

## Odborné aspekty riadenia

# Oznamovanie – Umenie komunikácia

© Dominanta 2011

---

Cieľ študijnej jednotky:

- ❖ Uvážiť oznamovacie procesy, v ktorých je odosielateľ správy tiež príjemcom. Inými slovami, čo môže urobiť, aby správa bola odoslaná efektívne a ako sa môže presvedčiť, že dosiahne správnu odozvu, pričom budú i správne pochopené vaše inštrukcie.
- ❖ Zistiť aké vedomosti a zručnosti sú nevyhnutné, ak chcete napísať jednoduchú správu jasným a stručným spôsobom.
- ❖ Naučiť sa hovoriť jasne a efektívne pre rôzne účely.
- ❖ Pochopiť, ako možno počúvať omnoho pozornejšie podstatu oznámenia podriadenej osoby.
- ❖ Naučiť sa správať spôsobom, ktorý dáva dobrý príklad podriadeným.

Po preštudovaní študijnej jednotky by ste mali:

- ❖ poznať a vedieť využívať umenie písať,
- ❖ poznať a vedieť využívať umenie hovoriť a oznamovať,
- ❖ poznať a vedieť využívať umenie počúvať,
- ❖ poznať a vedieť využívať umenie správne sa správať.

# Obsah

Umenie komunikácie .....	2
Umenie písať.....	4
Umenie hovoriť.....	7
Umenie počúvať.....	12
Umenie sa správne správať.....	17
Prehľad.....	23
Kontrolné preskúšanie .....	25

# Umenie komunikácie

V ľubovoľnej organizácii, kde sa schádza skupina alebo skupiny ľudí, ktorí pracujú spoločne na rovnakých cieľoch (napríklad podnik, sklad, nemocnica, komplex kancelárií alebo laboratóriá), by vždy mal byť vedúci.

Vedúci sa navzájom líšia podľa typu svojich osobností a štýlu vedenia, ktoré sa od nich vyžaduje. Avšak o všetkých vedúcich sa predpokladá, že majú dôkladné skúsenosti z práce, ktorú oni a ich podriadení vykonávajú, že majú pracovné zručnosti, ktoré ich miesto vedúceho sprevádzajú. Okrem toho :

*vedúci by mal vedieť riadiť skupinu svojich podriadených efektívne.*

Aby vedúci dosiahol v tom úspech, mal by ovládať ďalšie zručnosti spojené s riadením, zvlášť by mal ovládať umenie komunikácie - predmet tejto študijnej jednotky.

**Úloha 1.** Uvedte aspoň tri oznámenia, ktoré používate v práci, napríklad inštruovanie podriadených, informovanie predstavených, písanie správ a záznamov.

**Čas 3 minúty**

Váš zoznam by mal obsahovať:

- ⇒ inštruovanie podriadených,
- ⇒ vysvetlenie nového postupu podriadenému,
- ⇒ písanie alebo podávanie správ ústne vášmu nadriadenému,

- ⇒ konzultovanie alebo spolupráca s inými vedúcimi,
- ⇒ venovanie času problémom alebo sťažnostiam svojich podriadených,
- ⇒ školenie nových zamestnancov alebo súčasného personálu o nových metódach,
- ⇒ vyplňovanie časových limitov alebo smerových zoznamov,
- ⇒ diskutovanie o nových výrobných metódach s vedením,
- ⇒ počúvanie nápadov podriadených o lepších výrobných metódach.

Z tohto zoznamu vidíme a pravdepodobne i z ostatných myšlienok, ktoré ste uviedli vyššie, že oznamovanie v práci zahrňuje nie jednu, ale hneď štyri umenia:

- ✧ písanie
- ✧ hovorenie
- ✧ počúvanie
- ✧ správanie sa.

Postupne pouvažujeme o každej z nich.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Umenie písať

Čas od času, ak nie neustále, budete ako vedúci nútený oznamovať niečo písomnou formou. Môže sa stať, že vás požiadajú zaznamenať výsledok pracovnej činnosti smeny, podať správu vedeniu o pokroku práce na zákazke, vyplniť hlásenie o nehode, ktorá sa stala na vašom oddelení, atď.

Bez ohľadu na účel, písaný text by mal jasne rozvádzať zmysel správy. Mal by byť stručný a obsahovo presný. Do úvahy by mal vziať taktiež inteligenciu príjemcu, jeho postavenie v hierarchii, pomer medzi odosielateľom a príjemcom a formálnosť tohto pomeru.

Stručne:

**Písaná správa by mala byť ľahko čitateľná a pochopiteľná osobou, ktorá ju číta.**

**Mala by byť jasná.**

*Pouvažujte o tejto správe:*

***"Myslím, že zákazka do Bratislavy by mala byť hotová vo štvrtok popoludní".***

Určite vás ihneď napadli otázky:

- ❖ *Kedy vo štvrtok?*
- ❖ *Musí alebo nemusí byť potom hotová?*

## Mala by byť stručná.

Namiesto viacej slov rozvádzajúcich oznámenie, buďte radšej stručný a nepoužite viacej slov, ako je nevyhnutné.

### Príklad:

- ❖ Dlhá verzia: *až do tej doby, než*
- ❖ stručná verzia: *až do*

## Mala by byť presná.

Ten, kto číta vašu správu, môže urobiť, o čo je požiadaný len v prípade, ak sú fakty presné. Napríklad zákazníka nemožno požiadať, aby si vyzdvihol tovar o 16,00 hod., ak ho nebude mať pripravený k vyzdvihnutiu pred 17,00 hod.

*Úloha 2.* Preštylizujte nasledovnú poznámku tak, aby bola jasná každému, kto ju číta:

***"Objednávka od "ICOS a.s. Košice" by mala byť nachystaná budúci týždeň, pretože si ju prídu vyzdvihnúť."***

**Čas 2 minúty**

Prípustných je tu niekoľko odpovedí. Jedna z nich by mohla byť:

*"Zákazka pre ICOS a.s. Košice" musí byť dokončená do 12,00 hodiny budúceho utorku, čiže 8. decembra, pretože si ju prídu vyzdvihnúť v ten istý deň o 15,00 hod.*

Úloha 3. Preštylizujte nasledovnú vetu tak, aby bola stručnejšia:

*"Umiestnenie dielne a strojného vybavenia v lakovni je teraz urobené neobhájiteľne z hľadiska rizika požiaru. Umiestnenie lakovacieho zariadenia, čistiacich kúpeľov a stojanov bolo výrazne zmenené v porovnaní s návrhom podľa pracovného plánu, ktorý umožňoval lakovníkom, čističom a technikom voľný prístup od priechodov medzi stojanmi k núdzovému východu, ktorý bol zavedený pre tromi rokmi pre prípad požiaru".*

**Čas 5 minút**

Dvojriadkový priestor na odpoveď je kľúčom k stručnému a jasnému výroku, ako by mal vyzerať. Navrhovaná oprava by mohla byť:

***"Uloženie zariadenia v lakovni zablokovalo núdzový východ."***

Úloha 4. Dokončite nasledovnú vetu vložением vhodných slov do vyznačených medzier.

**Čas 1 minúta**

Keď sa píšú správy, hlásenia, oznámenia, atď. mali by sme pamätať na to, aby sme boli jasní, ..... a .....

Vaša odpoveď by mala obsahovať slová "stručný" a "presný".

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Umenie hovoriť

Väčšina ľudí prirodzene premýšľa o tom, čo píše. Nie je tomu ale tak v prípade, keď chcú niečo povedať. Často pristupujeme neformálne k tomu, čo chceme povedať a predpokladáme pritom, že nám kontakt tvárou v tvár pomôže a že tak prekonáme ťažkosti, ktoré poslucháč môže mať s naším pochopením.

Predtým, než začneme niekomu niečo hovoriť na pracovisku a zvlášť, keď niekomu dávame inštrukcie alebo podávame závažnú informáciu, je dôležité, aby sme si uvedomili, akú ČINNOSŤ chceme dosiahnuť ako výsledok konverzácie.

**Mali by sme naplánovať, čo chceme povedať,  
aby poslucháč urobil to,  
čo chceme a to spôsobom, akým chceme.**

*Úloha 5.* Napíšte aspoň tri veci, ktoré by mohli ovplyvniť množstvo času stráveného plánovaním toho, čo by ste mal povedať podriadenému, keď mu budete dávať inštrukcie.

Napríklad: Moja vlastná skúsenosť s osobou a prácou.

**Čas 3 minúty**

Vaša odpoveď by mala obsahovať:

- vedomosti a skúsenosti inej osoby
- ako dobre poznáme druhú osobu
- zložitosť oznamovanej informácie
- závažnosť práce, ktorá má byť urobená



- dôsledky zlyhania komunikácie
- čas, ktorý má byť k dispozícii na prípravu stretnutia tvárou v tvár.

Vedúci sa môže spýtať: "Je vždy nevyhnutné plánovať i úplne jednoduché inštrukcie?" Odpoveď bude skoro vždy "Áno".

### **Nasledovný scenár ilustruje význam plánovania každej podávanej inštrukcie:**

*Peter Zachar bol vedúcim firmy, ktorá vyrába vrtacie náradie pre oceliarský priemysel. Bol vtedy júl a nastalo veľmi teplé počasie. Traja muži z Petrovho oddelenia neprišli do práce následkom úpalu.*

*Peter spozoroval olejovú škvrnu na podlahe, ktorá sa tiahla až ku jedálni. Preto, že vo vnútri nebolo veľa ľudí a upratovacia čata nebola ráno obsadená, nepredstavovala škvrna okamžité nebezpečie, ale z jeho hľadiska mala byť odstránená.*

*Povedal Jozefovi, novému zamestnancovi v dielni: "Jozef, na podlahe je trocha oleja."*

*Jozef zdvihol oči od práce a utrel si ruky do zástery: "Áno, mohlo by to byť nebezpečné" povedal.*

*"Máš pravdu", odpovedal Peter, "bude sa to musieť vyčistiť". Hneď na to zavolali Petra do kancelárie roztriediť nejaké domáce listy. Keď sa tam ešte zdržoval, rozniesla sa správa, že sa stala nehoda v Jozefovom oddelení. Nič vážne, ale niekto, kto prišiel do práce neskôr, sa poklízol a vyvrtol si členok. Praceneschopný bude do konca týždňa.*

*Peter sa veľmi znepokojil, nehodu spôsobila olejová škvrna. Obrátil sa preto nahnevane na Jozefa: "Povedal som ti, aby si škvrnu vyčistil!"*

*Nie nepovedal!" odpovedal Jozef. "Keby si to bol povedal, urobil by som to. Ty si ma len varoval."*

*Tento incident je príkladom zlyhania komunikácie. Pozrieme sa teraz na jej možné príčiny.*

**Úloha 6.** Poznamenajte tri príčiny, o ktorých si myslíte, že spôsobili zlyhanie komunikácie. Napríklad Jozef si myslel, že je len informovaný, a nie že je mu niečo nariadené urobiť.

**Čas 4 minúty**

Následky chybnej komunikácie by sme mohli zhrnúť:

- Jozef sa stáva vedome mrzutý.
- Peter zabudol vydať príkaz Jozefovi, pretože bol odvolaný.
- Peter nesledoval Jozefovu odpovedajúcu reakciu (odozvu).
- Peter považoval Jozefa za skúseného robotníka, v skutočnosti bol nováčik.

Popremýšľajte o tomto poslednom bode trochu viac. Pretože ostatní členovia kolektívu poznali Petra lepšie ako Jozef, reagovali by správne na Petrovu informáciu?

Predpokladajme, že áno. Peter si celkom jasne nepripravil riadne svoje oznámenie. Neprispôobil ich Jozefovým vedomostiam a skúsenostiam. Keby to urobil, nehoda by nenastala. Inými slovami:

**Každé ústne oznámenie vyžaduje trocha plánovania,  
ale plánovanie nemôže byť zdĺhavý proces.**

Užitočný spôsob plánovania spočíva v troch otázkach. Ak ich aplikujeme na Petrovu situáciu, sú to:

- **ČO** Čo práve oznamujem?
- **KOMU** Komu oznamujem?  
Novému pracovníkovi - Jozefovi.
- **AKO** Ako sa uistím, že Jozef urobí, čo od neho chcem? Dám mu NÁVOD, alebo mu dám PRÍKAZ.

Peter dostatočne neuvážil, KOMU správu oznamuje. Keby bol pomyslel na odozvu, potom by si uvedomil, že Jozef nemá v úmysle olej odstrániť.

Použitie troch bodov:

**ČO? KOMU? AKO?**

nám dáva na vedomie, že potrebujeme premýšľať o tom, ČO oznamujeme, KOMU je oznámenie určené a AKO ho chceme oznámiť.

**Krátke plánovanie môže ušetriť čas  
a účinnosť v dlhodobom meradle.**

Úloha 7. Doplňte nasledovný výrok dvomi vhodnými súvetiami:

Čas - 4 minúty

Pri plánovaní toho, čo povieme podriadeným, ak im chceme oznámiť návod, musíme vedieť, akú ČINNOSŤ od nich budeme chcieť, .....

.....

.....

.....

Vaše odpovede by mohli byť dve zo šiestich navrhnutých odpovedí v úlohe 5.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Umenie počúvať

V predchádzajúcej časti sme videli, že plánovanie našich oznámení nám pomáha nasmerovať podriadeného k potrebnej činnosti. Aby sme dosiahli žiadanú činnosť, poukázali sme na význam odozvy, ktorú od pracovníka vyžadujeme. To znamená, že budeme musieť počúvať to, čo hovorí.

**Úspech hovorenej komunikácie závisí rovnako od hovoriaceho ako aj od počúvajúceho.**

Ak sa chceme ubezpečiť, že podriadený určite urobí bezpečnostné opatrenie na pracovisku, nie je možné len povedať, aby dodržal bezpečnostné opatrenie. Nevidíme totiž za tým použitie ochranných okuliarov alebo ochranných rukavíc. Avšak až keď vysvetlíme, prečo by mali nosiť ochranné okuliare alebo rukavice, je omnoho pravdepodobnejšie, že ich budeme i používať. Inými slovami:

Predstavte si sami seba na mieste poslucháča.

Toto môžete dosiahnuť, ak sa spýtate sami seba:

*Komunikujem presne, stručne a jasne?*

*Vzal som do úvahy prostredie, v ktorom sa inštrukcia oznamuje (hlučná dielňa, prevádzka alebo kancelária)?*

*Podal som úplné vysvetlenie toho, prečo chcem, aby kolektív urobil to, o čo je žiadaný?*

*Aký druh odozvy budem počúvať, aby som mal istotu, že činnosť, ktorú vyžadujem, bude urobená?*

Z tohto prehľadu otázok by malo byť zrejmé, že hovorenie a počúvanie je neoddeliteľnou súčasťou komunikácie.

### ***Ste dobrým poslucháčom?***

V škole ste sa od malička učili čítať a písať. Bohužiaľ je však pravda, že málokto z nás sa skutočne naučil počúvať. Keď sme boli mladí, prešli sme sluchovou skúškou a predpokladalo sa, že ak nemáme sluchovú chybu, sme schopní počúvať.

Skutočnosť je ale taká, že počúvanie je niečo, čo všetci musíme robiť, aj keď nie sme trénovaní. Učiteľ v škole povedal: "*Prial by som si, aby ste ma počúvali!*"; rodičia doma hovorili: "*Počúval si vôbec, čo som hovoril?*"; priatelia vám často povedia: "*Počúvaj!*" To je pravdepodobne všetko, čo nám z učenia počúvať zostalo. Nie je potom ani prekvapujúce, že veľká časť z nás (pravda, ak sme k sebe úprimní) nie sú vôbec dobrí poslucháči, alebo aspoň nie takí dobrí, ako by sme chceli byť.

### ***Úloha 8. Ste dobrým poslucháčom?***

Prečítajte si nasledovných desať otázok a odpovedajte na ne čo najúprimnejšie "áno" alebo "nie". Za každé "áno" si započítajte 1 bod. Ak dokončíte cvičenie, mali by ste prediskutovať výsledok so svojím kolegom a skontrolovať, či ich skúsenosti s vaším počúvaním sa nejako odlišujú od vašich predstáv. **Budte úprimný.**

**Čas - 5 minút**

1. Nájdete si v miestnosti také miesto, aby ste mali istotu, že budete počuť zreteľne?  
Áno  Nie
2. Načúvate zmysel oznámenia rovnako ako faktom?  
Áno  Nie
3. Nezáleží vám na zjave hovoriaceho a sledujete len myšlienky, ktoré prezentuje?  
Áno  Nie
4. Dávate pozor na hovoriaceho a súčasne počúvate, čo rozpráva?  
Áno  Nie
5. Dávate priechod svojim vlastným predsudkom a pocitom, keď hodnotíte, čo hovoriaci vraví?  
Áno  Nie
6. Viete počúvať s vrcholom pozornosti nepretržite a dokážete sledovať tok prezentovaných myšlienok?  
Áno  Nie
7. Skúšate vedome nájsť logiku a racionálnosť toho, čo je povedané?  
Áno  Nie
8. Držíte sa na uzde (nepreerušujete alebo neukončujete), keď počujete niečo, o čom ste presvedčený, že nie je pravda?  
Áno  Nie
9. Ste ochotný v diskusii prenechať posledné slovo rečníkovi?

Áno  Nie

10. Skúsate sa najskôr presvedčiť, ak uvažujete o názore inej osoby, skôr ako jej názor komentujete, odpovedáte naň, alebo s ním nesúhlasíte?

Áno  Nie

Teraz zistíte z počtu bodov, ktoré ste získali, ako viete počúvať. **Ak ste odpovedali s určitosťou na všetky otázky "áno"**, potom nie ste sami k sebe pravdepodobne najúprimnejší. Rád by ste verili, že všetky tieto veci takto robíte, alebo máte v úmysle takto robiť, ale buďte úprimný, počúvanie je náročná práca, že nikto z nás ju nemôže vydržať po celú dobu.

**Ak sa počet bodov, ktoré ste v teste dosiahli, pohybuje okolo 5 bodov**, ste pravdepodobne úprimný a ste ochotný pripustiť, že ani tých 5 bodov nie je celkom čistých, a že sa často vyskytujú poklesky, ktoré ste zabudli.

Zrejme sa pokúšate si spomenúť, nehľadiac na váš skutočný názor, že každý má právo na rozumné a slušné vypočutie. Kto z vás odpovedal "nie"? Aký to má význam pre vás osobne? Zistujete, že je obťažné sa skoncentrovať? Viete počúvať efektívne aj keď máte rečníka v obľube alebo súhlasíte s jeho názormi? Máte chuť vypnúť pozornosť, ak sa vám nepáči rečníkov zjav, alebo sa aspoň nechávate ním ovplyvňovať pri hodnotení jeho myšlienok?

**Ak ste získali menej ako 5 bodov**, potom ste neobyčajne úprimný alebo skromný a ste v nebezpečí, že ste druhom osoby, ktorá nie je v obľube. Zahľadný ste do seba, zaujímate sa len o vlastné myšlienky, s úzkym rozhľadom, nie ste ochotný akceptovať, že názory iných ľudí môžu byť rovnako platné ako vaše. Ste



pravdepodobne neschopný pochopiť svoje vlastné predsudky a rovnako nie príliš ochotný venovať mnoho úsilia počúvaniu iných ľudí.

**Úloha 9.** Napíšte aspoň tri veci, ktoré by mal vedúci urobiť, aby sa stal dobrým poslucháčom.

Napríklad skutočne počúvať podstatu oznámenia.

**Čas 3 minúty**

Vaša odpoveď by mala obsahovať:

- ⇒ Pozerajú sa na rečníka a tým naznačujú, že ho počúvajú.
- ⇒ Kladú otázky, aby sa uistili, že porozumeli.
- ⇒ Nechávajú rečníka, aby sa celkom vyjadril.
- ⇒ Vysvetľujú, čo porozumeli oznámením.
- ⇒ Vysvetľujú, čo teraz budú robiť.
- ⇒ atď.

**Úloha 10.** Ak sa postavíme do úlohy poslucháča, položíme si štyri otázky.

Prvá je: Komunikujem presne, stručne a jasne?  
Ktoré sú ostatné?

**Čas 3 minúty**

Tri ďalšie možno nájsť podľa výroku:

Postav sa na miesto poslucháča z predchádzajúcej kapitoly.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Umenie sa správne správať

Doteraz sme sa v tejto študijnej jednotke pozerali na veci, ktoré môžete robiť ako vedúci, aby ste boli lepší pisateľ, rečník a poslucháč. Všetky tieto veci v kombinácii s vašou osobnosťou a zvykmi vytvárajú to, čo sa nazýva umením správne pôsobiť alebo sa správne správať. Jednoducho, ako sa správať v práci.

Nasledovný príklad vám objasní, čo sa myslí umením sa správať.

*Úloha 11.* Je koniec popoludňajšej prestávky. Zuzka Baranová, vedúca oddelenia v papierni, mala prestávku so svojou skupinou pracovníkov. Pozerá sa na hodiny na stene, kontroluje ich so svojim časom, ukladá hrnček kávy na pojazdný stolík a odchádza k svojej práci. Keď tak urobí, ostatní pracovníci dopijú svoju kávu a odchádzajú znova pracovať. Počas dvoch minút sú všetci na svojom mieste a pracujú.

Uvažujte o Zuzkinom správaní a o tom, čo oznámila svojim podriadeným.

1. Akú informáciu oznámila?
2. Prečo ľudia, s ktorými komunikovala, reagovali?
3. Akú činnosť od nich očakávala ako výsledok svojej komunikácie?

Napište svoje myšlienky týkajúce sa každej otázky.

**Čas 3 minúty**

Vaše myšlienky by mali obsahovať:

- ❖ Zuzka oznámila koniec prestávky.
- ❖ Jej skupina reagovala tak, že sa vrátila do práce, pretože bola vedúca, ktorá dala príklad svojim správaním.

Vedúca očakávala, že jej podriadení budú nasledovať jej príklad a vrátiť sa do práce.

Pretože skupina reagovala takto, dá sa predpokladať (podľa vedenia príkladom), že Zuzka má celkom dobré pracovné vzťahy so skupinou. Zrejme, keby tomu tak nebolo, zostali by muži a ženy jej pracovnej skupiny pri káve tak dlho, kým by im nenariadila vrátiť sa do práce. Ide o to, že je to druh správania a spôsob jednania s ľuďmi, ktoré sa vzťahujú k umeniu správneho správania.

**Umenie správneho správania je využívané po celý čas  
a je vždy prítomné.**

Na rozdiel od písanej alebo hovorenej komunikácie odhaľujúcej úmysel vedúceho, umenie sa správať (alebo nedostatok tohto umenia) v sebe obsahuje nezamýšľanú činnosť, čo znamená, že nie vždy sú veci pod kontrolou.

**Pokiaľ možno pozorovať, používame umenie sa správať.**

**Úloha 12.** Janka je vedúcou oddelenia úradníkov v kancelárii miestnej železnice. Jedného dňa si všimla, že všetci podriadení usilovne pracujú, zatiaľ čo Judita pracuje veľmi pomaly. Helena sa rozhodla, že sa pozrie, či tu nie je niečo v poriadku.

Ktorá z odpovedí uvedených nižšie je najsprávnejšia:

Prečo si Janka myslí, že by niečo malo byť v neporiadku?  
Myslí si to kvôli:

1. tomu, že jej to Judita povedala,
2. tomu, čo Judita robí,
3. tomu, čo Judita napísala
4. tomu, čo jej povedala iná podriadená.

**Úloha 12b.** Reagujte na nasledovný výrok a napíšte PRAVDA alebo NEPRAVDA.

Judita si vôbec neuvedomila, že by svojej vedúcej povedala, že niečo nie je v poriadku."

**Čas 1 minúty**

.....

Vaša odpoveď by mala byť:

1. "b" Janka si všimla, že Judita pracuje omnoho pomalšie ako obvykle. Tieto veci upozornili Janku na pravdepodobnosť, že niečo nie je v poriadku.

2. PRAVDA. Judita vôbec nevedela, že komunikovala so svojou vedúcou o tom, že by niečo nebolo v poriadku. Jej komunikácia prebehla pravdepodobne bez jej vedomia.

Zistené odchýlky v správaní sa podriadeného, zvlášť ak nie je tak výkonný ako obvykle, môžu znamenať, že člen kolektívu má problém. Záleží na umení vedúceho správne sa zachovať, aby mal úspech v odhalení problémov ešte skôr ako prerastú k ťažko zvládnuteľným alebo narušia morálku alebo produktivitu celého kolektívu.

Úspešný vedúci by mal vedieť "čítať" tento druh komunikácie, aby zistil, v čom spočíva pôvod problému alebo možného problému. Neúspech v určení tohto druhu problému môže mať pomerne veľké dôsledky na morálku jednotlivcov a celej skupiny. V konečnom dôsledku to môže viesť k zníženiu produktivity, celkovej účinnosti vedúceho a jeho podriadených.

*Úloha 13.* Jaro Andrejčák je zručný sústružník. Pred rokom podnik, v ktorom pracoval, znížil počet pracovných miest na polovicu z dôvodu zavedenia novej technológie. Jaro patril medzi tých, ktorí museli odísť.

Našťastie získal rýchle novú prácu a sžil sa dobre so svojimi novými kolegami. Práca pre nový podnik sa mu páčila. Po štyroch mesiacoch on i ostatní boli informovaní od svojho vedúceho, že firma bude musieť zavádzať novú techniku, aby zvýšila svoju konkurencieschopnosť.

Vedúci dal jasne najavo, že Jaro i ostatní by mali stratiť prácu. Naopak v skutočnosti by na novej technike mali zarobiť, mali by mať vyššie platy a lepšie pracovné podmienky.

Jarov vzťah k práci sa zhoršil. Stal sa mrzutým a ťažko prístupným. Jaro skúšal presvedčiť odborovú organizáciu, aby sa postavila proti novej technike. Keď sa mu tento pokus nevydaril, stal sa ešte menej prístupným. Jeho práca ďalej trpela a stával sa hašterivý a nepríjemný.

### Čas 5 minút

1. Reagujte na nasledovný výrok a napíšte PRAVDA / NEPRAVDA:

"Chovanie Jara Andrejčáka je teraz agresívnejšie a je spôsobené jeho minulosťou s novou technikou."

2. Označte váš výber zaškrtnutím:

Keby ste bol Jarov vedúci:

- a) ignorovali by ste jeho správanie
- b) povedali mu, aby sa spamätal
- c) pohovorili si s ním o jeho pozícii
- d) podali o ňom správu jeho vyššie nadriadenému.

Vaša odpoveď by mala byť nasledovná:

1. PRAVDA. Vieme, že stratil svoju poslednú prácu, keď bola zavádzaná nová technika.

2. "c". V rozhovore s ním môžete použiť umenie sa správne správať, aby ste mohli zistiť pozadie jeho výraznej opozície. Keď ho vypočujete, oznámte mu tým, že máte o neho starosť. Vedúci alebo vyšší riadiaci pracovník by mal byť schopný podať úplnejšie

informácie o zavádzaní novej techniky. To všetko by malo uspokojiť Jara a pomôcť mu vrátiť jeho správanie do normálu.

*Úloha 14.* Dokončite nasledovnú vetu doplnením medzier vhodnými slovami:

**Čas 2 minúty**

Umenie sa správne správať zahŕňa pozorovanie podriadených,

..... s nim a ..... im.

(Vid' odpoveď na druhú otázku o Jarovi Andrejčákovi).

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Prehľad

V tejto študijnej jednotke sme uvážili:

- ❖ umenie písať
- ❖ umenie hovoriť
- ❖ umenie počúvať
- ❖ umenie sa správne správať.

Zistili sme, že:

- ❖ Aj keď každý vedúci má iné osobné vlastnosti, mal by byť schopný riadiť svojich podriadených.
- ❖ Písaná komunikácia by mala byť ľahko pochopiteľná osobou, ktorá ju číta.
- ❖ Písaná informácia by mala byť stručná a presná.
- ❖ Plánovanie toho, čo chceme povedať svojim podriadeným, pomáha oznamovať návody alebo správy jasne.
- ❖ Plánovanie toho, čo by sme mali povedať, je určené očakávanou činnosťou, ktorá by od podriadeného mala nasledovať.
- ❖ Čím viacej cvičíme plánovanie, tým naša informácia bude zrozumiteľnejšia.



- ❖ Úspech v hovorenej komunikácii vyžaduje, aby sme taktiež počúvali svojich podriadených.
- ❖ Mala by byť vyhľadaná odpovedajúca poslucháčova odozva.
- ❖ Hovorenie a počúvanie sú neoddeliteľnými stránkami ústneho oznámenia.
- ❖ Vedúci využíva počas celej doby, čo je vo funkcii umenie správneho správania sa.
- ❖ Kedykoľvek nás vidia, používame umenie sa správať.
- ❖ Mali by sme mať na pamäti, že naše spávanie nemusí vždy ukazovať, čo chceme urobiť.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

# Kontrolné preskúšanie

Táto časť študijnej jednotky je rozvrhnutá tak, aby upevnila a prehĺbila vaše vedomosti z oblasti umenia komunikácie pred záverečným preskúšaním.

## PRAVDA / NEPRAVDA

Pouvažujte nad nasledovnými výroky a napíšte PRAVDA v prípade, že s uvedeným výrokom súhlasíte a NEPRAVDA v opačnom prípade.

1. Vedúci nemusí brať do úvahy úroveň vzdelania alebo skúseností osoby, ktorá píše oznámenie.  
.....
2. Napísanie správy sa zaobíde bez plánovania.  
.....
3. Rozhodujúce je, aby podriadený správne porozumel a nie, aby vedúci, aby písal zrozumiteľne.  
.....
4. Ak podávate ústne inštrukcie, dôležité je si rozmyslieť, čo chceme povedať.  
.....
5. Slovník, ktorý využívate, by mal byť rovnaký pre všetkých podriadených.  
.....

6. Ak váš podriadený nerozumie inštrukcii, opakujte ju rovnakými slovami dovtedy, kým neporozumie.  
.....
7. V role vedúceho by ste sa mal presvedčiť vypočutím vhodnej odozvy, že podriadení vám porozumeli.  
.....
8. Skôr, ako začneme poskytovať podriadenému inštrukcie, mali by ste vziať do úvahy okolité prostredie, t.j. mali by ste pamätať a hluk a všetko, čo môže odvieť pozornosť.  
.....
9. Keď venujete pozornosť podriadenému, je dôležité len počúvať, čo hovorí, či sa na neho aj dívať..  
.....
10. Umenie sa správne správať zahrňuje schopnosť "prečítať" situáciu na pracovisku.  
.....
11. Ako vedúci sa nikdy nechováte nekorektne.  
.....
12. Umenie sa správne správať možno súhrnne definovať ako "Dávať dobrý príklad podriadeným a svojim kolegom."  
.....

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

## Dodatok

### PRAVDA / NEPRAVDA

1. Nepravda	7. Pravda
2. Nepravda	8. Pravda
3. Nepravda	9. Nepravda
4. Pravda	10. Pravda
5. Nepravda	11. Nepravda
6. Nepravda	12. Pravda

[SPÄŤ NA OBSAH](#)