

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**ETIKA SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCIE V MANAŽÉRSKOM  
PROSTREDÍ**

**Diplomová práca**

Študijný program: Aplikovaná etika

Školiace pracovisko: Katedra Všeobecnej a aplikovanej etiky

Školiteľ: Doc. PhDr. Eva Fandelová, Phd.

Konzultant: Doc. PhDr. Eva Fandelová, Phd.

**Nitra 2010**

**Bc. Monika Antalíková**

## **POĎAKOVANIE**

Touto cestou vyjadrujem vďaku Doc. PhDr. Eve Fandelovej, Phd., ktorá mi odbornou konzultáciou pomohla objasniť teoretickú a praktickú stránku skúmanej problematiky, za pedagogické usmernenie, za podnetné rady a konzultácie, všestrannú pomoc.

## **ABSTRAKT**

ANTALÍKOVÁ, Monika: (Diplomová práca). Univerzita Konštantína filozofa v Nitre. Filozofická fakulta: Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky. - Školiteľ: Doc. PhDr. Eva Fandelová, Phd. Stupeň odborné kvalifikácie. Magister. Nitra.

Diplomová práca objasňuje pojmy ako etika, sociálna komunikácia a manažérska komunikácia.

Práca obsahuje tri veľké kapitoly. V prvej kapitole objasňujeme sociálnu komunikáciu pre potreby manažérskej komunikácie. V druhej kapitole sa venujeme etike v sociálnej komunikácii. A v tretej, poslednej kapitole, charakterizujeme etiku v manažmente.

Kľúčové slová: Etika, sociálna komunikácia, manažérska etika, manažment, manažér, manažérske prostredie, etický kódex.

## **ABSTRACT IN ENGLISH LANGUAGE**

ANTALÍKOVÁ, Monika: (Diploma work). Constantine the Philosopher University in Nitra. Faculty of Arts: Department of Ethics. - Tutor: Doc. PhDr. Eva Fandelová, Phd. Qualification degree. Master's degree. Nitra.

Diploma work illustrates terms like ethics, social communication and communication in management.

Thesis contains three main chapters. In the first chapter we describe social communication as a need for communication in management. In the second chapter we analyze ethics in social communication and in the third we define ethics in management.

Key words: Ethics, social communication, ethics in management, management, manager, management environment, ethics code.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 SOCIÁLNA KOMUNIKÁCIA PRE POTREBY MANAŽÉRSKEJ KOMUNIKÁCIE</b> .....	<b>9</b>
1.1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE POJMU A DEFINÍCIA KOMUNIKÁCIE .....	9
1.2 DRUHY A FORMY KOMUNIKÁCIE.....	12
1.2.1 Verbálna komunikácia .....	13
1.2.1.1 Paralingvistická rovina komunikácie .....	14
1.2.2 Neverbálna komunikácia .....	16
1.2.2.1 Extralingvistická rovina komunikácie .....	17
1.3 FUNKCIE KOMUNIKÁCIE.....	21
1.4 ŠTRUKTÚRA KOMUNIKAČNÉHO PROCESU.....	22
1.5 KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI MANAŽEROV A ZÁSADY EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE .....	25
1.6 BARIÉRY EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE .....	28
<b>2 ETIKA V SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCII</b> .....	<b>31</b>
2.1 ETIKA A MORÁLKA V SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCII.....	31
2.1.1 Morálka ako základ sociálnej komunikácie.....	32
2.2 PODSTATA ETICKÉHO SPRÁVANIA V SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCII ...	35
<b>3 ETIKA V MANAŽMENTE</b> .....	<b>37</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA A KLASIFIKÁCIA MANAŽÉROV .....	37
3.1.1 Etický profil manažéra .....	38
3.1.2 Manažérske zručnosti .....	40
3.2 ETIKA V PODNIKANÍ A V MANAŽMENTE.....	42
3.2.1 Vzťah manažérskej a podnikateľskej etiky.....	42
3.3 MANAŽÉRSKA ETIKA AKO PROFESIJNÁ ETIKA .....	44
3.4 MANAŽÉRSKÁ ETIKA AKO INDIVIDUÁLNA ETIKA.....	44
3.4.1 Etika manažérskeho rozhodovania .....	45
3.4.1.1 Etika a subjekt rozhodovania .....	46
3.5 MANAŽMENT A PROSTREDIE .....	46
3.5.1 Organizácia ako systém, systémový prístup v manažmente.....	46
3.5.2 Úrovne manažmentu .....	47

3.5.3	Teória sociálnej zodpovednosti .....	47
3.6	ETICKÉ ŠTANDARDY .....	49
3.6.1	Etický kódex – t.j. kódex správania .....	49
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>53</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>55</b>

## ÚVOD

Etika je jedinečnou a výlučne ľudskou záležitosťou, je všade prítomná, či už v konaní jednotlivcov, ako aj v rôznych organizačných štruktúrach, môžeme ju pociťovať nie len kladne, ale aj negatívne. Etika, etické správanie a konanie sa nedá vnútiť. Spravidla vycítíme pri vzťahoch s partnermi dôvod ich správania, napr. ak im ide o nejaký konkrétny osobný úžitok. Ale skutočné etické správanie by malo byť predložené integrovaným hodnotovým systémom, ktorý nedovolí človeku správať sa neeticky, resp. nevyužívať etiku len preto, lebo je to pre neho v danom momente výhodné. Skutočné etické správanie má vyvierať z vnútorných príkazov morálneho hodnotového systému jednotlivca, nie z príkazov výhodnosti či určitej vypočítavosti.

Etické, či neetické jednanie má silný vplyv na to ako vidia morálny profil manažéra jeho spolupracovníci. Pod pojmom manažérska etika sa obvykle chápe osobný imidž manažéra, tj. charakteristické črty jeho chovania a vzťahy k ľuďom. Podnikovú kultúru vytvárajú ponúkané názory, uznávané pravidlá chovania a z toho vyplývajúce vzťahy v podnikovej rodine. Manažérsku etiku považujeme za inováciu budúceho štýlu manažmentu, ako pre oblasť riadenia podnikového, tak aj verejnoprávnej sféry. Očakávame, že pozitívne ovplyvní vývoj manažmentu a zvýši jeho efektívnosť. Manažérska etika sa realizuje v medziľudských vzťahoch, ktoré sú stimulom vývoja ekonomiky v novom storočí.

Prameňom pre získanie informácií týkajúcich sa témy našej diplomovej práce sa stala odborná literatúra, vedecké časopisy a internetové zdroje. Významným prínosom nám boli predovšetkým knihy Manažérska etika autorky Anny Remišovej a Základy mezilidské komunikace Josepha A. De Vita.

Cieľom našej diplomovej práce je objasniť a bližšie špecifikovať pojmy týkajúce sa etiky sociálnej komunikácie v manažérskom prostredí. Práca je rozdelená na tri veľké kapitoly. Prvá kapitola sa zaoberá charakteristikou sociálnej komunikácie pre potreby manažérskej komunikácie. Rozoberáme tu dve úrovne komunikácie: verbálnu a neverbálnu, ako i jej štruktúru, druhy a funkcie. V druhej kapitole analyzujeme podstatu etiky v sociálnej komunikácii a špecifikujeme vzťah etiky, morálky a mravnosti. V tretej poslednej kapitole diplomovej práce charakterizujeme pojmy týkajúce sa etiky v manažmente. Určujeme významnú rolu manažéra v organizácii a jeho etický profil, objasňujeme rozdiel medzi

podnikateľskou a manažérskou etikou, klasifikujeme manažérsku etiku ako profesijnú aj ako individuálnu etiku a nakoniec charakterizujeme etické štandardy.



# 1 SOCIÁLNA KOMUNIKÁCIA PRE POTREBY MANAŽÉRSKEJ KOMUNIKÁCIE

## 1.1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE POJMU A DEFINÍCIA KOMUNIKÁCIE

Už v starom Grécku a Ríme bolo nevyhnutnosťou dobre komunikovať. Sokrates, Platón a Aristoteles sú súčasťou rovnakej histórie komunikácie, ktorá je v súčasnosti stále veľmi dôležitá tak pre existenciu organizácie ako i pre vývoj kariéry jednotlivca.

V dnešnej dobe sa stalo používanie výrazu komunikácia tak jednoduchým, že sa používa ako klišé bez toho, aby sme premýšľali o jeho význame. Väčšina ľudí si uvedomuje, že komunikovanie je o niečo viac ako rozprávanie. Komunikácia slúži ako užitočný výraz pokrývajúci tak hovorenie ako aj počúvanie, ba dokonca ešte o mnoho viac.

Slovo komunikácia je latinského pôvodu. Jeho základom je adjektívum *communis*, znamenajúci „spoločný“, a teda *communicare* znamená „robiť spoločným“ autorovi aj príjemcovi. (Mistrík, 1990) Inými slovami ak nie je porozumenie výsledkom prenosu pomocou verbálnych a neverbálnych symbolov nejde o komunikáciu. Význam porozumenia dokumentuje množstvo príkladov komunikácie v medzinárodnom význame. Napríklad v reštauráciách Spojených štátoch sa na čašníka volá „pane“, alebo „čašník“ a zákazníci nelúskajú pritom prstami. V Európe zákazník, aby upútal pozornosť cinkne lyžičkou o pohár. V Singapure je zvykom natiahnuť pravú ruku dlaňou dole a rýchlo roztvárať a zatvárať prsty. (Donelly, 1997)

Slovo „sociálna“ výraz „komunikácia“ upresňuje a naznačuje, že ide o komunikáciu medzi ľuďmi, a to predovšetkým prostredníctvom používania konvenčných symbolov ako výsledku spoločenského konsenzu. V takomto poňatí komunikovať znamená vymieňať si informácie v sociálnom kontakte.

Komunikácia úzko súvisí s životom každého z nás, obohacuje človeka a poskytuje mu množstvo informácií. Prostredníctvom komunikácie získavame poznatky, názory, dozvedáme sa o postojoch, hodnotách, spôsobe života a životnom štýlu. Komunikácia reguluje naše jednanie a správanie, ovplyvňuje naše aspirácie, náš výkon a celkový pohľad na náš život i na život ostatných. (Boroš, 2001)

Komunikovanie obvykle implikuje tak zámer, ako prostriedok. V užšom slova zmysle by sme mohli povedať, že komunikácia je v podstate schopnosť jedinca nadviazať kontakt s druhým a dorozumieť sa. (Vybíral, 2000)

Autor Višňovský, J. (1997) definuje komunikácii ako prenos a pochopenie informácie od jednej osoby k druhej. Komunikačný proces môže prebehnúť medzi dvomi ľuďmi, medzi jedným a viacerými ľuďmi a v širšom slova zmysle aj medzi organizáciami navzájom.

Autor Brožík, V. (2004) vo svojej práci uvádza, že komunikácia ako súhrn predovšetkým slovných znakov, umožňuje formulácie výpovedí o hodnotách a ich adresovanie v zrozumiteľnej podobe ktorémukoľvek z členov kultúrnej pospolitosti. Vďaka komunikácii sa skúsenosť ktoréhokoľvek človeka môže stať skúsenosťou všetkých a naopak, každý človek vďaka tejto kolektívnej a historicky konštituovanej skúsenosti nadobúda svoju jedinečnú určitosť, vrátane historickej a kultúrnej identity.

Komunikácia má svoj cieľ. Komunikujeme s určitým zámerom, vedie nás k tomu určitá motivácia. Keď hovoríme alebo píšeme, snažíme sa odovzdať svoje myšlienky niekomu inému, snažíme sa dosiahnuť určitý cieľ.

Cieľom komunikácie je:

- **učiť sa:** získať informácie o druhých, o svete, o sebe
- **spájať:** vytvárať vzťah s druhými ľuďmi, navzájom na seba reagovať
- **pomáhať:** počúvať druhých a ponúkať im riešenia
- **ovplyvňovať:** schvaľovať alebo meniť postoje či chovanie iných
- **hrať sa:** tešiť sa z každého okamžitého prežitku

Podľa autora De Vito (2001) je komunikácia nevyhnutná, nevratná a neopakovateľná.

Komunikácia je nevyhnutná. Mnohokrát ku komunikácii dochádza i v prípadoch, v ktorých človek komunikovať nechce. Ako príklad môžeme uviesť študenta, ktorý sedí niekde vzadu v triede s „bezvýraznou“ tvárou a pozerá sa von z okna. Napriek tomu, že by študent mohol tvrdiť, že s vyučujúcim nekomunikoval, ten môže z jeho správania vyvodiť celý rad informácií (strata záujmu, nuda, problémy). V každom prípade učiteľ prijíma signály, i keď študent žiadne vedome nevysiela. To však neznamená, že každé správanie môžeme považovať za komunikáciu. Ak by sa študent pozeral von z okna a učiteľ si ho nevšimol, k žiadnej komunikácii by nedošlo.

Komunikácia je nevratná. Človek si musí uvedomovať etický dosah hovoreného alebo napísaného slova. Keď raz niečo povieme, napíšeme, nemôžeme to vziať späť. Môžeme sa iba pokúsiť zmierniť účinky toho, čo sme povedali. Slovo, ktoré je vyslovené neuvážene, dokáže skomplikovať život, raniť, ba i zabiť.

Komunikácia je neopakovateľná. Každý akt komunikácie je vždy v niečom jedinečný. Príčina je jednoduchá: všetci a všetko sa neustále mení. Vďaka tomu nemôžeme po druhý krát prežiť rovnakú situáciu, rovnaké duševné rozpoloženie či dynamiku vzťahu, ktoré charakterizovali predchádzajúci komunikačný prejav. Nikdy sa nemôžeme s niekým znova stretnúť po prvý krát, znovu rovnakým spôsobom utešiť smutného priateľa, opäť sa stať vedúcim rovnakého oddelenia alebo mať opäť prvý prejav na verejnosti.

Je prirodzené, že niekedy nemáme chuť komunikovať, nemáme chuť sa s niekým rozprávať, nechceme nikoho vidieť a pod. Príčinou býva emočná rozladenosť, alebo kognitívna presýtenosť („už toho mám všetkého dosť, dajte mi všetci pokoj, už sa o tom nechcem rozprávať“). Nechť komunikovať, stiahnuť sa na prechodnú dobu do izolácie, oddýchnuť si od ľudí, mávajú pravidelne tí, ktorí každodenne hovoria s množstvom iných ľudí, zároveň musia o nich premýšľať, riešiť medziľudské problémy, vyjednávať s nimi ako napr. učiteľky, obchodníci, politici, lekári, psychoterapeuti a riadiaci pracovníci.

Komunikácia znásobuje alebo tlmí emócie a formuje postoje. Dokáže popudiť, provokovať, iniciovať, ale i uchlácholiť a pribrzdiť druhého v jeho odhodlaniach. Dokáže presvedčiť o pravde i vierohodne šíriť lož. (Vybíral, 2000)

Každá komunikácia existuje v kontexte, ktorý do značnej miery určuje význam všetkých verbálnych aj neverbálnych správ a signálov. Rovnaké slová môžu nadobúdať úplne rozdielne významy v prípade, ak sú použité v odlišných súvislostiach. Napríklad otázka „Ako sa máš?“ je pri bežnom stretnutí na ulici považovaná za čisto zdvorilostnú formalitu, ale pri návšteve priateľa v nemocnici ide o prejav záujmu o jeho zdravie. Úder do stola pri prejave politika znamená úplne niečo iné, ako úder do stola pri správe o úmrtí niekoho blízkeho. Význam konkrétneho signálu závisí od prejavov správania sa, ktoré ho sprevádzajú bezprostredne alebo v blízkej časovej súvislosti.

Kontext, ktorí spolupôsobí pri všetkom, čo hovoríme a na to, ako to hovoríme, môžeme zasadiť do štyroch oblastí:

- *Fyzický kontext* znamená hmotné alebo konkrétne prostredie, miestnosť, park, obecnosť, atď. Napríklad na tichom pohrebe sa určite nerozpráva spôsobom ako na hlučnom futbalovom štadióne.
- *Kultúrny kontext* predstavuje životný štýl, presvedčenie, uznávanú stupnicu hodnôt, spôsob správania sa a komunikáciu. Ide o pravidlá, určujúce, čo je dobré a čo zlé v rámci určitej skupiny ľudí.
- *Sociálno – psychologický kontext* súvisí s postavením jednotlivých účastníkov komunikácie a so vzťahmi medzi nimi, ktoré s týmto postavením súvisia. Napríklad pri slávnostnej večeri v prostredí domova šéfa nerozprávame rovnakým spôsobom ako pri posedení s priateľmi na káve.
- *Časový kontext* znamená pozíciu určitej správy alebo signálu v nadväznosti na konkrétnu udalosť. Napríklad po správe o smrti blízkeho príbuzného nereagujeme rovnakým spôsobom ako pri informácii, že sme vyhrali v lotérii.

Tieto štyri kontexty sa navzájom ovplyvňujú, pričom každý z nich môže pôsobiť na ktorýkoľvek z ostatných alebo na všetky. (De Vito, 2001)

## 1.2 DRUHY A FORMY KOMUNIKÁCIE

Obsah, teda to, čo prezentujeme predstavuje významnú stránku komunikácie. Veľmi dôležitý je však taktiež spôsob, ako to prezentujeme a v neposlednej rade hrá rolu i to, ako pri tom vypadáme, aký máme výraz tváre, aké gestá používame. V komunikácii s druhým človekom je pre nás informačne prínosné, keď postrehneme rozpor medzi tým, čo nám druhá osoba prezentuje verbálne a aké neverbálne signály k nám vysiela.

Podľa Nakonečného (1999) delíme komunikáciu na:

- **Intrapersonálnu:** získavanie informácií z počítača/archívu
- **Interpersonálnu:** komunikácia medzi dvoma lebo viacerými jednotlivcami
- **Manažérsku:** prenos informácií medzi manažérom a zamestnancami alebo medzi spolupracujúcimi inštitúciami
- **Masová:** sprostredkovaná prostredníctvom masmédií (rozhlas, TV, tlač, literatúra, počítače a pod.)

Autorka Mižičková, L. (2004) uvádza, že medziľudská komunikácia sa uskutočňuje pri priamom styku osôb. Radíme sem každú interakciu, výmenu informácií, kontakt ľudí. Komunikuje sa všade tam, kde sa stretávajú ľudia. Komunikujeme, i keď si navzájom nepovieme nič nahlas. Pohľady, tváre, hlasy, oči povedia často viac ako slová.

Podľa iného delenia existujú teda dva typy komunikácie:

- **Verbálna:** odovzdávanie informácií prostredníctvom reči, jazyka.
- **Neverbálna:** dovzdávanie informácii prostredníctvom proxemiky, haptiky, posturiky, kineziky, gestiky, mimiky, pohľady, paralingvistiky, zaraďujeme sem i emblémy.

### 1.2.1 Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je vyjadrovanie sa pomocou slov, prostredníctvom jazyka. Verbálna komunikácia môže byť priama alebo sprostredkovaná, hovorená alebo písaná, živá alebo reprodukováaná.

Rozlišujeme 3 roviny verbálnej komunikácie:

- **komunikačná** – výmena informácií, predstáv a nálad
- **interakčná** – výmena aktivít, bezprostredná organizácia a pochopenie účastníkov sociálneho styku (druhy interakcií: kooperácia, súperenie, riešenie konfliktov)
- **perceptivná** – otázka vzájomného vnímania, spoznávania a pochopenie účastníkov

Verbálnou komunikáciou sa zaoberá lingvistika (jazykoveda). Význam verbálnej komunikácie je nepopierateľný. Je nutnou súčasťou sociálneho života a nutnou podmienkou myslenia. Ale i inak je takmer pre každého človeka ťažké byť čo len jeden deň bez verbálnej komunikácie. Ktokoľvek je dlhšiu dobu separovaný, bez možnosti komunikovať s inými ľuďmi, prežíva to ako depriváciu. Je ale dôležité vedieť, že pri akejkoľvek komunikácii je význam slov vždy dotváraný neverbálnymi prostriedkami a tónom reči. Slová sa nedajú odlúčiť od neverbálnych zložiek komunikácie (Mikulášik, 2005).

Podľa Nagyovej, L. (1999) verbálna komunikácia zahŕňa všetky správy a odkazy v hovorovej forme. Pri celoživotnom oboznamovaní sa so slovami a rečou možno ľahko opomenúť dôležitosť plánovania verbálnych odkazov odosielaných iným ľuďom. Zároveň je možné vyhnúť sa mnohým komunikačným neúspechom premýšľaním a prípravou.

Reč je najvyspelejšou formou sociálnej komunikácie. Oproti neverbálnym prejavom má reč menšiu schopnosť sprostredkovania emócií, citov a vzájomných vzťahov medzi

ľudmi, ale má možnosť, čo najpresnejšie určiť predmet, o ktorom chceme hovoriť, naznačovať alternatívy, vyjadrovať vzťahy, môžeme sa ňou presne vyjadrovať.

### ***1.2.1.1 Paralingvistická rovina komunikácie***

Paralingvistika sa zaoberá takými písomne nezaznamenanými charakteristikami reči, ktoré nie je možné oddeliť od verbálneho prejavu. Ide o informácie, ktoré nie sú prenášané pomocou znakov, ale pomocou rôznych výrazových prejavov a celkového správania.

Autor Mikuláščík M. (2003) rozlišuje nasledovné charakteristiky reči:

- **Hlasitosť verbálneho prejavu** – intenzita prejavu určuje, či je prejav pre poslucháča príjemný či nepríjemný. Ale taktiež môže napovedať o tom, ako silno je rečník zaujatý vecou, o ktorej hovorí, ako silno chce na poslucháča zapôsobiť, upútať jeho pozornosť, keď nie je koncentrovaný. Tichá reč býva často prejavom nesmelosti, hanblivosti. Hlasitá reč môže znamenať vitalitu, sebavedomie, ale taktiež priateľskosť a uvoľnenosť, alebo nedostatočné sebaovládanie.
- **Výška tónu reči** – Každý z nás má odlišnú výšku hlasu, ale nie len výšku, ale i zafarbenie (čistý, ostrý tón hlasu, zamatový hlas, dunivý, chrapľavý hlas..). To všetko ovplyvňuje spôsob, akým je správa od hovoriaceho prijímaná. Je dokázané, že presvedčivejšie a dôveryhodnejšie pôsobí hlas hlbší než vyšší.
- **Rýchlosť verbálneho prejavu** – veľmi rýchla reč sa ťažko vníma. Obťažnejšie je to vždy pre jedincov, ktorých vlastné osobné tempo je pomalšie. Veľmi rýchle tempo reči spôsobuje skorú únavu pre poslucháčov, musia sa s väčším úsilím sústrediť na obsah reči. Rýchle tempo reči je charakteristické pre impulzívnych a temperamentných ľudí, ale môže byť i prejavom nervozity. Naopak pomalé tempo býva prejavom rozvahy, vyrovnanosti, alebo celkovej spomalenosti v aktivitách, ale aj váhavosti.
- **Objem reči** – znamená množstvo slov, ktoré človek v priemere produkuje za určité časové obdobie. Štatisticky bolo dokázané, že ženy produkujú omnoho viac slov ako muži, rádovo viac než dvojnásobok. Dôležitosť objemu reči sa zvyšuje v súvislosti s rozhovorom medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi. Dôležitý je pomer verbálnych

aktivít medzi účastníkmi, pokiaľ ich postavenie nie je rovnocenné, často dochádza k intruzii<sup>1</sup>.

- **Plynulosť reči, odmlky, frázovanie** – Odmlky môžu byť úmyselné alebo neúmyselné. Neúmyselné pôsobia väčšinou rušivo, úmyselné naopak zvyšujú účinok prejavu. Správne členenie slov a odmlík v podobe frázovania upresňuje to, ako má byť obsah správy chápaný. Ani príliš veľká plynulosť reči nie je najlepším spôsobom ako upútať pozornosť poslucháčov. Monotónna plynulosť je charakteristická napríklad pre schizofréniu. Ale i duševne zdravý človek môže mať extrémne zvýšenú mieru plynulosti reči, ktorá nepôsobí príliš dobre, zle sa počúva. Vhodnejšie je striedanie rýchlosti, tempa, plynulosti s odmlkami, s vyšším a nižším dôrazom na rôzne slová, samozrejme s ohľadom na obsah prejavu.
- **Farba hlasu a emočný náboj** – Intonácia a premenlivosť zafarbenia hlasu býva často prejavom emočného prežitku hovoriaceho. Týka sa to nielen dlhodobých emočných stavov, ale i krátkodobých, prechodných nálad. Určitá zložka farby hlasu je konštantná, takže vďaka tomu spoznáme človeka, ktorý hovorí niekde za nami, podľa jeho zafarbenia hlasu. Pokiaľ človek hovorí monotónne, pôsobí jeho prejav ako hypnotikum, je vnímaný ako nudný a chladný. Pokiaľ sa to v prejave s melodickosťou preháňa, tiež to pôsobí neprirodzene. Odlišná je i vnímavosť melódie hlasu, niektorí ľudia dokážu rozoznať i jemné záchvevy hlasu a z toho možno usúdiť, čo sa odohráva v psychike partnera. Iní sú k takýmto signálom necitliví. Všeobecne sú na neverbálne signály citlivejšie ženy.
- **Kvalita reči** – ide o to, v akej miere je informácia vecná a zrozumiteľná, alebo rozvláčna, neurčitá, nepresná, aká je miera redundancie v reči.
- **Slovná vata** - je označenie pre slová (v podobe zlozvyku), ktoré mnoho ľudí nevedomky používa vo svojom verbálnom prejave ako stereotypnú výplň medzi slovami a vetami. Rečník používa slovnú vatu v situáciách, keď hľadá správne slová, alebo pociťuje trému. Často sú to rôzne citoslovce, adjektíva (proste, hmm, že áno, aby som pravdu povedal, teda, akosi, čo).
- **Chyby v reči** – zahrňujeme sem chyby artikulačné, nesprávnu výslovnosť niektorých písmen, mrmlanie, koktanie, prehĺtanie koncoviek, nevhodne použité slová ale aj prehnané artikulovanie.

---

<sup>1</sup> „skákание“ do reči druhého človeka

Paralingvistika nebýva ani zďaleka využívaná v medziľudskej komunikácii v takej miere, aké sú jej možnosti. Dobrý rečník je dobrý predovšetkým vďaka paralingvistickým prvkom, ktoré uplatňuje vo svojom prejave.

### 1.2.2 Neverbálna komunikácia

Napriek tomu, že je možné nehovoriť, je nemožné sa nijako neprejavovať. Nedá sa signalizovať „nič“. I mlčaním, nehybnou tvárou a celkovým pokojným prejavom tela dávame svojmu okoliu niečo najavo. (Vybíral, 2000)

Neverbálna komunikácia je súčasťou každodenného života. Ľudia sa nemôžu vyhnúť neverbálnemu chovaniu aj keby sa o to pokúšali. Priateľský úsmev, utrápený výraz, neprítomný pohľad, roztržitá gestikulácia, to všetko sú neverbálne komunikátory. Veľmi dôležitá je však interpretácia neverbálnych signálov. Je však potrebné zdôrazniť, že neverbálne signály je možné rovnako zle interpretovať ako slová. Reč tela je úchvatnou neverbálnou komunikáciou. Otvorená náruč a telo v stoji naklonené dopredu. Uzavretá či obranná pozícia so skríženými rukami a schúlením sa do seba. Otvorené gesto tela akoby dávalo najavo súhlas a otvorenosť k tomu, o čom sa hovorí. Uzavretá pozícia signalizuje, že človek sa fyzicky alebo psychicky necíti dobre. Napríklad Američania vnímajú očný kontakt ako signál reči tela znamenajúci istotu, záujem a čestnosť. Naopak v Kórei je dlhý očný kontakt považovaný za neslušný a nekultúrny. V moslimských krajinách sa považuje za nevhodný kontakt očami medzi ženami a mužmi. (Donelly a kol., 2002)

Neverbálnymi prostriedkami človek jasne vyjadruje sedem základných emócií: šťastie, prekvapenie, strach, smútok, hnev, znechutenie a emočný záujem o niečo. Človek má tendenciu kontrolovať svoje chovanie a negatívne emócie nevyjadrovať. Niektorí ľudia „zo zásady“ na sebe nedávajú znať ani pozitívne emócie, skrývajú i značné potešenie, ktoré im niekto spôsobí. V pozadí môže byť hlboká úzkosť, že by prejavením citu dali najavo slabosť a stratili moc nad sebou i nad okolím. Mať pod kontrolou všetky oblasti tela je však v prípade silnej emócie takmer nemožné. Mimovoľnej kontrole a potláčaniu sa vzpierajú hlavne neverbálne prejavy ako trasenie rúk, chvenie v hlase, potenie. (Vybíral, 2000)

Dôležitý je nielen neverbálny prejav hovoriaceho, ale aj toho, ktorý počúva. Neverbálne prejavy poslucháčov sú dôležitou spätnou väzbou – umožňujú odhadnúť ich aktuálne citové dispozície, záujem alebo nezáujem, súhlas alebo nesúhlas, okolnosť, či sú schopní sledovať rozprávanie.



Symbody alebo gestá sú jednou z foriem reči tela. Citové rozpoloženie súvisiace s časťami tváre v neverbálnej komunikácii môže byť nasledovné:

- Strach: oči
- Smútok: obočie, čelo, oči
- Odpor či sklamanie: nos, líca, ústa
- Šťastie: líca, ústa, oči
- Prekvapenie: akákoľvek oblasť tváre
- Zlosť: čelo a obočie

Výhrazné výrazy tváre, napr. poklesnuté a zvráštené obočie, uprený a vytreštený pohľad môžu pôsobiť ako signál blízkeho útoku či agresie, a i keď po takomto chovaní nenasleduje agresívny čin je druhou stranou evidentne chápané ako predzvesť potenciálnej agresie a tá sa potom vyhne konfliktu s osobou vysielajúcou uvedený signál. Výskumy ukázali, že rečník či iná hovoriaca osoba je považovaná za dôveryhodnejšiu, keď udržuje očný kontakt, usmieva sa a používa iné priateľské výrazy tváre a gestá.

Ako verbálne tak aj neverbálne prejavy súvisia i so vzdelanosťou, prestížou a spoločenským statusom jedinca. Väčšinou platí, že čím je človek vzdelanejší a čím vyššie spoločenské postavenie dosiahne, tým je jeho slovník bohatší a je menej často nútený schyľovať sa ku gestikulácii. Naopak človek s obmedzenejšou slovnou zásobou musí niekedy nahradiť alebo doplniť slovné vyjadrenie neverbálnym prejavom. (Khelerová, 1999)

### ***1.2.2.1 Extralingvistická rovina komunikácie***

Extralingvistická komunikácia má celý rad prejavov. K základným zložkám patria mimika, gestika, posturika, kinezika, haptika, proxemika a chronemika.

**Mimika** – sú pohyby svalov v tvári, ktoré sú najvýraznejším prejavovaním emócií. Mimika vyjadruje to, čo jedinec prežíva, ale aj to aký má vzťah k informácii a k objektu o ktorom hovorí. Mimika je veľmi jemná forma komunikačných signálov, ktoré citlivý človek dokáže dobre prečítať. Mimika má svoje špecifikum v tom, že vyjadruje momentálny psychický stav, ale na druhej strane môže vyjadrovať i relatívne stály emočný výraz, ktorý je pre jedinca charakteristický (niekto sa môže dosť často mračiť, ale to ešte nemusí znamenať, že je stále nahneváný na celý svet). Mimika nemusí vždy stopercentne vystihovať emóciu, ktorú daný jedinec prežíva. Niekto sa usmieva i keď je kritizovaný a môže to vyznievať ako provokácia, alebo je mu kritika ľahostajná.

**Gestika** - zahŕňa väčšinou zámerné pohyby rúk, hlavy prípadne i nôh, ktoré môžu dokresliť verbálny prejav prípadne ho nahradiť. Okrem zámerných gest, používame i gestá, ktoré si ani nevedomujeme. Niektorí ľudia majú nevedomky zafixované dve alebo tri gestá, ktoré používajú stále a opakovane, neadekvátne k obsahu správy. Všetky gestá môžeme rozdeliť do troch základných skupín:

- **ilustrácie** – sú gestá, ktorými dokresľujeme vo vzduchu verbálny výklad, ukazujeme smer, vysvetľujeme
- **regulátory** – sú gestá chovania (ukazovanie prstom, upozorňovanie na niekoho alebo niečo)
- **znaky** – napr. kruh z palca a ukazováka znamená OK

Gestikuláciu sa môžeme do značnej miery naučiť a využiť ju vo svoj prospech v argumentácii alebo prezentovaní. V iných situáciách sú gesta prejavom autentického správania. Nevedomou gestikuláciou môžeme odhaliť lož. Naše telo totiž nedokáže klamať. Vysoko postavený človek takmer gestá nepoužíva. Čím je niekto starší, tým viac brzdí reč svojho tela. Moc a vek teda redukuje gestá. (Křivohlavý, 1988)

**Posturika** – pod pojmom posturika rozumieme držanie tela, napätie alebo uvoľnenie, záklon, poloha rúk, nôh a hlavy, konfigurácia všetkých častí tela a smer natočenia tela. Signalizuje emočný stav, zaujatie, postoj k partnerovi.

**Kinezika** - pod pojmom kinezika rozumieme spontánne pohyby rôznych častí tela, ktoré nie sú gestami. Každý jedinec má svoje špecifické pohyby, podľa ktorých ho už z diaľky rozoznáme (poťahovanie za nos, hryzenie pery, pohyb rukami, prechádzanie sa po miestnosti sem a tam, prehrabávanie sa vo vlasoch).

**Proxemika** - je pojem označujúci vzdialenosť pri komunikácii, a to v smere predovšetkým horizontálnom, ale aj v smere vertikálnom. Každý potrebuje určitý priestor, aby sa cítil pohodlne. Tento priestor je relatívny, individuálny a kultúrne odlišný. Čím sú si ľudia sympatickejší, tým kratšiu vzdialenosť pri komunikácii udržujú. Muži majú tendenciu udržiavať kratšiu vzdialenosť ako ženy. Extroverti udržujú menšiu vzdialenosť ako introverti.

Vzdialenosť pri komunikácii môžeme podľa Mikulášťika, M. (2003) rozdeliť do štyroch základných skupín:

- intímna vzdialenosť – od úplného dotyku pol metra
- osobná vzdialenosť – od 0,5 do 2 metrov

- skupinová vzdialenosť – od 1 m do 10 m, ide o situáciu v akej miestnosti sa skupina nachádza
- verejná vzdialenosť – od 2m do 100m, príkladom je prejav politika na námestí

Vertikálnu vzdialenosť pociťujú ľudia v situáciách, kedy hovoríme s niekým, kto má odlišnú výšku. Menší človek môže, ale aj nemusí pri komunikácii cítiť určitý handicap.

**Haptika** – pri komunikácii medzi ľuďmi sa často stáva, že sa ľudia dotýkajú. Dotyky môžu mať rôzny význam – formálny, neformálny, priateľský, intímny. Dôležité je, ktorej časti tela sa ľudia navzájom dotýkajú a tiež o aký druh dotyku ide. Je možné rozlíšiť určité dotykové pásma tela, ktoré sú rešpektované v rámci dotykovej komunikácie:

- pásmo spoločenské, profesionálne a zdvorilostné (ruka, paže)
- pásmo osobné, priateľské (ramená, vlasy, tvár)
- pásmo intímne, erotické, sexuálne (neobmedzené)

Na pracovisku hrajú dôležitú rolu predovšetkým formálne a priateľské dotyky. Najčastejším používaným dotykom je podanie ruky, priateľské potľapnutie po ramene. Vedieť správne podať ruku je dôležité. V pracovných kontaktoch nie je príležitosť pre iné formy dotykov, a preto by manažér mal vedieť o podaní ruky čo najviac informácií. Podanie ruky prezrádza o mne kto som, aké je moje postavenie a čo chcem. Malo by sa spájať s adekvátnou mimikou (úsmevom), vizuálnym kontaktom. Držanie ruky by malo trvať asi 5 sekúnd a mali by sa stretnúť v horizontálnej úrovni, čo znamená rovnocennosť vzťahu.

**Chronemika** – chronemiku charakterizuje autor Mikuláščík M. (2003), ako spôsob, akým vyjadrujeme, používame a rozdeľujeme čas vo vzťahu k iným ľuďom, ako človek komunikuje v časových súvislostiach, či rád stráca čas komunikovaním, veľakrát preťahuje čas rozhovoru, alebo má snahu čo najrýchlejšie odovzdať informáciu a ísť po svojom, či dokáže správne využívať čas, ktorý je silným prvkom neverbálnej komunikácie. Chronemika sa týka aj vzájomnej komunikačnej vyváženosti oboch strán, teda toho, ako každý z účastníkov rešpektuje právo oboch strán na rovnaké časové vstupy do rozhovoru.

**Neurovegetatívne reakcie** – tieto reakcie sú sprevádzané fyziologickými zmenami (napr. zvýšením či znížením krvného tlaku, zmenou frekvencie tepu, frekvenciou dýchania). U niektorých ľudí sú zreteľne rozoznateľné napr. začervenaním, zblednutím, potením.

**Pohľady** – oči hrajú v komunikácii veľmi dôležitú rolu. Pôsobia ako vysielateľ a prijímač. Čím kratší je očný kontakt, tým neistejšie sa cíti príjemca správy, tým kratší je vzájomný kontakt a tým menej slov sa vo vzájomnom kontakte vysloví.

Pri pohľade je dôležitých niekoľko súvisiacich aspektov:

- zacielenie pohľadu
- dĺžka doby pohľadu – jednak celková dĺžka, priemerná dĺžka jednotlivých pohľadov a podiel z celkového času komunikácie (dlhšie sa pozeráme na osobu, o ktorú sa zaujímate, ktorú si vážime)
- pootvorenie viečok
- počet žmurkania – pri nervozite môže byť počet žmurknutí častejšie, pri rozčúlení až 100krát za minútu
- pootvorenie zreníc – tento jav sa deje spontánne i pri zvýšenom záujme
- vrásky a napnutie svalov okolo očí

Každý z nás máme iný pohľad. Najmä pri komunikácii medzi osobami, nie všetci vydržime „zrakový kontakt“, teda dívať sa vzájomne do očí. Dĺžka trvania tohto kontaktu závisí od mnohých faktorov, ako je pohlavie hovoriaceho a počúvajúceho, vek, vzťah medzi nimi, vzťah podriadenosti, city, sympatie, agresie. Zrakový kontakt medzi dvoma osobami by nemal byť ani krátky ani neúmerne dlhý. O priamom pohľade sa hovorí, ak potvrdzujeme istotu vlastnej hodnoty a dôstojnosti a zároveň dáva najavo záujem, aj prijatie druhého. Treba si uvedomiť, že každý z nás, bez ohľadu na to aký je, má takú istú hodnotu ako ktorákoľvek iná osoba. (Olivar, 1992)

**Teritórium** – Osobný priestor je možné označiť za určitý prejav v našom chovaní, ktorý sa preniesol do rôznych kultivovaných foriem. V komunikácii sa prejavuje tým, že každý z účastníkov rozhovoru ho určitým spôsobom chráni. Niektorých ľudí v ňom rešpektujeme, iných odmietame, napr. natočením tela, prehliadaním osoby, nepustením osoby k slovu. Ochrana môže existovať aj v prenesenej podobe – ako teritórium odbornosti.

**Prostredie** – taktiež prostredie pôsobí na človeka pri komunikácii. Lepšie sa cítime v prostredí, v ktorom máme istotu, to znamená v prostredí známom, v ktorom sme zvyknutý sa pohybovať. Celkovo platí, že príjemnejšie prostredie vyvoláva pocit pohody, pokoja. (Mikuláščík, 2003)

### 1.3 FUNKCIE KOMUNIKÁCIE

Každá komunikačná výmena plní spravidla jednu funkciu, viac či menej zjavnú a ku každému z komunikačných aktov je človek niečím motivovaný.

Za štyri hlavné funkcie komunikovania považuje autor Vybíral, Z. (2000):

1. **informovať** - odovzdať správu, doplniť inú, oznámiť, prehlásiť, dať na známosť (informatívna funkcia)
2. **inštruovať** - naviesť, zasvätiť, naučiť, dať recept (inštruktážna funkcia)
3. **presvedčiť** - získať niekoho na svoju stranu, zmanipulovať, ovplyvniť (persuazívna funkcia)
4. **pobaviť** - rozveseliť druhého, seba samého, rozptýliť, len tak sa porozprávať (zábavná funkcia).

Hranice medzi jednotlivými funkciami komunikácie považuje autor Mikuláščík, M. (2003) za nejednoznačné, dosť často sa prekrývajúce. Funkcie rozdeľuje nasledovne:

- **informatívna**: predávanie určitých informácií, faktov a dát medzi ľuďmi
- **inštruktívna**: je to v podstate tiež funkcia informačná, ale s prídavkom vysvetlenia významu, popisu, postupu, organizácie, návodu ako niečo robiť, ako niečo dosiahnuť
- **presvedčovacia**: pôsobenie na iného človeka so zámerom zmeniť jeho názor, postoj, hodnotenie alebo spôsob konania (racionálne presvedčovanie pomocou argumentov a logiky, emocionálne presvedčovanie formou pôsobenia na city)
- **motivujúca**: patrí svojím spôsobom do funkcie presvedčovacej, ide o posilňovanie určitých pocitov sebavedomia, vlastnej potrebnosti, o posilňovanie vzťahu k niečomu
- **zábavná**: ide o to pobaviť, rozosmiať, vyplniť čas komunikovaním, ktoré vytvára pocit pohody a spokojnosti
- **vzdelávacia a výchovná**: špecificky uplatňovaná, najmä prostredníctvom inštitúcií
- **socializačná a spoločensky integrujúca**: vytváranie vzťahu medzi ľuďmi, zbližovanie, nadväzovanie kontaktov, posilňovanie pocitu spolupatričnosti a vzájomnej závislosti. Komunikácia závisí aj od našej spoločenskej úrovni, v akých spoločenských segmentoch sa nachádzame a do akých chceme patriť. Každá spoločenská vrstva má trochu odlišný spôsob komunikácie a nie je tým myslené len

rozdelenie podľa majetku, spoločenského postavenia a vzdelania, ale tiež podľa veku, podľa stupňa vyspelosti človeka (adolescenti komunikujú inak ako štyridsiatnici)

- **funkcia osobnej identity:** na úrovni osobnosti, pre JA je komunikácia veľmi dôležitou aktivitou, pomáha nám totiž ujasniť si mnoho vecí o nás samotných, usporiadať si svoje postoje, názory a sebavedomie
- **poznávacia:** úzko súvisí s funkciou informatívnou, umožňuje podeliť sa o každodenné zážitky, spomienky a plány. prostredníctvom skúseností iných ľudí konzervujeme v skrátenej podobe informácie, ktoré by sme vlastnými skúsenosťami neboli schopní v takom rozsahu prežiť
- **funkcia zdôverovania:** slúži k zbavovaniu sa vnútorného napätia, prekonávaniu ťažkostí, odovzdávaniu dôverných informácií, väčšinou s očakávaním podpory a pomoci
- **úniková:** keď je človek sklúčený, otrávený a znechutený môže mať chuť si s niekým nezáväzne pohovoriť o veciach neutrálnych, odreagovať sa od starostí a od zhonu.

Komunikácia vždy prebieha medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi. Pri vnímaní komunikácii platí, že ľahšie sa zachytí to, čo má väčší informačný náboj, takže sa ťažšie zapamätávajú veci bežné, opakujúce sa a naopak pamätáme si veci výnimočné a nezvyklé. Celý proces vnímania komunikácie prebieha v podobe sínusoidy. Začiatok (pôsobí novosť) a koniec v komunikácii sú vnímané pozornejšie (ľudské podvedomie reaguje tak, že sa snaží zachytiť čo najviac informácií v momente, kedy zistí, že už nebude nič ďalšieho nasledovať) než stredná časť informácie. (Mikuláščík, 2003)

#### 1.4 ŠTRUKTÚRA KOMUNIKAČNÉHO PROCESU

Medzi základné prvky komunikácie patria: komunikátor, vnímanie/interpretácia, zakódovanie, oznamovanie, kanál (médiu), dekodovanie, príjemca, spätná väzba a šum.

Dôležitú rolu pri komunikácii hrajú faktory ako: charakter, vrodené vlastnosti, schopnosti, znalosti, skúsenosti, nálada, hodnoty, normy, stereotypy, zámery komunikácie. (DeVito, 2001)

Jednoducho povedané nejaký jedinec alebo skupina (komunikátor) má nápad, správu alebo informáciu, ktorú chce predať inému jedincovi či skupine (príjemca). Aby mohol komunikátor nápad odovzdať, musí ju previesť do zmysluplnej formy (zakódovať) a poslať ako správu pomocou verbálnych, neverbálnych alebo písomných prostriedkov (médií,

kanálov). Správa je prijatá prostredníctvom zmyslov príjemcu a prevedená do formy pre príjemcu zmyslupnej (dekódovanej). Kývnutím hlavy, výrazom tváre alebo inou reakciou dá príjemca najavo, či porozumel (spätná väzba). Pôvodná správa môže byť skreslená alebo prekrútená tým, že v každom prvku komunikácie sa môže prejaviť zmätok, či roztržitosť (šum). Výsledkom procesu kódovania je správa. Proces oznámenia správy môže byť verbálny alebo neverbálny.

Ľudia majú mnoho dôvodov prečo komunikovať, napr. to, aby iní pochopili ich myšlienky, aby porozumeli myšlienkam iných, aby získali súhlas so svojimi myšlienkami, či aby vyvolali akciu. Ak má byť prenos informácie účinný, je dôležité aby obsahovala všetky skutočnosti, ktoré komunikátor považuje pre dosiahnutie žiadaného efektu za nevyhnutné. Forma prenosu informácie závisí do značnej miery od kanála či média, ktoré je pri prenose použité. Kanál (médiu) je nositeľom správy.

Za základné elementy komunikačného procesu považuje autor Adair, J. (2004):

#### **A. Spoločenský kontakt:**

Osoby, ktoré komunikujú musia byť vo vzájomnom kontakte. Komunikovať sa dá len vtedy ak ste v kontakte s druhou osobou. Keď sme doma, potom ľudia, ktorí spadajú do tejto kategórie sú naši rodinní príslušníci, priatelia, kolegovia a susedia. Ale rovnako sem patrí i cudzinec, ktorý Vás zastaví niekde na ulici a pýta sa na cestu, alebo obchodný partner, ktorý Vám zavolá večer na mobil, či inštalatér, ktorý k Vám príde opraviť pračku.

Situáciu zmenili nové technológie, ktoré nám umožňujú nadväzovať spoločenské kontakty a komunikovať na diaľku – v čase i vzdialenosti. Do tejto kategórie patrí mnoho technologických vymožeností ako telegraf, TV, telefón, rádio, video, magnetofón, PC. Historicky prvé z rady týchto úžasných techník bolo písanie. Napísané slová si môžu prečítať a pochopiť ostatní ľudia v rôznych kútoch sveta, navyše niekoľko rokov potom čo boli napísané.

Komunikácia vedie k vytváraniu vzťahov. Čím viac s niekým komunikujete, tým viac sa zvyšuje pravdepodobnosť, že sa medzi Vami rozvinie pozitívny vzťah. Čím je vzťah silnejší, hlbší, či lepší, tým je pravdepodobnejšie, že komunikácia odvíjajúca sa v rámci tohto vzťahu bude kvalitná.

## **B. Spoločné médium:**

Obe strany zúčastňujúce sa komunikácie musia používať spoločný jazyk, či komunikačný prostriedok. Médium je prostriedok k uskutočňovaniu či k vyjadrovaniu, je to vlastne komunikačný kanál. Pre ľudstvo je najobvyklejším médiom jazyk, napr. slovenčina, angličtina, čeština, nemčina, španielčina. Jazyk je neodlučiteľnou súčasťou ľudského bytia. „Nie je nič záhadnejšieho než sila reči“, napísal Edward Thomas. „Je to ten najvyšší dôkaz, že človek žije a prevyšuje i lásku, fyzickú silu a inteligenciu.“ Geneticky je nám daná schopnosť naučiť sa jazyk, napriek tomu že jazyky, ktoré sa učíme sa samozrejme vzájomne od seba líšia. Odrážajú kultúru a dobu do ktorých sme sa narodili a v ktorých sme boli vychovávaní. Základným systémom komunikácie je ľudské telo. Nejedná sa ale len o zmyslové orgány reči a sluchu, ale taktiež aj o oči, líčne svaly, dlane, ruky, mozog a v mnohých ohľadoch o celé telo. Pohladenie, objatie a podanie ruky sú rovnakým spôsobom komunikácie ako ľudská reč. Dnes sa všeobecne používa výraz reč tela, tzv. „body language“, čo je niečo, čo používame a pozorujeme v priebehu celého dňa. Každý z nás je schopný interpretovať dajme tomu úsmev, či výhražné gesto. Rovnako hlas oznamuje prostredníctvom tónu či hlasitosti viac ako obyčajné slová. V tomto tajnom jazyku neverbálnej komunikácie môžeme rozlíšiť prinajmenšom 9 zložiek:

- výraz tváre
- očný kontakt
- tón hlasu
- blízkosť
- fyzický dotyk
- fyzické gestá, pohyby horných a dolných končatín
- vzhľad (odev, vlasy)
- telo/pozícia
- držanie hlavy

## **C. Prenos :**

Správa musí byť odovzdaná jasne. Komunikujúci jedinec musí dokázať uskutočniť prenos správy efektívne. Po prvé, vyžaduje to od neho prekonať prípadné fyzické prekážky a po druhé sa musí zreteľne vyjadriť. Prvá z týchto požiadaviek je pre nás v dnešnej dobe relatívne ľahká. Ak nám majú ostatní rozumieť, musia nás dobre počuť. Jasné a presné vyjadrovanie zvyšuje naše šance na to, aby nám okolie porozumelo. V prípade ak Vás ostatní



nepočujú, nemôžu Vám ani rozumieť. Druhá požiadavka je vzhľadom k povahe jazyka ďaleko komplexnejšia. Mnoho slov nie je možné zredukovať len na jediný význam a z tohto dôvodu nie sú dobrými nositeľmi jednoznačného významu. Pre účastníkov komunikácie je nevyhnutné, aby si boli vedomí týchto obmedzení, ktoré sa vo všetkých jazykoch vyskytujú.

#### **D. Porozumenie:**

Správa musí byť prijatá, správne pochopená a interpretovaná. Azda najväčším nedostatkom pri rozhovore je, že nevieme počúvať jeden druhého. Pri komunikácii človek často čaká, kým druhý skončí, aby mohol hovoriť on. Mnohí ľudia vyhľadávajú také vzťahy, v ktorých jeden takmer vždy hovorí a druhý sotva počúva. Tieto snahy môžu byť trvalé, lebo aj potreba byť počúvaný je trvalá a nikdy nie je plne uspokojená. Nikdy sa nenasýti, lebo človek chce byť počúvaný, obdivovaný, mať miesto v živote druhého, dostať uznanie pre svoju jedinečnú osobnú existenciu. Ukazuje sa, že tento začarovaný kruh možno najlepšie prekonať tým, že niektorý z dvojice začne pozorne počúvať druhého. Prípravou na počúvanie druhého je mlčanie. Vedieť mlčať predpokladá u človeka schopnosť sebaovládania, ktorá nie je ľahká. (Olivar, 1992)

### **1.5 KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI MANAŽEROV A ZÁSADY EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE**

Autorka Khelerová, V. (1999) vysvetľuje komunikačné zručnosti tak, že musíme vysielat' také slovné i mimoslovné (neverbálne) signály, ktoré sú zrozumiteľné partnerovi a zároveň dokázat' jeho signály dešifrovať.

Kvalitu a efektívnosť interpersonálnej komunikácie podmieňujú okrem už vyššie spomínanej verbálnej a neverbálnej komunikácie aj faktory, ktoré boli identifikované a opísané v psychológii obchodu a trhu v 50-tych rokoch. Výskumy postupne odhalili, že v komunikačnom procese zohrávajú úlohu aj ďalšie faktory, a to asertivita, empatia a persuázia. Viacerí autori, ktorí zistili, že uvedené faktory komunikácie majú osobnostný základ, ktorý spočíva v určitých psychických dispozíciách a kvalite psychickej integrity, ich nazvali zručnosťami, ktoré možno nadobudnúť kreatívnym rozvinutím práve týchto psychických osobnostných predpokladov u každého manažéra.

V súvislosti zo správnu, zdravú či efektívnu komunikácii sa dnes taktiež často stretávame s pojmom asertivita, ktorá má niekedy nesprávny nádych agresivity. **Asertivita** dnes predstavuje ucelený komunikačný štýl, ktorý zohľadňuje nielen komunikačné zručnosti,

ale i stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby sa človek rozhodoval sám za seba a za svoje rozhodnutia niesol zodpovednosť. Byť asertívni znamená vedieť si presadiť svoje požiadavky, ale súčasne rešpektovať skutočnosť, že aj druhí majú svoje názory a požiadavky. (Praško, J. 1996)

*„Asertivita je otvorená, čistá, priama komunikácia s druhými, je to schopnosť vyjadrovať otvorene a s primeranou sebadôverou svoje názory, priania, predstavy, pocity. Asertivita je štýl správania, ktorý nám umožňuje budovať dobré, otvorené vzťahy s druhými, založené na vzájomnej úcte, rešpektu, oslobodené od manipulácie, chytráctva, zneužívania iných pre vlastné ciele.“* (Oravcová, 2004, s. 130)

Opakom asertívnej komunikácie je komunikácia agresívna. Súčasné skúsenosti z podnikovej a podnikateľskej praxe potvrdzujú, že uplatňovanie asertívnej, otvorenej komunikácie v podniku zvyšuje motiváciu, angažovanosť a výkonnosť zamestnancov, otvára priestor pre ich kreativitu a iniciatívu v pracovnom procese. (Majtán a kol., 2005)

**Empatia** je vo všeobecnosti vymedzená ako schopnosť spocútiť s druhým človekom. V rôznych oblastiach ju môžeme charakterizovať rozličnými spôsobmi. V psychológii je charakterizovaná ako zručnosť, ktorú človek môže nadobudnúť v rôznej kvalite v sociálnych vzťahoch na základe osobnej alebo prenesenej skúsenosti. Empatia je presným opakom egoizmu, zahľadania sa do seba a videnia sveta len svojím uhlom pohľadu. V procese vedenia ľudí v podniku je dôležité, aby manažér uplatňoval empatiu vymedzenú v užšom slova zmysle, čiže buď ako schopnosť vcítiť sa do myšlienkového pochodu zamestnanca, ako schopnosť vcítiť sa do psychického stavu zamestnanca (napríklad radosti, zlosti, afektu, agresivity a pod.), alebo ako schopnosť vcítiť sa do sociálno-psychickej atmosféry na pracovisku. V komunikačnom procese to znamená, že manažér je schopný vnímať informácie a posudzovať komunikovaný obsah cez prizmu potrieb, motívov, záujmov, hodnôt, aspirácie a ambícií zamestnanca, čo mu umožňuje preniknúť do podstaty jeho správania a predvídať vývoj komunikácie vo vzťahu k riešenému pracovnému problému.

Schopnosť empatie je i podľa autorky Khelerovej (1999) veľmi dôležitou manažérskou schopnosťou. *„Keď nechceme druhého pochopiť, nemôžeme sa diviť, že ani on nechápe nás. I ten najvyťaženejší manažér by si mal urobiť čas na to, aby hovoril zo svojimi ľuďmi.“* (Khelerová, 1999, s. 65)

**Empatická komunikácia** patrí medzi základné typy manažérskej komunikácie a jej používanie má veľký význam pri zlad'ovaní cieľov podniku so záujmami zamestnancov.

V komunikačnom procese taktiež zohráva významnú úlohu **persuázia**. Tento pojem môžeme vo všeobecnosti definovať ako schopnosť presvedčiť niekoho a získať ho pre svoj názor, výklad, riešenie problému. Podstatou persuázie je spôsobilosť a zručnosť pružne narábať v komunikačnom procese s argumentmi, pričom pri jej uplatňovaní sú zapojené všetky druhy a zložky komunikácie.

Výsledkom **persuazívnej komunikácie** je dosiahnutie presvedčenia, čo znamená, že komunikanti počas procesu komunikácie pochopili, ale aj prijali a stotožnili sa s argumentmi, názormi a stanoviskami, ktoré komunikátor sprostredkúval.

Ako komunikačná zručnosť manažéra vystupuje do popredia taktiež **aktívne počúvanie**. Aktívne počúvať znamená preniknúť do vnútra hovoriaceho a uchopiť niečo z jeho pohľadu na vec. Táto zručnosť prijímania informácií od druhého je dokonca v bežnom komunikovaní dôležitejšia než samotné rozprávanie. Manažér musí rozvinúť svoje psychické dispozície a schopnosti, ktoré tvoria podstatu aktívneho počúvania a zároveň odstrániť chyby, ktoré negatívne ovplyvňujú proces aktívneho počúvania, ako sú napríklad netrpezlivosť, nesústredenosť, mlčanie (bez pripomienok a prejavov, že počúvam), strata kontinuity, skákanie do reči, ako aj rozličné neprimerané emočné prejavy. Predpoklady na aktívne počúvanie nemá každý rovnaké. Výskumom sa zistilo, že aktívne počúvanie je založené na niekoľkých schopnostiach a psychických procesoch komunikantov.

Podľa autorky Boneovej (1988) aktívne počúvanie zahŕňa:

- preukázanie záujmu pohľadom na rečníka
- úsmev a prikyvovanie hlavou, čo vhodne podporuje rečníka v pokračovaní konverzácie
- pozorné sledovanie kľúčových slov, faktov, názorov, pocitov a hlavne voľných informácií umožňuje aktívne sa neskôr zapojiť do rozhovoru
- kladenie rýchlych, informácie vyhľadávajúcich otázok pomáha získať detaily počas konverzácie.

Jednou z dôležitých súčasti každej efektívnej komunikácie je tiež **spätná väzba**. Aby bola spätná väzba efektívna musí byť podávaná tak, aby pracovníkovi pomáhala v zlepšovaní kvality jeho výkonov a nestala sa osobným útokom. Nemala by sa preto týkať priamo osobnosti pracovníka, ale skôr by mala byť zameraná na jeho prácu.

Spätná väzba môže mať charakter pozitívnej spätnej väzby, alebo negatívnej spätnej väzby. Je nutné si uvedomiť, že pozitívna spätná väzba je prijímaná nielen ochotnejšie, ale i presnejšie než spätná väzba negatívna. Takéto správanie je pre človeka prirodzené. Percipient chce počuť predovšetkým pozitívne informácie o svojej osobe a informácie, ktoré mu nenarušujú jeho obraz o svojom JA. V opačnom prípade je človek náchylný blokovat' príjem informácii, stavia si obranu.

Ako uvádza autor Piškanin, A. a kol. (2002) pri spätnej väzbe je nutné zväžiť spôsob podávania spätnej väzby, čas, prostredie, v ktorom ju poskytujeme. Autor ďalej stanovuje niektoré podmienky efektívnej spätnej väzby:

- konkrétnosť: zamerať sa na špecifické správanie, čo umožní pochopenie, prečo je reakcia nadriadeného kritická, či pochvalná
- jasnosť: recipientovi musí byť zrejmé o čo ide, je potrebné sa uistiť o správnosti pochopenia spätnej väzby
- včasnosť: spätnú väzbu je účelné poskytnúť v čo možnom najkratšom čase po udalosti, ktorá nastala
- neosobnosť: spätná väzba sa má týkať určitej formy prejavu správania, nie osoby ako takej
- určenie cieľa: treba si uvedomiť ako spätná väzba jedincovi pomôže, čo jej prostredníctvom chceme dosiahnuť.

Spätná väzba je v komunikačnom procese veľmi dôležitá, pretože ukazuje hovoriacemu, ako pôsobí jeho správa na poslucháčov. Na základe reakcie poslucháčov potom hovoriaci môže svoju správu upravovať a meniť. Zároveň spätná väzba udržuje oboch účastníkov v komunikačnej situácii. Pri osobnom kontakte je vždy väčšia šanca pre spätnú väzbu, a tým aj pre porozumenie. Spätná väzba má funkciu regulatívnu, podpornú, sociálnu, poznávaciu i provokujúcu. Je dôležité, aby spätná väzba nasledovala čo najskôr po prijatí správy.

## **1.6 BARIÉRY EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE**

Vzhľadom na význam komunikácie v organizáciách je potrebné, aby vedúci pracovníci vedeli, ako čo najlepšie riadiť proces komunikácie. Znamená to, že majú vedieť ako z komunikácie vyťažiť čo najviac a znižovať možné nedostatky. Preto je veľmi dôležité

brať do úvahy rôzne faktory a príčiny, ktoré môžu efektívnu komunikáciu narušiť a zároveň hľadať možnosti ako ich odstrániť.

Za jeden z najväčších problémov komunikácie sa pokladajú poruchy v nej. Autor Višňovský, J. a kol. (1997) medzi prekážky v komunikácii zaraďuje hluk, odkaz a nedostatok osobnej dôvery. Pôvodcom hluku je príjemca, ktorý napr. svoju mozgovú kapacitu obsadí pri prijímaní informácie niečím iným, takže dochádza k neúplnej informácii. Príjemca myslí napr. na organizáciu zajtrajšieho pracovného dňa. Prekážkou v komunikácii je napr. aj odkaz, ktorý je buď príliš zložitý, obsahuje mnoho detailov a tým je nezrozumiteľný. Príliš jednoduchý odkaz môže byť okresaný o niektoré podstatné informácie, čím dochádza opäť k jeho skresleniu. Výraznou prekážkou býva podľa autora nedostatok osobnej dôvery, pri ktorej začne pôsobiť skresľujúci mechanizmus projekcie. Príjemca uvažuje, prečo mu príslušná osoba informáciu poskytuje a čo ňou vôbec sleduje. Takýmto uvažovaním sa k pôvodnému obsahu pridá mnoho skresľujúcich momentov, alebo naopak vynechajú sa určité informácie. Prekážkou komunikácie je aj selektívna pozornosť príjemcu. Človek má sklony prijímať len pre neho pozitívne informácie, alebo len tie, o ktorých si myslí, že súvisia s plnením jeho pracovných povinností. Jednanie vyvolané na základe skreslenej informácie v dôsledku selektívnej voľby je potom neúplné.

Medziľudskú komunikáciu môžu narúšať i rôzne skutočnosti, ktoré sú dôsledkom iných vážnejších nedostatkov.

Autor Sedlák (2001) rozdeľuje bariéry efektívnej komunikácie do štyroch skupín a zároveň určuje zásady na zdokonalenie medziľudskej komunikácie:

**1. vlastností odosielateľa:**

- jeho konfliktné a nekonzistentné signály
- nevierohodnosť vzniknutých problémov, keď sa odosielateľ nepovažuje za spoľahlivý zdroj informácií
- neochota poskytovať informácie napr. preto lebo sa o nich vie, že nie sú populárne, alebo že vyvolajú negatívnu reakciu.

Odosielateľ musí zabezpečiť a využívať spätnú väzbu, ktorá umožňuje príjemcovi klásť otázky, objasniť požiadavku či vyjasniť názor a zistiť u odosielateľa, či informácie pochopil. Musí si ujasniť, čo chce oznámiť a za akým účelom, uvážiť potrebu informácie pre príjemcu a uvedomiť si, že príjemcovia môžu pripisovať slovám odlišný význam. Odosielateľ

sa musí snažiť udržať svoju vierohodnosť a byť vnímavý voči prijímateľovi a usilovať sa o empatiu voči nemu.

## 2. **vlastnosti prijímateľa:**

- slabý návyk počúvať iných a unáhlené hodnotenie
- sklon k určitému druhu komunikačného procesu, resp. orientácia mysle určitým smerom.

Prijímateľ by sa mal usilovať o lepšie načúvanie, to znamená neprerušovať odosielateľa, správať sa nenútene, prejavíť záujem, byť trpezlivý, klásť otázky a podobne. Zároveň byť pozorný k stanovisku odosielateľa a preto sa snažiť oceniť jeho postavenie a porozumieť tomu, prečo posielat' príslušnú správu.

## 3. **konflikty medzi vlastnosťami odosielateľa a prijímateľa:**

- keď tým istým slovám pripisujú rozdielne významy, odlišné postavenie oboch, keď vedúci pracovník nevenuje veľkú pozornosť návrhom podriadených a myslí si o nich svoje
- rozličná moc oboch
- rozdielne vnímanie či chápanie danej situácie.

## 4. **faktory prostredia:**

- šum, čiže nedostatky pri prenose
- preťaženie prijímateľa ak dostáva viac informácií ako sám môže efektívne zvládnuť.

Ľudia sa musia zbaviť aj takých komunikačných bariér ako sú očakávania a predpojatosť, predsudky, ideológia, potreba niečo alebo niekoho „naprávať“ a kontrolovať druhých. Ten, kto neprestane očakávať, že všetko bude podľa jeho modelov, nemôže skutočne načúvať, počuť a porozumieť, nemôže sa skutočne dohovoriť s druhými.

## 2 ETIKA V SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCI

### 2.1 ETIKA A MORÁLKA V SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCI

„Etika sa v najširšom chápaní vymedzuje ako filozofická vedná disciplína o dobrovoľnom ľudskom konaní a správaní s cieľom stanovovať, ktoré aktivity ľudí sú dobré, správne a mali by byť realizované a ktoré sú zlé a nesprávne a nemali by byť konané.“ (Gregg, 2001, s. 20)

*„Etika popisuje, posudzuje, odporúča a stanovuje kritéria pre správnosť alebo nesprávnosť ľudského konania. Aj preto niektorí autori, vychádzajúci napríklad z prístupu Aristotela, definujú etiku ako filozofickú disciplínu, ktorá sa zaoberá skúmaním morálky, teda ako súboru noriem, pravidiel a požiadaviek normatívnej regulácie správania človeka v spoločnosti.“* (Remišová, 2004, s. 17)

Etika tiež hľadá odpoveď na otázku „Ako by mal človek žiť?“ Je normatívna veda, lebo do svojho skúmania vnáša hodnotové súdy. Snaží sa poskytovať odpoveď na to, ako by sa mal človek správať a ako žiť, tým aj dávať odpoveď na vrozenú metafyzickú nedokonalosť ľudského charakteru a jeho slobodnej voľby medzi dobrom a zlom.

Etika ako praktická filozofia pomáha človeku v reálnom živote určiť, aký má zaujať postoj. Pomáha mu riešiť otázku „Čo mám alebo čo by som mal urobiť?“ a „Čo je správne?“ (Remišová, 2004)

Etika je veda o morálke a morálka je jej predmetom záujmu. Termín etika odvodzujeme od slova *ethos*, čo v starej gréčtine označovalo obyčaj, mrav, charakter, či spôsob myslenia. Aristoteles sa začal zaoberať mravnosťou, mravnými cnosťami človeka, či ich opozitami. Slovo mravnosť pochádza zo staročeštiny, vyjadruje pohľad spoločnosti, núti jedinca sa podriaďiť. Termín morálka pochádza z latinského prekladu gréckeho slova *ethos* na *mos* t.j. mrav, charakter, chovanie, zákon, predpis. Cicero od tohto termínu odvodil slovo *moralis* t.j. mravný a odtiaľ termín *moralitas*, čo je morálka. Etika aj morálka spoločne označujú aj teoretickú reflexiu o povahe dobra a toho, ako ho dosiahnuť.

*„Pojmy morálka a etika sa nielen v bežnom živote, ale aj v odbojnej literatúre zamieňajú často, čo je dôsledkom ich etymologickej zhody. Súvisí to s dvojakým významom gréckeho slova *ethos*, od ktorého je priamo odvodené slovo etika. Pôvodný význam slova*

*ethos znamená zvyčajné miesto pobytu a miesto, kde býva a kde sa človek udomácnil.*“ (Remišová, 1999, s. 23)

Rozdiel medzi etikou a morálkou je ten, že etika je preskriptívna, predpisuje aké má byť naše konanie. A naopak morálka je deskriptívna a toto konanie popisuje.

*„Etika je náuka o mravnosti, o pôvode a podstate morálneho vedomia a jednania. Morálka vyjadruje popisnú stránku mravnosti.*“ (Puntová, 2003, s. 6)

Medzi etikou a morálkou existuje priamy vzťah, pričom etike, ktorá umožňuje rozvoj morálneho správania, možno ľudí naučiť. Etika sa zaoberá prevažne normatívnymi otázkami, teda tým, čo by sa malo robiť, a nie jednoducho tým, čo je, čiže akceptáciou existujúceho status quo.

Na to, či sú etika a morálka totožné alebo nie, nie je jednotný názor. Ďalej budeme teda považovať za etiku súbor pravidiel, jednania, teda niečo ako teória morálky.

### **2.1.1 Morálka ako základ sociálnej komunikácie**

*„Slovo morálka má pôvod v latinskom mos, móres, ktorý označuje mrav, obyčaj, charakter.*“ (Remišová, 1999, s. 23) Morálka sa teda zaoberá tým, ako by sme mali jednať, ako by sme sa mali chovať.

Podľa Žilínka (1997) pod morálkou chápeme duchovno-praktický fenomén, ktorý je možno charakterizovať, ako systém základných hodnôt, noriem, pravidiel, požiadaviek, podľa ktorých by sa mali ľudia v každodennom živote správať a konať.

Morálku môžeme vnímať ako stav fakticky panujúcich noriem ohraničeného kultúrneho priestoru a etiku potom môžeme označiť ako metodicky usmernené myslenie o tieto fakticky panujúce morálke. (Steinmann, Löhr, 1995)

*„Morálka predstavuje mravné správanie, ktoré je požadované komunitou, do ktorej človek patrí, má silu zákona či konvencie.*“ (Rich, 1994, s.15)

Obsah morálky tvoria normy správania sa, motívy konania, kritéria morálneho konania, morálne hodnoty, formy medziľudských vzťahov. Morálka požaduje prostredníctvom príkazov alebo zákazov, aby sa človek správal určitým spôsobom. Zároveň človeku zdôvodňuje, prečo sa má správať tak a nie inak.

Morálne konanie ľudí je v spoločnosti riadené prostredníctvom verejnej mienky a svedomia.



*Verejná mienka* je významným činiteľom, ktorý koriguje správanie ľudí v intenciách všeobecne uznávanej a dodržiavanej morálky. Morálna autorita človeka nezávisí od jeho spoločenského postavenia alebo od jeho materiálneho zabezpečenia, ale od toho, ako človek chápe zmysel morálnych požiadaviek komunity, v ktorej žije.

*Svedomie* vyjadruje schopnosť človeka uskutočňovať morálnu sebakontrolu. Svedomie reprezentuje zodpovednosť a povinnosť každého človeka, ktorú pociťuje vo vzťahu k sebe samému. Vďaka tomu, že svedomie osobnosti obsahuje rozumovú a emocionálnu zložku, tak sa často prejavuje prostredníctvom tzv. výčitiek svedomia. (Remišová, 2004)

Základ morálky tvoria **morálne normy**. Predstavujú najjednoduchšiu formu morálnych požiadaviek. Sú to vzory správania, ktoré by mali ľudia uplatniť v rovnakých situáciách. (Remišová, 2004)

Morálne normy sú formou spoločenskej disciplíny, ktorá sa uskutočňuje v každodennom spoločenskom bytí ľudí. Sú praktickým vyjadrením morálnych princípov spoločnosti. Určujú, čo majú ľudia robiť, ako majú konať a správať sa. Morálne normy usmerňujú správanie človeka na mravné cnosti. Vystupuje ako požiadavka, ktorá môže byť sformulovaná ako príkaz, pravidlo, poučenie.

Dôležitým pojmom spätým s morálnymi normami je **tolerancia**. Autor Höffe (1980) pod týmto pojmom rozumie akceptovanie, či rešpektovanie iných názorov a spôsobov konania. Aby ľudia v dôsledku nezvládnutia nehody a odlišnosti iných nevstupovali do násilných konfliktov, je nevyhnutné dohodnúť sa na určitých etických pravidlách, ktoré by umožnili ľudskému spoločenstvu rozvíjať sa ďalej pri zachovaní dissensu<sup>2</sup> a mnohosti názorov a presvedčení.

Tolerancia je vlastne výzva k jednotlivcovi, aby premohol agresívno-deštruktívne tendencie správania, prípadné želania pudov, pri realizácii ktorých môže dôjsť k vnútornému psychickému tlaku alebo k sociálnemu tlaku homogenity. Tolerancia je znášanie iného s cieľom lepšie ho pochopiť. (Mitscherlich, 1992)

---

<sup>2</sup> Dissens (z lat. dissensio - nesúhlas, rôznosť zmýšľania, spor, nezrovnalosť) je uchovávanie hybného nesváru plurality, esenciálny stav postmodernej spoločnosti

### ***Vznik nových morálních noriem***

Ako sa vyvíja a mení spoločenský život, sociálna a individuálna skúsenosť ľudí, tak sa menia i morálne normy, ktoré regulujú ľudský život.

Vznik nových noriem možno odôvodniť autoritou a diskurzom<sup>3</sup>. (Anzenbacher, 1994) To znamená, že zdôvodnenie založenia normy pochádza buď od inštalácie, ktorá má dôležité postavenie v spoločnosti, alebo sa ľudia určitej spoločnosti dohodnú v záujme všetkých na dodržiavaní určitých noriem.

Rolu autority v spoločnosti môžu plniť, buď jednotlivé osoby, napr. vládca, alebo texty, napr. Biblia. Ľudia určitého spoločenstva sa však môžu i dohodnúť v záujme všetkých na dodržiavaní niektorých noriem.

Podobu najvšeobecnejších morálnych zásad majú **morálne princípy**, v ktorých sa vyjadruje sama podstata morálnych požiadaviek skupiny alebo spoločnosti. Morálny princíp určuje celkový smer morálnej činnosti človeka, oproti morálnej norme, ktorá určuje priamo prostredníctvom príkazu alebo zákazu, ako sa má človek správať. (Remišová, 2004)

Najvšeobecnejšími morálnymi princípmi sú egoizmus a altruizmus, z ktorých sa odvíjajú princípy individualizmu alebo kolektivismu v morálke.

*Egoizmus* – človek sa riadi vo svojom konaní iba vlastnými záujmami, pričom neberie do úvahy záujmy iných ľudí. Býva spravidla hodnotený negatívne a predstavuje životný princíp.

*Altruizmus* – predstavuje taký morálny princíp, ktorého podstata spočíva v potlačení vlastného egoizmu, v nezištnej obeti v prospech druhého, v ochote obetovať svoje vlastné záujmy záujmom iných ľudí.

Systém usporiadaných výchovných metodických postupov a krokov, ktoré formujú pozitívne morálne postoje a praktické morálne činy a správanie tvorí **etická výchova**. (Kudláčová, 1998)

---

<sup>3</sup> Diskurz je jedným z najefektívnejších spôsobov formovania schopnosti tolerancie vo výchovno-vzdelávacom procese. V diskurze sa otvára nielen priestor pre rozvíjanie a zdôvodňovanie vlastných myšlienok, ale predovšetkým sa formuje schopnosť počúvať druhého, resp. schopnosť vypočuť iného.

## 2.2 PODSTATA ETICKÉHO SPRÁVANIA V SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCI

Etika v sociálnej komunikácii zaujíma nenahraditeľné miesto. „*Komunikácia má účinky a následky, a preto vyvoláva etické otázky. Každý akt komunikácie zo sebou prináša aspekt správnosti a nesprávnosti.*“ (De Vito, 2001, s. 36) Napríklad klamať pri predaji nejakého tovaru môže byť efektívni, ale je to neetické. Etika má ústredný význam pre všetky formy a funkcie komunikácie.

Podľa autora De Vita (2001) existujú dva pohľady na postavenie etiky v sociálnej komunikácii:

*Objektívny pohľad* na etiku dokazuje, že morálnosť nejakého činu, napríklad správy ako súčasť komunikácie, je absolútne a existuje oddelene od hodnôt a názorov všetkých jedincov kultúry. Objektívny pohľad má za to, že existuje súbor štandardov, ktoré platia pre všetkých ľudí vo všetkých situáciách a v ktorejkoľvek dobe.

*Subjektívny pohľad* na etiku tvrdí, že absolútna formulácia morálnosti je etnocentrická a že etika oznámenia závisí na hodnotách a presvedčeníach danej kultúry a rovnako tak i na konkrétnych okolnostiach komunikácie. Subjektívna pozícia by teda napríklad mohla znamenať odcudzenie klamstva, ktoré má za cieľ víťazstvo vo voľbách.

Jeden prístup k etike sociálnej komunikácie možno nájsť v pojmu voľby. Komunikácie sú etické, keď uľahčujú ľuďom slobodu voľby tým, že im poskytujú presne informácie. Komunikácie sú neetické, keď sa stavajú do cesty slobodnému rozhodovaniu človeka tým, že mu bránia získať informácie, ktoré mu môžu k slobodnej voľbe pomôcť. Eticky komunikujúci človek poskytuje druhým také informácie, ktoré im pomáhajú slobodne sa rozhodovať. (De Vito, 2001)

Významným neetickým prvkom sociálnej komunikácie je klamanie. Autor Ekman (1985) definuje klamanie, ako úmysel jedného človeka oklamať druhého, pričom všetko robí zámerne bez predchádzajúceho oznámenia o tomto celi, bez toho, aby ho o tom jeho terč<sup>4</sup> výslovne požiadal. Pokiaľ klameme alebo skrývame pravdu je to neetické, pretože to bráni druhému poznať možné alternatívne voľby. Väčšina klamstiev obsahuje i neverbálne prvky, napríklad nevinný výraz človeka, ktorý sa dopustil niečoho zlého je typický príklad neverbálneho klamania.

---

<sup>4</sup> človek, ktorého chce klamár oklamať

Medzi ďalšie neetické prvky, ktoré by nemali byť v sociálnej komunikácii používané sú ohováranie, prezradzovanie tajomstva, ktoré by malo zostať v tajnosti a cenzurovanie správ.

### 3 ETIKA V MANAŽMENTE

#### 3.1 CHARAKTERISTIKA A KLASIFIKÁCIA MANAŽÉROV

Podľa Veľkej ekonomickej encyklopédie (1996) sa manažérmi nazývajú tí pracovníci firmy, ktorí v mene jej vlastníkov vykonávajú kontrolu nad činnosťou firmy. „*Manažéri sú profesionálni riadiaci pracovníci schopní presadzovať ciele, ktoré z hľadiska firmy považujú za prospešné.*“ (VEE, 1996, s.308)

Podľa Sedláka (1997) pri označovaní pracovníkov za manažérov ide v podstate o dve rôzne chápania, chápanie v úzkom a širokom význame.

Keď sa pod pojmom manažér rozumejú len vrcholoví pracovníci firmy, ktorí riadia a zodpovedajú za celkovú činnosť organizácie, potom sa pojem manažér chápe v úzkom zmysle. Častejšie sa však používa pojem manažér v širšom zmysle.

Manažér rieši ekonomické aj etické aspekty svojich rozhodnutí a zväčša sleduje vzájomne prepojené ekonomické a etické ciele. Etickým otázkam a cieľom rozhodovania sa, konaniu manažéra v prepojení na ekonomické otázky a ciele sa venuje manažérska etika. (Sedlák, 1997)

Marketingový manažéri sú sprostredkovatelia medzi firmou a jej zákazníkmi, dodávateľmi, médiami, atď., preto by mali dodržiavať všeobecne platné zásady etiky. Manažér má chápať sociálne potreby spoločnosti ale aj efektívne hospodáriť s obmedzenými zdrojmi.

Vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu manažéri konajú rozhodnutia, ktoré sa týkajú sociálneho a prírodného prostredia:

- ochrana životného prostredia
- bezpečnosť výrobku
- zodpovednosť voči projektantom, investorom, dodávateľom
- pravdivá reklama a propagácia
- dôsledky, ktoré ovplyvňujú regionálne, národné alebo medzinárodné prostredie.

Medzi etické otázky týkajúce sa vnútorného organizačného prostredia patria:

- objektívne prijímanie a prepúšťanie zamestnancov
- spravodlivé hodnotenie pracovného postupu

- starostlivosť o zdravie a bezpečnosť zamestnancov
- zabezpečenie občianskych slobôd a práv zamestnancov
- vnútroorganizačné sily vplývajúce na morálnu klímu, organizačnú kultúru, na charakter pracovníkov.

Dôvody, prečo sa etika v manažmente stáva stredobodom pozornosti podnikateľskej sféry je neetické správanie sa niektorých veľkých firiem. Pre samotnú podstatu etiky je z dlhodobého hľadiska neetický manažment pre organizáciu mimoriadne nákladný.

### **3.1.1 Etický profil manažéra**

Manažér si prirodzenú autoritu nemôže kúpiť ani získať falošnou demokraciou. Získa ju len ten manažér, ktorý vykonáva svoju prácu čestne, korektne sa správa k svojim spolupracovníkom a je osobným príkladom pre ostatných.

Je zrejmé, že nie je jednoduché byť nositeľom všetkých vlastností správneho manažéra. Ale v princípe sú tieto vlastnosti všetky naučiteľné.

Manažér sa vo svojej profesionálnej činnosti riadi ekonomickými, právnymi a morálnymi normami. Z etického hľadiska možno v manažérskej činnosti vymedziť dve pomerne samostatné oblasti. Oblasť pôsobenia manažéra ako člena podnikového manažmentu a oblasť bezprostrednej komunikácie so spolupracovníkmi. Tieto dve oblasti podľa autorov Majtán, M. a kol. (2005) vytvárajú etický profil manažéra.

Existujú tri skupiny etických princípov, ktoré by mal každý správny manažér dodržiavať:

Prvou skupinou sú princípy správania sa k sebe samému. Ich základnou myšlienkou je pozitívne prijatie seba samého ako človeka. Patria k nim: sebaopoznanie, sebaúcta, sebadôvera a sebauvedomovanie, sebaovládanie a sebakritika.

Druhú skupinu tvoria princípy správania sa k iným ľuďom. Obsahujú základné princípy správnej a efektívnej komunikácie s inými ľuďmi. Vychádzajú z metaprincípu komunikácie, ktorým je úcta k človeku ako bytosti, ktorá má určité základné práva. V rétorike manažéra to znamená predovšetkým zbaviť sa úzkeho ekonomizmu v komunikácii s podriadenými. Dialóg by mal byť základnou metódou. Základnými princípmi tejto skupiny sú: tolerancia ako nenásilný spôsob komunikácie, priateľskosť, schopnosť počúvať iných, empatia, diskretnosť, prirodzenosť v správaní, nebyť povýšenecký, byť otvorený voči požiadavkám a výhradám iných.

Tretiu skupinu princípov tvoria etické – profesijné princípy, ktoré zohľadňujú odbornosť a profesionálnosť. Patria k nim: zodpovednosť a spoľahlivosť, rozvaha, rozhodnosť, flexibilita, chrániť česť a dôstojnosť svojej profesie, schopnosť motivovať a podporovať tvorivosť, dodržiavať sľuby, presnosť a dochvilnosť, nezaujatosť, cieľavedomosť, byť osobným príkladom, vytrvalosť a dôslednosť.

K základným chybám v procese vedenia ľudí zo strany manažérov patrí oddelenie osobnosti človeka od jeho role resp. od jeho pracovného zaradenia v hierarchizovanej organizácii. Človek ako bytosť, ktorá má plniť určitú funkciu sa vlastne zamieňa s touto funkciou, vystupuje napr. „len“ ako skladník, upratovačka, sekretárka, t.j. ako prostriedok na dosiahnutie určitého výkonu v celej rade ostatných výkonov s cieľom splniť podnikové ciele. V tejto súvislosti sa často v podnikoch používajú pojmy „ľudské rezervy“, „riadenie ľudských zdrojov“. Hodnota človeka má čisto ekonomickú dimenziu.

Podľa Remišovej, A. (1999) by etické minimum, ktoré by mal manažér dodržiavať pri vedení ľudí malo zahŕňať nasledovné: „Byť zodpovedný vo vzťahu k všetkým zainteresovaným skupinám. Rozoznať dobro od zla, morálne správne od morálne nesprávneho. Konat' čestne. Zostať sám sebou a neštylizovať sa do pózy niekoho iného. Byť empatický k problémom iných ľudí“.

Pre manažéra je ťažké naučiť sa celý rad návodov a praktík sociálnej komunikácie. Pokiaľ komunikácia s ľuďmi nie je zakotvená do etického rámca, ak nie je založená na uznaní ľudskej dôstojnosti a na etických hodnotách, riadenie a vedenie ľudí sa mení na manipuláciu. (Remišová, 1999)

Autor Covey (1994) uvádza, že podstata trvalého ľudského úspechu v sociálnej komunikácii je hlboko zakomponovaná v človeku samom, v jeho princípoch, hodnotách, ktoré uznáva, v jeho charaktere a nie vo zvládnutí niektorých techník, návodov, praktík, ktorých je dnes neúrekom.

Existuje množstvo odporúčaní, ako presadzovať taký štýl komunikácie, ktorý by bol zárukou efektívnej komunikácie, bezkonfliktných medziľudských vzťahov, osobného úspechu manažéra a prosperovania celej firmy. Manažéri si vyberajú v riadení taký etický štýl, o ktorom si myslia, že je správny. Avšak pri konflikte etických štýlov sa zvyčajne jedna strana domnieva o druhej, že je neetická. (Remišová, 1999)

Autor Solomon (1993) rozlišuje niekoľko etických štýlov uplatňujúcich manažérmi v komunikácii:

- *štýl viazaný na pravidlá* – vyžaduje poslušnosť zákonov, pravidiel, princípov
- *štýl utilitaristický* – riadi sa dôsledkami pre každého
- *štýl lojálny* – zdôrazňuje predovšetkým vernosť organizácii
- *štýl predvídavý* – riadi sa vlastnými dlhodobými výhodami
- *štýl cnostný* – záleží mu na dobrom mene a charaktere
- *štýl intuitívny* – vychádza z vlastných spontánnych úsudkov
- *štýl empatický* – záleží mu na tom, ako sa cítia druhí
- *štýl darwinovský* – riadi sa princípom, kto prežije, má pravdu.

Avšak, aký štýl si zvolí manažér na riešenie konkrétnej situácie, závisí tak od druhu konfliktov a situácie, ktorú ide riešiť, ako aj od jeho osobného etického zmýšľania, ako aj od mnohých objektívnych faktorov súvisiacich s prostredím, v ktorom riadi a rozhoduje.

### 3.1.2 Manažérske zručnosti

Stať sa manažérom vyžaduje veľké množstvo vedomostí a zručností potrebných pre zvládanie požiadaviek podniku.

Je nutné, aby jeho formálna autorita korešpondovala s jeho prirodzenou (neformálnou) autoritou.

Formálna autorita je daná obsadenou funkciou a postavením v riadiacej hierarchii.

Neformálna autorita býva určovaná:

- odbornou kvalifikáciou – výšky odborného vzdelania, vedomostí a zručností
- pracovnou morálkou
- morálnymi vlastnosťami – poctivosť, dôslednosť, dodržovanie sľubov
- partnerským vzťahom ku spolupracovníkom

Úlohou manažéra je schopnosť využívať odborníkov pre dosahovanie stanovených cieľov. K tomu potrebuje :

- **získané predpoklady** – predpoklady, ktoré je možné získať výchovou, výcvikom alebo vzdelaním, (schopnosť komunikácie, skúsenosti, vedomosti, asertivita). Intelektuálne zručnosti sú vrodené, ale čiastočne sa dajú zmeniť výchovou.
- **vrodené predpoklady** – nedajú sa veľmi ovplyvňovať, patrí sem inteligencia, temperament a fantázia.



Pokiaľ je manažér na nižšej úrovni, snaží sa používať špecifické odborné vedomosti. Čím je vyššie, tým viac používa všeobecné poznatky z rôznych oblastí. Rozdiely medzi jednotlivými manažérmi sú dané ich znalosťami, zručnosťami, vlastnosťami, schopnosťami nutnými k vykonávaniu manažérskej funkcie. Záleží však na tom, na akom stupni riadenia sa manažér nachádza. Manažérske zručnosti, znalosti a skúsenosti sa dajú prenášať z jedného podniku do druhého (z oblasti do oblasti).

Manažérske zručnosti, ktoré vyžadujú efektívne riadenie, rozdeľujú autori Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) do troch základných druhov:

1. *technické zručnosti* – schopnosti využívať postupy, vedomosti a techniky teoretických a praktických disciplín, využívať špecializovaných pracovníkov, manažér musí mať špecifické zručnosti technického charakteru rovnaké, ako majú ľudia, ktorí riadia. Je to preto, aby dokázal zabezpečiť realizáciu práce.
2. *interpersonálne (ľudské) zručnosti* – schopnosť spolupracovať, chápať a efektívne komunikovať a motivovať ostatných pracovníkov. Tieto zručnosti sú najdôležitejšie pre manažéra prvej línie.
3. *konceptné zručnosti* – schopnosti riadiť, integrovať a vzájomne užitočne zladovať záujmy a aktivity, ktoré v podniku prebiehajú.

Každý manažér potrebuje využívať všetky uvedené zručnosti. Ich relatívny význam a podiel sa odvíja od úrovne, na ktorej manažér realizuje prácu. Technické zručnosti a zvláštne odborné znalosti sú rozhodujúce na najnižšom a strednom riadiacom stupni. Ľudské zručnosti tvoria náplň práce manažéra na všetkých stupňoch riadenia, pretože svoju činnosť realizujú prostredníctvom iných ľudí. Nutnosť konceptných zručností narastá smerom hore, u vrcholového manažéra nadobúdajú tieto zručnosti maximálnu dôležitosť. (Dědina a kol., 2007)

Niekedy sa stretávame aj s podrobnejším členením manažérskeho zručností. M. Sedlák (2001) ako ďalšie kľúčové schopnosti manažérov uvádza:

4. *diagnostické*
5. *analytické*

Manažér by mal mať diagnostické a analytické návyky, schopnosti či zručnosti, aby na ich základe dokázal z určitých javov a symptómov definovať problém a jeho príčiny.

## 3.2 ETIKA V PODNIKANÍ A V MANAŽMENTE

### 3.2.1 Vzťah manažérskej a podnikateľskej etiky

Zosúladenie cieľov a potrieb majiteľov, manažérov, zamestnancov, širšieho sociálneho prostredia, spoločnosti ako aj podmienok zachovania a rozvíjania životného prostredia kladie vysoké nároky na etický rozmer manažérskej činnosti, na sociálnu a ekologickú zodpovednosť manažmentu. V manažérskej praxi by sme našli veľa príkladov rozporov medzi záujmami podnikov a zákazníkov, medzi cieľmi dosiahnuť vysoké zisky a potrebou ochrániť obyvateľstvo pred nebezpečenstvom. Havárie zastaraných tankerov, porušovanie bezpečnosti práce a rôzne iné príklady rizikového správania a nepripravenosti na riešenie krízových situácií sú toho dôkazom. Aj keď najdôležitejšie potreby sú zabezpečené zákonmi krajiny, nie všade sa rovnako uplatňujú, nie všade sú tieto opatrenia dostačujúce.

Pod pojmom manažérska etika rozumieme kriticko-normatívnu reflexiu riadenia podniku, firmy či inštitúcie zo strany manažmentu. (Vítek, 1994)

Manažérska etika poskytuje každému manažérovi základnú normatívnu orientáciu vo vzťahu k ostatným ľuďom, s ktorými prichádza do styku a patriacich do kategórie „podriadených“, a zároveň mu poskytuje návod na sebareflexiu, sebakontrolu a samoreguláciu vlastného správania.

Autorka Hanuláková (1997) tvrdí, že manažérsku etiku nie je správne zužovať len na oblasť vzťahov manažérov a ostatných zamestnancov, napriek tomu však predpokladáme, že práve tento vzťah je vždy prítomným imanentným pozadím či tichým spoločníkom všetkých ďalších špecializovaných aktivít vo všetkých manažérskych činnostiach.

Podľa Ulricha (1995) sú predmetom manažérskej etiky otázky oprávnenia, ohraničenia a plne zodpovedného disponovania mocou riadiacich pracovníkov vo vzťahu k spolupracovníkom vo formálne organizovanom, pracovnom a hierarchizovane štruktúrovanom sociálnom svete.

Súčasná manažérska teória rieši z tohto hľadiska najmä nasledujúce problémy:

- proces tvorby etických štandardov – kto a ako ich určuje
- obsah a význam etického kódexu organizácie – predpoklady jeho uplatňovania v praxi
- ako definovať prístupy k sociálnej zodpovednosti organizácie, charakter správania (sociálna povinnosť, sociálna odozva, sociálna citlivosť)

- ako zladit' ekonomické záujmy so súčasnými prioritami v starostlivosti o životné prostredie.

Manažérska etika je súčasťou podnikateľskej etiky, teda aplikovanej normatívnej etiky, ktorá sa zaoberá prienikom etiky a ekonomiky vo všetkých sférach ekonomického systému.

Manažérska etika podobne ako podnikateľská plní funkciu integranta ekonomického zacielenia na zisk a zamerania na uznanie takých etických princípov, akými sú ľudská dôstojnosť, spravodlivosť, tolerancia, základné ľudské práva. (Remišová, 2004)

Manažérska literatúra niekedy zamieňa tieto pojmy, ktoré však postihujú rôzny obsah i rôznu šírku problému. Preto považujeme za možné rozlišovať:

- **podnikateľskú etiku** – ako výraz vzťahu podnikateľských zámerov a spôsobu realizovania cieľov k záujmom zákazníkov, kooperujúcich podnikov a celej spoločnosti, vrátane životného prostredia. Zahrňuje morálne zásady a normy, ktoré usmerňujú chovanie vo svete podnikania. Či je špecifické chovanie správne alebo nesprávne, etické alebo neetické, často určuje verejnosť prostredníctvom oznamovacích prostriedkov, záujmových skupín, podnikateľských organizácií a tiež prostredníctvom osobnej morálky a individuálnych hodnôt jednotlivcov (Ferrell, Faedrich, 1994)

Podľa autorky Remišovej (1999) najdôležitejšou príčinou vzniku novej disciplíny – podnikateľskej etiky bola potreba zmeniť existujúce morálne normy v ekonomickom živote, ktorý z hľadiska ľudského bytia má pre človeka zásadný význam.

- **podnikovú etiku** – ako ustálený spôsob správania sa podniku k zamestnancom a k verejnosti,
- **etiku manažéra (manažérsku etiku v užšom zmysle)** – ako výraz myslenia a správania sa manažéra v súlade s etickými štandardami, ako výraz jeho schopnosti i odvahy zosúladiť svoje profesionálne záujmy a ciele podniku so všeobecnými záujmami širšieho sociálneho prostredia.

### 3.3 MANAŽÉRSKA ETIKA AKO PROFESIJNÁ ETIKA

Na profesijnej úrovni sa niekedy pojem manažérska etika vzťahuje len na etickú reflexiu medzi podriadeným a nadriadeným v hierarchizovanej štruktúre organizácie. (Ulrich, 1995)

Profesijná etika vo všeobecnej rovine predstavuje štandard očakávaného správania určitej profesijnej skupiny. Z pohľadu významu manažérov v hospodárskej, ale aj v spoločenskej oblasti je požiadavka na profesionálne správanie mimoriadne dôležitá, pretože jej ignorovanie vyvoláva spoločenskú nedôveru tak odbornej, ako aj širokej verejnosti.

Profesijné etiky sú súborom sociálne podmienených foriem správania sa, ktoré sa neustále menia a sú rovnako aj konkrétnou podobou morálky v konkrétnych podmienkach určitej profesie. Poslanie profesijnej etiky spočíva v regulácii vzťahov nositeľov profesie k tým, ktorí sa stávajú objektom danej profesie, i v regulácii vzťahov medzi členmi profesie.

V rámci profesijnej skupiny si každý jej člen počína relatívne samostatne. Profesijný morálny kódex je dosť všeobecný práve preto, aby na to dal potrebný priestor. (Vajda, 2004)

*„Profesijná etika však nie je nejakou osobitnou, úplne nezávislou etikou. Morálka určitej zamestnaneckej skupiny je len modifikáciou všeobecne platnej morálky. Morálne princípy platné všeobecne sa premietajú do špecifických potrieb profesijnej skupiny.“* (Vajda, 2004, s.192)

Nevyhnutnosť v reálnom živote regulovať vzájomné vzťahy ľudí v kolektívoch predstaviteľov danej profesie utvárala a upravovala isté počiatky profesijnej etiky. Najmä v praxi vzájomných vzťahov ľudí, rozdelených profesionálnymi priehradkami, z čoho sa skladali profesionálne „kódexy morálky“. Tento jav možno pozorovať aj dnes, hoci v trochu pozmenenej podobe, pretože sa postupne čoraz viac likviduje uzavretosť rôznych profesií. Treba rátať s tým, že prenikanie vedeckých etických teórií, ich osvojenie masami privádza k vážnym zmenám v každodennom vedomí, pretvára chápanie profesijných etických požiadaviek.

### 3.4 MANAŽÉRSKÁ ETIKA AKO INDIVIDUÁLNA ETIKA

Ide predovšetkým o vytvorenie určitého prehľadu, akými etickými vlastnosťami a princípmi by mal manažér disponovať, aby konal ako morálne zrelý a zodpovedný subjekt.

Ako individuálna etika pôsobí manažérska etika ako integrácia medzi osobnostnými etickými princípmi pracovníkov a požadovanými etickými princípmi na výkon určitej pracovnej funkcie v hierarchizovanom medziľudskom vzťahu. Takými vlastnosťami sú, napríklad, spravodlivosť, empatia, férovosť, dôveryhodnosť, ktoré by mali pôsobiť s vlastnosťami ako schopnosť kreativity, samostatnosť, zodpovedný prístup k práci, schopnosť pracovať v kolektíve a pod. Ide teda o spojenie osobnostných ľudských vlastností s vlastnosťami, ktoré majú význam pri dosahovaní cieľov podniku.

### 3.4.1 Etika manažérskeho rozhodovania

Autor Sedlák (2001) charakterizuje rozhodovanie ako činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, určuje možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému.

V manažmente má rozhodovanie privilegované postavenie. Prostredníctvom rozhodovania sa realizujú výsledky plánovania, organizovania, koordinovania a práce s ľuďmi.

Autor Simon (1997) rozlišuje 2 druhy rozhodovania:

- **naprogramované rozhodovanie** – rieši problémy, s ktorými sme sa už stretli, problémy rutinné a opakované. Poznáme postup riešenia, máme urobený program, používajú sa pravidlá, štandardné postupy a taktiky.
- **nenaprogramované rozhodovanie** – rieši problémy, s ktorými sa v živote nestretol, ide o problémy zložité a ojedinelé, nevie ako postupovať, vyžaduje sa tvorivé riešenie

Proces rozhodovania rozdelil Simon do 3 krokov:

1. **prieskum** – dokonalá analýza problému a nachádzanie príležitostí
2. **návrh** – projekčná činnosť pri rozhodovaní, predstavuje hľadanie vhodných riešení
3. **výber** – testovanie vhodného riešenia na základe zvolených kritérií.

Princípy rozhodovania sú:

- rozhodovanie sa musí opierať o realnosť predpokladaných alternatív cieľa
- organizácia môže realizovať len jednu alternatívu cieľa
- v rozhodovaní by mala byť vybraná taká alternatíva, ktorá najviac vyhovuje vzhľadom na mieru rizika, úplnosť a pravidelnosť informácií

- pri rozhodovaní je žiaduce sa opierať o potrebu dlhodobého prežívania a fungovania organizácie
- pre rozhodovanie je potrebné si utvoriť kritérium alebo sústavu kritérií rozhodovania

Existuje množstvo prístupov k rozhodovaniu. Ich voľba závisí na charaktere problému, disponibilnom čase a na schopnostiach rozhodovateľa. Rozhodnutia predstavujú reakciu manažéra na vzniknuté problémy. Rozhodovanie je proces analyzovania a uvažovania, ktorého výsledkom je rozhodnutie.

#### **3.4.1.1 Etika a subjekt rozhodovania**

Rozhodovať môže buď individuálny, alebo skupinový subjekt. Aj skupinový subjekt je však zložený z reálnych jednotlivých subjektov, ktorí musia urobiť akt voľby spomedzi minimálne dvoch alternatív. (Remišová, 1999)

*„Ludské konanie ma podobu nevedomej, intuitívnej, emocionálnej alebo spontánnej reakcie na určité okolnosti alebo má podobu reakcie, ktorá je výsledkom uvažovania. Pre úvahy, ktoré predchádzajú konaniu, sú charakteristické ich zameranosť, cieľ, účelovosť. Úvahy o spôsobe konania sú zmysluplné len vtedy, keď prichádza do úvahy viacej možných spôsobov konania. Subjekt potom stojí pred úlohou vybrať si jedno konanie, ktoré sa mu z rozličných príčin zdá najoptimálnejším. Rozhodnutie sa teda chápe ako výsledok procesu voľby.“ (Diederich, 1989, s. 31)*

### **3.5 MANAŽMENT A PROSTREDIE**

#### **3.5.1 Organizácia ako systém, systémový prístup v manažmente**

Každá organizácia je určitým prostredím pre fungovanie jej jednotlivých prvkov. V ňom existujú a fungujú jednotlivé organizačné články organizácie, v ňom existujú relatívne stabilné, formálne i neformálne väzby. Ani organizácia neexistuje izolovane od vplyvov mnohých prvkov okolitého prostredia.

Podľa Sedláka (2001) prostredie môžeme chápať vo viacerých rovinách ako:

- makroprostredie – širšie geografické, politické, ekonomické a sociálnokultúrne prostredie

- mezoprostredie – prostredie priamo pôsobiace na procesy v organizácii (pre podnik to budú napr. zákazníci, dodávatelia, veritelia, kooperujúce podniky, personálne agentúry, daňové úrady a pod.)
- mikroprostredie – interné prostredie (vnútorné štruktúry, vzťahy a pod.).

### 3.5.2 Úrovne manažmentu

Manažérske úlohy a funkcie sa vykonávajú na rôznych úrovniach, ktoré sa od seba odlišujú preferovaním iných odlišných schopností a návykov od jednotlivých riadiacich pracovníkov. (Remišová, 1999)

Všeobecne sa vydeľujú tri základné úrovne:

1. **Strategická úroveň** – určuje dlhodobé ciele a smery rozvoja firmy vo vzťahu k sociálnemu prostrediu, v ktorom sa firma nachádza. Tato úroveň manažmentu by mala mať istotu, že na technickej úrovni manažmentu nedochádza k porušeniu všeobecne platných požiadaviek zo strany spoločnosti. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) Tejto úrovni zodpovedá vrcholový manažment.
2. **Technická úroveň** – zabezpečuje podmienky na reálny chod firmy. Pripravuje podmienky pre prevádzkový manažment, koordinuje a usmerňuje jeho činnosť, definuje, ktoré výrobky majú byť vyrábané a aké služby majú byť poskytované. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) Tejto úrovni zodpovedá stredný manažment.
3. **Operačná úroveň** – predstavuje základnú, prvostupňovú rovinu riadenia, ktorú má každá firma. Pozornosť prvostupňového, či prevádzkového manažmentu, je orientovaná na zabezpečenie výroby alebo poskytnutie služby.

### 3.5.3 Teória sociálnej zodpovednosti

Manažérska etika je veľmi úzko spätá s teóriou sociálnej zodpovednosti podnikov. Obe totiž vytvárajú etický rámec pre organizáciu a pre manažment organizácie. Teória sociálnej zodpovednosti sa zvykne nazývať i *teória stakeholderov*<sup>5</sup>.

Autori Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádzajú, že vzťah medzi sociálnou zodpovednosťou, manažérskou etikou a etickým správaním by mal mať integrovaný charakter. Organizácia by mala fungovať ako sprostredkovateľ uspokojovania požiadaviek rôznych skupín, ktoré majú k organizácii priamy alebo nepriamy vzťah.

---

<sup>5</sup> Stakeholders sú zákazníci, dodávatelia, vlastníci, zamestnanci a miestna komunita. Do slovenčiny je tento výraz prekladaný ako „podielnici“.

*„Sociálna zodpovednosť predstavuje korekčný faktor, ktorý umožňuje organizácii voliť také prostriedky na uspokojovanie rôznych požiadaviek, ktoré sú etické. Manažérom zároveň umožňuje posúdiť, ktoré z požiadaviek nemajú etický charakter.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 151)

Sociálna zodpovednosť ako sociálna povinnosť je prezentovaná tými, čo tvrdia, že podnik je povinný vytvárať zisk, čím prispieva aj spoločnosti. Sociálne zodpovedné je teda také správanie, ktoré je v súlade s platnými zákonmi. Tento názor umožňuje zamieňať legálnosť za zodpovednosť.

Sociálna povinnosť ako sociálna odozva je vyjadrením uznania prevažujúcich sociálnych a etických noriem a ich rešpektovanie v podnikateľskej praxi. Podniky reagujú aj svojimi dobrovoľníckymi akciami na aktuálne potreby spoločnosti, a prekračujú tak niekedy aj požiadavky zákonov.

Sociálna zodpovednosť ako sociálna citlivosť vystihuje najvyšší stupeň sociálnej zodpovednosti, lebo takáto zodpovednosť znamená anticipovať budúce, najmä sociálne problémy. Príkladom sú rôzne verejnoprospešné aktivity, zamerané na budúce potreby spoločnosti.

*„Spoločenská zodpovednosť môže byť chápaná ako záväzok v právnom zmysle, ale taktiež ako dôkaz sociálneho povedomia.“* (Puntová, 2003, s. 13)

V súčasnej praxi mnohých podnikov je často zložitá rozlíšiť altruistický zámer od premysleného marketingového ťahu alebo od predvídavej realizácie opatrení na vzniknuté problémy. Známe sú mnohé výzvy výrobcov na vrátenie chybných sérií výrobkov, alebo ich bezplatná výmena. V organizáciách verejnej správy, vo verejných službách, v bezpečnostných a záchranných zboroch je dôraz na dodržiavanie etických noriem bezpodmienečnou podmienkou ich efektívneho fungovania ako aj pozitívneho prijatia obyvateľstvom. (Steinmann, H., Löhr, A., 1995)

Spoločenská zodpovednosť predstavuje povinnosť manažmentu uskutočňovať také rozhodnutia a podnikať také činnosti, ktoré prispievajú k blahobytu spoločnosti aj firmy.

Je to koncept riadenia, ktorý sa skúma z interného a externého hľadiska:

- Interné hľadisko – zodpovednosť vnútorne zainteresovaných subjektov (zamestnanci, manažéri).



- Externé hľadisko – zodpovednosť napr. k zákazníkom, dodávateľom, partnerom, konkurentom.

Jednou z častí spoločenskej zodpovednosti je aj etická zodpovednosť firmy, ktorá zahŕňa činnosti, ktoré nie sú nevyhnutne zákonom prikázané a nemusia priamo slúžiť ekonomickým záujmom. Konkrétnym uplatnením etických hodnôt v podnikovej kultúre je formulácia etického kódexu firmy.

### 3.6 ETICKÉ ŠTANDARDY

Dohľad nad etikou podnikania a manažmentu sa zabezpečuje pomocou priamych zákazov, vládnej cenzúry, legislatívnymi prostriedkami a nástrojmi samoregulácie. Organismi etickej samoregulácie sú asociácie a nástrojmi etickej samoregulácie sú etické kódexy.

#### 3.6.1 Etický kódex – t.j. kódex správania

*„Kódexom obecné rozumieme systematicky spracovaný súbor noriem a predpisov, ktoré vymedzujú a upravujú vzťahy medzi členmi určitej komunity.“* (Putnová, 2003, s. 19)

V etických kódexoch sú formulované morálne princípy a zásady odrážajúce všeobecne platné spoločenské normy, ktoré sa uplatňujú pri výkone daného povolania. Motivujú ľudí konať v rovnakých situáciách rovnakým morálnym spôsobom. Ich základnou požiadavkou je, aby sa všeobecné morálne pravidlá stali prvoradé pri rozhodovaní v profesijnej praxi.

Organizácie sú za správanie svojich manažérov zodpovedné. Zámerom organizácie je vštepiť personálu etické dimenzie svojej politiky. Pre zamestnancov aj pre manažment má platiť vždy len jeden etický kódex. Firemné etické kódexy pripravujú manažéri za asistencie zamestnancov alebo pomocou etického poradcu (Delphi metóda<sup>6</sup>).

Podľa Rolného (1998) z hľadiska vedenie podniku môžu kódexy pomoci:

- eliminovať nežiadúce praktiky, ktoré spôsobujú pokles priazne zákazníkov, zamestnancov, investorov, verejnosti a ktoré vo svojom dôsledku môžu viesť k dlhodobým ekonomickým stratám

---

<sup>6</sup> Je to technika, v ktorej sa vytvorí skupina odborníkov, tí sú pomocou špeciálnych dotazníkov anonymne požiadaní, aby vyslovili svoj názor na problém. Odpovede sa kompletizujú a výsledky sa opäť predkladajú skupine odborníkov. Tí na základe poskytnutých informácií urobia novú predpoveď. Proces sa uskutočňuje tak dlho, kým nedôjde k zblíženiu názorov.

- objasniť politiku firmy v morálne problematických otázkach, akými je napr. zaobchádzanie s dôvernými informáciami, prijímanie „pozornosti“ od iných subjektov na trhu, atď.
- zjednodušiť zavedenie inovácií, pomoc pri rekonštrukcii, hľadanie nových partnerov, posilniť vnútropodnikovú disciplínu, znížiť potrebu donucovacích a reštriktívnych opatrení pre odhalenie neetického správania
- zamedziť nadriadeným zneužívať svojho postavenia voči ostatným zamestnancom
- byť vôdzkou pre všetky riadiace články podniky pri rozhodovaní
- pozitívne motivovať všetkých zamestnancov posilnením ich vedomia, že pracujú v etickom prostredí s jasnými pravidlami, ktoré platia pre každého bez výnimky

Z hľadiska podnikového manažmentu kódex pomáha:

- riešiť morálne problémy a dilemy, ktoré sa vyskytujú v práci podnikových manažérov
- čeliť neetickým požiadavkám zákazníkov, dodávateľov, ale aj nadriadených a podriadených
- zjednodušiť vnútropodnikovú komunikáciu
- zdôvodniť návrhy na disciplinárne opatrenia pri porušovaní etických zásad zo strany zamestnancov
- urýchliť identifikáciu problémových praktík a odhalení prípadných podvodov

### ***Obsah etického kódexu***

Pri formulovaní obsahu etického kódexu podniku by mala byť rešpektovaná zásada postupu od obecného ku konkrétnemu. Úvodom by mal byť jasne vymedzený záväzok podniku k etickému správaniu a prioritne mravné hodnoty, ktoré chce plniť. Potom je vhodné vymedziť konkrétne mravné záväzky voči jednotlivým subjektom, zákazníkom, zamestnancom, dodávateľom, konkurencii, akcionárom atd. Ďalej je nutné vystihnúť dlhodobé ciele a záujmy podniku, najmä vo vzťahu ku spôsobom ich realizácie. To znamená vymedziť konkrétne požiadavky na spôsoby jednania radových pracovníkov, manažérov a riadiacich pracovníkov do podoby určitých zásad. Záverečnou časťou etického kódexu by malo byť zostavenie jednoduchého a zrozumiteľného metodického postupu pre mravné rozhodovanie, ktorý by bol praktickou pomôckou každého zamestnanca pri riešení konkrétnych etických problémov.

## ***Dôvody etického chovania firmy***

Niektoré firmy sa rozhodli vo svojej praxi uplatňovať zásady podnikateľskej etiky. Ich cieľom je usmerňovať etické chovanie a jednanie vedúcich aj radových pracovníkov.

Ide v podstate o vypracovanie noriem jednania, zvlášť kódexov jednania, ďalej o posudzovanie, či jednanie pracovníkov je v súlade s firemnými normami a aj nápravné opatrenia.

Naopak, pre niektoré firmy je najvýznamnejším nástrojom firemná kultúra. Pod týmto pojmom sú zahrnuté znaky ako firemný štýl, pravidlá, rozdielne hodnoty, presvedčenie, tradície a iné, ktorými sa riadi jednanie a chovanie firmy a jej pracovníkov.

Firemné kódexy sú časté zvlášť v Spojených štátoch Amerických. Vyjadrujú cenovú politiku firmy, jej vzťah k zákazníkom, ku konkurencii a vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancami. Zaoberajú sa tiež vzťahmi medzi zamestnancami, bezpečnosťou na pracovisku a radou ďalších bodov.

Tieto kódexy sú zverejňované a majú prispieť aj k pohľadu širokej ako aj odbornej verejnosti na danú tému. Na rozdiel od amerických firiem považujú západoeurópske firmy takéto pravidlá či stanoviská za vnútro firemnú záležitosť, ktorá nie je určená pre verejnosť.

Rolný (1998) zhrňuje možné motívy etického správania firmy ako komparatívni výhodu na trhu a vymedzuje šesť zásadných dôvodov:

1. etické správanie je v záujmu firmy samotné
2. mravnosť je obecným záujmom celej spoločnosti
3. každý podnikateľský subjekt očakáva etické správanie ostatných účastníkov ekonomických aktivít
4. je obecne považované za amorálne jednostranne odstúpiť od vzájomných dohôd a pritom očakávať, že ostatní je budú dodržiavať
5. je spoločensky mravne neúnosné sa proklamatívne prihlásiť k dodržiavaniu etických pravidiel a skryte je porušovať
6. akékoľvek porušovanie morálnych pravidiel podnikateľskými subjektmi deštruuje prostredie nezbytné pre podnikanie

Počet kódexov etiky v najrôznejších oblastiach podnikania sa rozširuje. Hlavnou príčinou je pravdepodobne predstava, že podnikanie, rôzne služby alebo činnosti nie je možné

obmedziť výhradne na odbornú oblasť. Predaj výrobkov, poskytovanie služieb a odborných činností vyžaduje niečo viac. A to dodržovanie niektorých všeobecnejších zásad a morálnych princípov.

## ZÁVER

V našej práci sme objasňovali v prvom rade pojem sociálna komunikácia. Pod týmto pojmom v diplomovej práci rozumieme výmenu verbálnych, neverbálnych a písomných odkazov medzi ľuďmi, zabezpečujúcich realizáciu spoločných cieľov a úloh. Platí tu zásada, že tam, kde nie je komunikácia, vedenie ľudí v podstate neexistuje.

V druhej a v tretej kapitole sme dospeli k niekoľkým záverom týkajúcich sa etiky v sociálnej komunikácii a v manažmente.

Veľmi významnú rolu pri správaní sa človeka v spoločnosti hrá etika slušného a správneho spoločenského vystupovania. Výzor, správanie, spôsob reči, vystupovanie na pracovných a iných stretnutiach, vystupovanie na verejnosti sú pre človeka, ktorý chce v živote niečo dokázať, rovnako dôležité ako jeho prax a schopnosti. Ľudia, ktorí sa nevedia správať v spoločnosti, riskujú určitým spôsobom svoju kariéru. Odborníci tvrdia, že úspešná kariéra je kombináciou 15% schopností a zvyšných 85% patrí spoločenskej zručnosti.

Súčasný manažment stále vo väčšej miere zdôrazňuje sociálnu zodpovednosť vedúcich pracovníkov, etiku a kultúru ich jednania. Sociálnou zodpovednosťou manažérov sa rozumie ochota, morálna a kvalifikačná pripravenosť vedúcich pracovníkov niest' dôsledky svojho jednania voči vnútornému a vonkajšiemu spoločenskému prostrediu a rešpektovať jeho potreby. Ide o chovanie, ktoré nemožno vtesnať len do obvyklého zamerania činnosti na prosperitu nimi riadenej organizačnej jednotky. V súčasnom manažmente sa väčšinou pochybuje o možnosti jasne stanoviť hranicu medzi ekonomickou racionalitou a sociálnou zodpovednosťou, etikou a kultúrou v jednaní manažéra voči vnútornému a vonkajšiemu prostrediu.

Etické chovanie manažérov predpokladá dodržiavať určité, v danej komunite všeobecne uznávané normy jednania. Niektoré môžu byť deklarované v písomnej forme, iné sú nepísané pravidlá. Zatiaľ čo jasne deklarované etické normy sú v manažmente brané ako dané a mimo diskusiu, jasne nedeklarované pravidlá sú často chápané rozporuplne. Preto sa niektoré firmy snažia vypracovať vlastné špecifické etické pravidlá chovania svojich zamestnancov, prípadne vedúcich pracovníkov. Etika manažéra dnes vyžaduje značnú sebadisciplínu a starostlivosťou samotných vedúcich pracovníkov o morálnu bezúhonnosť svojej osoby.

Najdôležitejším predpokladom dlhodobej úspešnosti manažéra a naplňania manažérskej etiky je poznanie, rešpektovanie a konanie v duchu princípov ekonómie a etiky, ako aj trhu a morálky.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ADAIR, J.: *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 23 s. ISBN 80-86851-10-9
2. ANZENBACHER, A.: *Úvod do etiky*. Praha: Zvon, 1994, 292 s. ISBN: 80-200-0917-5
3. BONE, D.: *A Practical Guide to Effective Listening*. Londýn: Kogen Page, 1988, ISBN 85424-40-1
4. BROŽÍK, V.: *Hodnotenie a hodnoty*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2004, 170 s. ISBN 80-8050-680-9
5. COVEY, S. R.: *Sedem návykov pre úspešný a harmonický život: návrat etiky charakteru*, Praha: Pragma, 1994, 329 s. ISBN 80-85213-41-9
6. DE VITO, J.A.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001, 512 s. ISBN: 978-80-247-2018-0
7. DIEDERICH, H.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Kohlhammer, 1989
8. DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3
9. EKMAN, P.: *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage*. New York: W.W. Norton. 386 s. ISBN: 03-93321-88-6
10. FERRELL, O.C., - FAEDRICH, J.: *Ethics business*. USA: McGraw-Hill, 1994, 336 s. ISBN 06-1874-934-9
11. FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L. – DĚDINA, J. - HRŮZOVÁ H. – RICHTER, J.: *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2006, 250 s. ISBN 80-86929-15-9
12. GOZORA, V.: *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 2000, 175 s. ISBN 80-7137-690-6
13. GREGG, S.: *Economic Thinking for Theologically Minded*. New York, University: Press of America, 2001, 250 s. ISBN 07-6182-097-3
14. HANULÁKOVÁ, E.: *Podnikateľská etika. Prístup, perspektíva, výzva*. Bratislava: Eurounion, 1996, 114 s. ISBN 80-85568-79-9
15. HESKOVÁ, M.: *Etické kodexy v ekonomice*. [Online] 8.4. 2010, Dostupné na internetu: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>
16. HERBERT, S.: *Administrative Behavior*, New York: Free Press, 1997, 384 s. ISBN 06-8483-582-7
17. HÖFFE, O.: *Lexikon der Ethik*. München: Beck, 1980, 297 s. ISBN 34-0607-887-7

18. KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999, 119 s. ISBN 80-7169-375-8
19. KUDLÁČOVÁ, B.: *Integrovaný předmět etická výchova*. Trnava: Trnavská univerzita, 1997, 153 s. ISBN 80-88774-23-3
20. KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, 240 s.
21. LUKNIČ, A.: *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Bratislava: SAP – Slovak Academic Press, 1996, 344 s. ISBN 80-85665-30-1
22. MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005, 353 s. ISBN 80-89085-17-2
23. MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4
24. MISTRÍK, J.: *Vektory komunikácie*. Výberová prednáška zo slovenského jazyka. Bratislava: Univerzita Komenského 1990.
25. MITSCHERLICH, A.: *Society Without the Father: A Contribution to Social Psychology*, New York: Perennial, 1992, 352 s. ISBN 00-609-7420-6
26. MIŽIČKOVÁ, Ľ.-UBREŽIOVÁ, I.-ŠAJBIDOROVÁ, M.: *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2007, 122 s. ISBN 978-80-8069-979-6
27. NOVAK, M.: *Biznis ako poslanie*. Bratislava, Charis. 1998, 188 s. ISBN 80-88743-21-4
28. NAGYOVÁ, Ľ.: *Sociálna komunikácia*. Nitra: SPU, 1999, 143 s. ISBN 80-7137-636-1
29. OLIVAR, R.R.: *Etická výchova*. Bratislava: Orbis Pictus Istropolitana, 1992, 182 s. ISBN 80-7158-001-5
30. PIŠKANIN, A.-RUDY, J. a kol.: *Základy manažmentu*. Bratislava: UK, 2002, ISBN 80-223-1671-7
31. PRAŠKO, J.: *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada Publishing, a. s, 2005, 235 s. ISBN: 80-247-1246-6
32. PUTNOVÁ, A.: *Sociální vztahy a etika podnikání*. Brno: Imes, 2003, 67 s. ISBN 80-86510-73-5
33. REMIŠOVÁ, A.: *Manažérska etika*. Bratislava: Ekonóm, 1999, 124 s. ISBN 80-225-1121-8
34. REMIŠOVÁ, A.: *Etika a ekonomika*. Bratislava: Ekonóm. 2004, 238 s. ISBN 80-225-1813-1



35. RICH, A.: *Etika hospodářství*. Praha: Oikoymenh, 1994, 376 s. ISBN: 80-85241-62-5
36. ROLNÝ, I.: *Etika a podniková strategie*. Boskovice: Albert. 1998, 128 s. ISBN 80-85834-53-7
37. SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Jura Edition, 2001, 272 s. ISBN 80-89047-18-1
38. SOLOMON, R. C.: *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press, 1993, 317 s.
39. STEINMANN, H. – LÖHR, A.: *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-56-4
40. STÝBLO, J.: *Moderní personalistika*. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-7169-619-1
41. ULRICH, *Ein grundrechteorientierter Ansatz*. St. Gallen: Beitrage und Berichte, 1995
42. VAJDA, J.: *Úvod do etiky*. Nitra: Enigma, 2004. 146 s. ISBN 80-89132-12-X
43. VEĽKÁ EKONOMICKÁ ENCYKLOPÉDIA. *Výkladový slovník A-Ž*. Bratislava: Sprint, 1996, 806 s.
44. VIŠŇOVSKÝ, J.: *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 1997, ISBN 80-7137-415-6
45. VÍTEK, M.: *Etika řízení*. In: *Moderní řízení*, 1994, č. 12, ISBN 80-85603-67-5
46. VYBÍRAL Z.: *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-7178-291-2
47. ŽILÍNEK, M.: *Étos a utváranie mravnej identity osobnosti*. Bratislava: IRIS, 1997. 232 s. ISBN 20-88778-60-3