

**UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO
PRAHA**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2012

Bc. Lenka Danielová

**UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO
PRAHA**



Magisterské kombinované štúdium 2010-2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Lenka DANIELOVÁ

**KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY A ICH VYUŽITIE
V PRAXI**

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce: **doc. JUDr. Jozef Kudla, PhD.**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE



Master Combined Part – Time Studies 2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Lenka DANIELOVÁ

MEANS OF COMMUNICATION AND THEIR USE IN PRACTICE

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: **doc. JUDr. Jozef Kudla, PhD.**

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Trnave dňa: 02.03.2012

Bc. Lenka DANIELOVÁ

Pod'akovanie

Touto cestou ďakujem in memoriam bývalému vedúcemu diplomovej práce **doc. Dr. Václavovi Dostálovi, CSc.**, na ktorého s hlbokou úctou spomínam.

Moje pod'akovanie patrí môjmu terajšiemu vedúcemu diplomovej práce **doc. JUDr. Jozefovi Kudlovi, PhD.** Za priebežné školiteľské usmerňovanie, neoceniteľné rady, odbornú-metodickú pomoc, ochotu, ústretovosť a čas, ktorý mi venoval pri vypracovávaní mojej diplomovej práce a tiež za pomoc a ochotu prevziať moje vedenie pri diplomovej práci po bývalom školiteľovi.

Anotácia

Cieľom diplomovej práce je oboznámiť s teóriou základov komunikácie a komunikačnými prostriedkami. Analyzovať komunikačný proces v podmienkach konkrétnej organizácie, zistiť úroveň a podoby využívania komunikačných prostriedkov v praxi. Práca obsahuje teoretické vymedzenie jednotlivých pojmov súvisiacich s komunikáciou v organizácii. Na základe vymedzených pojmov v teoretickej časti, bol pripravený anonymný dotazník, ktorý bol predložený zamestnancom spoločnosti. V praktickej časti sa uvádza charakteristika objektu výskumu organizácie a informácie o súčasnom stave organizácie. Analýza úrovne a skutočného stavu komunikácie v našej organizácii a jej vplyvu na výkonnosť organizácie je vykonaná prostredníctvom vyhodnotenia odpovedí zamestnancov spoločnosti a porovnaná so súčasnými trendmi v Európe a vo svete. Jednotlivé odpovede sú vyhodnotené prostredníctvom grafov, tabuliek a krátkych komentárov. Prostredníctvom analýzy odpovedí účastníkov výskumu, sú identifikované nedostatky v komunikácii a následne formulované návrhy na ich odstránenie a zlepšenie komunikácie.

Kľúčové pojmy.

Komunikácia, komunikácia v organizácii, interná komunikácia, bariéry v komunikácii, informácie, komunikačný proces, komunikačná sieť, komunikačný kanál, komunikačné prostriedky, komunikačný audit, analýza, výskum.

Annotation

To thesis is acquainted with the theory of the foundations of the communication and the means of communication. Analyze the communication process in conditions of a particular organization, to determine the level and form of the use of means of communication in practice. The work contains the theoretical definition of the concepts related to communication within the organization. On the basis of defined terms in the theoretical part, was prepared by an anonymous questionnaire which was presented to employees of the company. In the practical part is characteristic of the object of research organisations and information on the current state of the organization. Analysis of the level and the actual condition of communication in our Organization and its impact on the performance of the organisation is carried out through the evaluation of the responses of the employees of the company and compared with the current trends in Europe and in the world. Individual answers are evaluated by means of charts, tables and brief comments. Through the analysis of the responses of the participants of the research are the ident ...

The key concepts.

Communication, communication in the Organization, internal communication, the barriers to communication, information, communication, communication network, the communication channel, communication means, of communications audit, analysis, and research.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. KOMUNIKAČNÝ PROCES.....	14
1.1 Komunikácia vymedzenie pojmu.....	14
1.2 Štruktúra komunikačného procesu.....	18
1.3 Funkcie komunikácie.....	19
2. KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY.....	23
2.1 Druhy komunikácie.....	23
2.2 Verbálna komunikácia.....	23
2.3 Neverbálna komunikácia.....	25
2.4 Paralinkvistická komunikácia.....	31
2.5. Pravidlá kvalitnej komunikácie.....	33
3. BARIÉRY V KOMUNIKÁCI.....	35
4. OSOBITOSTI PODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE.....	40
4.1.Podniková komunikácia.....	42
4.2. Štruktúra podnikovej komunikácie.....	43
4.2.1. Legislatíva v oblasti vnútropodnikovej komunikácie.....	47
4.2.2. Komunikácia ako základný prvok riadenia manažéra.....	49
4.3. Ciele a funkcie podnikovej komunikácie.....	52
PRAKTICKÁ ČASŤ	
5. PRIESKUM.....	59
5.1. Využívanie komunikačných prostriedkov vo vybranej obchodnej spoločnosti.....	72
5.2. Analýza výsledkov prieskumu a návrh opatrení pre prax.....	78

ZÁVER.....	80
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	82
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV.....	85
ZOZNAM PRÍLOH.....	87
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	92

ÚVOD

Vzhľadom na to, že v súčasnosti pracujem vo vedúcej funkcii na úrovni stredného manažmentu v rozšírenej obchodnej sieti v spoločnosti Billa s.r.o., stále zisťujem, aká je komunikácia dôležitá. Či už z hora na dol alebo naopak z dola na hor. Každé jedno správne zvolené slovo pri akejkoľvek komunikácii, pri zadávaní príkazov, či prijímaní názorov iných je veľmi dôležité z hľadiska správneho vedenia kolektívu, či vyhnutia sa konfliktným situáciám pri komunikácii s podriadenými.

Dnes v otvorenej a jednotnej Európe, kedy Billa s.r.o. expanduje v celej Európe od Talianska, Nemecka, Rakúska cez Českú a Slovenskú republiku, či v Chorvátsku, Poľsku, Rumunsku, Rusku i na Ukrajine a pripravujú sa ďalšie nové projekty. Vo vyspelých predajniach spoločnosť Billa s.r.o. predstavuje také technické novinky, ako hovoriace nákupné vozíky s čítacím zariadením na ceny výrobkov, elektronické cenovky, internet a surfovacie kiosky, samo zavlažovacie systémy na ovocie a zeleninu a ďalšie technické vylepšenia pre zlepšenie komunikácie so zákazníkom.

Človek musí byť v kontakte s inými ľuďmi, musí si vymieňať názory a informácie, lebo to je jeden z najdôležitejších predpokladov jeho existencie. V procese interakcie dve alebo viac osôb na seba reagujú, vymieňajú si skúsenosti. Podávanie informácií pri interakcii, oznamovanie určitých významov pri priamom alebo nepriamom sociálnom styku nazývame **komunikáciou**. Komunikácia je základná zložka interakcie medzi ľuďmi. Schopnosť komunikovať nie je tendencia len špecificky ľudská, ale nachádzame ju aj v ríši zvierat (komunikujú mravce, včely, opice). U človeka je to jeho schopnosť komunikovať v reči hovorovej a písanej vo forme filozofických názorov, matematických symbolov, umeleckých prejavov a podobne a predovšetkým jeho charakteristická symbolická komunikácia, t.j. komunikácia pomocou špecifických symbolov (rečových či výrazových). Osobitným prípadom medziľudskej symbolicky založenej komunikácie je reč. Prostriedkom hovorenej reči je jazyk. Bežne sa rozoznávajú reči mimické, gestikulačné, zvukové, prosté, modulované, artikulované, t.j. verbálne a písané.

Základným elementom reči je slovo. Slová majú rozličné funkcie. Sú symbolmi určitých predmetov, atribútmi predmetov a samy sú predmetmi (kniha, stôl, muž, žena). Reč má svoju osobitnú funkciu, označovať veci, javy dávať ich do vzájomného vzťahu, majú vyjadrovať skúsenostný zážitok. Za komunikáciu môžeme považovať nie len práve prebiehajúci rozhovor, ale i výmenu informácií, myšlienok, názorov a pocitov medzi všetkými živými bytosťami, zvyčajne prostredníctvom spoločnej sústavy symbolov, ako je prenos informácie medzi živočíchmi a medzi živočíchmi a ľuďmi, pomocou vydávaných a prijímaných signálov (optických, zvukových, chemických, dotykových a prípadne aj elektrických). Ak pre základ života a prežitia akéhokoľvek organizmu považujeme vodu a kyslík, tak v prípade pripustenia si, že každá organizácia je taktiež „organizmom“, tak pre svoj vznik, fungovanie a splnenie hlavných cieľov existencie organizácií je nevyhnutná komunikácia a riešenie problémov vzniknutých nielen komunikáciou prebiehajúcou, ale i problémov vzniknutých z absencie akejkolvek komunikácie.

Komunikácia sa stala veľmi často používaným výrazom nielen v konverzácii bežných ľudí, partnerov, ale hlavne v mnohých súčasných podnikoch. Manažéri spolu s ostatnými zamestnancami organizácií sa orientujú na „správnu“ komunikáciu, top manažment sa zúčastňuje mnohých tréningových cvičení a pracovníci zákazníckych servisov sú považovaní za profesionálnych komunikátorov a školení na zvládnutie akéhokoľvek zákazníka. Dôležitosť komunikácie vo vzťahu k zákazníkovi si už uvedomuje väčšina firiem a organizácií nie len vo svete ale i na Slovensku, ale v dôležitosti komunikácie medzi jednotlivými článkami organizačnej štruktúry riadenia podniku mnoho podnikov Slovenska (hlavne malé a stredné podniky) zaostávajú.

Komunikácia je interaktívny a dynamický proces. Niektorí „vysiela“ niektorí „prijíma“ a niekde v strede je správa. Ako informácia putuje cez informačný kanál, samotní účastníci prenosu vkladajú do procesu vlastné významy a štruktúry z vlastných predchádzajúcich skúseností. Vzhľadom na komplexnosť a dynamickosť tohto procesu a hlavne vzhľadom na počet

elementov zainteresovaných v procese komunikácie je len samozrejmé, že pri tom ako správa putuje, naráža na rôzne bariéry, z čoho vznikajú nesprávne interpretácie a z nich vyvíjajúce sa konflikty.

Práve vybudovanie komunikačných sietí a kanálov, práca s konfliktom a efektívne zvládnutie vzniknutých konfliktov je kľúčovým momentom pre zdravé spolunažívanie v pracovnom prostredí ale i pre zdravie každého jednotlivca.

V rámci každého podniku prebieha komunikácia prostredníctvom komunikačných kanálov za použitia komunikačných prostriedkov v dvoch základných rovinách. Formálna komunikácia daná organizačnou štruktúrou riadenia podniku a neformálna daná sympatiami.

Každý podnik sa už pri svojom založení pokúša vybudovať komunikačnú sieť, ktorá by umožnila spojenie všetkých pracovníkov a ich statusy (pozície) do jedného celku prostredníctvom komunikačných kanálov a komunikačných prostriedkov tak, aby sa eliminovali nepriaznivé vplyvy a šumy, bariéry a naopak optimalizoval a zefektívnil tok informácií v organizácii. „Zdravú a vyváženú“ komunikáciu v rámci podniku preto považujeme za veľmi dôležitú. Pre správne fungovanie podniku a napĺňanie základných pravidiel existencie podniku (vytvárať profit, uplatnenie sa na trhu, postavenie voči konkurentom) je nutné zabezpečiť komunikáciu na všetkých úrovniach.

Efektívna komunikácia na všetkých úrovniach v organizácii je nevyhnutná nie len pre zdravé fungovanie spoločnosti, ale i vytvorenie motivujúceho pracovného prostredia pre všetkých zamestnancov bez neprimeraných a negatívnymi emóciami nahromadených konfliktov. Jednou z najdôležitejších techník predchádzania konfliktov, ale i efektívne zvládnutie konfliktov je aktívne počúvanie. Pomocou aktívneho počúvania sa stávame schopnejšími vyriešiť konflikt predtým, ako konflikt dosiahne vyšší stupeň a stane sa nezvládnuteľným. Neoddeliteľnou súčasťou efektívnych techník je i spätná väzba, dôležitosť ktorej je nevyhnutná na produktívne fungovanie každého podniku.

Základným krokom k efektívnemu zvládnutiu komunikácie a tým sprístupnenie dôležitých informácií všetkým článkom organizačnej štruktúry riadenia podniku potrebných pre plnenie základných úloh a cieľov existencie podniku, je dôsledná analýza komunikačných kanálov, existencie formálnych a neformálnych línií šírenia správ a taktiež plynulosť toku informácií v podniku, čo taktiež považujeme za základný cieľ nášho výskumu.

Cieľom predkladanej diplomovej práce je preskúmať (analyzovať) existujúcu komunikačnú sieť, komunikačné kanály a komunikačné prostriedky v spoločnosti Billa s.r.o., využitie existujúcej komunikačnej siete podniku s cieľom zefektívniť prenos informácií a tým zefektívniť i využitie zdrojov podniku (ľudské, finančné, materiálne).

1. KOMUNIKAČNÝ PROCES

1.1 Komunikácia vymedzenie pojmu

Genialita v komunikácii je schopnosť byť celkom úprimný a zároveň ohľaduplný

John Powell

Komunikovať neznamena len oznamovať správu. Komunikáciou sa prenáša informácia prostredníctvom rôznych kanálov, sprevádzaná rôznymi postojmi, pocitmi, osobnostnými črtami, ale i vplyvmi prostredia k niekomu, kto taktiež prijíma prenášanú informáciu cez celkom odlišné vnemy, pocity, postoje a zážitky. Komunikáciou teda môžeme rozumieť schopnosť jednotlivca a skupiny nielen vysielat', ale i prijímať informácie na približne rovnakej úrovni, čo vyžaduje určitý stupeň poznania seba samého ale i prijímateľa správy. Tu vidíme dôležitosť všetkých činiteľov procesu komunikácie ako sú odborné vedomosti, pohotovosť myslenia, kultivovanosť, jasné vyjadrovanie, správanie a vystupovanie v zmysle zásad spoločenského styku. To ako je jedinec (skupina) schopná a ochotná zohľadniť uvedené činitele vedomostí a zručností, ktorými účastníci komunikačného procesu disponujú. Efektívnosť a úspešnosť komunikácie podmienená i určitými znalosťami i vedomosťami z odborov psychológie, najmä psychológie sociálnej, osobnostnej, pracovnej, psychológie obchodu a inžinierskej psychológie a taktiež znalosťami z iných vedných odborov ako sú sociológia, ekonómia, filozofia a právo. Pod pojmom komunikácia môžeme rozumieť prenos informácií medzi jednotlivcami (zjednodušene), ale tiež komplexný proces prenosu informácií ovplyvnený vedľajšími faktormi. Podľa Miroslava Tumu (1987, str.67) „*pod pojmom komunikácia môžeme chápať komunikáciu ako výmenu informácií medzi emitorom (vysielateľom) a adresátom (prijemcom). Práve tak môžeme chápať komunikáciu ako prenos informácií v spoločenskom kontakte, prípadne ako činnosť, ktorá môže formovať intelektuálnu aktivitu človeka,*

Pudí, spoločnosti.“ Pre bližšie pochopenie pojmu komunikácia, rozdelíme si ju podľa jednoduchého modelu jedného z otcov teórií komunikácie Paula Waclawika na dve základné zložky: „*Digitálnu zložku – (všetko, čo komunikujeme slovami, verbálne - to, čomu rozumieme len vtedy, keď poznáme jazyk, v ktorom sa hovorí) a analógovú zložku (všetko čo sprevádza slová , všetko neverbálne- to, čomu rozumieme aj vtedy, keď z jazyka, v ktorom sa hovorí nerozumieme ani slovo).*“ (Bednařík a kol., 1998, str. 110). Z uvedeného vidíme, že dobrá a efektívna komunikácia závisí od mnohých faktorov a vplyvov, ktoré musíme pri každom pokuse o komunikáciu zohľadniť. Ako vodičko dobrej komunikácie nielen osobnej, ale i podnikovej, je informácia. Informácia je tiež veľmi frekventovaný pojem a existuje množstvo definícií tohto pojmu. V zásade sa všetky typy definícií môžu rozdeliť do troch skupín:

- **informácia ako technický pojem** v oblasti všeobecnej komunikačnej techniky,
- **informácia ako kybernetický pojem** vyjadrujúci funkciu väzieb v systémoch,
- **informácia ako vedecký pojem.**

Komunikáciu vždy začíname v atmosfére dôvery (schopnosť a ochota organizácie ukázať vôľu slúžiť nielen verejnosti, ale i všetkým zainteresovaným). Komunikácia je vhodná a primeraná okolitým skutočnostiam. Obsah komunikácii musí byť pre prijímateľa v súlade s jeho hodnotovým rebríčkom a zmysluplný. Používanie jednoduchých výrazov jasných pre odosielateľa i prijímateľa správy. Opakovanie v nikdy nekončiacom procese komunikácie. Pri komunikácii použiť komunikačné kanály uznávané, používané a rešpektované prijímateľom. Kapacita (capability) pri každej komunikácii zohľadniť kapacitu a možnosti publika.

Z rozmanitosti zvolených kanálov ale i z rôznorodosti obsahu, formy, účastníkov komunikácie, času a prostredia, v ktorom komunikácia prebieha, môžeme konštatovať, že existuje viacero typológií a hľadísk rozdelenia komunikácie. Bernát a kol. (2007 str. 10) uvádza niekoľko typov rozdelenia komunikácie závislých od stanovených kritérií. Podľa uvedeného autora môže

byť komunikácia podľa smeru – horizontálna a vertikálna, jednosmerná – obojsmerná, bezprostredná (rozumieme priama face to face) a sprostredkovaná (mediátor, PC, mail...) .

Ďalej sa uvádza rozdelenie podľa vzťahového hľadiska na:

- **intrapersonálna komunikácia** (prebieha vo vnútri komunikujúceho jedinca)
- **interpersonálna** (prebieha medzi dvoma a viacerými osobami)
- **skupinová**
- **masová komunikácia** (prostredníctvom médií).

Ak by sme chceli komunikáciu rozdeliť podľa vyjadrenia obsahu tak ju rozdeľujeme na:

- verbálnu (jazykovú, ústnu)
- neverbálnu (nejazykovú)
- každodennú, vedeckú, estetickú
- netechnickú (ľudskú a technickú)
- ústnu a písomnú

Od nepamäti sa človek snažil kontaktovať sa s inými živými bytosťami, mal potrebu byť v kontakte s inými ľuďmi, vymieňať si s nimi informácie, na to, aby mohol existovať. V tejto súvislosti sa v sociálnej psychológii často stretávame s pojmom „interakcia“ a „komunikácia“. Tieto pojmy sa však v odbornej literatúre prezentujú veľmi nejednotne. Často sa vzájomne nahrádzajú alebo zamieňajú „**Pojem interakcia s pojmom interpersonálna komunikácia v praktickom využití nezriedka splyva a je náročné definovať komunikáciu bez použitia termínu interakcia a naopak** .“ (Nákonečný, 1997, str. 243).

Interakcia sa často chápe ako súhrnnejší pojem, označujúci proces vzájomného sociálneho kontaktu, ktorý označuje vzájomnú komunikáciu. „**Možno ju konkretizovať ako skutočnosť, že akcia jednej osoby môže a často ovplyvňuje reakciu druhej osoby.**“ (Matoušek, 2003, str. 87). Z uvedeného môžeme teda konštatovať, že základnou a nevyhnutnou zložkou interakcie je komunikácia. To, čo medzi ľuďmi prebieha, ich vzájomná informovanosť

o niečom, keď spolu riešia svoje problémy, diskutujú o nich, keď riešia svoje trápenia, či sa spolu z niečoho radujú, keď spolu niečo robia, keď sa k sebe akýmkoľvek spôsobom chovajú, môžeme nazvať komunikáciou. **„Komunikácia je základom medziľudských vzťahov.“**(Matoušek, 2003, str. 92). **„K tomu, aby ľudia mohli vzájomne komunikovať, je potrebný istý spoločný známy súbor významov, používanie spoločných symbolov, ako je jazyk alebo znaková reč.“** (Adair, 2004, str. 18). Výraz komunikácia je veľmi všeobecný. Pochádza z latinského slovesa *communicare*: oznámiť, zúčastniť sa zdieľať. Komunikácia ako forma procesu interpersonálnej - medziľudskej výmeny informácií umožňuje, kontakt človeka s myslením iných ľudí. Do komunikácie môžeme zaradiť aj interpretáciu formou symbolov, ich predávanie istým správaním sa, ich vnímaním a následne zistením, čo nám ten druhý chcel svojím postojom povedať. Komunikácia je proces odovzdávania správy medzi zdrojom a príjemcom, v ktorom vytvárame a prijímame určitý poznávací, emotívny a snahový obsah a sa snažíme zmeniť správanie a postoje druhých. **„Vlastný proces komunikácie teda odovzdávania správy, uskutočňuje vhodný nositeľ - signál.** (Miroslav Túma, 1987, str.69). Treba si uvedomiť rozdiel medzi signálom ako hmotným javom, správou ako súborom abstraktných znakov a informáciou ako mierou pôsobenia správy na príjemcu. Zjednodušene povedané, signál nesie správu, ktorá obsahuje informáciu. Informačná výmena prebieha prostredníctvom prenosových kanálov. Prenosovým kanálom je prostredie, v ktorom prebieha informačná výmena.

Možno povedať, že komunikácia je stará ako ľudstvo samo. Obsah, dosah a forma boli rôzne. Existujúce formy výmeny informácií, nevznikli naraz a náhodne, sú výsledkom tisícročného vývoja. Nie je možné skúmať komplexne historický vývoj tohto systému. Dosiadnutá etapa rozvoja spoločnosti výrazne ovplyvňovala a priamo podmieňovala spôsoby výmeny informácií. Komunikácia sa vyvíjala a bola výrazne ovplyvňovaná spoločenskými, politickými, hospodárskymi a kultúrnymi podmienkami. Komunikácia pozitívne stimuluje rozvoj ľudskej spoločnosti v každej etape jej vývoja. **„Prvými formami boli prírodné spôsoby komunikovania ako sú gestá,**

tanec, mimika, neskôr reč. Najdôležitejším spomedzi týchto je ľudská reč.“ (Žibritová, 1984, str. 82).

Reč ako nástroj komunikácie plní štyri základné funkcie:

- ★ Je výrazom našich myšlienok, pocitov a zámerov.
- ★ Umožňuje naviazanie vzťahu.
- ★ Je sprostredkovaním určitých informácií.
- ★ Vyjadruje sa pojmami vo vetných konštrukciách.

Za predchodcu komunikačnej teórie možno považovať antickú rétoriku, ktorá rozvíjala umenie ovplyvňovať druhého, ktorá však nevytvorila komplexnú teóriu o komunikácii. Nemožno preto potvrdiť, že začiatky komunikácie siahajú do antiky *„O komunikáciu sa zaujíma mnoho vedných disciplín a každá z týchto disciplín sa venovala a venuje skúmaniu komunikačného procesu.*“ (Žibritová, 1984, str. 146)

1.2. Štruktúra komunikačného procesu

Komunikačný proces je vymedzený ako nepretržitý proces výmeny informácií, významov, ale aj nálad a citov, postojov a vzťahov. Uskutočňuje sa vždy v rámci určitej spoločnosti, v ktorej je zakotvený určitý všeobecne prijímaný súbor významov, obsiahnutý predovšetkým v pojmoch konkrétneho jazyka, pomocou ktorého sa ľudia dorozumievajú (Barták, 2007, str. 14). Kým komunikácia môže prebiehať aj za predpokladu používania významovo neurčitých a obsahovo nejasných verbálnych a neverbálnych znakov, komunikačný proces predpokladá existenciu a znalosť vyjadrovacieho systému, ktorý má v danej spoločnosti alebo v skupine všeobecne prijatý významový obsah. *„Komunikácia a komunikačný proces zabezpečujú nepretržitú výmenu informácií, ktorá je nevyhnutnou súčasťou normálneho fungovania akéhokoľvek spoločenského útvaru a v praxi prebiehajú súčasne.*“ (Barták, 2007, str. 18).

Štruktúru komunikačného procesu tvoria:

- **komunikátor** – osoba, ktorá správu odovzdáva
- **komuniké** – obsah správy alebo informácie
- **komunikačný kanál** – cesta, ktorou sa správa odovzdáva (ústne, písomne, rozhlasom)
- **komunikant** – osoba, ktorej je správa či informácia určená

Do priebehu alebo reťaze komunikácie vstupujú ešte iné faktory – napr. podľa Kredátusa „*podmienky, v akých sa informácia odovzdáva, zámer, ktorý informáciu sleduje, zmeny správania pod vplyvom informácie, prekážky v komunikácii a pod.*“

Hoci sa komunikácia realizuje v rôznych životných situáciách a zahŕňa rozdielny počet účastníkov, vhodným modelom pre analýzu komunikácie a prijatie určitých zákonitostí sú malé skupiny ako organizovaný sociálny systém. V nich existuje stabilizácia komunikačných liniek daných najmä úlohou a poslaním skupiny, začlenením jednotlivcov v nej i určenou schémou formálnych vzťahov. Preto aj v malých skupinách, kde je možnosť vyrovnanej komunikácie všetkých členov, dochádza k diferenciacii a vytvoreniu silnejších komunikačných väzieb. Základ vychádza z poslania skupiny a jej formálnych členov a preto plnenie jej úloh je dôležitá formálna komunikácia, resp. jej sieť.

Táto obsahuje informácie týkajúce sa úloh a povinností, hodnotenie členov, výmenu názorov ohľadne stanovených cieľov. Sieť takejto komunikácie je daná štruktúrou skupiny a stanovenou funkčnou rolou jej členov, čiže aj sieť komunikácie je daná a prebieha stanovenými formálnymi kanálmi.

1.3. Funkcie komunikácie

Komunikácia má svoju funkciu, komunikovanie je proces a teda z toho vyplýva, že komunikácia by mala spravidla mať svoj účel, zmysel – má plniť

isté funkcie. K samotným funkciám sú opäť v literatúre uvádzané mnohé názory a niektoré uvádzame aj my.

Podľa T. Kollárika (2004, s. 325), sociálna komunikácia plní tri základné funkcie.

- **informačno – komunikatívnu funkciu**
- **afektívno - komunikatívnu funkciu** (je predovšetkým záležitosťou neverbálnej komunikácie)
- **regulačno – komunikatívnu funkciu**

Ďalší autori, ako je Gabura J. a Gabura P., uvádzajú (2004, str. 11), že komunikácia plní tieto funkcie:

- fakty, správy, informácie,
- emócie a nálady,
- svoje postoje k veciam, ľuďom a situáciám
- svoj subjektívny postoj k poslucháčovi,
- pochopenie situácie iných ľudí,
- svoj vzťah k sebe samému,
- určité normy a pravidlá,
- naše predstavy, očakávania a želania,
- návrhy na zmeny,
- motiváciu partnerov.

(Szarková M., 2004, str. 52), ktorá sa zaoberá komunikáciou v podnikateľskej sfére v súvislosti s funkciou komunikácie, uvádza, že k jej najvýznamnejším funkciám patrí:

- **informatívna funkcia** – vyžaduje od manažéra zručnosť jasne, zreteľne, zrozumiteľne a presne sformulovať a odovzdať správu, informáciu, prípadne ju doplniť inou správou alebo informáciou.
- **Inštruktážna funkcia** – vyžaduje od manažéra zručnosť sprostredkovať informácie a vedomosti tak, aby si ich adresát osvojil, naučil sa ich a na základe nich konal.
- **Persuázna funkcia** – vyžaduje od manažéra zručnosť presvedčiť, resp. získať adresátov „na svoju stranu“, pre „svoje“ ciele, postupy a riešenia pracovných úloh. Jej cieľom môže byť aj zmena postojov, názorov,

záujmov u účastníkov komunikačného procesu. Jej profesionálne používanie je dôležité najmä v obchodnom rokovaní a vyjednávaní.

- **motivačná funkcia** – vyžaduje od manažéra zručnosť motivovať účastníkov komunikačného procesu do aktívnych konatívnych postupov pri riešení pracovných problémov a úloh do zmien pracovného správania.
- **kontaktná funkcia** – vyžaduje od manažéra zručnosť nadviazať a udržiavať kontakt s adresátom počas celého komunikačného procesu, i v prípade, že sa tento kontakt vyvíja konfliktne alebo v rozpore s komunikačným cieľom.

Zrealizovaním ktorejkoľvek funkcie dostáva komunikácia vo všetkých podnikateľských aktivitách svoj zmysel. (Vybíral Z., 2005, str.31) v tejto súvislosti uvádza, že „**každá komunikačná výmena plní spravidla jednu či viacero funkcií (synchronne alebo asynchronne tým, že od jedného účelu prejde k druhému)**“. Medzi päť hlavných funkcií nášho komunikovania podľa neho bezpochyby patrí:

- „**Informovať – predať správu, doplniť inú „dať na známost“, oznámiť, prehlásiť ... (informatívna funkcia)**“.
- „**Inštruovať – naviesť, zasvätiť, naučiť, dať recept...(inštruktážna funkcia)**“.
- „**Presvedčiť – aby adresát (po)zmenil názor: získať niekoho na svoju stranu, zmanipulovať, ovplyvniť (persuázna funkcia)**“.
- „**Vyjednať dohovoriť sa – riešiť a vyriešiť, dospieť k dohode...(funkcia vyjednávacía alebo operatívna)**“.
- „**Pobaviť – rozveseliť druhého, rozveseliť seba rozptýliť...(funkcia zábavná)**“.

(Mikuláščík M., 2003, str.103) **zdôrazňuje „že hranice medzi jednotlivými funkciami nie sú jednoznačné, dost’ často sa prekrývajú.“**

Uvádza svoje delenie s krátkymi vysvetleniami:

- „**Funkcia informatívna – odovzdávanie určitých informácií, faktov dát medzi ľuďmi.**“

- „Funkcia inštruktívna – je to v podstate tiež funkcia informačná, ale s prídavkom vysvetlením významu, popisu, postupu, návodu ako niečoho dosiahnuť, ako postupovať.“
- „Funkcia presvedčovacia – pôsobenie na iného človeka so zámerom zmeniť jeho názor, postoj hodnotenie, alebo spôsob konania.“
- „Funkcia posilujúca a motivujúca - patrí svojim spôsobom do funkcie presvedčovacej. Ide o posilovanie určitých pocitov sebadôvery, vlastnej potrebnosti, o posilovanie vzťahu k niečomu.“
- „Funkcia zábavná – ide o to pobaviť, rozosmiať, vyplniť čas komunikovaním, ktorý vytvára pocit pohody a spokojnosti.“
- „Funkcia osobnej identity - na úrovni osobnosti, pre JÁ je komunikácia veľmi dôležitou aktivitou. Pomáha nám totiž ujasniť si veľa vecí o sebe samom, usporiadať si svoje postoje, názory, sebavedomie a osobné aspirácie.“
- „Funkcia úniková – keď je človek smutný, otrávený, znechutený, môže mať chuť si s niekým nezáväzne porozprávať o neutrálnych veciach, odreagovať sa od starostí, od zhonu.“ (Mikuláščík M., 2003, str. 22-23).

Je zrejmé, že funkcie komunikácie majú svoju špecifickú podobu v jednotlivých oblastiach spoločenského života (napr. pracovná komunikácia, komunikácia v zdravotníctve, manažérska komunikácia, pedagogická komunikácia, vojenská komunikácia, vojenská komunikácia, komunikácia v krízových situáciách a pod.)

2. KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY

2.1 Druhy komunikácie

Delenie komunikačných prostriedkov je rôzne a rozliční autori pristupujú k ich deleniu z rôznych hľadísk. Podľa „*charakteru prostriedkov a spôsobu sprostredkovania sa komunikácia delí na verbálnu a neverbálnu*“ (Janoušek, J., 1997, str. 129). Na komunikáciu vplýva aj to, či a na koľko sú účastníci počas komunikácie navzájom fyzicky prítomní. Mali by sme totiž odlišovať komunikáciu v ich vzájomnej fyzickej prítomnosti, od komunikácie, ktorá sa uskutočňuje bez prítomnosti komunikujúcich osôb. V prvom prípade sa komunikanti navzájom vidia, sledujú a počujú. V druhom prípade, keď sú navzájom neprítomní, sú spojení prostredníctvom komunikačného kanálu, ktorým môže byť písané slovo, telefón, faxovacie zariadenie, elektronická pošta, film, televízia atď. Dorozumievanie sa uskutočňuje nepriamo, sprostredkovane, neexistuje tu jednota času a miesta, chýbajú špecifické, fonetické a vizuálne prostriedky.

Poznáme tieto druhy komunikácie:

- verbálnu komunikáciu
- neverbálnu komunikáciu
- paralingvistickú komunikáciu.

2.2 Verbálna komunikácia

Komunikačný proces chápeme ako výmenu informácií v širšom zmysle, teda i výmenu predstáv, nálad pocitov a postojov. Výmena informácií sa deje aj pomoci znakov. Jedným zo špecificky ľudských znakových systémov

je reč. Verbálna komunikácia prebieha v určitom čase a podľa daných pravidiel.

Verbálne prostriedky predstavujú najprirodzenejší najkomplexnejší a najprepracovanejší systém ľudskej komunikácie. Verbálna komunikácia je zastúpená 35% a neverbálna 65%. Z lexikálneho hľadiska ich možno rozčleniť na lexikálne (týkajúce sa slovnej zásoby) a gramatické (týkajúce sa ohýbania slov a ich spájania do väčších celkov). V tejto súvislosti sa často spomínajú pojmy verbálne správanie, jazyk a reč. Človek realizuje sociálnu podstatu jazyka v komunikácii, ktorá sa uskutočňuje v ústnej i písomnej podobe. Ústna komunikácia predstavuje rozhovor medzi dvoma a viacerými ľuďmi. Odosielateľ používa médium ako hovorené slovo. Táto komunikácia môže mať formálny aj neformálny charakter. Verbálna komunikácia môže prebiehať podľa presne definovaného postupu (protokolu) alebo môže mať náhodný nepripravený priebeh. Pri verbálnej komunikácii zohráva veľký význam voľba slov, ktorým má prijímateľ rozumieť. Slová musia byť volené v závislosti od charakteristiky – úrovne prijímateľa. Veľmi dôležitá je aj skladba viet, kde sa odporúča používať kratšie vety. ***Veľký význam má i možnosť zafarbenia hlasu, hlasitosti prejavu, rýchlosti hovoreného slova, ktoré sa súhrnne označujú ako paralingvistika.*** (Donnelly, J,1997, str. 514). Ústna komunikácia má viacero výhod:

- v prvom rade je to priamy osobný kontakt
- možnosť preformulovať myšlienku
- možnosť bezprostredného objasňovania, vysvetľovania názorov
- možnosť navzájom sa povzbudzovať v komunikácii
- možnosť sledovať neverbálnu komunikáciu ako spätnú väzbu na pochopenie
- pri riešení problémov možnosť synergie

Myslím si, že okrem uvedených výhod má verbálna komunikácia aj určité nevýhody:

- nepresnosť vo vyjadrovaní, ak sa prijímateľ alebo komunikátor ponáhľa
- náročnosť na pamäť, ak ide o prenos rozsiahleho súboru informácií

- môže prísť k vynechaniu alebo zabudnutiu informácií
- náročnosť na čas

Ústna komunikácia, ústna podoba reči je staršia ako písomná. So vznikom a rozvojom písacích techník sa zdokonaľuje písomná podoba reči. Do dnes sa ústna a písomná podoba reči značne odlišujú. Možno povedať, že ústny aj písomný prejav nesú znaky dialógu, pretože obe formy sú vždy koncipované s ohľadom na adresáta (i potenciálneho). V čom sa teda odlišujú ústnosť aj písomnosť. Písomná komunikácia predstavuje prenos správy teda informácie prostredníctvom slov (obrázok, tabuliek, grafov) s využitím písomnej formy. Písomná forma rieši mnohé z uvedených nedostatkov ústnej komunikácie. Poskytuje odosielateľovi čas a priestor na presnú formuláciu myšlienok a výber vhodných slov. Zároveň môže predstavovať určitý doklad o tom, v akej miere bola poskytnutá informácia úplná, pravdivá a presná. Písomná formulácia verbálnej komunikácie sa uprednostňuje vtedy, ak je potrebné rozpracovať určité detaily alebo slúži ako podklad na kontrolu. *„Písomnou formou taktiež možno oznámiť, sprostredkovať informáciu väčšiemu počtu ľudí a je menej náročná na čas. Vo vzdelávaní je to napr. kurzy, pozvánka na školenie, študijné materiály atď.“* (Majtán, M.,2003 str. 354). K hlavným nevýhodám písomnej komunikácie patrí neosobnosť. Ide o sprostredkovanú komunikáciu pomocou spojovacieho článku, pri ktorej ľudia neprichádzajú do vzájomného kontaktu. Pri tejto forme komunikácie nie je možné sledovanie reakcií, preto môže v dôsledku uvedených skutočností prísť k závažným chybám v interpretácii. Verbálna ústna aj písomná komunikácia majú svoje prednosti a nedostatky, ktoré je užitočné zohľadniť v procese komunikácie. Obe formy majú svoj význam, opodstatnenie, miesto v každej práci i vo vzdelávaní.

2.3 Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia sa uskutočňuje mnohými spôsobmi. Zahrňuje širokú škálu toho, čo sa signalizuje bez slov, či spolu so slovami ako doprovod

slovnej komunikácie. (Žantovská, I., 2008, str. 71). Neverbálne kódy plnia tri základné funkcie:

- potvrdzujú a zosilujú verbálnu funkciu
- doplňujú alebo supľujú verbálnu informáciu
- prinášajú odlišné informácie (Lotko, E,1999), (Žantovská, I.,2008,str.71)

Tiež platí, že „*Ked' sa stretneme s neverbálnymi prejavmi, ktoré nie sú v súlade s verbálnym prejavom, je pravdepodobnosť, že uveríme neverbálnemu signálu päť krát viac!*“ (Argyle,Allena,Gilmour,1971, in Hayesová, 1998,str. 92) a ďalej že „*Verbálna interakcia sa bez podpory neverbálnej komunikácie, prakticky nezaobíde*“ (Argyle ,1967. str. 92). Táto skutočnosť je daná predovšetkým tým, že verbálna komunikácia je spojená s rozumom, zatiaľ čo neverbálna komunikácia je záležitosť hlavne emocionálna.

K najdôležitejším spôsobom neverbálnej komunikácie patria:

- **dotyky** – podanie ruky, objatie
- **gestá** – gestá popisné, ktoré znázorňujú tvar alebo vzdialenosť
- **hlas** – rozhodujúca je sila hlasu, ako hĺbka hlasu, výslovnosť tempo, stúpajúce intonácie prezrádzajú neistotu a klesajúce istotu a dôraz
- **chôdza a zmeny polohy tela, mimika** – zahrňuje dynamické prejavy reči tela, ďalej výraz tváre, jej zmeny a očný kontakt
- **pozícia a držanie tela** – v ňom sa odráža sebavedomie, únava, vyčerpanosť, odhodlanie
- **vzdialenosť** – platí, že čím je menšia, tým je dôvernejší vzťah

K špeciálnym neverbálnym prostriedkom patria podnety, ktoré nie sú bežne zahrnuté do neverbálnej komunikácie.

K týmto špeciálnym prostriedkom patria:

- **dotykové** – dotyky vyjadrujú vzťahy najčastejšie ide o ruky a ramená
- **tepelné** – sú vyjadrené držaním tela, ako sú schúlenie, trasenie, sú teda vnímané termálnymi receptormi kože

- **čuchové** – najčastejšie prijímané ako efektívne na škále od príjemných začiatkov až po nepríjemné

Všetky tieto poznatky nám pomôžu pri kvalitnej komunikácii, ktorá nám spolu vytvára celkovú kvalitu nášho života. V interakcii lektora a poslucháča majú neverbálne prostriedky komunikácie veľký význam. S pravidla sprevádzajú rečový prejav lektora, ale môže sa použiť i samostatne. Závažné je aj to, že lektori si ich zväčša neuvedomujú. Týka sa to najmä gestikulácie, kinetických pohybov, fyzických postojov, ale aj otázok priestoru a vzdialenosti pri komunikácii, mimiky. Pritom práve v týchto oblastiach sa môže vyskytnúť viacero zlozvykov a rušivých vplyvov, ktoré pôsobia na poslucháčov negatívne. V komunikácii fungujú popri verbálnych prostriedkoch aj neverbálne prostriedky, ktoré nesú význam buď spolu s jazykom alebo samostatne. Neverbálne prostriedky môžu sprevádzať, nahrádzať, dopĺňať, zdôrazňovať, bližšie vysvetľovať, popierať, regulovať verbálne prostriedky, či meniť ich význam. Slúžia najmä na prezentovanie komunikantovej osobnosti, na vyjadrovanie emócií a interpersonálnych vzťahov. Neverbálne prostriedky plnia v komunikácii štyri funkcie:

- **sématická funkcia** sa týka vzájomného vzťahu verbálnych a neverbálnych výrazových prostriedkov – neverbálne prostriedky môžu nahrádzať verbálne, môžu ich bližšie vysvetľovať, meniť ich význam, byť s nimi v rozpore.
- **syntaktická funkcia** sa vzťahuje na fakt, že neverbálne prostriedky môžu segmentovať prejav na menšie časti alebo podčiarkovať v ňom dôležité fakty, napr. uplatnením intonácie, pauzy, zmenou postúry, vzdialenosti, využitím gesta
- **pragmatická funkcia** súvisí s tým, že neverbálne prostriedky naznačujú charakteristické vlastnosti alebo momentálny psychosomatický stav komunikanta, môžu naznačovať permanentné vlastnosti (vek, pohlavie), dlhodobé stavy (postoje, názory), relatívne krátkodobé stavy (reakcie na partnerove repliky).

Medzi jednotlivé zložky neverbálnej komunikácie patrí **proxemika**. Proxemika skúma priestorové rozmiestnenie účastníkov komunikačnej situácie, ich orientáciu v priestore a vzájomnú vzdialenosť. Každý človek si udržuje pri komunikácii určitú vzdialenosť, hovoríme o tzv. **dištančnom kóde**. Pre rôzne typy komunikácie sú obvyklé rôzne tzv. proxemické zóny, ktoré stanovil E.T Hall (1966), (Žantovská,I., 2008, str.73). Vzdialenosť medzi komunikujúcimi osobami sa označuje výrazom proximita. (I. Žantovská, 2008, str.73). Proximita bola na základe experimentov stanovená v štyroch proxemických zónach, pričom platí, že konkrétne vzdialenosti sa môžu v rôznych kultúrach mierne líšiť:

- **intímna vzdialenosť** (zhruba do 45 cm) – priestor vyhradený pre blízkych rodinných príslušníkov a dôverné styky. Narušenie tohto priestoru cudzou osobou prináša zvýšenie emócií a pocit ostražitosti.
- **osobná vzdialenosť** (zhruba 45-120 cm) – zóna vyhradená pre blízkych priateľov a ďalšie príbuzné osoby. Širšia osobná vzdialenosť (zhruba 75 – 120 cm) slúži k diskusiám s dobrými známymi a kolegami. Môžeme v nej pozorovať detailné rysy tváre 2- 4 diskutujúcich osôb. Do tohto teritória je netaktné vstupovať, pokiaľ v ňom už prebieha dialóg.
- **spoločenská vzdialenosť** (zhruba 120- 370cm) je vyhradené pre stretnutie s cudzími ľuďmi, pre formálne či neosobné jednanie, pretože prakticky neumožňuje dotykový kontakt. Často ju vidíme v komunikácii v pracovnom tíme, pri poradách atď.
- **verejná vzdialenosť** (zhruba nad 3,7 m) zóna, ktorú preferujú tí, ktorí rozprávajú k väčšiemu kolektívu, publiku a pod. (napr. učitelia, školitelia, prednášajúci, politici pri agitačných vystúpeniach). U formálnych akciách zvyšuje prestíž a autoritu, posiluje oficialitu, súvisí s určitou očakávanou mierou pátosu v rečníckom prejave.

Jednotlivé zóny sa samozrejme môžu meniť v závislosti na vývoji situácie i v priebehu jednej komunikačnej akcie. Priestorové chovanie, jeho dynamika a jednotlivé parametre sú súčasťou neverbálnej komunikácie, schopnosť prispôbiť svoje chovanie špecifikám prostredia rovnako ako

citlivo vnímať prichádzajúce proxemické signály druhých sú zásadnou komunikačnou schopnosťou, bez ktorej sa dobrý prezentátor nezaobíde. Ďalšou zložkou neverbálnej komunikácie je **haptika**. Jedná sa o prenos komunikácie bezprostredným kontaktom, najčastejšie rukou, ramenom a hlavou (napr. stisk ruky, potľapkanie po ramene, objatie, bozk ale i facky, kopy, údery). Venuje sa teda komunikácii prostredníctvom taktilného kontaktu – dotyku. Môžeme sa stretnúť s týmito typmi dotykov: (Žantovská, I., 2008, str. 75):

- držanie
- ohmatávanie
- hladenie
- proti tlak
- bodové dotýkanie
- žiadny kontakt

Dotyková komunikácia patrí medzi najstaršie prejavy sociálneho kontaktu, konvenčnosť či nekonvenčnosť rôznych dotykových prejavov je formovaná dlhodobým spoločenským vývojom a faktormi kultúrneho kontextu. I náš telesný postoj, poloha, napätie, či držanie tela hrá pri prenose viac ako dôležitú rolu. Fyzickými postojmi dávame na zreteľ zhodu či nezhodu názorov. Hovoríme o **posturike**. Od polohy tela možno pomerne dobre odvodiť, do akej miery skutočne partnera zaujíma, to čo hovoríme a jeho súhlasné alebo nesúhlasné stanovisko. Posturoológia alebo posturika študuje komunikáciu prostredníctvom posudzovania postojov a držania tela. V posturike rozlišujeme ako základné typy zhodné a nezhodné postoje. O zhode hovoríme, ako o signále súhlasu, rovnosti a ochoty spolupracovať. O nezhode sa jedná v prípade, že jeden z partnerov hovoru sedí a druhý stojí a môže tak byť vyjadrený nesúlad a nerovnosť komunikujúcich. Často sa stáva, že máme tendenciu napodobovať a preberať nielen pohyby a gestá, ale tiež postoje a držanie tela nášho komunikačného partnera (tzv. pripodobovanie). Fyzický postoj nám pomáha vyjadriť aj naše emocionálne rozpoloženie, naše zaujatie či apatiu. Pre rečníka je dôležité uvedomiť si, že jeho naliehavosť a angažovanosť, ktorú spravidla deklaruje verbálne, sa musí adekvátne prejaviť

i v spôsobe držania tela a celkovom postoji, pretože inak zneverohodňuje seba a svoje rečnícke umenie. Neverbálna komunikácia, ktorá študuje pohyby tela a jeho časti sa nazýva **kinetika**. Jej podstatnou zložkou je GESTIKA, ktorá študuje gestá rúk, ale tiež nôh a hlavy. Pohyby, ktorými človeka sprevádza a niekedy aj nahrádza svoju reč, získal geneticky alebo neuvedomeným napodobňovaním konvenčných pohybov ľudí. Pohyby tela sú prirodzenou vlastnosťou správania sa každého jedinca. Charakter a sila súvisia s temperamentom človeka. Živšie a výraznejšie sa pohybuje sangvinik a choleric ako melancholik a flegmatik. Vplyv na pohyb má momentálne citové a emocionálne rozpoloženie, počas afektu človek robí živšie a prudšie pohyby. Väčšie pohyby telom robia spravidla muži ako ženy. Kinetika oboch subjektov v komunikácii je koordinovaná. Ide najčastejšie o úsmev, pohyby hlavou, prítakávanie, gestikuláciu, zmenu názoru, čo hrá rozhodujúcu úlohu v komunikácii. V komunikácii je dôležité to, čo hovorí naše telo. Ideálna je taká situácia, kde sa reč a pohyby navzájom synchronizujú, kde partneri cítia, že sú zahrnutí do komunikácie. Pohybmi svalov a tváre sa zaoberá **mimika**. Je to silný dorozumievací prostriedok, ktorý nielen dopĺňa reč hovoriaceho, ale podľa potreby ju umocňuje v pozitívnom i negatívnom zmysle. Mimika sa vyjadruje pohybom očí, obočia, čela, líc, úst a brady. Uvádza sa, že existuje okolo 1000 mimických výrazov tváre. Mimické výrazy sú sčasti vrodené, sčasti naučené. Tie odrážajú kultúrne zázemie a sociálne i profesijné postavenie človeka. Azda najdôležitejším mimickým prejavom u lektora, či učiteľa je úsmev. Vyjadruje srdečnosť a úprimnosť a tým nastoľuje príjemnú atmosféru v triede. Úsmev vzbudzuje dôveru, prináša radosť, povzbudzuje. Opačkom úsmevu je grimasa, je to akási deformovaná mimika, úškľab, ale s jasnou informáciou. Vyjadruje pohrdanie alebo nespokojnosť. Medzilidská komunikácia prostredníctvom výrazov tváre je neobyčajne bohatá. Mimické prejavy ľudskej tváre vytvárané zmenami v konfigurácii svalov, vyjadrujú predovšetkým celý komplex citov a emocionálnych stavov človeka. Na základe celého radu vedeckých štúdií skúmajúcich komunikačnú funkciu ľudskej tváre sa zistilo sedem kategórií citových stavov, ktoré možno s veľkou presnosťou identifikovať v ľudskej tvári.

Sú to:

- šťastie – nešťastie
- neočakávané prekvapenie – splnené očakávanie
- strach a obavy – pocit istoty
- radosť – smútok
- klud – rozčúlenie
- spokojnosť – nespokojnosť, až znechutenie
- záujem – nezáujem

2.4 Paralingvistická komunikácia

Ľudský hlas je neuveriteľne bohatým nástrojom ľudskej komunikácie. Svojím hlasom dokážeme ostatných informovať, presvedčovať, ale aj manipulovať. Často nejde len o to čo hovoríme, ale predovšetkým o to, ako to hovoríme. Paralingvistika sa teda zaoberá štúdiom všetkých zložiek, ktoré sprevádzajú náš zvukový prejav a vypovedajú veľmi veľa o našom psychickom stave a konkrétnom emocionálnom rozpolžení. Zaoberá sa prvkami, ktoré sú viac menej trvalé ako je naše hlasové rozpätie, farba hlasu či artikulácia. Podľa Křivohlavého uvádzame tieto paralingvistické charakteristiky reči:

- hlasitosť reči
- výška tónu reči
- rýchlosť reči
- plynulosť reči
- chyby v reči
- správnosť výslovnosti
- kvalita reči – vecnosť hovoru
- členenie reči – frázovanie

Paralingvistické zložky akustického prejavu je možné rozdeliť do štyroch skupín:

- **hlasová dimenzia akustického prejavu**, ktorého jednotkou je FON. Obvyklí rozhovor sa odohráva v relácii okolo 40-60 fónov. Keď kričíme dostávame sa na hodnoty okolo 80 fónov, naopak keď šepkáme sme niekde na 20 fónoch. Kľúčovú rolu pre naše schopnosti vyjadrovať silu našich emócií hrajú predovšetkým zložky hlasitosti, rýchlosti, výšky hlasu a celkovej hlasovej kvality. Medzi základné emócie, ktoré sme schopný na základe paralingvistických faktorov dobre rozoznať patrí strach a hnev.
- **časové charakteristiky rečového prejavu**, kde rýchlosť hovoru posudzujeme podľa množstva slov prenesených za určitý časový úsek (väčšinou za minútu). Z hľadiska vyhodnotenia priemeru hovoríme jednak o národnom hovorovom tempe, jednak o individuálnom hovorovom tempe, ktoré patrí medzi osobnostné charakteristiky každého z nás. Podľa DeVita sú rýchlo hovoriaci ľudia hodnotený ako presvedčivejší, ale iba do určitej miery, ktorá je daná zrozumiteľnosťou. Z hľadiska využitia času nás tiež zaujíma i plynulosť hovoreného prejavu a pauzy, ktoré sa v toku reči objavujú.
- **interakčné vzťahy v jazykovom skupinovom prejave**, kde rečník nehovorí sám pre seba, ale i pre svoje publikum a často sa stáva aj iniciátorom diskusie, v ktorej sa rôzni účastníci striedajú. Knapp uvádza: *„paralingvistické zložky jazyka sú dôležité v štyroch základných situáciách procesu obojstrannej komunikácie - pri predávaní slova, žiadania o slovo, udržania slova, vzdania sa slova.“* Zaujímá nás doba, ktorá uplynie od chvíle kedy jeden účastník diskusie zakončí svoj prejav do doby, keď sa ďalší diskutujúci ujme slova a doba, ktorá uplynie od okamžiku, kedy rečník zostane ticho- často preto, že čaká, že niekto iný začne hovoriť - a opätovne začne hovoriť. Taktiež doba mlčania – ticha má v komunikácii svoj význam. Môžeme mlčať preto, že čas využívame na pochopenie, premyslenie alebo formuláciu odpovedi. Keď mlčíme cielene, má naše mlčanie funkciu významovej repliky.

- **iné ako len slovné prejavy** – jedná sa napríklad o rôzne jednoduché zvuky typu parazitných zvukov, „...ééé...uhm...hm“ alebo chyby v reči ako sú nedokončené slová či vety, rôzne formy opakovania.

2.5 Pravidlá kvalitnej komunikácie

Aby komunikácia bola skutočne kvalitná a prínosná pre všetky zúčastnené strany, musí spĺňať určité pravidlá.

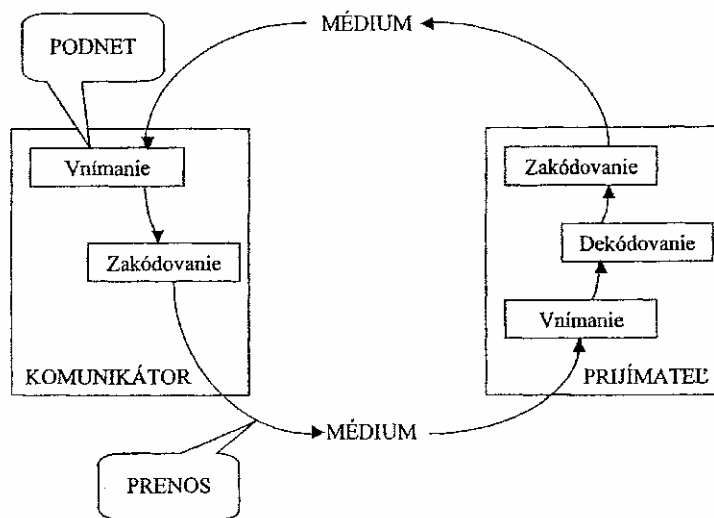
Bezprostredná komunikácia si vyžaduje bezprostrednú reakciu. To znamená, že keď s niekým komunikujeme, nemali by sme odkladať výsledok rozhovoru na neskôr, ale prípadné otázky alebo problémy vyriešiť ihneď. Časté odkladanie reakcií, odpovedí, mlčania a únikových tendencií vedú k poruchám kontaktu a vzťahu. Kvalitná komunikácia si vyžaduje prispôsobivosť. Nedá sa dobre komunikovať bez toho, aby sme sa prispôbili stanoviskám, slovníku a mimo slovného prejavu toho druhého. Ľudia, ktorí sa obtiažnejšie prispôsobujú, alebo to nedokážu vôbec, mávajú veľké problémy pri komunikácii s inými ľuďmi, často i narušené vzťahy. **„Prispôsobivosť je nutná ak máme záujem sa dohodnúť“**. (Barták, J., 2007, str. 193). Tým, že pozorne počúvame, sme trpezlivejší, náš hlas a pohľad je priateľský, a týmto prejavujeme svoj záujem o druhého. Pri komunikácii tvárou v tvár je veľmi dôležitý kontakt z očí do očí. **„Ako náhle pri komunikácii s druhým vyvíjame ešte inú činnosť, vytvára to dojem nášho nezájmu o neho, nezáujem o obsah komunikácie, a tým sa naša komunikácia približuje do roviny nezdravej, chaotickej a uponáhľanej komunikácie“**. (Barták, J., 2007, str.193). Zdravo vyvážený dialóg a komunikácia v skupine sa zakladá na princípe synchronizácie a vzájomnosti. Je dôležité, aby aj pasívnejší účastník mal možnosť vyjadriť sa, aby jeho príspevky neboli prehliadané a nemal možnosť vyjadriť svoju myšlienku. Každý by mal mať možnosť vyjadriť sa približne rovnakou mierou. Nie menej dôležitým prvkom zdravej komunikácie je humor. Humorné momenty napomáhajú k odľahčeniu a lepšiemu zapamätávaniu dôležitých informácií v komunikácii. Humor by nemal byť na

úkor iného účastníka a musí mať svoje pravidlá. Ďalším pravidlom, ktorým by sme sa mali pri komunikácii riadiť, je umiernené používanie negatívnych reakcií. Takou reakciou môže byť príliš veľa kritiky. Kritika by mala byť konštruktívna, vecná a cielená na jednu vec a zameraná na pomoc. Taktiež by sme mali byť opatrní pri vyjadrovaní sklamaní. Sklamanie vyjadriť môžeme, nie však sa k nemu vracáť, pripomínať ho a dramatizovať. Nasledovať by malo vždy povzbudenie. Povzbudenie podnecuje partnera, aby sa odhodlal ísť ďalej, aby uvažoval o tom, „čo by mohlo byť keby“, aby si uvedomil možné alternatívy, aby uvažoval o jednotlivých možnostiach, a aby sa sám rozhodol pre jedno z možných riešení. Zdravú komunikáciu charakterizuje tiež jej „otvorenosť“, možnosť navádzať na prerušený hovor, možnosť pokračovať (Barták, J., 2007, str.195). Ďalším významným rysom je podpora rozvoja účastníkov, zdravá komunikácia rozvíja emočné a poznávacie procesy a prispieva k utváraniu a upevňovaniu žiaducich postojov – nelimituje, nepredpisuje a nekladie si neprijateľné podmienky. Preferuje toleranciu, empatiu a rozvoj osobnosti. (Barták, J., 2007, str.194). Ako teda jednať s ľuďmi? *„Autenticita, teda prirodzenosť, nehrať sa na niekoho, kým nie sme, ale buďme sami sebou a chovajme sa prirodzene. Akceptácia, akceptovať ľudí a brať ich takých akí sú, jednať bez predsudkov a neodsudzovať. Pre úspech v jednaní je potrebná určitá miera súcitu. Empatia – vžiť sa do situácie druhého, citlivo vnímať jeho pocity a naladiť sa podľa toho. Snažiť sa partnera pochopiť.* (Barták, J., 2007, str.194)

3. BARIÉRY V KOMUNIKÁCI

V procese komunikácie sa často dostávame do situácií, kedy je naša komunikácia rušená rôznymi vonkajšími i vnútornými faktormi. Toto rušenie môžeme nazvať bariérou alebo prekážkou v komunikácii. Samotný prenos informácií je sťažený na základe okolností, ktoré vyplývajú napríklad z oblastí interpersonálnej, intrapersonálnej i technickej – vecnej. *Proces komunikácie rozdeľujeme na základné prvky, ktoré spolu tvoria model komunikačného systému: komunikátor, vnímanie, interpretácia, zakódovanie, médium, dekódovanie, príjemca, spätná väzba, šum.* (Čambál a kol., 2000, str.147).

Obr. 1 Model komunikačného procesu



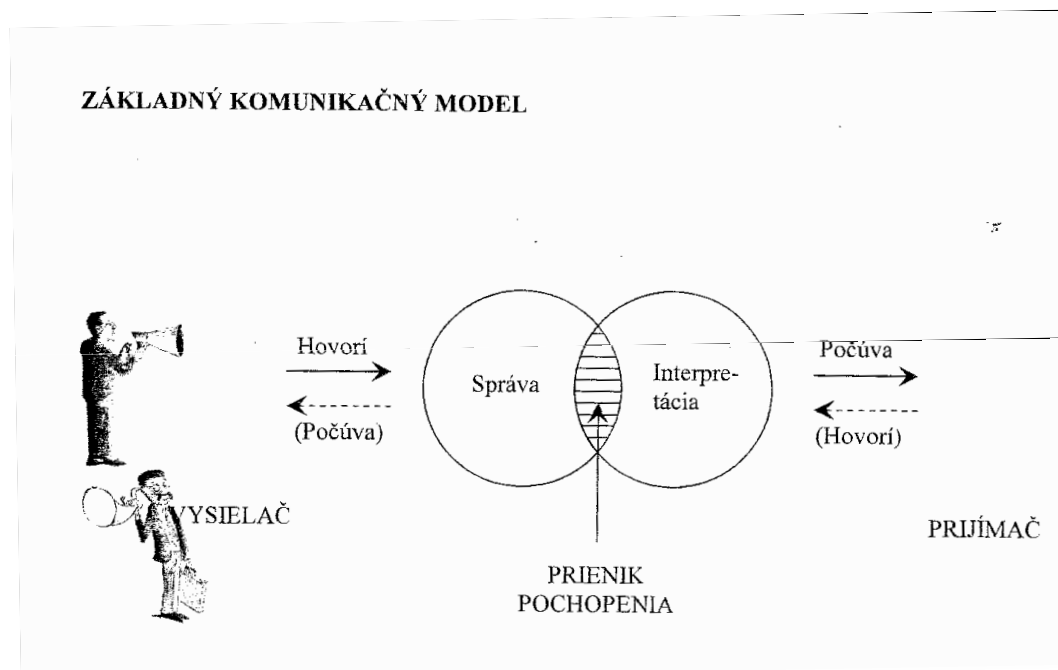
Obr.1 Model komunikačného prenosu (Čambá, s.147)

Podľa uvedeného obrázku č. 1 vidíme, že komunikácia prebieha neustále v tzv. kruhu. Rotuje a odosielateľ sa stáva prijímateľom, prijímateľ sa stáva odosielateľom. Tak ako správa putuje od odosielateľa k prijímateľovi

(a naopak) tak prechádza rôznym prostredím, je ovplyvnená osobnosťami, vedomosťami a skúsenosťami nielen vysielateľa ale i prijímateľa tu práve vzniká priestor na rôzne negatívne vplyvy na správu, skreslenia a šumy či ruchy. Inými slovami vznikajú komunikačné bariéry, ktoré bránia plynulému a jasnému prechodu informácie od odosielateľa k prijímateľovi Podľa Čambála (2000) rozlišujeme niekoľko zásahov do prenášanej *informácie*:

- „*kódovacie ruchy (čo hovoríme je iné ako to čo myslíme)*
- *kanálové ruchy (nevhodné slová - prijímateľ nerozumie, nečitateľný rukopis/*
- *dekódovacie ruchy /iba to čo počujeme/“*

Obr. 2 Prienik pochopenia



Jednosmerná komunikácia vedie komunikačný kanál iba jedným smerom (napr. rozhlas, televízia, komunikačná správa). Dvojsmerná komunikácia umožňuje rozširovať prienik pochopenia a prenos informácií od komunikátora ku komunikantovi a naopak. (napr. telefón, mail, www stránky). Nielen v osobnej komunikácii, ale i v komunikácii v rámci organizácie, je preto veľmi dôležité zvoliť vhodný typ smeru, obsahu, prostredia, času a formy

komunikácie tak, aby sa eliminovali potencionálne šumy a predchádzali, tak vzniku konfliktov.

„Neverbálna komunikácia je považovaná za najstaršiu formu komunikácie, zložitejšie sa ovláda vôľou, je ťažšie manipulovateľná a oveľa horšie sa skrýva. Výskumy pritom naznačujú, že až 90% vnemov putujúcej správy pochádza z neverbálnych prejavov a len 10% z významovej verbálnej časti.“ (Bednařík,1998, str.110).

K intrapersonálnym zábránám na strane oznamovateľa patrí:

- nezrozumiteľné vyjadrovanie myšlienok, chaos v informáciách, neprimeranosť informácií a porušenie zásady, že komunikácia je ako obojsmerná komunikácia.
- prekážky na strane príjemcu ako sú domýšľanie a predsudky, nesústredenosť podľa hnutie funkčnému postaveniu, netrzeplivosť a urýchlenosť, prijíma oznámenie s dištanciou.
- vplyv vecného prostredia ako sú zlé sedenie, zlé osvetlenie, hluk,
- nesprávne vetranie alebo stiesnenosť priestorov.
- interpersonálne zábrany ako sú skreslený prenos informácií, atmosféra nedôvery strachu, atmosféra konfliktov a nevraživosti.

„Prekážky v komunikácii možno deliť“: (Gabura, J. a Gabura, P., 2004, str.64-66)

- na **prekážky praktické**, ktoré sa týkajú rušivých vplyvov z nášho prostredia alebo z nášho okolia, vysielateľ rozpráva pri otvorenom okne a na ulici jazdia hlučné automobily,
- **jazykové** – vysielateľ hovorí veľmi rýchlo a nezrozumiteľne, formuluje dlhé vety s množstvom faktorov. Medzi jazykové prekážky môžeme zaradiť aj sémantické bariéry. Sémantické bariéry vznikajú, ak komunikujeme v jazyku, ktorý dokonale neovládame,
- **prekážky v chápaní** – prekážka v chápaní komunikovaného obsahu sa objavuje vtedy, keď vysielateľ a prijímateľ chápu vysielaný obsah odlišne,
- **prekážky emotívne** – tie sú spojené s našimi emóciami, ktoré v nás vyvolávajú buď komunikovaný obsah alebo osoba, s ktorou

komunikujeme. Emócie môžu byť negatívne alebo pozitívne. Pokiaľ komunikovaný obsah alebo osoba, s ktorou komunikujeme, vyvolávajú príliš silné emócie, bránia nám v efektívnom prijímaní či vysielaní informácií,

- **prekážky intelektuálne** – najčastejšie sa týkajú zvolenia jazyka vysielateľa

K intelektuálnemu potenciálu prijímateľa. Prijímateľ nechápe komunikovaný obsah, ak napríklad vysielateľ používa príliš odborný jazyk, metafory alebo cudzie slová.

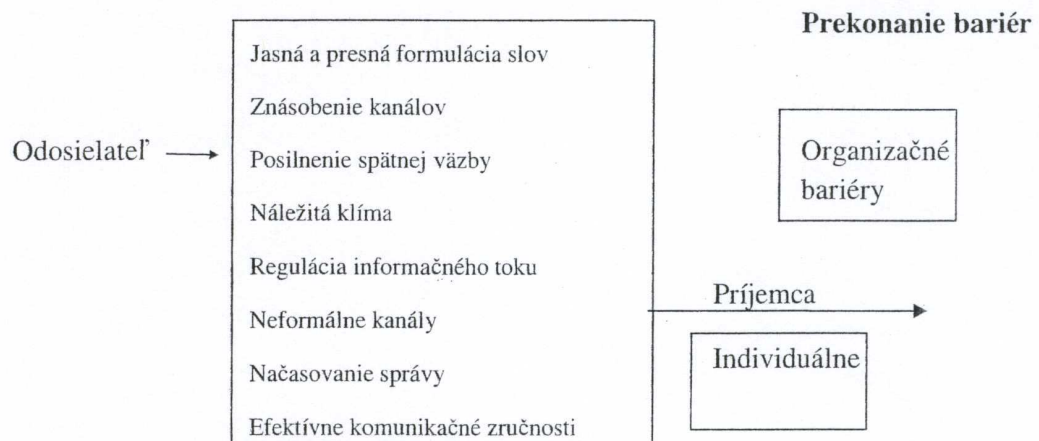
Prekážky (bariéry, šumy) v komunikácii môžu narúšať komunikáciu, narúšajú sa pravidlá do takej miery, že sa v niektorých prípadoch situácia vyhrotí tak, že sa stáva konfliktnou. Vlastne takto sa prejaví rozpor, kedy jednotlivci ukážu, že ich ciele sú vzájomne nezlučiteľné a konflikt môže mať otvorenú či skrytú agresívnu podobu. V podstate môže ísť o celé spektrum problémov od konfliktov názorov, postojov predstáv, záujmov a pod. Podľa môjho názoru si myslím, že za prekážky v komunikácii by sme mohli považovať aj poruchy spôsobené s duševnými poruchami osobnosti. Určitým typom komunikačnej bariéry je aj funkčná negramotnosť, teda situácia, kedy jedinec síce vie čítať a písať, ale neovláda napr. prácu s počítačom alebo nesleduje mediálnu, či reklamnú scénu a preto nie je schopný porozumieť niektorým vrstvám jazyka v novom kontexte. Každý človek sa v priebehu svojho života dostáva do rôznych spoločenských skupín, kde komunikuje, zastáva v nich isté postavenie a takto si vytvára rôzne vzťahy. Príslušnosť k skupine alebo človeku umožňuje uspokojovať rôzne potreby spolupatričnosti, priateľstva, pocitu istoty a bezpečia, ktoré by nemohol vykonávať jednotlivco. V každej štátnej či súkromnej spoločnosti je možné na základe sociologických či psychologických analýz odhaliť pracovné vzťahy, ktoré tam prevládajú a teda takto určiť ako sa realizuje komunikácia.

Z množstva elementov, vplyvov kanálov, ktoré môžu ovplyvniť komunikáciu vidíme, že v komunikácii by malo vo veľkej miere dochádzať k zhode verbálnej a neverbálnej (prípadne grafickej) stránke prejavu jednotlivých účastníkov a tým predchádzať nie len vzniku rôznych komunikačných šumov (bariér, rušení, ale i konfliktov). Prekonanie

komunikačných bariér môžeme vidieť v nasledujúcom obrázku. Na prekonanie bariér a predchádzanie konfliktov môžeme použiť:

- metódu spätného prijímania = spätnej väzby (znamená - kontrolnými otázkami sa vysielateľ presvedčí o tom, čo príjemca správne pochopil informáciu)
- metódu nadbytočnosť = (opakovanie pôvodnej správy tak, aby si príjemca uvedomil jej význam)
- metóda empatie = vcítenie sa do príjemcu a naopak.

Obr. 3 Prekonanie bariér



Obr. 4 Prekonanie komunikačných bariér podľa Nagyovej (1999,s.13)

4. OSOBITOSTI PODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE

Dobrá komunikáciu v organizácii môžeme považovať za jeden zo základných predpokladov úspešného fungovania organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov. Z psychologického hľadiska je vo všeobecnosti potrebné komunikáciu považovať za jednu z podmienok existencie spoločnosti, podniku, inštitúcie organizácie, ktoré zabezpečujú prepojenie ich štruktúr, účinnosť riadenia, koordináciu a spätnú väzbu a to tak na úrovni makroprostredia, v ktorom sa podnik pohybuje, ako aj na úrovni mikroprostredia, až diadických vzťahov, t.j. prepojenia vzťahov medzi jednotlivými zamestnancami, zamestnancami a manažérom, zamestnancom a spotrebiteľom, zamestnancom a klientom, ale myslím si, že aj podnikom a verejnosťou. Prítom platí všeobecné psychologické pravidlo, že každé správanie je komunikáciou a každá komunikácia – vrátane komunikačných aspektov každého kontextu – ovplyvňuje správanie a konanie jednotlivca, skupiny a neraz i celej komunity podniku a to nie len v čase, keď aktívne prebieha, ale aj v čase, keď aktívne neprebieha. V tomto aspekte je obsiahnutá podstata komunikácie ako nástroja vedenia a riadenia ľudí v pracovnom procese. (Szarková, M.,2004, str.52). Podľa Repkovej K. (1999, str.72-73) „miera a charakter spoluúčasti zamestnancov na riadení organizácie, ich tvorivosť a zainteresovanosť v širších otázkach jej fungovania prezrádza veľa o komunikačnom systéme v organizácii. Tento systém zabezpečuje prínos informácií medzi jednotlivými subjektmi organizácie s cieľom zabezpečiť jej riešenie cieľov a z nich vyplývajúcich úloh. Komunikačný systém organizácie je tvorený :

- systémom vertikálnej komunikácie zhora nadol
- systémom vertikálnej komunikácie zdola nahor
- systémom horizontálnej komunikácie

Dôvody, prečo je nutné vedieť efektívne komunikovať v organizácii a dbať o dobrú komunikáciu, naznačuje Petrufová M. a kol. (2009, str.58-59):

- *„pre efektívnejšie vedenie*
- *pre držanie ľudí v „obrazé“*

- *pre lepšie medziľudské vzťahy a vzájomné pochopenie medzi vedúcimi a podriadenými, kolegami, ľuďmi v organizácii a mimo nej*
- *pre pochopenie potreby zmien*
- *ako redukovať odpor ku zmenám“*

Samozrejme, že tak ako je množstvo názorov a prístupov v súvislosti s funkciami komunikácie podľa cieľa v sociálnej komunikácii, uvedené sa vzťahuje aj na funkcie v organizácii, za ktoré možno považovať:

- informatívnu, inštruktívnu
- prikazovaciu, motivujúcu
- vzdelávaciu, kontaktnú, výchovnú a pod.

V prípade akejkoľvek organizácie jej srdce a cievny systém tvorí:

- tvorba
- prijímanie
- vysielanie
- spracúvanie informácií smerom von i do vnútra

Organizácie či podniky predstavujú komunikujúce systémy. Komunikujú s vonkajším prostredím a so svojimi vlastnými štruktúrami.

Môžeme teda hovoriť aj o:

- *vnútroorganizačnej komunikácii (komunikácia vo vnútri organizácie)*
- *komunikácii medzi organizáciami (napr. s priamym dodávateľom)*
- *komunikácia organizácie s verejnosťou*

Pre organizáciu je životne nevyhnutné, aby vybudovala a udržovala taký systém organizácie, ktorý zabezpečí, aby:

- mal každý zamestnanec a člen organizácie prístup k všetkým informáciám, ktoré sú potrebné pre plnenie jej úloh
- tvorba a prenos informácií fungovali s maximálnou pružnosťou a pohotovosťou

- boli v maximálnej miere redukované potenciálne šumy deformujúce prenos informácií
- fungovala efektívna spätná väzba

4.1 Podniková komunikácia

Interná komunikácia (komunikácia v rámci podniku sa v súčasnosti spája s úspechom spoločnosti na trhu a na Slovensku čoraz viac získava na atraktivite.

Vzťah človeka k svetu (k prírode, civilizácii, sociálnemu prostrediu) sa utvára neustále ako riešenie stáleho rozporu medzi dosiahnutou a žiaducou úrovňou ľudského života. Dochádza k obohacovaniu ale i k stálej korekcii názorov. Pochopiteľne aj tu záleží na individuálnych dispozíciách, na miere tolerancie, na miere zásadovosti, na inteligencii, ale i na celej rade vonkajších podmienok - na miere pôsobenia skupiny, rodiny, štátu, na životnom prostredí i na pracovnom zameraní. (Zdeněk Palán, Tomáš Langer, 2008, str. 109). Naše národné hospodárstvo sa nachádza v štádiu turbulencie, z ktorého sa usiluje uniknúť celým radom transformačných a reštrukturalizačných premien. O čo bude toto tempo rýchlejšie a dôslednejšie, o to bude proces premeny ekonomicky efektívnejší. Často sa ale zabúda, že najväčšie a najhlbšie premeny zasahujú najmä človeka. *„rozdiel oproti minulosti je hlavne v tom, že dnes zdôrazňujeme dve významné schopnosti človeka, kde prvou je schopnosť tvorivého a potencionálneho rozhodovania a druhou je schopnosť vedieť sústrediť svoju energiu na určitý cieľ.“* (Miroslav Túma, 2008, str.84).

Vplyv nadnárodných konglomerácií je už v súčasnosti viditeľný aj na Slovensku a to hlavne vo väčších firmách, ktoré majú svoje vedenie mimo územia Slovenskej republiky. Podľa Lacovej (Media In, 2008). *„Vytvorenie a zavedenie systému komunikácie medzi rádovými zamestnancami, vrcholovým manažmentom a top manažmentom mnohokrát napovie, ako zdravá je interná komunikácia v danej spoločnosti. Správna definícia cieľov*

internej komunikácie a nastavenie jej princípov je mnohokrát úspechom spoločnosti.“

Dôležitosť firemnej komunikácie potvrdzujú mnohé firmy aj tým, že už pri vytváraní svojich organizačných štruktúr riadenia, myslia na potrebu zabezpečenia personálu pre efektívnu komunikáciu a svoje ciele v oblasti komunikácie sa snažia zahrnúť do svojich „missions“ a „visions“ podniku. Vzťah zamestnanec a zamestnávateľ a naopak je v mnohých podnikoch definovaný a podporovaný „etickým kódexom firmy“ (podobne ako v spoločnosti Billa s.r.o. Slovensko), ktorý uvádza: *„správanie manažéra je príkladom pre druhých.. všetci manažéri sú zodpovední za to, aby zamestnanci na všetkých úrovniach poznali etický kódex a z neho vyplývajúce práva, povinnosti a zodpovednosť, .. žiadny zamestnanec nesmie byť diskriminovaný a nesmie diskriminovať druhých.“*

Význam vnútornej komunikácie si vrcholový manažment uvedomuje už pri tvorení organizačných štruktúr riadenia za účelom dosiahnutia firemných cieľov, kde si vytvorí štruktúru, ktorá umožní vzájomnú spoluprácu, porozumenie, zvýši výkon práce, ovplyvní firemnú kultúru, image firmy, a vytvorí moderné pracovné vzťahy založené na otvorenosti, dôvere a rešpekte nielen jednotlivca ale celej firmy.

4.2 Štruktúra podnikovej komunikácie

Každý podnik sa už pri svojom založení pokúša vybudovať komunikačnú sieť, ktorá by najviac charakterizovala a najviac vyhovovala potrebám jednotlivých organizácií. M. Mocker (2008, str. 142) uvádza: *„že centrá riadenia podnikov sa snažia vybudovať komunikačnú sieť, ktorá by umožnila spojenie všetkých pracovníkov a ich statusy(poziície) do jedného celku prostredníctvom komunikačných kanálov a komunikačných prostriedkov. Komunikačné kanály v podniku predstavujú: „sústavu rol, cez ktoré sa prenášajú informácie.“* (Mocker, 2008, str.40)

Komunikačné kanály v podniku prechádzajú organizačnou štruktúrou podniku a to vertikálne i horizontálne. Výber sprostredkovateľov, alebo šóriteľov informácie je preto veľmi dôležitý a predpokladá primetané vzdelanie, status (pozíciu), ale hlavne zvládnutie komunikačných techník a využitie všetkých komunikačných prostriedkov na prenos správy ku všetkým jedincom. V prípade, že uvedenú rolu zastáva človek „neschopný,, dochádza k blokácii šírenia informácií a tým neefektívnej komunikácii a vzniku konfliktov. Výberu šóriteľov dôležitých informácií súvisiacich s prevádzkou a zabezpečením základných funkcií existencie podniku by sa preto mala venovať zvýšená pozornosť. Ako príklad z praxe uvádzame príklad Petera Rixa (2004), ktorý tvrdí: „že v súčasnosti už veľa firiem verí, že niektorí z nás disponujú prirodzenou službu orientujúcou) osobnosťou a niektorí nie. Ďalej uvádza: „že vhodne zvolený tréning môže naučiť základný systém a metódy komunikácie“. Mnohí manažéri však veria, že žiadny tréning nemôže zmeniť postoj.

Vlastnosti a bohatosť (výdatnosť) kanálov určujú jeho konkrétne použitie. Pre každú informáciu by preto mal byť vhodný komunikačný kanál nielen z hľadiska rýchlosti prenosu, ale i z hľadiska výdatnosti.

Za vysoko výdatné médiá považuje Nagyová (1999) nasledovné:

- *„face to face (tvárou v tvár) a telefón*

Za stredne výdatné potom:

- *e- mail, osobná písomná korešpondencia*

Za málo výdatné:

- *formálna korešpondencia, verejná komunikácia a štatistické prehľady“.*

Komunikačné prostriedky v podniku, predstavujú súbor prostriedkov, ktorými sa informácia dostáva k jej prijímateľom, v našom prípade k pracovníkom podniku. Takýmito prostriedkami môže byť schôdza, porada, stretnutie zamestnancov, rozhovor podnikový rozhlas, vývesné tabule, brožúre, podnikové časopisy, výročné správy, obežníky a samotný dialóg alebo poverenie zamestnancov správu prezentovať. Spôsob správneho výberu vhodného prostriedku závisí nielen od celkovej atmosféry v podniku, ale i od

organizačnej, či podnikovej štruktúry riadenia podniku, podmienkach v podniku a spôsobe vedenia podniku.

Podľa Mockera (2008, str.41) *„cieľom dobrej komunikácie je eliminácia izolovaných pracovníkov, zásah informáciou všetkých, ku ktorým sa má daná informácia dostať a pod. Neinformovanosťou alebo zlou voľbou kanálov a prostriedkov vznikajú také skutočnosti, ako sú kliky, nedôvera, strach, nedostatočné si osvojovanie hodnôt, vzorov a noriem podniku či organizácie.“* Uvedený názor podporuje i Nagyová v tom, že podnik ako organizácia by mal podávať zladený a stabilný výkon a to je možné dosiahnuť tým, že zamestnanci na všetkých úrovniach budú pracovať efektívne a hlavne kvalitne a na to im musí slúžiť dostatok potrebných a najmä včasných informácií. Napokon aj Gray a Robertson uvádzajú, že efektívna komunikácia začína od vrcholového manažmentu a hlavne od CEO (Chief Executive Officer). Ďalej uvedený autori uvádzajú, že zvýšenie úrovne komunikácie seniorov manažérov a CEO môže byť z finančného hľadiska veľmi efektívna cesta k tomu, aby podnik získal zamestnancov spokojných s komunikáciou v spoločnosti ako takej.

Aké sú teda predpoklady na fungovanie internej podnikovej komunikácie?

Viacerí autori (Nagyova 1999, Gray a Robertson 2005, Dwyer 2004) sa zhodujú v nasledujúcich podmienkach s tým, že zodpovednosť implementácie je v rukách top manažmentu:

- *„zodpovedajúcu organizáciu práce,*
- *kvalifikovanú personálnu stratégiu,*
- *kvalitnú realizáciu personálnej stratégie všetkými vedúcimi pracovníkmi podniku,*
- *zodpovedajúcu odbornosť a kvalitu manažmentu,*
- *pravidelné hodnotenie pracovníkov a spätnú väzbu od podriadených pracovníkov k manažérom o tom, ako podriadený vnímajú ich vodcovstvo, t.j. pravidelne fungujúcu spätnú väzbu v oboch smeroch,*

- *dodržiavanie komunikačných zásad a komunikačnej etiky vedúcimi pracovníkmi podniku,*
- *výcvik vrcholového vedenia firmy s ostatnými skupinami vedúcich pracovníkov v oblasti efektívnej komunikácie*
- *útku spoluprácu vrcholového vedenia firmy s ostatnými skupinami vedúcich pracovníkov,*
- *osobné príklady manažérov, pravdivú a otvorenú komunikáciu“.*

V rámci každého podniku prebieha komunikácia prostredníctvom komunikačných kanálov v dvoch základných rovinách. Formálna komunikácia daná organizačnou štruktúrou riadenia podniku a neformálna daná sympatiami.

Formálna podniková komunikácia tvorí v podniku základnú a vopred danú štruktúru komunikačnej siete a komunikačných kanálov. Spravidla je určená organizačnou štruktúrou riadenia a spresnená rôznymi vnútropodnikovými smernicami a nariadeniami. Tok informácii zabezpečujú manažéri v súlade s existujúcou hierarchiou statusov a úloh s cieľom zabezpečiť bezproblémový presun informácií k daným pozíciám. V dobre fungujúcich podnikoch je formálna komunikácia zvládnutá na vysokej úrovni bez zbytočných priet'ahov, bariér alebo problémov. Vertikálna komunikácia prebieha v súlade s organizačnou štruktúrou riadenia v dvoch základných smeroch (zhora – nadol a zdola – nahor). Podľa Čambála a kol. *„až 60-80% informácií je skreslených počas prenosu informácie od vrcholového manažmentu k základným zložkám.“* Súčasné trendy preto preferujú pri vysokých organizačných štruktúrach riadenia znižovať počet hierarchií na čo najmenšie možné číslo. Skreslenia informácií v opačnom smere (zdola - nahor) pri tom môže byť ešte vyššie, nakoľko tu vstupuje faktor podriadených vyhovieť prianiam nadriadených a tým podvedomému vylučovaniu negatívnych informácií, skresleniam a prikrášľovaniu informácií.

Neformálna podniková komunikácia, je komunikácia ako priamy dôsledok správania sa ľudí ako takých. V pozadí každej formálnej organizácie existuje organizácia vytvorená malými skupinkami ľudí na základe sympatií a rovnakých cieľov. Podľa Mockera (2008, str.41) je táto neformálna

komunikácia. „*mimodelová, žije a pôsobí na okraji oficiálne ustanovenej organizácie (oficiálnu poradu možno prerušiť neformálnym pozvaním na kávu, pripraviť dôležitú diskusiu neformálnym briefingom medzi diskutujúcimi a pod.) a zodpovedá nasledovným potrebám:*

- *potreba výmeny informácií a vzťahov, ktoré sú voľnejšie a jednoduchšie než tie, ktoré sa pripúšťajú oficiálne,*
- *potreba motivácie jej členov v priamom styku, najradšej mimo rámca oficiálnych foriem,*
- *potreba zabezpečenia alebo obrany proti formálnemu vodcovi a jeho nárokom.*

Prítomnosť neformálnej komunikácie na každom pracovisku je živelná a nepodlieha kontrole toku informácií. Mnohé podniky preto bránia vzniku takýchto kamarátstiev, empatií a zoskupení. Z praxe ale môžeme potvrdiť, že často krát sa práve neformálna komunikácia stáva hnacím plynom riešenia problémov a splnenia daných stanovených úloh. Myslím si, že skúsенý manažér by preto mal vítať prítomnosť takýchto neformálnych štruktúr, ale zároveň zabrániť komunikácii obmedzenej výlučne na tejto neformálnej úrovni. Taktiež takáto dobre fungujúca neformálna komunikácia môže byť vo všeobecnosti veľmi rýchla a presná a môže prinášať veľa relevantných informácií.

4.2.1 Legislatíva v oblasti vnútropodnikovej komunikácie

Téma internej komunikácie je dôležitá nielen z hľadiska marketingovej orientácie a plnenia si cieľov podniku a efektívneho využívania podniku, ale i o vzťahoch, postojoch, pocitoch, kultúre, image a sebedomí samotných zamestnancov každej organizácie. Z uvedeného dôvodu je veľmi dôležité, aby každý zamestnanec v procese prijímania a adaptácie spoznal nie len kultúru a etiku firmy, ale i svoje práva a povinnosti ako človeka a ako i zamestnanca. Preto sme si dovolili zahrnúť do témy komunikácia a komunikačné

prostriedky a ich využitie v praxi, stručný zoznam zákonov, noriem a nariadení, týkajúce sa komunikácie a postavení jedinca v pracovnom procese:

- Ústava SR z. č. 460/1992 Zb. (najmä hlava 2- základné práva a slobody)
- Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov zákon č. 40/1964 Zb.
- Zákon o rodine, z. č. 36/2005 Z. z., č. 265/1949 o rodinnom práve.
- Obchodný zákonník, z. č. 513/1991 Zb.
- Zákonník práce, z.č.311/2005 Z. z. v znení neskorších predpisov
- Zákon o výkone práce vo verejnom záujme, z. č. 552/2003 Z. z.
- Zákon o kolektívnom vyjednávaní č. 2/ 1991 Zb.

K prameňom pracovného práva patria:

- Zákon o službách zamestnanosti, z. č. 5/2004 Z. z.
- Zákon o ochrane zdravia, z. č. 272/1994 Z. z.
- Zákon o náhrade príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti, z. č. 462/2003 Z. z.
- Zákon o BOZP, z. č. 124/2006 Z. z.
- Smernice EÚ

Právo sociálneho zabezpečenia:

- Zákon o sociálnom poistení 461/2003 Z. z.,
- Zákon o pomoci v hmotnej núdzi, z.č.559/2003 Z. z.,
- Zákon o sociálnych službách, z.č.448/2008 Z. z.

Ostatné súvisiace právne predpisy:

- zákon o správnom konaní č.71/1967 Zb.
- trestný zákon, z. č. 300/2005 Z. z.,
- trestný poriadok, z. č. 301/2005 Z. z.
- zákon o dani z príjmov, z. č. 595/2003 Z. z.

Na ochranu jednotlivca rodiny pred porušovaním ich práv okrem vnútroštátnych prostriedkov slúžia aj medzinárodné organizácie a charity napr. OSN, UNESCO, UNICEF, EÚ.

Zákon o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov č. 355/2007 Z. z.

Zákon č. 309/2007 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Vyhláška č. 541/2007 Z. z. o podrobnostiach a požiadavkách na osvetlenie pri práci.

Vyhláška č. 549/2007 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o prístupných hodnotách hluku, infrazvuku a vibrácií.

Vyhláška č. 542/2007 Z. z. o podrobnostiach a ochrane zdravia pred fyzickou záťažou a psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci.

Nariadenie vlády č. 281/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri ručnej manipulácii s bremenami.

Vnútropodnikové smernice, osobitné predpisy, interné predpisy, etický kódex.

4.2.2 Komunikácia ako základný prvok riadiacej práce manažéra

V súčasnosti sa celosvetovo preferujú marketingové a sociálne orientované stratégie prístupov k zákazníkom, ale i zamestnancom. Je pravda, že hospodárska kríza čiastočne pribrzdila tento vývoj (platy sú na bode mrazu, zníženie benefitov, zmeny v odmeňovaní zamestnancov, zníženie výdavkov na vzdelávanie a sociálny program zamestnancov) a to hlavne v zamestnaneckej politike, z čoho môžu vznikáť mnohé napätia, konflikty ale naopak v oblasti zákaznícky orientovaných aktivitách sa tieto posilnili. Každý z nás vidí a sám na sebe pociťuje, ako neustále prebieha široká konfrontácia pracujúceho človeka so zložitými problémami, ktoré prináša život v prudko sa meniacom živote politických, kultúrnych, ekonomických, organizačných, technických a mnohých ďalších udalostí. Od pracovníkov, ktorí sa zúčastňujú na tomto procese, požadujeme, aby sa v problémoch pohotovo, rýchlo a správne orientovali a riešili ich tak, aby výsledok mal trvalú platnosť a nebolo ho treba neustále meniť a odôvodňovať. Je samozrejmé, že v takýchto zložitých podmienkach je hodnotová orientácia nesmierne ťažká. Podľa Miroslava

Túmu: „*nemožno súhlasiť s tým, že najdôležitejšou zložkou v rozhodovacom procese je len skúsenosť, lebo riadiť len na základe skúseností by bolo prinajmenej časovo nerentabilné .S množstvom nových úloh musíme aj prostredníctvom výchovy a vzdelávania dospelých nevyhnutne utvárať, pretvárať, rozvíjať, adaptovať, modifikovať, zverejňovať a rozširovať vedomosti pracujúcich.*“ (Miroslav Túma, 1987, Bratislava, str.61)

Výskumy dokazujú, že v čase hospodárskej krízy sa ľudia a zamestnanci stávajú citlivejšími na rozhodovanie svojich manažérov a vedúcich pracovníkov. Malé napomenutie či malú kritiku znášajú oveľa emotívnejšie a horšie a to práve z dôvodu, že sa boja o svoje postavenie a majú veľkú zodpovednosť voči sebe, ale i voči rodine a spoločnosti, v ktorej žije. V tejto situácii by práve manažéri a vedúci pracovníci mali siahnuť po technikách aktívneho počúvania a efektívnej komunikácie. M. Sedlák (1998, str.66) v publikácii „Manažment“ uvádza: „*manažéri trávia väčšinou viac ako polovicu pracovného času komunikáciou, pričom výskumy ukazujú, že vrcholový manažéri jej venujú viac ako 75% svojho času. Efektívna komunikácia sa preto považuje za jadro manažérskeho výkonu.*“

Rick Brinkman a Rick Kirschner uvádzajú: „*že je potrebné, aby sa manažéri vyvarovali kritike zamestnancov s tým, že niečo robia zle. Táto kritika len vyvolá neprimeranú reakciu a stiahnutie sa pracovníka do ulity*“. Podľa Miroslava Túmu: „*Personálny manažéri niekedy zapôsobia na rozum, inokedy zdôraznia cit a lásku chápanú ako náklonnosť, vnútorný vzťah k inému človeku a pod. Inokedy kladú do popredia činnosť, pracovný výkon alebo rozvojové procesy človeka a naplnenie jeho spoločného poslania. „Podobných hľadísk môže byť, samozrejme veľmi veľa, ale v jednom majú mnoho spoločného – že je potrebné hľadať dôležité impulzy na rozvoj kvalifikácie pracovníkov, plánovať a realizovať ich kariéru, motivovať ich konanie, ale vždy dôsledne hodnotiť ich činnosti.*“ (Miroslav Túma, 2008, str.84). Súhlasíme s tým, že manažéri by mali pri takýchto kritikách siahnuť po technikách efektívnej komunikácie. Podľa spomenutých autorov je prejavenie najlepšieho postoja vhodnejšie. „*Príklad: Zákazník sa sťažoval na chovanie vášho zamestnanca. Ak jednoducho prídete za pracovníkom a poviete mu*

o sťažnosti, môže vaše chovanie považovať za denný prídel šéfovho hnevu a začne vám oponovať alebo vás presviedčať o svojej nevine. Prípadne začne svoj vnútorný dialóg seba ospravedlňovania a nebude počúvať to, čo hovoríte. Mohli by ste povedať: „Viem, že dbáte o to, aby naši zákazníci boli dobre obslužení, pretože vám na nich záleží, ale rád by som vás oboznámila s reakciami niektorých zákazníkov na vašu prácu a bola by som rada, aby ste ich pripomienky zväzil.“ (Brinkman a Kirschner, 1999, str.90). Takýto postoj manažéra, považujeme za prejav úcty a pochopenia voči pracovníkovi pomocou vhodného správania a techník aktívneho počúvania. Život sám utvára nesmierne veľa rozmanitých životných situácií a v nich sa realizuje rozvoj osobnosti daného subjektu. Preto si myslím, že metódy aj formy komunikácie manažéra so subjektmi alebo zamestnancami v podniku by mali byť rozmanité, a pestré, zaujímavé, premyslené, ale aj náročné. Metódy komunikácie manažéra diferencujeme podľa hierarchie:

- slovné metódy- ústne- monologické, prednáška , inštruktáž, rozprávanie, vysvetľovanie,
- slovné metódy – ústne- dialogické- diskusia, rozhovor so zamestnancom, dramatizácia
- slovné metódy písomné – práca s textom, učenie sa zamestnanca
- praktické metódy – nácvik a výcvik zručností ,osvojovanie si zručností.

„Moderných manažérov charakterizuje vysoká zodpovednosť, osobná disciplinovanosť, preferovanie pružnosti, vysokej adaptabilnosti a podnikavosti. Musí preto byť vyzretou osobnosťou, charakterným a čestným človekom. Charakter manažéra predstavuje integrovanú štruktúru manažérskej činnosti a jeho konania, ktorým vyjadruje svoj vzťah k cieľom a hodnotám, no zároveň sú aj predmetom jeho riadiacich aktivít.“ (Miroslav Túma, 2008, str.30)

-

Komunikácia v organizácii by nemala byť nikdy podceňovaná. Komunikácia sa nedá naučiť z jedného dňa na druhý a preto ten manažér, ktorý

chce byť dobrý vo svojej komunikácii musí neustále trénovať a neustále komunikovať.

Komunikácia v podnikovom manažmente rozumieme efektívne využívanie všetkých dostupných techník verbálnej, neverbálnej a grafickej komunikácie na zabezpečenie fungovania podniku, dosiahnutie základných cieľov samotnej existencie podniku ako takého a na nerušený chod transformačného procesu. Význam komunikácie v podniku môžeme charakterizovať aj ako:

- koordinovanie činností jednotlivých ľudí
- zjednotenie činností podniku
- ovplyvňovanie jednotlivcov a skupín
- dosahovanie efektívnosti zmien
- modifikovanie správania ľudí prostredníctvom spätnej väzby
- dosahovanie čiastkových a celkových cieľov.

Charakteristiky profesionálnej manažérskej komunikácie sú vždy cieleňé a vecné, prísne špecifické (používaním odborných termínov a obsahovo vymedzených kategórii a termínov, používaním špecifických výrazových prostriedkov, profesionálna manažérska komunikácia musí obsahovať prvky efektívnej komunikácie s využitím vhodných techník aktívneho počúvania, empatie a spätnej väzby.

4.3 Ciele a funkcie podnikovej komunikácie

Tak ako sme už v úvode uviedli hlavným cieľom diplomovej práce je analýza existujúcej komunikačnej siete, komunikačných prostriedkov a komunikačných kanálov v spol. Billa s.r.o. a využitie existujúcej komunikačnej siete podniku s cieľom zefektívniť prenos informácií a tým zefektívniť i využitie všetkých zdrojov podniku (ľudské, finančné, materiálne). So vstupom SR do EÚ v oblasti spoločenskej, ekonomickej, poľnohospodárskej politiky vznikajú aj nové prístupy k vnútropodnikovému podnikaniu. V teoretickej a pragmatickej rovine poznatkov treba vyjasniť

terminologické otázky vnútro podnikového podnikania, podnikanie v konkurenčnom prostredí, aké budú podmienky garancie úspechu na trhu v integrovanom priestore trhu potravín, ako prakticky získať dostupné zdroje zo štrukturálnych fondov na podporu podnikania a iné. Významnú úlohu budú plniť podnikové manažmenty, ich kreatívna, iniciatívna ofenzíva a cieľavedomá manažérska činnosť orientovaná na trvale udržateľný zdroj multifunkčnosť a ekonomickú prosperitu podniku. Práca sa zaoberá faktormi úspechu podnikateľskej činnosti, prvkami subjektívnej pripravenosti manažérov na podnikanie a efektívnosťou zdrojov podnikateľskej činnosti.

Poznáme tieto funkcie podniku:

- **výrobná (produkčná) funkcia** – zabezpečenie hlavnej náplne činnosti podniku, realizácia podnikateľského zámeru prostredníctvom produkovania produktov, ktorými podnik uspokojuje potreby zákazníkov,
- **podnikateľská funkcia** – sústavné a cieľavedomé využívanie podnikového kapitálu a tvorivého potenciálu na maximalizáciu zisku pri predchádzajúcom uspokojení potrieb zákazníka,
- **ekonomická funkcia** – hodnotové vyjadrenie hmotno-energetických procesov, vyčíslenie finančného výsledku, zabezpečenie hmotných a finančných prostriedkov a zisťovanie vplyvu odberateľov
- **enviromentálna funkcia**- tvorba a ochrana životného prostredia, výroba kvalitných potravín a ekologických výrobkov spotrebného priemyslu,
- **organizačná funkcia**- dosahovanie maximálneho stupňa organizačného usporiadania subjektu
- **technická funkcia**- zabezpečenie výroby pracovnými silami a hmotným majetkom - inovácie, technológia, technika,
- **sociálna funkcia**- zabezpečiť sociálnu efektívnosť výroby, zamestnanosť pracovníkov a vytvárať podmienky na ich uplatnenie

Znaky a funkcie podniku nezávislé od hospodárskeho výsledku:

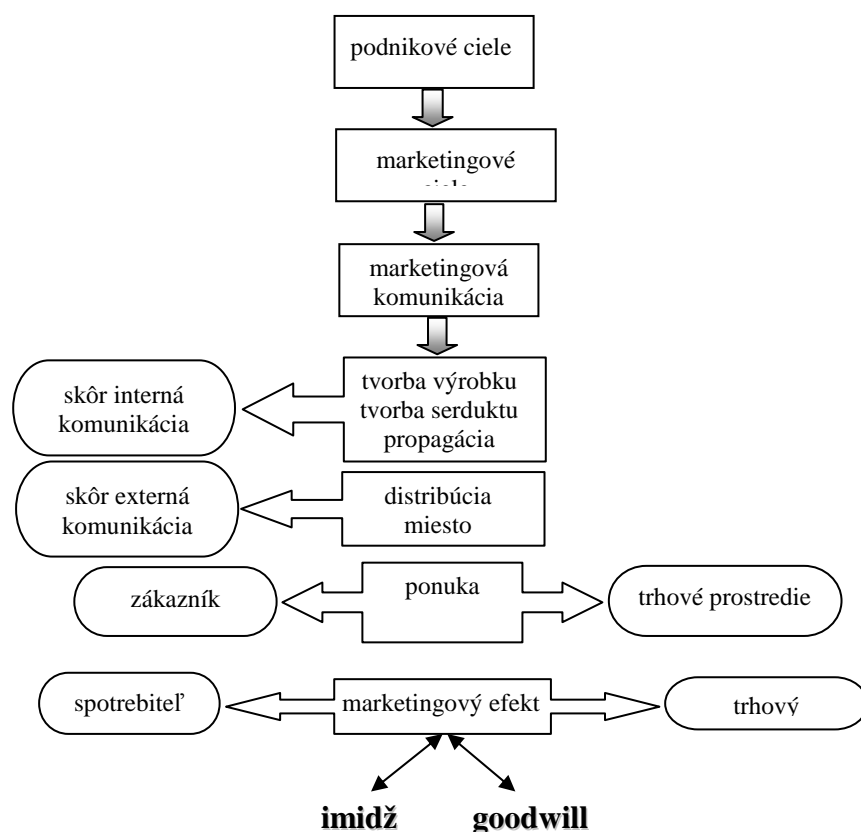
- kombinácia výrobných faktorov
- hospodárnosť - maximalizácia výstupov pri daných vstupoch
 - minimalizácia pri daných výstupoch

- optimalizácia vzťahu medzi vstupmi a výstupmi

- finančná rovnováha
- princíp rentability
- ekonomická samostatnosť
- právna samostatnosť

Podniková komunikácia je špecifický súbor medziľudských a medzi podnikových väzieb, ktorých snahou je využívať osobné a podnikové poznatky v súčinnosti so spoločenskými či trhovými informáciami na uspokojovanie spoločenských ako aj individuálnych potrieb na efektívnejšie plnenie marketingových cieľov.

Obr. 4 Všeobecný model podnikovej komunikácie



V modeli podnikovej komunikácie vidíme rozpätie marketingového manažmentu = nadväznosť od najvyššej úrovne podniku- manažmentu až po ozveny (echá) – imidž, goodwill. Podľa Miroslava Túmu: „*marketing nás učí*,

ako možno mať správny výrobok alebo službu za správnu cenu na správnom mieste a v pravú chvíľu a dosiahnuť pri tom aj primeraný zisk. Marketing umožňuje nie len uspokojovanie potrieb zákazníkov, ale dokáže tieto potreby vyvolávať, formovať a ak treba aj meniť.“ (Miroslav Túma, 2008, str.106).

Funkcie marketingového manažmentu sú analýza, plánovanie a kontrola. Na základe toho možno charakterizovať marketingový manažment ako nepretržitý proces analýzy, plánovania a kontroly. Jeho základnou úlohou je vytvárať a predovšetkým udržiavať dlhodobé vzťahy so spotrebiteľmi na základe poznania dopytu po produktoch, ktoré umožnia podniku dosiahnuť stanovené ciele. Marketing je zložitá veda o výmene, ktorá je zameraná na uspokojovanie potrieb ľudí. Je to nie len metóda riadenia, ale je to filozofia a spôsob myslenia ako nazerať na vlastnú spoločnosť, či organizáciu a na jej produkty v intenciách trhu, lebo je to vlastne spojovací článok medzi dodávateľom a zákazníkom. Činnosť marketingového manažmentu zameranú na zníženie dopytu, či trvalé alebo dočasné označujeme ako pojem – demarketing.

Funkcie marketingového manažmentu:

⇒ **Analýza** – predstavuje vstupy pre realizáciu ďalších funkcií marketingového manažmentu. Analýza by nám mala dať podrobný prehľad o postavení podniku nie len na trhu, ale aj v celom marketingovom prostredí. Najviac používaná metóda analýzy v marketingu je

SWOT analýza, v ktorej ide o podrobnú analýzu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

PEST analýza – ide o analýzu politických, ekonomických vplyvov marketingového makroprostredia a ich dopadov na činnosť podniku.

BANCHMARKING, je metóda založená na porovnaní vybraných ukazovateľov činností podniku s najúspešnejšími podnikmi pôsobiacimi na trhu – je to metóda porovnávania.

⇒ **Plánovanie** – plán definuje poslanie a ciele podniku. Marketingové plány môžu zahŕňať aj plány produktov, či značiek. Aká je vlastne štruktúra marketingového plánu so zameraním na plán produktu alebo značky?

Marketingový plán by mal začať prehľadom cieľov a odporúčaní, ktoré budú obsiahnuté v pláne.

Manažment podniku tvorí jadro samotného podniku (priemik marketingového a podnikového). Riadiace aktívatory, ktoré tvoria teoretickú a organizačnú základňu a procesné funkčné oblasti, zabezpečujúce transformačný proces v podniku (praktická stránka), marketingová analýza, čo znamená výskum trhu) a marketingová syntéza, čo znamená stratégie a taktiky podniku, nástroje marketingového mixu, kvalita podniku z hľadiska ponuky-psychický obsah, štýl a prestíž a imidž a goodwill ako ozveny trhu.

Podnikový alebo marketingový manažment určuje proces plánovania a vykonávania koncepcie, tvorby cien, propagácie a distribúcie myšlienok, tovaru a služieb s cieľom uskutočňovať výmenu, ktorá uspokojí ciele jednotlivca aj organizácie.

Obr. 5 Hierarchia základných úrovní

podnik (poslanie)			
vrcholové vedenie (vrcholové ciele)			

podnikateľská jednotka č.1 / podnikateľská jednotka č.2 / podnikateľská jednotka č.3			
(základné ciele)	(základné ciele)	(základné ciele)	

personalistika	financie	výroba	marketing
(pomocné ciele)	(pomocné ciele)	(pomocné ciele)	(pomocné ciele)
			(doplňkové ciele)

Alfou a omegou každej spoločnosti sú ľudia. Na jednej strane máme tých, ktorí vynakladajú každodenné úsilie na vytúžený úspech a cieľ a na druhej strane tých, pre ktorých tí prví všetko toto úsilie vynakladajú.

Každý podnik či organizácia má svoje vytýčené ciele, ktoré môžeme rozdeliť na:

- ➔ ekonomické podnikové ciele
- ➔ sociálne podnikové ciele

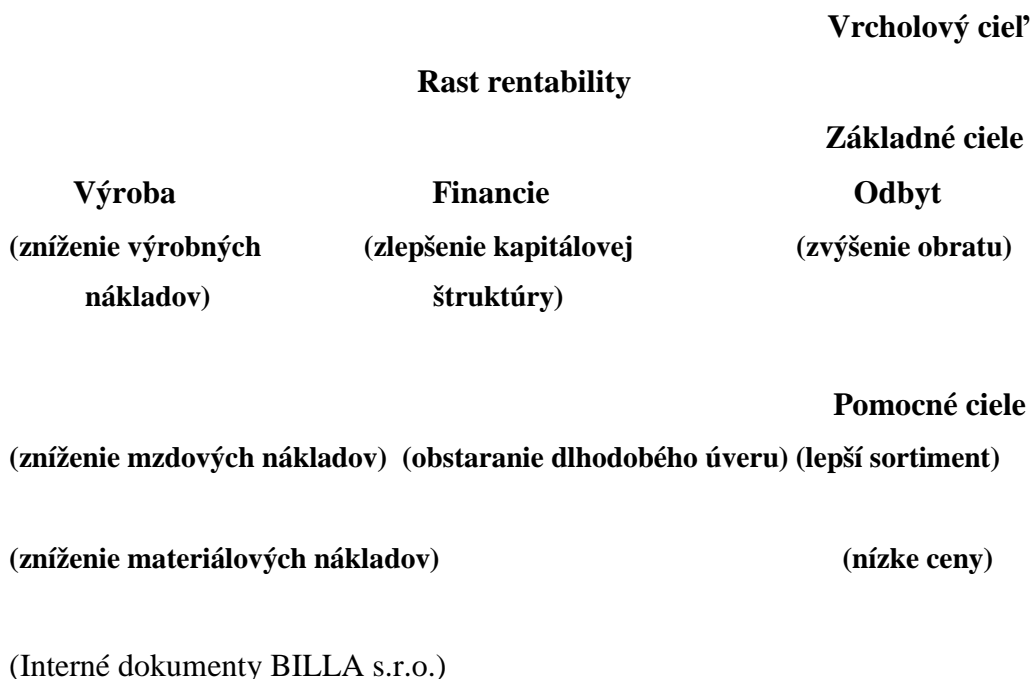
Ekonomické podnikové ciele možno rozdeliť:

- *výkonové ciele*, ktoré vyjadrujú celok a parametre podnikových činností (obrat, trhový podiel, objem výroby, výrobnú kapacitu),
- *finančné ciele*, ktoré zobrazujú finančnú situáciu podniku (vlastný a cudzí kapitál, finančné investície, likvidné aktíva, pohľadávky),
- *výsledkové ciele*, ktoré v hodnotovom vyjadrení zobrazujú výsledok podnikových činností (výnosy, náklady, zisk, cash flow, rentabilita kapitálu, produktivita práce)

Sociálne podnikové ciele možno rozdeliť:

- *sociálne ciele orientované na spoločnosť (externé ciele)*, ktoré vyjadrujú spoločenský prínos podniku k sociálnej politike štátu a obce,
- *sociálne ciele orientované na zamestnancov*, ktoré vyjadrujú záväzky podniku, ktorými podnik uspokojuje mzdové požiadavky, zdravotnícke, kultúrne, bytové, vzdelávacie a iné požiadavky.

Obr. 6 Klasifikácia cieľov podľa ich hierarchického usporiadania



- **vrcholový cieľ** – strategický, formuluje sa na obdobie 3 a viac rokov,

- **základné ciele** – sú podpornými cieľmi k vrcholovému cieľu a sú stanovené na 1-3 rokov,
- **pomocné ciele** – majú operatívny charakter, sú stanovené na obdobie do jedného roka

PRAKTICKÁ ČASŤ

5. PRIESKUM

Za cieľ prieskumu sme si stanovili zistiť súčasný stav komunikačnej siete podniku, typy podnikovej komunikácie, význam neformálnej komunikácie v podniku, šumy, bariéry a spätnú väzbu v komunikácii. Objektom prieskumu boli zamestnanci spoločnosti Billa s.r.o.. Podľa oficiálnej web stránky spoločnosť Billa s.r.o., bola založená ako spoločnosť Billa v Rakúsku v roku 1953. Po 40 rokoch neustálej expanzie a rozvoja začala svoju pôsobnosť otvorením svojej prvej filiálky aj v Slovenskej republike. Rok 1996 bol rokom, kedy sa spoločnosť Billa stáva súčasťou medzinárodnej skupiny REWE, sídliacej v nemeckom Kolíne. Od svojho príchodu na Slovensko prešla dynamickým vývojom, ktorý je do dnes sprevádzaný každodenným nárastom počtu prevádzkovaných predajní. V novembri v roku 2009 sme oslávili jubileum a v Bratislave sme otvorili našu 100 predajňu. V súčasnosti už môžeme nakupovať v 113 predajniach Billa. Za úspechom Billi stoja v prvom rade naši zamestnanci a manažéri, ktorí robia Billu výnimočným supermarketom a prinášajú našim zákazníkom výnimočný zážitok z nakupovania. Možno povedať, že každoročný nárast počtu predajní Billa otvára nové pracovné príležitosti Biznis v Bille robíme zodpovedne a v súlade so zákonmi, netolerujeme nelegálne a neetické správanie. Prieskum môžeme bližšie charakterizovať ako náhodne vybranú skupinu ľudí rôzneho pracovného zaradenia (skladník, administratívny pracovník, fakturant, vedúce oddelení napr. drogerie, potravín, alkohol - nealko ovocie a zelenina ale i pokladníci), ktorí sú odlišného postavenia, pohlavia a veku v spoločnosti. Prieskum bol realizovaný písomne pomocou anonymného dotazníku. Dotazník je vhodný pri rýchlom a hromadnom zisťovaní informácií o názoroch a postojoch opytovaných zamestnancov. Dobrý dotazník obsahuje priame a nepriame otázky na podnetové tvrdenia, ale aj škálové odpovede. Nevýhodou tohto dotazníka je malá návratnosť a prácnosť ich vyhodnocovania. Dotazník dostal na vyplnenie každý účastník prieskumu. Obdobie prieskumu bolo realizované máj až jún 2011. Spolu bolo oslovených 3426 zamestnancov a 1583 z nich

odpovedalo, čo znamená celkový výsledok za krajinu 46%. Naš výsledok 101 oslovených zamestnancov, z ktorých odpovedalo 66, čo znamená účasť 65%. Zodpovedná osoba – REWE Group prieskum trhu v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov. Realizovaný prieskum sme vyhodnotili graficky v tabuľkách a grafoch.

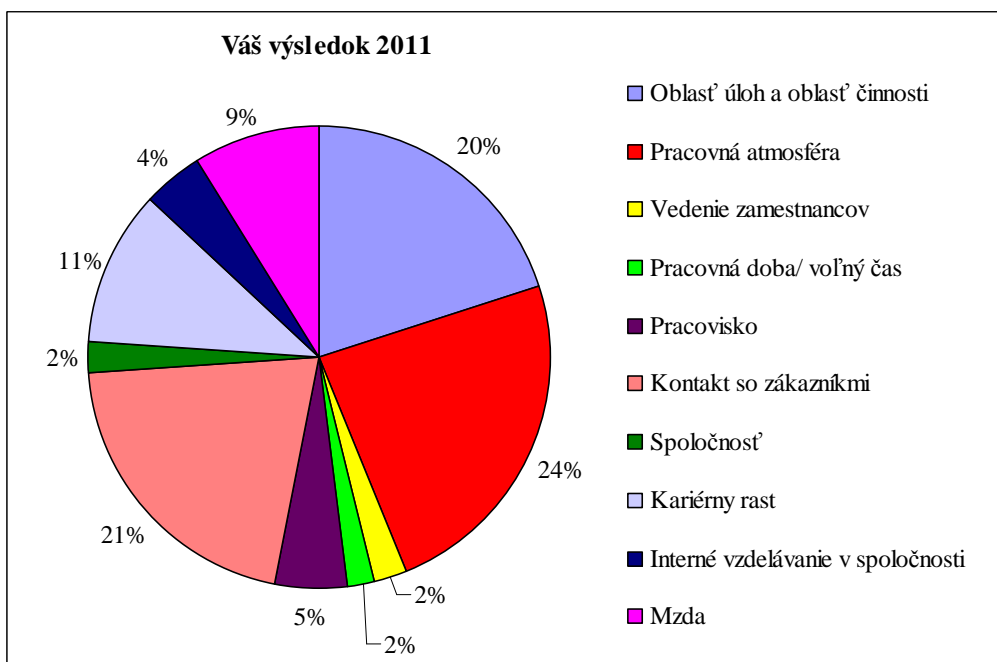
Tab. 1

Vyhodnotenie otázky č. 1 z dotazníka (na tému Pracovné prostredie)

<i>Čo sa Vám páči na Vašej práci resp. na Vašom pracovisku, čo vnímate ako pozitívne?</i>	Váš výsledok 2011	Celkový výsledok za krajinu 2011
Oblasť úloh a oblasť činnosti	20%	15%
Pracovná atmosféra	24%	28%
Vedenie zamestnancov	2%	9%
Pracovná doba/ voľný čas	2%	9%
Pracovisko	5%	10%
Kontakt so zákazníkmi	21%	12%
Spoločnosť	2%	2%
Kariérny rast	11%	6%
Interné vzdelávanie v spoločnosti	4%	1%
Mzda	9%	8%
Pracovné pomôcky/ pracovný odev	0%	0%
Sociálne benefity	0%	0%

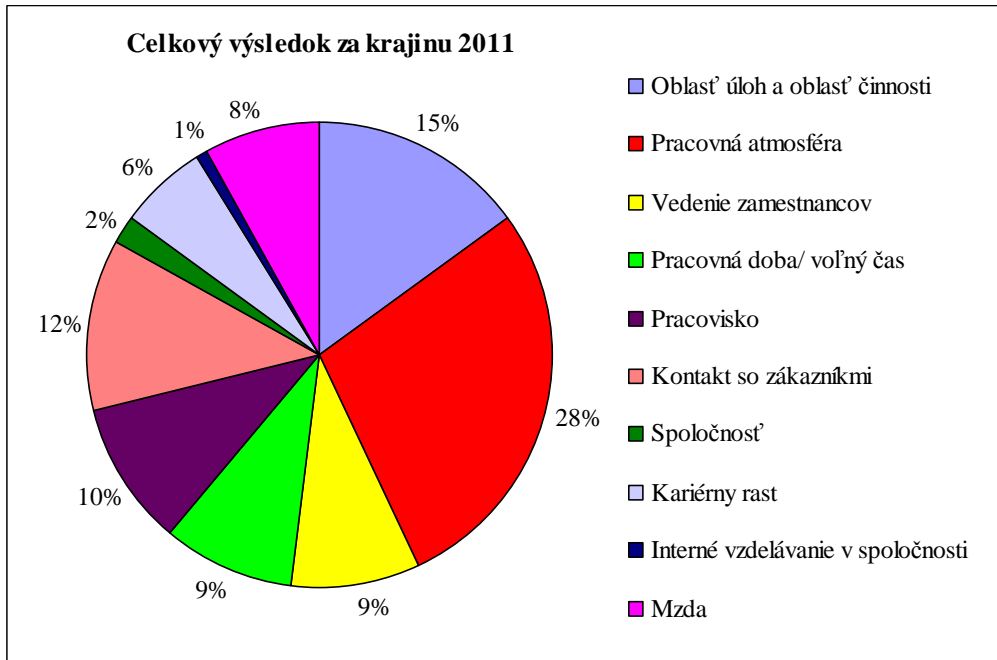
Graf č. 1

Vyhodnotenie otázky č. 1 – Váš výsledok



Graf č. 2

Vyhodnotenie otázky č. 1 – Celkový výsledok za krajinu



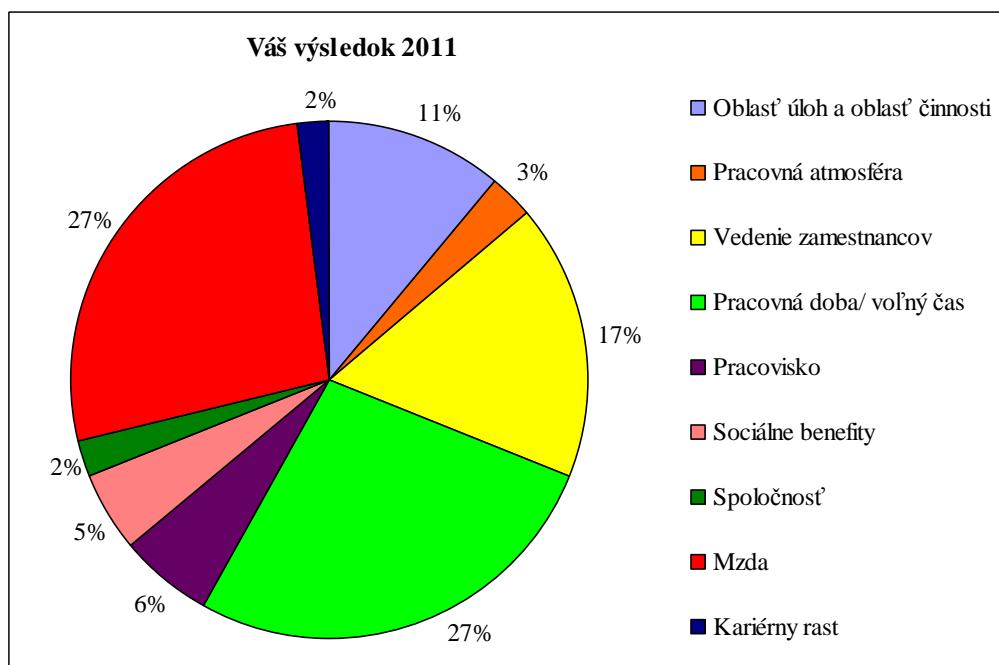
Tab. 2

Vyhodnotenie otázky č. 2 z dotazníka (na tému Pracovné prostredie)

<i>Čo sa Vám páči menej alebo nepáči na Vašej práci resp. na Vašom pracovisku?</i>	Váš výsledok 2011	Celkový výsledok za krajinu 2011
Oblasť úloh a oblasť činnosti	11%	8%
Pracovná atmosféra	3%	7%
Vedenie zamestnancov	17%	19%
Pracovná doba/ voľný čas	27%	15%
Pracovisko	6%	11%
Sociálne benefity	5%	3%
Spoločnosť	2%	2%
Mzda	27%	34%
Kariérny rast	2%	1%
Kontakt so zákazníkmi	0%	0%
Pracovné pomôcky/pracovný odev	0%	0%
Interné vzdelávanie v spoločnosti	0%	0%

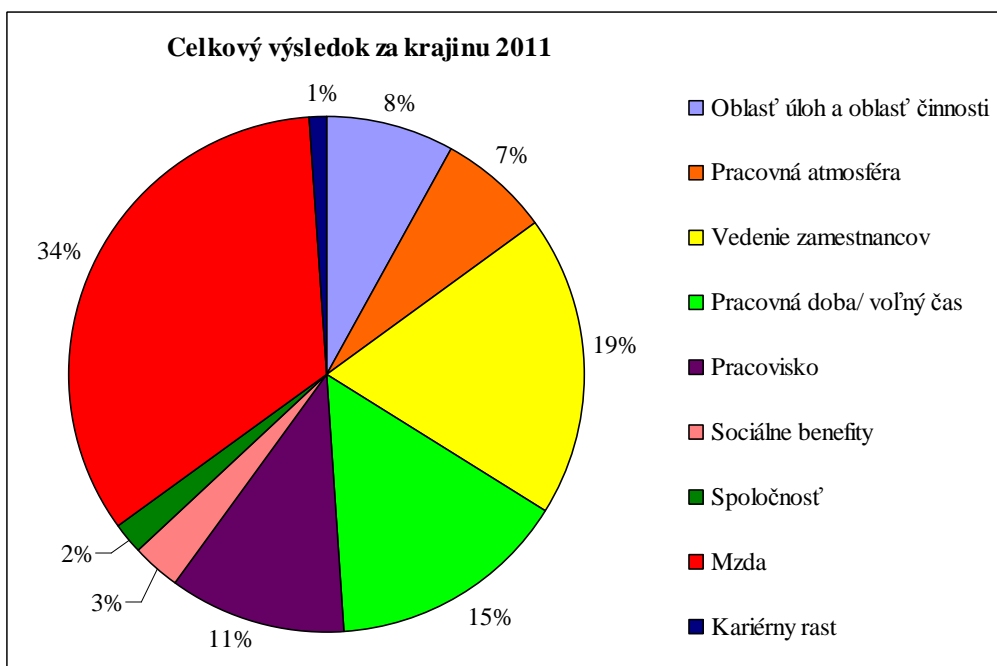
Graf č. 3

Vyhodnotenie otázky č. 2 – Váš výsledok



Graf č. 4

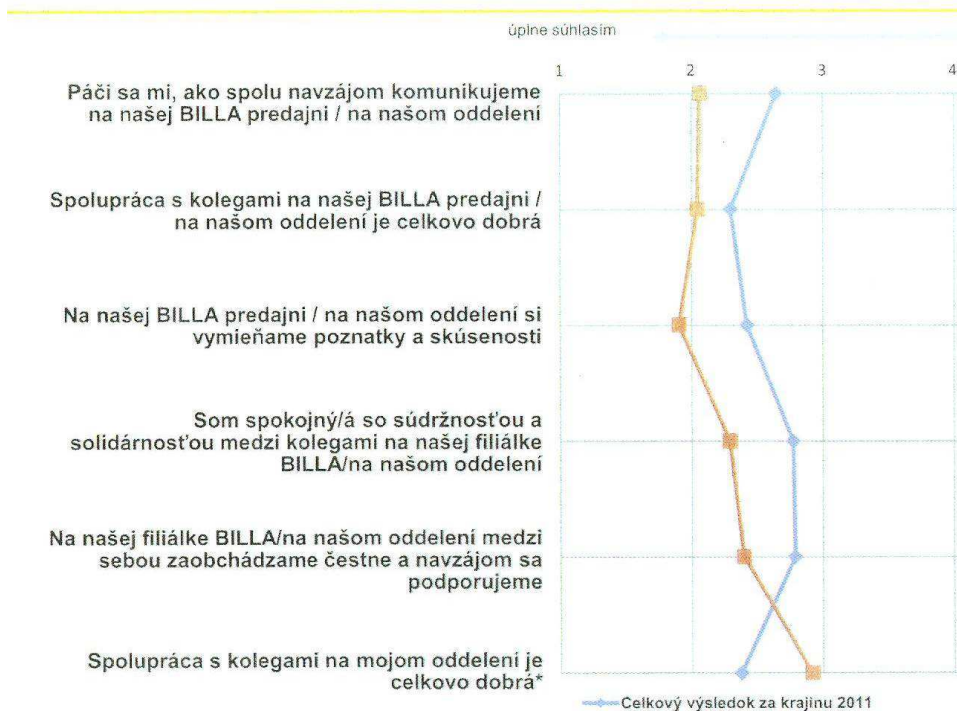
Vyhodnotenie otázky č. 2 – Celkový výsledok za krajinu



Graf č. 5

Vyhodnotenie otázky č. 3

Pracovná atmosféra



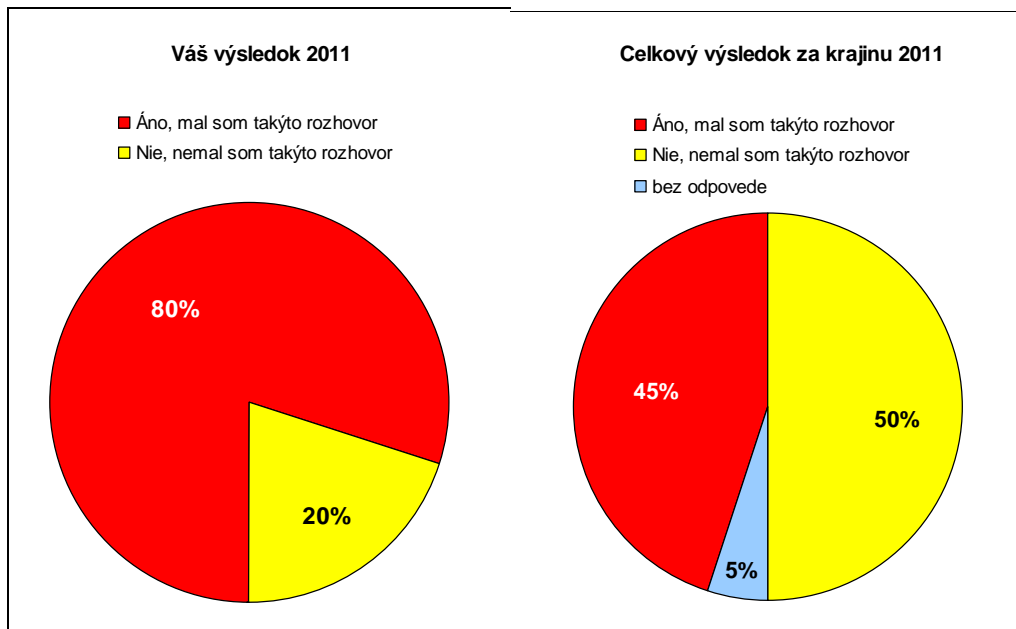
Tab. 3

Vyhodnotenie otázky č. 4 z dotazníka (na tému Rozhovor so zamestnancami)

<i>Mali ste za posledných 12 mesiacov rozhovor s nadriadeným týkajúci sa Vašej práce?</i>	Áno, mal som takýto rozhovor	Nie, nemal som takýto rozhovor	bez odpovede
Váš výsledok 2011	80%	20%	-
Celkový výsledok za krajinu 2011	45%	50%	5%

Graf č. 6

Vyhodnotenie otázky č. 4



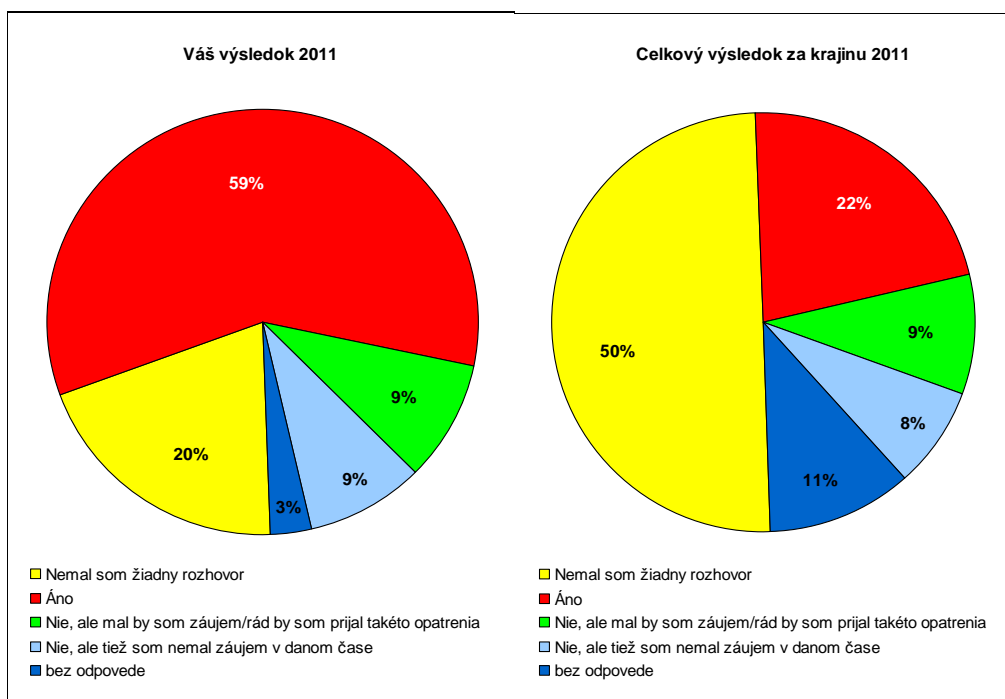
Tab. 4

Vyhodnotenie otázky č. 5 z dotazníka (na tému Rozhovor so zamestnancami)

<i>Boli v rámci tohto rozhovoru dohodnuté podporné a rozvojové aktivity, ktoré by napomáhali Vášmu profesnému rastu?</i>	Nemal som žiadny rozhovor	Áno	Nie, ale mal by som záujem/rád by som prijal takéto opatrenia	Nie, ale tiež som nemal záujem v danom čase	bez odpovede
Váš výsledok 2011	20%	59%	9%	9%	3%
Celkový výsledok za krajinu 2011	50%	22%	9%	8%	11%

Graf č. 7

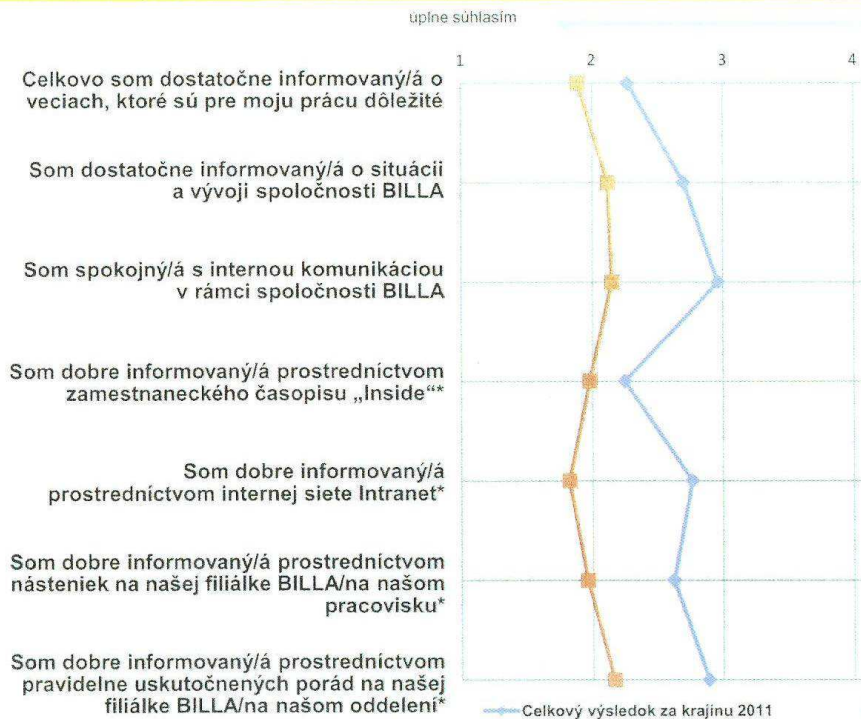
Vyhodnotenie otázky č. 5



Graf č. 8

Vyhodnotenie otázky č. 6

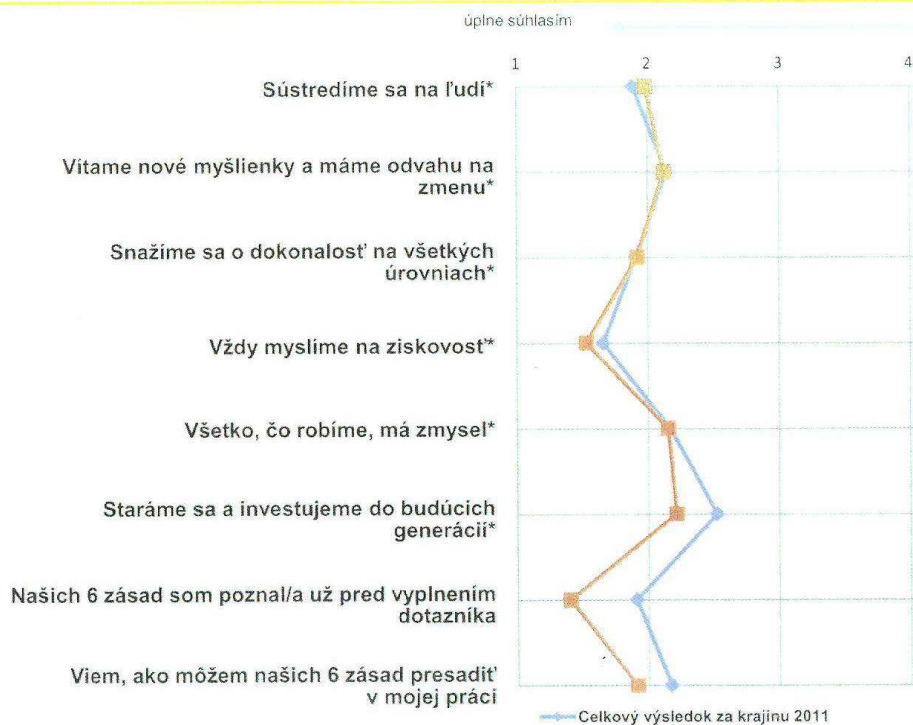
Podniková interná komunikácia



Graf č. 9

Vyhodnotenie otázky č. 7

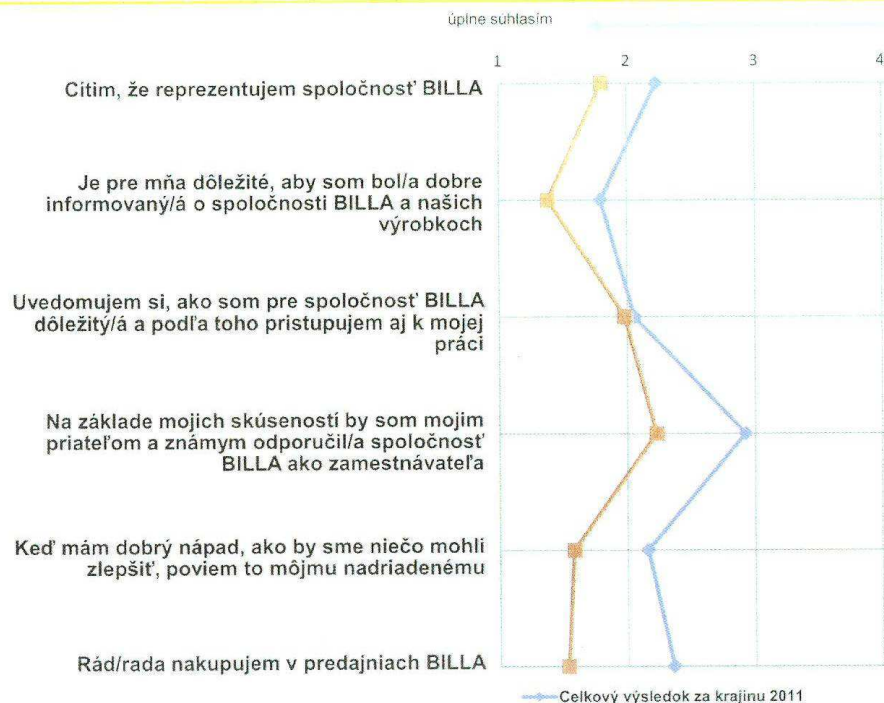
Firemná misia



Graf č. 10

Vyhodnotenie otázky č. 8

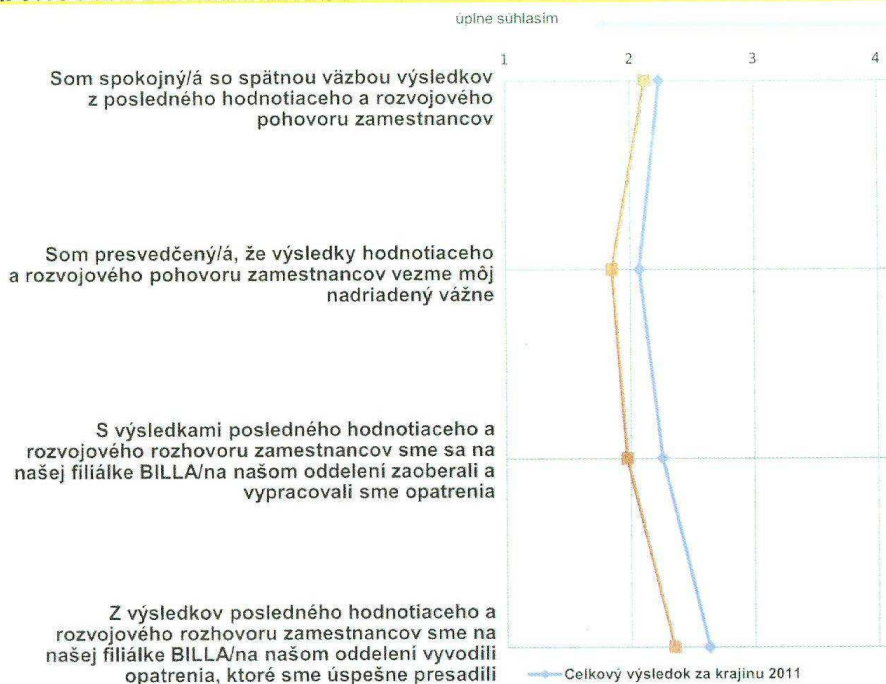
Motivácia



Graf č. 11

Vyhodnotenie otázky č. 9

Spätná väzba ku poslednému hodnotiacemu a rozvojovému pohovoru zamestnancov



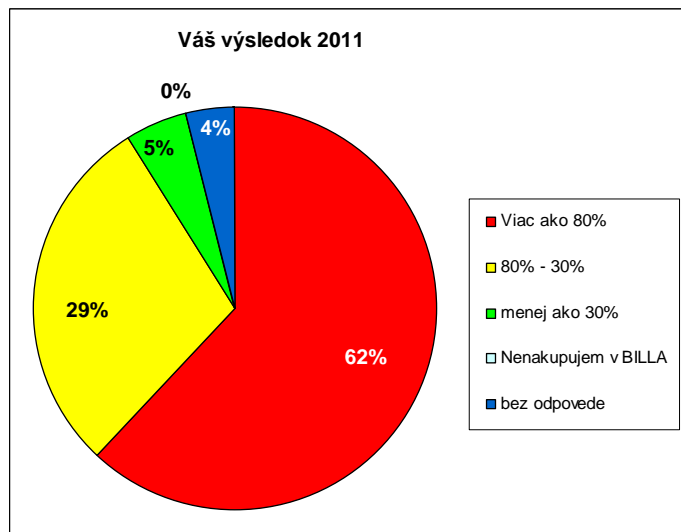
Tab. 5

Vyhodnotenie otázky č. 10 z dotazníka (na tému Nakupovanie v BILLA)

Koľko % tovaru dennej spotreby nakupujete v BILLA?	Viac ako 80%	80% - 30%	Menej ako 30%	Nenakupujem v BILLA	bez odpovede
Váš výsledok 2011	62%	29%	5%	0%	4%
Celkový výsledok za krajinu 2011	29%	34%	22%	4%	11%

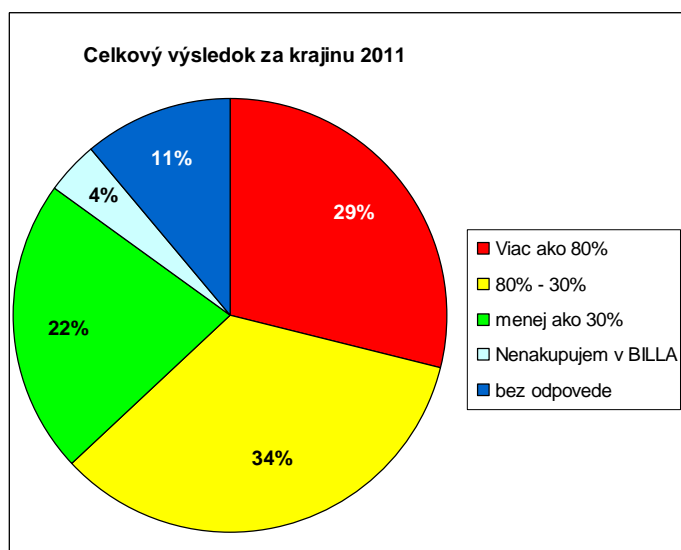
Graf č. 12

Vyhodnotenie otázky č. 10 – Váš výsledok



Graf č. 13

Vyhodnotenie otázky č. 10 – Celkový výsledok za krajinu

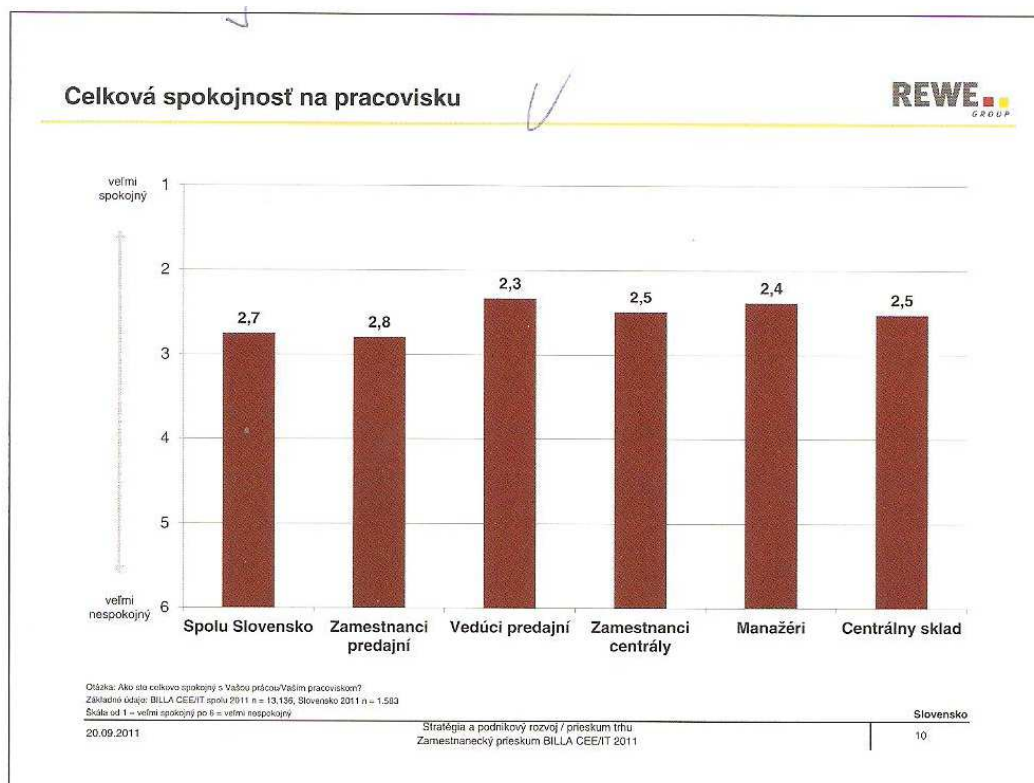


Prieskumu sa celkovo zúčastnilo 46% našich zamestnancov, čo je o 2% menej ako tomu bolo pred dvoma rokmi. Najvyššia účasť bola v skupine vedúcich predajní (65%), následne vedúci pracovníci na centrále (54%), zamestnanci predajní (47%), zamestnanci centrály (34%) a najnižšia účasť bola u zamestnancov centrálného skladu (24%).

Hodnotenie celkovej spokojnosti na jednotlivých pozíciách zamestnancov v krajine bolo nasledovné:

Graf č. 14

Vyhodnotenie otázky č. 11



Zmyslom hodnotenia spokojnosti zamestnancov je analyzovať stav spokojnosti, názorová orientácia, schopnosti zamestnancov motivácia a sunáležitosť s firmou.

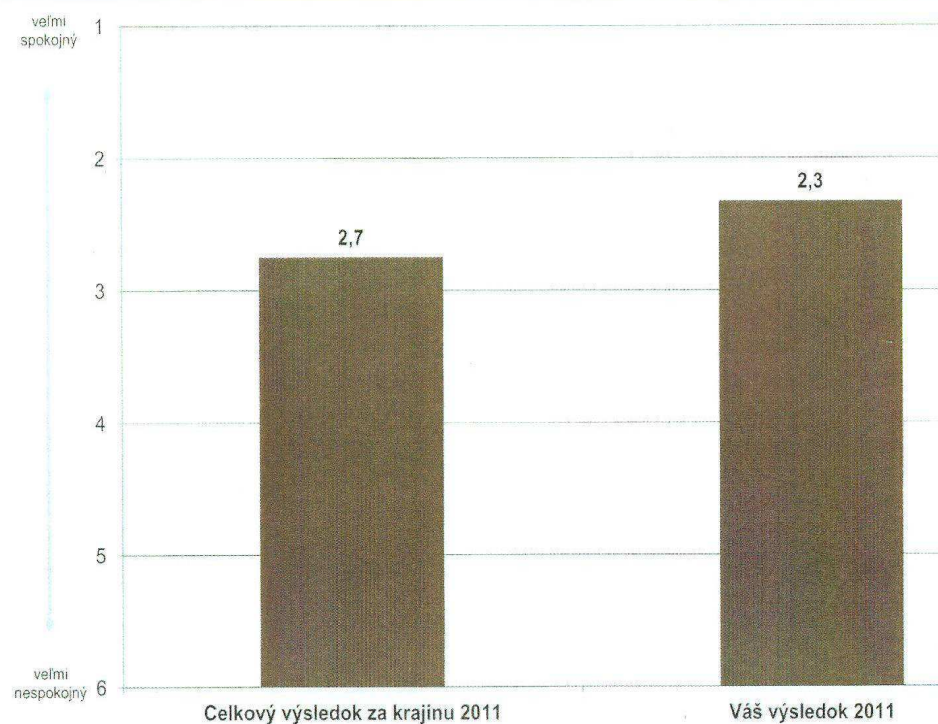
Celková spokojnosť zamestnancov za krajinu bola vyhodnotená na škále 1 veľmi spokojný až 6 veľmi nespokojný v hodnote 2,7 (toto hodnotenie

zodpovedá vyjadreniu skôr spokojný), pričom asi 40% zamestnancov sa vyjadrilo, že sú veľmi spokojní alebo spokojní.

Na našej filiálke BILLA/na našom pracovisku bola celková spokojnosť zamestnancov vyhodnotená na škále 1 veľmi spokojný až 6 veľmi nespokojný v hodnote 2,3 (toto hodnotenie tiež zodpovedá vyjadreniu skôr spokojný podobne ako hodnotenie za celú krajinu). Porovnaním výsledných hodnôt je možné vidieť, že rozdiel v celkovej spokojnosti zamestnancov sledovaných skupín je minimálny.

Graf č. 15

Celková spokojnosť na pracovisku



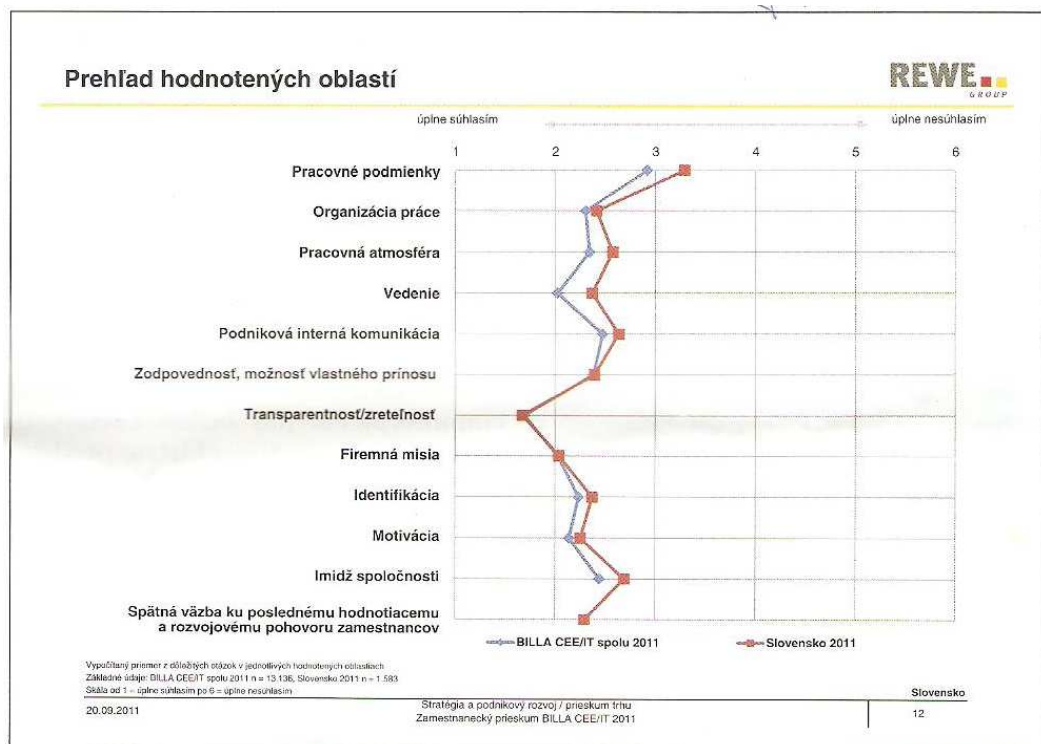
Najlepšie ste hodnotili svoju spokojnosť v oblastiach: Prínos zamestnanca k úspechu spoločnosti, Úspech vo vlastnej pracovnej oblasti a taktiež Vnímanie princípů firemnej vízie: „Vždy myslíme na ziskovosť.“

Najnižšie hodnotená bola oblasť pracovných podmienok, najmä mzdy, sociálny program a spravodlivý prístup k zamestnancom. Jednou z oblastí, kde

vnímate potrebné zlepšenie je aj poskytovanie spätnej väzby na pracovný výkon.

Celkové hodnotenie jednotlivých oblastí je nasledovné:

Graf č. 16



Prieskum spokojnosti zamestnancov bol len prvým krokom k zlepšeniu situácie v spoločnosti.

Na základe zistených poznatkov môžeme modifikovať firemnú stratégiu v oblasti rozvoja ľudských zdrojov a zladiť očakávania spoločnosti s očakávaniami zamestnancov.

5.1 Využívanie komunikačných prostriedkov vo vybranej obchodnej spoločnosti a analýza výsledkov prieskumu

Každý z nás, každý z Vás, všetci potrebujeme vedieť, čo robíme dobre, čo by sme mohli robiť lepšie a ako nás vnímajú iní..., spätnú väzbu potrebujeme dostávať nie len v súkromnom živote, ale aj v tom pracovnom, aby sme sa mohli zlepšovať, rozvíjať a posúvať ďalej. a preto, že si to uvedomujeme aj my chceme, aby túto príležitosť dostal každý zamestnanec a aby to bola prirodzená súčasť práce každého z nás. Ako teda funguje existujúca komunikačná sieť, komunikačné kanály a prostriedky v podniku? Od začiatku roka 2011 Billa pre nás pripravila projekt s názvom „**firemná vízia**“, ktorý má za úlohu hodnotiaci a rozvojový rozhovor. Čo to je vlastne Hodnotiaci a rozvojový rozhovor? Pravidelný rozhovor medzi vedúcim predajne a zamestnancom zameraný na vyhodnotenie pracovného výkonu a možnosti kariérneho rastu a rozvoja daného zamestnanca. Uskutočňuje sa minimálne raz ročne a dáva priestor k vyjadreniu tak zamestnávateľovi ako aj zamestnancovi. Hodnotiace rozhovory boli už roky bežnou praxou v rámci manažérskych pozícií. Na začiatku roka 2011 prebehli prvé hodnotiace rozhovory na predajniach a to s vedúcimi predajní a súčasne bol nový systém hodnotenia spustený aj na centrále pre všetkých zamestnancov. Od júla do augusta 2011 prebiehal „testovací pilotný projekt“ na šiestich predajniach ako príprava na spustenie hodnotiacich rozhovorov na všetky predajne. Každý rok v období od januára do apríla 2012 absolvuje každý zamestnanec so svojim nadriadeným hodnotiaci a rozvojový rozhovor, ktorého predmetom bude vyhodnotiť pracovný výkon zamestnanca za predchádzajúci rok 2011 a zistiť možnosti a záujem o ďalší rozvoj a rast zamestnanca v Billa. A aby sme zavedenie hodnotiacich a rozvojových rozhovorov na všetky predajne čo najlepšie pripravili, otestovali sme tieto rozhovory prostredníctvom pilotného projektu a spýtali sme sa zúčastnených zamestnancov na ich názor. Na základe výsledkov týchto rozhovorov sme hodnotiaci a rozvojový rozhovor obmenili resp. zlepšili.

A tak Vám prinášame pár momentov z pilotného projektu „Hodnotiacich a rozvojových rozhovorov pre predajne“.

Júl 2011 – začínajú prípravy na pilotný projekt. Na základe podkladov z REWE organizujeme stretnutia s vedením predaja, určujeme 6 testovacích predajní, prebieha komunikácia na predajne

August 2011 – na začiatku mesiaca absolvujeme prvé stretnutie s vedúcimi s testovacích predajní a regionálnymi manažermi spojené s informáciami o hodnotiacom a rozvojovom rozhovore a so zaškolením ako správne viesť HaRR. Odovzdávame im všetky potrebné materiály – dotazníky na vyplnenie hodnotenia a brožúrky pre zamestnancov. A ideme na to...

Vedúci predajne má necelé tri týždne na absolvovanie hodnotiacich a rozvojových rozhovorov so 6-8 zamestnancami na predajni. Koncom augusta sa stretneme najprv so všetkými šiestimi vedúcimi a regionálnymi manažermi, aby sme sa porozprávali o tom, ako to celé prebehlo, aby sme získali cenné rady, čo by bolo treba podľa nich vylepšiť, pozmeniť a preformulovať. A potom sa vydávame na cestu po všetkých 6 predajniach, stretnúť sa so všetkými zamestnancami, ktorí nám svojou skúsenosťou a svojím názorom pomáhajú v „pilotnom projekte“.

September 2011 – vieme, čo treba zmeniť, čo treba vylepšiť, na čo sa zamerať, aby sme sa vyhli chybám. Cenné rady a postrehy od našich zamestnancov spracovávame a pri stretnutí s hlavným riaditeľom REWE z Rakúska im ich prezentujeme, aby ich mohli odporučiť aj ostatným krajinám.

Október 2011 – všetky krajiny dostávajú upravené materiály a inštrukcie k „Hodnotiacim a rozvojovým rozhovorom pre predajne“. Slovensko okrem iného pripravuje a rozbieha sériu školení na „Ako správne viesť Hodnotiaci a rozvojový rozhovor“ pre vedúcich predajní, pretože: „úspešná spolupráca a spokojnosť nastáva len vtedy, keď spolu obe strany správne komunikujú“.

Veríme, že Hodnotiace a rozvojové rozhovory nám prinesú možnosť pravidelnej komunikácie prostredníctvom spätnej väzby priamo od našich vedúcich, možnosti kariérneho rozvoja a rastu a pomôžu nám v zlepšovaní

našich individuálnych cieľov, ale aj cieľov celej predajne, či spoločnosti Billa ako takej.

Ďalším projektom našej spoločnosti je „**firemná misia**“. Predstavujeme dva princípy firemnej misie:

- ✓ *Sústredíme sa na ľudí*
- ✓ *Vždy myslíme na ziskovosť*

V prvom rade treba podotknúť, že kľúčom úspechu Billa sú ľudia tak pred pultom ako aj za pultom.

„**Sústredíme sa na ľudí**“, ktorí prišli do Billa ako zamestnanci, ale aj ako zákazníci. Ak majú pocit, že ich berieme a správame sa k nim ako k priateľom, vítame ich na našich predajniach s úsmevom. Sami si povedia, že sa rozhodli nakupovať na tom najlepšom mieste. Všetci sa zhodneme na tom, že keď má náš priateľ ťažkosti, snažíme sa mu prirodzene pomôcť. Rovnako by sme mali pristupovať aj k našim zákazníkom, ktorých stretneme na našich predajniach. Iste sa mnohí denne stretávajú s ľuďmi, ktorí zmätene prechádzajú medzi regálmi na predajni a hľadajú nejaký tovar. Ponúknime im našu pomoc a nečakajme až na to, kedy prídu k nám oni a oslovia nás. Naším cieľom je vybudovať si vzťahy s ľuďmi, ktorí k nám chodia nakupovať. Každý deň na nás čaká more povinností a nie vždy si vieme nájsť čas na priateľský rozhovor s neznámym zákazníkom. Je to však investícia, ktorá sa vráti rýchlo späť v podobe stáleho zákazníka, ktorý sa vráti vždy rád späť. Osobne sa rada vraciam tam, kde sa ma spýtajú, ako sa mám alebo aký som mala deň a čo mám nové.

Naši zákazníci musia mať pocit, že v našom supermarkete dostanú vždy niečo viac. Nestačí, keď u nás nakúpia len tovar, chcú u nás nakúpiť aj naše služby – prístup, ochotu a pomoc od našich zamestnancov a pocit, že ich vnímame ako partnerov, ktorí sú pre nás dôležití.

Náš úspech zabezpečujú naši zamestnanci, ktorým dávame možnosť rozvíjať sa a kariérne rásť. V našej spoločnosti nájdete veľa príkladov, ako sa šikovný ľudia počas pár rokov prehupli z pozície skladníkov a predavačov na zástupcov, či vedúcich predajní, prípadne i regionálnych manažérov. Rast zamestnancov spolu s rastom firmy je dôležitý a bez nich by úspech Billa nebol

možný. Jedno anglické príslovie hovorí: „Dajte si pozor na pence a libry si už dajú pozor sami na seba.“ Tak podobne je to aj s ďalším pilierom, na ktorom stavíme a posilňujeme úspech Billa. A tým je **„Vždy myslíme na ziskovosť“**. Preto pri každom našom, čo i len najmenšom rozhodnutí, musíme zvažovať aký prínos toto rozhodnutie bude pre nás mať. Čo na druhej strane, budeme musieť urobiť my, aby sme dosiahli svoj cieľ. Uvažovať nad tým, čo a ako potrebujeme spraviť, aby nám to prinieslo maximálny úžitok. Zvážiť si, kde a ako umiestniť konkrétny tovar, aby sme zabezpečili, že sa bude predávať. Ako vyskladať a zaujímavý od prezentovať jeden artikel, možno niekedy aj na úkor iného artikla. Vždy je potrebné si zvážiť, ako naplánovať svoje kroky pri každodennej práci tak, aby bola naša práca efektívna. Je na predajni dôležitejšie, aby sme si urobili objednávku? Alebo si najskôr doplníme tovar, aby naši zákazníci mali čo nakupovať? Čo sa stane, ak nebudem dodržiavať FIFO? Ujdú mi spotrebné doby niektorých výrobkov a budem ich musieť predat' so zľavou alebo odpísať. Ak však budem priebežne tovar doťahovať dopredu napr. jogurty podľa dátumu spotreby, všetok tovar sa predá za plnú cenu. Tým vyšší bude obrat a zisk mojej predajne. A odzrkadlí sa to aj na mojich prémiech. Dajme si preto pozor na centy a eurá si už dajú pozor sami na seba. Veľa príkladov, ako môžeme mať pri každodennej práci na mysli ziskovosť, by sme našli aj na centrálnom sklade a centrále spoločnosti. Ďalšie princípy „firemnej misie“, ktoré naša spoločnosť chystá budú **„Staráme sa a investujeme do budúcich generácií“** a **„Vítame nové myšlienky a máme odvahu na zmenu“**. Chcem zdôrazniť, že tí, ktorí plnia ciele Billa, sme my zamestnanci Billa. Robme našu prácu čo najlepšie a hľadáme možnosti pre zlepšenie našich výsledkov. Nič z toho, čo robíme, nie je náhoda. Sú to premyslené kroky, ktoré vedú k tomu, aby sme boli deň odo dňa lepšími. Aby najdôležitejší článok našej snahy – náš zákazník – vedel, že nakupuje v tom najlepšom supermarkete.

Naša komunikačná politika – cieľom komunikačnej politiky Billa je, presvedčiť zákazníkov o našom servise a vybudovať si preferencie. Naša filozofia je vyjadrená sloganom. Najdôležitejším komunikačným prostriedkom

je leták ako aj na druhom mieste reklama na predajni. V celej komunikácii sú nasledovné témy stredom pozornosti:

❑ **Racionálne komponenty:**

- **Čerstvosť** – čerstvé tovarové skupiny majú prednosť. Kompetencie v tejto oblasti sa opakovane komunikujú. Z každého oddelenia sa ukáže minimálne jeden artikel na prednej strane letáku

- **Ceny** – ceny v celej komunikácii sú zobrazené plagátovo a ucelené v rámci platných cenových skupín, ktoré zodpovedajú mene a kategórii produktu. Treba dodržať platné smernice pre POS a letákovú reklamu.

❑ **Emocionálne komponenty:**

- **Dôvera (kompetencia)** – cieľom je vytvoriť si dlhodobu u zákazníka imidž dôvery a kompetencie (emocionálny obsah reklamy). Čerstvý servis a politika Billa sa dodatočne komunikujú v rámci redakčných príspevkov, aby sme si upevnili u zákazníkov pozitívny imidž. Emocionálne komponenty sa vyzdvihujú pomocou imidžových fotiek a výrazných headlinov ako aj cez redakčné príspevky (tipy, recepty, garancie, atď.)

- **Zmena – inovácia** – s pestrým výberom reklamných tém dávame dôraz na komunikáciu so zákazníkom. Cez pozíciu priekopníka chceme dodatočne vytvoriť potenciál rozlišovania a byť voči konkurencii pomocou inovačných, obsahovo pestrých promócií o krok vpredu. V rámci podpory predaja má byť u vybratých akcií vysoká afinita k aktuálnym potrebám zákazníka - do akcie dáme to, čo zákazníci potrebujú. Nami uskutočnený prieskum môžeme z hľadiska úspešnosti hodnotiť v celku pozitívne. Všeobecné poznatky, ktoré sme uviedli v teoretickej časti našej práce a výsledky prieskumu internej komunikácie našej vlastnej spoločnosti sa v zásade zhodujú a sú dôležitým zdrojom informácií pre manažment preskúmaného podniku.

Cieľom diplomovej práce bolo preskúmať, či analyzovať už existujúcu komunikačnú sieť, komunikačné prostriedky, komunikačné formy, komunikačné kanály v spoločnosti Billa s.r.o. a využitie komunikačnej siete spoločnosti s cieľom zlepšiť prenos informácií a tým zlepšiť aj využitie zdrojov obchodnej spoločnosti (materiálne, finančné, ľudské). Uvedený cieľ sme dosiahli s využitím všetkých dostupných zdrojov.

Závery a oblasti opatrení Billa –Slovensko:

★ **Celková spokojnosť s prácou a pracoviskom- porovnanie.** Na otázku „ako ste spokojný so svojou prácou, pracoviskom?“ došlo k výraznejšiemu zhoršeniu hodnotenia oproti roku 2009 a oproti Billa CEE/IT.

★ **Úroveň hodnotenia – kritický postoj** – vo všeobecnosti je postoj zamestnancov voči ich pracovisku kritický. Hodnotenie zamestnancami je pod úrovňou celkového hodnotenia Billa CEE/IT. Horšie sú hodnotené obzvlášť pracovné podmienky (mzdy, množstvo práce), čo negatívne vplyva na celkovú spokojnosť zamestnancov.

★ **K hodnoteniu výkonu** zamestnanca jeho nadriadeným dochádza stále veľmi zriedkavo. Táto oblasť pritom ponúka veľké príležitosti k tomu, ako si v pravý čas všimnúť potreby zamestnancov a tak pozitívne vplyvať na ich spokojnosť.

★ **Štruktúrovaná analýza výsledkov a návrh opatrení** – predpokladom k zlepšeniu výsledkov budúcich prieskumov je povinnosť vedúcich pracovníkov poskytovať zamestnancom podrobnú spätnú väzbu. Spokojnosť zamestnancov zvýšia úspešne imlementované opatrenia, ktoré budú navrhnuté a uskutočnené v spolupráci s nimi samotnými.

★ **Ďalšie možnosti opatrení** – spokojnosť zamestnancov môže byť dočasne zvýšená prostredníctvom mzdy za predpokladu, že vieme poskytnúť adekvátnu základnú mzdu.

Závery pre BILLA SLOVENSKO:

❖ celková spokojnosť s prácou/pracoviskom- len 40% respondentov je „veľmi spokojných“ alebo „spokojných“. Medián 2,8 je v porovnaní s rokom 2009 (2,4) a BILLA CEE/IT (2,5) výrazne nižší.

❖ Kritický postoj zamestnancov – pri otvorenej otázke týkajúcej sa práce/pracoviska zamestnancov sú oveľa častejšie negatívne ako pozitívne hodnotenia. Pritom ¾ zamestnancov udáva v uzavretých otázkach v porovnaní s celkovým hodnotením spokojnosti (2,8) lepšie hodnotenie.

- ❖ Najlepšie hodnotenie v oblasti – prínos zamestnanca k úspechu spoločnosti, úspech vo vlastnej pracovnej oblasti a taktiež vnímanie princípu firemnej vízie: „Vždy myslíme na ziskovosť.“
- ❖ Najhoršie hodnotenie v oblasti – mzdy, sociálny program a spravodlivý prístup k zamestnancom.
- ❖ Podmienky, organizácia práce, vedenie, interná komunikácia, zodpovednosť/možnosť vlastného prínosu, imidž spoločnosti
- ❖ Porovnanie s BILLA CEE/IT (CEE/IT = Central Europa & Italia) – v porovnaní s BILLA CEE/IT má SLOVENSKO tendenciu k nižším hodnoteniam
- ❖ Výsledky podľa jednotlivých kategórií zamestnancov – vedúci predajní dávajú lepšie hodnotenia než ich zamestnanci. Taktiež sú jednotlivé témy
- ❖ rozdielne hodnotené zamestnancami centrály a predajní.
- ❖ Miera návratnosti – prieskumu sa zúčastnilo celkovo 46% zamestnancov. V porovnaní s BILLA CEE/IT (53%) a predchádzajúcim prieskumom (48%) je miera návratnosti nižšia. Výrazné rozdiely v miere návratnosti sú medzi jednotlivými skupinami zamestnancov. Najvyššia účasť - vedúci predajní (65%), následne vedúci pracovníci na centrále (54%), zamestnanci predajní (47%), zamestnanci centrály (34%), zamestnanci centrálného skladu (24%)
- ❖ Vývoj v porovnaní s rokom 2009 – v porovnávaných oblastiach sme zaznamenali klesajúci vývoj.

5.2 Analýza výsledkov prieskumu a návrh opatrení pre prax

Návrhy na zlepšenie stavu komunikácie v podniku, alebo smerovanie zefektívnenia komunikácie v spoločnosti Billa s.r.o. sme naznačili v predchádzajúcich kapitolách. Pri tak rozsiahlej spoločnosti s tak rozsiahlym počtom zamestnancov je len logické, že na stredných a nižších úrovniach spoločnosti môže dochádzať k nedorozumeniam, či konfliktom spôsobenými nedostatočnou komunikáciou. Prieskum zamestnancov je systematická činnosť, ktorou zisťujeme javy, procesy a vzťahy na pracovisku v konkrétnej

spoločnosti. Tak ako sme uviedli, formálna komunikácia je zvládnutá na profesionálnej úrovni. Z analýzy vykonanej v danej spoločnosti vidíme, že komunikácia na vyšších stupňoch riadenia spoločnosti je takmer bezproblémová aj vďaka tomu, že sa prísne dodržiava organizačná štruktúra spoločnosti. Na nižších úrovniach spoločnosti je stále prítomná neformálna komunikácia, z ktorej veľmi často vznikajú problémy, nedorozumenia a zbytočné problémy. Riešenie týchto konfliktov viazne neefektívnou komunikáciou a nekompetentnosťou vedúcich firiem, regionálnych manažérov, útvarov, ale i ostatných zamestnancov v oblasti zvládania riešenia konfliktov.

Výsledkom prieskumu sú informácie, ktoré spracujeme vo forme návrhov a prognóz týkajúcich sa marketingových opatrení. Mal by to byť realistický náhľad na spoločnosť, pretože zamestnanci sa obyčajne domnievajú, že vedia o trhu, o svojich zákazníkoch a o svojej spoločnosti všetko a to nikdy nie je pravda.

- **Štruktúrovaná analýza výsledkov a návrh opatrení**- predpokladom k zlepšeniu výsledkov budúcich prieskumov je povinnosť vedúcich pracovníkov poskytovať zamestnancom podrobnú spätnú väzbu. Spokojnosť zamestnancov zvýšia úspešne implementované opatrenia, ktoré budú navrhnuté a uskutočnené v spolupráci s nimi samotnými.

- **Ďalšie možnosti opatrení** – spokojnosť zamestnancov môže byť dočasne zvýšená prostredníctvom mzdy za predpokladu, že vieme poskytnúť adekvátnu základnú mzdu, alebo vykompenzovaním iných motivačných, kultúrnych, spoločenských, športových podujatí ako napr. Wellnes pobyty, divadlo, zájazdy a stretnutia pri športových udalostiach. Posilnením pracovných síl na pracoviskách z dôvodu preťaženia súčasných pracovníkov. Ďalším návrhom pre zlepšenie by mohla byť lepšia informovanosť zákazníkom o zložení produktu. Zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami v internom prostredí spoločnosti, čestný prístup medzi kolegami väčšia lojalita a vzájomná pomoc, kvalitné a urgentné riešenie problémov na pracovisku, investícia do vzdelávania pracovníkov.

ZÁVER

Ani dnes nikto nepochybuje o tom, že ľudia sú životne dôležitý pre akúkoľvek firmu, preto je nutné investovať do získavania, výberu a školenia ľudí značné finančné prostriedky.

Organizácia môže byť iba tak efektívna, ako sú efektívni ľudia, ktorí v nej pracujú. Zabezpečenie kvalifikovaných pracovníkov je tak prvou fázou akejkoľvek aktivity riadenia ľudských zdrojov. Túto fázu má na starosti spravidla špecializované oddelenie personálneho útvaru.

Plánovanie ľudských zdrojov znamená v podstate odhadovanie veľkosti a štruktúry budúcej pracovnej sily. Táto činnosť pomáha organizácii zabezpečiť správny počet a správnu štruktúru ľudí vtedy, keď budú potrební. Skúsenosti ukazujú, že čím väčšie obdobie, na ktoré odhadujeme potrebu pracovnej sily, tým menej je presný odhad. Medzi iné komplikujúce faktory patria zmeny ekonomickej situácie, kolísanie ponuky pracovných miest a zmeny politickej situácie.

Personálna stratégia definuje zámery organizácie pokiaľ ide o to, čo je treba urobiť a čo je treba zmeniť vo všetkých oblastiach personálneho riadenia, aby sa uľahčilo dosahovanie cieľov organizácie. Termíny strategické riadenie ľudských zdrojov a stratégia ľudských zdrojov, alebo personálna stratégia sú často navzájom zamieňané, i keď medzi nimi možno nájsť rozdiely .

Stratégia riadenia ľudských zdrojov môže byť chápaná ako všeobecný prístup ku strategickému riadeniu ľudských zdrojov v súlade so zámermi organizácie, pokiaľ ide o ďalšie smery jej postupu.

Význam komunikácie vplyvom globalizácie internacionalizácie v podnikovej a podnikateľskej praxi neustále rastie. Rozvíjajú sa jej jednotlivé druhy, typy a formy, vznikajú nové komunikačné techniky a postupy, ktorých cieľom je uľahčiť proces výmeny informácií v mnohorozmernom podnikateľskom prostredí, v prosperujúcich interkultúrnych podnikoch a spoločnostiach.

Komunikácia patrí medzi základné prvky marketingového mixu. Každý manažér ako predstaviteľ komunikačného manažmentu by mal venovať

pozornosť komunikácii, aby jej priebeh , prostriedky a formy spoločne napomáhali k úspešnému naplneniu vytýčených cieľov firmy. Je nutné a nevyhnutné zamyslieť sa nad tým, že je čas hospodárskej krízy a teda podniky a manažéri v nich by sa mali zamerať nielen na úsporu energií a financií, ale i na citlivejšiu komunikáciu so svojimi zamestnancami.

Veľmi veľa záleží od individuality človeka. Ak je manažér alebo vedúci pracovník taký, či onaký vyžaduje si to istú toleranciu a potrebný čas na prijatie okolností zmien. Najviac potrebný je čas na akceptovanie zmien. Človek sa skutočne musí k problémom postaviť z očí do očí, nebáť sa nových zmien a reálne sa postaviť i k ťažkým situáciám. Ak chceme byť úspešný, musíme každodenne zvládnuť veľa vecí, vyriešiť veľa problémov, ale samozrejme osvojiť si aj mnoho nových poznatkov. Kto chce pokračovať na ceste zvládnutia problémov, existujú organizácie, ktoré riešia problémy, s akými zápasíme.

Mnohé organizácie sa snažia držať krok so zmenami v záujme udržania si zamestnancov. Myslím, že musíme kultivovať myseľ ľudí, aby boli schopní zvládnuť prudké zmeny v spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- BARTÁK, J.: *Základná kniha lektora/trénera*. Praha: Votobia, 2003.
- BARTÁK, J.: *Profesijné vzdelávanie dospelých*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BERNÁT a kol.: *Základy komunikácie*. Bratislava: STU, 2007. ISBN 978-80-227-2594-1.
- BEDNAŘÍK, A. a kol. (1998) *Riešenie konfliktov*. Centrum prevencie a riešenia konfliktov: Partners for Democratic Change. Dostupný z WWW: <<http://pdcs.sk/citanky-ucebnice>>
- BRINKMAN, R., KIRSCHNER, R.: *Jak vycházet s lidmi s kterými si nerozumíte*. Bratislava: Motýl, 1999. ISBN 80-88978-10-6.
- ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., HORŇÁK, F.: *Manažérstvo podniku*, Bratislava: STU, 2000. ISBN 80-227-1365-1.
- DeVITO, J.A.: *Základy medziľudskej komunikácie*. Praha: Grada 2001.
- DONNELLY, J.: *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- DWYER, J.: *The Business Communication Handbook (English)*. Australia: Pearson Education, 2003. ISBN 1 74009 853 6.
- GABURA, J., GABURA, P.: *Sociálna komunikácia*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2004. ISBN 80-968927-7-0.
- GRAY, R., ROBERTSON, L.: *Effective Internal Communication Starts At The Top*. Dostupný z WWW: <<http://www.iabc.com/cw>>
- JANOUŠEK, J.: *Sociální komunikace*. In: VÝROST, J.- SLAMĚNÍK, I. (Eds.): *Sociálna psychológia*. Praha: ISV, 1997. s.127-147.
- KOLLÁRIK, T. a kol.: *Sociálna psychológia*. Bratislava: UK, 2004. ISBN 80-223-1841-8.
- KOLLÁRIK, T.: *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského Bratislava, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- KOLLÁRIK, T.: *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN, 1992.
- LACOVÁ, Z.: *Zamestnanci chcú informácie*. Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.sk/sk/sedy/prieskumy/marketing/zamestnanci-vcu-viac-informacie.html>>

- LOTKO, E.: *Kapitoly ze současné rétoriky*. Olomouc, 2004.
- MAJTÁN, M.: *Manažment*. Bratislava. Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.
- MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikačný dovednosti v praxi*. Praha: Grada publishing, 2003. ISBN 80-247- 0650-4.
- NAGYOVÁ, E.: *Manažérska komunikácia*. Nitra: SPU, 1999. Dostupný z WWW:<http://www.obxrestaurants.com/femhelp/archiv/manazerska_komunikacia_skripta.doc>
- NÁKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia,1997.
- PETRUFOVÁ, M., KURHAJCOVÁ, L., BELAN, L., ŠULC, P., NEKORANEC, J.: *Manažérska komunikácia*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2009. ISBN 978-80-8040-370-6.
- REPKOVÁ, K.: *Personálna práca v organizácii*. Vybrané kapitoly. Bratislava: Vydal Ing. Miroslav Mračko, 1999. ISBN 80-8057-103-1.
- SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: ELITA,1998. ISBN 80-8044-015-8.
- SZARKOVÁ, M.: *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: SPRINT vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2004. ISBN 80-89085-36-9.
- SZARKOVÁ, M., KRISTOVÁ, G., ŽÁK, F.: *Psychológia a komunikácia*, Modul 4, projekt Leonardo da Vinci SK/01/B/F/PP- 142226. Ekonomická Univerzita v Bratislave.
- SZARKOVÁ, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2002.
- TUMA, M.: *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. Bratislava: V spolupráci s Osvetovým ústavom v Bratislave vydáva vydavateľstvo Obzor, 1987.
- TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M.: *Sociální psychologie*. Praha: UJAK, 2007.
- VYBÍRAL, Z.: *Psychológia komunikácie*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- VYBÍRAL, Z.: *Psychológia ľudskej komunikácie*. Praha: Portál s.r.o., 2000. ISBN 80-7178-291-2.
- VYBÍRAL, Z.: *Lži, polopravdy a pravda v ľudskej komunikácii*. Praha, 2003.
- Zákonník práce z.č.311/2005 Z. z v znení neskorších predpisov

ŽANTOVSKÁ, I.: *Rétorika Teorie a praxe*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-57-0.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Model komunikačného procesu.....	34
Obr. 2 Prienik pochopenia.....	35
Obr. 3 Prekonanie bariér.....	38
Obr. 4 Všeobecný model podnikovej komunikácie.....	52
Obr. 5 Hierarchia základných úrovní	54
Obr. 6 Klasifikácia cieľov podľa ich hierarchického usporiadania.....	55

Zoznam tabuliek

Tab. 1 Vyhodnotenie otázky č. 1 z dotazníka.....	60
Tab. 2 Vyhodnotenie otázky č. 2 z dotazníka.....	62
Tab. 3 Vyhodnotenie otázky č. 4 z dotazníka	64
Tab. 4 Vyhodnotenie otázky č. 5 z dotazníka	65
Tab. 5 Vyhodnotenie otázky č. 10 z dotazníka.....	68

Zoznam grafov

Graf č. 1 Vyhodnotenie otázky č. 1 – Váš výsledok.....	61
Graf č. 2 Vyhodnotenie otázky č. 1 – Celkový výsledok za krajinu.....	61
Graf č. 3 Vyhodnotenie otázky č. 2 – Váš výsledok.....	62
Graf č. 4 Vyhodnotenie otázky č. 2 – Celkový výsledok za krajinu.....	63
Graf č. 5 Vyhodnotenie otázky č. 3 – Pracovná atmosféra.....	63
Graf č. 6 Vyhodnotenie otázky č. 4.....	64
Graf č. 7 Vyhodnotenie otázky č. 5.....	65
Graf č. 8 Vyhodnotenie otázky č. 6 – Podniková interná komunikácia...	66
Graf č. 9 Vyhodnotenie otázky č. 7 – Firemná misia.....	66
Graf č. 10 Vyhodnotenie otázky č. 8 – Motivácia.....	67
Graf č. 11 Vyhodnotenie otázky č. 9 – Spätná väzba k posledným hodnotiacim a rozvojovým pohovorom so zamestnancami...	67
Graf č. 12 Vyhodnotenie otázky č. 10 – Váš výsledok.....	68
Graf č. 13 Vyhodnotenie otázky č. 10 – Celkový výsledok za krajinu...	68

Graf č. 14 Vyhodnotenie otázky č. 11.....	69
Graf č. 15 Celková spokojnosť na pracovisku.....	70
Graf č. 16 Prehľad hodnotených oblastí.....	71

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník	I
-----------------------------------	---

Príloha A

DOTAZNÍK

Tento dotazník je anonymný a slúži výlučne k potrebám vypracovania diplomovej práce študentky Univerzity Jana Amose Komenskeho Praha s.r.o.. Cieľom dotazníka je preskúmať a vyhodnotiť komunikáciu vo Vašej spoločnosti. Vaše odpovede sú podkladom na zistenie výsledkov, ktoré môžu prispieť k zlepšeniu pracovnej atmosféry a komunikácie vo Vašej spoločnosti.

Možnosti odpovedí sú uvedené pri jednotlivých otázkach. Prosíme Vás o pravdivé a vyčerpávajúce odpovede.

Ďakujeme Vám za čas strávený vyplňovaním tohto dotazníka a za zodpovedanie všetkých otázok.

1) Pracovné prostredie: Čo sa Vám páči na Vašej práci resp. na Vašom pracovisku, čo vnímate ako pozitívne?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Oblasť úloh a oblasť činnosti | <input type="checkbox"/> Spoločnosť |
| <input type="checkbox"/> Pracovná atmosféra | <input type="checkbox"/> Kariérny rast |
| <input type="checkbox"/> Vedenie zamestnancov | <input type="checkbox"/> Interné vzdelávanie v spoločnosti |
| <input type="checkbox"/> Pracovná doba/ voľný čas | <input type="checkbox"/> Mzda |
| <input type="checkbox"/> Pracovisko | <input type="checkbox"/> Pracovné pomôcky/pracovný odev |
| <input type="checkbox"/> Kontakt so zákazníkmi | <input type="checkbox"/> Sociálne benefity |

2) Pracovné prostredie: Čo sa Vám páči menej alebo nepáči na Vašej práci resp. na Vašom pracovisku?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Oblasť úloh a oblasť činnosti | <input type="checkbox"/> Spoločnosť |
| <input type="checkbox"/> Pracovná atmosféra | <input type="checkbox"/> Kariérny rast |
| <input type="checkbox"/> Vedenie zamestnancov | <input type="checkbox"/> Interné vzdelávanie v spoločnosti |
| <input type="checkbox"/> Pracovná doba/ voľný čas | <input type="checkbox"/> Mzda |
| <input type="checkbox"/> Pracovisko | <input type="checkbox"/> Pracovné pomôcky/pracovný odev |
| <input type="checkbox"/> Kontakt so zákazníkmi | <input type="checkbox"/> Sociálne benefity |

Škála hodnotenia pre ďalšie otázky / odpovede:

- 1 – úplne súhlasím/veľmi spokojný 2 – skôr súhlasím/skôr spokojný
3 – skôr nesúhlasím/skôr nespokojný 4 – nesúhlasím/nespokojný

3) Pracovná atmosféra na našej BILLA predajni / na našom oddelení:

Vyjadrite svoj súhlas/nesúhlas resp. spokojnosť/nespokojnosť s nasledujúcimi tvrdeniami:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | a) Páči sa mi, ako spolu navzájom komunikujeme. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | b) Spolupráca s kolegami je celkovo dobrá. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | c) Vymieňame si poznatky a skúsenosti. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | d) Som spokojný/á so súdržnosťou a solidárnosťou medzi kolegami. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | e) Zaobchádzame medzi sebou čestne a navzájom sa podporujeme. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | f) Spolupráca s kolegami je celkovo dobrá. |

4) Rozhovor so zamestnancami: Mali ste za posledných 12 mesiacov rozhovor s nadriadeným týkajúci sa Vašej práce?

- Áno, mal som takýto rozhovor Nie, nemal som takýto rozhovor

5) Rozhovor so zamestnancami: Boli v rámci tohto rozhovoru dohodnuté podporné a rozvojové aktivity, ktoré by napomáhali Vášmu profesnému rastu?

- Nemal som žiadny rozhovor.
- Áno.
- Nie, ale mal by som záujem/rád by som prijal takéto opatrenia.
- Nie, ale tiež som nemal záujem v danom čase.

6) Podniková interná komunikácia:

Vyjadrite svoj súhlas/ne súhlas s nasledujúcimi tvrdeniami:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | a) Celkovo som dostatočne informovaný/á o veciach, ktoré sú pre moju prácu dôležité. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | b) Som dostatočne informovaný/á o situácii a vývoji spoločnosti BILLA. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | c) Som spokojný/á s internou komunikáciou v rámci spoločnosti BILLA. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | d) Som dobre informovaný/á prostredníctvom zamestnaneckého časopisu <i>Inside</i> . |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | e) Som dobre informovaný/á prostredníctvom internej siete Intranet. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | f) Som dobre informovaný/á prostredníctvom násteniek na našej filiálke BILLA/na našom pracovisku. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | g) Som dobre informovaný/á prostredníctvom pravidelne uskutočnených porád na našej filiálke BILLA/na našom oddelení. |

7) Firemná misia:

Vyjadrite svoj súhlas/ne súhlas s nasledujúcimi tvrdeniami:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | a) Sústreďíme sa na ľudí. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | b) Víťame nové myšlienky a máme odvahu na zmenu. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | c) Snažíme sa o dokonalosť na všetkých úrovniach. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | d) Vždy myslíme na ziskovosť. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | e) Všetko, čo robíme, má zmysel. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | f) Staráme sa a investujeme do budúcich generácií. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | g) Našich 6 zásad som poznal/a už pred vyplnením dotazníka. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | h) Viem, ako môžem našich 6 zásad presadiť v mojej práci. |

8) Motivácia:

Vyjadrite svoj súhlas/ne súhlas s nasledujúcimi tvrdeniami:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | a) Cítim, že reprezentujem spoločnosť BILLA. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | b) Je pre mňa dôležité, aby som bol/a dobre informovaný/á o spoločnosti BILLA našich výrobkoch. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | c) Uvedomujem si, ako som pre spoločnosť BILLA dôležitý/á a podľa toho pristupujem aj k mojej práci. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | d) Na základe mojich skúseností by som mojim priateľom a známym odporučil/a spoločnosť BILLA ako zamestnávateľa. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | e) Keď mám dobrý nápad, ako by sme niečo mohli zlepšiť, poviem to môjmu nadriadenému. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | f) Rada nakupujem v predajniach BILLA. |

9) Spätná väzba ku poslednému ku poslednému hodnotiacemu a rozvojovému pohovoru zamestnancov (ďalej len PHaRPZ):

Vyjadrite svoj súhlas/nesúhlas s nasledujúcimi tvrdeniami:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | a) Som spokojný so spätnou väzbou výsledkov z PHaRPZ. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | b) Som presvedčený/á, že výsledky HaRPZ vezme môj nadriadený vážne. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | c) S výsledkami PHaRPZ sme sa na našej filiálke BILLA/na našom oddelení zaoberali a vypracovali sme opatrenia. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | d) Z výsledkov PHaRPZ sme na našej filiálke BILLA/na našom oddelení vyvodili opatrenia, ktoré sme úspešne presadili. |

10) Koľko % tovaru dennej spotreby nakupujete v BILLA?

- Viac ako 80%
 80% - 30%
 Menej ako 30%
 Nenakupujem v BILLA

11) Na akej pozícii pracujete a ako hodnotíte Vašu celkovú spokojnosť na pracovisku?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zamestnanec
predajne | Vedúci
predajne | Zamestnanec
centrály | Manažér | Centrálny
sklad |

- veľmi spokojný
 spokojný
 skôr spokojný
 skôr nespokojný
 nespokojný
 úplne nespokojný

12) Vaše návrhy na zlepšenie komunikácie na pracovisku:

.....
.....
.....

13) Pohlavie:

- muž žena

14) Vek:

- menej ako 25 rokov
 25 až 35 rokov
 36 až 65 rokov
 nad 65 rokov

15) Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- žiadne
 základné
 stredná škola bez maturity
 stredná škola s maturitou
 vysokoškolské vzdelanie a vyššie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Lenka Danielová

Obor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Komunikácia a komunikačné prostriedky a ich využitie v praxi

Rok: 2012

Počet strán bez príloh: 87

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 12

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 15

Počet internetových zdrojov: 4

Vedúci práce: doc. JUDr. Jozef Kudla, PhD.