosti od typu jeho správania v situácii, na ktorú je orientovaná konkrétna otázka. Podľa zhody či nezhody odpovede respondenta v porovnaní s požadovaným správaním sa odpovediam priradujú bodové hodnoty.

Vlastnému spracovaniu získaných podkladových údajov predchádzala kontrola dotazníkov a pretransformovanie údajov do podoby vhodnej pre počítačové spracovanie. Na spracovanie údajov bol použitý MS Excel a program SAJ, verzia 9.1. V jednotlivých triedach odpovedí boli stavené kumulatívne súčty s percentuálnymi hodnotami, frekvencia výskytu odpovedí a existencia závislosti medzi skúmanými znakmi bola zisťovaná  $\chi^2$  testom.

### 3. Dosiahnuté výsledky

Skôr než príde k predstaveniu dosiahnutých výsledkov, má zmysel zdôrazniť, že komunikáciu možno síce chápať ako výmenu informácií s využitím vhodných komunikačných kanálov, ale treba si pritom uvedomiť, že úroveň komunikácie a jej efektívnosť sú podmienené:

1. Úrovnou poznania komunikujúcich o probléme, ktorý je obsahom (či predmetom) komunikácie. Čím je úroveň poznania vyššia, tým môže byť komunikácia zmysluplnejšia a efektívnejšia.
2. Potrebmami, cieľmi a záujmami, ktoré komunikujúci sledujú. Čím väčšia je snaha komunikujúcich strán uspokojiť len vlastné potreby, tým je komunikácia zložitejšia.

Vyššie uvedené charakteristiky tvoria akési pozadie komunikácie. V nasledujúcej časti príspevku stručne predstavíme dosiahnuté výsledky.

#### 3.1. Celková úroveň schopnosti komunikovať

V teste spôsobilosti komunikovať možno teoreticky dosiahnuť 120 bodov. Za priemernú úroveň schopnosti komunikovať sa považuje hodnota 80 – 85 bodov. Z celkového počtu 174 testovaných manažérov dosiahlo: podpriemerné hodnoty (menej ako 80 bodov) 49 manažérov (28,16 %); priemerné hodnoty (80 – 85 bodov) 37 manažérov (21,26 %); nadpriemerné hodnoty (viac ako 85 bodov) 88 manažérov (50,57 %). Možno pritom však konštatovať vysokú variabilitu v spôsobilosti komunikovať. Potvrdzujú to nasledovné charakteristiky:

- a) najnižšia dosiahnutá hodnota – 46 bodov,
- b) najvyššia dosiahnutá hodnota – 119 bodov,
- c) priemerná hodnota – 85,89 bodov,
- d) variačné rozpätie – 73 bodov,
- e) stredná hodnota – 88 bodov,
- f) najčastejšie sa vyskytujúca hodnota – 93 bodov.

#### 3.2. Rozdiely v spôsobilosti komunikovať u mužov a žien

Z celkového počtu 174 respondentov bolo 34 (19,54 %) respondentov ženského pohlavia a 140 (80,46 %) respondentov mužského pohlavia.

Za podskupinu „ženy“ boli výsledky nasledovné:

- a) podpriemerné hodnoty dosiahlo 8 respondentiek (23,53 %),
- b) priemerné hodnoty dosiahlo 9 respondentiek (26,47 %),

c) nadpriemerné hodnoty dosiahlo 17 respondentiek (50 %).

Za podskupinu „*muži*“ boli výsledky nasledovné:

- a) podpriemerné hodnoty dosiahlo 41 respondentov (29,29 %),
- b) priemerné hodnoty dosiahlo 28 respondentov (20 %),
- c) nadpriemerné hodnoty dosiahlo 71 respondentov (50,71 %).

Na základe uvedeného možno uviesť, že veľké rozdiely v spôsobilosti komunikovať medzi mužmi a ženami nie sú. Avšak aj v týchto podskupinách je veľká variabilita v spôsobilosti komunikovať. V podskupine „*ženy*“:

- a) najnižšia dosiahnutá hodnota je 66 bodov,
- b) najvyššia dosiahnutá hodnota je 112 bodov,
- c) priemerná hodnota je 86,12 bodov,
- d) variačné rozpätie je 46 bodov,
- e) najčastejšie sa vyskytujúca hodnota je 83 bodov.

V podskupine „*muži*“:

- a) najnižšia dosiahnutá hodnota je 46 bodov,
- b) najvyššia dosiahnutá hodnota je 119 bodov,
- c) priemerná hodnota je 85,83 bodov,
- d) variačné rozpätie je 73 bodov,
- e) najčastejšie sa vyskytujúca hodnota je 93 bodov.

### **3.3. Rozdiely v spôsobilosti komunikovať u manažérov poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov**

V podnikoch *poľnohospodárskej prvovýroby* boli zistené:

- a) podpriemerné hodnoty u 33,57 % manažérov,
- b) priemerné hodnoty u 25,17 % manažérov,
- c) nadpriemerné hodnoty u 41,26 % manažérov.

V podnikoch *potravinárskeho priemyslu* boli dosiahnuté nasledovné výsledky:

- a) podpriemerné hodnoty u 3,23 % manažérov,
- b) priemerné hodnoty u 3,23 % manažérov,
- c) nadpriemerné hodnoty u 93,54 % manažérov.

Veľké rozdiely medzi sledovanými typmi podnikov sú spôsobené najmä skutočnosťou, že v podnikoch potravinárskeho priemyslu je tempo zmien (inovácií) vysoké, existuje silný konkurenčný tlak a vlastníckmi (či spoluvlastníkmi) sú zahraničné firmy, ktoré formujú aj jednotlivé prvky podnikovej kultúry. Na druhej strane, poľnohospodárske podniky svoj výrobný sortiment v podstate zásadne nemenia, ale skôr prispôsobujú svoju výrobnú štruktúru aktuálnej situácii na trhu potravín. Od tejto skutočnosti sa odvíja aj systém komunikácie.

### **3.4. Rozdiely v spôsobilosti komunikovať u manažérov úspešných a menej úspešných a neúspešných podnikov**

V *úspešných podnikoch* boli zistené:

- a) podpriemerné hodnoty u 9,76 % manažérov,
- b) priemerné hodnoty u 14,62 % manažérov,
- c) nadpriemerné hodnoty u 75,62 % manažérov.

V *neúspešných a menej úspešných podnikoch* boli zistené:

- a) podpriemerné hodnoty u 33,83 % manažérov,
- b) priemerné hodnoty u 23,31 % manažérov,
- c) nadpriemerné hodnoty u 42,86 % manažérov.

Z výsledkov je zrejmé, že úroveň spôsobilosti komunikovať u manažérov je jedným z predpokladov ekonomickej prosperity podnikateľského subjektu.

#### 4. Možné faktory podmieňujúce spôsobilosť komunikovať

V našom výskume sme sa snažili zistiť, do akej miery je spôsobilosť úspešne komunikovať ovplyvňovaná (či podmieňovaná):

- dĺžkou pôsobenia manažéra v manažérskej pozícii,
- veľkosťou podniku,
- vekom manažéra,
- úrovňou vzdelania.

Štatisticky sa závislosť medzi úrovňou komunikačných spôsobilostí a vyššie uvádzanými faktormi nepotvrdila. Avšak potvrdila sa hypotéza, že nadpriemerná úroveň spôsobilosti komunikovať sa pozitívne premieta do spôsobilosti riešiť konfliktné situácie. Manažéri s nadpriemernými spôsobilosťami komunikovať najviac preferujú pri riešení konfliktov stratégiu spolupráce. U manažérov s priemernou úrovňou komunikácie je najviac preferovanou stratégiou stratégia kompromisu, a u manažérov s podpriemernou spôsobilosťou komunikovať je uprednostňovaná stratégia vynucovania. Podkladom pre takúto analýzu boli výsledky testov využívaných v stratégii pri riešení konfliktov. Metodický prístup k identifikácii preferovaných stratégií riešenia konfliktov predstavili autori Višňovský, J. – Récky, R. [5, s. 58 – 63].

#### 5. Využitie výsledkov pri plánovaní a realizácii rozvoja manažérov

Využitie výsledkov testu komunikačných spôsobilostí je prednostne dôležité pre individuálneho manažéra. Okrem toho, že získa predstavu o celkovej úrovni spôsobilosti komunikovať, má možnosť identifikovať deficity vlastnej komunikácie. Deficity sú v tých oblastiach, kde bodové ocenenie odpovede na konkrétnu otázku dosiahlo nulovú hodnotu. Uvedenie si pozadia otázky (či skupiny otázok orientovaných na určitú oblasť komunikačných spôsobilostí) je podmienkou k úvahám o možnej zmene. A hoci spôsobilosť komunikovať je dosť silno ovplyvňovaná dynamikou osobnosti, predsa len existuje reálna možnosť sebazdokonalenia.

Z výsledkov realizovaného výskumu možno vyvodiť záver, že medzi najčastejšie sa vyskytujúce deficity v komunikácii patria:

- nesústredenosť a neschopnosť aktívne počúvať,
- zaujatosť a unáhlené hodnotenie názorov partnera v komunikácii,
- neschopnosť efektívne riešiť názorové rozdiely a konfliktné situácie,
- neuvedomovanie si zvyšovania hlasu,
- nevyužívanie aktívnej spätnej väzby.

Spätaná väzba pri tzv. aktívnej komunikácii môže mať viacej podôb, môže ísť napríklad o nasledujúce:

1. Chápajúca pozitívna: rozumiem tomu, chápem to, prijímam to, je mi to blízke.
2. Chápajúca neutrálna: rozumiem tomu, chápem to, ale v tejto chvíli neviem, či môžem s tebou súhlasiť.
3. Chápajúca negatívna: myslím, že ti rozumiem, ale mám pochybnosti, odlišný názor, prístup atď.
4. Nechápajúca: nerozumiem, čo tým chceš povedať, potrebujem presnejšie, resp. ďalšie informácie.

V aktívnej komunikácii možno použiť viacej modelov, ktorých použitie je závislé od konkrétnej situácie, ale aj spôsobilosti manažéra efektívne komunikovať. Ide o nasledovné modely:

- a) prikazovanie, nariad'ovanie,
- b) vystríhanie, napomínanie, vyhrážanie,
- c) posudzovanie, vysmievanie sa, zahanbovanie,
- d) odbočovanie od problému, zľahčovanie,
- e) skúmanie, vyzvedanie,
- f) diagnostikovanie, interpretovanie,
- g) poskytovanie rád, predkladanie možných riešení,
- h) uspokojovanie, prejavy sympatie, utešovanie,
- i) pochvala, súhlas, zaliečanie.

V rámci rozvoja komunikačných kompetencií mal by manažér podstatu vyššie uvedených modelov komunikácie pochopiť, uvedomiť si, ktorý typ modelu v určitej situácii využiť. Pre priestorovú obmedzenosť príspevku je vhodné uviesť charakteristiku komunikácie u 2 protipólových modelov komunikácie, a to:

1. Prikazovanie, nariad'ovanie.
2. Poskytovanie rady.

Prvý model je charakteristický nasledovnou formou komunikácie:

- To nesmiete robiť!
- To musíte urobiť!
- Očakávam, že tak urobíte!
- Dajte si pozor, lebo...!
- Ospravedlňte sa!

Druhý model je typický nasledovnými vyjadreniami:

- Podľa môjho názoru mohli by ste to urobiť následne.
- Ak chcete ozaj poznať môj názor, potom možné riešenie by bolo nasledovné...
- Vyskúšajte aj tieto spôsoby riešenia...
- Najlepšie riešenie by bolo...

Vyššie uvádzané modely komunikácie sme úspešne využili v projekte zameranom na rozvoj manažérskych kompetencií manažérov v agropotravinárskom komplexe, ktorý bol spolufinancovaný zo zdrojov EÚ v roku 2007.

### **Použitá literatúra:**

- [1] VIŠŇOVSKÝ, J. – SOJKOVÁ, Z.: *Identifikation and development of communicative capabilities in agromanagers*. Agricultural economics. Praha. Ústav zemědělských a potravinárskych informácií, roč. 49, č. 8 (2003) s. 342 – 344
- [2] KORENKOVÁ, M.: *Úroveň spôsobilosti komunikovať*. In: Mladá veda, Račkova dolina. 2004. ISBN 80-8069-445-9
- [3] KORENKOVÁ, M.: *Učiaci sa organizácia*. In: Zborník 8. medzinárodnej vedeckej konferencie Trendy v systémoch riadenia podnikov. Košice. TU, Strojnícka fakulta. 2005. ISBN 80-8073-359-7
- [4] VIŠŇOVSKÝ, J. – RÉCKY, R.: *Rozvoj komunikačných spôsobilostí manažérov*. In: Zborník z 9. medzinárodnej vedeckej konferencie Trendy v systémoch riadenia podnikov (na CD). Košice. Technická univerzita. 2006. ISBN 80-8073-660-X
- [5] VIŠŇOVSKÝ, J. – RÉCKY, R.: *Možné prístupy manažérov k riešeniu konfliktov v organizácii*. In: Manažment priemyselných podnikov. Zvolen. 2006. s.58 – 62. ISSN 1336-5592.

**Adresa autorov:**

prof. Ing. Jozef VIŠŇOVSKÝ, PhD.  
Katedra manažmentu  
Fakulta ekonomiky a manažmentu  
Trieda A. Hlinku 2  
949 76 Nitra  
e-mail: Jozef.Visnovsky@uniag.sk

Ing. Roman RÉCKY  
Katedra marketingu  
Fakulta ekonomiky a manažmentu  
Trieda A. Hlinku 2  
949 76 Nitra  
e-mail: Roman.Recky@uniag.sk

Ing. Marcela KORENKOVÁ, PhD.  
Ústav manažmentu a inform. technológií  
Fakulta prírodných vied  
Univerzita Konštantína Filozofa  
Trieda A. Hlinku 1  
949 01 Nitra  
e-mail: mkorenkova@ukf.sk