

UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2012-2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Lenka Gagová

Efektívna komunikácia v podniku spoločného stravovania

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THEISIS

Lenka Gagová

Effective communication in the company of caterer

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktorú som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Lenka Gagová

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné vedenie, pomoc, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Abstrakt

Cieľom diplomovej práce „Efektívna komunikácia v podniku spoločného stravovania“ je vykonať analýzu vybranej firmy a navrhnúť riešenia, ktoré by boli pre firmu vhodné do budúcnosti a vylepšili situáciu v oblasti komunikácie. Práca je rozdelená na dve časti. Teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je zameraná na základné pojmy a oboznámenie sa s komunikáciou. V druhej časti je vykonaná analýza firmy a zapracované pojmy do praxe. V závere sú na základe získaných výsledkov navrhnuté riešenia pre firmu.

Kľúčové pojmy

Komunikácia. Komunikačný proces. Komunikačné nástroje. Verbálna komunikácia. Neverbálna komunikácia.

Abstract

The aim of the dissertation thesis „Effective communication in the company of caterer“ is to perform an analysis of given company and propose solutions that would be appropriate for the company in the future, and to improve the situation in the field of communication. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical part. The theoretical part is focused on basic concepts and introducing of communication. In the second part, there will be performed the analysis of the company and the concepts incorporated into practice. In the conclusion, based on obtained results, the solution will be suggested for the company.

Key words

Communication. Communication process. Communication tools. Verbal communication. Non verbal communication.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	11
1.1 Komunikácia	11
1.2 Podstata komunikačného procesu	13
1.3 Bariéry v komunikácii a komunikačné nástroje	16
1.4 Formy efektívnej komunikácie - neverbálna, verbálna komunikácia.....	18
1.4.1 Neverbálna komunikácia	18
1.4.2 Verbálna komunikácia	21
1.5 Komunikačný systém a proces	23
1.6 Dôvody zlyhávania komunikačného systému.....	25
1.7 Komunikácia v organizácii	26
1.7.1 Porady	28
1.8 Podmienky optimálneho fungovania komunikácie v organizácii.....	29
1.9 Komunikačné kompetencie a komunikačné zručnosti.....	31
1.10 Vnútropodniková efektívna komunikácia.....	33
PRAKTICKÁ ČASŤ	
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	37
2.1 História firmy.....	37
2.2 Štruktúra firmy Gastroplus s. r. o.	39
3 ANALÝZA SWOT FIRMY	40
3.1 Prieskum, cieľ prieskumu	42
3.2 Prieskum, cieľ prieskumu, hypotézy č. 1	42
3.3 Popis vzorky prieskumu a vyhodnotenie č. 1	43
3.4 Výsledky overovania hypotézy č. 1	56
3.5 Prieskum, cieľ prieskumu, hypotézy č. 2	56
3.6 Popis vzorky prieskumu a vyhodnotenie č. 2	57
3.7 Výsledky overovania hypotézy č. 2	65
4 NÁVRHOVÉ RIEŠENIA.....	66
ZÁVER	71

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	73
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV, TABULIEK.....	76
ZOZNAM PRÍLOH.....	77

ÚVOD

Ľudia žijú v spoločnosti kde sa potrebujú dorozumieť. Preto je potrebná a dôležitá práve komunikácia. V súčasnej dobe naberá komunikácia zreteľný význam v každej oblasti života. Stretávame sa s ňou každý deň, no niekedy si ani neuvedomujeme, že vôbec komunikujeme. Komunikácia umožňuje dorozumievanie sa s ľuďmi, vyjadruje svoje pocity, nálady, ale umožňuje aj upevňovanie medziľudských vzťahov.

Efektívna komunikácia pri dnešnom spôsobe fungovania je jednou z dôležitých konkurenčných výhod pre určitú firmu. Aby bolo dosiahnuté pozitívum pre zamestnancov podniku a postavenie na trhu, je potrebné jej venovať dostatočnú pozornosť. Efektívna komunikácia interná, to znamená dovnútra podniku, je rovnako dôležitá ako efektívna komunikácia externá, to je komunikácia von z podniku. Aby podnik dosiahol úspešnosť, je potrebné aby sa spomínané dve formy komunikácie navzájom dopĺňali.

Každá organizácia, firma alebo akákoľvek inštitúcia je založená na spoločnej činnosti ľudí, v ktorej je dôležitý prvok a zároveň aj nástroj riadenia komunikácia. Komunikácia je dôležitá v každom odvetví. Úspešná komunikácia je dôležitým prvkom úspešného fungovania každého podniku.

Každá komunikácia je nevyhnutná pri výbere a stanovení cieľov, pri hľadaní tých najlepších spôsobov a ich naplnení a taktiež pri riešení problémov.

Komunikácia je efektívna vtedy ak odoslanie správy prebieha takým spôsobom, aby prijatá správa bola účinná, presná a aby obsahom dokázala ovplyvniť prijímateľa tým správnym smerom.

V tejto diplomovej práci budú najskôr v teoretickej rovine zhrnuté okolnosti, ktoré by mali byť skúmané v rámci komunikácie, aby neskôr mohli tvoriť základ analýzy SWOT, pomocou ktorej definovať postupy, ktoré vytvoria vhodné podmienky pre firmu, ale aj zostavenie dotazníka, ktorý taktiež pomôže pri odstránení nedostatkov.

V praktickej časti budú teoretické poznatky prevedené do praxe. K tomuto celému procesu posluží firma Gastroplus s.r.o. Praktická časť bude zostavená analýzou SWOT a dvoma dotazníkmi, a to dotazník čo sa týka zamestnancov a dotazník zamestnanec

a vedenie. Pre túto firmu budú zistené nedostatky, následne na to navrhnuté možné riešenia a návod ako vylepšiť aktuálny stav. Zistenie aktuálnej situácie a navrhnutie možných riešení ako situáciu vylepšiť je aj cieľom tejto diplomovej práce.

Pri riešení práce bude čerpané z materiálov, ktoré firma poskytne, ale bude sa vychádzať aj z dotazníkov, ktoré ukážu aktuálny stav, nakoľko dotazníky budú anonymné, ďalej tiež informácie z osobných stretnutí s majiteľmi spoločnosti.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Komunikácia

„Samotný pojem komunikácia pochádza z latinského slova *communicare* a znamená informovať, oznamovať, riadiť sa s niekým, robiť niečo spoločným, či zverovať sa. *Communicatio* prekladáme ako komunikáciu, *communem reddere* urobiť spoločným. Podľa viacerých autorov (Janáčková 2009, Kalhous a kol. 2002) ide o poskytovanie, vyjadrenie informácií prostredníctvom signálov a prostriedkov, ústne, písomne, mimikou, gestami a ďalším neverbálnym správaním“¹.

M. Szarková vymedzuje komunikáciu ako proces vyjadrovania a prijímania informácií, ktoré presvedčia príjemcov správať sa a konať tak, ako to žiada odosielateľ informácie – manažér².

„H. Kern chápe komunikáciu ako striedavé vyjadrujúce správanie, ako proces interakcie. Medziľudské vzťahy vznikajú, upevňujú sa a opäť zanikajú, pričom ľudia vyjadrujú svoje vnútorné pocity, stavy, informujú sa navzájom, prípadne nabádajú iných k určitému správaniu“³.

Turek a Měchurová uvádzajú, že ľudia spolu komunikujú prostredníctvom reči verbálne (hovorená alebo písaná reč) a tiež neverbálne, prostredníctvom reči tela, reči objektov (oblečenie, šperky, účes) a reči priestoru. Komunikovať znamená niekomu niečo oznamovať, či oznámiť, byť s niečím v spojení, vysielat', prijímať a dešifrovať signály z vonkajšieho prostredia, poskytovať informácie. Poskytnutie informácie vyjadruje vecný obsah, to, čo uvádzame o sebe (sebaprejav), ale aj vzťah s komunikujúcim, či

¹ HALÁKOVÁ, Z. *Pedagogická komunikácia*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2012, s. 7. ISBN 978-802-233-1791.

² SZARKOVÁ, M. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008, s. 56. ISBN 978-8022-525-251.

³ KERN, H. A KOL. *Přehled psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 35. ISBN 80-7178-426-5.

výzvu. Vedná disciplína, ktorá sa zaoberá komunikáciou a jej aspektmi, sa nazýva teória komunikácie⁴.

Komunikácia väčšinou prebieha medzi dvoma a viacerými ľuďmi. Je nositeľom sociálneho diania. Podľa Skvareninovej ju v širšom ponímaní chápe ako výmenu informácií medzi jedincami pomocou systému spoločných znakov. Odborníci majú na mysli dorozumievanie, sprostredkovanie (ústne), oznámenie, rečový dorozumievací styk. Je to zložitý proces, dynamický, závislý od situácie a plný mnohých zvrátov. Komunikácia umožňuje človeku adaptáciu v spoločnosti, prispôsobovanie sa udržiavaným zvykom a podmienkam. Formujú ju často rôzne kréda, napr. produkty filmovej, televíznej a hudobnej zábavy, reklamné slogany. Vyjadrujeme ňou emócie, postoje k partnerovi a nálady i k sebe samému, dorozumievame sa, uvádzame určité významy v sociálnom správaní v rámci medziludských vzťahov⁵.

„P. Hartl a H. Hartlová definujú komunikáciu ako dorozumievanie, oznamovanie, pričom všeobecne nie je špecifickým ľudským javom, existuje aj u živočíchov, na rozdiel od jazyka“⁶.

Podľa Janáčkovej (2009, s. 8) je potrebné vedieť, čo chceme povedať, kedy je vhodné poskytnúť informácie, miesto, kde ich vysloviť, mali by byť jasné a zrozumiteľné, poskytované primeraným tempom a zodpovedajúcim témam, do úvahy by mali byť brané pocity komunikačného partnera a reakcie na jeho mimoslovný prejav. Komunikácia môže byť povzbudzujúca, vecná, ale aj znepokojujúca, trestajúca⁷.

„Komunikace je víc než jen sdělování či předávání informací. Kromě věcné (obsahové) stránky má skutečná komunikace také stránku vztahovou, odkazující na vztah mezi účastníky komunikace a na význam, který přikládají předávaným informacím“⁸.

Komunikácia je tiež súčasťou našich vzťahov s ostatnými ľuďmi. Človek je sociálna bytosť a preto sa spoluvytvára či dotvára cez kontakt s ostatnými ľuďmi, ktorý mu

⁴ HALÁKOVÁ, Z. *Pedagogická komunikácia*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2012, s. 7. ISBN 978-802-233-1791.

⁵ Tamtiež, s. 7

⁶ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, s. 18. ISBN 80-7178-303-X.

⁷ HALÁKOVÁ, Z. *Pedagogická komunikácia*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2012, s. 8. ISBN 978-802-233-1791.

⁸ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 64. ISBN 978-802-4708-829.

nastavujú zrkadlo tmy, ako naň reagujú – čo hovoria, aké neverbálne signály „vysielajú“ a ako jednújú v reakcii na prezentované informácie⁹.

1. 2 Podstata komunikačného procesu

Komunikácia je súčasťou ľudskej existencie, je podmienkou sociálneho správania sa jedincov v sociálnej skupine, v rodine, v spoločnosti, pre to je aj podmienkou dosahovania cieľov v podnikoch, rôznych zariadeniach a iných organizáciách. Komunikácia predstavuje nesmierne zložitý proces dorozumievania sa a je základom spoločenského styku ľudí¹⁰.

Domáca aj zahraničná literatúra uvádza, že komunikačný proces v podniku prebieha na jednotlivých komunikačných úrovniach, ktoré zodpovedajú jednotlivým stupňom, ale aj v rámci vnútro podnikového komunikačného systému. Na základe vertikálnej a horizontálnej komunikačnej úrovne sa realizuje komunikačný proces v podniku¹¹.

„Komunikačný proces, ktorý sa v podniku realizuje na vertikálnej úrovni, je charakteristický tým, že prebieha medzi zamestnancami podniku profesijne zaradených na rôznych riadiacich stupňoch, ktoré kopírujú vertikálnu hierarchiu organizačnej štruktúry podniku, môže prebiehať dvoma smermi, buď smerom nadol, alebo smerom nahor, pričom každá komunikačná úroveň využíva iné komunikačné nástroje na transfer informácií a správ v rámci procesov riadenia a vedenia ľudí v podniku, čo podľa niektorých autorov (Phillips, G. M., 1982) vyplýva z uplatňovaného štýlu riadenia, ktorý je na vertikálnej úrovni smerom nadol väčšinou autoritatívny, a v smere nahor väčšinou demokratický alebo participatívny“¹².

Základným popisom komunikačného procesu je komunikačný model. Býva nazývaný aj ako informačný alebo kódový model. Jedná sa o prenos informácií a výmenu názorov medzi aspoň dvoma ľuďmi. Model komunikačného procesu je zobrazený na obrázku. V komunikačnom procese vyjadruje každý určitým spôsobom svoje myšlienky, dáva im

⁹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 65. ISBN 978-802-4708-829.

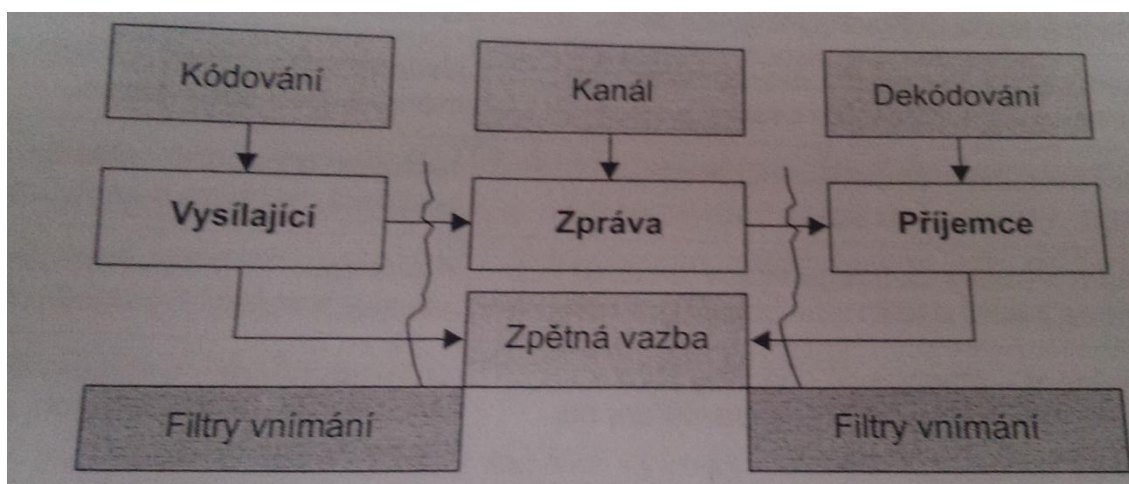
¹⁰ PORVAZNÍK J. *Celostní management: Pilíře kompetence v řízení*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, s. 126. ISBN 80-8908-505-9.

¹¹ MAJTÁN, M. *Manažment*. 5. dopl. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009, s. 347. ISBN 978-8089-393-107.

¹² Tamtiež, s. 347

určitú formu. Toto vyjadrenie nazývame kódovaním. Výsledkom kódovania je predávaná správa. Prijemca túto správu určitým spôsobom interpretuje, čiže prevedie dekódovanie. Každý jedinec je limitovaný svojimi znalosťami, schopnosťami vyjadrovania, schopnosťami prijímania správ a schopnosťami vnímať správne realitu. Tieto schopnosti označujeme súhrnne ako filtre vnímania. Komunikácia je ovplyvnená mnohými faktormi vychádzajúcimi z fyzického, kultúrneho a sociálneho prostredia. Tieto faktory môžu meniť obsah predávaných správ, čiže dochádza ku skresleniu komunikácie. Pre tento jav sa používa pojem šum. Posledným článkom komunikačného procesu modelu je proces, ktorým vysielajúci jedinec získava informácie o prijatí vyslanej správy. Je to spätná väzba, ktorá výrazne ovplyvňuje celú komunikáciu¹³.

Obrázok 1: Model komunikačného procesu



Zdroj:¹⁴

„V procese komunikácie sa snažíme vytvoriť niečo „spoločné“ s niekým. Chceme oznámiť, sprostredkovať, odovzdať, podeliť sa s určitými informáciami, myšlienkami, postojom, názorom. Môžeme to urobiť rôznymi spôsobmi: slovom, písmom, obrazom, gestikulovaním, kývnutím hlavy, pozdvihnutím obočia, otočením tela i tichým mlčaním. Ale nie všetky tieto úkony komunikujú ten obsahový význam ako by sme chceli“¹⁵.

¹³ DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 46
ISBN 978-8024-721-491

¹⁴ Tamtiež, s. 46

¹⁵ LABSKÁ, H. *Základy marketingovej komunikácie*. 1. vyd. Bratislava: Eurokódex, 2009, s. 12.
ISBN 978- 8089-447-114.

Pri komunikácii je dôležitá jazyková kompetencia. Kompetencia komunikátora znamená, že je schopný predať správu prijateľne rýchlo, správne a vhodne zakódovanú. Kompetencia príjemcu znamená, že je schopný zvládnuť príslušné sústavy pravidiel, interpretovať dané správy a adekvátne reagovať¹⁶.

„Komunikace je procesem, který sa odehráva medzi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jako „vysílání a přijímání vzkazu“. Důležité je také to, kdy dochází ke sdělení, zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace. A neméně důležité je, s jakým efektem komunikujeme“¹⁷.

Pokiaľ chce byť človek správne vypočutý, musí poskytovať kompletnú správu. Pokiaľ chceme porozumieť, musíme predovšetkým pozorne počúvať. Pre komunikáciu je dôležitá jazyková kompetencia. Kompetencia komunikátora znamená, že je schopný predať správu prijateľne rýchlo, správne a vhodne zakódovanú. Kompetencia príjemcu znamená, že je schopná zvládnuť príslušné sústavy pravidiel, interpretovať dané správy a adekvátne reagovať¹⁸.

Impulzy ku komunikácii prichádzajú z dvoch oblastí a to zvonku, prostredníctvom vnímania reality – zrakové, sluchové atď. ktoré sú následne myšlienkovy spracované. Dôležitá je kvalita vnímania, kvalita analyzátorov: chyby sa môžu objaviť vďaka tomu, že niekto zle vidí alebo počuje. Vnímanie ovplyvňuje i to, ako máme nastavené percepčné filtre – tie súvisia s našimi vnútornými mentálnymi mapami a so zameraním pozornosti. Napr. manažér sa pozerá na prehľad plnenia plánov, niečo dôležité uvidí a napadne ho čo musí zdieľať.

Ďalej impulzy prichádzajú zvnútra, človek o niečom uvažuje, premýšľa, má nejakú predstavu, dostane nápad, myšlienku. Rozhodujúca je úroveň a kvalita myšlienkových operácií, úroveň rozumových schopností, kreativita a úroveň jazykového kódu.¹⁹

¹⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. 35. ISBN 978-8024-726-144.

¹⁷ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 35. ISBN 978-8024-717-081.

¹⁸ Tamtiež, s. 36

¹⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 35. ISBN 978-8024-726-144.

1. 3 Bariéry v komunikácii a komunikačné nástroje

Pod pojmom komunikačné bariéry rozumieme prekážky, ktoré musia byť pri komunikácii prekonávané, alebo ktoré uskutočneniu komunikácie zabraňujú. Jednou z hlavných príčin vzniku týchto bariér je osobná individuálna vybavenosť odosielateľa alebo príjemcu, zdelenie pre realizáciu príslušnej komunikačnej úlohy a nedostatočná znalosť príslušného typu komunikačných vzťahov. Medzi komunikačné bariéry sa zaraďuje nadmerná a neadekvátne komunikácia, nesprávne kódovanie komunikačného média, nevhodný slovník, nesprávne a nekompletné informácie, konflikty medzi jednotlivcami a iné²⁰.

„Některé zábrany efektivní komunikace byly uvedeny již v předchozí části textu. Jednalo se především o základní nedorozumění v očekáváních na adekvátní naplňování rolí. Rovněž některé typy organizačního uspořádání (struktury) či kultury a klimatu v organizaci zabraňují „volnému proudění“ komunikačních a informačních toků. Na tomto místě se ovšem zaměříme na vnitřní bariéry, spojené s aktéry komunikace, jejich osobnostními dispozicemi a případnými slabiny v komunikačních dovednostech“²¹.

Systémové príčiny komunikačných nedostatkov súvisia predovšetkým s vnútorným usporiadaním organizácie. Komunikáciu sťažuje zbytočne zložitá a príliš atomizovaná organizačná štruktúra, t.j. príliš veľký počet vedúcich miest, respektívne organizačných útvarov, ale i nadmerná špecializácia miest aj útvarov organizácie a nízka zastupiteľnosť pracovníkov²².

V dobrej komunikácii nám môžu prekážať viaceré faktory a to sú bariéry vnímania a to enviromentálne stimuly (prílišná zima alebo teplo, hluk), hodnoty a postoje príjemcu (predpokladáme automaticky, že druhá strana má tie isté hodnoty), potreby a očakávania príjemcu. Ďalej sú to bariéry pochopenia a to sémantické problémy, jazyk (druhá strana nerozumie špecifickému jazyku danej problematiky – napr. v oblasti účtovníctva alebo v oblasti IT, nechápe určité pojmy), schopnosť príjemcu prijímať zvlášť tie správy, ktoré sú ohrozené v dôsledku jeho alebo jej ponímania, príliš dlhá,

²⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 36. ISBN 978-8024-726-144.

²¹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 80. ISBN 978-802-4708-829.

²² URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013, s. 220. ISBN 978-8073-579-258.

obširna komunikácia, účinok statusu ako napr. máme problém komunikovať s autoritami, nadriadenými. A bariéry prijatí, tu ide o predsudky (voči ľuďom istého typu, individuálne konflikty medzi príjemcom a odosielateľom – napr. okrem pracovného problému sa vo vzťahu prelína problém kamarátsky, osobný²³.

Informácie v organizácii sa šíria rôznymi smermi pomocou komunikačných nástrojov. Komunikačný nástroj tvoria rôzne prostriedky, ktoré sa používajú na sprostredkovanie informácií v uzavretom prostredí organizácie. Tieto prostriedky umožňujú umiestnenie, dostupnosť, distribúciu a uchovávanie informácií pomocou informačných technológií. Kvalita komunikačného nástroja je daná kvalitou a rýchlosťou presunu informácií, ich obsahom, aktuálnosťou, validitou, možnosťou uchovávanania a distribúcie. Jeho efektivita sa posudzuje podľa včasnosti doručenia informácie, jej zrozumiteľnosti a možnosťou spätnej reakcie. Pri klasifikácii vnútro podnikových nástrojov vychádzame zo Szarkovej, ktorá ich rozlišuje na štandardné a neštandardné, formálne a neformálne, tradičné a nové médiá, osobné a neosobné, písomné a ústne a priame a nepriame²⁴.

„Výber komunikačných nástrojov podlieha poznaniu celkových cieľov organizácie, úrovne jej informačných potrieb na zabezpečenie komunikačného prepojenia jednotlivých organizačných jednotiek a poznaniu presadzovania konkrétnej organizačnej kultúry. Neexistuje jediná ideálna kombinácia vnútro podnikových komunikačných nástrojov. Pri posudzovaní ich vhodnosti a výbere treba zohľadniť objektívne a subjektívne faktory jednotlivých faktorov“²⁵.

Pre efektívnu komunikáciu s každým partnerom firmy existuje celý rad ďalších komunikačných nástrojov, súhrnne označovaných ako komunikačný mix. Komunikačný mix je súčasťou marketingového mixu firmy, ktorým firma naplňa svoje podnikanie. Komunikačný mix je kombinácia jednotlivých nástrojov komunikácie, z ktorých má každý typické znaky, vlastnosti a ciele a môže byť zameraná na inú cieľovú skupinu, na iných partnerov. Pre firmu je dôležité, že využívaním všetkých nástrojov môže pokryť komunikáciu so všetkými partnermi²⁶.

²³ KOPČÍKOVÁ, M. Umenie komunikácie: Verejná správa. 2012, č. 1, s. 75. ISBN 1337-060X.

²⁴ ĎURKOVÁ, K. Vyššie územné celky a ich interná komunikácia. 1. vyd. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2011, s. 30. ISBN 978-8081-053-290.

²⁵ Tamtiež, s. 42

²⁶ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2006, s. 6. ISBN 802-5112-500.

Najviac používané komunikačné nástroje sú reklama, ktorá je nástrojom neosobnej masovej komunikácie využívajúca všetky dostupné médiá, od klasických tlačených až po elektronické. Ďalším nástrojom je podpora predaja, ktorá je nástrojom, najčastejšie vo forme kampaní, stimulujúca zvyšovanie predaja darčekom pridaným k tovaru alebo možnosťí účasti v rôznych súťažiach alebo v programoch klubov spotrebiteľov a pod. Sponzorovanie je tiež využívaný nástroj a napomáha prostredníctvom svojich aktivít dosahovať komunikačné ciele sponzora. Výstavy a veľtrhy zaisťujú kontakt medzi dodávateľmi, odberateľmi v neobmedzenom rozsahu, v obmedzenom, čase s využitím širokej návštevnosti. Jedným z tiež efektívne využívaných nástrojov je osobný predaj, ktorý je formou predaja priamo u zákazníka prezentáciou výrobkov²⁷.

Používaním týchto nástrojov firma efektívnejšie komunikuje so svojimi partnermi a so všetkými cieľovými skupinami. U každého je možné sledovať iný cieľ. Aplikácia všetkých nástrojov potom pokrýva takmer celú komunikáciu vo vnútri firmy. Je dôležité vziať na vedomie, že všetky uvedené nástroje komunikačného mixu smerujú nielen dovnútra firmy, ale aj zvonku firmy²⁸.

1.4 Formy efektívnej komunikácie - neverbálna, verbálna komunikácia

Za základné formy komunikácie sa obvykle považujú komunikácie verbálna (slovná), neverbálna (mimoslovná) a menej bežne je uvádzaná komunikácia činu, ktorou v pozitívnom zmysle rozumieme jednanie v súlade s nejakou dohodou, prípadne také jednanie, ktoré môže byť a býva vzorom pre ostatné. Komunikácia činu má samozrejme tiež svoj negatívny variant, pre ktorý poznáme celý rad rôznych obrazných vyjadrení²⁹.

1.4.1 Neverbálna komunikácia

Za veľmi dôležitú, ale niekedy aj málo pochopenú formu interpersonálnej komunikácie v organizácii je pokladaná neverbálna komunikácia. Dôležitou mierou dopĺňa verbálny

²⁷ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2006, s. 6. ISBN 802-5112-500.

²⁸ Tamtiež, s. 6

²⁹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 71. ISBN 978-802-4708-829.

prejav, keď ho zosilňuje alebo podopiera a zároveň oznamuje emocionálne stavy človeka³⁰.

„Neverbální komunikace potvrzuje, doplňuje a upřesňuje informace předávané slovy nebo zdůrazňuje jejich význam a náš vztah k nim. Uvedené vymezení neverbální komunikace pochopitelně platí pouze v případě, že se slovní a mimoslovní sdělení shodují. Mezi verbální a neverbální komunikací ovšem nemusí být v každé situaci soulad“³¹.

Neverbálna komunikácia je staršia ako verbálna komunikácia a preto ju ťažšie ovládame vôľou. Horšie sa s ňou narába. Pri dešifrovaní pocitov a prežívania sa 90 % informácií získava neverbalitou a iba 10 % slovami³².

Niektorí ľudia neveria, že najdôležitejším aspektom medziľudskej komunikácie nie je to, čo je povedané alebo napísané, ale že je to dojem, ktorý v nás vyvolal ten, s kým hovoríme. Táto neverbálna komunikácia vysiela viac hodnoverných signálov ako hovorené slovo. Veľmi účinné je vedieť čítať reč tela iných ľudí a pritom jednoducho zistiť ich skryté emócie a následne ich v danej situácii využiť, či už je človek predajca, študent alebo lektor. Každá situácia je nabitá informáciami, ktoré je možné využiť. Napríklad pozorovaním prejavov partnera pri rokovaní alebo obchodovaní, môžeme prísť na to, kedy nám človek niečo skrýva alebo či klame. Je potrebné mať každú situáciu pod kontrolou a efektívne reagovať na dané okolnosti. Na strane druhej je dobré vedieť svojim telom vysielať signály, ktoré si želáme aby presvedčili ostatných prijať naše stanovisko. Neverbálna komunikácia pomáha vytvoriť väčší vplyv na okolie. Treba mať nabité slová a myšlienky emóciami a prezentovať svoje nápady dôraznejšie a presvedčivejšie. Človek sa tak naučí pôsobiť na druhých priaznivým dojmom a zároveň to zanechá pozitívny prvý dojem v každej situácii³³.

³⁰ SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012, s. 255. ISBN 978-808-0784-553.

³¹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 71. ISBN 978-802-4708-829.

³² ANTALOVÁ, M. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2011, s. 42. ISBN 978-8022-2532-341.

³³ HARENČÁK, T. *Neverbálna komunikácia*. [online]. [cit. 2013-11-28.]. Dostupné z: <http://neverbalnakomunikacia.eu/>

Základnými kategóriami neverbálneho správania sa zaraďujú výrazy tváre a pohyby hlavy, gestá rúk a ramien, pohyb, postoj, smer a držanie tela. Pri interpretácii neverbálneho správania je dôležité pochopiť, že len málokedy sa stáva, aby jediný prejav neverbálneho správania mal význam bez nadväznosti na ostatné prejavy³⁴.

Mimika, ktorá sa vyjadruje výrazom tváre. Výraz tváre je väčšinou podmienený postavením úst alebo očný kontakt, ktorý môže byť priamy, vyhýbavý a podobne. Výraz tváre môže dokresľovať obočie, ale aj celkové mikropohyby lícneho svalstva. Je dôležité pre človeka aby jeho mimika bola v synchronizácii s obsahom komunikácie. Ak nie je splnená táto podmienka, u komunikanta následne dochádza ku skreslenému alebo významovo opačnému vnímaniu komunikovaného obsahu. Napr. ironický výraz tváre manažéra v hodnotiacom procese spochybňuje tak výčitku ako aj pochvalu³⁵.

Gestikulácia sa vyznačuje ako rečnícky posunok rukou. Gestikuláciu tvoria gestá, ktoré sú definované ako pohyby akejkoľvek časti tela, najčastejšie však prstov a rúk, ktoré slúžia na vyjadrenie alebo dokreslenie sprostredkovaných informácií. Gestá sú veľmi dôležité nielen v interpersonálnej komunikácii, ale najmä na pracoviskách, napríklad na letisku, kde nie je z rôznych dôvodov možná iná komunikácia pomocou gest.

Haptika alebo dotyková komunikácia je realizovaná hmatom. Používa sa v presne stanovených situáciách, napríklad podanie ruky, objatie, bozk a pod. Používanie haptiky je v marketingu významné. Jej správne použitie v komunikačnom procese dovoľuje získavať cenné informácie. Okrem informačných predností má haptika aj sociálne účinky.

Kinezika čiže celkové držanie tela komunikátora v komunikačnom procese je zdrojom informácií nielen o momentálnej nálade, ale aj o viere v to, čo hovorí, ako aj o tom, s čím súhlasí a k čomu má výhrady³⁶.

Proxemika znamená priestor a vzdialenosť, ktorý komunikátor udržiava vo vzťahu ku komunikantovi. Ide o vytvorenie tzv. osobnej zóny. Pri nesprávnom používaní proxemiky v komunikačnom procese môže manažér následne vyvolať zmeny v správaní komunikantov, ako napr. agresivita, útek z komunikácie.

³⁴ O BRIENOVÁ, P. *Pozitívni řízení. Asertivita pro manažery*. Praha: Management Press, 1977, s. 55. ISBN 80-85603-98-5.

³⁵ MAJTÁN, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003, s. 356. ISBN 80-89085-17-2.

³⁶ Tamtiež, s. 357

Medzi ďalšie zložky neverbálnej komunikácie patria paralingvistika, čo znamená vydávanie neartikulovaných zvukov počas komunikácie, pohyby tela pri komunikácii, vôňa, oblečenie, obuv a celkový vzhľad komunikátora. Všetky zložky neverbálnej komunikácie sa istou mierou podieľajú na tvorbe imidžu manažéra.³⁷

1. 4. 2 Verbálna komunikácia

„Verbální komunikaci rozumíme komunikaci slovem a písmem. Hlavním důvodem, proč verbální komunikaci používáme, je skutečnost, že chceme předat nebo získat informace. V případě získávání informací je velmi důležité zvládnou techniku vhodně kladených otázek“³⁸.

Verbálna komunikácia tvorí hlavnú časť komunikácie v každej organizácii. Jej výhodou oproti komunikácii neverbálnej je to, že je možné ju riadiť, a to, ako aj zvnútra, tak aj zvonku.

„Verbální komunikace je totiž mnohem spíše než komunikace neverbální předmětem naší vědomé kontroly, a to i ve stresových situacích, a je preto snazší se v ní „trénovat“ a přinejmenším formálně se v ní zdokonalovat. Náš aktivní výcvik v ní začíná velmi brzy po našem narození (a někteří teoretikové ho dokonce posouvají až do období prenatálního vývoje) a jsme-li ochotní se v umění komunikace rozvíjet, vlastně nikdy nekončí-čehož důkazem je i tato publikace“³⁹.

Verbálna komunikácia je vymedzená ako nevyhnutná súčasť interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a komunikantom v konkrétnej komunikačnej situácii bez použitia médií. Predpokladá aktívnu a fyzickú účasť tak komunikátora, ako aj komunikanta a používanie rovnakého dorozumievacieho kódu – reči, jazyka. Preto sa často označuje v odbornej literatúre ako rečová alebo ústna komunikácia. A v širšom zmysle slova je verbálna komunikácia vymedzená ako proces, v ktorom sa informácie a správy prenášajú a sprostredkujú pomocou slov, a to aj v písomnej forme prostredníctvom médií⁴⁰.

³⁷ MAJTÁN, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003, s. 357. ISBN 80-89085-17-2.

³⁸ DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 46. ISBN 978-8024-721-491.

³⁹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 73. ISBN 978-802-4708-829.

⁴⁰ MAJTÁN, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003, s. 353. ISBN 80-89085-17-2.

Verbálnou komunikáciou rozumieme vyjadrovanie pomocou slov. Toto vyjadrovanie môže byť sprostredkované, písané, živé alebo reprodukované. Výskumy ukazujú, že väčšina manažérov trávi veľa percent svojho času rozhovormi s ľuďmi. Je viacero dôvodov, prečo ústna komunikácia prevláda. Jej najväčšou výhodou je, že umožňuje bezprostredný kontakt, a spätnú väzbu od komunikujúceho partnera. Je ľahko uskutočniteľná a nevyžaduje technické pomôcky na prípravu. Má však niektoré nedostatky – môže byť nepresná, ak ten, kto hovorí, volí nesprávne slová, aby objasnil obsah myšlienok, prípadne vynecháva podrobnosti objasňujúce informácie. Prijemca si nemusí zapamätať celú správu, chýba úplný záznam toho, čo sa povie. Pri obojstrannej diskusii majú partneri len málo času na starostlivú a premyslenú odpoveď. Ústna komunikácia môže prebiehať ako formálna schôdza či porady, alebo ako neformálne stretnutia⁴¹.

V praxi a teórii manažmentu sa rozlišujú a používajú dve základné formy verbálnej komunikácie a to hovorová (rečová, ústna) a písomná komunikácia. Medzi ich spoločné znaky patrí prebiehajúca forma dialógom, sú koncipované vo vzťahu k adresátovi a predpokladajú poznanie situácie, s ktorou komunikovaný obsah úzko súvisí.

Hovorová (rečová komunikácia) môže byť sprostredkovaná alebo bezprostredná, môže prebiehať medzi dvoma alebo viacerými komunikujúcimi. Môže byť voľná alebo prísne štruktúrovaná. Významnú úlohu v nej zohrávajú faktory, ako sú pružnosť myslenia a následne rečového vyjadrenia, kvalita zapamätávania a znovu vybavovania si informácií, ich detailov, sebaregulácia a regulácia reakcií, hlasový fond, ako aj melódia hlasu, farba hlasu, intonačné schopnosti, artikulácia. Najčastejšie typy hovorovej komunikácie ktoré sa používajú sú monológ, dialóg, riadená diskusia, voľná diskusia a polemika.

Písomná komunikácia predpokladá, že manažér vie narábať s komunikačnými vzorcami, ktoré sú pre každé písomné vyjadrenie v podstate určené. Písomná komunikácia na rozdiel od ústnej komunikácie nevyžaduje takú rýchlu reakciu, a to ani od príjemcu informácie ani od odosielateľa. Taktiež minimalizuje tlak, ktorý vzniká

⁴¹ ĎURKOVÁ, K. *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*. 1. vyd. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2011, s. 36. ISBN 978-8081-053-290.

v situácii pri ústnej komunikácii a umožňuje manažérovi precíznejšie a presnejšie formulovať svoje názory, stanoviská a príkazy⁴².

Písomná komunikácia rieši mnohé problémy, ktoré vznikajú predovšetkým pri ústnej komunikácii. Vyslovené slovo môže recipienta minúť, no text je kedykoľvek k dispozícii v nezmenenej podobe a je hmatateľný. Jeho hlavnou prednosťou je existencia podkladov a možnosť archivovania. Obe strany majú dostatok času na prípravu. Písomný záznam je v rovnakej podobe možné doručiť mnohým partnerom, kde obsah správy zostane nezmenený. Rukou písaná korešpondencia je v súčasnosti výnimočná. V písomnej komunikácii subjektov dnes prevláda elektronická komunikácia⁴³.

1.5 Komunikačný systém a proces

Komunikačný systém organizácie väčšinou kopíruje organizačnú štruktúru organizácie. Sú v ňom zohľadnené pracovné pozície a pracovné úlohy komunikantov, pričom môžu byť modifikované aj ďalšími faktormi, napríklad vzdelaním, vekom, pohlavím. V praxi sa najčastejšie stretávame s faktorom veku, ktorý mnohokrát vystupuje ako slabšia stránka komunikanta. Napríklad v organizácii kde je prevaha starších zamestnancov, mladý výkonný manažér môže mať komunikačný problém pri odosielaní informácií a získavaní spätnej väzby. A takisto môže mať komunikačný problém aj žena, kde sú prevažne zamestnaní muži a naopak⁴⁴.

„Komunikačný systém každej organizácie pozostáva z jednotlivých úrovní v rámci ktorých má každá zložka inú funkciu. Zároveň v hierarchicky usporiadaných organizáciách sú zložky a funkcie v komunikačnom systéme organizácie ovplyvnené charakteristikami jednotlivých stupňov hierarchie“⁴⁵.

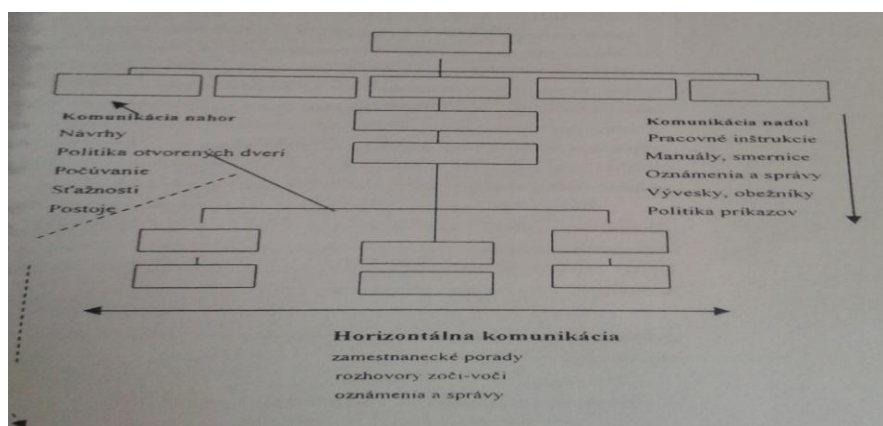
⁴² MAJTÁN, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003, s. 354. ISBN 80-89085-17-2.

⁴³ ĎURKOVÁ, K. *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*. 1. vyd. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2011, s. 37. ISBN 978-8081-053-290.

⁴⁴ SZARKOVÁ, M. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 82. ISBN 80-225-1585-X.

⁴⁵ Tamtiež, s. 82

Obrázok 2: Komunikačný systém organizácie



Zdroj:⁴⁶

Komunikačný proces a komunikácia neprebíha medzi ľuďmi len vo všeobecných podmienkach interakcie. Prebieha hlavne pri špecifických činnostiach a v špecifických podmienkach, ktoré ho determinujú a zároveň formujú v rámci neho nové často špecifické komunikačné vzorce, postupy, nástroje, ale aj médiá, ktoré zároveň vyžadujú rozvoj špecifických komunikačných schopností a ovládanie komunikačných zručností. Takouto činnosťou, ktorá podmieňuje a zároveň vyžaduje špecifický komunikačný proces a komunikáciu, je práca, pracovný proces. Ten prebieha spravidla v daných podmienkach – v podniku. Každý jeden podnik sa vyznačuje určitým vnútropodnikovým prostredím, ktoré je jedinečné, okrem iného, z hľadiska komunikačnej klímy, uplatňovaných komunikačných vzorcov, používaných komunikačných nástrojov a postupov v komunikačnom procese⁴⁷.

Komunikačný proces a komunikácia, ktorá prebieha a vzniká vo vnútropodnikovom prostredí, sa všeobecne nazýva vnútropodniková komunikácia alebo komunikácia v organizácii. Od komunikačného procesu a všeobecnej sociálnej komunikácie sa odlišuje tým, že je podmienený štruktúrami, podmienkami a priebehom výmeny na základe systému znakov, ktoré platia v danom vnútropodnikovom prostredí a väčšinou sú upravené vo vnútropodnikových dokumentoch⁴⁸.

⁴⁶ SZARKOVÁ, M. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 83. ISBN 80-225-1585-X.

⁴⁷ Tamtiež, s. 64

⁴⁸ Tamtiež, s. 64

Vzhľadom na význam komunikácie v organizáciách je pre manažérov veľmi dôležité, aby vedeli, ako čo najlepšie riadiť komunikačný proces. Znamená to, že majú vedieť ako maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky. Preto treba zvažovať faktory, ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu⁴⁹.

1. 6 Dôvody zlyhávania komunikačného systému

Za jeden z najväčších problémov v komunikácii sa pokladajú poruchy v nej. Komunikačný systém môžu narušiť rozličné skutočnosti, ktoré sú často dôsledkom iných vážnejších nedostatkov.⁵⁰

Komunikácia len málokedy prebieha za ideálnych podmienok. Do jej priebehu v rámci organizácie vstupuje mnoho externých a interných prvkov, ktoré ju znehodnocujú, spomaľujú, či inak narúšajú jej prenos. Pôvodne myslený komunikačný zámer si príjemca môže interpretovať odlišne. Dnes je prostredie väčšiny organizácií prepojené komunikačno – informačnými sieťami. Častým problémom, ktorý spôsobuje informačné bariéry, je nekompatibilita údajov vďaka rôznym parametrom techniky, ktorá sa používa. S využívaním technických prostriedkov súvisí i pokles intenzity využívania osobnej komunikácie v rámci organizácie a aj informačné presýtenie, ktoré u zamestnancov môže spôsobiť zníženú činnosť vnímania. Opačným extrémom je komunikovanie iba obmedzeného množstva informácií bez kontextu, ktoré vyúsťuje do vyhľadávania iných, než oficiálnych komunikačných tokov. Časový stres na strane vyššie postavených manažérov územnej samosprávy a ich povinnosti vyplývajúce z výkonu funkcie verejného činiteľa, skracujú prítomnosť na úrade, a tým aj možnosť operatívne riešiť vznikajúce problémy. Z dôvodu spoločenskej a politickej zodpovednosti nedokážu manažéri delegovať právomoci na nižšie postavených zamestnancov⁵¹.

⁴⁹ SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012, s. 255. ISBN 978-808-0784-553.

⁵⁰ Tamtiež, s. 256

⁵¹ ĎURKOVÁ, K. *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*. 1. vyd. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2011, s. 43. ISBN 978-8081-053-290.

1. 7 Komunikácia v organizácii

V organizácii musí komunikácia fungovať vo všetkých smeroch. Dôležité je presvedčiť spoluzamestnanca o reálnej možnosti komunikácie s vedením organizácie otvorene bez strachu a obáv. Interná komunikácia sa tak stáva nástrojom, pričom sa vytvára v organizácii prostredie, ktoré podporuje dosahovanie dobrých pracovných výkonov a podporuje snahy neustále sa zlepšovať a plniť strategické ciele organizácie. Interná komunikácia je tak jedným z hlavných prejavov firemnej kultúry. Spätná väzba tejto komunikácie sa prejavuje oživovaním tejto kultúry a v ovplyvňovaní pracovného jednania všetkých členov organizácie, vedenia a v konečnej fáze k podpore trvalého rozvoja organizácie⁵².

Komunikácia v organizácii prebieha v dvoch základných úrovniach a to horizontálnej a vertikálnej, v rámci ktorých vždy vystupujú tri skupiny komunikantov. Prvú skupinu komunikantov tvorí predovšetkým manažment organizácie, druhú skupinu tvoria výkonní manažéri a tretiu skupinu tvoria zamestnanci organizácie. Na každej komunikačnej úrovni môže komunikácia prebiehať medzi rôznymi skupinami komunikantov. Pritom každá komunikačná úroveň stanovuje komunikačné úlohy, ktoré komunikanti musia rešpektovať.

Na horizontálnej úrovni prebieha komunikácia v danej organizácii medzi:

- a) vedúcimi pracovníkmi – vedúcimi navzájom
- b) medzi pracovníkmi – zamestnancami navzájom

Na vertikálnej úrovni prebieha komunikácia v danej organizácii medzi:

- a) smerom nahor formou podávania rôznych návrhov
- b) smerom nadol formou inštrukcií, príkazov a rozhovorov

Na diagonálnej úrovni prebieha komunikácia medzi:

- a) pracovníkmi rozličných úrovní a funkčných útvarov formou rozhovorov a polemiky⁵³.

⁵² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 263. ISBN 978-8024-726-144.

⁵³ SZARKOVÁ, M. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 82. ISBN 80-225-1585-X.

„Ako podmienka fungovania každej organizácie je komunikácia v organizácii predmetom intenzívneho vedeckého skúmania, čo sa v súčasnosti odráža v nespočetnom množstve aj protirečivých a navzájom sa vylučujúcich definícií jej podstaty a charakteristických črt.“⁵⁴.

Niektorí autori chápu komunikáciu a organizáciu ako synonymá. Ďalší autori chápu komunikáciu a organizáciu vo vzájomnej podmienenosti. Iní zase tvrdia, že organizácie nie sú žiadnym útvarom na komunikáciu a jej realizovanie, ale práve naopak. Je to komunikácia, ktorá vytvára charakter organizácie a definuje prostredie.

V zásade sa komunikácia v organizácii od komunikácie prebiehajúcej v ostatných oblastiach sociálneho života odlišuje najmä tým, že komunikácia v organizácii sa uskutočňuje podľa určených pravidiel a je zameraná na dosiahnutie určitých cieľov. Znamená to, že komunikácia v organizácii je komunikácia so štruktúrovaným kontextom, kde komunikovanie často vyžaduje zrieknutie sa možnosti porozumenia a pochopenia problémov. Pritom sa od členov organizácie – komunikantov očakáva, že budú dodržiavať stanovený komunikačný postup, ktorý im na strane jednej umožňuje dodržiavať stanovený komunikačný postup, a na strane druhej im práve tento komunikačný postup nie vždy umožní v celej šírke pochopiť poskytnuté informácie v komunikačnom procese. Preto sa dosť často stáva, že členovia organizácie, ktorými sú zamestnanci, sa zriekajú stanoveného komunikačného postupu, to znamená komunikácie v organizácii, v momente, keď formálne pravidlá neumožňujú nevyhnutnú mieru pochopenia informácie, ktorá je potrebná na ďalšie pracovné aktivity⁵⁵.

„Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednotlivec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi, nebo nemusí být sprvně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace“⁵⁶.

Organizácie sú vystavené vplyvom neustálych zmien, ktoré ovplyvňujú prácu ich pracovníkov, ich pohodu a ich pocit bezpečia. Zmena môže byť zvládnutá iba vtedy, ak

⁵⁴ SZARKOVÁ, M. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 65. ISBN 80-225-1585-X.

⁵⁵ Tamtiež, s. 66

⁵⁶ AEMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 719. ISBN 802-470-4692.

sa zaistí, aby dôvody tejto zmeny a ich dôsledkov boli povedané tým, ktorých sa zmena dotýka, a to zrozumiteľným spôsobom, aby tieto dôvody mohli pochopiť a akceptovať ich⁵⁷.

1. 7. 1 Porady

Jedným z najčastejších organizačných opatrení čo sa týka internej komunikácie sú porady. Porada je plánovaná pravidelná organizačná komunikácia vedená vedúcim pracovníkom alebo manažérom. Základom úspechu je jednoznačne stanovený cieľ porady. Je ideálne ak sú porady uskutočňované v pravidelných termínoch.

Väčšinou sa porada uskutočňuje s cieľom:

- riešenie problému ovplyvňujúceho efektívnu činnosť organizácie,
- získavanie spätnej väzby a informovanie,
- inštrukcie pre realizáciu nových projektov,
- prínos nových myšlienok a tvorivá diskusia,
- riešenie problémov zamestnancov a sťažností zamestnancov.

Úspešné vedenie porady:

- porady by mali mať presne určený čas,
- úvodom by sme mali objasniť program a cieľ porady,
- aby sme získali široké spektrum názorov je dobré podporiť diskusiu,
- je potrebné udržiavať diskusiu vo zvolenej problematike a prerušiť ju ak je diskusia neefektívna,
- je potrebné dať priestor na vyjadrenie všetkým ktorí sa zúčastňujú porady,
- aby sme mali istotu, že nám zamestnanci rozumejú je potrebné klást' kontrolné otázky,

⁵⁷ AEMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 719. ISBN 802-470-4692.

- na záver zrekapitulujeme a spracujeme prijaté rozhodnutia a zaznamenávané termíny,
- je potrebné spracovať zápis a rozposlať ho všetkým zamestnancom, aby boli dostatočne informovaní o aktuálnom dianí v organizácii.

Na poradách sa však často vyskytujú i negatívne javy, ktoré vedúci pracovník alebo manažér musí zvládnuť a to:

- nedostatočne pripravené podklady zamestnanca je potrebné vrátiť a dať prepracovať,
- vyhýbať sa konfliktom,
- neodkláňať sa od jadra problému,
- písomne zaznamenať termíny a zodpovedné osoby,
- zamestnancov, ktorí iným berú slovo alebo prerušujú v rozprávaní iných zamestnancov treba upozorniť,
- je potrebné hovoriť jasne, výstižne, stručne a zrozumiteľne,
- nie je vhodné hovoriť ironicky či vyzdvihovať svoj názor,
- snažiť sa vystupovať bez emócií, negatívne stanoviská voči zamestnancom treba prezentovať tak, aby nepôsobili osobne, ale pozitívne pre riešenie problému.

Ak vedíme poradu efektívne a tvorivo, s cieľom riešiť nejakú úlohu, môžeme významne napredovať v riešení úloh a nezhôd organizácie⁵⁸.

1. 18 Podmienky optimálneho fungovania komunikácie v organizácií

Hloušková vychádza z toho, že systém vnútrofirmej komunikácie funguje práve vtedy, ak sú pracovníci dobre informačne a motivačne prepojení. Keď má každý pracovník pre svoju prácu dost informácií, vie čo sa od neho očakáva a je pripravený

⁵⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. 64. ISBN 978-8024-726-144.

tímovo spolupracovať. Firmy by mali cieľavedome budovať systémy komunikácie a naplňovať predpoklady ich fungovania. Medzi základné podmienky optimálneho fungovania patrí jednota firemnej kultúry a systému komunikácie, efektívna organizácia práce, rozvoj manažérskych a komunikačných zručností na všetkých úrovniach riadenia, kvalifikovaná personálna stratégia, účinná spätná väzba vo vnútorných i vonkajších procesoch, osobný príklad riadiacich pracovníkov, dodržiavanie komunikačných zásad a etiky komunikácie a pravidelné hodnotenie pracovníkov⁵⁹.

Komunikácia je dôležitá sociálna zručnosť riadiacich pracovníkov, ktorí často absolvujú výcviky v komunikačných zručnostiach. Komunikácia by mala pomôcť riadiacemu pracovníkovi implementovať a pochopiť základnú filozofiu organizácie, pochopiť situáciu pracovníkov, chápať ich potreby a hodnoty, riešiť nedorozumenia a problémy na pracovisku, získať informácie potrebné na riadenie, získavať spätnú väzbu o svojich kompetenciách ktoré riadia, vytvoriť priestor na návrhy skvalitňovania práce a skvalitňovať vzťahy vo vnútri i smerom navonok organizácie.

Medzi najzávažnejšie problémy komunikácie v organizáciách sa zaraďuje nedocenenie významu komunikácie vo firme vedením firmy, preferovanie technologického prístupu na úkor efektívnej práce so zamestnancami, vertikálna štruktúra rozhodovacieho a riadiaceho procesu s veľkými priepasťami medzi jednotlivými úrovňami, nedostatok potrebných informácií a nedostatočná otvorenosť komunikácie, nevyužívanie spätnej väzby, minimálna motivácia pochopiť svojho komunikačného partnera, preferovanie jednosmernej komunikácie vo firme, nízka produktivita zapríčinená veľkými časovými stratami a málo efektívne porady.

Problémy v komunikácií organizácií sa následne neskôr prejavujú v produktivite práce, výkonnosti organizácie, v oblasti vzájomných vzťahov, ale aj v kvalite atmosféry, v spokojnosti pracovníkov a v ich motivácii⁶⁰.

⁵⁹ GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010, s. 177. ISBN 978-8022-327-527.

⁶⁰ Tamtiež, s. 178

1. 9 Komunikačné kompetencie a komunikačné zručnosti

Komunikačné kompetencie sa v zahraničnej a domácej literatúre považujú za ako určité modely, ktoré boli potrebné na kvalitný výkon určitej profesie, alebo skupiny profesií v súvislosti s problematikou produktivity práce.

„Komunikačné kompetencie sú všeobecne vymedzené ako určitá spôsobilosť jednotlivca prijímať, spracúvať a odosielať správy, informácie, komunikačné celky tak, aby tieto čo najpresnejšie zodpovedali komunikačnej situácii, komunikačným potrebám vzniknutým v pracovnom procese a stanoveným komunikačným efektom vo vnútropodnikovom komunikačnom systéme“⁶¹.

Komunikačné kompetencie sú schopnosti alebo komplex schopností, motivácií, vedomostí a zručností, ktoré umožňujú podať kvalitný a vynikajúci výkon v oblasti komunikácie, pre ktoré je charakteristické, že sa vyskytujú oveľa dôslednejšie pri dosahovaní vynikajúcich výkonov, ako pri dosahovaní priemerných a slabých výkonov.

Komunikačné kompetencie obsahujú zručnosť, schopnosť, motiváciu a vedomosti o tom, čo, ako, kedy a komu musí a čo môže manažér povedať tak, aby dosiahol výborný výkon. Z tohto hľadiska ich možno tiež chápať ako prienik zručností, vedomostí a postojov⁶².

Medzi komunikačné kompetencie bývajú najčastejšie zaraďované nasledujúce:

- odlíšiť a identifikovať objektívne komunikačné potreby od subjektívnych a zvoliť efektívny spôsob ich saturácie,
- klasifikovať komunikačné efekty a v nich obsiahnuté informácie na základe kritického zhodnotenia – vyhodnotiť prínos informácií, spoľahlivosť a aktuálnosť,
- rýchlo a efektívne narábať s písaným textom,
- aktívne počúvať,

⁶¹ MAJTÁN, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003, s. 351. ISBN 80-89085-17-2.

⁶² Tamtiež, s. 351

- aktívne používať komunikačné nástroje, techniky a komunikačné stratégie v štandardných komunikačných situáciách.

S komunikačnými kompetenciami veľmi úzko súvisia komunikačné zručnosti. Podobne ako pri komunikačných kompetenciách aj pri komunikačných zručnostiach existuje či už v domácej alebo zahraničnej literatúre veľa rôznorodých definícií. Komunikačné zručnosti možno vymedziť ako špecializované schopnosti umožňujúce komunikovať, ktoré nie sú prirodzenou súčasťou osobnostnej výbavy človeka, ale tvoria určité rozvinutie a zdokonalenie osobnostných dispozícií.

Do komunikačných zručností sa zaraďuje asertivita, empatia a persuázia.

Asertivita je definovaná ako primerané sebahodnotenie sa v konkrétnej situácii pri zachovaní práv ostatných ľudí. Medzi jej prvky patrí sebaistota, sebavedomie, sebahodnotenie, ktoré sa prejavujú aj v komunikácii a v komunikačnom procese⁶³.

„Asertívna komunikácia sa v manažmente považuje za dôležitú zručnosť manažéra. Je úzko prepojená so všetkými jeho činnosťami v procese riadenia a vedenia ľudí. Prejavuje sa jednak stupňom väzby medzi slovom a činom manažéra, jednak uplatňovaním asertívnych práv v komunikačnom procese, ktoré umožňujú manažérovi aktívne formovať akúkoľvek komunikačnú situáciu na pracovisku smerom k objektivite a vecnosti. Opakom asertívnej komunikácie je agresívna komunikácia“⁶⁴.

Vo vnútropodnikovom prostredí má asertívna komunikácia charakter priamej a otvorenej komunikácie, ktorá sa vyznačuje širokým prístupom zamestnancov k podnikovým informáciám, ktoré majú za potrebu samostatné plnenie svojich úloh, a to komplexne a priebežne. K tomu sa zaraďujú informácie, ktoré dovoľia zamestnancom pochopiť podnikové ciele a všetky súvislosti s tým spojené, napr. postavenie podniku na trhu.

Empatia je schopnosť vcítiť sa do pocitov a názorov partnera v komunikácii a rešpekt k osobnosti všetkých účastníkov komunikačného procesu. V tomto prípade sa jedná o charakteristiku, ktorá odkazuje na samotnú podstatu osobného leadershipu. Empatia je niekedy tiež vykladaná nielen ako vcítenie sa ale rovno ako prijatie názorov druhej strany, alebo dokonca negatívne ako prejav slabosti či ochoty k ústupkom. Opak je

⁶³ MAJTÁN, M. *Manažment*. 1.vyd. Bratislava: Sprint vbra, 2003, s. 353. ISBN 80-89085-17-2.

⁶⁴ Tamtiež, s. 359

pravdou – to že úprimne rešpektujeme niekoho názory, nie je znakom slabosti. Zohľadnenie situácie je jedným z predpokladov účinného rozvoja potenciálu vašich spolupracovníkov. V obdobiach zmeny v organizácii, ktorá sa vyznačuje nielen nadšeným očakávaním, ale taktiež a niekedy predovšetkým neistotou a obavami, potom zároveň týmto svojim prístupom obmedzuje eventuálne negatívne dôsledky situácie. Ľudia, ktorí sú zvyknutí na otvorenú a empatickú komunikáciu, dôverujú druhej osobe a prijímajú zdieľanie druhej osoby ako dôveryhodné⁶⁵.

Persuázia znamená schopnosť presvedčiť niekoho a získať ho pre svoj názor, riešenie problému a výklad. Podstatou persuázie je spôsobilosť a zručnosť narábať v komunikačnom procese s argumentmi, pričom pri jej uplatňovaní sú zapojené všetky ostatné zložky a druhy komunikácie. V praxi je veľa komunikačných situácií, v ktorých nadriadený musí z hľadiska dosiahnutia svojich, respektívne podnikových cieľov použiť persuáziu. Napríklad pri zmene rozmanitého typu je polohou nadriadeného presvedčiť zamestnancov o potrebe preorientovať sa na nové podmienky, prijať ich a postupne sa na ne dokázať adaptovať.

Výsledkom persuazívnej komunikácie je dosiahnutie presvedčenia, čo znamená, že komunikanti počas komunikačného procesu, nielen dostatočne pochopili, ale aj prijali a stotožnili sa s argumentmi, názormi a stanoviskami, ktoré komunikátor sprostredkúval. Preto je dôležité, aby manažér vedel dobre používať persuazívnu komunikáciu⁶⁶.

1. 10 Vnútropodniková efektívna komunikácia

Vnútropodniková efektívna komunikácia je zložitý systém vnútropodnikových komunikačných sietí a nástrojov, ktoré zabezpečujú prenos strategických i operatívnych komunikačných obsahovo vnútornom prostredí organizácie. Vzťahové a informačné prepojenie vnútorných prvkov organizácie by malo integrovať procesy tak, aby podporovali dosiahnutie vytýčených cieľov⁶⁷.

⁶⁵ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 86. ISBN 978-802-4708-829.

⁶⁶ MAJTÁN, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003, s. 360. ISBN 80-89085-17-2.

⁶⁷ ĎURKOVÁ, K. *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*. 1. vyd. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2011, s. 22. ISBN 978-8081-053-290.

Aby sme komunikovali efektívne, musíme mať dôveru. Aby sme dosiahli dôveru, musíme vytvoriť ovzdušie, v ktorom zamestnanci budú skutočne komunikovať. V tú chvíľu vedúci musí skutočne dobre počúvať a potom podniknúť dôležité kroky⁶⁸.

Pre komunikáciu v organizácii aj hocikde inde sú potrebné minimálne dve osoby, preto je komunikácia predovšetkým vzťah. Oznámenia môžu mať pre účastníkov komunikácie totožnú alebo rozdielnu zrozumiteľnosť a vypovedaciu schopnosť a tým aj hodnotu. Ak je komunikácia vzťah, potom komunikované oznámenie je určitá aktivita. Prvou úlohou komunikácie je vymeniť medzi komunikujúcimi za určitý čas čo najväčšie množstvo obsahu oznámení a to je efektívnosť komunikácie. Druhou úlohou je prenášať oznámenia medzi komunikujúcimi vzhľadom na existenciu rušivých vplyvov podľa možností s čo najmenšími stratami, to je spoľahlivosť komunikácie. Obidve tieto úlohy efektívnosť aj spoľahlivosť môžeme riešiť výberom a sprostredkovaním obsahu s vysokou mierou dôveryhodnosti ale, aj uplatňovaním zodpovedajúcich foriem a metód komunikácie⁶⁹.

Ešte významnejšiu, až rozhodujúcu úlohu má komunikácia v pracovnom procese, keďže sa používa pre rozširovanie informácií, s cieľom podpory rozhodovacieho procesu, k motivácii spolupracovníkov, k vysvetľovaniu úloh, určovaniu cieľov, riešeniu problémov, hľadanie optimálnych variantov stratégií, poskytovanie kontrolnej spätnej väzby, k manažérskemu riadeniu na všetkých stupňoch a podobne⁷⁰.

„V odborné i manažérske literatúre se často setkáváme s konstatováním, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60% to, jaké lidi známe, z 30% jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10% to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika, spočívá 85% osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15% na znalostech“⁷¹.

Ak použijeme akékoľvek typy komunikácie a akýkoľvek komunikačný prostriedok, ak má byť komunikácia efektívna, musí vždy spĺňať základné požiadavky, ktorými sú zreteľnosť, stručnosť, správnosť, úplnosť a zdvorilosť.

⁶⁸ FREEMANTLE, D. *Super šéf o úspěšném řízení lidí od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, s. 79. ISBN 80-85603-72-1.

⁶⁹ PRUŽINSKÁ, J. *Komunikácia manažéra v praxi a teórii*, 1. vyd. Ružomberok: Katolícka Univerzita, 2009, s. 56. ISBN 978-8080-845-131.

⁷⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27. ISBN 978-8024-726-144.

⁷¹ Tamtiež, s. 27

Carnegie uvádza základné odporúčanie pre efektívnu komunikáciu a to sú základné pravidlá jednaní s ľuďmi a to: nekritizujte, neposudzujte, nesťažujte sa, úprimne chváľte a vzbudzujte v druhých dychtivú túžbu. Ďalej sem zaraďuje ako sa zapáčiť ľuďom a to: treba sa zaujímať o ľudí, usmievať sa, pamätať na to, že vlastné meno človeka znie človeku ako najsladšie a najvýznamnejšie zo všetkých slov. Treba byť pozorný poslucháč, hovoriť o tom, čo zaujíma druhého, úprimne vzbudiť v druhom pocit, že je dôležitou osobou a treba byť pozitívny. A ako ďalší bod sem zaraďuje ako presvedčiť ľudí. Pod to spadá začínať priateľsky, ak sa človek mylí, treba to uznať rýchlo a ochotne, viesť druhého k tomu aby sám súhlasil, nechať hovoriť druhého, nechať druhého v domnení, že myšlienka je jeho, úprimne sa pozeráť na veci očami druhého, podávať svoje myšlienky napínavo a vyzvať k súťaživosti⁷².

Za ďalšie sem spadá ako zmeniť ľudí tak, aby sme sa ich nedotkli. Treba začať s chválou a uznaním, na chyby upozorniť nepriamo, skôr ako začneme kritizovať druhého, treba prehovoriť o svojich chybách, prikazovať otázkou, nikdy nie priamo, šetriť dôstojnosť toho druhého, idealizovať ľudí, i najväčšia hlúposť môže byť niekedy dobre formulovaná, iba hlupák si myslí o ostatných, že sú to hlupáci a dôveruj ale preveruj.

Základné pravidlá jednaní s ľuďmi môžeme dnes zhrnúť nasledovným spôsobom. Neznižovať hodnotu druhých ľudí, to znamená nepozerať sa na nich zhora, neponižovať ich, neodsudzovať ich, nespochybňovať ich schopnosti a vedomosti. Zvyšovať hodnotu druhých ľudí, to znamená ukázať im, že si ich vážime, že sú dôležití, že pre vás i okolie niečo znamenajú, chváliť ich, povzbudzovať ich a brať ich na vedomie. Ďalej nepodceňovať druhých ľudí v činnosti, to znamená motivovať ich, vysvetľovať, objasňovať, pomáhať tak aby sa nebáli rizika⁷³.

Medzi výkonnými a riadiacimi pracovníkmi vznikajú interpersonálne väzby, za účelom efektívnosti realizácie výkonov medzi sebou navzájom komunikujú. Ideálny je stav, kedy komunikácia prebieha bez bariér, vznikajúcich z rôznych dôvodov, do ktorých často vstupuje individualita a preferencie. V praxi však na komunikačné problémy narážajú zainteresovaní veľmi často a situácia je náročná aj preto, že problémy

⁷² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27. ISBN: 978-8024-726-144.

⁷³ Tamtiež, s. 28

v komunikácii sa prejavujú v internom, ale aj externom pracovnom prostredí. Tento fakt rozhodne neprispieva k želanému napĺňaniu cieľov tak, ako si to manažéri naplánovali a podľa závažnosti vznikajúcich konfliktov môžu vzniknuté komunikačné bariéry ohroziť aj existenciu organizácie.

Faktorom správania sa, ku ktorým komunikácia rozhodne patrí, treba vedieť čo najlepšie porozumieť, pretože patria k tým, ktoré vo výraznej miere podporujú správne efektívne riadenie. A nie je to len názor teoretikov a odborníkov na behavioristické vedy, ale potvrdilo to aj množstvo realizovaných prieskumov⁷⁴.

⁷⁴ Farkašová, V. Aspekty vnútropodnikovej komunikácie: *Verejná správa*. 2013, roč. 7, č. 2-3, s. 113. ISBN 1337-0448.

PRAKTICKÁ ČASŤ

2 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

2.1 História firmy

Názov firmy: Gastroplus s.r.o.

Sídlo: Jána Derku , 911 01 Trenčín

Veľkosť podniku: malý (1 – 32 zamestnancov)

Odvetvie: gastronómické služby

Firma Gastroplus s. r. o. je na trhu 14 rokov za účelom poskytovania stravovacích a gastronómických služieb. V začiatkoch začala firma prevádzkovať menšie zariadenia na prípravu stravy.

Najskôr sa firma rozbiehala pomalým tempom no postupne sa rozrástla do niekoľkých prevádzok. Ďalej firma začala poskytovať aj cateringové služby, rauty, bankety, záhradné párty a iné spoločenské akcie.

Firma zabezpečuje aj rozvoz stravy v okolí Trenčína vlastnými špeciálnymi vozidlami na to určenými a na vysokej úrovni pripravuje výrobky studenej kuchyne, ktoré firma poskytuje v rámci cateringu rôznym agentúram.

Metódy firmy predstavujú služby spojené s cateringom a výbornou kuchyňou v niekoľkých prevádzkach. Metodika práce je plne podriadená požiadavkám každého klienta. Firma sa zameriava hlavne na kvalitu a postupne rozširovanie svojich služieb. Najskôr vzniklo stredisko Domu štátnej správy, kde si firma kvalitnými službami dokázala získať zákazníkov a tým aj vytvorila dobré meno. Po určitej dobe firma narástla do viacerých prevádzok. V roku 2006 vznikla prevádzka SAD taktiež v okolí Trenčína. Začiatky boli ťažké, ale dnes sa prevádzka rozrástla a z roka na rok pribúdajú stravníci, pretože prevádzka si za tie roky vybudovala dobré meno a ohlasy má výborné vďaka kvalitnému jedlu.

V tom istom roku rozšírila firma Gastroplus aj v ďalšej prevádzke a to Jedáleň Veliteľstva logistiky v Trenčíne. Bolo tu pripravované obedové menu pre vojakov alebo ľudí z okolia. Zákazník mal možnosť aj objednanie rôznych jedál čo sa týka studenej kuchyne.

Dobré technologické postupy, prepracovaný stravovací systém a výborná kvalita jedla na všetkých úrovniach si dovoľila firma sa rozšíriť o ďalšie prevádzky. V roku 2008 začala firma poskytovať stravovanie pre firmu Leoni Trenčín, kde sa denne dovážalo približne 900 jedál. V tom roku vznikla aj prevádzka Jedáleň Sokolice, kde sa strava dovážala pre firmu Leoni so sídlom v Trenčianskej Teplej, časť Dobrá.

Nečakaná zmena nastala v roku 2013, kde firmu Leoni Trenčín a Leoni Dobrá prebrala iná firma, nie pre kvalitu poskytovaných pokrmov, ale pre zmenu, pre ktorú sa vedenie Leoni rozhodlo. No aj napriek tomu sa firma na trhu udržala a naďalej funguje v spomínaných prevádzkach a ponúka aj catering a drží si svoje postavenie a dobré meno na trhu.

Firma má aj svoju účtovnú firmu, ktorej dáva jednotlivé doklady na spravovanie. Každá prevádzka má zabudovaný program na stravu FOOD, kde sa robí príjem jedla, normovanie a odpisy jedla a má zabudovaný aj aktuálny stav zásob. Vždy na konci mesiaca sa vykonáva uzávierka, kde ukáže program spotrebu tovaru spotrebovanú za mesiac a množstvo jedál. A tiež každá prevádzka využíva programy Office.

Ciele firmy sú zamerané na spokojnosť zákazníkov, ale aj spokojnosť zamestnancov. Budovať dobré vzťahy na jednotlivých prevádzkach, udržiavať a správne oceňovať pracovníkov, vytvárať dobré prostredie, neustále rozvíjať a inovovať služby a vyhovieť každému zákazníkovi, aby bola spokojnosť na strane zákazníka, ale aj zamestnanca.

2. 1 Štruktúra firmy Gastroplus s. r. o.

Vo firme pracuje dnes už iba 32 zamestnancov, z toho sú dvaja majitelia firmy. Majitelia firmy organizujú a riadia chod celej firmy a dozerajú na prevádzky, sú zodpovední za správny chod prevádzok a dodržiavanie predpisov, aj keď v každej prevádzke majú zodpovedného vedúceho. Po vedení firmy nasleduje manažérka firmy, ktorá im pomáha firmu riadiť. Každý vedúci je zodpovedný za svoju prevádzku, kde organizujú prácu zamestnancov. Ďalej nasleduje prevádzkarka, ktorá preberá tovar, riadi HCCP a ostatné administratívne práce ako dochádzka zamestnancov, pokladničná kniha a iné. Na príprave jedál sa podieľajú kuchári a pomocné sily. A vo firme sa nachádzajú aj upratovačky, ktoré sú zodpovedné za poriadok a čistotu v celej prevádzke. Firma má vlastných šoférov, ktorí jedlo rozvážajú.

Organizačná štruktúra firmy je priložená v prílohe C.

3 ANALÝZA SWOT FIRMY

SWOT analýza je účinným nástrojom plánovania, ktorý pomáha ujasniť si súčasnú situáciu a dokáže zhodnotiť potenciál. SWOT analýza, teda analýza slabých a silných stránok a analýza príležitostí a hrozieb firmy pomáha zhodnotiť výkonnosť a perspektívu firmy. SWOT analýza vychádza z predpokladu, že firma dosiahne strategický úspech rozvíjaním silných stránok a príležitostí a minimalizáciou hrozieb a slabých stránok.

Postup a spracovanie SWOT analýzy

Analýza SWOT bola realizovaná pre hlbšie poznanie problematiky o skúmanej spoločnosti. Je potrebné si všímať významných príležitostí a hrozieb a také silné a slabé stránky, ktoré podnik skutočne charakterizujú. Po získaných informáciách sa uvedú hrozby, príležitosti, silné a slabé stránky v niekoľkých bodoch a následne stanovia riešenia.

Silné stránky

- flexibilita firmy
- rýchly a kvalitný servis v gastronómii
- dobré meno firmy a pozitívne ohlasy
- maximálna ústretovosť voči zákazníkom
- zručnosti v jednaní so zákazníkmi
- kvalitné služby, chutné jedlo
- technologické zázemie

Slabé stránky

- nedostatočná reklama
- nepravidelné školenia zamestnancov
- nepravidelné porady so zamestnancami
- nedostatočný kontroling v prevádzkach

Príležitosti

- nové možnosti rozvoja firmy
- možnosť vstupovať na širší trh s kvalitnými službami
- vzdelávanie zamestnancov
- častejšie organizovanie pracovných porád a následne riešenie nedostatkov so zamestnancami

Hrozby

- silná konkurencia
- menší domáci trh pre silné pôsobenie konkurencie
- nízka platobná schopnosť zákazníkov

Najsilnejšími stránkami v danom kontexte sa javí dobré meno firmy, maximálna ústretovosť voči zákazníkovi, kvalitné služby, ktoré by mohli pomôcť pri odvrátení hrozieb. Tiež umožnia tieto prednosti využiť a postaviť sa proti konkurenčnému boju, nakoľko sa spoločnosť domnieva že trh nie je až tak veľký.

Tieto silné stránky je možné naďalej podporovať ešte viac. Napríklad robiť pre zákazníka určitý balíček služieb čo sa týka rautu, cateringu za prijateľnú cenu, ktorá by zákazníka zaujala a ovplyvnila. Ďalšou silnou stránkou je vybudované dobré meno firmy a pozitívne ohlasy, ktoré taktiež určitým spôsobom dokážu odvrátiť hrozby.

Naopak, za veľmi slabú stránku sa považuje nedostatočná reklama firmy, čo môže ešte viac prehľbovať nedostatok zákazníkov a veľký počet konkurencie, keď málo zákazníkov vie, že aj táto firma s dobrým menom je na trhu.

Silné stránky a príležitosti značia pre podnik množstvo reálnych možností vylepšenia. V podniku sa nachádza množstvo hrozieb a taktiež má aj vysoký počet slabých stránok. V tejto situácii sa podnik musí zamerať na hrozby a slabé stránky a vzájomne ich prepájať s príležitosťami so silnými stránkami. Tak sa môže podnik zbaviť postupne zlých bodov a vylepši sa tak aktuálna situácia. Analýza SWOT môže byť podniku nápomocná, nakoľko body ktoré sú nevyhovujúce sa analýzou zistili.

3. 1 Prieskum, cieľ prieskumu

Prieskum

Táto časť práce je rozdelená na dve časti. Prvá fáza prieskumu bola uskutočňovaná formou dotazníka a zameraná na vertikálnu komunikáciu medzi zamestnancami a vedením.

Druhá fáza prieskumu bola zameraná na horizontálnu komunikáciu vo firme a taktiež uskutočňovaná formou dotazníka.

Každú časť tvorí prieskum, cieľ prieskumu, hypotézy a metódy a prieskum pre overenie hypotéz, popis vzorky prieskumu, vyhodnotenie dotazníkového prieskumu.

Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu je zistiť aktuálnu situáciu vo firme v oblasti danej problematiky čo sa týka komunikácie a vzťahov, zistiť aká je úroveň komunikácie medzi zamestnancami a vedením a zamestnancami medzi sebou na pracovisku. Prieskum bol uskutočňovaný vo firme v mesiaci december za chodu prevádzky.

3. 2 Prieskum, cieľ prieskumu, hypotézy č. 1

Prieskum

Prvá časť prieskumu je zameraná na vertikálnu komunikáciu medzi zamestnancami a vedúcimi firmy. Sústreďenie je na najpreferovanejšie prostriedky komunikácie.

Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu č. 1 bolo zistiť ako prebieha komunikácia medzi zamestnancami a vedením firmy. Skúmaná aktuálna situácia bude prostredníctvom dotazníkového prieskumu, ktorého sa zúčastnia všetci zamestnanci. Vyplnenými a vyhodnotenými dotazníkmi sa zistí, aká je súčasná komunikácia zamestnancov s vedením, aké sú najviac využívané komunikačné prostriedky, s dôrazom na spätnú väzbu zo strany vedenia.

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že komunikácia medzi vedením a zamestnancami je priateľská.

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že zo strany vedenia je vždy spätná väzba.

Metóda a prieskum pre overenie hypotéz

Pre prieskum sa môže vychádzať z niekoľkých druhov výskumných metód. No na základe toho že ich je dosť, bola zvolená dotazníková forma. Dotazník je súbor otázok, ktorý je spísaný v určitom formulári. Táto metóda je založená na otázkach.

Ide tu o skúmanie názorov respondentov na danú problematiku, v podobe pripravených otázok. Východiskom každého dotazníka by mal byť stanovený presný cieľ. Prvý dotazník je zameraný na komunikáciu s vedením. V úvode dotazníka je krátky text, ktorý žiada respondenta o jeho vyplnenie, vysvetľuje respondentovi, z akého dôvodu dotazník vyplňuje a k čomu budú získané informácie použité. Dotazník tvorí trinásť otázok, z toho sú dve otvorené otázky a ostatné s možnosťou odpovede. Malo by to byť postačujúce množstvo na to, aby boli získané informácie potrebné k danej problematike a navrhnuté určité riešenia. Dotazníková forma bola výhodná v tom, že nebol potrebný osobný kontakt, dotazník bol anonymný a získalo sa dostatočné množstvo potrebných informácií.

3. 3 Popis vzorky prieskumu a vyhodnotenie č. 1

Popis vzorky prieskumu

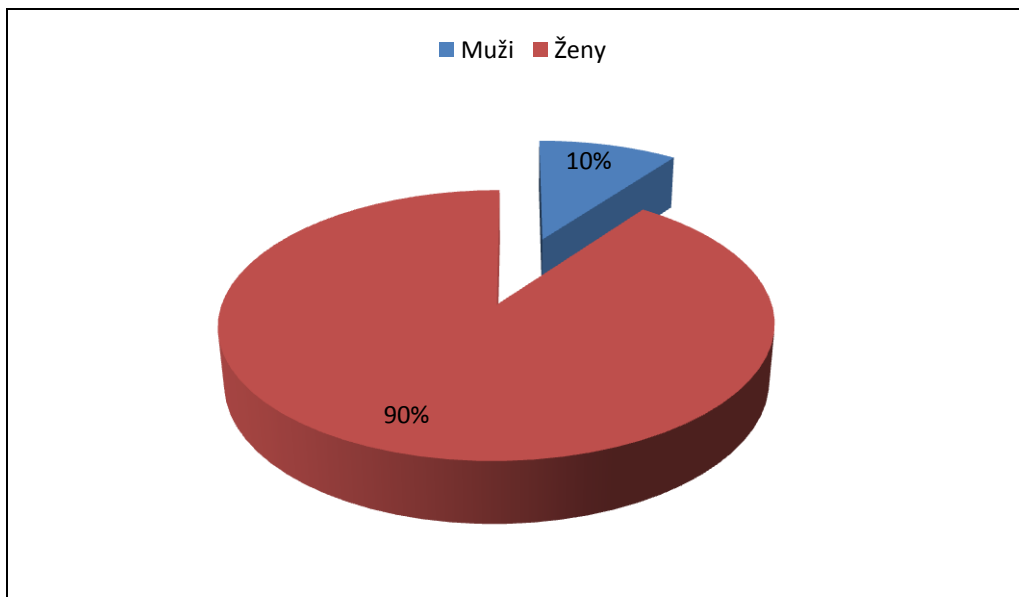
Cieľovú skupinu tvorili respondenti, ktorý boli zamestnanci firmy Gastroplus vo všetkých pracovných pozíciách. Základným predpokladom realizácie bola ochota zamestnancov dotazník vyplniť. Dotazník je vytvorený ako základný zdroj informácií, ktorý bude využitý pri stanovení návrhov a riešení. Výskumnú vzorku firmy tvorilo 30 respondentov. Dotazník bol osobne odovzdaný každému zamestnancovi firmy. Zamestnanci boli oboznámený s dotazníkom a informovaný o tom, aký je jeho cieľ. Prieskumná vzorka bola tvorená zamestnancami vo veku 25 až 61 rokov.

Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Každá otázka z dotazníkového prieskumu je znázornená v grafe a popise. Dotazník vyplnilo 24 respondentov, čo predstavuje 80 % - ná úspešnosť vyplnenia. Z toho tvorilo

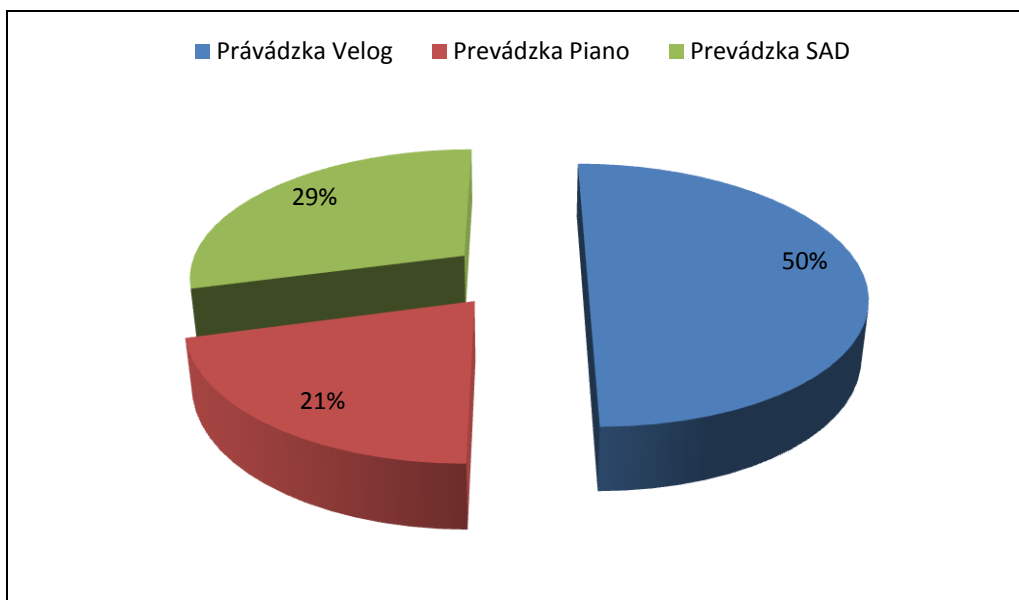
10% mužov a 90% žien. Na pracovisku je prevažne väčšia časť zamestnancov vo veku 40 – 60 rokov.

Graf 1: Percentuálne zobrazenie v počte mužov a žien vo firme



Zdroj: Autorove výpočty

Graf 2: Percentuálne údaje odovzdaných dotazníkov z prevádzok



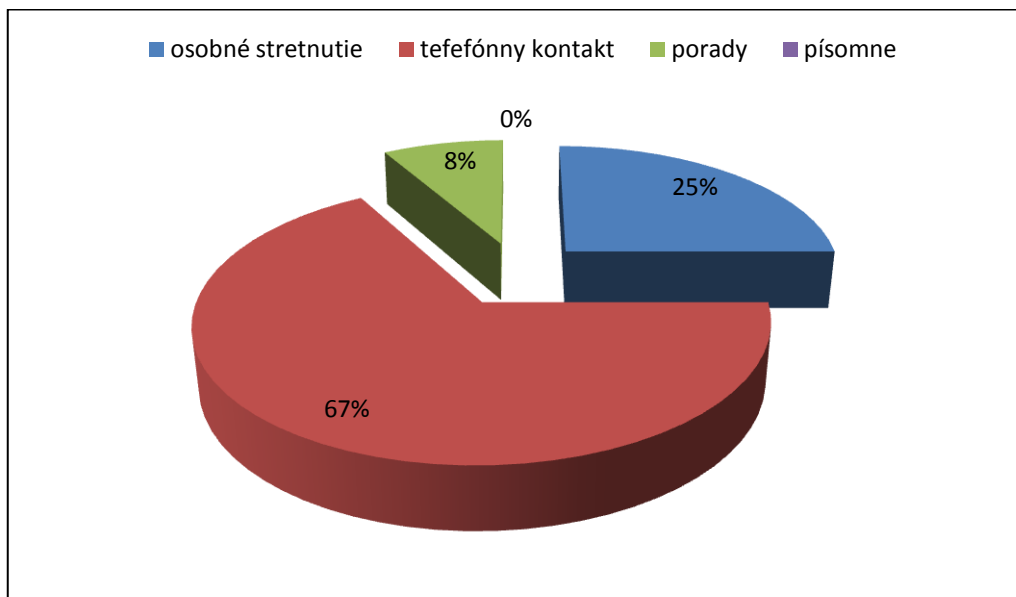
Zdroj: Autorove výpočty

Otázka č. 2: Najčastejší spôsob efektívnej komunikácie zamestnanca firmy s vedením je:

- Osobné stretnutie
- Telefónny kontakt
- Porady
- Písomne

Z výsledkov vyplýva, že najčastejší spôsob efektívnej komunikácie s vedením firmy je telefónny kontakt, čo predstavuje 67%, osobné stretnutie predstavuje 25% a porady 8%. Možnosť porád neoznačil žiaden respondent.

Graf 3: Efektívna komunikácia zamestnanca s vedením firmy



Zdroj: Autorove výpočty

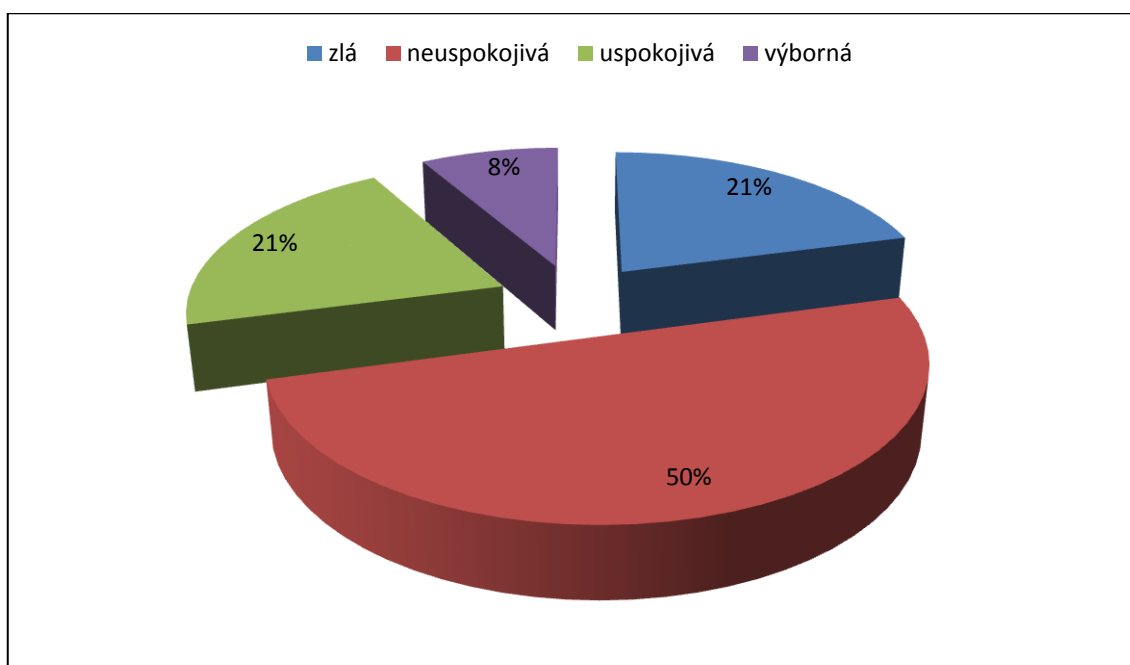
Z odpovedí je jasné, že vedenie preferuje viac telefónny kontakt ako osobné stretnutia.

Otázka č. 3: Komunikácia s vedením je:

- zlá
- neuspokojivá
- uspokojivá
- výborná

Komunikácia s vedením je z veľkej časti neuspokojivá. Až 50% respondentov uviedlo, že komunikácia s vedením je neuspokojivá, 21% označilo ako zlú komunikáciu, 21% uspokojivá a iba 8% označilo ako výbornú komunikáciu.

Graf 4: Komunikácia s vedením



Zdroj: Autorove výpočty

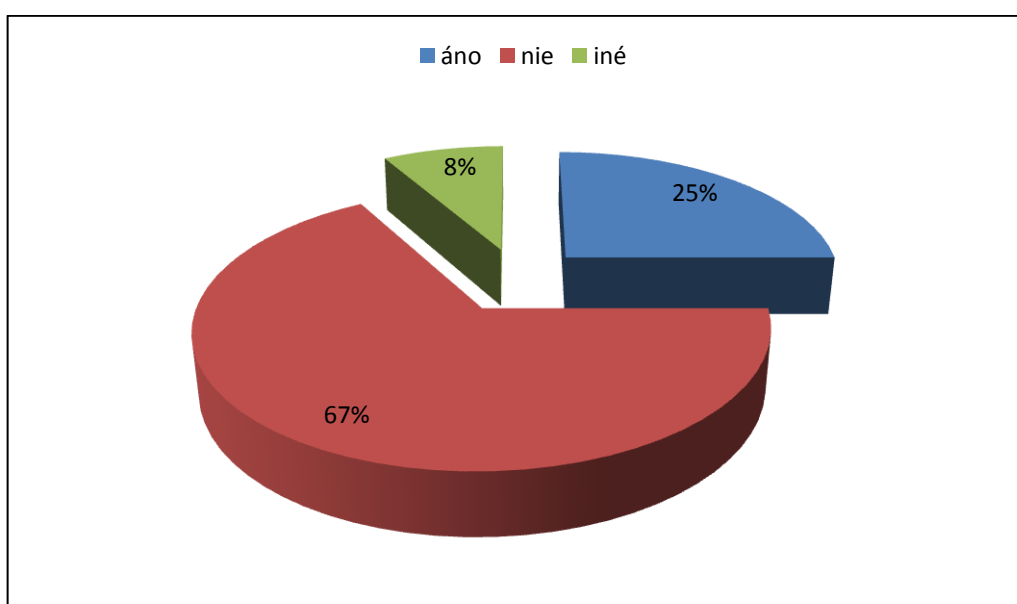
Z grafu vyplýva, že komunikácia s vedením je slabá.

Otázka č. 4: Považujete komunikáciu medzi vedúcimi a zamestnancami za postačujúcu?

- Áno
- Nie
- Iné

Väčšina zamestnancov pokladá komunikáciu s vedením za nepostačujúcu, predstavuje to 67%. Postačujúcu komunikáciu označilo 25% zamestnancov a za iné 8%.

Graf 5: Komunikácia medzi vedúcimi a zamestnancami



Zdroj: Autorove výpočty

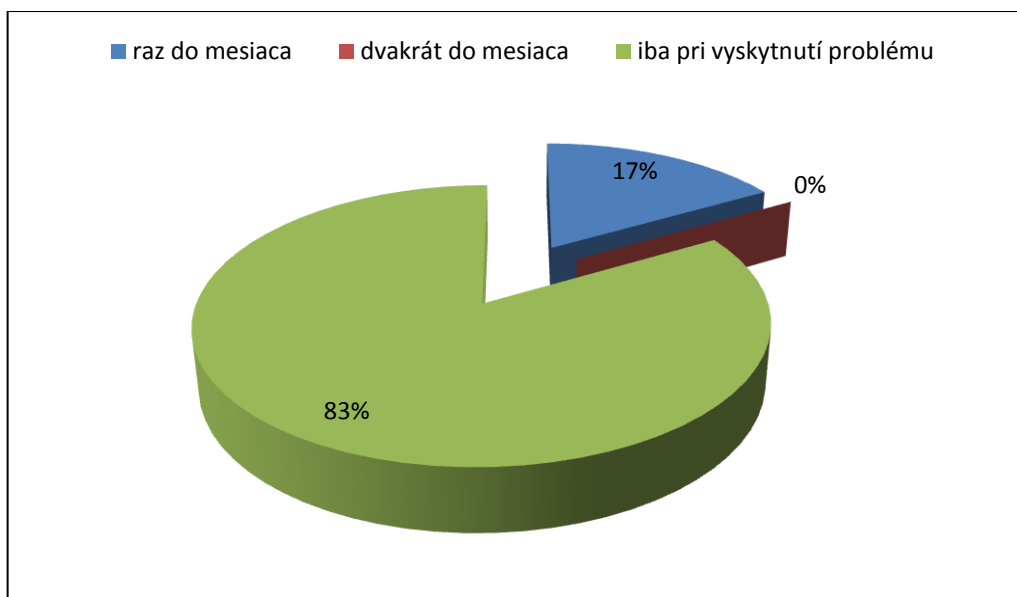
Odpoveď na túto otázku bola z väčšej časti záporná. Vyplýva z toho, že komunikácia medzi zamestnancami a vedením je slabá.

Otázka č. 5: Vedenie organizuje porady so zamestnancami:

- Raz do mesiaca
- Dvakrát do mesiaca
- Iba pri vyskytnutí problému

Organizovanie porád raz do mesiaca uviedlo 17% respondentov, dvakrát do mesiaca neuviedol ani jeden respondent a 83% uviedlo organizovanie porád len pri vyskytnutí problému.

Graf 6: Organizovanie porád so zamestnancami



Zdroj: Autorove výpočty

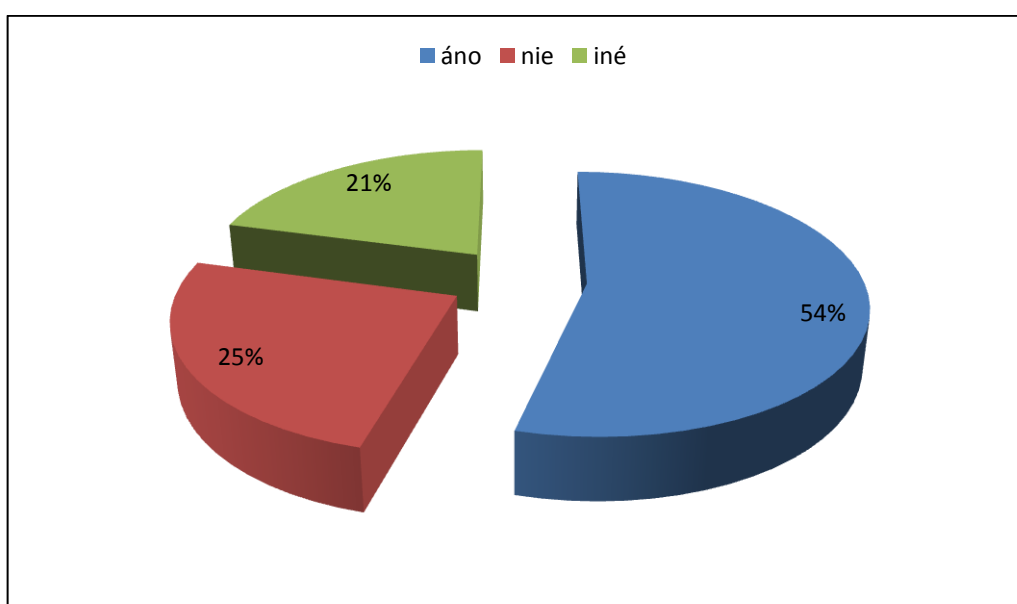
Z výsledkov vyplýva, že vedúci organizujú porady so zamestnancami len keď sa vyskytne problém.

Otázka č. 6: Chceli by ste aby porady na vašom pracovisku boli vykonávané častejšie?

- Áno
- Nie
- Iné

Na otázku či by zamestnanci chceli aby porady boli vykonávané častejšie, odpovedalo 25% nie, 21% iné a až54 % označilo odpoveď áno.

Graf 7: Porady vykonávané na pracovisku



Zdroj: Autorove výpočty

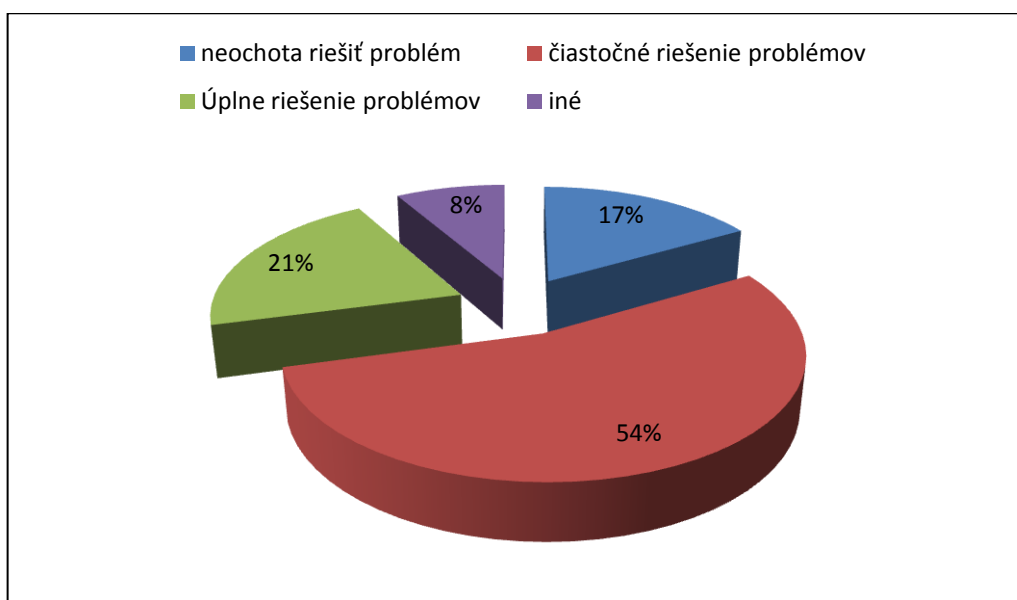
Z grafu vyplýva, že zamestnanci by prijali porady častejšie.

Otázka č. 7: Cítite vo vašej firme spätnú väzbu v komunikácií zo strany vedenia?

- Neochota riešiť problém
- Čiastočné riešenie problémov
- Úplné riešenie problémov
- Iné

Spätná väzba v komunikácia bola, že 54% uviedlo že vedenie čiastočne rieši problémy, 21% úplne riešenie problémov, 17% respondentov uviedlo neochotu riešenia problémov a 8% respondentov označilo odpoveď iné.

Graf 8: Spätná väzba zo strany vedenia



Zdroj: Autorove výpočty

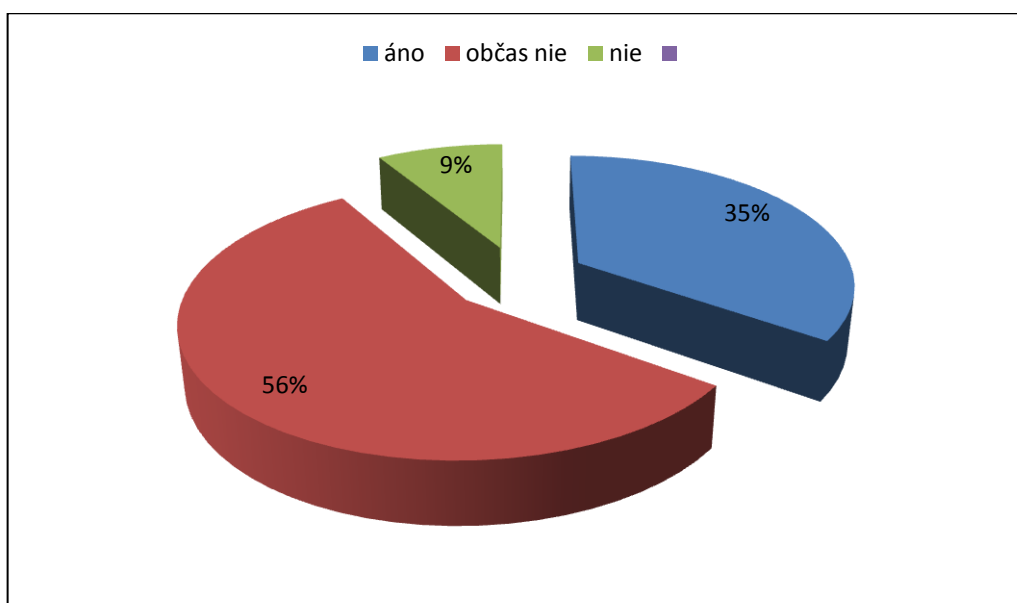
Z výsledkov sa ukázalo, že spätná väzba zo strany vedenia je na celkom dobrej úrovni.

Otázka č. 8 Ste spokojný s úrovňou komunikácie vo vzťahu priamy nadriadený-
podriadený?

- Áno
- Občas nie
- Nie

Spokojných respondentov s úrovňou komunikácie nadriadený – podriadený bolo 35%,
za odpoveď zápornú bolo 9% respondentov a odpoveď občas nie označilo 56%
respondentov.

Graf 9: Úroveň komunikácie nadriadený - podriadený



Zdroj: Autorove výpočty

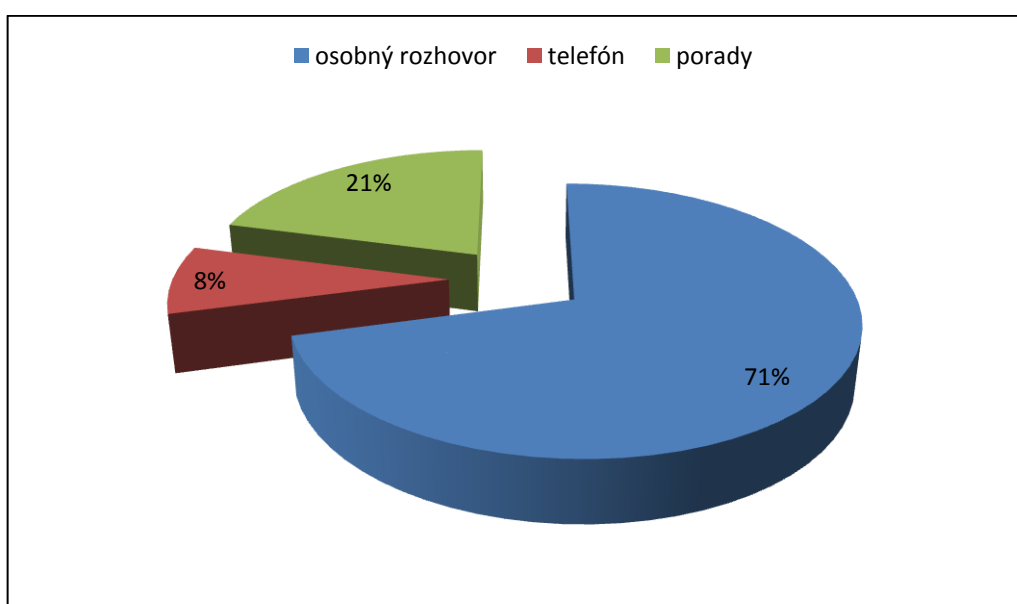
Z výsledkov je vidieť, že komunikácia s vedúcimi, nie je až taká zlá, ale občas zlyháva.

Otázka č. 9: Čo považujete za najefektívnejší komunikačný prostriedok?

- Osobný rozhovor
- Telefón
- Porady

Ako najefektívnejší komunikačný prostriedok označilo až 71% respondentov ako osobný rozhovor, 8% telefón a 21% porady.

Graf 10: Najefektívnejší komunikačný prostriedok



Zdroj: Autorove výpočty

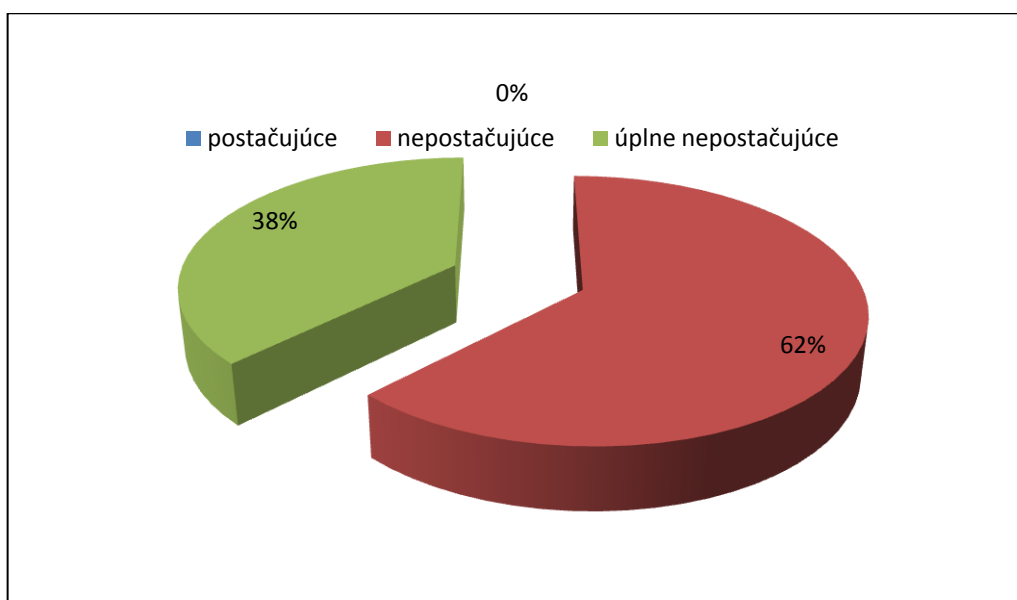
Z grafu vyplýva, že telefónne služby zamestnanci nepovažujú za najefektívnejší komunikačný prostriedok, ale najefektívnejší komunikačný prostriedok je osobný rozhovor.

Otázka č. 10: Ohodnotenie pracovníkov vzhľadom k danej práci je:

- Postačujúce
- Nepostačujúce
- Úplne nepostačujúce

38% respondentov považuje svoje ohodnotenie vzhľadom k práci za úplne nepostačujúce a 62% za nepostačujúce. A ani jeden respondent neuviedol odpoveď postačujúce.

Graf 11: Ohodnotenie pracovníkov k danej práci



Zdroj: Autorove výpočty

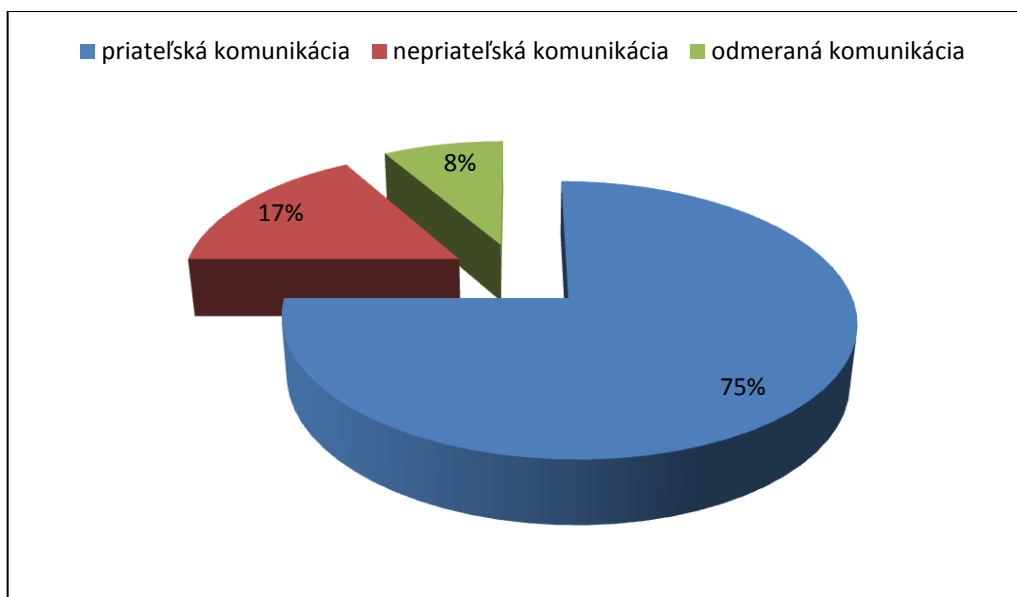
Z výsledkov plynie, že zamestnanci svoje ohodnotenie považujú zväčša za nepostačujúce.

Otázka č. 11: Aká komunikácia prevláda medzi zamestnancami a vedúcimi?

- Priateľská komunikácia
- Nepriateľská komunikácia
- Odmeraná komunikácia

Za priateľskú komunikáciu označilo až 75% respondentov, 17% respondentov označilo nepriateľskú komunikáciu a 8% odmeranú komunikáciu.

Graf 12: Komunikácia medzi vedením a zamestnancami



Zdroj: Autorove výpočty

Otázka č. 12: Aký druh informácií na vašom pracovisku vám najviac chýba?

Predposledná dotazníková otázka nedávala možnosti odpovede, ale respondenti mohli vyjadriť svoj názor. Z 24 odovzdaných dotazníkov vyplnilo túto otázku 10 respondentov.

Niektoré obsirnejšie vyjadrenia uvádzame.

„Chýbajú informácie konkrétne k danej problematike.“

„Často je veľmi veľa zlých informácií, a nedostatok dobrých informácií.“

„Dôležité informácie sa často utajujú a prichádzajú veľmi neskoro.“

„Chýbajú informácie aktuálneho diania na pracovisku.“

„Informovanosť zo strany kolegov a nie vedúcich, informácie od vedúcich prichádzajú príliš neskoro.“

Z odpovedí sa zistilo, že na pracovisku chýbajú včasné a presné informácie. Informácie by mali byť k danej problematike, ktorú aktuálne zamestnanci vyžadujú vedieť. Vedúci by mali včas podávať informácie zamestnancom.

Otázka č. 13: Čo by ste navrhli zlepšiť/zmeniť, aby sa rozšírila informovanosť?

Posledná otázka bola tiež otvorená. Respondenti na túto otázku odpovedali v malom množstve, z 24 respondentov odpovedalo 7.

Niektoré vyjadrenia uvádzame nižšie.

„Bola by som za častejšie organizovanie porád.“

„Komunikovať so všetkými zamestnancami, nie jednotlivo, častejšie zvolávať poradu.“

„Častejšie navštevovanie stredísk zo strany vedenia a spoločne prediskutovávať problém a dohodnúť sa na prípadných riešeniach.“

„Organizovania porád.“

Z odpovedí vyplýva, že zamestnanci vidia informovanosť hlavne z pracovných porád, ktoré sú v obmedzenom množstve.

3. 4 Výsledky overenia hypotézy č. 1

Vzhľadom k tomu, že v prevádzkach pracujú prevažne ženy a majitelia sa nachádzajú na svojom pracovisku v iných kanceláriách predpokladáme, že komunikácia medzi vedením a zamestnancami bude priateľská.

Zamestnanci firmy Gastroplus s. r. o. v komunikácii s vedením nemajú problém a z označených odpovedí vyplynulo, že komunikácia je priateľská. Týmto sa hypotéza potvrdila.

Na základe odpovedí bolo zistené, že na pracovisku je spätná väzba a majitelia majú snahu problémy riešiť. Týmto sa hypotéza potvrdila.

3. 5 Prieskum, cieľ prieskumu, hypotézy č. 2

Prieskum

Druhá časť prieskumu bude zameraná na horizontálnu komunikáciu vo firme, ktorá prebieha na pracovisku medzi zamestnancami.

Cieľ prieskumu

Cieľ prieskumu č. 2 cieľom bolo zistiť úroveň komunikácie, ktorá prebieha medzi zamestnancami na pracovisku, ďalej zistenie, aké sú vzťahy na pracovisku a aké komunikačné bariéry na pracovisku sa najčastejšie vyskytujú. Pre potreby tohto prieskumu bude využitá dotazníková metóda, pomocou tejto metódy získame potrebné informácie o súčasnom stave na pracovisku. Nakoľko dotazník je anonymný, tak každý zo zamestnancov sa môže slobodne vyjadriť.

Hypotéza č. 3: Predpokladáme, že úroveň komunikácie na pracovisku medzi zamestnancami je priateľská.

Hypotéza č. 4: Predpokladáme, že ku komunikačným šumom na pracovisku nedochádza často.

Metóda a prieskum pre overenie hypotéz

Pre prieskum je možné vychádzať z niekoľkých druhov výskumných metód. No na základe toho že ich je dosť, je zvolená dotazníková forma. Ide tu o skúmanie názorov

respondentov na danú problematiku, v podobe pripravených otázok. Východiskom každého dotazníka by mal byť stanovený presný cieľ. Prvý dotazník je zameraný na komunikáciu s vedením. Dotazník pozostáva z úvodného popisu, kde je vysvetlený zmysel otázok. Dotazník tvorí trinásť otázok, z toho sú dve otvorené otázky a ostatné s možnosťou odpovede. Malo by to byť postačujúce množstvo na to, aby boli získané informácie potrebné k danej problematike a navrhnuté určité riešenia. Dotazníková forma bola výhodná v tom, že nebol potrebný osobný kontakt, dotazník bol anonymný a získalo sa dostatočné množstvo potrebných informácií.

3.6 Popis vzorky prieskumu a vyhodnotenie č. 2

Popis vzorky prieskumu

Dotazník je vytvorený ako základný zdroj informácií, ktorý bude využitý pri stanovení návrhov a riešení. Výskumnú vzorku firmy tvorilo 30 respondentov spolu na jednotlivých prevádzkach. Dotazník bol osobne rozdáný každému zamestnancovi firmy. Zamestnanci boli oboznámení s dotazníkom a informovaní o tom aký je jeho cieľ. Prieskumná vzorka bola tvorená zamestnancami vo veku 25 až 61 rokov.

Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

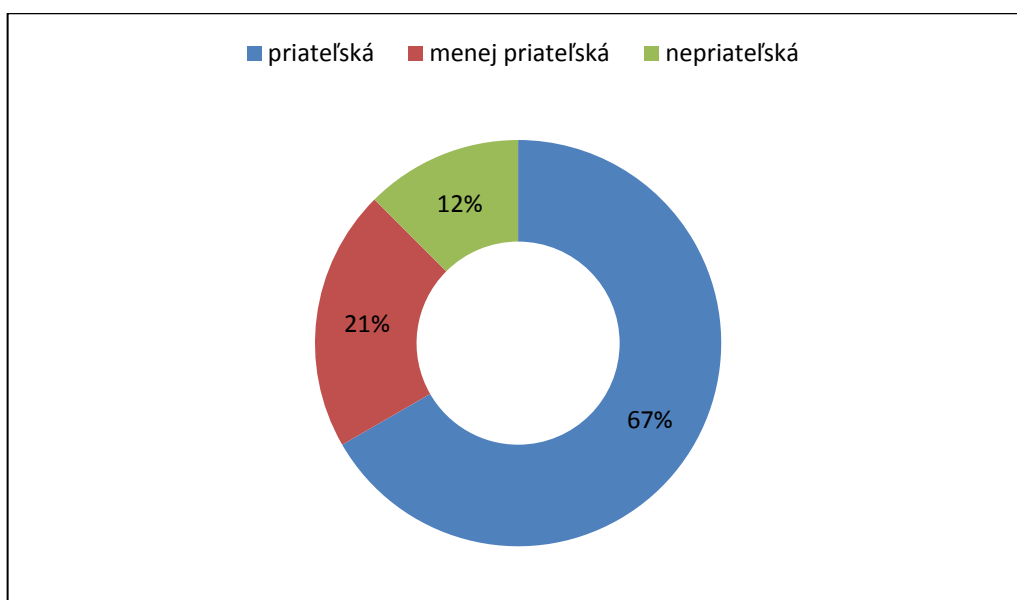
Každá otázka z dotazníkového prieskumu je znázornená v grafe a popise. Dotazník vyplnilo 24 respondentov, čo predstavuje 80% - ná úspešnosť vyplnenia. Z toho tvorilo 10% mužov a 90% žien. Na pracovisku je prevažne väčšia časť zamestnancov vo veku 40 – 60 rokov.

Otázka č. 1: Aká je úroveň komunikácie medzi zamestnancami na vašom pracovisku?

- Priateľská
- Menej priateľská
- Nepriateľská

Priateľskú úroveň komunikácie označilo až šesťnásť respondentov, menej priateľskú komunikáciu označilo päť respondentov a nepriateľskú komunikáciu označili traja respondenti.

Graf 13: Úroveň komunikácie medzi zamestnancami na pracovisku



Zdroj: Autorove výpočty

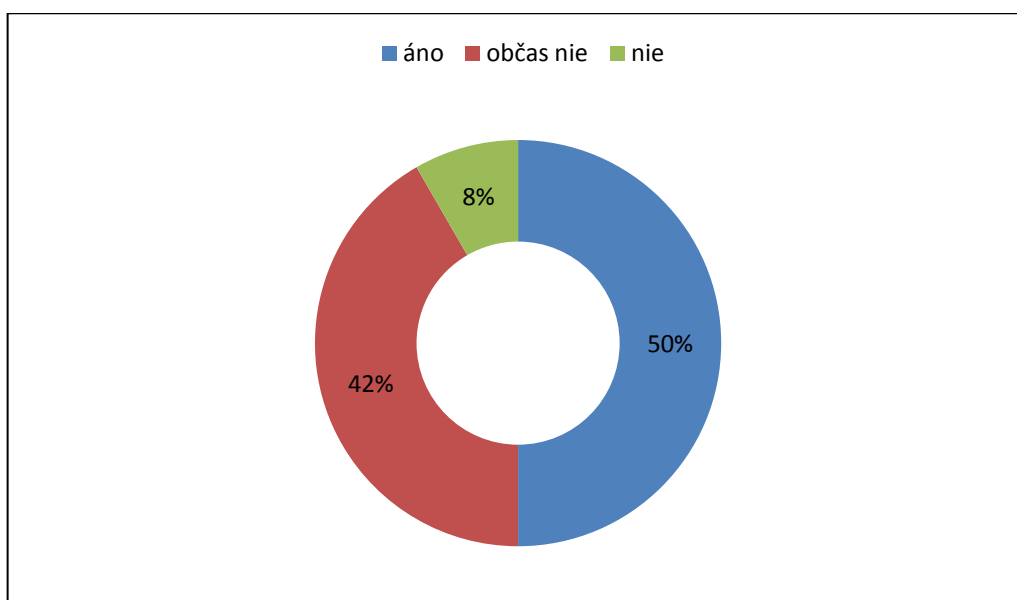
Z grafu vyplýva, že úroveň komunikácie medzi zamestnancami na pracovisku je priateľská a ukazuje to na dobré vzťahy medzi zamestnancami.

Otázka č. 2: Sú na pracovisku posilňované pozitívne vzťahy?

- Áno
- Občas nie
- Nie

Iba traja zamestnanci poukazujú na negatívne pozitívne vzťahy, desať zamestnancov odpovedalo na otázku že občas nie sú posilňované pozitívne vzťahy a dvanásť odpovedalo, že pozitívne vzťahy na pracovisku sú posilňované.

Graf 14: Pozitívne vzťahy na pracovisku



Zdroj: Autorove výpočty

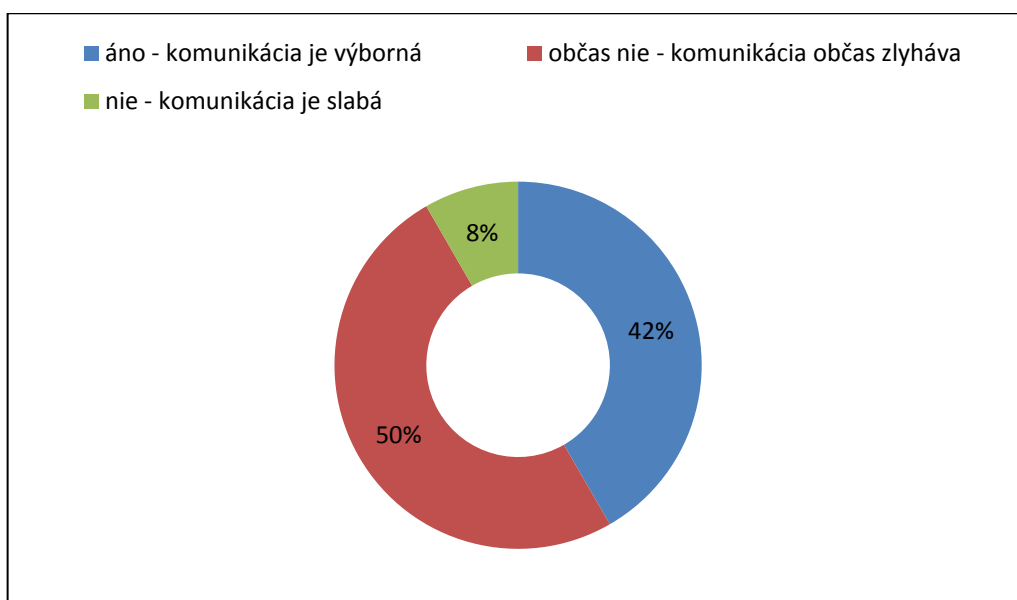
Z výsledkov sa ukázalo že vzťahy na pracovisku sú dobré, aj keď občas nastane zlom.

Otázka č. 3: Ste spokojný s úrovňou komunikácie na pracovisku medzi spolupracovníkmi?

- Áno - komunikácia je výborná
- Občas nie – komunikácia občas zlyháva
- Nie - komunikácia je slabá

Úroveň komunikácie na pracovisku medzi zamestnancami občas zlyháva, túto odpoveď označilo dvanásť respondentov, desať respondentov označilo, že komunikácia je výborná a dvaja označili odpoveď, že komunikácia je slabá.

Graf 15: Spokojnosť komunikácie na pracovisku medzi spolupracovníkmi



Zdroj: Autorove výpočty

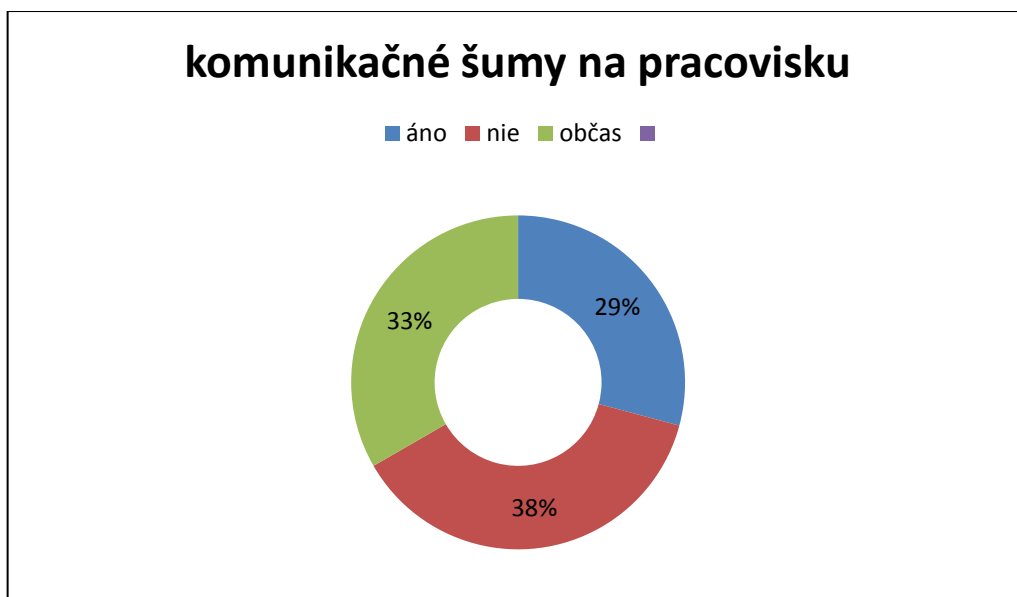
Z výsledkov sa ukazuje, že komunikácia medzi zamestnancami občas zvykne zlyhávať, ale na to všetko je v dobrom stave.

Otázka č. 4: Dochádza ku komunikačným šumom na pracovisku?

- Áno
- Nie
- Občas

Sedem respondentov nemá pocit žeby vznikali komunikačné šumy na pracovisku, deväť respondentov pociťuje občas komunikačné šumy a ôsmy majú pocit že komunikačné šumy vznikajú.

Graf 16: Komunikačné šumy na pracovisku



Zdroj: Autorove výpočty

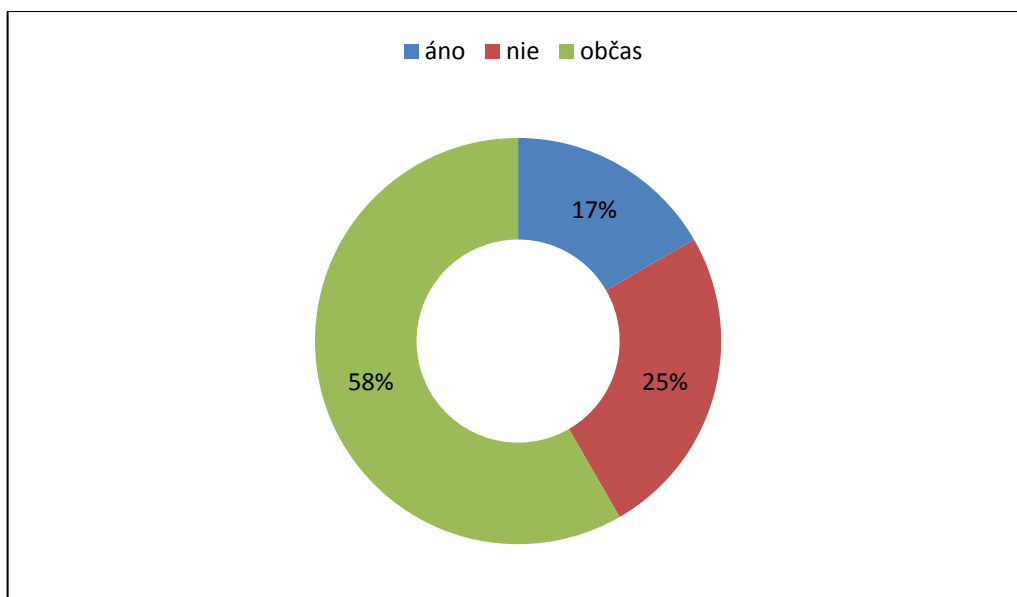
Z výsledkov vyplýva, že komunikačné šumy nevznikajú často, ale občas sa vyskytnú. Nie je to až taká zlá situácia.

Otázka č. 5: Vznikol nejaký komunikačný konflikt na Vašom pracovisku?

- Áno
- Nie
- Občas

Na odpoveď či niekedy vznikol komunikačný konflikt na pracovisku označili štyria respondenti odpoveď áno, šesť respondentov odpoveď nie a štrnásť respondentov odpoveď občas.

Graf 17: Komunikačný konflikt na pracovisku



Zdroj: Autorove výpočty

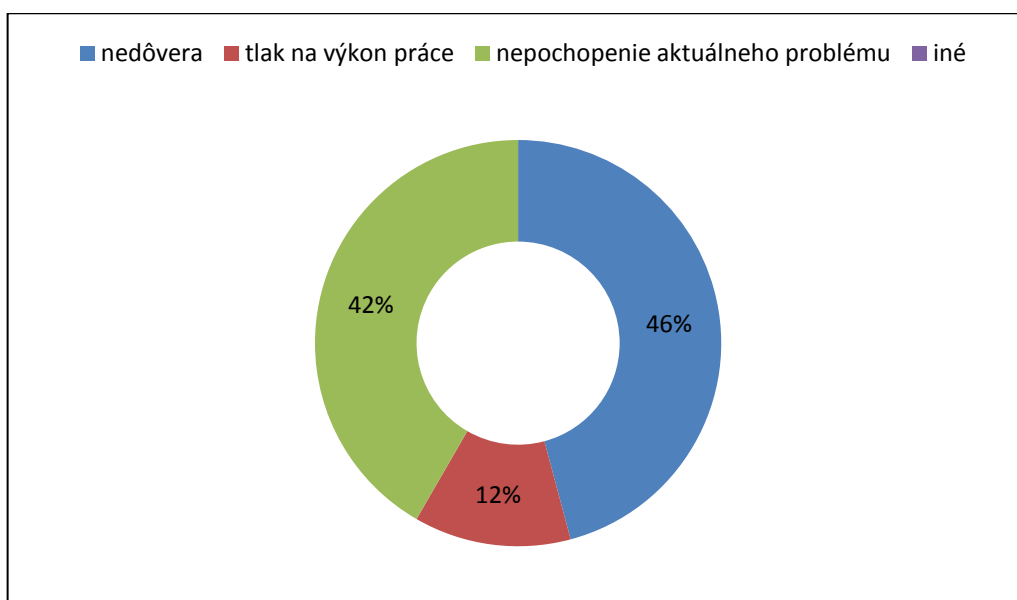
Z výsledkov sa ukázalo, že komunikačný konflikt na pracovisku občas už vznikol.

Otázka č. 6: Aké komunikačné bariéry sú na vašom pracovisku najčastejšie?

- Nedôvera
- Tlak na výkon práce
- Nepochopenie aktuálneho problému
- Iné

Čo sa týka komunikačných bariér tak nedôveru označilo jedenásť respondentov, tlak na výkon práce traja respondenti, nepochopenie aktuálneho problému desiat a iné neoznačil žiaden respondent.

Graf 18: Komunikačné bariéry na pracovisku



Zdroj: Autorove výpočty

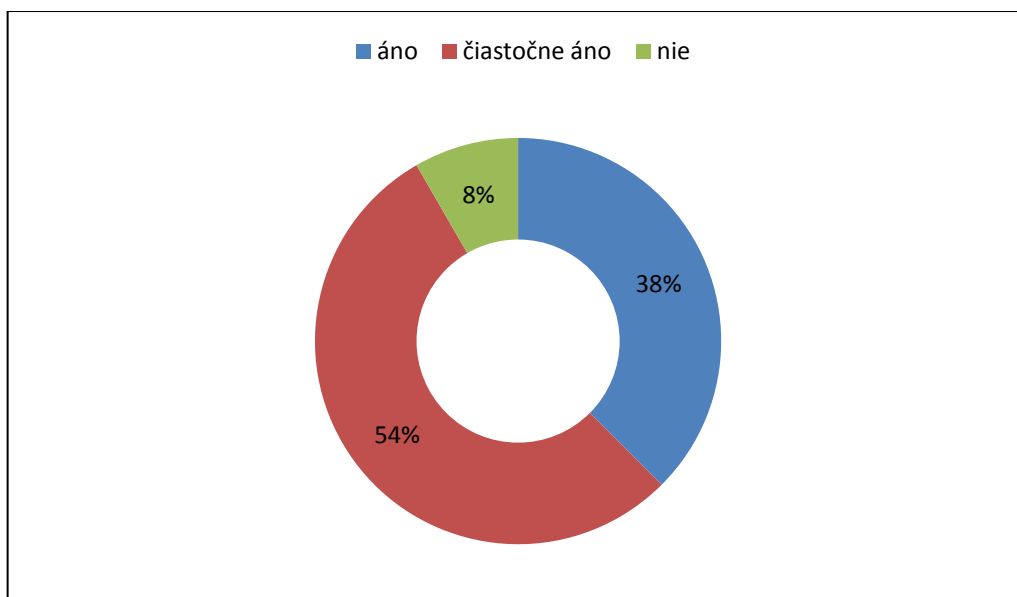
Komunikačné bariéry na pracovisku vznikajú hlavne pri nepochopení problému a nedôvere.

Otázka č. 7: Je atmosféra na vašom pracovisku dobrá a prináša vám dobrý pocit?

- Áno
- Čiastočne áno
- Nie

Na otázku či je atmosféra na pracovisku dobrá a či prináša dobrý pocit označilo deväť respondentov odpoveď áno, trinásť respondentov odpoveď čiastočne áno a odpoveď nie označili dvaja respondenti.

Graf 19: Atmosféra na pracovisku



Zdroj: Autorove výpočty

Atmosféra na pracovisku je prevažne dobrá a zamestnancom prináša dobrý pocit.

Otázka č. 8: Čo by ste navrhli aby sa zlepšila komunikácia medzi zamestnancami?

Na túto otázku sme dostali málo odpovedí. Respondenti odpovedali nasledovne:

„Chcela by som aby sa viac konali nejaké kolektívne podujatia pre zamestnancov.“

„Viac spoločenských aktivít a utužovať si tak vzťahy.“

3.7 Výsledky overenia hypotézy č. 2

Vzhľadom k tomu, že zamestnancov na pracoviskách nie je veľa sa predpokladá, že komunikácia medzi zamestnancami bude predovšetkým priateľská.

Na základe vyhodnotenia dotazníkovej otázky sa zistilo, že komunikácia medzi zamestnancami na pracovisku je priateľská. Týmto sa hypotéza potvrdila.

V druhej hypotéze bolo predpokladané, že ku komunikačným šumom nedochádza často.

Hypotéza sa na základe výsledkov potvrdila.

4 Návrhové riešenia

Na základe analýzy SWOT, ale aj dotazníka boli navrhnuté riešenia. Vzhľadom k počtu silných stránok, ktoré môžu zoslabiť účinky hrozieb sa najlepšie javia kvalitné služby a chutné jedlo, flexibilita firmy, čo by mohlo konkurenciu na trhu odbúrať tým, že vedenie spraví nejaké zaujímavé balíčky, cenovo výhodné - čo sa týka napríklad cateringu. Ako vhodné sa môže zdať využitie silných stránok a to predovšetkým vhodné technologické zázemie k tomu aby podnik nebol ohrozovaný výrobou a inováciami konkurencie, ale aby naopak sám ešte viac zvýšil dopyt po službách.

K dosiahnutiu tohto stavu by mohla poslúžiť investícia do kvalifikovaného preškoleného kuchára a inovácia nového zariadenia a podobne, skôr ako sa k niečomu takému odhodlá konkurencia.

Čo sa týka slabých stránok nepravidelné školenia zamestnancov a naopak, príležitostné vzdelávanie zamestnancov, tak sa tu odporúča preškoliť zamestnancov, aj keď školenia sú drahé, táto investícia by pre firmu predstavovala pomerne malé finančné náklady a určite by sa investícia vrátila. Odporúčajú sa tu školenia raz za pol roka, napríklad šéfkuchára zaškoliť čo sa týka novinek v gastronómii a podobne.

Na základe zodpovedaného dotazníka boli analýzou získané názory zamestnancov, čo pomáha taktiež pri navrhnutí zmien.

Prvá časť prieskumu bola zameraná na vertikálnu komunikáciu medzi zamestnancami a vedením firmy. A na základe aktuálneho stavu vo firme navrhnúť riešenia.

Zamestnanci firmy Gastroplus vedia dobre hospodáriť s časom a rozložiť si dobre pracovné úlohy. Výber komunikačných nástrojov dokáže zohrávať dôležitú úlohu z hľadiska plnenia komunikačných požiadaviek, potrieb a cieľov. Z výsledkov analýzy bolo zistené, že vedenie firmy využíva so zamestnancami najčastejšie telefónny kontakt. Z výsledkov vyplýva, že viac by boli osožné osobné stretnutia ako telefonický kontakt. Na základe toho sa odporúča viac sa so zamestnancami stretávať osobne a nie komunikovať cez telefón. Telefónny kontakt využívať len v nevyhnutných prípadoch.

Pri zisťovaní súčasného stavu komunikácie medzi zamestnancami a vedením bolo zistené, že komunikácia s vedením je nepostačujúca. Zamestnanci zjavne pociťujú nepostačujúcu komunikáciu s vedením. Ak je komunikačný tok z väčšej časti len jednosmerný, dochádza k nedôvere voči vedeniu. Práve komunikáciu, ktorá smeruje týmto smerom je považovaná za nedostatočne efektívnu a k jej zlepšeniu by mohlo dôjsť predovšetkým k zlepšeniu vzťahov nadriadený – poriadnený.

Za najefektívnejší komunikačný prostriedok považujú zamestnanci osobný rozhovor, čiže aj v tomto prípade sa zjavne ukazuje, že zamestnanci sú za osobný kontakt viac ako za telefónny. Umožňuje výmenu postojov a názorov a je považovaný za najviac dôveryhodný. Za málo efektívny komunikačný prostriedok považujú zamestnanci porady a telefónny kontakt.

Ďalší problém, ktorý vyplynul z výsledkov sú porady. Porady sa organizujú vo väčšej časti len pri vyskytnutí problému. Zamestnanci sú za častejšie organizovanie pracovných porád. Preto je potrebné odporučiť vedeniu, aby skvalitnili aj túto formu komunikácie, a to dôkladným pripravením podkladov k pracovnej porade, aby sa komunikačné ciele dosiahli v maximálnej miere aká je možná.

Pracovná porada môže byť zaujímavá a prínosná. Aby sa porada stala prínosom nesmie byť únavná a príliš dlhá. Aby bola porada zamestnancom prínosom, musí byť dobre pripravená. Dôležitý je jasne, presne a výstižne stanovený cieľ a vymedzenie problému. Presnosť a stručnosť pomáha k dosiahnutiu priaznivej atmosféry. Dôležitá je aj príprava na poradu. Pripravení musia byť nadriadení aj podriadení. Všetky stanovené ciele je potrebné riešiť bez zbytočných prierahov, to znamená stručne, výstižne, jasne a krátko. Len v tom prípade budú všetci vedieť čo majú robiť, ako majú robiť a prečo to robiť. Vedúci nie je úspešný ak zo zamestnancov robí neschopných ľudí. Pokiaľ zamestnanec vycíti akúkoľvek nedôveru zo strany vedenia, stráca seberealizáciu a jeho práca nie je vykonávaná tak ako by mala byť. Aby porada dávala zmysel, je potrebné ju vyhodnotiť.

Vedenie by malo trvať na plnení stanovených cieľov a taktiež na záveroch na akých sa dohodli. Cieľom by teda mali byť porady také, ktoré združia pracovné kolektívy a podporujú tvorivý prístup k úlohám, ktoré boli stanovené. Únavné a príliš dlhé porady sa často stávajú demotivujúcimi.

Veľmi dôležitou súčasťou komunikácie je spätná väzba. Z výsledkov výskumu vyplýva, že spätná väzba je celkom dobrá, nakoľko väčšia časť respondentov uviedla, že problémy sa prevažne riešia.

Jednou z ďalších otázok bola aký druh informácií na pracovisku chýba. Tu sa tiež vyskytol problém, že určité veci sa zamestnanci dozvedajú z inej strany než je vedenie. Vedenie by malo viac informovať zamestnancov o aktuálnom dianí a zmenách vo firme.

Čo sa týka ohodnotenia zamestnancov, tu sa tiež vyskytol problém. Návrh vedeniu by mohol byť taký, že ak si zamestnanci plnia dostatočne svoju prácu a výsledky sú pozitívne, v prípade možnosti viac oceniť zamestnancov. Nakoľko na pracovisku pracujú hlavne ženy nebolo by zlé raz za čas odmeniť zamestnankyne poukážkou na masáže, alebo im darovať darčekovú poukážku a podobne.

Druhá časť prieskumu mala za cieľ zistiť súčasný stav komunikácie medzi zamestnancami na pracovisku, ďalej aké sú stavy na pracovisku a komunikačné bariéry.

Výsledky prieskumu ukázali, že vzťahy medzi zamestnancami sú priateľské. Občas komunikácia medzi zamestnancami zlyháva a tiež vznikajú občas komunikačné šumy.

Komunikačné bariéry môžu mať podiel na skreslení informácií a môžu spôsobovať komunikačné šumy, následkom čoho vzniká nepredpokladané a nezodpovedajúce správanie a konanie. V praxi je veľmi dôležité aby ich vedenie najskôr identifikovalo a následne sa snažilo o ich odstránenie. V tomto prípade boli v prieskume uvedené tieto typy komunikačných bariér: nedôvera, tlak na výkon práce, nepochopenie aktuálneho problému. Zamestnanci mali taktiež možnosť uviesť aj iné typy bariér ktoré im prekážali.

Z analýzy sa ukázalo, že najväčšia bariéra v komunikácii je nedôvera a nepochopenie aktuálneho problému. Príčina ktorá vzniká nepochopením problému je nedostatok času, kde v časovej tiesni je komunikácia rýchla a tým dochádza k chybám. Približne rovnaký počet respondentov označilo odpoveď nedôvera. Tu sa javí problém s medziľudskými vzťahmi.

Je potrebné viac utužovať vzťahy rôznymi aktivitami, aby sa vzťahy viac zlepšovali a to:

- podľa možnosti viac uskutočňovať spoločenské aktivity spolu so zamestnancami zo všetkých prevádzok,
- organizovať večierky, napríklad raz za rok vianočný večierok,
- raz za štvrt' roka alebo pol roka uskutočniť bowlingový turnaj.

Komunikačné toky v súčasnosti smerom od vedenia k zamestnancom a celkovo medzi zamestnancami nie sú najhoršie. Komunikácia je uspokojivá ako medzi zamestnancami tak aj s vedením, len ako bolo už spomínané, chýba osobný kontakt a častejšie porady. Jedným z negatívnych prvkov je aj to, že zamestnancom chýba osobný kontakt a organizovanie porád, problémy sú slabo riešené. To potom spôsobuje nepresné a nevhodné informácie z každej strany, len nie zo strany vedenia.

Preto sa navrhuje:

- pre nedostatok času zo strany vedenia poveriť niekoho z pracovného kolektívu, aby raz za týždeň spísal problémy a išiel za nadriadeným, predostrie im problémy a následne by vedenie informovalo o novinkách aktuálnych a zodpovedná osoba by všetky informácie na pracovisku povedala zamestnancom
- vedenie by stanovilo pravidelne jeden deň v týždni kedy by sa organizovali porady a riešili potrebné veci a informovali o aktuálnom dianí vo firme.

Zlepšenia aktuálneho stavu môžu ísť rôznym spôsobom. Napríklad stanoviť určitý motivačný plán ktorý by sa skladal:

- stanoviť presné termíny porád,
- účelové vyčlenenie pracovníka pre kľúčové problémy,
- viac zapojiť zamestnancov do rozhodovacích procesov,
- ocenenie individuálnej iniciatívy,
- delegácia zodpovednosti,
- lepšie popisy práce, z ktorých zamestnanci pochopia kontext svojho pracovného zaradenia, jeho hodnoty a vplyv pre ostatné pracovné príležitosti,
- podpora interpersonálnej komunikácie medzi zamestnancami,
- zo strany vedenia venovať väčšiu pozornosť osobnému rozvoju zamestnancov,

- efektívna komunikácia a šírenie informácií.

Jednotlivé body je možné prispôsobiť aktuálnej situácii.

Motivačný plán by bol jednou z vecí, kde by sa určité nedostatky odstránili. Vedenie firmy by sa malo podľa možnosti snažiť vylepšiť problémové stránky, ktoré sa na základe výskumu zistili a tým by sa vzťahy viac napravili.

ZÁVER

Základná poučka o komunikácii hovorí o tom, že „Public Relations“ začína doma. Efektívna komunikácia vo firme je veľmi dôležitá, je to nástroj pre motiváciu pracovníkov. Ak sú zamestnanci spokojní a dostatočne motivovaní, zvýšia sa ich výkony a pracovné nasadenie.

V dnešnej dobe je okrem vzťahov na pracovisku a informácií veľmi dôležitá aj efektívna komunikácia. Realizácia komunikácie je možná rôznymi spôsobmi, nielen technológiami a cenami. Komunikácia ovplyvňuje pracovné postoje a výkon zamestnancov a tým výkonnosť celej firmy. Výskumy dokazujú, že podniky ktoré dobre komunikujú so svojimi zamestnancami sú výkonnejšie ako tie, ktorých vnútorná komunikácia je slabá.

Moja diplomová práca je zameraná na komunikáciu prebiehajúcu v podniku. Cieľom tejto diplomovej práce bolo zanalyzovať súčasný stav vo firme čo sa týka komunikácie a vzťahov a následne na to zo získaných výsledkov navrhnúť možné riešenia. Pre tieto účely som si zvolila firmu Gastroplus s.r.o.

Práca je rozdelená na dve časti. Teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sú definované prostriedky k realizácii vytýčeného cieľa na základe použitej literatúry. Zaoberali sme sa tu základnými pojmami ako je komunikácia, formy komunikácie a iné, ktoré boli následne využité v praktickej časti. Nasledovalo predstavenie firmy Gastroplus s.r.o. a organizačná štruktúra.

V praktickej časti bolo oboznámenie sa s aktuálnou situáciou a následne zostavenie analýzy SWOT. Analýzou boli zistili silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby. Analýza SWOT pomohla sa lepšie orientovať na aktuálny stav vo firme. Na základe toho sa môžu definovať postupy, ktoré by mohli vytvoriť vhodné podmienky vo firme. Ďalej bol vykonaný prieskum, ktorý bol orientovaný na zistenie komunikácie vo firme. Dva dotazníky boli rozdane zamestnancom firmy a následne bolo vyhodnotenie dotazníka.

Výsledkom analýzy je zistenie, že vo firme je problém s komunikáciou medzi vedením a zamestnancami. Taktiež porady sú veľmi málo organizované. Na základe výsledkov z prieskumu a analýzy SWOT boli stanovené návrhy.

Stanovený cieľ, ktorý bol daný bol, splnený. Návrhy pre firmu boli zostavené na základe výsledkov, ktoré boli získané z prieskumu. Návrh je zameraný na odstránenie nedostatkov ktoré boli zistené, a som presvedčená o tom, že môže prispieť k spokojnosti zamestnancov. Firma by sa mala zamerať na neustále zlepšovanie situácie v podniku. V práci som dospela k záveru, že ak budú odporúčané riešenia implementované do praxe, situácia vo firme by sa mala ešte viac zlepšiť.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

AEMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 802-470-4692.

DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8024-721-491.

FREEMANTLE, D. *Super šéf: O úspěšném řízení lidí od A do Z*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-72-1.

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HOLÁ J., *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 802-5112-500.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-8024-717-081.

KERN, H. A KOL. *Přehled psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-426-5.

O BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení. Sertivita pro manažery*, Praha: Management Press, 1977. ISBN 80-85603-98-5.

PORVAZNÍK, J. *Celostní management: Pilíře kompetence v řízení*, 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 126ISBN 80-8908-505-9.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-802-4708-829.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*, 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-8073-579-258.

VYMĚTAL J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-8024-726-144.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ANTALOVÁ, M. *Ludské zdroje a personálny manažment*, 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN 978-8022-2532-341.

ĎURKOVÁ, K. *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*, 1. vyd. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2011. ISBN 978-8081-053-290.

GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*, 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. ISBN 978-8022-327-527.

HALÁKOVÁ, Z. *Pedagogická komunikácia*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2012. ISBN 978-802-233-1791.

LABSKÁ, H. *Základy marketingovej komunikácie*. 1. vyd. Bratislava: Eurokódex, 2009. ISBN 978-8089-447-114.

MAJTÁN, M. *Manažment*, 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003. ISBN 80-89085-17-2.

MAJTÁN, M. *Manažment*, 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-8089-393-107.

PRUŽINSKÁ, J. *Komunikácia manažéra v praxi a teórii*, 1. vyd. Ružomberok: Katolícka Univerzita, 2009. ISBN 978-8080-845-131.

SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*, 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978-808-0784-553.

SZARKOVÁ, M. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008. ISBN 978-8022-525-251.

Zoznam použitých internetových zdrojov

HARENČÁK, T. *Neverbálna komunikácia*. [online]. [cit. 2013-11-28.]. Dostupné z:
<http://neverbalna-komunikacia.eu/>

Zoznam ostatných zdrojov

KOPČÍKOVÁ, M. Umenie komunikácie: *Verejná správa*. 2012, roč. 7, č. 1, s.75.
ISBN 1337-060X.

FARKAŠOVÁ, V. Aspekty vnútropodnikovej komunikácie: *Verejná správa*. 2013, roč.
7, č. 2-3, s. 113. ISBN 1337-0448.

ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Model komunikačného procesu	14
Obrázok 2: Komunikačný systém organizácie	24

Zoznam grafov

Graf 1: Percentuálne zobrazenie počtu mužov a žien vo firme	44
Graf 2: Percentuálne údaje odovzdaných dotazníkov z prevádzok	44
Graf 3: Efektívna komunikácia zamestnanca s vedením firmy	45
Graf 4: Komunikácia s vedením	46
Graf 5: Komunikácia medzi vedúcimi a zamestnancami	47
Graf 6: Organizovanie porád so zamestnancami	48
Graf 7: Porady vykonávané na pracovisku	49
Graf 8: Spätná väzba zo strany vedenia	50
Graf 9: Úroveň komunikácie nadriadený - podriadený	51
Graf 10: Najefektívnejší komunikačný prostriedok	52
Graf 11: Ohodnotenie pracovníkov k danej práci	53
Graf 12: Komunikácia medzi vedením a zamestnancami	54
Graf 13: Úroveň komunikácie medzi zamestnancami na pracovisku	58
Graf 14: Pozitívne vzťahy na pracovisku	59
Graf 15: Spokojnosť komunikácie na pracovisku medzi spolupracovníkmi	60
Graf 16: Komunikačné šumy na pracovisku	61
Graf 17: Komunikačný konflikt na pracovisku	62
Graf 18: Komunikačné bariéry na pracovisku	63
Graf 19: Atmosféra na pracovisku	64

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník č. 1	I
Príloha B – Dotazník č. 2	III
Príloha C – Organizačná štruktúra.....	IV

Príloha A – Dotazník č. 1

Dotazník č.1: Komunikácia s vedením

Vážená pani/pán

Vo svojej diplomovej práci sa zaoberám predovšetkým komunikáciou na pracovisku.

Obraciam sa na Vás s prosbou o vyplnenie dotazníka, za pomoci ktorého získam informácie a zistím Vaše názory. Týmto dotazníkom získam informácie, kde ich analýzou získam podklady pre určenie návrhov a riešení. Dotazník je anonymný.

1. Pohlavie

Žena

Muž

2. Najčastejší spôsob efektívnej komunikácie zamestnanca s vedením firmy je:

osobné stretnutie

telefónny kontakt

porady

písomne (email)

3. Komunikácia s vedením je

zlá

neuspokojivá

uspokojivá

výborná

4. Považujete komunikáciu medzi vedúcimi a zamestnancami za postačujúcu?

áno

nie

iné

5. Vedenie organizuje porady so zamestnancami:

raz do mesiaca

dvakrát do mesiaca

iba pri vyskytnutí problému

vôbec

6. Chceli by ste aby porady na vašom pracovisku boli vykonávané častejšie?
- áno nie iné
7. Cítite vo vašej firme spätnú väzbu v komunikácii zo strany vedenia?
- Neochota riešiť problém
 Čiastočné riešenie problémov
 Úplne riešenie problémov
 Iné
8. Ste spokojný s úrovňou komunikácie vo vzťahu priamy nadriadený – podriadený?
- áno občas nie nie
9. Čo považujete za najefektívnejší komunikačný prostriedok?
- Osobný rozhovor
 Telefón
 Porady
10. Ohodnotenie pracovníkov vzhľadom k danej práci je:
- Postačujúce
 Nepostačujúce
 Úplne nevyhovujúce
11. Aká komunikácia prevláda medzi zamestnancami a vedúcimi
- priateľská komunikácia
 nepriateľská komunikácia
 odmeraná komunikácia
12. Aký druh informácií na vašom pracovisku vám najviac chýba? Napíšte
13. Čo by ste navrhli zlepšiť/zmeniť aby sa rozšírila informovanosť ?

Príloha B - Dotazník č. 2

Dotazník č. 2: Komunikácia medzi zamestnancami

1. Aká je úroveň komunikácie medzi zamestnancami na vašom pracovisku?
 priateľská menej priateľská nepriateľská

2. Sú na pracovisku posilňované pozitívne vzťahy?
 áno občas nie nie

3. Ste spokojný s úrovňou komunikácie na pracovisku medzi spolupracovníkmi?
 áno občas nie nie

4. Dochádza ku komunikačným šumom na pracovisku?
 áno nie občas

5. Vznikol nejaký komunikačný konflikt na vašom pracovisku?
 áno občas nie

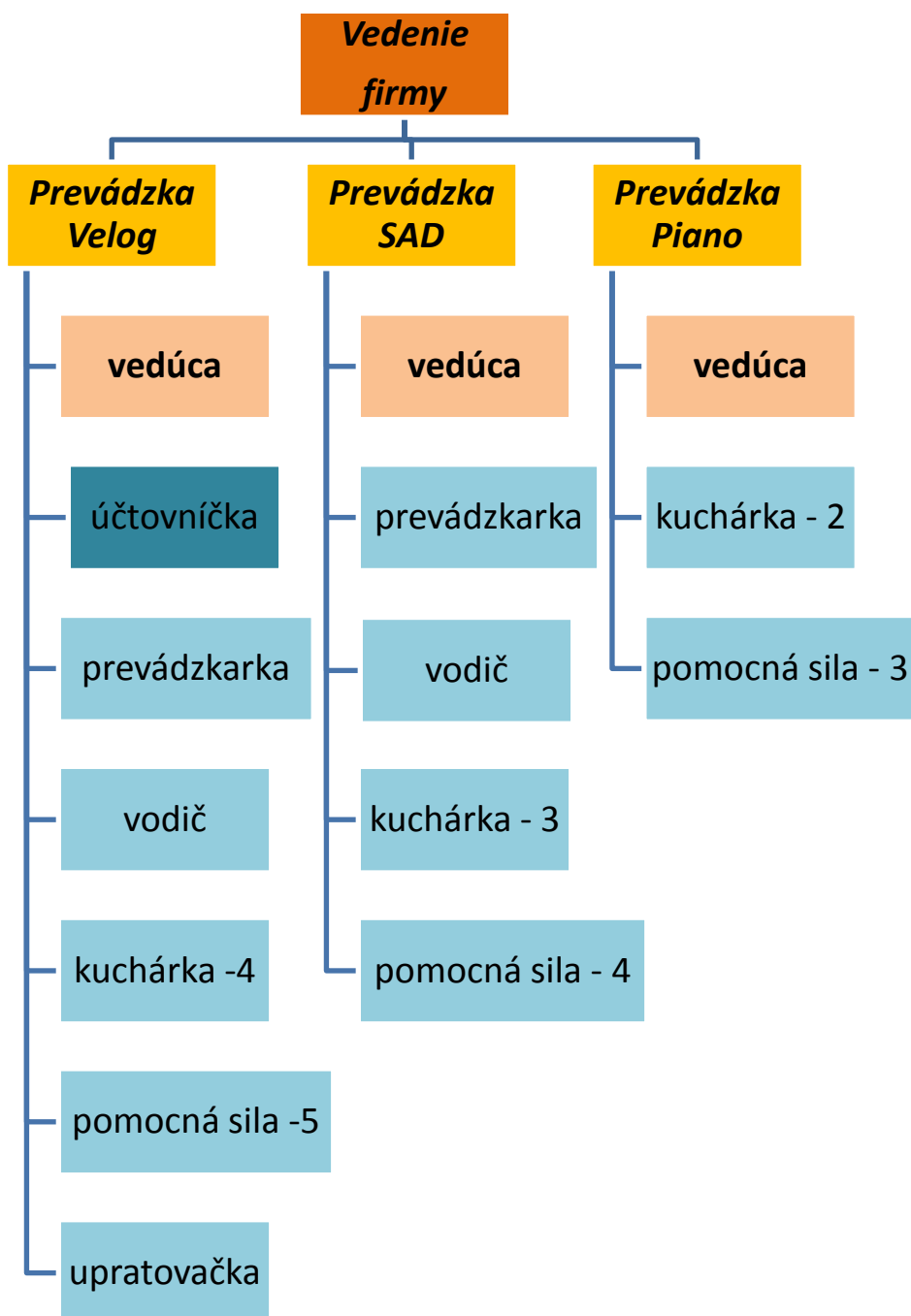
6. Aké komunikačné bariéry sú na vašom pracovisku najčastejšie?
 nedôvera
 tlak na výkon práce
 nepochopenie aktuálneho problému
 iné

7. Je atmosféra na vašom pracovisku dobrá a prináša vám dobrý pocit?
 áno čiastočne áno nie

8. Čo by ste navrhli aby sa zlepšila komunikácia medzi zamestnancami? Napíšte.

Príloha C – Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE:

Meno autora: Lenka Gagová

Obor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Efektívna komunikácia v podniku spoločného stravovania

Rok: 2014

Počet strán textu: 64

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českých použitých zdrojov: 12

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 11

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúca práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová