

## Zostavovanie a písanie správ

© Dominanta 2011

---

Cieľom študijnej jednotky Zostavovanie a písanie správ je:

- napomôcť manažérom zvládnuť problematiku tvorby manažérskej správy a jej presadenia,
- definovať obsah manažérskej správy a postupu jej tvorby,
- zabezpečiť efektívnu tvorbu správ pre potreby manažovania a rozhodovania v rôznych typoch organizácií.

Po preštudovaní študijnej jednotky by ste mali:

- porozumieť tomu, prečo sú manažérske správy dôležité,
- poznať spôsoby ich tvorby a hodnotiť ich úroveň,
- rozumieť podstate a úlohe manažérskych dokumentov,
- vedieť definovať podstatu manažérskej správy a rozlíšiť správy zbytočné a potrebné,
- pochopiť prínos manažérskych správ do procesu riadenia organizácie.

# OBSAH

Dôležitosť manažérskych správ .....	2
Tvorba manažérskej správy.....	3
Identifikácia problému .....	4
Spresnenie obsahu správy .....	5
Zbieranie informácií a faktov .....	6
Analýza.....	7
Určenie hlavného oznámenia .....	7
Štruktúra oznámenia.....	8
Písanie správy, korektúry .....	8
Zhrnutie .....	10
Výroba a distribúcia .....	10
Prezentácia a presadenie správy.....	11

# Dôležitosť manažérskych správ

Písanie správ Vám niekedy i pri najväčšej snahe neprinesie želateľné uspokojenie a neprinesie ho ani Vaším nadriadeným. Túto problematiku by Vám mala aspoň trocha ozrejmiť kapitola "Zostavovania a písania manažérskych správ".

Napísať správu nie je ťažké. Problém však vzniká vtedy, keď ju chcete vytvoriť tak, aby bola zaujímavá i v množstve správ, ktoré dostáva napríklad vedenie Vašej organizácie.

Vašou úlohou, predovšetkým pokiaľ ste v riadiacej funkcii, je písanie manažérskych správ. Tieto správy sú vlastne dokumenty, ktoré adresujete ľuďom zodpovedným za rozhodovanie. Obyčajne sa týkajú faktov, informácií, rôznych interpretácií a doporučení.

Hlavným cieľom správy by malo byť oslovenie príslušnej osoby (manažéra, vedúceho, nadriadeného), ktorá rozhoduje.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Tvorba manažérskej správy

Tvorbu manažérskej správy možno rozdeliť do niekoľkých etáp.

Sú to:

1. príprava
2. písanie správy
3. presadenie

Každá z týchto etáp sa skladá z niekoľkých častí.

## **Príprava:**

- a) identifikácia problému
- b) spresnenie obsahu správy, odkazy na zdroje
- c) zbieranie informácií a faktov
- d) analýza
- e) rozlíšenie podstatných oznámení od nepodstatných

## **Písanie správy:**

- a) stanovenie štruktúry správy
- b) písanie, korektúry
- c) zhrnutie
- d) grafická úprava, vytlačenie a distribúcia k adresátovi

## **Presadenie:**

- a) prezentácia správy a presadzovanie oznámení.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Identifikácia problému

Prvým faktom, ktorý si treba uvedomiť pri tvorbe správy, je, či nepostačuje oznámenie faktov ústne. Táto úvaha je dôležitá preto, že tvorba písomnej správy si bude vyžadovať vyššie časové nároky. Ak sa však od Vás vyžaduje podanie správy v písomnej forme, je nevyhnutné, aby Vám bol zadaný problém alebo formulované požiadavky jasne a presne.

Kontrola presného a jasného zadania správy môže byť Vašou odpoveďou na otázky:

*"Táto správa je dôležitá, pretože ..."*

*" Ak nebude správa napísaná, stane sa ..."*

Odpoveďou by nemali byť slovné hračky, ale vážne tvrdenia. Ak ste však dospeli sami k záveru, že je nevyhnutné správu napísať, ubezpečte sa, či máte pre to dostatok presvedčivých argumentov.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Spresnenie obsahu správy

Správa predstavuje seriózny dokument a ako k takému treba k nej aj pristupovať. Pokyn k jej vypracovaniu by nemal byť zadávaný náhodne na chodbe, ale mal by predstavovať vážne zadanú požiadavku.

V prípade, že máte nejasnosti s obsahom správy, je vhodné zvolať brífing, ktorý Vám môže dať mnoho podnetných podkladov pre písanie správy.

## Správa by mala späňať nasledovné aspekty:

- jasne definovaný problém, záležitosť priťahujúca pozornosť vedenia by mala byť náležite podložená argumentmi,
- presnejšie definovanie požiadaviek na správu môže priniesť väčšiu spokojnosť adresáta,
- správa by mala mať definované kľúčové premenné, zvlášť však termíny, druh prameňov, dostupné dokumenty,
- autor i adresát by mali mať možnosť vydiskutovať si sporné otázky,
- správa by mala začínať maximálne jednostránkovým zhrnutím s uvedením obsahu,
- požadované termíny by mali byť dodržané.

Nezabudnite, že dĺžka správy je priamo ovplyvňovaná nepresnosťou pri definovaní problému.

## [SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Zbieranie informácií a faktov

Nedostatkom väčšiny správ je, že obsahujú nadbytočné množstvo informácií. Preto je dôležité zvažovať, či je tá ktorá informácia v správe nevyhnutná a či ide o základný fakt. Nadbytočné množstvo informácií znižuje zmysluplnosť správy.

Dôkazy, ktoré chcete uviesť v práci, sa snažte, pokiaľ je to možné, kvantifikovať, aby adresát mohol zistiť veľkosť a vážnosť problému.

Kvantitatívne údaje uvedené v správe by mali zohľadňovať percepciu adresáta. Preto je vhodné uvádzané údaje zaokrúhľovať, zjednodušovať, uvádzať ich ale ako neprikrášené, zásadné, spoľahlivé (príp. so stupňom spoľahlivosti), bezchybné, vrátane výpočtov.

Správy musia byť spojené s informáciami a argumentmi, aby mohli na niečo poukázať.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Analýza

V etape analýza by ste mali vytvoriť základ pre písanú správu. V tejto etape by ste už mali vedieť odpovedať na otázky:

*"Aký záver obstojí pred kritikou?"*

*"Aké možno použiť argumenty?"*

*"Sú závery podporené faktami, ak áno, tak ako?"*

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

## Určenie hlavného oznámenia

Na základe analýzy by ste mali byť schopný zhruba na jeden list vytvoriť obsah správy. Tento by ste mali byť schopný zredukovať na dve-tri vety. Tieto vety by sa mali pre Vás stať najzávažnejším argumentom, odporúčaním alebo návrhom. Sila hlavného oznámenia je v jeho jednoduchosti a práve táto jednoduchosť Vám môže pomôcť správu presadiť.

Okrem hlavného oznámenia môže správa obsahovať i niekoľko vedľajších oznámení, návrhov alebo odporúčaní. Tieto by však mali byť v súlade a harmónii s hlavným oznámením. Odporúča sa neprekročiť pri vedľajších oznámeniach číslo sedem.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)



# Štruktúra oznámenia

Štruktúra oznámenia by mala byť vytvorená v logickej postupnosti. Odstavce a vety by mali tvoriť kompaktný celok. Dobre vytvorená správa by mala mať nasledovnú štruktúru:

1. Manažérsky súhrn (jedno alebo dvojstránkový obsah správy).
2. Úvod.
3. Analýza podkladov alebo hlavnej časti správy.
4. Závery.
5. Odporúčenia, návrhy (bez zdôvodnenia alebo obhajoby).
6. Prílohy.

V prípade, že práca je rozsiahla, uvážte, či by niektoré jej časti nemali byť presunuté do príloh. Dôležitou súčasťou správy je aj dátum, názov a presné meno adresáta.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

## Písanie správy, korektúry

Hlavnou úlohou pri tejto etape tvorby správy je skĺbiť jednotlivé časti správy do harmonického celku. Z toho dôvodu je korektúra správy nevyhnutná. Každá časť správy by mala mať jasnú súvislosť, vety a odstavce logickú skladbu a nadväznosť.

Na základe výskumov je vhodné zvážiť nasledovné odporúčania:

1. adresát venuje správe relatívne krátku pozornosť,

2. nebráňte sa rôznorodosti na základe ďalších návrhov,
3. ukážte, že daný návrh prinesie očakávané výsledky,
4. vyjasnite, do akej miery prináša návrh zlepšenie oproti predchádzajúcemu stavu,
5. ukážte dôvod, prečo je návrh lepší ako ostatné návrhy,
6. ukážte oprávnenosť nákladov,
7. zaistite zrozumiteľnosť návrhov,
8. uveďte príklad, na ktorom bude zrejmé, že navrhované riešenie je dobré,
9. ukážte dôvod, prečo je dôležité zaoberať sa práve týmto návrhom.

Po napísaní správy je vhodné preveriť jej zrozumiteľnosť tým, že ju dáte prečítať niekomu, kto sa tomu nerozumie a pýtať sa ho, prečo tomu nerozumie. Zabezpečí Vám to presvedčivosť správy, môžete usúdiť na jej logickosť a jasnosť.

#### Pri písaní správy dodržte nasledovné zásady:

1. jasný, krátky a podstatný úvodný odstavec ku každej časti,
2. krátke odstavce a vety,
3. vynechajte neodborné výrazy a frázy,
4. bez pravopisných a iných chýb,
5. jednoduché číslovanie odstavcov,
6. jasné číslovanie strán,
7. pravidelné titulky odstavcov pre ľahšiu orientáciu adresáta,
8. jednoducho a premyslene podané rozhodnutia alebo návrhy,
9. dátum,
10. jasná titulná strana.

#### [SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Zhrnutie

Zhrnutie by malo byť veľmi dobre podané. Často býva časťou, ktorá sa prečíta z celej správy. Z toho dôvodu tu musí byť dobre podaný a presvedčivý sled faktov. Nemal by byť dlhší ako dve strany. Mal by vysvetľovať, o čom správa hovorí, naznačený hlavný prínos a návrhy. Mal by byť ucelený a samostatný.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

## Výroba a distribúcia

Pri výrobe a distribúcii správy zvlášť nezabudnite:

- ponechať si dostatok času na písanie, opravy a rozmnoženie správy,
- správa má odpovedať platným normám pre úpravu dokumentov,
- reprodukcie majú byť kvalitné,
- správa by mala byť zviazaná, ľahko otvárateľná a prístupná,
- grafy a tabuľky by mali mať profesionálnu úroveň,
- vzhľad správy by mal byť atraktívny.

Pokiaľ je to možné, je vhodné správu doručiť adresátovi osobne. Uvážte, kto všetko by mal správu dostať a kto bude dotknutý, keď správu nedostane.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Prezentácia a presadenie správy

Prezentácia správy a jej presadenie je také dôležité, ako jej písanie. Pokiaľ je to možné, je vhodné prezentovať správu a myšlienky v nej uvedené osobne, niekedy i niekoľkokrát, aby sa s ňou mohli oboznámiť všetky pre Vás dôležité osoby. Nepredpokladajte, že Vaše oznámenie bude prijaté priaznivo a tak aj bude ďalej postupovať. Obyčajne sa stáva, že správa zostane nepovšimnutá a nenájde patričnú odozvu.

Vaše oznámenie Vám môžu pomôcť presadiť nasledovné metódy:

1. séria plánovaných ústnych prezentácií a seminárov,
2. vydanie súhrnu kľúčových aspektov oznámenia,
3. vydanie priebežných správ, čo sa deje s vydaným dokumentom,
4. uistite sa, či Vaše oznámenie je na programe rôznych schôdzok a či sa o ňom diskutuje.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)