

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Ľubica Padalová

Komunikačné prostriedky a ich využívanie v praxi

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Eugen Finkei

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined
2010 – 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Ľubica Padalová

Communication tools and their practice use

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Eugen Finkei

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.03.2012

Lubica Padalová

Poděkování

Chcela by som poďakovať PhDr. Václavovi Dostálovi, CSc., in memoriam a Mgr. Eugenovi Finkei, vedúcim mojej diplomovej práce, za cenné rady, odbornú pomoc a podnetné pripomienky, ktoré mi pomohli pri tvorbe tejto práce.

Anotace

Diplomová práca sa zaoberá komunikačnými prostriedkami a ich využívaním v praxi. Rozoberá základné druhy komunikácie, komunikačný proces, funkcie komunikácie, efektívnu komunikáciu ako i firemnú komunikáciu. Teoretická časť predkladá názory rôznych českých a slovenských autorov k téme komunikácia. Teoretické poznatky sú využité v praktickej časti prieskumu realizovaného dotazníkovou metódou, zameraného na zmapovanie komunikačných prostriedkov vo firme a ich vplyvu na pracovnú spokojnosť zamestnancov v súkromnej firme.

Klíčové pojmy

bariéry v komunikácii, efektívna komunikácia, firemná komunikácia, funkcie komunikácie, komunikácia, komunikačné prostriedky, komunikačný proces, neverbálna komunikácia, paralingvistická komunikácia, verbálna komunikácia

Annotation

This thesis deals with the communication tools and their use in practice. It discusses the basic types of communication, the communication process, the functions of communication, effective communication and corporate communication as well. The theoretical part of various Czech and Slovak authors submits different views towards this communication theme. Theoretical knowledge is used in the practical part of the survey realized via questionnaire aimed at mapping the method of communication tools and their effect on the working satisfaction of employees in a private company.

Key words

communication barriers, effective communication, corporate communication, functions of communication, communication tools, communication process, non-verbal communication, para-philological communication, verbal communication

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. VYMEDZENIE POJMOV	9
1.1 Komunikácia	9
1.2 Funkcie komunikácie	12
1.3 Efektívna komunikácia	14
1.4 Komunikačný proces	17
2. ZÁKLADNÉ DRUHY KOMUNIKÁCIE	24
2.1 Verbálna komunikácia	24
2.2 Paralingvistická komunikácia	27
2.3 Neverbálna komunikácia	30
3. BARIÉRY V KOMUNIKÁCI.	35
3.1 Komunikačné bariéry	35
4. CIELE A OSOBITOSTI FIREMNEJ KOMUNIKÁCIE	41
4.1 Firemná komunikácia	41
4.2 Základné druhy a ciele firemnej komunikácie	46
4.3 Komunikačné prostriedky vo firme	50
PRAKTICKÁ ČASŤ	
5. POPIS PRIESKUMU	54
5.1 Cieľ prieskumu	54
5.2 Pracovné hypotézy	54
5.3 Použité metódy, techniky a postupy	54
5.4 Harmonogram postupu	55
5.5 Charakteristika prieskumnej vzorky	55
5.6 Analýza dát, zber a spracovanie údajov	56
5.7 Interpretácia údajov a výsledkov	66
5.8 Zhrnutie a odporúčenia	70
ZÁVER	73
ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY A ZDROJOV	75
ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A ZDROJOV	77
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	79
ZOZNAM PRÍLOH	80

ÚVOD

Človek je spoločenská bytosť, o čom svedčí aj potreba kontaktu s jeho okolím, prejavujúca sa vo forme komunikácie, ktorá mu umožňuje dorozumievať sa s ľuďmi, vyjadrovať svoje pocity, nálady, pracovať, vzdelávať sa, či vytvárať a upevňovať medziľudské vzťahy. Každý podnik, inštitúcia, organizácia či firma je založená na kolektívnej činnosti ľudí, v rámci ktorej zjednocujúcim prvkom a zároveň nástrojom riadenia je práve komunikácia a komunikačný proces. Perspektívy komunikácie bezprostredne súvisia s rozvojom informačného priemyslu a informačných technológií. I napriek tomu, že v súčasnej dobe oceňujeme možnosť elektronickej komunikácie v pracovnej oblasti, v komerčnej sfére i v prístupe k informáciám, priama komunikácia založená na osobnom kontakte komunikujúcich a poskytujúca spätnú väzbu ešte vždy plní svoje funkcie.

Cieľom diplomovej práce je zmapovanie komunikačných prostriedkov vo firme, ich funkčnosti z hľadiska rýchlosti komunikácie a vplyv komunikačných prostriedkov na pracovnú spokojnosť zamestnancov. Diplomovú prácu sme rozdelili na teoretickú a praktickú časť. V prvej kapitole teoretickej časti sme sa pri vysvetľovaní pojmov komunikácia, efektívna komunikácia a komunikačný proces opierali o definície autorov ako Škvareninová, Klincková, Mikulášтик, Foret a iných. Druhú kapitolu sme venovali základným druhom komunikácie, verbálnej, neverbálnej a paralingvistickej. Aj tu sme použili charakteristiky autorov ako Majtán, Vymětal a Lepilová. V tretej kapitole sme sa zamerali na bariéry v komunikácií a citovali Knapíka či Lopuchovskú. Štvrtá kapitola stručne definuje pojem firemnej komunikácie, základné druhy a ciele tejto komunikácie ako i komunikačné prostriedky. V tejto kapitole sme sa opierali o literatúru Armstronga, Khelerovej, Jandu a Tureckiovej.

V praktickej časti diplomovej práce, sme sa po vykonaní analýzy firemných materiálov i samotného prieskumu sústredili na zmapovanie komunikačných prostriedkov vo firme. Rozanalyzovali sme dôležitosť, výhody i nevýhody elektronických prostriedkov komunikácie ako i spôsob komunikácie v horizontálnej i vertikálnej línii.

1. VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

1.1 Komunikácia

Termín komunikácia odvodený z latinského slova *communicare*, vyjadruje, kontakt, dohodu, spojenie a prenos informácií. Prekladá sa pomocou rôznych väzieb – deliť sa, mať niečo spoločné s tým, niekomu niečo dať, niekomu niečo dopriať, udeliť, niekomu niečo doručiť, odovzdať, poskytnúť, požičať a pod. (Mocháčová, Partila, 2008). Všeobecne chápeme komunikáciu ako rozhovor, a slovo komunikovať, ako dorozumievať sa, zhovárať sa, sprostredkovať, spájať. V širšom ponímaní je komunikácia výmena informácií medzi jedincami pomocou spoločného systému znakov (Škvareninová, 2004, s. 6).

Pri pokuse o vystihnutie obsahu pojmu komunikácia na všeobecnej úrovni Šušol (2003, s. 13) vychádza z definície Rankova (2002), ktorý ju charakterizuje ako „proces výmeny informácií medzi dvoma systémami (organizmami), ktoré môžu predstavovať také rôznorodé entity ako zvieratá, človek, komunita, či technologické zariadenie“.

Iní autori ako Drličková, Šupín, Vetráková (2002, s. 7) chápu komunikáciu ako „proces, v ktorom sa prijímajú a odovzdávajú informácie pomocou priameho alebo nepriameho kontaktu“. Ako ďalej uvádzajú komunikovať sa dá rôznymi spôsobmi: rečou, písmom, obrazom, gestikulovaním, kývnutím hlavy, otočením tela i mlčaním. No nie všetky tieto úkony komunikujú ten obsahový význam, aký by sme chceli. Neraz sa stáva, že hovoríme niečo, ale i výraz tváre počúvajúceho naznačuje, že našu správu nepočul. Inokedy sa stane, že správa ktorú odošleme sa interpretuje inak, ako bol náš úmysel. No aj napriek tomu sa komunikácia považuje za niť, ktorá spája ľudskú spoločnosť a determinuje jej štruktúru.

Frk a Kredátus (2008, s. 13) hovoria: „Komunikácia nie je len jednoducho odovzdávanie, prenášanie či šírenie, ale je to odovzdávanie a prijímanie zároveň, je to obojstranný proces. Nestačí len vyslanie nejakých signálov, správ, znakov, ale musí nastať ich prijatie a istým spôsobom dekódovanie, prečítanie. Skutočná komunikácia sa potvrdí až vtedy, keď dôjde nielen k prečítaniu vyslaného signálu, ale aj k nejakej spätnej väzbe.“

Podľa Klinckovej (2008), za komunikáciu sú zodpovední všetci účastníci a prebieha i vtedy, keď s hovoriacim nesúhlasíme, alebo keď mlčíme. Svojou priamou, ale aj nepriamou účasťou v komunikácii ju ovplyvňujeme a prispievame k jej priebehu. Komunikácia však ovplyvňuje aj nás, účastníkov komunikácie.

Komunikácia predstavuje nesmierne zložitý proces dorozumievania. Jej podstata je v prenose medzi vysielateľom a prijímateľom. Aby bola komunikácia efektívna, je potrebné uplatňovať nepretržitú spätnú väzbu, všímať si a pružne reagovať na reakcie komunikačného partnera. Komunikácia nie je iba sprostredkovaním obsahu. Vždy v sebe odráža aj vzájomný vzťah medzi komunikujúcimi a ich doterajšie skúsenosti s komunikovaním. Na komunikovanie týchto obsahov a vzťahov slúži široký repertoár prostriedkov verbálnej, neverbálnej komunikácie. Tieto prostriedky majú svoje vlastné špecifiká a nie je možné ich vzájomne úplne zamieňať (Ferienčík, 2001).

Mohli by sme uvádzať celý rad definícií. Niektoré zdôrazňujú viac aspekty obsahové a iné formálne. Najdôležitejšie charakteristiky zhrnul Mikulášтик (2003, s. 19) do týchto základných bodov:

- „komunikácia je potrebná k efektívnemu sebaujadrovaniu
- komunikácia je prenosom a výmenou informácií v hovorenej, písanej, obrazovej alebo činnostnej forme, ktorá sa realizuje medzi ľuďmi, čo sa prejavuje nejakým účinkom
- komunikácia je výmenou významov medzi ľuďmi použitím bežného systému symbolov“.

Nakonečný (2000) uvádza názor odborníka na ľudskú komunikáciu C. Cherryho, ktorý svojím dlhodobým skúmaním dospel k poznaniu, že človek vyvinul diferencovaný systém komunikácie, ktorý mu umožňuje jeho sociálny život, teda komunikácia má sociálnu funkciu.

Klincková (2008) považuje komunikáciu za sociálny jav, pri ktorom ide o odovzdávanie a prijímanie informácií v určitom prostredí, využívajúc primeraný komunikačný kanál, zvolený prostriedok a dohodnutý kód s verbálnou alebo neverbálnou podstatou.

Autori Frk a Kredátus (2008, s. 13) dodávajú: „Komunikácia je špecifickou formou sociálneho styku, v ktorom sa odovzdávajú informácie o sociálnom správaní

a sociálnych vzťahoch ľudí“. Ďalej pokračujú: „je vnútorne spätá so vzájomným pôsobením ľudí, so sociálnou interakciou, v ktorej sa ovplyvňujú názory a postoje“. V sociálnej komunikácii nejde iba o výmenu informácií, ale zároveň ide o vzájomnú výmenu predstáv, ideí, nálad, pocitov, postojov komunikátora a recipienta (poslucháča).

Pojem, ktorý súvisí s pojmom sociálna komunikácia je sociálna interakcia. Sociálna interakcia je všeobecnejším a v určitom zmysle i pojmom širším a nadradenejším. To čo zahŕňa navyše, sa týka skôr aktivity konatívnej a potencionálnej možnosti. Aktivita každého človeka je zároveň výsledkom i príčinou aktivity iných ľudí. V pozitívnej podobe sa interakcia môže realizovať ako kooperácia alebo participácia, konsenzus, koordinácia, akomodácia alebo asimilácia. V negatívnej podobe ako súťaživosť, rivalita, segregácia, diskriminácia, konflikt (Mikulášik, 2003).

Každá komunikácia sa uskutočňuje v konkrétnej komunikačnej situácii. J. Vaňko charakterizuje komunikačnú situáciu ako „Všetky okolnosti a podmienky, v ktorých sa komunikačná činnosť realizuje (počet účastníkov, ich sociálne a komunikačné charakteristiky, charakter interpersonálnych vzťahov, časové a priestorové okolnosti ap.)“ (Vaňko, 1999, s. 187).

Pri definíciách pojmu „komunikácia“ nie je jednota v odbornej literatúre, ale predsa všetky definície sú si podobné. Asi najbližšie máme k definícii Sedláka (2009, s. 322), ktorý komunikáciu chápe ako: „Proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine)“.

Komunikácia je zložitý proces, nie je možné ho polarizovať ani vyčleniť zo situácie, počas ktorej sa uskutočňuje. Je to proces dynamický, živý, neopakovateľný, permanentný, plný variácií a nečakaných zvrátov. V ňom a ním sa odráža život jednotlivca a spoločnosti. Komunikácia je živá kronika človeka (Škvareninová, 2004).

Medziľudská komunikácia v modernej dobe stráca niektoré svoje kvality vďaka nedostatočnej schopnosti počúvať druhých a počúvať samých seba. Vďaka multimédiám sa svet vníma trochu inak ako predtým, je zavalený tokom informácií i tokom slov z masmédií. Preto je žiaduce zachovávať štýl medziľudskej komunikácie (Lepilová, 2008).

1.2 Funkcie komunikácie

Podľa Klinckovej funkciou komunikácie si stanovuje hovoriaci a súvisí s jeho motiváciou komunikovať. Pre človeka komunikácia nadobúda zmysel a význam jej naplnením. Všeobecne možno funkcie komunikácie členiť na také, ktoré vytvárajú podnety na verbálne alebo neverbálne konanie adresáta, ktorý ich formuluje. Do druhej skupiny patria funkcie, ktoré sú vyvolané verbálnym alebo neverbálnym konaním hovoriaceho a adresát na ne reaguje svojou odpoveďou, sľubom, výčitkou a pod. (Klincková, 2008).

Autorka ďalej cituje autorov ako Vybíral (2000) a Hoffmanová (1997) ktorí hovoria o týchto funkciách:

- **Informačná funkcia** (informovať, odovzdať adresátovi správu, doplniť inú informáciu, zverejniť, oznámiť)
- **Inštruktážna funkcia** (inštruovať niekoho o niečom, čiže naučiť, dať recept, uviesť do problému, navigovať percipienta)
- **Persuázna funkcia** (častá pri rôznych rokovaniach a vyjednávaniach, keď ide o to presvedčiť adresáta, pri snahách získať niekoho na svoju stranu, dosiahnuť aby po-/zmenil názor, ale aj pri ovplyvňovaní názorov, hodnotení, postojov)
- **Zábavná funkcia** (znamená pobaviť seba i druhého, rozptýliť adresáta, pri referenčnej a persuznej funkcii, plní funkciu psychického relaxu)
- **Expresívna/apelatívna funkcia** (znamená vyvolávanie verbálnych alebo neverbálnych reakcií na strane príjemcu, apelatívnu funkciu má napr. žiadosť, prosba, rada návrh a pod.)
- **Referenčná funkcia** (príznačná pre vedecké publicistické a administratívne texty, teda pre také komunikáty, kde sama informačná funkcia je nepostačujúca, predpokladá pripraveného a zorientovaného adresáta)
- **Kontaktová funkcia** (realizuje sa v komunikácií, kde ide o nadväzovanie, upevňovanie, udržiavanie či prerušovanie komunikačného kontaktu medzi expedientom a percipientom, má veľmi

nízku až nulovú informačnú hodnotu ide o poďakovania, blahoželania pozdravy a pod.)

- **Estetická funkcia** (súvisí najmä s umeleckou literatúrou)
- **Metajazyková funkcia** (stretávame sa najmä v metatextoch a vtedy analyzujeme jazyk jazyka, je zameraná na použitý kód)

Naproti tomu Sedlák (2009) uvádza tieto hlavné funkcie komunikácie:

- **Informačný:** poskytuje informácie na rozhodovanie alebo konanie
- **Motivačný:** motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie
- **Kontrolný:** kontroluje sa pri nej činnosť (jednotlivcov a skupín)
- **Emotívny:** umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb

Hranice medzi jednotlivými funkciami nie sú jednoznačné a dosť často sa prekrývajú. Preto na porovnanie uvádzame aj funkcie rozdelené podľa Mikuláštika (2003):

- **Funkcia informatívna** (podávanie určitých informácií, faktov, dát medzi ľuďmi)
- **Funkcia inštruktážna** (vo svojej podstate je tiež ako funkcia informatívna, ale s prídavkom vysvetlenia významu, popisu, postupu, návodu ako niečo robiť, dosiahnuť)
- **Funkcia presvedčovacia** (pôsobenie na iného človeka so zámerom zmeniť jeho názor, postoj, hodnotenie alebo spôsob konania)
- **Funkcia posilňovacia a motivujúca** (patrí svojim spôsobom k funkcii presvedčovacej, ide o posilňovanie určitých pocitov sebavedomia, o posilňovanie vzťahu k niečomu)
- **Funkcia socializačná a spoločensky integrujúca** (ide o vytváranie vzťahov medzi ľuďmi, zbližovanie, nadväzovanie kontaktov, komunikácia závisí taktiež na spoločenskej úrovni, v akých podmienkach sa nachádzame a do akých podmienok chceme patriť. Každá spoločenská vrstva má odlišný spôsob komunikácie. Nejde len

o rozdelenie podľa majetku či spoločenského postavenia, ale i podľa veku či podľa stupňa vyspelosti človeka.)

- **Funkcia osobnej identity** (na úrovni osobnosti, pre JA je komunikácia veľmi dôležitou aktivitou. Pomáha nám ujasniť si veľa vecí o sebe samom, usporiadať si svoje postoje, názory.)
- **Poznávacia funkcia** (súvisí úzko s funkciou informatívnu. Toto je poňatie skôr z pohľadu komunikanta, no informatívna zahrňuje poňatie z pohľadu komunikátora i komunikanta. Prostredníctvom skúseností iných ľudí spracovávame v skrátenej podobe informácie, ktoré by sme vlastnými skúsenosťami neboli schopní v takej šírke prežiť)
- **Funkcia zverovacia** (slúži ku zbavovaniu sa vnútorného napätia, k prekonávaniu ťažkostí, zverovanie dôverných informácií, väčšinou s očakávaním podpory a pomoci)
- **Funkcia úniková** (keď je človek otrávený či znechutený, môže mať chuť sa s niekým nezáväzne porozprávať o veciach neutrálnych, odreagovať sa od starostí od každodenného zhonu)

Funkcia komunikácie je v podávaní informácií, v dorozumívaní, ktoré je podmienkou sociálnych interakcií. Je nutné si uvedomiť, že každý systém, ktorý chce fungovať, musí byť okrem iného založený na používaní všeobecného systému znakov (na ich vytvorení a chápaní) a zároveň musí umožňovať tieto znaky zdieľať (napr. gestá používané v určitom kultúrnom prostredí, alebo slova nejakého konkrétneho jazyka). Ide o príslušnosť k určitému jazykovému spoločenstvu a určitej kultúre resp. subkultúre (slangové výrazy) a o znalosť jazyka a symbolov, ktorým sa dorozumieva (Leško, 2008).

1.3 Efektívna komunikácia

Podmienkou efektívnej komunikácie je primeraná interakcia medzi subjektmi, ktoré vedú rozhovor. Takejto komunikácií sa treba učiť, je potrebné zdokonaľovať zručnosť, spôsobilosť a schopnosť viesť rozhovor. Efektívnym rozhovorom si

budujeme medziľudské vzťahy, ktorého každého človeka naplňajú, pretože človek sa skutočnej sebarealizuje práve vo vzťahoch (Pribula a Paľa, 2006).

Je jednoznačné, že komunikácia zohráva veľmi významnú úlohu pri uspokojovaní sociálnych potrieb ľudí. Ešte významnejšiu úlohu zohráva v pracovnom procese.

Ako správne komunikovať v pracovnom – riadiacom procese, nie je vždy samozrejmé. Správna komunikácia predpokladá:

- uviesť fakty, vysvetliť ciele a zmysel informácie,
- načrtnúť, ako sa dotknúť celého tímu,
- povedať vlastný názor a pohľad na vec,
- uistiť spolupracovníkov o dôležitosti ich zapojenia,
- poskytnúť priestor na otázky, odpovedať, objasňovať, vysvetľovať,
- oceniť názory ostatných, povzbudzovať ich k vyjadreniu sa,
- spoločne prediskutovať praktické dopady názorov a riešení problému,
- zrekapitulovať, zhodnotiť obsah komunikácie (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011).

Vymětal (2008) pripomína, že nech použijeme akýkoľvek typ komunikácie a akýkoľvek komunikačný prostriedok, ak má byť komunikácia efektívna, musí vždy spĺňať základné požiadavky, ktorými sú:

- zreteľnosť, stručnosť, správnosť, úplnosť, zdvorilosť.

Foret (2006) vo svojej knihe „Marketingová komunikácia“ píše, že efektívna a úspešná komunikácia teda taká, v ktorej dosiahneme pri minimálnom výdaji maximálne ciele sa opiera v praxi o:

Dôveryhodnosť – komunikácia je založená na vzájomnej dôvere a poznaní partnerov.

Voľba vhodného času a prostredia, v ktorom komunikácia prebieha.

Pochopiteľnosť a významnosť obsahu – informácia musí mať význam nie len pre komunikátora, ale tiež pre príjemcu, musí zodpovedať jeho vlastnému systému hodnôt, musí byť dôležitá pre jeho situáciu.

Jasnosť – informácia musí byť vyjadrená jednoduchými symbolmi a pojmami. Čím ďalej informácia putuje, tým by mala byť jednoduchšie povedaná a v každom prípade by inštitúcia mala hovoriť jedným a nie niekoľkými rôznymi hlasmi.

Sústavnosť – komunikácia je nikdy nekončiaci proces vyžadujúci pre získanie cieľa neustále opakovanie a rozvíjanie.

Osvedčené kanály – úspešné, preverené komunikačné kanály je potrebné primerane využívať, pretože k nim má príjemca vytvorený vzťah a rešpektuje ich, budovanie nových kanálov je zložitejšie a výsledok neistý.

Znalosť adresáta – komunikácia sa opiera o znalosť komunikačných schopností adresáta, je najefektívnejšia, ak vyžaduje čo najmenšie mimoriadne úsilie na strane príjemcu, čo predpokladá poznať jeho dosiahnuteľnosť, zvyky, schopnosť vnímať a pochopiť informáciu atď. Čím vieme viac o adresátovi, tým je efektívnejšiu informáciu sme schopný pripraviť. O čo lepšie poznáme partnera, jeho zámery, ciele, potreby – tým lepšie sme schopný celý komunikačný proces nachystať a realizovať a nakoniec dosiahnuť spoločné prijateľné ciele.

Je dôležité vedieť efektívne komunikovať. Je rozhodujúce v akej sfére komunikácia prebieha a aké sú jej ciele. Efektívna komunikácia odstraňuje spoločenské bariéry, je osobnou výzvou, znamená sebazdokonaľovanie, je účinná pri budovaní kariéry, pozitívne ovplyvňuje vedenie diskusií, či rokovania, učí nás ako prijímať kritiku, ale aj ako kritizovať a chváliť.

Klincková (2008) uvádza nasledovné princípy efektívnej komunikácie:

Princíp zrozumiteľnosti – zdôrazňuje pravdivosť, jednoznačnosť, vystríha pred nejasnosťou a zahmlievaním. K dôležitým atribútom zrozumiteľnej komunikácie patrí schopnosť zložitú povedať zrozumiteľne, sledovať spätnú väzbu a reagovať na ňu, presvedčivo ovládať problematiku, zreteľne uvažovať a vedieť triediť informácie, vyhýbať sa dvojzmyslom, nevhodným poznámkam, vnímať celú atmosféru, v ktorej komunikácia prebieha.

Princíp pripravenosti – obsahuje racionálne odpovede na kľúčové slová komunikácie – s kým, o čom, ako, kedy, kde, prečo budem komunikovať.

Princíp jednoduchosti sa zakladá na zjednodušovaní, ale nie na podceňovaní niektorých informácií. Zjednodušovať, znamená urobiť menej komplikovaným, a tak dosiahnuť väčšie porozumenie.

Princíp aktívnosti znamená prezentovať sa ako dynamická a energická osobnosť. Pôsobivé sprostredkovanie informácie dosiahneme výberom vhodných

jazykových prostriedkov. Metafory a humor sú výrazové prostriedky, ktoré aktivnosť komunikácie podporujú.

Princíp prirodzenosti je založený na tom, aby v komunikácií nebolo cítiť napätie, a by prejav odrážal našu povahu, ale aj momentálne emócie. Záujem, zaniehanie, ale aj rozhorčenie dodajú potrebný náboj. Princíp prirodzenosti podčiarkuje jeho originalnosť a individualnosť.

Princíp stručnosti – znamená optimálne využitie expresívnej krátkosti výrazu. Vyjadruje úctu k času, ktorý venujeme komunikácií, a preto kladieme dôraz na kvalitu výrazových prostriedkov. Najmä v pracovnej komunikácii sa oceňuje stručnosť a výstižnosť.

Aby sme čo najviac eliminovali chyby ktoré sa v komunikácií vyskytujú a dosiahli tak efektívnu komunikáciu, mali by sme dbať na feedback (spätnú väzbu v komunikácií) a vydávať signál na každej úrovni. Mali by sme dať najavo, ako sme informáciu vnímali, ako sme jej porozumeli a čo u nás vyvolala. Na úrovni prenosu a vnímania máme dať najavo, že počujeme, vidíme, rozumieme a že sme správu prevzali. Ak bol zmysel informácie skutočne pochopený, komunikačný partner reaguje adekvátne.

Mechanizmus spätnej väzby v komunikácií nám umožňuje overiť účinok nášho správania. Ide o kontrolu vlastného správania a konania na základe reakcie partnerov v dialógu. Feedback (spätná väzba) slúži na kontrolu a reguláciu komunikácie (Pribula a Paľa, 2006).

Efektívna komunikácia nie je ľahká. Napriek tomu sa treba o ňu usilovať. Vhodný tréning komunikačných schopností nikdy nemôže byť na škodu. Zamestnanci potrebujú komunikačné schopnosti a rozvíjať ich by malo byť v záujme každej firmy. Komunikačná efektívnosť sa môže značne zvýšiť pri dodržiavaní spomínaných princípov efektívnej komunikácie.

1.4 Komunikačný proces

Komunikačný proces je súborom informácii, komunikačných zručností, komunikačných aktivít a komunikačných nástrojov, ktoré prebiehajú vo vnútrofirnom prostredí (Janda, 2004).

Podľa kolektívu autorov (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011) pri komunikačnom procese dochádza ku kontaktu medzi vysielajúcim a primajúcim. V rámci procesu sa informácie utvárajú, triedia, dekodujú, overujú, prenášajú a využívajú. Vytvárajú sa tak komunikačné spoje a siete. Riadenie komunikačného procesu v podniku má rešpektovať nasledujúce podmienky prenosu informácií tamtiež s. 722:

1. Pri budovaní komunikačnej siete sa má čo možno najviac vychádzať z “plošného pokrytia” organizačného usporiadania podniku. Docielime tým, že všetky útvary sú komunikačnou sieťou dosiahnuteľné a je tak zaistená informovanosť pracovníkov najširšieho okruhu pracovísk..
2. V rámci priebežného oznamovania informácií určených všetkým pracovníkom, musia byť obsiahnuté údaje o plnení pracovných úloh jednotlivcami a skupinami.
3. Množstvo odovzdávaných informácií je nutné priebežne optimalizovať a predchádzať tak hromadeniu informácií. Zaistenie optimálneho množstva a typu informácií vyplýva zo znalosti obsahu činnosti jednotlivých pracovísk.
4. Pre odovzdávanie informácií viacerými článkami riadenia, dochádza jednak k spomaľovaniu ich prenosu, jednak k redukcii jej množstva, alebo i k zmene ich obsahu. Preto je žiaduca kontrola priebehu komunikačného procesu, ktorá má obmedziť tieto nepriaznivé javy.

Leško (2008) v komunikačnom procese rozlišuje šesť fáz:

- ideová genéza, zakódovanie, prenos, príjem, dekodovanie, odpoveď.

Jedná sa o postupnosť: zrod myšlienky – vyjadrenie myšlienky v znakoch – prenesenie znakov od odosielateľa k príjemcovi – okamih príjmu - vyjadrenie znakov do výkladu – akcia vyvolaná prijatou správou.

Základnými prvkami komunikačného procesu sú odosielateľ a príjemca. Dve ďalšie zložky – správa (oznam), média sú komunikačné nástroje. Funkcie komunikácie plnia zložky: kódovanie, dekodovanie, reakcie (odozva) a spätná väzba. Posledným krokom je šum – rušivé vplyvy (Drličková, Šupín, Vetráková, 2002).

Efektívne komunikovať predstavuje pochopenie procesu spracovania prenosu a prijímania informácií. Zdrojom informácií je odosielateľ – zvyčajne človek, ktorý odovzdáva informáciu spracovanú v určitej forme: ústnej, osobnej, písomnej,

rozhlasovým vysielaním, televíznym vysielaním, telefonicky konečnému príjemcovi. Vnímanie správy, jej spracovanie prijímateľom a predovšetkým pochopenie i reakciu ovplyvňujú nasledovné faktory: kvalita kódovania, kanály prenosu a rušivé vplyvy. Napríklad používané slová, zrozumiteľnosť, kvalita tlače, nevhodnosť prostredia, hlučnosť, emocionálne naladenie, odmietanie, rozptýlenie, odlišné postoje (Drličková, Šupín, Vetráková, 2002).

Poslednou zložkou komunikačného procesu je spätná väzba, ktorá dáva rečovej komunikácii kvalitu procesu. Autori (Drličková, Šupín, Vetráková, 2002, s. 10) hovoria: „Spätná väzba, to je aj odpoveď navzájom jedného druhému. Poskytuje účastníkom informáciu o tom, či ich názory, pocity boli pochopené tak, ako oni zamýšľali. Cez spätnú väzbu vidíme seba samých tak, ako nás vidia iní, aj iní ľudia sa dozvedajú o tom, ako ich vidíme my.“

„Spätná väzba je nástroj, ktorý pomáha aj pri eliminácii bariér v rozhovore. Dobrú spätnú väzbu dosiahneme vtedy, ak odstránime tzv. bariéry moci aj v jazyku, ktorým hovoríme, teda ak budeme používať slová, ktoré budú signalizovať kooperáciu, a správať sa podľa toho, na akej pracovnej pozícii sa nachádza komunikačný partner“. (Klincková, 2008, s. 117). Prostredníctvom nej sa poznáva, ktorá správa bola skutočne prijatá, ako bola pochopená a aká bola reakcia. Medzi partnermi v komunikácii musí existovať zhoda o význame a použití jazykového repertoáru. Prijemca by mal pochopiť oznam tak, ako bol skutočne myslený, Samozrejme, že môžu vzniknúť odchýlky od pôvodného cieľa komunikácie, potom je potrebné urobiť rôzne nápravné opatrenia.

Naproti tomu Mikulášтик (2003, s. 24-27) vysvetľuje prvky komunikačného procesu nasledovne (obr.1):

Obr. 1: Schéma komunikačného procesu prebiehajúceho medzi dvoma osobami



Zdroj: MIKULÁŠTIK, M., Praha: Grada Publishing, 2003. s. 24

Komunikátor – ten, kto vysiela nejakú správu, predpokladá, že príjemca má spoločný alebo podobnú zásobu poznatkov, ktorá umožňuje porozumieť tomu, čo mu chce povedať, a že má podobný kódovací systém.

Komunikant – ten, kto prijíma vyslanú správu, jeho vnímanie je tiež ovplyvnené vlastnými skúsenosťami, zážitkami a vlastnými zámermi a cieľmi.

Komuniké – vyslaná správa ako myšlienka alebo pocit, ktorý jeden človek odovzdáva druhému, vysielaná správa má podobu verbálnych a neverbálnych symbolov.

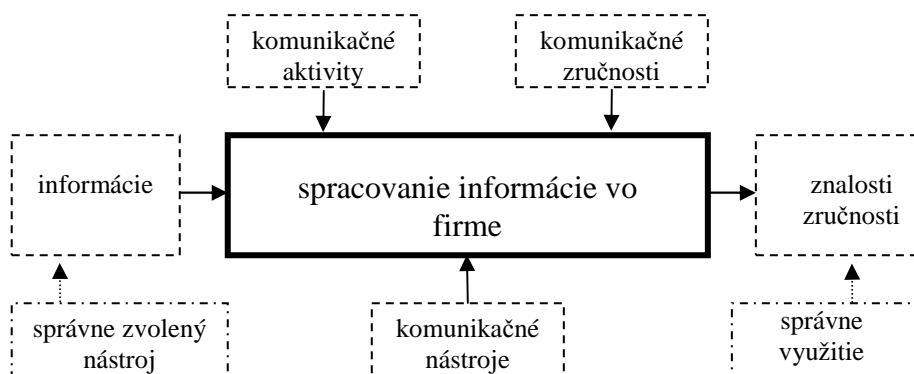
Komunikačný kanál – cesta, ktorou je nejaká informácia posielaná, pri komunikácií tvárou v tvár sú hlavným kanálom zvuky, pohľady a pohyby tela, môžu to byť dotyky v podobe stisku ruky, vkusné oblečenie, príjemný hlas. Pri sprostredkovanom komunikovaní (telefónom, televízorom, rádiom...) sú komunikačné prostriedky o niečo ochudobnené.

Škvareninová (2004, s. 197) hovorí, že „komunikanti sú jedným z podstatných neverbálnych činiteľov externého systému komunikácie. Vytvárajú a súčasne aj ovplyvňujú komunikáciu vzájomnou interakciou – svojim verbálnym i neverbálnym správaním“. Na proces komunikácie vplyva aj to, či sú a nakoľko sú účastníci počas komunikácie navzájom fyzicky prítomní. Komunikácia za vzájomnej fyzickej prítomnosti sa realizuje tak, že komunikanti sa vidia, počujú, sledujú. Dochádza k jednote miesta a času vnímajú sa komplexne. Komunikujú tak auditívnymi, vizuálnymi, olfaktorickými a ostatnými prostriedkami. O komunikácií za vzájomnej neprítomnosti partnerov hovoríme vtedy, keď sú komunikanti fyzicky neprítomní a sú spojený komunikačným kanálom, ktorým môže byť písané slovo, telefón, fax, elektronická pošta, film, televízia, rozhlas atď. K dorozumievaniu dochádza nepriamo, sprostredkovane, nie je jednota miesta a času (Škvareninová, 2004).

Komunikácia nie je jednosmerná ulica. Netýka sa len odosielateľa poskytujúceho správu druhej strane. Ak má byť efektívna musí byť dvojsmernou cestou na ktorej neustále prebieha spätná väzba medzi oboma stranami. Odosielateľ správy sa musí snažiť o získanie spätnej väzby od odosielateľa a musí mať istotu že prijímateľ pochopil poslanú správu. Musíme sa usilovať o potvrdenie správy prijímateľom, aby boli obaja ochotní dosiahnuť želaný cieľ (Carnegie et al., 2010).

Komunikácia vo vnútri firmy je väčšinou zameraná na vyriešenie vzniknutého pracovného problému, týka sa pracovných problémov a riešenia situácií na pracovisku. Komunikačný proces vo firme prebieha formálne podľa daných predpisov (príručky manažérskych systémov ISO, smernice o komunikácií), ale i neformálne podľa nepísaných pravidiel a neformálnych vzťahov. Formálne komunikačné prostriedky tvorí sústava vnútorných predpisov. Asi najpoužívanejší prostriedok vo firmách je organizačný poriadok, ktorý je základným organizačným predpisom spoločnosti. Určuje účel a oblasť platnosti, zodpovednosť a právomoci, povinnosti a práva pracovníkov a iné. Podrobne sú určené povinnosti a práva nadriadených i podriadených. Podriadení pracovníci sú povinní rešpektovať príkazy svojich nadriadených, samozrejme ak nie sú v rozpore s vnútornými predpismi firmy. Podriadení pracovníci sa so svojimi požiadavkami obracajú na priamych nadriadených. Ak nedôjde k dohode rieši požiadavky vrcholový manažment. Zamestnanci získavajú informácie od svojich nadriadených, ktorí sa zúčastňujú na poradách s vedením firmy. Proces firemnej komunikácie môžeme znázorniť nasledovne (Obr. 2):

Obr. 2: Proces firemnej komunikácie



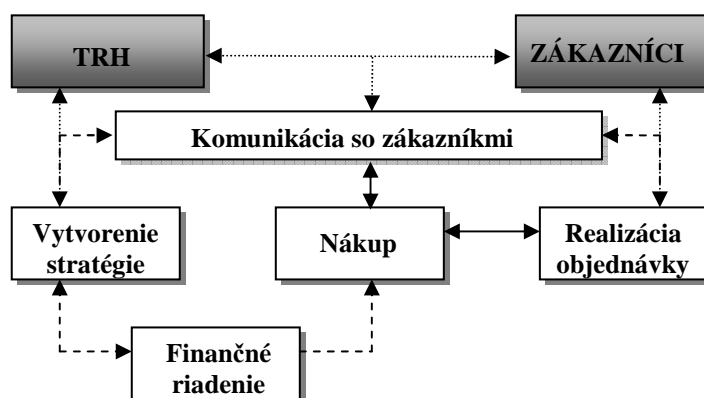
Zdroj: PETRÍKOVÁ et al., Praha, Profesional Publishing, 2007, s. 42

Dôležitá komunikácia z hľadiska vnútrofirmerného komunikačného procesu je elektronický obeh dokumentov. Využíva sa na informovanie zamestnancov o potrebnom plnení úloh, popis práce, zadania, organizačná politika, firemné oznamy, písomné vyjadrenia, záznamy z porad či obežníky. Ide o časovo veľmi

nenáročné poskytovanie informácií a pomerne rýchlu spätnú väzbu od zamestnancov. Táto komunikácia prebieha pri zostupnej komunikácii, kedy informácie prúdia od členov na vyšších stupňoch organizačnej hierarchie k pracovníkom na nižších postoch. Na oddeleniach s rovnakým pracovným zaradením prebieha horizontálna komunikácia a to najčastejšie v ústnej podobe „tvárou v tvár“ ale i písomnej (potrebná dokumentácia).

V rámci komunikácie sa firmy zameriavajú na informovanie, presvedčovanie a ovplyvňovanie zákazníka. Dôležitá je prezentácia firmy v komunikačných prostriedkoch, tradičnými spôsobmi cez rozposielanie ponúk, katalógov ale aj osobným prezentovaním sa spoločnosti priamo zákazníkovi. Komunikačný proces s potencionálnym zákazníkom je často komplikovaný a nepredvídateľný. V dnešnej dobe, kedy rastie počet firiem a konkurencia je veľká, sa narušil priamy kontakt so zákazníkom, a tak i možnosť získania priamej spätnej väzby. Firmy častejšie získavajú zákazky prostredníctvom elektronických aukcií, uchádzaním sa o zákazky vo verejných súťažiach, kde predkladajú svoje referencie s ich ohodnotením a neprichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkom. Proces obyčajne prechádza cez viacero organizačných jednotiek v rámci podniku, ktoré môžu byť vzájomne od seba fyzicky vzdialené. Proces komunikácie má svoj začiatok, koniec, účel a jasne definované vstupy a výstupy. Začína určitou požiadavkou alebo očakávaním zákazníka a končí, keď je táto požiadavka splnená (Obr. 3).

Obr. 3: Zjednodušený proces činnosti firmy



Zdroj: Autor

Schémy procesov predkladajú používateľovi lepší prehľad o procese a jeho jednotlivých častiach, ako aj o vzájomných súvislostiach medzi týmito časťami. Môžu byť použité pri zisťovaní neefektívnosti, nájdení kritických miest v podniku, ako aj pri zavedení nového informačného systému. Rovnako sa môžu použiť pri zaškoľovaní nových zamestnancov, najčastejšie riadiacich pracovníkov, aby správne pochopili, ako podnik funguje a ktoré činnosti na seba nadväzujú.

2. ZÁKLADNÉ DRUHY KOMUNIKÁCIE

2.1 Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je podľa Klinckovej (2008, s. 42): „Najvyspelejšia forma ľudskej komunikácie ovplyvňujúca výsledok komunikácie“.

Základným dorozumievacím prostriedkom ktorý sa používa pri verbálnej komunikácii je jazyk. Verbálna komunikácia je vyjadrovanie myšlienok pomocou slov. Je sústredená na slovný prejav a používanie jazyka. Verbálne doslova znamená „slovne, ústne“ (Klincková, 2008).

„Verbálna komunikácia je v užšom zmysle slova vymedzená ako nevyhnutná súčasť interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a komunikantom, v konkrétnej komunikačnej situácii bez použitia médií“ (Majtán et al., 2008, s. 353). Ako autori ďalej uvádzajú tamtiež, s. 353: „Verbálna komunikácia v širšom slova zmysle je vymedzená ako proces, v ktorom sa informácie a správy prenášajú a sprostredkujú pomocou slov, a to aj v písomnej forme prostredníctvom médií“. Predpokladá fyzickú a aktívnu účasť komunikátora i komunikanta a používanie rovnakého komunikačného kódu – jazyka, reči. V odbornej literatúre sa preto označuje aj ako **rečová alebo ústna komunikácia**.

Hovorová (rečová) komunikácia môže prebiehať medzi dvoma alebo viacerými komunikujúcimi bezprostredne alebo sprostredkované, môže mať prísnu štruktúru, alebo môže byť voľná. Dôležitú úlohu v nej zohrávajú faktory, ako sú pružnosť myslenia a následne rečového vyjadrenia, kvalita zapamätávania a znovuvybavovania si informácií, ich detailov, sebaregulácia reakcií, hlasový fond farba hlasu, výška a melódia hlasu, intonačné schopnosti, rytmus, tempo a plynulosť reči či artikulácia. (Majtán et al., 2008).

Význam verbálnej komunikácie je nepochybný. Je neoddeliteľnou súčasťou sociálneho života. Je ťažké takmer pre každého človeka byť jeden deň bez verbálnej komunikácie s inými ľuďmi. Je dôležité vedieť, že pri akejkoľvek komunikácii je význam slov dotváraný neverbálnymi prostriedkami a tónom reči. Slova sa nedajú odlúčiť o neverbálnych zložiek komunikácie (Mikuláščík, 2003).

Vymětal (2008, s. 112) verbálnou komunikáciou rozumie vyjadrovanie pomocou slov prostredníctvom príslušného jazyka. V širšom pojatí sa do verbálnej komunikácie zaraďuje komunikácia ústna i písomná, priama alebo sprostredkovaná, živá alebo reprodukováaná. Ide o medziodborový pojem, ktorým sa zaoberajú jednotlivé vedné oblasti to predovšetkým:

- **Lingvistika** – jazykoveda, veda zaoberajúca sa skúmaním jazyka, jeho používaním, vývojovými zákonitosťami a jeho vzťahom k mimojazykovej realite.
- **Filológia** – veda skúmajúca jazyk, literatúru a ústnu ľudovú slovesnosť určitého národa na základe literárnych a historicko-kultúrnych diel a pamiatok, respektíve veda zaoberajúca sa skúmaním jazykového materiálu v literárnych textoch, výkladoch a edíciách textov literárnych diel, respektíve veda, zahrňujúca teóriu literatúry, slovesnosť, rétoriku a ďalšie vedné subdisciplíny, z nich má značný význam rétorika, náuka o rečníctve a rečníckom umení, stylistika a teória argumentácie.
- **Filozofia** – veda o bytí sveta a existencii človeka, o jeho poznaní pravdy, mravnom jednaní, o základnom a najvšeobecnejšom pojatí vývojových zákonitostí v určitej oblasti ľudského poznania alebo ľudskej činnosti.

Z hľadiska komunikácie sú významné subdisciplíny ako:

- **Semiotika** – čo je súhrnný názov pre vedecké teórie, skúmajúce vlastnosti znakov a znakových sústav, ktoré majú určitý význam
- **Sémantika** – ako súčasť semiotiky, zaoberajúca sa štúdiom vzťahov medzi formou a významom znakov, respektíve náuka o význame jazykových jednotiek
- **Logika** – veda o správnom myslení a jeho používaní v praxi, respektíve zákonité vyplývanie nasledujúceho javu z predchádzajúceho.

Významným faktorom verbálnej komunikácie sú slová, ktoré používame, keď hovoríme o svojej práci, cieľoch, problémoch, projektoch, priateľoch i ostaných ľuďoch. Voľba vhodných slov výrazne ovplyvňuje naše myslenie, jednanie, pochopenie partnerom ovplyvňuje myslenie partnera a celkovú komunikačnú atmosféru vrátane aktívnych výsledkov komunikácie. Nevhodne volené slová brzdia

komunikáciu, demotivujú, môžu byť príčinou negatívnej a problémovej komunikácie (Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) uvádza, že vo verbálnej komunikácii sa obvykle rozoznávajú:

- dve úrovne komunikačnej roviny – racionálna a emocionálna,
- dva druhy komunikácie – formálna a neformálna,
- rad komunikačných štýlov – koncepčný, konverzačný, operatívny, vyjednávací a ostatné.

Rozdiely medzi komunikačnými rovinami, druhmi a štýlmi sú dané účelom komunikácie, spoločenským postavením, emóciami množstvom a časovou periódou kontaktov medzi ľuďmi.

Všetky tieto druhy komunikácie Vymětal (2008) vysvetľuje nasledovne:

Racionálna komunikácia – využíva výlučne rozumovú racionálnu časť komunikácie, ktorú používa k udržaniu komunikácie vo vopred daných medziach, čím je možné rýchlejšie dospieť k záveru, respektíve dohode. Je základom komentovania. Z celého priebehu komunikácie sa dôsledne oddeľujú akékoľvek emócie.

Emocionálna komunikácia – sa zaoberá formou a spôsobom podania, individuálnym názorom na podanie, pocitom z partnera, emočnými extrémami (krik, plač, hystéria) a pod. Tato rovina komunikácie poskytuje informácie odosielateľovi, psychickej kondícii, individuálnych ľudských vlastností a používaných technikách vedenia komunikácie.

Formálna komunikácia – je obvykle plánovaná, má stanovené špecifické ciele a býva realizovaná ako neverejná záležitosť. Jej príkladmi môžu byť prijímacie pohovory s uchádzačmi o zamestnanie, hodnotenie spolupracovníkov, formálne prijatie u vysokopostavených osôb, poskytovanie poradenských služieb a pod.

Neformálna komunikácia – je veľmi nenáročná na prípravu, vyskytuje sa častejšie než formálna komunikácia. Napríklad telefónne rozhovory, rozhovory s kolegami na rovnakej hierarchickej úrovni, nezáväzné rozprávanie, spoločenská konverzácia a pod.

Konvenčný komunikačný štýl – má za cieľ dodržiavať spoločenské zvyklosti, normy a ustanovenia, zásady morálky danej spoločnosti alebo spoločenskej vrstvy a platné spoločenské rituály. Základom tohto štýlu je pozdrav

a formálne vety preukazujúce, že sa medzi partnermi od posledného stretnutia nič nezmenilo. V tomto type komunikácie sú obvykle prítomné mierne pozitívne emócie a snaha o slušný, pozitívny a priateľsky kontakt.

Konverzačný štýl – sa obvykle používa pre výmenu informačných zaujímavosti, pri snahe porozprávať sa, pobaviť sa, vyplniť čas, pre udržanie dobrých interpersonálnych a neformálnych vzťahov. Tiež v tomto prípade majú byť prítomné pozitívne emócie.

Operatívny štýl – slúži k riešeniu a vyriešeniu pracovných záležitostí a problémov. Dôraz je kladený na dosiahnutie určitého cieľa, obsah povedaného je preferovaný pred formou povedaného. Obvykle chýba emocionálne zafarbenie.

Vyjednávací štýl – má obvykle za cieľ dosiahnuť vyriešenie určitej úlohy s tým, že vyjednávajúce strany sú postavené na rovnakú úroveň. Zdôrazňuje sa snaha dôjsť ku kompromisu prijateľnom pre obe strany. Sú tu prítomné mierne pozitívne emócie.

2.2 Paralingvistická komunikácia

„Paralingvistika je vedný odbor, ktorého predmetom skúmania sú doprevádzajúce rysy verbálnej komunikácie, ktoré podstatnou mierou ovplyvňujú význam a zmysel komunikovania, a to ako na strane odosielateľa, tak na strane príjemcu. Ide o mimojazykový faktor, ktorý dokresľuje verbálny komunikačný prejav a v mnohých prípadoch i charakterizuje osobnosť hovorca“ (Vymětal, 2008, s. 115).

Mikuláščík (2003) uvádza, že paralingvistika je dotváranie denotačného (logický či jazykový vzťah medzi výrazom a tým, čo tento výraz označuje) významu jazyka konotatívnymi (emocionálnymi) prvkami, vrchným tónom reči, tým, čo rečník zosilňuje, alebo zoslabuje, spochybňuje, alebo potvrdzuje v obsahu prejavu, dáva najavo postoj, zaujatie, vrelosť, sympatie, zlosť. Ale môžu to byť tiež prvky nevedomé a podvedomé, chyby vo verbálnom prejave, ktoré nie sú zámerom hovoriaceho.

Paralingvistika sa ocitá na hranici medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou. Predmetom jej záujmu je skúmanie hlasu a jeho akustiky. Hlasový

prejav človeka nie je vždy rovnaký. Ovplyvňuje ho psychický a fyzický stav hovoriaceho, jeho choroba či nezáujem (Šupín, Vetráková, Drličková, 2002).

Mikuláščík (2003) dodáva, že paralingvistika zďaleka nebýva využívaná v takej miere, aké sú jej možnosti. Dobrý rečník je dobrý predovšetkým vďaka paralingvistickým prvkom, ktoré uplatňuje vo svojom prejave.

Podľa Vymětala (2008, s. 115) medzi základné prvky paralingvistickej komunikácie sa obvykle radí:

- hlasitosť prejavu
- kvalita reči, vecnosť hovoru
- výška tónu hlasu
- objem reči
- farba hlasu, intonácia
- emočné zafarbenie prejavu
- prestávky
- plynulosť reči
- frázovanie, členenie reči
- slovná vata
- rýchlosť reči
- chyby prejavu

Hlasitosť prejavu: charakterizuje hovorca ako osobnosť, charakterizuje jeho zaujatie témou, snahu zapôsobiť na poslucháčov i jeho pozornosť. Hlasný prejav obvykle charakterizuje vitalitu hovorca, jeho sebavedomie, priateľskosť, uvoľnenie, suverenitu, ale tiež nedostatočné ovládanie sa a afektovanie. Naproti tomu mimoriadne tichý prejav naznačuje trému, nesmelosť, hanblivosť, niekedy však tiež rozhodnosť a snahu o upútanie pozornosti v kombinácií so spomalením rýchlosti prejavu a jeho zdôraznením pomocou jednoznačných a výrazných neverbálnych signálov. Obvykle sa doporučuje hlasitosť prejavu striedať a zamedziť tým určitej monotónnosti predovšetkým v prípade dlhšieho prejavu (Vymětal, 2008).

Kvalita reči: závisí na tom v akej miere je hovorené zrozumiteľné, alebo rozťahané, neurčité, nepresné, aká je miera refundácie v ozname. Kvalita závisí i na správnej výslovnosti a je posudzovaná podľa primeranej dĺžky viet, kde na jeden

strane hovoríme o stručnosti (používanie holých viet) a na druhej strane ide o rozľahanosť a výrečnosť (Vymětal, 2008).

Výška tónu hlasu: je u každého odlišná. Ale nie len výška, ale aj zafarbenie hlasu, vďaka charakteristickým kmitočtom ako čistý, ostrý tón hlasu, zamatový hlas, dunivý hlas, chrapľavý a pod. To všetko ovplyvňuje, ako je vnímaná správa od hovoriaceho. Je preukázané, že presvedčivejšie a dôveryhodnejšie pôsobí hlas hlbší ako vyšší (Mikuláščík, 2003).

Objem reči: je množstvo slov, ktoré človek v priemere produkuje za určité časové obdobie. Produkcia slov je individuálna a odlišná. Štatisticky je dokázané, že ženy produkujú omnoho viac slov než muži, rádovo viac než dvojnásobok. Dôležitosť objemu reči sa zvyšuje v súvislosti s rozhovorom medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi. Dôležitý je pomer verbálnej aktivity účastníkov, rešpektovanie pomerne rovnakých časových vstupov (pokiaľ postavenie účastníkov nie je rovnocenné, potom sa presadzuje dominancia, sila, vyššia moc...). Často dochádza k skákaniu do reči medzi účastníkmi. Pokiaľ toto skákanie do reči trvá dlhšiu dobu, označuje sa ako dueto (Mikuláščík, 2003).

Farba a emočné zafarbenie hlasu: je individuálna charakteristika hovorca a jeho situácie. Na rozdiel od výšky hlasu moduluje farba hlasu momentálnu náladu a emočný stav hovorca. Zo psychologických výskumov vyplýva, že zafarbením hlasu možno vyjadriť osem rôznych emócií – lásku, hnev, nudu, veselosť, netrpezlivosť, radosť, smútok a uspokojenie. Intonácia a premenlivosť hlasového zafarbenia zdôrazňuje hlasový prejav a zosilňuje ho. Nič sa však nesmie preháňať, pretože neprirodzená melodickosť hlasu pôsobí afektovane a karikatúrne. Naproti tomu monotónnosť je vnímaná ako jav chladný, nudný, nezaujímavý a uspávací (Vymětal, 2008).

Plynulosť, prestávky a frázovanie: ovplyvňuje a upresňuje chápanie oznamu príjemcom – poslucháčom. Cílená, respektíve úmyselná pauza môže znamenať výzvu, očakávanie, požiadavku na zvýšenie pozornosti, príležitosť pre zamyslenie pre poslucháčov i hovorca, v prípade neúmyselnej pauzy sa môže jednať o prejav bezradnosti, váhanie, neistotu, rozpaky, nesústredenosť, hľadanie správneho a presného výrazu a v expresívnom pojatí i o prejav urazenosti a pohrdania (Vymětal, 2008).

Za **slovnú vatu** Mikuláščík (2003) považuje slová, ktoré mnoho ľudí nevedomky používa vo svojom verbálnom prejave ako stereotypnú výplň medzi slovami, vetami. Hovorca produkuje slovnú vatu, keď hľadá správne slová, alebo v situáciách, kedy sa cíti viac strémovaný. Často sú to rôzne citoslovce, adjektívy (že áno, proste, teda) výplňové zvuky (ááá, ehm, ééé).

Chyby v prejave: bývajú najrôznejšieho druhu. Môže sa jednať o chybnou artikuláciu, nesprávnu výslovnosť písmen (r, ř, s, š, l), koktanie, prehltanie koncoviek, nevhodne zvolené slová, vulgarizmy, slangové výrazy, nedokončovanie viet, nedržanie sa témy. Ako najviac rušivé paralingvistické nedostatky sú poslucháčmi vnímané nesebavedomý prejav, zlá výslovnosť a artikulácia, príliš rýchla reč, nedostatočná slovná zásoba a chudobný verbálny prejav (Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) dodáva, že v súčasnej dobe nie sú možnosti paralingvistickej komunikácie ako vedného odboru zďaleka aktívne a cielene využívané. Možno preto sa na niektorých technických univerzitách v USA začínajú od prvého ročníka prednášať určité partie z herectva, ako významnej zložky osobnostnej charakteristiky budúcich špecialistov, manažérov, i pedagógov a ako základ ich budúcej individuálnej komunikačnej stratégie.

2.3 Neverbálna komunikácia

„Neverbální (mimoslovní) komunikace je komunikace beze slov“ (Lepilová, 2008, s. 125). Aj keď nehovoríme, prejavujeme sa rečou tela. Abeceda reči tela je staršia ako reč slov. Reč tela signalizuje spontánne s prichádzajúcim človekom jeho image podľa chôdze, odevu, obuvi, účesu (Lepilová, 2008).

Označenie neverbálna, mimoslovná komunikácia naznačuje, že účastníci komunikácie si informácie vymieňajú inak, ako slovami. Do rozhovoru sú zapájané gestá, výraz tváre, hlas, pohyby, dotyky, atď. (Pribuľa a Paľa, 2006).

Veľká časť neverbálnych prejavov pôsobí nezávisle na našom vedomí. Jednanie môže byť neúspešné preto, že telo hovorí inak než reč: čmárame si po papieri, narovnáваме si kravatu, prehadzujeme si vlasy. I mlčanie signalizuje komunikáciu. Takže i keď nehovoríme, prejavujeme sa rečou tela (Lepilová, 2008).

Vymětal (2008) dodáva, že mimoslovná komunikácia má veľkú výpovednú schopnosť o samotnom človeku a vzťahoch ľudí, ich vnútorných myšlienkových a psychických pochodoch i ich charakteristike, a to podstatne väčšej než diplomatické frázy a dopredu pripravené prejavy. Znalosť neverbálnej komunikácie sa tak stáva významnou komunikačnou výhodou práve v súčasnej dobe, kedy je znalosť a používanie pomerne málo rozšírené. V tejto súvislosti je nutné pripomenúť tradované, ale dnes spochybňované konštatovanie, že úspech komunikácie závisí z 55 % na reči tela, z 38% na hlasovom kontextu (paralingvistike) a iba zo 7 % na obsahu verbálneho prejavu. Výpovedná schopnosť neverbálnej komunikácie je teda veľmi vysoká a možno z nej získať i informácie, ktoré nám hovorca povedať vedome nezamýšľa, alebo ani povedať nechce.

Janotová a Farkašová (2001) tvrdia, že schopnosť analyzovať neverbálne prejavy vyžaduje tréning, pozorovanie ľudí v rôznych životných i pracovných situáciách, rozhovoroch, rokovaniach. To znamená najmä rozvíjať vlastnú poznávaciu schopnosť a tým filtrovať hodnotné informácie. Vyhnite sa tým mnohým chybám v posudzovaní ľudí, naopak, posilníte správne rozhodnutie. Ak chceme vytvoriť správnu predstavu o svojom rečníckom partnerovi, mali by sme sa sústrediť na tieto prejavy:

- **vzhľad človeka** – vnímame ho ako prvý dojem, oblečením môže vzbudzovať sympatie, resp. antipatie, serióznosť, nedbanlivosť.
- **štýl, obsah reči** – všímať si, čo hovorí, akým hlasom, výber slov, kvalitu prejavu.
- **oči, pohľad** – majú veľkú výpovednú schopnosť.
- **držanie tela** – môže vyjadrovať sebaistotu, neistotu, napätie, uvoľnenosť.
- **celkový výraz tváre** – prezrádza súlad s tým, čo osoba hovorí, ako sa pri tom tvári.

Ak porovnáme neverbálnu komunikáciu a komunikáciu verbálnu, je mimoslovná komunikácia:

- vývojovo staršia,
- bohatšia a rozvetvenejšia
- vlastná i zvieratám,
- bez jazykových bariér,

- emotívnejšia,
- menej určitá a menej presná,
- viac ovplyvniteľnejšia vedľajšími vplyvmi,
- menej modifikovaná a menej civilizovaná,
- pravdivejšia, pokiaľ dochádza k rozporu so slovami,
- má menej zakázaných oblastí (tabu)
- výraznejšia doména žien,
- pri situáciách „tvárou v tvár“ predstavuje väčšinu výmeny informácií (až 85 %),
- menej kontrolovateľná a menej kontrolovaná (Vymětal, 2008).

Autori Pribula a Paľa (2006) uvádzajú základné zložky neverbálnej komunikácie podľa Brindzu (1996) nasledovne:

Výrazy tváre – mimika. V ľudskej tvári možno v troch oblastiach (čelo a obočie, oči i viečka, dolná časť tváre – líca, nos, ústa) identifikovať až sedem citových stavov a ich opozitá (šťastie, prekvapenie, strach, radosť, pokoj, spokojnosť, záujem).

Zrakový kontakt – reč očí. V komunikácií je veľmi dôležité vnímať sled a frekvenciu pohľadov.

Vzdialenosť pri komunikácií – proxemika. Dodržiavame určitú hierarchiu vzdialenosti podľa vzťahu k okoliu. Rozlišujeme štyri základné zóny, ktoré informujú o vzájomných vzťahoch: intímna zóna (do 30 cm), osobná zóna (do 70 cm), spoločenská zóna (do 300 cm), verejná zóna (do 800 cm). Rôzni autori tieto zóny predstavujú s malými odchýlkami hraníc. Porovnaj: (Škvareninová, 2004, s. 68-73) intímna vzdialenosť (do 45 cm), osobná vzdialenosť (75 - 120 cm), sociálna vzdialenosť (120 - 360 cm), oficiálna vzdialenosť (nad 360 cm)

Gestikulácia. Gestá tvoria jednu z najstarších foriem ľudskej komunikácie, staršiu ako reč. Používame ich často nevedomene, automaticky spolu so slovami. Môžu zvýšiť dôraz a názornosť slovného prejavu, môžu sprevádzať a dokresliť obsah hovoreného a tým mu dávať väčšiu zrozumiteľnosť, ale môžu byť aj v protiklade s tým, ale môžu byť aj v protiklade s tým čo hovoríme. Podobne ako

nedostatok gesta aj nadmerná gestikulácia môžu negatívne ovplyvniť komunikáciu a naopak vhodná gestikulácia približuje hovoriaceho k poslucháčom.

Dotyková komunikácia – haptika. Realizuje sa hmatom. Dotyk má význam, ktorý si zainteresovaní uvedomujú. Sociálne pravidlá určujú, koho, kde a kedy sa ľudia dotýkajú. Uvádza sa päť rôznych kategórií dotykového správania: profesionálny styk, spoločenský styk, priateľský dotyk, sexuálny styk. Dôležitou kategóriou je tzv. dotykový hlad, keď človek intenzívne pociťuje nedostatok dotykov. Do tohto spôsobu komunikácie patrí i sebahaptika - dotýkanie sa seba samého. Využíva ju človek, ktorý si nie je istý sám sebou, je nervózny, má komplexy, alebo sa necíti príjemne.

Pohyby tela pri komunikácií – kinezika. Sústreďuje sa na pohybovú aktivitu človeka, ale aj na zhoda celej skupiny ľudí. Pohyby tela pri komunikácií sú prirodzenou vlastnosťou správania človeka. Dôležité v komunikácií je nie len to čo hovoríme, ale aj to, čo súčasne hovorí naše telo. Ideálne je, keď slová nie sú v rozpore s pohybom tela. Pohyby, ich sila a charakter sa spája tiež s typom temperamentu človeka.

Vzhľad. Celkový vzhľad človeka, jeho image podáva mnoho informácií. Upravenosť, čistota pôsobí príjemne a vzbudzujú sympatie. Neupravený zovňajšok vyvoláva u okolia zhovievavosť až znechutenie. Významný je aj čuchový dojem: (hygiena, oblečenie, pachy, kozmetika).

Prostredie. Štýl, zariadenie, poriadok, estetika prostredia, charakterizuje človeka, či ide o pracovné, alebo domáce prostredie. Ovplyvňuje úroveň, priebeh aj výsledok komunikácie, pretože prezrádza, aký človek žije v danom prostredí, jeho úroveň, kultúru, zázemie a pod.

Naproti tomu iný autor uvádza tieto zložky neverbálnej komunikácie:

Kinezika - zameraná na sledovanie pohybov celého tela

Gestika - zameraná predovšetkým na pohyby a postavenie prstov, rúk, nôh a hlavy

Mimika - zameraná na pohyby tvárových svalov

Vizika - zameraná na pohyby očí, viečok, obočia, súvisiacich svalov a očný kontakt

Haptika - zameranú na význam dotykov

Proxemika - zameranú na význam vzdialenosti

Posturoológia - zameranú na postoje a pozície celého tela (Vymětal, 2008, s. 56)

Vymětal (2008) ďalej hovorí, že okrem reči tela, je súčasťou mimoslovnej komunikácie predovšetkým všeobecná neverbálna komunikácia osobnosti vychádzajúca z ich charakteristických signálov, ktorými môžu byť:

- **prvý dojem** – často býva rozhodujúci pre prvé posúdenie novej osobnosti,
- **neurovegetatívna reakcia** – reakcia na podnety, zmeny krvného tlaku, dýchania, potenia
- **vnímanie farieb** – obľúbené farby, farebné zladenie oblečenia,
- **vnímanie vône** – kozmetika u žien, pánska kozmetika, telesná čistota,
- **štýl obliekania** – upravenosť, primeranosť, čistota, módnosť,
- **doplňky k oblečeniu** – okuliare, prstene, vreckovky, mobil, notebook,
- **spoločenské chovanie** – etika a etiketa, zdvorilosť, jazykový štýl v danom prostredí,
- **emočná inteligencia** – sebauvedomovanie, sebaovládanie, motivácia, empatia,
- **chronemika** – používanie a štruktúrovanie času v komunikácií,
- **komunikačné prostredie** – voľba, vybavenosť, celkové pôsobenie,
- **komunikačné činy** – súlad alebo nesúlad verbálneho oznamu s praktickou realizáciou.

Uvedené signály sú podstatne viac ovplyvniteľné človekom než reč jeho tela.

Veľký počet výskumov venovaných neverbálnej komunikácií (Wallbott, 1984, a Henderson, 2005) dokázal, že stačí len veľmi krátky moment k tomu, aby si človek vytvoril na druhého človeka vlastný názor. Tento rýchly „predsudok“ sa vo vysokej miere zhoduje s osobnostnými charakteristikami, ktoré vyplývajú z podrobných psychologických testov týchto osôb (Allhoff D.W. a Allhoff W., 2008).

3. BARIÉRY V KOMUNIKÁCI

3.1 Komunikačné bariéry

„Pod pojmom komunikačné bariéry rozumieme prekážky, ktoré musia byť pri komunikácii prekonávané, alebo ktoré uskutočneniu komunikácie bránia. Jednou z hlavných príčin vzniku týchto bariér je osobná individuálna vybavenosť odosielateľa alebo príjemcu, oznámenie o realizácii príslušnej komunikačnej úlohy a nedostatočná znalosť príslušného typu komunikačných vzťahov“ (Vymětal, 2008, s. 37).

Medzi hlavné komunikačné bariéry Vymětal (2008) zaraďuje:

- nadmerná a neadekvátna komunikácia – vedúca k informačnému zahlteniu
- nesprávne kódovanie alebo dekódovanie informácie, ktoré vedie k nesprávnej interpretácii informácie
- voľba nevhodného komunikačného média
- zlyhanie spätnej väzby – nemáme istotu, či bola informácia správne pochopená a interpretovaná
- nevhodný slovník, v ktorom sa vyskytuje slang, žargón, vysoko špecializované termíny a pod.
- nesprávne, nekompletné alebo neadekvátne informácie
- rozdiely medzi ľuďmi – tendencie k rôznym interpretáciám oznamu alebo správy u vekovo, vzdelaním, pohlavím, kultúrou, pôvodom, jazykom i povahou sa líšiacich komunikátorov
- rozdiely v postavení – napríklad dôkladnejšie sa počúvajú nadriadení ako línioví spolupracovníci
- konflikty – emocionálne bloky, vplyvy minulých negatívnych skúseností môžu viesť k dezinterpretácii správy
- individuálne sklony – tendencie príjemcu vidieť a počuť len to, čo chce, skákanie do reči, nepripravenosť na komunikáciu, nesústreďenosť,

stereotypizácia partnera do určitej komunikačnej skupiny a priradovanie mu všetkých funkcií tejto skupiny

- verbálne schopnosti – ťažkosti s formuláciou myšlienok
- štylistické majstrovstvo – ťažkosti s formulovaním informácie, správy tak, aby nebolo možné ju nesprávne interpretovať
- obavy z nepríjemnosti a neúspechu vedúce k zahmlievaniu správy a skresľovaniu pravdivých informácií, k obave zo zlyhania, zhoršenej štylistike a pod.
- sémantické problémy – chybne interpretujúci význam slov
- chybne interpretovaná neverbálna komunikácia
- nedostatočné počúvanie
- prejavy zásadného nesúhlasu a nezhody už v priebehu správy, informácie, oznamu
- nevhodne volený komunikačný reťazec, metóda alebo technológia
- emocionálne a psychologické bloky - ako je napríklad zlosť, xenofóbia, neúcta, ľahostajnosť, povýšenectvo, apatia, vekový rozdiel, uzavretosť, nekomunikatívnosť partnera a pod.
- fyziologické vplyvy – ako je napríklad únava, bolesť hlavy, nemoc, fyzické vyčerpanie
- fyzické nepohodlie – znižujúca sa výkonnosť v počúvaní i vo verbálnom prejave, alebo neobvyklé prostredie, ktoré môže pôsobiť rušivo
- vyrušovanie treťou osobou – niekedy stačí iba jej prítomnosť, ktorá ruší, znervózňuje
- hluk, vizuálne rozptyľovanie a niektoré druhy komunikačných šumov
- manipulovanie – ak odosielateľ nemá dostatok odvahy povedať veci priamo, má strach a je neistý, často sa používa formulácia „mal by si“, „malo by sa“ a pod.
- poučovanie – používa sa často v nadriadenej pozícii a vyvoláva pocit poníženia a nechuti dlhšie komunikovať
- vyhrážky – následkom býva konflikt a zablokovanie komunikácie
- moralizovanie – mentorovanie v zmysle: „tvojou povinnosťou je“, „všetci slušní ľudia“ a pod.

- poskytovanie rád – nevyžiadané rady sú príčinou konfliktu, niekedy partner chce byť len vypočutý
- uzatvorené otázky – pri ich používaní zostáva skutočná odpoveď skrytá
- zosmiešňovanie – absencia úcty a slušnosti vedie k ukončeniu komunikácie a k trvalejšej komunikačnej bariére
- kultúrne problémy – problémy s komunikáciou s ľuďmi odlišného kultúrneho prostredia

Podľa Knapíka (2008, s. 321) komplikuje komunikáciu rozdiel v statuse, sémantické problémy – využívanie slov, ktoré rovnako znejú, ale majú množstvo významov, prípadne slová ktoré rôzne znejú, ale majú skoro ten istý význam (synonymá, homonymá). Ďalej tu radí používanie odborného žargónu a skratiek, zmyslové nesústredenie, kultúrne odlišnosti, povahové vlastnosti a pod. Osobitne vyzdvihuje spätnú väzbu a vhodnú voľbou prostriedkov komunikácie, potrebu osobného alebo neosobného kontaktu komunikujúcich. „Žiadna spätná väzba je bariérou, ktorá sponchybňuje domnienku, že informácia bola prijatá a správne pochopená. Aj keď je rýchlejšia jednosmerná komunikácia, obojsmerná komunikácia je presnejšia a dozvieme sa či odoslaná informácia vyvolala adekvátne konanie na strane partnera. Partnerom uľahčuje chápanie, minimalizuje nedorozumenie, zvyšuje možnosť akceptácie, navrhovaných riešení oboma stranami“ (Knapík, 2008, s. 322).

Knapík (2008) rozdeľuje komunikačné bariéry na intrapersonálne, interpersonálne a bariéry prostredia. „Interpersonálna bariéra (vnútroosobnostná) – skresľuje informáciu tým, že slovný oznam potláča alebo skresľuje mimika. Partner zistí, že oznámenie nie je v súlade s informáciou, ktorú obsahuje (verbálne a neverbálne). Túto bariéru spôsobujú osobné dispozície (schopnosť vyjadrovať sa, schopnosť pozorovať, počúvať, empatia) a charakterové vlastnosti alebo aktuálne psychické stavy a situácia“ (Knapík, 2008, s. 322). Niektorí ľudia môžu mať tiež problém nadviazať kontakt s ľuďmi, sú príliš uzavretí, môže na nich vplývať psychický, existenčný, sociálny či kultúrny stres. Toto sú dôvody neúspešnej komunikácie na strane jedinca ako takého so svojimi postojmi, pocitmi, temperamentom. Tento faktor sa vzťahuje na „samotných účastníkov komunikácie a ich schopnosti a ochoty komunikovať. Prejavuje sa tu všeobecná platnosť v živote človeka, že pre určitú činnosť potrebuje vedieť a chcieť, čiže musí disponovať

patričnými schopnosťami a musí byť k činnosti motivovaný“ (Kollárik, 2002, s. 88). Ak však komunikujeme, zvyčajne sme v určitej väzbe na inú osobu alebo skupinu osôb. Chceme informáciu, správu, komuniké odovzdať ďalej. Interpersonálnu bariéru (medziosobnostnú) charakterizuje Knapík (2008, s. 323) nasledovne: „nevenujeme partnerovi pozornosť, nesledujeme vlastný prejav, nevšímame si neverbálne signály a emócie, máme nepriateľský postoj k partnerovi, hľadáme iné motívy (vymýšľame si), nechceme pochopiť to, čo partner hovorí, a zaujíma nás len vlastný problém.“ Okrem interpersonálnej a intrapersonálnej bariéry ďalej Knapík (2008) uvádza i bariéru prostredia, teda nevhodne zvolené, nepríjemné prostredie, kde je napríklad veľký hluk, vysoká alebo nízka teplota, nevhodná miestnosť, silné alebo naopak slabé osvetlenie a množstvo iných detailov, keď sa partner cíti nepríjemne a neisto. Toto všetko sa môže prejaviť agresívnosťou alebo naopak úzkostlivosťou komunikujúcich, ktorá má za následok zlyhanie a neúspech komunikačného procesu.

Ďalšími autormi, ktorí sa zaoberajú komunikačnými bariérami sú Bureš, Lopuchovská (2007), ktorí uvádzajú šesticu na seba nadväzujúcich myšlienok, ktoré podľa nich tvoria základné články komunikačných bariér:

1. nie vždy hovoríme to, čo si naozaj myslíme
2. čo je povedané, nemusí byť vždy počuté
3. počutému nemusí byť vždy aj porozumené
4. ak aj porozumieme, neznamená to vždy aj pochopiť a stotožniť sa s obsahom
5. myšlienka, ktorú všetci pochopili nemusí byť automaticky uvedená do života
6. to, čo sa do života uvedie, nemusí sa stať zažitou rutinou

Týchto šesť komunikačných bariér je „výsledkom štyroch funkcií nášho vedomia – vnímania, myslenia, cítenia a intuície. Ak je výsledkom pôsobenia týchto funkcií vo vedomí účastníkov rozhovoru taká verbálna komunikácia, ktorá je sémanticky koherentná alebo obsahovo zrozumiteľná s syntakticky kohezívna, potom existuje reálna šanca, že sa účastníci rozhovoru nielen dorozumejú, ale aj zhodnú“ (Bureš, Lopuchovská, 2007, s. 1). Ak tomu tak nie je spomínané štyri funkcie vedomia zalarmujú komunikačné bariéry, ktoré sa priebehu komunikácie postavajú do opozície.

„Aby bola komunikácia efektívna musí samotná informácia byť presná, zrozumiteľná, obsahovo výstižná – dostatočná, relevantná a spoľahlivá. V opačnom prípade sa odovzdaním informácie nedosiahne žiaduci cieľ. Ba dokonca môže pôsobiť i opačne, najmä ak formálnu informovanosť predbieha neformálna, ktorá nemusí byť pravdivá, ale môže pôsobiť veľmi intuitívne a vierohodne“ (Kollárik, 2002, s. 89). Aby sme sa vyvarovali chýb v komunikácii je potrebné si osvojiť v procese socializácie od detstva cez dospievanie a v dospelosti nepretržite schopnosť chovať sa primerane v každej situácii. „Neprimerané chovanie v určitej situácii má vždy za následok inkongruentné (rozporuplné) pôsobenie na partnerov v rozhovore a stratu ich dôvery. Umenie komunikácie spočíva práve v určení, ktorý z mnohých variantov zvoliť, aby sme sa chovali tak, ako si to konkrétna situácia vyžaduje, teda adekvátne“ (Bureš, Lopuchovská, 2007, s. 156). Títo autori odporúčajú 10 praktických rád, ktoré by si sme si mali pred každou komunikáciou, rozhovorom uvedomiť a mať na pamäti:

1. Treba počítať s tým, že môžeme naraziť na komunikačné bariéry nielen v cudzej hlave, ale i vo vlastnej.
2. Prv ako niečo vyslovíme, treba skutočne vedieť čo chceme povedať.
3. Treba ovládať postupy, ktorými sa dajú zmeniť negatíva na pozitíva.
4. Prv ako niečo chceme oznámiť alebo povedať, by sme nemali mať o obsahu svojej informácie ani najmenšiu pochybnosť.
5. Je potrebné mať pripravenú dostatočnú zásobu argumentov, poznatkov, informácií.
6. Mať jasnú predstavu o tom, s čím ide do dialógu môj partner.
7. Treba sa snažiť odhadnúť situačný kontext, v ktorom bude komunikácia prebiehať.
8. Dôsledne si pripraviť štýl svojho verbálneho prejavu tak, aby zodpovedal miestu, typu a časovému rámcu komunikácie.
9. Myšlienky si treba urovnať tak, aby sme si ich dokázali graficky vyjadriť v podobe pamäťovej mapy.
10. Je potrebné sa dostatočne koncentrovať na rozhovor a zapamätáť si jeho priebeh a obsah, aby sme ho mohli neskôr zrekapitulovať a zanalyzovať.

Tieto praktické rady ako sa pripraviť na komunikáciu využijeme prevažne vtedy, ak vieme že budeme komunikovať, s kým budeme komunikovať, prípadne keď poznáme čas a miesto komunikácie. V živote však človek komunikuje už od narodenia a táto komunikácia je zväčša spontánna a nepripravovaná. Treba sa preto snažiť osvojovať si správne techniky komunikácie a sústavne sa v majstrovstve ako komunikovať zdokonaľovať.

Podľa Knapíka (1997, s. 246-248) je pre úspešný priebeh komunikácie a elimináciu komunikačných bariér dôležité napríklad i čaro osobnosti – teda pozitívny dojem, ktorý môžeme dosiahnuť upraveným vzhľadom, príjemným vystupovaním odbornými znalosťami i svojou povest'ou. Ďalej je potrebné zrozumiteľné vyjadrovanie a znalosť jazyka. Ak chceme byť pri komunikácii úspešní je treba nechávať otvorené komunikačné kanály, ktorými zmenšíme informačné medzery a predídeme rôznym dohadom či nedorozumeniam.

4. CIELE A OSOBITOSTI FIREMNEJ KOMUNIKÁCIE

4.1 Firemná komunikácia

Firma je veľmi zložitý organizmus kde narastá počet vzájomných väzieb, rastie počet partnerov, spolupracovníkov s ktorými prichádza do kontaktu, a toto všetko vyžaduje komunikáciu. Podmienky pre komunikáciu sú stále zložitejšie príčina je hlavne v obrovskom náraste komunikačnej techniky, v skracovaní doby, ktorú je človek ochotný komunikácii venovať. Dôsledkom sú vzájomné nedorozumenia, spomaľovanie procesov a niekedy aj vznik nedôvery. Každý chce mať pozitívny imidž alebo povesť. To platí u jednotlivcov rovnako ako u veľkej či malej spoločnosti. Imidž aj povesť môžeme ovplyvniť hlavne tým, čo robíme a ako so svojim okolím komunikujeme. Takže nemôžeme komunikovať náhodne alebo nekomunikovať vôbec.

Organizácia funguje prostredníctvom kolektívnej činnosti ľudí, preto je každý jednotlivec schopný svojho vlastného jednania, ktoré nemusí byť v súlade s podnikovou politikou, s inštrukciami, alebo nemusí byť správne oznámené ľuďom, ktorí by o ňom mali vedieť. K dosiahnutiu koordinovaných výsledkov je potrebná dobre fungujúca komunikácia. Obojsmerná komunikácia je nutná predovšetkým k tomu, aby management mohol priebežne informovať pracovníkov o jednotlivých oblastiach podnikovej politiky a podnikových plánoch, ktoré sa ich týkajú, a pracovníci aby mohli ihneď reagovať svojimi názormi na zámery a kroky managemetu. Zmena nemôže byť náležite riadená bez pochopenia pocitov tých, na ktorých dopadli jej dôsledky. K pochopeniu a ovplyvneniu týchto pocitov je potrebný účinný systém komunikácie (Armstrong, 2007).

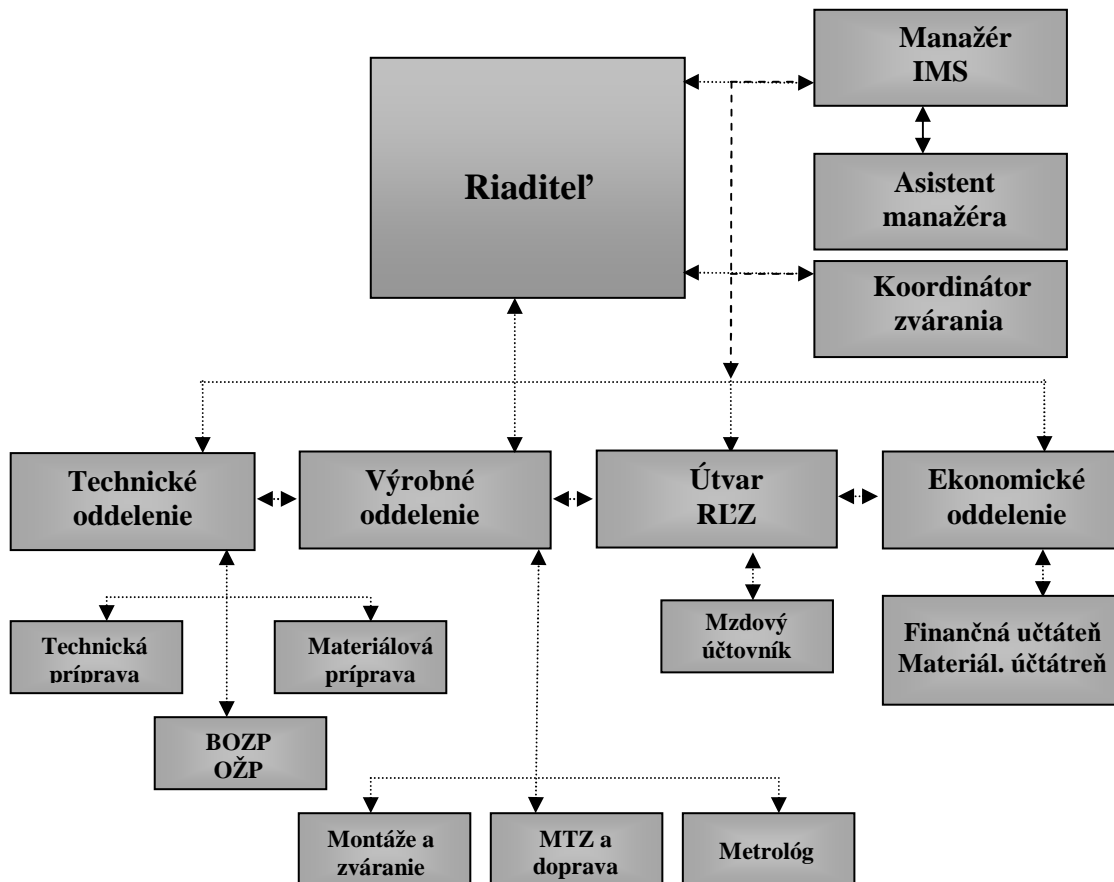
Podľa Mikulášťika (2003) je firemná komunikácia sieťou (komunikačná sieť, sieť kontaktov), ktorá umožňuje nie len spoluprácu, ale dokonca samotnú existenciu organizácie. Je možné povedať, že je súčasťou podnikovej kultúry a je významnou konkurenčnou výhodou.

Khelerová (2006) uvádza, že firemná komunikácia je spôsob prenášania informácií, a to ako zhora dole, tak i zdola hore, teda od radových zamestnancov k vrcholovému vedeniu. Je to spôsob, ako jednotlivé oddelenia medzi sebou spolupracujú, či prevažuje formálna komunikácia, alebo neformálna a pod. Motiváciu pracovníkov určite ovplyvňuje to, či majú k dispozícii informácie potrebné k výkonu svojej funkcie, ale i informácie o firme a jej postavení na trhu. Ak nie sú informovaní, cítia neistotu, ktorá bráni tomu, aby sa pre firmu angažovali. Pracovník je citlivý na to, či informácie prúdia iba od vrcholového manažmentu k nemu, alebo či i on sám môže odovzdať informácie a svoje názory nadriadeným. Ak je komunikačný tok iba jednosmerný, môže sa objaviť pocit nedôvery voči vedeniu. Ak nemajú pracovníci možnosť komunikovať a zúčastňovať sa rozhodovania, klesá ich spokojnosť, iniciatíva i výkony.

Každá firma, či je veľká alebo malá, je účelovou organizáciou, zameranou na tvorbu zisku a združujúcou spolupracujúce osoby, ktoré sa na tejto tvorbe podieľajú. Jednou z najdôležitejších podmienok vedenia a riadenia zamestnancov firmy, jednotlivých pracovných skupín a tímov i jednotlivcov, je ich vzájomné dorozumievanie. Bez firemnej komunikácie by nebola možná žiadna efektívna spoločná činnosť, ani žiadny spoločný, synergický efekt firmy. Komunikácia je proces, ktorým sa vo firme prenášajú od jedných jedincov na druhých nie len také obsahy, ako sú rozhodnutia, príkazy, pokyny, pravidla a inštrukcie, ale príjemcovia týchto obsahov tiež spätnou väzbou potvrdzujú, že tieto oznamy pochopili, prípadne ako ich nepochopili. Toto vzájomné dorozumievanie umožňuje pýtanie sa, vysvetľovanie a upresňovanie požiadaviek a zámerov i prenos znalostí. Komunikácia je nesmierne dôležitá pri zvládaní krízových situácií vo firme, je dôležitým nástrojom prenosu a vyznávania firemných hodnôt, noriem, zvyklostí a rituálov (Bláha, Mareicicuc a Kaňáková, 2005).

Ako príklad komunikácie vo firme predkladáme komunikačnú štruktúru vo vnútri firmy (Obr. č. 4).

Obr. 4 Komunikačná štruktúra vo vnútri firmy



Zdroj: Organizačný poriadok firmy Jozef Padala Padala a spol. Lietavská Lúčka

Firemná komunikácia je proces, ktorý prevádza firemnú identitu do image firmy, a to prostredníctvom riadenej a plánovitej komunikácie s rozhodujúcimi cieľovými a záujmovými skupinami. Komunikácia je potrebná k tomu, aby všetky záujmové skupiny – zamestnanci, zákazníci, akcionári a ďalší – pochopili identitu organizácie, jej hodnoty a stratégiu. Firemná komunikácia zahŕňa všetko – začínajúc vnútornou i vonkajšou architektúrou, vizuálnou identitou, firemným dizajnom cez reklamu, články, akcie, rozhovory s tvorcami v kľúčových postaveniach, práca s verejnosťou a záujmovými združeniami, s vlastnými zamestnancami, vystupovanie obchodných zástupcov, ich prezentačnými materiálmi a pod. Ide teda o komunikáciu v najširšom slova zmysle, danú vizuálnymi, slovnými a ďalšími prejavmi vo vnútri i navonok, a to plánovanými i neplánovanými, žiaducimi i nežiaducimi. Zo všetkých týchto vnemov si priebežne skladajú

spotrebitelia, zákazníci a ďalšie cieľové skupiny obraz o firme (Horáková, Stejskalová, Škrapová, 2008).

Každá firma predstavuje komunikujúci systém, ktorý sa dorozumieva so svojim vonkajším prostredím i vlastnými subštruktúrami. Vo firme plní komunikácia tri základné funkcie (Ferjenčík, 2001):

- **príkazovú** – jej cieľom je efektívne usmerňovanie správania sa členov firmy
- **vzťahovú** – komunikácia má stimulovať pozitívny vzťah pracovníkov k práci k sebe navzájom,
- **funkcia znižovania neurčitosti** – cieľom je zabezpečiť, aby sa k pracovníkovi dostali všetky potrebné informácie, ktoré znižujú neurčitosť a riziko chybného rozhodnutia.

Informácie, ktoré sú predmetom komunikácie z podniku smerom do vonkajšieho i vnútorného okolia, sú súčasťou koordinovanej marketingovej komunikácie v rámci celého komunikačného mixu (Krauszová, Sombathyová, 2007).

Je dôležité, aby si vedenie firmy uvedomovalo všetky smery komunikácie, nepodceňovalo komunikáciu so žiadnym partnerom a adekvátne zvolilo formy komunikácie.

Pre efektívne pokrytie komunikácie so všetkými partnermi firmy existuje mnoho komunikačných nástrojov, označovaných ako komunikačný mix. Ten je kombináciou jednotlivých nástrojov komunikácie, z ktorých má každý svoje typické znaky, vlastnosti a ciele a môže byť zameraný na iných partnerov (Holá, 2006).

Za najčastejšie používané komunikačné nástroje v rámci marketingového mixu Holá (2006) považuje:

- Reklamu – nástroj neosobnej komunikácie využívajúca všetky dostupné médiá od klasických po elektronické.
- Sponzorovanie – je poskytovaním fondu sponzorovanému, ktorý pomáha prostredníctvom svojich aktivít dosahovať komunikačne ciele.
- Podpora predaja – nástroj, najčastejšie vo forme kampaní.
- Osobný predaj – forma predaja priamo u zákazníka prezentáciou výrobku.

- Komunikácia na predajnom mieste – obsahuje aktivity spojené priamo s predajom výrobku, jeho ponúkaním a prezentáciou priamo na mieste predaja.

V oblasti mimofiremnej komunikácie môže firma komunikovať so zákazníkmi priamo alebo prostredníctvom svojich obchodných partnerov – sprostredkovateľov. V tabuľke č. 1 uvádza Krauszová a Sombathyová (2007), prehľad vybraných komunikačných nástrojov v mimofiremnom prostredí.

Obr. 5 Nástroje komunikácie v mimofiremnom prostredí

Komunikácia s obchodnými partnermi	Komunikácia so zákazníkmi
<ul style="list-style-type: none"> - obchodné rokovanie - e-mail, fax - internet - listy - telefón - public relations (vzťahy s verejnosťou) - spoločenské podujatia - časopisy a publikácie pre partnerov 	<ul style="list-style-type: none"> - reklama - podpora predaja - public relations (vzťahy s verejnosťou) - osobný predaj - organizované akcie - internet - udržiavanie kontaktu s cieľom zisťovania spokojnosti

Zdroj: http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/11-2008/11_2008.htm

Interná komunikácia vo firme je predovšetkým nástrojom, ktorým manažéri ovplyvňujú pracovné postoje, aktivitu a správanie pracovníkov, spoločne s využitím autority, vhodne zvoleného štýlu vedenia a účinných metód motivácie či odmeňovania (Krauszová, Sombathyová, 2007).

Petříková et al. (2007, s. 40) prirovnáva internú komunikáciu ku „krvnému obehu v tele“. Ak prestane fungovať, alebo sa vyskytnú nejaké problémy, firma stagnuje a nerozvíja sa. Základnou podmienkou je tu spätná väzba, zodpovednosť za vedenie internej komunikácie a prepojenie formálnych a neformálnych komunikačných väzieb. Vedenie firmy musí zaistiť, aby interná komunikácia bola v súlade s firemným chovaním, základnými sociálnymi a pracovnými procesmi, štýlom vedenia firmy, jej kultúrou, stratégiou, koncepciou a úrovňou informačných systémov. Postavenie firmy na trhu je výsledkom „dohody“ medzi vedením

a pracovníkmi formou internej komunikácie, cestou k dokonalejšej a prepracovanejšej organizácii firmy, lepšej informačnej a komunikačnej úrovne na všetkých stupňoch podnikovej hierarchie (Petříková et al., 2007).

Podľa Majtána et al. (2008) vnútrofirémna komunikácia prebieha vo vnútri firmy prostredníctvom vnútrofirémnych komunikačných tokov. Prebieha v dvoch rovinách – **vertikálnej a horizontálnej**.

- **vertikálna komunikácia** prebieha od nadriadeného k podriadenému a naopak. Je to typ dvojsmernej komunikácie, pre ktorú je charakteristický štýl riadenia, osobnostné dispozície, celkový sociálny kontext, v ktorom tento typ komunikácie prebieha.

- **horizontálna komunikácia** zahŕňa komunikáciu medzi zamestnancami, ktorí majú rovnakú pozíciu a postavenie. Vzniká spontánne vo vzťahu k riešenému problému. Vyžaduje však neformálne vzťahy medzi zamestnancami a pozitívnu sociálno-psychologickú atmosféru vo firme (Majtán et al., 2008).

Potreba komunikácie v podnikateľskej praxi je nespochybniteľná a všetci zúčastnení si uvedomujú jej dôležitosť, no aj napriek tomu prichádza k množstvu problémov, ktoré sú spôsobené zlou komunikáciou.

Plynulý tok informácií vo firme možno zabezpečiť tak, že určíme pravidlá v prípade zlyhania komunikácie. Pravidlá a regulácia je najlepší spôsob, akým možno zabezpečiť efektivitu firemnej komunikácie. Dôležité je aj investovanie do informačných a komunikačných technológií, ktoré sa stávajú neoddeliteľnou súčasťou podnikania. V neposlednom rade je potrebný aj rozvoj komunikačných schopností jednotlivcov. Štýl riadenia a vzťahy so zamestnancami ovplyvňujú efektivitu komunikácie vo firme viac ako čokoľvek iné.

4.2 Základné druhy a ciele firemnej komunikácie

Komunikácia má veľmi premenlivú podobu a širokú škálu možností, ktoré môže v rôznych kombináciách komunikátor využívať a meniť. Záleží na každom užívateľovi, ako dokáže citlivo používať optimálne spôsoby, ktoré rešpektujú situáciu, úmysel, individuálne odlišnosti partnera s ktorým komunikuje, koho

presvedčuje. Komunikácia sa môže deliť podľa rôznych kritérií. Jednotlivé formy komunikácie nie sú používané ako oddelené metódy pôsobenia jedného človeka na druhého. Celý rad druhov komunikácie býva spájaných v jednom prejave či v jednej prezentácii (Mikuláščík, 2010).

Mikuláščík (2010) uvádza tieto druhy komunikácie:

Komunikácia zámerná – komunikátor má pod kontrolou to, čo prezentuje. Spôsoby komunikácie zodpovedajú jeho zámeru.

Komunikácia nezámerná – komunikátor prezentuje svoj prejav iným spôsobom, než aký bol jeho pôvodný úmysel (tréma, emócie).

Komunikácia vedomá – komunikátor si uvedomuje, čo hovorí a ako to hovorí. Môže, ale nemusí uspokojovať zámer. Do určitej miery sa komunikácia vedomá a nevedomá prekrýva.

Nevedomá komunikácia – komunikujúci nemá pod vedomou kontrolou svoj komunikačný prejav celý, alebo niektoré jeho časti. Nevedomá komunikácia sa taktiež do určitej miery prekrýva s významom komunikácie nezámernej.

Kognitívna komunikácia – logická, racionálna, zmysluplná. Uprednostňované sú argumenty a racionalita.

Afektívna komunikácia – komunikácia prostredníctvom emocionálnych prejavov tzv. pôsobenie na city.

Pozitívna komunikácia – signalizuje súhlas, prijatie, obdiv, nadšenie.

Naproti tomu Kruliš (2011) rozlišuje komunikáciu podľa zúčastnených subjektov nasledovne:

- komunikácia vo vnútri managementu,
- komunikácia vertikálna – medzi vedúcimi a podriadenými pracovníkmi,
- komunikácia horizontálna – medzi pracovnými tímami
- komunikácia vo vnútri pracovných tímov,
- komunikácia medzi internými zákazníkmi a dodávateľmi,
- komunikácia medzi vlastníkmi procesu,
- komunikácia v rámci technickej podpory komunikačných procesov (informačné systémy)
- komunikácia s externými zákazníkmi – informovanie (ponuka, služby), spätná väzba

- komunikácia s externými dodávateľmi,
- komunikácia v rámci outsourcingu,
- ďalšia externá komunikácia – s inšpekčnými orgánmi, verejnosťou, odbormi

Podľa charakteru komunikačných procesov a postupov autor ďalej rozlišuje tieto druhy komunikácie:

- priama (osobná) komunikácia – prevažne verbálna (slovná, rečová),
- písomný styk – listy, písomné oznamy
- spoločenské akcie, porady, vzdelávacie workshopy, riadené diskusie,
- podnikové informačné média – noviny, bulletin, rozhlas, nástenky, predpisy, smernice, obežníky, inštrukcie, príručky, informačné letáky,
- elektronická komunikácia – e-mail, internet, intranet, využívanie počítačových informačných systémov, videokonferencie,
- prieskumy, ankety
- mobilita (rotácia) zamestnancov
- hodnotenie zamestnancov,
- neinformačná – zdieľanie tradícií, zvykov, symbolov, historiek,
- neformálny styk,
- nepriama komunikácia (neverbálna) – osobný preklad, neverbalizované tlaky, emócie, jednanie a myslenie nadriadených (Kruliš, 2011).

Cieľom vnútrofirmej komunikácie nie je spokojný zamestnanec, ale prostredníctvom neho, spokojný zákazník. Správne zacielenie vnútrofirmej komunikácie je základom úspechu. Bez komunikácie nemôže žiadna skupina ľudí pracovať. Na kvalite komunikácie závisí úspech firemných projektov. Vnútrofirменная komunikácia spojuje všetky manažérske funkcie, rozhoduje o efektívnom využívaní zdrojov. Účelom komunikácie vo vnútri podniku je efektívne využitie zdrojov, ktoré sú manažérovi zverené (Janda, 2004).

Za ciele firemnej komunikácie považuje Stýblo, Urban a Vysokajová (2011) nasledovné:

- vytváranie priestoru pre dialóg,
- vytváranie kontaktov medzi jednotlivými útvarmi a časťami organizácie,

- včasné, obsahové, pravidelné a dostatočné informovanie všetkých zamestnancov,

- motivovanie zamestnancov a vytváranie ich pocitov súdržnosti s firmou,
- dosiahnutie stavu, kedy sa zamestnanci podieľajú na rozhodovacích procesoch a cítia za ne spoluzodpovednosť,
- vytváranie pochopenia pre komunikačné opatrenia tak, aby firma prostredníctvom nich vystupovala navonok ako celok,
- podpora rozvoja komunikačnej kultúry,
- vytváranie atmosféry vzájomnej dôvery,
- upevňovanie vedomia, že všetci sme tu pre zákazníkov.

Hlavným cieľom firemnej komunikácie je podľa Tureckiovej (2004) informačné a vzťahové prepojenie organizácie, a to ako smerom dovnútra (vnútrofiremná komunikácia), tak aj von (komunikácia firmy s jej okolím). Tento hlavný cieľ firemnej komunikácie pritom môže byť rozpracovaný do nasledovných súborov cieľov:

1. zaistenie fungujúceho systému firemnej komunikácie, ktorý podporuje ostatné firemné procesy prostredníctvom využívania prostriedkov pre informovanie zamestnancov firmy o všetkých významných skutočnostiach firemného života
2. zaistenie všetkých relevantných informácií, potrebných pre efektívny výkon práce všetkých zamestnancov organizácie a pre priebeh firemných procesov, v záujme zaistenia a rozvoja konkurencieschopnosti firmy
3. využívanie systému firemnej komunikácie ku zvyšovaniu motivácie a k rozvoju žiaducich pracovných postojov, prejavujúcich sa v pracovnom chovaní, respektíve jednaní všetkých zamestnancov
4. využívanie firemnej komunikácie k prehĺbeniu efektivity firemných procesov a procesu učenia sa praxou a pri zavádzaní nových foriem riadenia a vedenia ľudí vo firmách
5. zaistenie spätnoväzbového mechanizmu komunikačného systému ako prostriedku kontroly i rozvoja ľudského potenciálu firmy (Tureckiová, 2004).

4.3 Komunikačné prostriedky vo firme

Podľa Naďovej (1999) pri výbere formy komunikácie je dôležité si uvedomiť, či sa jedná o štandardnú situáciu, alebo sa rieši nový problém a s kým komunikujeme. Komunikácia sa môže realizovať:

- osobnou formou (komunikácia tvárou v tvár),
- písomnou formou,
- elektronickou formou (telefón, počítač, a pod.).

Prostriedok vnútrofirmej komunikácie je navonok integrovaný a vnútorne ekonomicky a psychologicky štruktúrovaný prostriedok prenosu informácii, správ a odkazov v komunikačnom procese (Szarková, 2002). Môžeme povedať, že je to médium, pomocou ktorého dochádza k prenosu informácií v prostredí firmy.

Komunikácia je zložitý proces v každej firme. Jej efektivita a hlavne kvalita, závisí na výbere a používaní komunikačných prostriedkov, ktoré do značnej miery ovplyvňujú úspešnosť firmy. Hlavným cieľom komunikačných prostriedkov je vo vnútrofirme prostredí viacúrovňový tok informácií potrebných na plnenie pracovných úloh smerujúcich k dosiahnutiu pracovných výkonov (Szárková, 2002).

Prostriedkov komunikácie je veľké množstvo a ich delenie nie je u všetkých autorov rovnaké. Preto rozdelíme komunikačné prostriedky do niekoľko kategórií. Na existencii jednotlivých prostriedkov komunikácie sa totiž dá ukázať, aký typ komunikácie je vo firme zastúpený.

Je dôležité zdôrazniť, že výber formy komunikácie (ako i obsahu) je určený výsledným, respektíve očakávaným efektom komunikačného procesu, ktorý sa odvodzuje z cieľa firemnej komunikácie a jednotlivé typy a formy komunikácie je možné rôzne kombinovať, práve s ohľadom na obsah, význam a cieľ komunikácie (Tureckiová, 2004).

Viaceri autori ako Janda (2004), Palán (2002), Szárková (2002) či Tureckiová (2004) vo svojich publikáciách popisujú prostriedky komunikácie. My sme si zvolili rozdelenie podľa Tureckiovej (2004, s. 126-129), ktoré je nasledovné:

Ústna komunikácia – najstarší a doposiaľ veľmi využívaný nástroj komunikácie je komunikácia osobná, ktorá sa odohráva ako priama komunikácia interpersonálna (skupinová), alebo ako osobné stretnutie jedného hovorca s väčšou

skupinou príjemcov oznamov (verejná komunikácia). Medzi najčastejšie prostriedky osobnej komunikácie vo firemnej praxi patrí napríklad:

- **formálne schôdze a porady** – líšia sa počtom prítomných a mierou interakcie zúčastnených, kvalitou a množstvom odovzdávaných informácií i účelom, pre ktoré sú uskutočňované a obvykle sa z nich robí zápis – majú podobu od celofiremných stretnutí, cez porady a jednanie v užšom kruhu (vedenie útvarov, úsekov a oddelení) až po stretnutia tímov alebo najrôznejšie typy formálnych rozhovorov manažérov s podriadenými (hodnotiace, motivačné, kárne ...rozhovory),
- **poloformálne a neformálne individuálne a skupinové stretnutia** – ide napríklad o prezentácie a tréningy prevádzané vo firme pre vybranú skupinu pracovníkov, tematické víkendové pobyty, ktoré môžu mať informačný, ale tiež motivačný zámer,

Výhodou osobnej komunikácie je možnosť a rýchlosť spätnej väzby a uplatnenie synergie (spolupôsobenia) verbálnej a neverbálnej komunikácie. K ústnej komunikácií môžeme zaradiť komunikáciu sprostredkovanú, jej základnou podobou je komunikácia telefonická - od telefonických rozhovorov medzi zamestnancami firmy až po telekonferencie. Býva formálnejšieho rázu a nie je možné sa spoľahnúť na efekty neverbálnej komunikácie (paralingvistické prejavy sú čiastočne telefónom „prenosné“)

Písomná komunikácia – môže byť produkovaná, uchovávaná v rukopisnej, tlačenej alebo elektronickej podobe. Poskytuje čas na formulovanie a spracovanie oznamu i odpovede na ňu. Táto komunikácia kladie vysoké nároky na tvorcov z dôvodu očakávaného zaujatia príjemcu, ktorého možno dosiahnuť pomocou správneho čítania textu a zvýraznenia informačne bohatých, alebo dôležitých miest.

Rukou písaná korešpondencia je v súčasnej dobe skôr výnimočná a má väčšinou formálny charakter (osobné listy k výročiu), alebo naopak neformálny (odovzdávanie písomných odkazov medzi zamestnancami. Niekedy firmy požadujú aj písané údaje od uchádzačov o zamestnanie a následne ich podrobujú grafologickému rozboru. Rukou sú vyplnené najrôznejšie formuláre, podnety, sťažnosti, námety a nápady.

Predtým najčastejší prostriedok písomná komunikácia, začína byť vytlačovaná elektronickou komunikáciou. K najčastejším typom písomnej komunikácie patria:

- **manuály** – informujúce o procesoch spojených s pracovnými úkonmi, chodom a organizáciou podniku (smernice, normy ...)
- **brožúry** – informujú o produktoch, službách, firemných aktivitách, projektoch,
- **obežníky a vestníky** – informujú o strategických otázkach, nových vyhláškach a nariadeniach,
- **vnútro podnikové periodikum** – podnikový časopis alebo noviny

Ako autorka ďalej uvádza, výhodou elektronickej verzie firemnej komunikácie je rýchlosť prenosu a možnosť súčasne prenášať veľké množstvo informácií k veľkému počtu príjemcov, ktorí môžu reagovať takmer okamžite. Najtypickejšími príkladmi elektronickej komunikácie je využívanie informačnej databázy a systémov, internetu alebo intranetu a elektronickej pošty.

Fax a elektronická pošta (e-mail) sú novšími podobami písomnej správy, pri mobilných telefónoch sú to krátke textové správy (SMS). Pokiaľ ide o komunikáciu v skupine, najrozšírenejšie sú telekonferencie, kde skupina účastníkov z rôznych miest je v rovnakom čase prepojená telefónnymi linkami a ich prostredníctvom navzájom komunikujú. Podobné je stretnutie v prostredí kamier a mikrofónov, v tomto prípade hovoríme o videokonferencii. Internet zase ponúka počítačové konferencie. Princíp skupinového stretnutia zostáva rovnaký, elektrotechnika však umožňuje prekonať priestorové a časové prekážky (Foret, 2006).

Vizuálna komunikácia – na rozhraní ústnej (priamej) a písomnej komunikácie sa nachádza komunikácia vizuálna. Vo firemnej praxi ide predovšetkým, o ilustrácie (fotografie, diapozitívy, videonahrávky, grafické vyobrazenie), schémy, grafy a tabuľky, doplnené najrôznejšími typmi ústnych prezentácií a informácií. Najtypickejším zástupcom vizuálnej komunikácie sú vo firmách nástenky, tabule či a podobné prostriedky tzv. vizuálneho managementu (riadené formy vizuálnej komunikácie) (Tureckiová, 2004).

Stále viac sa hovorí o multimédiách integrujúcich písaný či čítaný text s grafickými obrázkami, fotografiami, animáciami, videozábermi a zvukom do

jedného interaktívne prepojeného celku. Ide o spojenie počítača, televízie a kompaktných diskov (Foret, 2006).

Komunikačné činy – v tomto prípade autorka objasňuje, že sa nejedná o prostriedok podávania informácií slovnými alebo mimoslovnými symbolmi, ale o zdôraznenie a potvrdenie informácií podávaných ústne, vizuálne či písomne v konkrétnych prejavoch chovania, resp. jednania zamestnancov firmy, predovšetkým manažérov a tímových lídrov, ktorí slúžia ako vzory chovania v určitých pracovných situáciách. Ide o jednanie v súlade s hodnotami a sociálnymi normami, ktoré firma presadzuje a ich dodržiavanie požaduje od svojich členov (Tureckiová, 2004).

Použitie prostriedku komunikácie v praxi závisí od viacerých skutočností. Asi najdôležitejšou sú určite aj technické možnosti firmy. Ak firma nedisponuje kvalitným a rýchlym pripojením na internet, nemá zmysel používať videokonferenciu, alebo audio konferenciu, pretože spojenie nemusí mať požadovanú kvalitu. Využitie konkrétnych prostriedkov závisí aj od toho, čo chce docieľiť. Ak bude riešiť situácie, do ktorých je potrebné zapojiť viac členov je dobré zvoliť napríklad konferenčný hovor a okamžite vyriešiť vzniknutú situáciu.

Foret (2006) hovorí, že za podstatné prínosy nových elektronických komunikačných prostriedkov možno považovať predovšetkým to, že:

- zrýchlili prenos informácií
- spresnili a skonkrétňovali informácie
- umožnili prechádzať od bežného jednosmerného spôsobu komunikácie, k dvojsmernému interaktívnemu.

Za základné trendy súčasného vývoja nových elektronických komunikačných prostriedkov Foret (2006) považuje ich aplikáciu do každodenného života, finančne sa stávajú dostupnejšími a tiež ich ovládanie a využívanie sa stáva ľahším („priateľskejším“).

5. POPIS PRIESKUMU

5.1 Ciel prieskumu

Cieľom prieskumu bolo zmapovanie komunikačných prostriedkov vo firme, ich funkčnosti z hľadiska rýchlosti komunikácie a vplyv komunikačných prostriedkov na pracovnú spokojnosť zamestnancov.

5.2 Pracovné hypotézy

Na základe stanovenia cieľa prieskumu sme vypracovali nasledovné hypotézy:

- H1: Aktívne používanie komunikačných prostriedkov vedie k pracovnej spokojnosti zamestnancov.
- H2: Formy komunikačných prostriedkov znižujú možnosť osobnej komunikácie vo vnútri firmy.
- H3: U vekovo starších zamestnancov bude implementácia nových komunikačných prostriedkov vo firme viesť k pracovnej nespokojnosti.

5.3 Použité metódy, techniky a postupy

Na získavanie informácií potrebných na splnenie cieľa, realizáciu prieskumu a overenie pracovných hypotéz sme použili nasledovné metódy:

1. V prípravnej etape sme použili literárno - historickú metódu v rámci ktorej sme sa venovali štúdiu odbornej literatúry.
2. V realizačnej etape sme použili obsahovú analýzu firemných dokumentov, a na dosiahnutie cieľa a overenie hypotéz sme použili dotazníkovú metódu zameranú na zber údajov. Táto metóda tvorila základný spôsob získavania a zhromažďovania informácií. Zvolili sme anonymný dotazník, ktorý bol vo firme distribuovaný v tlačenej podobe. Respondenti sa mohli vyjadriť ku

každéj otázke prostredníctvom ponúkaných odpovedí, alebo využiť možnosť vlastnej odpovede.

3. V etape spracovania výsledkov prieskumu sme použili hodnotiace metódy ako matematicko-štatistickú, metódu logickej analýzy, syntézy, indukcie a dedukcie. Výsledky prieskumu sme pre lepšiu orientáciu spracovali vo forme tabuliek a grafov.
4. V etape zovšeobecnenia zameranej na spracovanie záverov a odporúčaní pre prax sme použili logické metódy abstrakciu a generalizáciu.

5.4 Harmonogram postupu

Prípravnú fázu štúdia odbornej literatúry zaoberajúcu sa danou problematikou sme uskutočnili od 1.decembra 2011 až do 15. januára 2012.

Realizačnú fázu zameranú na zber údajov formou dotazníka sme uskutočnili od 9. januára do 13. januára 2012 v súkromnej firme so sídlom v Lietavskej Lúčke.

Spracovanie a vyhodnotenie zozbieraných materiálov a realizáciu kvantitatívnej a kvalitatívnej analýzy sme realizovali od 16. januára 2012 do 3. februára 2012.

Zovšeobecnenia získaných informácií, spracovanie záverov a odporúčaní pre prax sme uskutočnili do 22. februára 2012.

5.5 Charakteristika prieskumnej vzorky

Respondentov dotazníkového prieskumu sme oslovili v súkromnej firme Jozef Padala - Padala a spol. Lietavská Lúčka. Súkromná firma pôsobí na trhu viac ako 20 rokov a vznikla zapísaním do živnostenského registra. Minulosť firmy je dokumentovaný kvalitnou stavebnou výrobou, spoľahlivosťou, precíznosťou a dodržiavaním etických zásad v podnikaní. Firma má zavedený systém manažérstva kvality, environmentálny manažérsky systém a systém manažérstva BOZP.

Ponúka rôzne služby v oblasti stavebníctva ako sú:

- výstavba NTL, VTL, STL a plynovodov z ocelového a LPE potrubia (vrátane vyhotovenia revízných protokolov)
- montáž regulačných staníc plynu a plynových kotolní
- výstavba vodovodov, kanalizácií, vodojemov, ekologických stavieb a čističiek odpadových vôd
- výstavba teplovodov a parovodov
- rekonštrukcie a výstavba budov
- pretláčanie potrubí
- požičovňa strojov
- prenájom skladov a kancelárskych priestorov
- geodetické práce

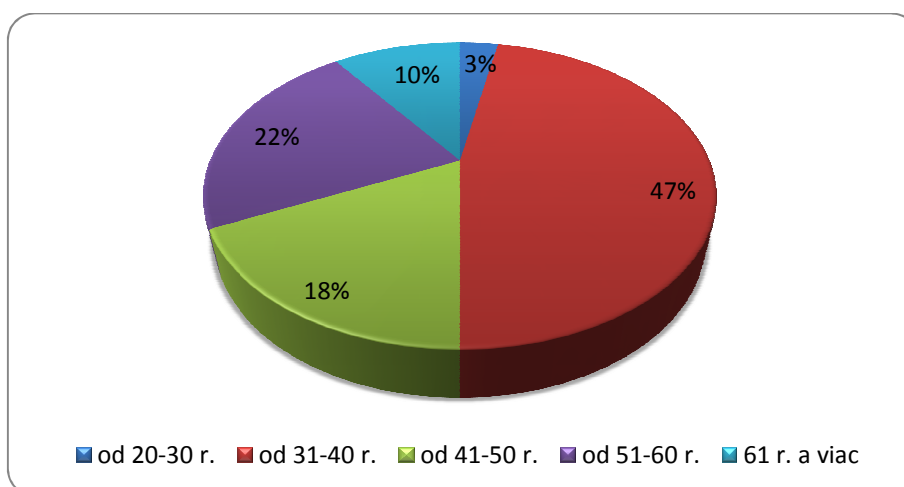
Vo firme pracuje 70 zamestnancov, všetci v hlavnej pracovnej pomere. Nami oslovený súbor respondentov pozostával z rôznych pracovných pozícií. Pre zaručenie väčšej objektivity sme prihliadali na dobu, ktorú zamestnanec pôsobí vo firme.

5.6 Analýza dát, zber a spracovanie údajov

Prieskum zameraný na zmapovanie komunikačných prostriedkov vo firme, ich funkčnosti z hľadiska rýchlosti komunikácie a vplyv komunikačných prostriedkov na pracovnú spokojnosť zamestnancov, bol zrealizovaný podľa stanoveného projektu prieskumu. Celkový počet dotazníkov, ktoré sme distribuovali bol 70. Dotazníkov, ktoré sa nám vrátili späť, boli riadne vyplnené a tak použiteľné pre náš prieskum bolo 60, čo v percentuálnom vyjadrení znamená 86 % návratnosť. Jednotlivé zistenia uvádzame v grafoch a tabuľkách v rámci ktorých je percentuálne vyčíslená nami zistená skutočnosť.

Otázku č. 1, v ktorej sme zisťovali, aký je vek respondentov sme vyhodnotili v nasledujúcom grafe.

Graf 1: Vek zamestnancov firmy



V kategórií do 30 rokov vo firme pracujú len dvaja respondenti, čo predstavuje 3 % opýtaných. Najväčšie zastúpenie zamestnancov bolo vo vekovej kategórií od 31-40 rokov a to až 47 % t. j. 28 respondentov. V ostatných vekových kategóriách bolo nasledovné zastúpenie: od 41-50 rokov 18 %, od 51-60 rokov 22 % a v najstaršej vekovej kategórií 61 a viac rokov bolo 10 % zastúpenie. Pri vyhodnotení otázky č. 1 sme zistili, že firma zamestnáva skôr vekovo starších ako mladších zamestnancov. Prečo je tomu tak budeme sledovať v nasledujúcich vyhodnoteniach.

Vyhodnotenie otázky č. 2, kde sme sa chceli dozvedieť koľko rokov pracujú zamestnanci v súkromnej firme uvádzame v tabuľke 1.

Tab. 1: Dĺžka zamestnania vo firme

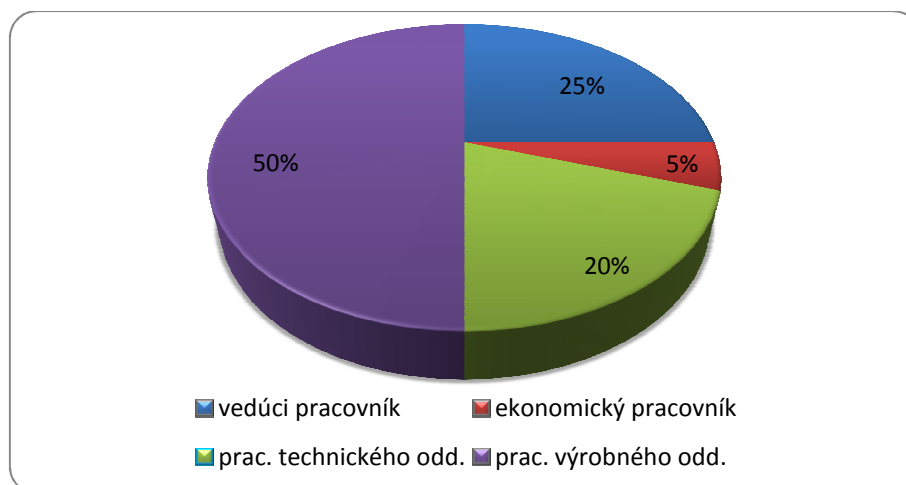
Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov	vyjadrenie v %
od 1-3 rokov	8	13
od 3-10 rokov	16	27
10 a viac rokov	36	60
Spolu	60	100

Údaje o dĺžke zamestnania sú dôležité najmä preto, lebo zamestnanci, ktorý pracujú vo firme 10 a viac rokov majú odlišné názory na komunikačné prostriedky, ako tí, ktorý pracujú vo firme napríklad len 1 až 3 roky. Zároveň je pozoruhodné, že

firma má až 60 % zamestnancov, ktorí pracujú vo firme viac ako 10 rokov, čo považujeme v súčasnej dobe za zriedkavý jav. Zároveň dostávame odpoveď na otázku, prečo je vo firme zastúpené väčšie percento vekovo starších zamestnancov. Pomerne veľké zastúpenie 27 % má aj kategória od 3-10 rokov. Len v 13 % sú zastúpení respondenti, ktorí vo firme pracujú od 1-3 rokov.

Vyhodnotenie otázky č. 3, kde sme sa chceli dozvedieť na akej pracovnej pozícii respondenti pracujú, uvádzame v grafe 2.

Graf 2: Pracovná pozícia zamestnancov firmy



Najväčšie zastúpenie až 42 pracovníkov, čo v našom prípade predstavuje 70 % z opýtaných je zaradených vo výrobnom a technickom oddelení. Zastúpenie na pracovných pozíciách vypovedá o tom, čím sa súkromná firma zaoberá (viď charakteristika výskumnej vzorky). Na vedúcich pozíciách sa nachádza 25 % opýtaných a v 5 % sú zastúpení respondenti z ekonomického oddelenia.

Otázkou č. 4, sme zisťovali, ktoré komunikačné prostriedky vo firme zamestnanci využívajú.

Tab. 2: Komunikačné prostriedky využívané vo firme

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov zo 60	vyjadrenie v %
firemná porada	60	100
rozhovor, diskusia	41	68
nástenky, informačné tabule	42	70
firemný časopis	0	0
telefón	13	22
fax	13	22
mobil	18	30
intranet	18	30
internet	18	30
telekonferencie	0	0
videonahrávky	7	12
e-mail	18	30
SMS	2	3
iné	20	33

Z hore uvedenej tabuľky je zrejmé, že najviac preferovaným komunikačným prostriedkom je firemná porada, ktorá mala v dotazníku 100% zastúpenie. Firemné porady sa uskutočňujú raz za týždeň a sú povinné, preto predpokladáme, že práve preto všetci respondenti označili túto odpoveď. Táto verbálna forma komunikácie umožňuje zamestnancom rovnaký prístup k informáciám, sústreďuje sa na ich názory, pripomienky či podnety. Vysoký počet zamestnancov až 41, čo v našom prípade znamená 68 % označilo „rozhovor a diskusiu“ ako druhý komunikačný prostriedok využívaný vo firme. Až 40 % zamestnancov využíva firemné nástenky a informačné tabule, ktorými firma komunikuje so zamestnancami, hlavne tými, ktorí nemajú prístup k elektronickým komunikačným prostriedkom. Respondenti mali možnosť napísať aj iné komunikačné prostriedky ktoré využívajú. Túto možnosť využilo 20 z nich t.j. 33% opýtaných, ktorí v tejto odpovedi uviedli komunikačný prostriedok vysielacky. Tieto sú potrebné pri dorozumievaní sa pracovníkov v teréne na kratšie vzdialenosti, alebo pri dorozumievaní sa so strojníkom pri veľkej hlučnosti stroja. Zamestnanci, ktorí sa nachádzajú na vedúcich pozíciách preferovali komunikačné prostriedky ako „mobil“ (30 %), „intranet“ (30 %), „internet“ (30 %), „e-mail“ (30 %). Zamestnanci, ktorí pracujú na technickom

a výrobnom oddelení preferovali telefón a fax v 22 %. Len 12 % zastúpenie mal komunikačný prostriedok videonahrávky, nakoľko tento prostriedok sa využíva len na stavbách. SMS správy používa len 3 % z opýtaných, nakoľko ide len o výnimočnú komunikáciu medzi zamestnancami či externým prostredím firmy.

V otázke č. 5 sme sa chceli dozvedieť, ktorý z označených prostriedkov komunikácie v otázke č. 4 respondenti využívajú najčastejšie a prečo. Odpovede sme zoradili do tabuľky č. 3 nasledovne:

Tab. 3: Najčastejšie využívaný komunikačný prostriedok

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov	vyjadrenie v %
mobil	28	47
e-mail	20	33
intranet	7	12
telefón	5	8
Spolu	60	100

Najčastejšie využívaným prostriedkom komunikácie vo firme bol mobil, ktorý mal až 47 % zastúpenie. Respondenti využívajú mobil ako na komunikáciu medzi sebou, tak i s externým prostredím firmy. Za hlavnú výhodu uviedli mobilitu telefónu ako v kancelárii, tak i v teréne. Aj keď ide o sprostredkovanú formu komunikácie a nie je možné pri nej pozorovať neverbálne prejavy, umožňuje bezprostrednú hlasovú spätnú väzbu. V porovnaní s pevnou telefónnou linkou, ktorú označilo len 8 % respondentov tento rozdiel predstavuje 39 %. Na druhom mieste boli odpovede „e-mail“ a to v 33 %. Tento komunikačný prostriedok je dnes súčasťou biznisu a má neustále rastúci trend. Dôvodom je rýchlosť a spoľahlivosť elektronickej pošty. Všetci respondenti sa zhodli, že tieto komunikačné prostriedky označili, preto, lebo tvoria podstatnú súčasť pri ich výkone povolania, a spätnú väzbu majú takmer okamžite.

Dotazníkovou otázkou č. 6, sme zisťovali, či si zamestnanci myslia, že elektronické komunikačné prostriedky sú dôležité pre ich prácu.

Tab. 4: Dôležitosť komunikačných prostriedkov v práci

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov	vyjadrenie v %
áno dôležité, ich používaním je komunikácia efektívnejšia	60	100
nie	0	0
Spolu	60	100

Vyhodnotením otázky č. 6 v dotazníku, sme prišli k záveru, že 100 % respondentov tvrdí, že používanie komunikačných prostriedkov prispieva efektívnosti komunikácie vo firme i mimo nej. Zvyšujú celkovú kvalitu a úspešnosť práce firmy. Rovnako odpovedali vedúci pracovníci ako i pracovníci, ktorý pracujú v teréne a využívajú len mobil. V nasledujúcej otázke sme sa chceli dozvedieť či tieto komunikačné prostriedky majú vplyv aj na ich pracovný výkon. Výsledky nášho zistenia uvádzame v nasledujúcej tabuľke č. 5.

Vyhodnotenie otázky č. 7, kde sme sa chceli dozvedieť či komunikačné prostriedky majú pozitívny vplyv na ich pracovné výkony.

Tab. 5: Pozitívny vplyv komunikačných prostriedkov na pracovný výkon

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov	vyjadrenie v %
áno	60	100
nie (prečo)	0	0
Spolu	60	100

Z odpovedí respondentov vidíme, že 100 % t. j. 60 respondentov si myslí, že komunikačné prostriedky majú pozitívny vplyv na ich pracovný výkon.

Otázkou č. 8, sme zisťovali, výhody a nevýhody elektronických komunikačných prostriedkov vo firme. Respondentom, bola položená otvorená otázka, takže mali možnosť vyjadriť svoj názor. Odpovede predkladáme v dvoch tabuľkách 6a a 6b.

Tab. 6a: Výhody elektronických komunikačných prostriedkov

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov zo 60	vyjadrenie v %
rýchlosť prenosu	42	70
prístup k informáciám	40	67
kontrolný nástroj	18	30
možnosť zálohovania	30	50
nízka cena elektronických transakcií	20	33

Zamestnanci, najviac ocenili rýchlosť prenosu dát, či informácií a to až v 70% opýtaných. O 3 % menej t. j. 67% zamestnancov zhodnotilo, že tieto komunikačné prostriedky umožňujú prístup k informáciám z hľadiska rýchlosti i množstva. 30 zamestnancov t.j. 50 % usúdilo, že je dôležité zálohovanie dát pre prípad neskoršieho použitia či povinnej archivácie niektorých dát. Prevažne vedúci pracovníci ocenili tieto prostriedky komunikácie ako kontrolný nástroj, hlavne čo sa týka kontroly na pracovisku. Firma môže monitorovať a sledovať efektívnosť a výkon svojich zamestnancov. Za výhodu elektronických prostriedkov komunikácie považuje až 20 % zamestnancov nízku cenu. Išlo hlavne o ekonomické oddelenie a vedúcich pracovníkov firmy.

Tab. 6b: Nevýhody elektronických komunikačných prostriedkov

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov zo 60	vyjadrenie v %
infikovanie počítačovými vírusmi	38	63
vysoká možnosť zneužitia	30	50
zrýchlené pracovné tempo	18	30
nutnosť ovládania	21	35
závislosť od technických možností	13	22
Závislosť od elektrickej energie	31	52
obmedzený osobný kontakt	18	30

Táto otvorená otázka nám priniesla pomerne veľké zhody v odpovediach. Odpovede neboli všetky doslovne formulované tak ako ich uvádzame v tabuľke, ale ich podstatu sme zachytili do nasledovných odpovedí. Na prvom mieste respondenti

uviedli, že tieto komunikačné prostriedky majú za následok možné infikovanie počítačovými vírusmi a to až v 63 %. Ďalšou najčastejšou odpoveďou bola závislosť od elektrickej energie (52 %), išlo hlavne o komunikačné prostriedky, ktoré musia byť pripojené k elektrickej sieti. Výpadok energie mnohokrát znamená zastavenie pracovných úloh a tak stratu pre firmu. Pomerne vysoké percento (50 %) t.j. 30 respondentov je zastúpené v odpovedi vysokej možnosti zneužitia týchto prostriedkov. Ide hlavne o mrhanie pracovného času na súkromných e-mailoch, navštevovanie internetových stránok, ktoré môžu infikovať počítače vírusmi a využívanie mobilných telefónov na súkromné účely. Respondenti, ktorí si vybrali odpoveď „zrýchlené pracovné tempo“ a to v 30 % percentách, boli z vekovej kategórie 51 a viac rokov. Rovnako aj v odpovedi „nutnosť ovládania“ (35 %) prevažovala staršia veková kategória. Tieto zistenia sú dôležité pre našu pracovnú hypotézu H3 v ktorej predpokladáme, že u vekovo starších zamestnancov, bude implementácia nových komunikačných prostriedkov viesť k pracovnej nespokojnosti. Obmedzenie vzájomných osobných kontaktov či už so spolupracovníkmi z iných oddelení, alebo s externým prostredím firmy označilo 30 % z opýtaných. Ďalšou odpoveďou, ktorú opýtani uviedli bola „závislosť od technických možností“ firmy a to v 22 %. Použitie konkrétneho prostriedku závisí práve od technických možností firmy. Ak firma nedisponuje rýchlim pripojením napr. na internet, a jeho práca súvisí s týmto komunikačným prostriedkom, potom nemusí zodpovedať požadovanej kvalite a tempu.

Vyhodnotenie otázky č. 9, v ktorej sme sa pýtali akým spôsobom komunikujú s nadriadeným.

Tab. 7: Spôsob komunikácie s nadriadeným

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov	vyjadrenie v %
osobne	42	70
písomne	0	0
elektronicky	12	20
telefonicky	6	10
Spolu	60	100

Zistenia uvádzame v hore uvedenej tabuľke č. 7, ktorá vypovedá o tom že až 70 % opýtaných t. j. 42, komunikuje s nadriadeným osobne. Tu opäť ide o zamestnancov, ktorý pracujú väčšinou na stavbách, kde je osobný kontakt samozrejmosťou. Respondenti v počte 12, čo predstavuje 20 % opýtaných uviedlo, že s nadriadeným komunikuje elektronicky, pričom ide hlavne o zadávanie pracovných úloh vo firme. Ostatní respondenti (10 %) odpovedali, že s nadriadeným komunikujú telefonicky. Ako vidíme, prevažuje osobný kontakt, čo je spôsobené odvetvím, v ktorom firma pracuje. Vyhodnotenie otázky č. 10, v ktorej sme sa pýtali akým spôsobom komunikujú s pracovníkmi na rovnakej pracovnej úrovni nám prinieslo podobné výsledky, v ktorom prevažoval spôsob komunikácie osobný, a to až v 82 % t.j. 49 opýtaných, 8 t.j. (13 %) uviedlo elektronickú komunikáciu, a telefonicky komunikuje s pracovníkmi na rovnakej pracovnej úrovni iba 5 % t.j. 3 opýtaní. Opäť musíme podotknúť, že táto skutočnosť je spôsobená zameraním firmy.

Dotazníkovou otázkou č. 11, sme zisťovali, aké komunikačné prostriedky najviac využívajú zamestnanci s externým prostredím firmy.

Tab. 8: Komunikačné prostriedky najviac využívané s externým prostredím firmy

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov	vyjadrenie v %
osobný rozhovor	6	10
telefón	13	22
e-mail	17	28
písomná korešpondencia (listy)	6	10
mobil	15	25
fax	3	5
Spolu	60	100

Na rozdiel od predchádzajúcich otázok, v tejto otázke č. 11, sme dostali odlišné odpovede. Na prvom mieste respondenti uviedli využívanie komunikačného prostriedku s externým prostredím e-mail a to v 28 %. Na druhom mieste uvádzali komunikáciu cez mobil (25 %). Na treťom mieste uviedli telefonický rozhovor a to v 22 %. Na štvrtom mieste zhodne uviedli využívanie osobného rozhovoru a písomnej (listovej) korešpondencie (6 % opýtaných). Na poslednom mieste

využívajú respondenti fax a to len v 5 % z opýtaných. Tento jav zriedkavého využívania faxu môže byť spôsobený postupným nahradením e-mailovou poštou.

V nasledujúcej otázke č. 12 sme sa pýtali respondentov „čím sa riadia pri komunikácií“. Vyhodnotenie uvádzame v tabuľke 9.

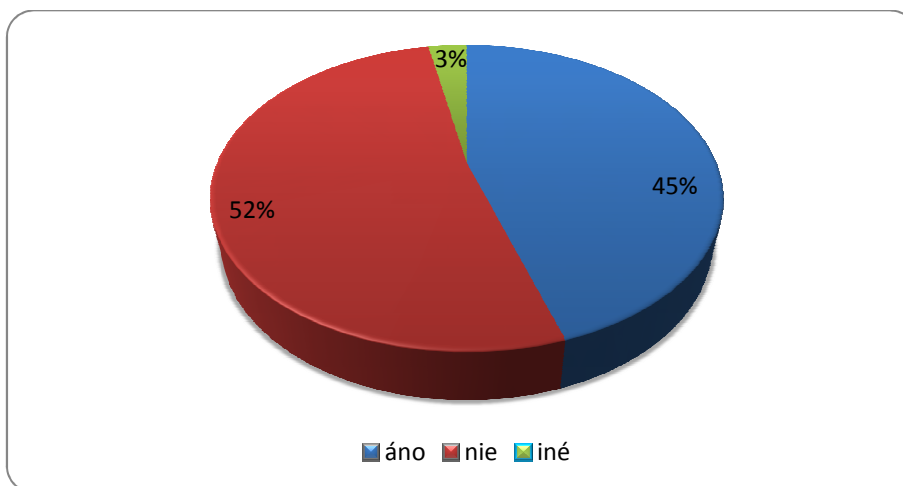
Tab. 9: Pravidlá komunikácie

Možnosti odpovedí respondentov	počet respondentov	vyjadrenie v %
smernicou o komunikácii	37	62
príručkou integrov. manaž. systému	12	20
etickým kódexom firmy	11	18
nedodriavam žiadne pravidlá	0	0
iné	0	0
Spolu	60	100

Vyhodnotením otázky č. 12 sme sa dozvedeli, že pri komunikácií sa respondenti riadia dokumentmi, ktoré sú záväzné pre firmu. Najviac opýtaných uviedlo, že dodržiava pravidlá komunikácie, ktoré sú uvedené v smernici (viď príloha B), a to až v 62 %, čo predstavuje z nášho súboru 37 zamestnancov. Keďže firma má zavedený Integrovaný manažérsky systém, 20 % respondentov uviedlo, že siaha po príručke IMS, v rámci ktorej je v bode 5.5.3 (viď príloha C) spracovaná komunikácia vo firme. Ostatní respondenti označili odpoveď „etický kódex firmy“ a to v 18 % z opýtaných. Žiadny z opýtaných neuviedol inú možnosť využitia pravidiel komunikácie a ani neoznačili odpoveď „nedodriavam žiadne pravidlá“. Môžeme konštatovať, že zamestnanci majú dobre zaužívané pravidla firmy a tak isto ich aj dodržiavajú.

Otázkou č. 13, sme zisťovali, či by zamestnanci firmy privítali nové komunikačné prostriedky, ak by to zefektívnilo ich prácu. Vyhodnotenie uvádzame v grafe 3.

Graf 3: Implementácia nových komunikačných prostriedkov



Dost' neobvyklé zistenie, ktoré sme dostali uvádzame v grafe 3. Až 31 respondentov, čo predstavuje v našom prípade 52% opýtaných uviedlo, že by neprivítali nové komunikačné prostriedky. Všetci respondenti boli v staršej vekovej kategórii a teda predstavovali zamestnancov, ktorý boli pri zrode firmy. Nové komunikačné prostriedky by predstavovali nutnosť preškolenia a to starší zamestnanci nie sú ochotní podstúpiť, alebo len veľmi ťažko. Majú zaužívané pracovné postupy a stereotypy a len ťažko sa prispôbia novým trendom. Naproti tomu v mladšej vekovej kategórii do 40 rokov t. j 45 % opýtaných, bolo otvorených prijatiu nových komunikačných prostriedkov, a novému prípadnému zaškoleniu. Len v 3 % boli zastúpení respondenti, ktorí využili možnosť inej odpovede v ktorej uviedli odpoveď neviem. V tomto prípade išlo o nerozhodnutých respondentov zo staršej vekovej kategórie.

5. 7 Interpretácia údajov a výsledkov

Realizovaný prieskum nám dal možnosť zaujať stanovisko k sformulovaným pracovným hypotézam, preto ďalej uvádzame porovnanie hypotéz s prieskumom.

V prvej pracovnej hypotéze H1 sme očakávali, že aktívne používanie komunikačných prostriedkov vedie k pracovnej spokojnosti zamestnancov. S touto

hypotézou súviseli dotazníkové otázky č. 4, 5, 6, 7, 8. Z nich sme sa dozvedeli v otázke č. 4, ktoré komunikačné prostriedky sú využívané vo firme. Respondenti mali na výber z 13 predložených komunikačných prostriedkov, ale mohli doplniť aj vlastné. Z našej ponuky si respondenti vybrali až 11 komunikačných prostriedkov. Preto sa domnievame, že pri svojej práci tieto komunikačné prostriedky aj aktívne využívajú. Len dve ponuky a to „firemný časopis“ a „telekonferencie“ neoznačil žiadny respondent. Tieto dva komunikačné prostriedky firma nepoužíva a ani do blízkej budúcnosti neplánuje zaviesť. V odpovedi „iné“ 33 % respondentov doplnilo komunikačný prostriedok „vysielačky“. Vzhľadom k tomu, že predmet firmy, ktorým sa zaoberá je prevažne stavebníctvo, tento komunikačný prostriedok sa využíva hlavne v teréne a je aktívne používaný. S hypotézou H1 súvisela aj otázka č. 5, kde respondenti na otázku „ktorý z uvedených komunikačných prostriedkov vo firme využívate najčastejšie a prečo?“ uviedli, že najčastejšie využívajú komunikačné prostriedky ako mobil (47 %), e-mail (33 %), intranet (12 %) a telefón (8 %) a dôvody prečo je tomu tak, uvádzali nasledovné: „mobilita, využitie aj v teréne (mobil), spoľahlivosť a dôležitosť spätnej väzby“. Vyhodnotením otázky č. 6 „dôležitosť komunikačných prostriedkov v práci sa nám potvrdilo, že tieto komunikačné prostriedky, ktoré sú aktívne využívané aj prispievajú k efektívnosti komunikácie, zvyšujú kvalitu práce a celkovú úspešnosť firmy. Zhodne tak uviedlo všetkých 60 zamestnancov. Tak isto aktívne používanie týchto komunikačných prostriedkov má pozitívny vplyv na ich pracovný výkon, čo opäť v zhode uviedlo 100 % respondentov. Tento výsledok sme dosiahli vyhodnotením otázky č. 7, v ktorej sme sa respondentov opýtali, či komunikačné prostriedky majú vplyv na ich pracovné výkony. S hypotézou H 1 súvisela aj ďalšia dotazníková otázka č. 8 „výhody a nevýhody elektronických komunikačných prostriedkov. Táto otázka bola otvorená, preto respondenti uvádzali vlastné odpovede. Tieto sme vyhodnotili do dvoch tabuliek. V tabuľke č. 6a sme uviedli odpovede na výhody elektronických komunikačných prostriedkov. Najviac respondentov ocenilo rýchlosť prenosu dát, alebo informácií a to v 70 %. Aj ostatné odpovede ako „prístup k informáciám, možnosť zálohovania dát, kontrolný nástroj či nízka cena elektronických transakcií“ súvisia s ich aktívnym využívaním.

Po vyhodnotení uvedeného môžeme povedať, že pracovná hypotéza H1 sa nám potvrdila. Svedčí o tom aj fakt, že komunikačné prostriedky, ktoré zamestnanci používajú pri práci majú pozitívny vplyv na ich pracovný výkon, efektivitu práce a vedú tak k pracovnej spokojnosti zamestnancov.

V druhej hypotéze H2 sme očakávali, že formy komunikačných prostriedkov znižujú možnosť osobnej komunikácie vo vnútri firmy. K tomuto názoru nás viedlo presvedčenie, že v posledných rokoch vznikajú nové komunikačné techniky a postupy, a asi najväčší vplyv na komunikačné procesy firiem má elektronická komunikácia.

Naše zistenia predkladáme po vyhodnotení dotazníkových otázok č. 9, 10, 11, 12. V odpovediach na otázku č. 9 spôsob komunikácie s nadriadeným“ respondenti v počte 42, t. j. 70 % opýtaných odpovedali, že ich spôsob komunikácie s nadradeným je osobný. Toto zistenie je vo veľkej miere dané tým, že predmetom podnikania súkromnej firmy je stavebná činnosť. Väčšina zamestnancov pracuje pod priamym vedením vedúceho stavby, kde samozrejme predpokladáme osobný kontakt. Spôsob komunikácie elektronicky uviedlo 20 % opýtaných, išlo hlavne o zadávanie a kontrolu pracovných úloh. Spôsob komunikácie na rovnakej pracovnej úrovni sme zisťovali v otázke č. 10. Tieto údaje poukazujú na to, že vzájomná komunikácia medzi zamestnancami na rovnakej pracovnej pozícii je až v 82 % osobná a najviac využívaná oproti elektronickej (13 %) a telefonickej (5 %). Aj keď odpovede na otázku č. 11 „komunikácia s externým prostredím firmy“ nám ukázali, že v tomto prípade firma využíva najviac e-mail (28 %), mobil (25 %) a telefón (22 %), zároveň v komunikácii zachováva aj osobný kontakt (10 %). E-mail je v súčasnosti dominantnou metódou komunikovania v profesionálnom styku, je rýchla a flexibilná, spoľahlivá a nenákladová. Tento kontakt sa vo firme uskutočňuje väčšinou s potencionálnymi dodávateľmi materiálov a služieb. To čo zachováva existenciu súkromnej firmy sú osobné stretnutia vedenia spoločnosti so zákazníkmi, či investormi. Vzájomná spolupráca je založená na dlhodobo budovanej spolupráci a dobrom mene firmy. Preto máme za to, že bez osobného kontaktu so zákazníkmi by existencia firmy bola odsúdená na zánik. V otázke č. 12 sme zisťovali, či zamestnanci firmy dodržiavajú aj pravidlá komunikácie. Ponúkané odpovede sme stanovili na základe analýzy dokumentov firmy. Keďže firma má vypracované

smernice a jednou z nich je aj „smernica o komunikácií“ v ktorej sú podrobnejšie rozpracované pravidlá komunikácie vo firme, najviac respondentov (50 %) uviedlo, že pri komunikácií sa riadi práve touto smernicou. Firma po dlhoročnom pôsobení na trhu má vypracovaný aj etický kódex firmy, ktorým sa v komunikácií riadi 35 % opýtaných. Odpoveď „nedodržiam žiadne pravidlá“ neoznačil ani jeden respondent, preto predpokladáme, že firma sa snaží svojim zamestnancom vštípiť svoje zákonitosti a vyžaduje aj ich dodržiavanie

Na základe zistených skutočností môžeme povedať, že pracovná hypotéza H2, v ktorej sme očakávali, že formy komunikačných prostriedkov znižujú možnosť osobnej komunikácie sa nám nepotvrdila. Súkromná firma aj napriek rôznym formám komunikačných prostriedkov zachováva osobnú komunikáciu, ktorá je dôležitá pre jej existenciu na trhu.

V tretej hypotéze H3 sme predpokladali, že u vekovo starších zamestnancov, bude využívanie komunikačných prostriedkov viesť k pracovnej nespokojnosti. Túto skutočnosť môžeme zdokumentovať otázkou č. 8 a otázkou č. 13.

V dotazníkovej otázke č. 8 „nevýhody elektronických komunikačných prostriedkov“, ktorú uvádzame v tabuľke č. 6b, nám 21 opýtaných (35 %) uviedlo, že preto, aby mohli tieto komunikačné prostriedky používať je nutné ich vedieť ovládať. Túto skutočnosť si vybrali respondenti, ktorý boli v staršej vekovej kategórii od 41 rokov, a ktorí túto skutočnosť uviedli ako negatívum. Okrem toho opýtaní z tejto vekovej kategórie a to v 30 % zároveň uviedli, aj odpovede, že za nevýhodu elektronických komunikačných prostriedkov považujú zrýchlené pracovné tempo. To isté sa nám potvrdilo aj v položenej otázke č. 13, ktorá znela „privítali by ste nové komunikačné prostriedky, ak by to viedlo k zefektívneniu Vašej práce?“. V mladšej vekovej kategórii do 40 rokov (45 %), odpovedali, že by boli otvorení novým komunikačným prostriedkom ak by to prispelo k ešte vyššej efektívnosti ich práce. Naproti tomu, 52 % respondentov v staršej vekovej kategórii, odpovedalo, že by neprivítali ďalšie nové komunikačné prostriedky, nakoľko by určite vyžadovali nové zaškolenie, vzdelávanie či osvojenie si nových zručností. Keďže ide o respondentov, ktorý vo firme pracujú od jej vzniku a so zaužívanými pracovnými postupmi, len ťažko by sa prispôbovali novým skutočnostiam.

Záverom môžeme skonštatovať, že pracovná hypotéza H3, v ktorej sme predpokladali, že u vekovo starších zamestnancov, bude využívanie komunikačných prostriedkov viesť k pracovnej nespokojnosti sa potvrdila.

5.8 Zhrnutie a odporúčenia

Cieľom nášho prieskumu bolo zmapovanie komunikačných prostriedkov v súkromnej firme, ich funkčnosti z hľadiska rýchlosti komunikácie a vplyv komunikačných prostriedkov na pracovnú spokojnosť zamestnancov.

Z našej prieskumnej vzorky zamestnancov firmy Jozef Padala Padala a spol. Lietavská Lúčka, sa nám podarilo získať základný obraz o využívaní komunikačných prostriedkov v tejto firme. Naším prieskumom medzi zamestnancami firmy, ktorých bolo 60, sme zistili, že zamestnanci sú skôr vekovo starší, pretože ide o súkromnú firmu, ktorá bola založená v roku 1991 a väčšinu jej zamestnancov tvoria tí, ktorí stáli pri jej vzniku. Taktiež počet odpracovaných rokov vo firme je až v 60-tich % viac ako 10 rokov. Firma realizuje komunikáciu, osobnou formou, elektronickou formou i písomnou formou. Využíva komunikačné prostriedky ako firemná porada, nástenky, informačné tabule, rozhovory, diskusie, vysielačky, mobil, intranet, internet, e-mail, telefón, fax, videonahrávky a SMS správy. V našom prieskume sme sa ďalej dozvedeli, že najviac aktívne využívané komunikačné prostriedky vo firme sú mobil, e-mail, intranet a telefón. Dôvodom je to, že tieto prostriedky komunikácie sú dnes neoddeliteľnou súčasťou biznisu a majú rastúci trend. Prednosťou je rýchlosť, spoľahlivosť a takmer okamžitá spätná väzba. Respondenti zároveň uviedli, že tieto komunikačné prostriedky sú dôležité pri plnení pracovných úloh a ich aktívnym používaním sa komunikácia stáva efektívnejšou. Zároveň majú pozitívny vplyv aj na ich pracovný výkon, čo uviedli všetci respondenti prieskumu. Za výhody elektronických prostriedkov komunikácie respondenti považujú rýchlosť prenosu dát, prístup k informáciám, možnosť zálohovania dát, ale aj možnosť kontrolného nástroja efektivity a výkonu zamestnancov. Za nevýhody týchto prostriedkov respondenti pokladajú infikovanie počítačovými vírusmi, vysoká možnosť zneužitia (mrhanie pracovného času na súkromných e-mailoch, navštevovanie internetových stránok, využívanie mobilných telefónov na súkromné účely), nutnosť ovládania

komunikačných prostriedkov, ale i zrýchlené pracovné tempo či technické možnosti firmy. Spôsob komunikácie zamestnancov s nadriadeným prebieha až v 70-tich % osobne, ďalšou formou komunikácie je elektronická a telefonická komunikácia. To isté sa nám potvrdilo aj v spôsobe komunikácie na rovnakej pracovnej úrovni medzi zamestnancami. Aj keď firma využíva na komunikáciu s externým prostredím hlavne elektronické komunikačné prostriedky, za výnimočne dôležité a potrebné pokladá komunikáciu osobnú „tvárou v tvár“. Osobitnú pozornosť sme venovali aj zisteniu, čím sa riadia zamestnanci pri komunikácii a aké pravidlá komunikácie používajú. V tomto smere sme prišli k záveru, že firma dbá na úroveň komunikácie svojich zamestnancov, o čo svedčia aj firemné dokumenty ako smernica o komunikácií, etický kódex firmy, ale i príručka integrovaného manažérskeho systému.

Jediné negatívum, ku ktorému sme prišli bolo zistenie, že v prípade implementovania nového komunikačného prostriedku do firmy, ktorý by priniesol vyššiu efektivitu práce, respondenti v 52-tich % uviedli, že by neprevítali nové komunikačné prostriedky. Išlo o staršiu vekovú kategóriu zamestnancov firmy, ktorá neprejavuje záujem o nové prostriedky komunikácie, pretože by to znamenalo nadobudnúť nové zručnosti a vedomosti.

Vzhľadom k tomu, že našim prieskumom sme zistili, že zmapované komunikačné prostriedky vo firme sú aktívne využívané a vedú k pracovnej spokojnosti zamestnancov firmy, nenavrhujeme nové riešenia v tejto oblasti. Zároveň oceňujeme, že vo firme je stále zachovávaná osobná komunikácia ako v horizontálnej tak i vertikálnej komunikácií. Potreba komunikácie v podnikateľskej praxi je nespochybniteľná a všetci si uvedomujú jej dôležitosť, no i napriek tomu tu prichádza k množstvu problémov, ktoré môžu byť spôsobené zlou komunikáciou. Keďže v našom prieskume sme sa na túto skutočnosť nezameriavali, odporúčame vedeniu firmy, aby zistila, či interná a externá komunikácia funguje efektívne a v súlade s firemným chovaním. V prípade zistenia komunikačných bariér je dôležité ich identifikovať a hľadať možnosti ich odstránenia. Vzniknuté komunikačné bariéry môžu ohroziť aj existenciu firmy.

Zároveň by sme odporúčali vedeniu firmy, aby komunikovala so svojimi zamestnancami hlavne vekovo staršími, ktorí nie sú ochotní prijať nové komunikačné prostriedky, a to i napriek tomu, že by to prinieslo zvýšenie efektivity

práce. Rozumieme tomu, že ide o zamestnancov, ktorí pracujú vo firme takmer 20 rokov a tvoria jadro firmy, ale práve v záujme jej rozvoja a zvýšenia potenciálu na trhu, je potrebné neustále hľadanie prostriedkov, ktoré by zefektívniť jej podnikanie. Títo pracovníci by nemali byť brzdou firmy, ale naopak, mali by podporovať nové riešenia. Všetko toto sa dá dosiahnuť vzájomnou komunikáciou a hľadaním kompromisov medzi vedením firmy a jej zamestnancami.

ZÁVER

Viac-menej všetci pracujeme v prostredí, kde navzájom spolupracujeme s inými ľuďmi. Každá forma spolupráce si vyžaduje komunikáciu v nejakej podobe. Komunikačné zručnosti sú jedným zo základných predpokladov nielen úspechov v zamestnaní, ale aj dobrých vzťahov na pracovisku. V každodenných vzťahoch musíme komunikovať slovne aj neverbálne prostredníctvom osobných rozhovorov, telefonátov, e-mailov, listov.

Dnes každá organizácia využíva na dosiahnutie svojich cieľov informačné aj komunikačné technológie. Technológie slúžia na prenos, prezentáciu a šírenie informácií. Ich základnou úlohou je vzájomné dorozumievanie sa. Dynamický rozvoj moderných informačných a komunikačných technológií má vplyv i na komunikáciu vo vnútri firmy.

Úvodná časť tejto diplomovej práce sa zaoberá dostupnými teoretickým poznatkami, ktoré sa týkajú komunikácie, komunikačného prenosu, základných druhov komunikácie a to verbálnej, paralingvistickej a neverbálnej. Rozpracovali sme bariéry v komunikácii ako i ciele, osobitosti a základné druhy firemnej komunikácie. Ťažisková časť teoretickej časti práce sa zaoberá komunikačnými prostriedkami a ich využívaním v praxi.

Praktická časť tejto práce mala základ v uplatnení dotazníkovej metódy zisťovania. Pre dosiahnutie cieľa prieskumu sme sformulovali tri pracovné hypotézy, a uskutočnili empirický prieskum, ktorý nám priniesol odpovede. V rámci dotazníka sme sformulovali otázky zamerané na zmapovanie komunikačných prostriedkov, ich využívanie, dôležitosť a ich vplyv na pracovnú spokojnosť zamestnancov, čo bol aj cieľ našej práce. Respondentov dotazníkového prieskumu sme oslovili v súkromnej firme v ktorej pracuje 70 zamestnancov. Nášho prieskumu sa zúčastnilo 60 zamestnancov tejto firmy. Vyhodnotením dotazníkov sme zistili že firma aktívne využíva zmapované prostriedky komunikácie, a tieto majú pozitívny vplyv na pracovnú spokojnosť zamestnancov. Za najväčšie negatívum našich zistení pokladáme to, že starších zamestnanci firmy, ktorí stáli pri jej zrode, nie sú ochotní prijať implementáciu nových komunikačných prostriedkov. V tomto smere sme firme navrhli riešenia, aby práve efektívnou a cieľenou komunikáciou s týmito

zamestnancami dospeli k vzájomným kompromisom, pričom budú mať na zreteli rozvoj a dobro firmy. Naše návrhy sú len odporučeniami a nie sú záväzné. Záleží len na vedení súkromnej firmy, či sa rozhodne tieto odporúčania realizovať.

ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY A ZDROJOV

BUREŠ, I.; LOPUCHOVSKÁ, A. *10 zlatých pravidiel prekonávania najčastejších komunikačných bariér*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-166-9.

DRLIČKOVÁ, E.; ŠUPÍN, M. ; VETRÁKOVÁ, M. *Vybrané aspekty verejného manažmentu I*. Žilina: Žilinská univerzita, 2000. ISBN 80-7100-747-1.

FARKAŠOVÁ, V.; JANOTOVÁ, H. *Manažérska Etika a komunikácia v podnikaní*. Žilina: Edis, 2001. ISBN 80-7100-814-1.

FERIENČÍK, J. *Komunikácia v organizáciách*. Bratislava: Ekonóm, 2001. ISBN 80-7179-468-6.

FRK, V. ; KREDÁTUS, J. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi*. Prešov: Akcent print, 2008. ISBN 978-80-89295-04-3.

KLINCKOVÁ, J. *Verbálna komunikácia z pohľadu lingvist(i)ky*. Banská Bystrica: UMB, 2008. ISBN 978-80-8083-626-9.

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KNAPÍK, P. *Rokovanie v medzinárodnom obchode*. Bratislava: Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2551-0.

KNAPÍK, P. *Obchodné rokovania*. Bratislava: Familiaris, 1997. ISBN 80-967068-8-8.

KRAUSZOVÁ, A. ; SZOMBATHYOVÁ, E. *Komunikačný systém firmy a jeho efektívnosť* [online]. 2007 [cit 2012-01-20]. Dostupné na WWW:<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/10-2007/10_2007.htm>.

MAJTÁN, M., et al. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2008. ISBN 978-80-89085-72-9.

MOCHÁČOVÁ, E.; PARTILA, J. *Komunikačné toky v sociálnych organizáciách* [online]. 2008 [cit 2012-01-20]. Dostupné na WWW:<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/11-2008/11_2008.htm>.

NAGYOVÁ, Ľ. *Manažérska komunikácia*. [online]. 1999 [cit 2012-01-20]. Dostupné na WWW:<http://www.obxrestaurants.com/femhelp/archiv/manazerska_komunikacia_s_kripta.doc>

PALA, G.; PRIBULA, M. *Stručne o komunikácii nielen pre teológov*. Prešov: Pro Communio, 2006. ISBN 80-969416-2-3.

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: IURA Edition, 2009, ISBN 978-80-8078-283-2.

SZARKOVÁ, M. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2002. ISBN: 80-225-1585-X.

ŠKVARENINOVÁ, O. *Rečová komunikácia*. Bratislava: SPN Mladé letá, 2004. ISBN 80-10-00290-9.

ŠUŠOL, J. *Elektronická komunikácia vo vede*. Bratislava: Centrum VTI SR, 2003. ISBN 80-85165-88-0.

VAŇKO, J. *Komunikácia a jazyk*. Nitra: UKF, 1999, ISBN 80-8050-253-6.

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRYA ZDROJOV

ALLHOFF, W. D.; ALLHOFF, W. *Rétorika a komunikace*. Praha: Grada Publising 2008. ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publising, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J.; KAŇAKOVÁ, Z. ; MATEICIUS, A. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

CARNEGIE, D. et al. *Komunikácia ako cesta k úspechu*. Bratislava: Príroda, 2010. ISBN 80-8050- 253-6.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN: 80-251-1041-9.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-2511-250-0.

HORÁKOVÁ, I. ; STEJSKALOVÁ, D. ; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

JANDA, P. *Vnútrofirémní komunikace*. Praha: Grada Publising, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publising, 2006. ISBN 80-247-1677-1.

KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.

LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-466-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763 -6.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN: 80-200-0950-7.

PETŘÍKOVÁ, R. et al. *Lidé v procesech řízení*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

- Obr. 1 Schéma komunikačného procesu prebiehajúceho medzi dvoma osobami
- Obr. 2 Proces firemnej komunikácie
- Obr. 3 Zjednodušený proces činnosti firmy
- Obr. 4 Komunikačná štruktúra vo vnútri firmy
- Obr. 5 Nástroje komunikácie v mimofiremnom prostredí

Zoznam tabuliek

- Tab. 1 Dĺžka zamestnania vo firme
- Tab. 2 Komunikačné prostriedky využívané vo firme
- Tab. 3 Najčastejšie využívaný komunikačný prostriedok
- Tab. 4 Dôležitosť komunikačných prostriedkov v práci
- Tab. 5 Pozitívny vplyv komunikačných prostriedkov na pracovný výkon
- Tab. 6a Výhody elektronických komunikačných prostriedkov
- Tab. 6b Nevýhody elektronických komunikačných prostriedkov
- Tab. 7 Spôsob komunikácie s nadriadeným
- Tab. 8 Komunikačné prostriedky najviac využívané s externým prostredím firmy
- Tab. 9 Pravidlá komunikácie

Zoznam grafov:

- Graf 1: Vek zamestnancov firmy
- Graf 2: Pracovná pozícia zamestnancov firmy
- Graf 3: Implementácia nových komunikačných prostriedkov

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník	I
Príloha B – Smernica komunikácie	II
Príloha C – Kapitola 5.5.3 Komunikácia.....	III

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý deň, chceli by sme Vás poprosiť o vyplnenie dotazníka, ktorý bude súčasťou diplomovej práce na tému: „Komunikačné prostriedky a ich využívanie v praxi.“ Všetky uvedené údaje budú použité iba v našej práci a nebudú ďalej zverejňované, alebo inak šírené.

Odpovede, ktoré Vám vyhovujú prosím označte, pri voľných odpovediach napíšte svoj názor. Ďakujem, za Vás čas strávený vyplnením dotazníka.

1. Aký je Váš vek?

- a) od 20-30 rokov
- b) od 31-40 rokov
- c) od 41-50 rokov
- d) od 51-60 rokov
- a) 61 a viac rokov

2. Koľko rokov pracujete vo firme?

- a) od 1-3 rokov
- b) od 3-10 rokov
- c) 10 a viac rokov

3. Na akej pracovnej pozícii pracujete?

- a) vedúci pracovník
- b) ekonomický pracovník
- c) pracovník technického oddelenia
- c) pracovník výrobného oddelenia

4. Ktoré komunikačné prostriedky vo firme využívate? /aj viac možností/

- a) firemná porada
- b) rozhovor, diskusia
- c) nástenky, informačné tabule
- d) firemný časopis
- e) telefón

- f) fax
- g) mobil
- h) intranet
- ch) internet
- i) telekonferencie
- j) videonahrávky
- k) iné

5. Ktoré komunikačné prostriedky využívate pri práci najčastejšie a prečo? /iba jednu možnosť/

- a) firemná porada
- b) rozhovor, diskusie
- c) nástenky, informačné tabule
- d) firemný časopis
- e) telefón
- f) fax
- g) mobil
- h) intranet
- ch) internet
- i) telekonferencie
- j) videonahrávky

6. Myslíte, že tieto komunikačné prostriedky sú dôležité pre Vašu prácu?

- a) áno dôležité, ich používaním sa je komunikácia rýchlejšia a efektívnejšia
- b) nie
- c) nepoužívam ich pri práci
- d) iné

7. Myslíte, že tieto komunikačné prostriedky majú vplyv na Vašu prácu?

- a) áno
- b) nie (prečo?)

8. Aké sú podľa Vás výhody a nevýhody elektronických komunikačných prostriedkov?

- a) výhody
- b) nevýhody

9. Akým spôsobom komunikujete najčastejšie s nadriadeným?

- a) osobne
- b) písomne
- c) elektronicky
- d) telefonicky

10. Akým spôsobom komunikujete najčastejšie s pracovníkmi na rovnakej pracovnej úrovni?

- a) osobne
- b) písomne
- c) elektronicky
- d) telefonicky

11. Aké komunikačné prostriedky využívate najviac v komunikácií s externým prostredím?

- a) osobný rozhovor
- b) telefón
- c) e-mail
- d) písomný styk
- e) mobil
- f) fax

12. Čím sa riadite pri komunikácii?

- a) smernicou
- b) príručkou Inegrovaného manažerského systému
- c) etickým kódexom firmy
- d) nedodriavam žiadne pravidlá
- e) iné

13. Privítali by ste nové komunikačné prostriedky ak by to viedlo k zefektívneniu Vašej práce?

- a) áno
- b) nie (prečo?)
- c) iné

Príloha B – Smernica komunikácie

	<p align="center">Smernica o komunikácií SK-01-PDL-2010</p>	<p>Strana/Počet strán: Celkový počet výtlačkov:</p>	<p>1/2 7 20.01.2010</p>
---	---	---	---------------------------------

<p>1.</p>	<p>Preambula Tento dokument upravuje komunikáciu vo vnútri firmy ako i komunikáciu s externým prostredím firmy. Podpisom dokumentu preberá pracovník na seba zodpovednosť za dodržiavanie pravidiel komunikácie a dôsledkov, ktoré plynú z porušenia týchto pravidiel. Porušenie týchto pravidiel budú mať za následok vyvolanie pracovnoprávných a disciplinárnych opatrení. Komunikačné pravidlá, ktoré firma prijala predstavujú jeden z nástrojov riadenia firmy.</p> <p>Písomná komunikácia V oficiálnej písomnej komunikácii používať oficiálne predpísané tlačivá – hlavičkový papier firmy, ako i úpravu textov. V písomnej komunikácii dodržiavať pravidlá slovenského pravopisu a dbať na zrozumiteľnú štylizáciu listu. Všetky potrebné vzory listov nájdete na firemnom intranete.</p> <p>Telefonická komunikácia V oficiálnej telefonicknej komunikácii vždy uviesť názov firmy, predstaviť sa celým menom ak to situácia vyžaduje uviesť aj pracovnú pozíciu. Dbať na správnu výslovnosť, artikuláciu, zrozumiteľnosť slov a rýchlosť vyjadrovania sa. Nepoužívať slangové slová, alebo cudzie slová, ktorým by druhá strana nemusela rozumieť. Zákazníkov a dodávateľov nekontaktovať vo večerných hodinách, alebo hodinách mimo pracovných dní, pokiaľ nie je volanie vopred dohodnuté. Ak používate firemný mobilný telefón a je aktivovaná odkazová hlasová služba jej znenie musí byť nasledovné: Firma Jozef Padala Padala a spol., Vaše meno, nechajte prosím odkaz. Ak v práci používate súkromný alebo aj firemný mobilný telefón, zvolte vhodnú hlasitosť a typ zvonenia. Pri telefonovaní v otvorenom prostredí firmy brať hlasitosťou ohľad na kolegov. Pri komunikácii tém, ktoré podliehajú firemnému tajomstvu, prípadne iných citlivých údajov, uprednostniť chránenú elektronickú komunikáciu. A takéto informácie počujem od kolegov, nesmiem ich zverejniť ani ďalej rozširovať. V prípade dlhšej pracovnej neschopnosti si hovory presmerovať na zastupujúcich kolegov.</p> <p>Elektronická komunikácia Vaša e-mailová adresa slúži výlučne na pracovné účely. Svojim kolegom, zákazníkom, dodávateľov, obchodných partnerov neposielať e-maily, ktoré nesúvisia s Vašou pracovnou náplňou. Zákaz šírenia informačných obsahov, ktoré sú v rozpore so zákonom a firemným etickým kódexom. Neposielať anonymné dokumenty, bez ohľadu na ich charakter, obsah a dôležitosť. Každý e-mail, ktorý posielate, musí obsahovať logo firmy podľa preddefinovanej šablóny. V prípade dlhodobej neprítomnosti v práci zvoliť funkciu automatickej odpovede e-mailu. Zvýšiť opatnosť pri podozrivých a nevyžiadanych e-mailoch, ktoré by mohli obsahovať vírusy, ne neodpovedať na ne ani ich neposielať ďalším osobám. E-mailovou poštou nikdy neposielať informácie o dôverných firemných a obchodných záležitostiach. Ak posielate prílohu, overiť si, že jej veľkosť nepresahuje limity adresátovej</p>	

	Smernica o komunikácii SK-01-PDL-2010	Strana/Počet strán: Celkový počet výtlačkov:	2/2 7
---	--	---	----------

5.	<p>schránky.</p> <p>Komunikácia mimo firmy</p> <p>V prípade, že sa zúčastníte na spoločenských akciách ako zamestnanec firmy, platia komunikačné pravidlá firmy. Rovnako je potrebné rešpektovať informácie o súkromí kolegov a nadriadených. V súkromí nehovoriť o interných a dôverných informáciách, ktoré súvisia s Vašou prácou. Tak isto sa nevyjadrovať k právnym či finančným záležitostiam firmy. Informácie o aktivitách firmy poskytujte verejnosti výlučne na to určený zamestnanec.</p> <p>Efektívna komunikácia v organizácii je jedným zo základných predpokladov jej fungovania. Práve poruchy v komunikácii sú často príčinou problémov v medziľudských vzťahoch.</p> <p>Rozsah tohto dokumentu nepokrýva všetky situácie, ktoré by mohli nastať. Ide predovšetkým o orientačný rámec s ktorým sa môžu zamestnanci stretnúť.</p> <p>Všetky nahlásenia o porušení komunikačných pravidiel firmy majú dôverný charakter.</p> <p>Rozdelovník: Riaditeľ Manažér IMS Koordinátor zvrárania Technické oddelenie Výrobné oddelenie Útvar REZ Ekonomické oddelenie</p>	

Príloha C – Kapitola 5.5.3 Komunikácia

23

Jozef Padala – Padala a spol.	PRÍRUČKA MANAŽERSKÝCH SYSTÉMOV	EV. č.: PMS-PDL-09
Názov kapitoly : ZODPOVEDNOSŤ MANAŽMENTU		

5.5.2 Predstaviteľ manažmentu

- Nora Moravčíková **za manažéra IMS (MIMS)**
- na systémy manažérstva kvality (skratka: MIMS)
 - na environmentálne manažérske systémy (skratka MIMS)
 - na systémy manažérstva BOZP (skratka MIMS)

Má určené povinnosti, kompetencie, stanovenú právomoc a zodpovednosť za koordináciu, implementáciu, udržiavanie a zlepšovanie systémov v menovacom dekrete.

5.5.3 Komunikácia

5.5.3a Organizáciu riadi RS formou nariadení, ústne, písomne, telefonicky a prostredníctvom svojich priamych podriadených. Interná komunikácia je zabezpečená každodennými kontaktní vrcholového manažmentu.

Porady majú zaužívaný priebeh:

- vyhodnotenie úloh,
- prejednanie danej problematiky,
- stanovenie úloh, určenie termínov a stanovenie zodpovednosti za vykonanie a kontrolu úlohy.

Vedúci pracovníci riadia svojich pracovníkov osobne priamo pri vykonávaných činnostiach.

	Meno:	Funkcia:	Dátum vydania:	Revízia číslo:	Podpis:
Vypracoval a overil:	Nora Moravčíková	Manažér IMS	2.10.2009		
Schválil:	Jozef Padala	Riaditeľ	5.10.2009		

Jozef Padala – Padala a spol.	PRÍRUČKA MANAŽERSKÝCH SYSTÉMOV	EV. č.: PMS-PDL-09
Názov kapitoly : ZODPOVEDNOSŤ MANAŽMENTU		

5.5.3b Interná komunikácia

Nástroje	Činnosť, obsah	Zodpovednosť
Porady vedenia	- na porade sa prijímajú rozhodnutia a prejednávajú aj oblasti SMQ/EMS/BOZP - z porady si robí RS v osobnom diári zápis,	RS
Porady po odbornostiach	- zvoláva vedúci ak je to vhodné a účelné, urobí zápis - pracovné porady sú zamerané na predchádzanie potenciálnym nezhodám a prijímanie preventívnych opatrení výrobného charakteru	VTO, VVO
Vnútorne predpisy	- Organizačný poriadok, Registrárny poriadok, Prevádzkový poriadok Vykonávacie predpisy	MIMS
Výcvik a školenie zamestnancov	- vykonávané v súlade s Plánom prípravy pracovníkov, alebo pri zavádzaní nových technológií v organizácii - sú príležitosťou pre ovplyvnenie zamestnancov v oblasti zlepšovania	VTO, VVO
Podnety zamestnancov	- každý zamestnanec je oprávnený predložiť priamo, prostredníctvom nadriadeného alebo na porade úseku svoj podnet vedeniu spoločnosti,	MIMS
Odvzdávanie informácií operatívnej povahy	V počítačovej sieti, podklady dodávané od SV a majstrov sú preverované VVO a zaznamenané v PC	VVO
Operatívne záznamy pri internej komunikácii	- stolový kalendár pre záznam zjednaných akcií vrátane uvedenia zodpovednosti za ich vykonanie; - diár podrobnejšie pre riešenie operatívnych problémov a odovzdávanie informácií, - telefón (pevná linka a mobil) a elektronická pošta (fax, e-mail).	VTO, VVO

5.5.3c Externá komunikácia

Nástroje	Činnosť, obsah	Zodpovednosť
S obchodnými partnermi, dodávateľmi	- komunikácia zo zákazníkmi sa orientuje na zjednávanie podmienok a požiadaviek na výrobok. - komunikácia s dodávateľmi sa orientuje na výber vhodného dodávateľa výrobu, hodnotenie a preverky dodávateľa - zákazníci i dodávateľa sú priebežne informovaní o zavedení a udržiavaní SMQ/EMS/BOZP v organizácii. - informácie o zavedení a udržiavaní SMQ/EMS/BOZP sa stávajú súčasťou prezentácie spoločnosti pri výberových konaniach a spracovaní ponúk <i>-Požadovať od dodávateľov aby neviesli do podniku žiadne nekontrolovateľné environmentálne vplyvy a aby rešpektovali legislatívu za oblasť OŽP. -Špecifickú skupinu tvoria dodávateľa služieb a externí živnostníci. -Od živnostníkov ktorí pracujú na základe ZoD a pod. vo firme JOZEF PADALA - PADALA A SPOL. sa požaduje rešpektovať predpisy OŽP, BOZP a PO ako aj interné predpisy platné vo firme JOZEF PADALA - PADALA A SPOL., čo podpisujú pri uzatvorení „Zmluvy o poskytnutí služby“ s firmou. -Od firiem ktoré zabezpečujú odvoz a zneškodnenie (skládkovanie, likvidáciu) odpadov je uzatvorenie zmluvy podmienené tým, aby firma predložila licenciu na predmetnú činnosť.</i>	RS VTO MIMS MIMS
S verejnoprávnymi a správnymi subjektami	- územný odbor, daňový úrad, štatistický úrad - zdravotný ústav - obecný, mestský úrad - <i>ix ročne (do 31.1) odboru ŽP (a prípadne aj Recyklačnému fondu) podávať „Hlásenie o vzniku odpadu a nakladaní s ním“ (viď § 10 vyhlášky MŽP SR č. 283/2001) - viesť evidenciu odpadov na „Evidenčnom liste odpadov“ - potvrdzovať SLNO tak ako je uvedené v § 20 ods. 3 zákona 283/2001 Z.z. - nahlasovať údaje o emisiách a poplatkoch podľa zákona č.401/1998 Z.z. a vyhlášky č. 61/2004Z.z. (v súčasnosti Všeobecne záväznú nariadenie obec sú subjekty, ktoré používajú v malých zdrojoch znečisťovania ovzdušia zemný plyn alebo drevo ako palivo, povinné nahlasovať do 15.2.) - umožniť SPP OZ odpočet odberu plynu - umožniť odpočet odberu elektrickej energie VZN ukladá podnikateľským subjektom povinnosť separovať odpad. Podmienky na separovanie vytvára obec.</i>	RS MIMS
Cez webové stránky a oznamovacie prostriedky	- súčasťou týchto stránok je prezentácia Politiky SMQ/EMS/BOZP.	RS, VTO
Cez webové stránky a oznamovacie prostriedky	- súčasťou týchto stránok je prezentácia Politiky SMQ/EMS/BOZP.	RS, VTO
S odbornou / laickou/ verejnosťou	- prijaté pripomienky a námety verejnosti, sú vybavované RS, ktorý si podľa potreby vyžiada odborné stanovisko ďalších zamestnancov	RS

	Meno:	Funkcia:	Dátum vydania:	Revízia číslo:	Podpis:
Vypracoval a overil:	Nora Moravčíková	Manažér IMS	2.10.2009		
Schválil:	Jozef Padala	Riaditeľ	5.10.2009		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ľubica Padalová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Komunikačné prostriedky a ich využívanie v praxi

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů slovenské literatury a pramenů: 16

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 20

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Eugen Finkei