

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Pavla Hybská

Efektívna komunikácia v organizácii

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce:

PaedDr. Vladimír Ušák

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE
Bachelor Combined (Part time) Studies
2009 – 2012

BACHELOR THESIS

Pavla Hybská

Effective communication within the organization

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktorý som vypracovala samostatne. Uvedenú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa:

Pavla Hybská

.....

Pod'akovanie

Chcela by som poďakovať PaedDr. Vladimírovi Ušákovi za odborné rady, ktorými prispel k vypracovaniu tejto bakalárskej práce a tiež respondentom , ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu.

Anotácia

Cieľom bakalárskej práce „Efektívna komunikácia v organizácii“ je poukázať na efektívnosť komunikácie v konkrétnom podniku. Prvá časť práce je zameraná na teoretické poznatky z oblasti komunikácie, jej ciele, formy, metódy. Druhá časť práce sa venuje výskumu v konkrétnej organizácii. Cieľom empirickej časti je prostredníctvom štruktúrovaného dotazníka zistiť efektívnosť komunikácie a súčasného stavu fungovania firemnej internej komunikácie.

Kľúčové slová

komunikácia

komunikačný proces

organizačná komunikácia

verbálna komunikácia

neverbálna komunikácia

bariéry v komunikácii

Annotation

The thesis "Effective communication in the organization" is to show the effectiveness of communication in a particular company. The first part focuses on theoretical knowledge of communication, its objectives, forms and methods. The second part is devoted to research in specific organizations. The empirical part is through a structured questionnaire determine the effectiveness of communication and the current state of functioning of the internal corporate communications.

Key words

communication

communication process

organizational communication

verbal communication

nonverbal communication

barriers in communication

OBSAH

ÚVOD.....	9
-----------	---

TEORETICKÁ ČASŤ

1. Komunikácia.....	11
1.1 Charakteristika komunikácie.....	11
1.2 Funkcie komunikácie.....	13
2. Komunikácia ako proces.....	14
2.1 Hlavné prvky komunikačného procesu.....	16
2.1.1 Komunikácia ako sociálny proces.....	18
3. Interpersonálna komunikácia.....	19
3.1 Charakteristika interpersonálnej komunikácie.....	19
3.1.1 Verbálna komunikácia.....	20
3.1.2 Neverbálna komunikácia - reč tela.....	23
3.1.3 Aktívne počúvanie.....	24
3.2 Základné komunikačné zručnosti.....	25
4. Komunikácia vo vnútri organizácie.....	27
4.1.1 Formálna organizačná komunikácia.....	28
4.1.2 Neformálna organizačná komunikácia.....	31
4.1.3 Komunikačné nástroje a metódy vo vnútri organizácie.....	32
4.2 Komunikácia organizácie s vonkajším prostredím.....	33
4.3 Bariéry vnútro podnikovej a mimopodnikovej komunikácie.....	35
4.4 Zdokonaľovanie efektívnej komunikácie.....	36

PRAKTICKÁ ČASŤ

5. Charakteristika spoločnosti.....	38
5.1 Cieľ výskumu.....	40

5.2 Vyhodnotenie výskumu.....40

ZÁVER.....50

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATÚRY.....52

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV.....54

ZOZNAM PRÍLOH.....55

PRÍLOHA ČÍSLO 1.....I

ÚVOD

Spoločensky žijúci ľudia spolu komunikujú, t.j. odovzdávajú si určité informácie, ktoré im uľahčujú vzájomnú interakciu a orientáciu v životnom prostredí. Potreba komunikácie je jednou z najdôležitejších potrieb života, je základom všetkých vzťahov medzi ľuďmi. Na nich a na schopnosti navzájom si porozumieť závisí i schopnosť prežitia.

Kvalitná komunikácia je jedným zo základných prvkov, ktoré zabezpečujú funkčnosť a životaschopnosť každého podniku. Komunikácia a schopnosť efektívne komunikovať v súčasnej dobe patrí k najdôležitejším schopnostiam každého manažéra.

Podľa uskutočnených štúdií vyplýva, že pracovnú kariéru manažérov zo 60 % ovplyvňujú komunikačné zručnosti, kontakty, schopnosť vychádzať so spolupracovníkmi a povest' a len z 30 % nadobudnuté vedomosti a z 10 % ich postoje a hodnoty. Každodenné aktivity manažérov zahŕňajú neustálu komunikáciu s podriadenými a zákazníkmi.

Prostredníctvom komunikácie sa pracovníci v podniku spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Skupina pracovníkov bez komunikácie nemôže fungovať, pretože by nedokázali koordinovať svoju činnosť. V prípade porozumenia a efektívnej komunikácie je možné vhodne usmerňovať jednotlivcov alebo skupiny, modifikovať ich správanie s cieľom dosahovať efektívne zmeny, zabezpečiť splnenie príslušných plánov, cieľov a úloh.

Tému bakalárskej práce „Efektívna komunikácia v organizácii“ som si zvolila na základe toho, že je to veľmi rozsiahla a všadeprítomná téma a nikdy by sme ju nemali podceňovať.

Cieľom bakalárskej práce je poukázať na význam uplatňovania efektívnej komunikácie a jej zdokonaľovanie vo vnútri podniku.

Práca je rozdelená na teoretickú a výskumnú časť. Teoretická časť je rozdelená do štyroch kapitol. V prvej kapitole bakalárskej práce sa zaoberám charakteristikou komunikácie a jej funkciami. V druhej kapitole sa venujem charakteristike komunikačného procesu a hlavným prvkom komunikácie. Charakteristike interpersonálnej komunikácie je venovaná tretia kapitola. V nej sa venujem nielen verbálnej, neverbálnej komunikácie a aktívnemu počúvaniu, ale aj komunikačným zručnostiam. V štvrtej kapitole sa zaoberám komunikáciou vo vnútri organizácie, druhom, nástrojom a metódam vnútropodnikovej organizácie, v druhej časti štvrtej kapitole sa venujem komunikácii s vonkajším prostredím, komunikačným bariéram vo vnútri a mimo podniku a ako zdokonaľovať efektívnu komunikáciu

V piatej kapitole som stručne charakterizovala organizáciu, v ktorej mi bolo umožnené oboznámiť sa s vnútropodnikovým komunikačným procesom a venovala som sa analýze súčasného stavu ako aj zhrnutiu a zhodnoteniu jej možných problémov, vrátane návrhov na odstránenie zistených nedostatkov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. Komunikácia

K najvýznamnejším aktivitám personálnej, riadiacej a vzdelávacej práce patrí interpersonálna komunikácia. Nie však všetci účastníci komunikačného procesu, aj napriek tomu, že ju denne využívajú, dokážu komunikovať efektívne. Komunikácia je základným spojovacím článkom medzi ľuďmi v procese riadenia. Len prostredníctvom komunikácie môžu ľudia v každej organizácii pracovať efektívnejšie ako celok.

Komunikácia nemôže existovať bez ľudí vykonávajúcich určitú činnosť. Môže byť zložitá alebo celkom jednoduchá, veľmi formálna, ale i neformálna - závisí od podstaty odosielaného odkazu a od vzťahu medzi odosielateľom a príjemcom. Keďže je efektívna komunikácia základným predpokladom úspešného fungovania každej organizácie, zaoberám sa v prvej kapitole charakteristikou komunikácie a jej základnými funkciami.

1.1 Charakteristika komunikácie

„Slovo komunikácia pochádza z latinského slova *communicare*, ktorého význam je spoluúčasť, spoločné zúčastňovanie sa, spoločné zdieľanie.“(Gabura,2004,s.10).

„Komunikácia je zložitý proces, nemožno ho polarizovať ani vyčleniť zo situácie, počas ktorej sa realizuje. Je to proces dynamický a živý, plný rozličných meandrov, variácií a nečakaných zvrátov. V ňom a ním sa odráža život jednotlivca a spoločnosti. Komunikácia je živá kronika človeka.“ (Škvareninová,1995,s.9). Keď listujeme v slovníkoch, zistíme, že slovníky definujú komunikáciu ako tok informácií medzi dvoma bodmi, ako prenos informácií.

Komunikácia sprostredkováva vzájomné informácie ľudí, zahŕňa slovné aj mimo slovné prejavy. To znamená, že naše chovanie a všetko čo robíme a nerobíme, tiež patrí do našej komunikácii.

Stotožňujem sa s názorom Mikuláša Sedláka „...že komunikácia (komunikovanie) je veľmi dôležitá časť manažérskej funkcie vedenia ľudí. Väčšina každodenných aktivít manažéra zahŕňa komunikáciu. Manažéri ňou zvyčajne trávajú viac ako polovicu pracovného času. Vzhľadom na význam komunikácie pri vedení ľudí odborníci sa intenzívne zaoberajú otázkami efektívneho komunikovania.“(M. Sedlák,2009,s.321) Komunikácia je prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Bez nej by skupina ľudí nemohla fungovať, pretože by sa nemohla koordinovať jej činnosť. Komunikácia zabezpečuje zjednotenie činnosti organizácie. Efektívna komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojím významom veľmi blízka zamýšľanej správy, preto sa pokladá za skutočné jadro manažérskeho výkonu.

Na to, aby sa v rámci organizácie uskutočnila komunikácia - formálna i neformálna, sú potrebné tri podmienky:

- do jej procesu sa musia zapojiť najmenej dvaja ľudia, t.j. odosielateľ a prijímateľ,
- musí existovať informácia, ktorá je predmetom komunikácie,
- musí sa uskutočniť prenos informácie.

Je dôležité si uvedomiť, že komunikácia predstavujúca výmenu informácie medzi vysielajúcim a prijímajúcim znamená prenos jej významu, vzájomného porozumenia medzi nimi prostredníctvom používaných symbolov. Ak osoba, s ktorou sa komunikuje, nepochopí význam a zmysel informácii, nijaká komunikácia sa neuskutoční.

V odbornej literatúre sa uvádza, že v komunikácii môže človek vyjadrovať rozličné komunikačné funkcie.

1.2 Funkcie komunikácie

Podľa autora M. Mikulášika (2003,s.21) rozoznávame tieto základné typy funkcií:

Informačná funkcia - informačná funkcia zabezpečuje odovzdávanie určitých informácií, faktov, správ medzi ľuďmi.

Inštruktážna funkcia - inštruktážna funkcia zabezpečuje odovzdávanie významov, popisov, návodov, ako niečo robiť, ako niečoho dosiahnuť.

Presvedčovací funkcia – presvedčovací funkcia je pôsobenie na iného človeka zo zámerom zmeniť jeho názor, postoj, spôsob konania.

Zábavná funkcia – zábavná funkcia slúži na pobavenie, rozveselenie, rozptýlenie a vytvorenie pocitu pohody a spokojnosti.

Motivačná funkcia – motivačná funkcia motivuje ľudí k plneniu cieľov.

Emotívna funkcia – emotívna funkcia umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb.

Kontrolná funkcia – kontrolná funkcia kontroluje činnosť jednotlivcov a skupín.

Poznávacia funkcia – poznávacia funkcia umožňuje odovzdávanie každodenných zážitkov, spomienok a plánov.

Socializačná a spoločenská funkcia – socializačná a spoločenská funkcia umožňuje vytváranie vzťahov medzi ľuďmi, nadväzovanie kontaktov, či zblížovanie.

Každý podnik, inštitúcia, organizácia je založená na kolektívnej činnosti ľudí, v rámci ktorej zjednocujúcim prvkom a zároveň nástrojom riadenia je komunikácia – komunikačný proces. V nasledujúcej kapitole sa budem venovať charakteristike komunikačného procesu, ktorý má svoje zákonitosti, nástroje a techniky.

2. Komunikácia ako proces

Prežitie organizácie je založené na schopnostiach manažmentu získavať informácie, predávať ich a pracovať s nimi. Autor L. Halberštát tvrdí, že „...komunikačné procesy spájajú organizáciu s okolím a jej súčasťou navzájom. Tok informácií prichádza do organizácie, prechádza medzi jej súčasťami a odchádza z organizácie.“(L. Halberštát, 2005, s. 99) Informácie spájajú jej činnosti s požiadavkami okolia a integrujú vnútorné aktivity organizácie.

Zručnosť, forma, spôsob komunikácie sú skoro také dôležité ako komunikovaný obsah. „Schopnosť primeraným spôsobom vyjadriť myšlienku, či obsah je taký významný ako myšlienka sama. Neúčinná forma komunikácie zabíja dobrý obsah, dobrú myšlienku.“(J. Povrazník, 1989, s. 43)

Komunikácia a komunikačný proces sú teda vo všeobecnosti charakterizované ako proces odosielania, sprostredkúvania, prenosu, prijímania a dešifrovania informácií. Ľudia sú schopní komunikovať, pretože ovládajú určité pravidlá, ktoré sa týkajú myslenia a jednania súvisiaceho s komunikáciou. Odborná literatúra tieto pravidlá zoraďuje do postupovej štruktúry:

Vnímanie dát- žijeme vo svete nespracovaných dát. Niečo vnímame, niečo nie. Záleží na sile podnetu a našej selekcii.

Spojovanie údajov významom- na tejto úrovni sú dáta premenené na informácie. Vybrané a usporiadané dáta sú spojené a naplnené podľa významu.

Vkladanie zámeru a postoja - konkretizovanie v zmysle postoja.

Epizodické usporiadanie údajov- informácie majú podobu jednotiek, ktoré účastník spája a tým si vytvára predstavu o minulosti, prítomnosti a o budúcnosti určitej skúsenosti a o závislosti jednotlivých epizodických jednotiek.

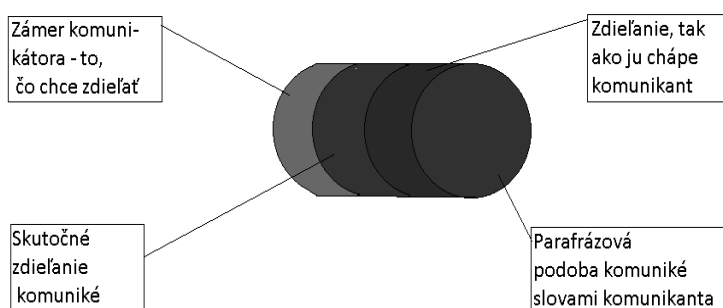
Hlavná zmluva- ide o vnímanie nášho postavenia vo vzájomných vzťahoch. Uvedomujeme si, čo je normálne, čo správne a čo nevhodné.

Súbor predpokladov, očakávaní a pravidiel- niečo, čo sa dá označiť ako životnú réžiu, naučené vzory správania, pravidlá správania, ktoré sme nadobudli výchovou.

Kultúrny model- zahŕňa široké spektrum vzťahov, ktoré sú vymedzené kultúrou, v ktorej žijeme. (M. Mikulášťík 2003,s.23)

Pri prenose informácií dochádza ku skresľovaniu obsahu. Je to spôsobené tým, že obsahový význam pojmu nie je u všetkých ľudí zhodný, ako je to znázornené na obrázku č.1.

Obrázok č.1: Znázornenie postupu deformovania informácií prenosom od jednej osoby k druhej



Zdroj: Paul Watzlawick, Pragmatika lidské komunikace, Konfrontace, 1999

Proces komunikácie prechádza týmito fázami ako je uvedené na obrázku č.2:

1. Pomocou vnútornej reči si komunikátor uvedomuje a precizuje myšlienku či pocit ktorý chce niekomu vysvetliť úvahu sa berie i komunikačný kontext a očakávanie partnera.
2. V tejto fáze sa zapája formulátor – z pamäťovej zásoby vyberá slová, ktoré by najvýstižnejšie zastúpili predstavy.
3. Informácia je zakódovaná a vo vedomí vnímaná ako, obraz výroku“.

4. Vlastný artikulovaný prejav, vrátane spätnoväzobného okruhu (vravím to tak, ako som to chcel povedať, vravím to tak, aby poslucháč vnímal to, čo vnímať má?). (M. Briccín 1996,s.273)

Obrázok č.2:Schéma komunikačného procesu prebiehajúceho medzi dvoma osobami



Zdroj: M. Mikuláščík, Komunikační dovednosti v praxi, Grada,2003,s.24

2.1 Hlavné prvky komunikačného procesu

Tak ako sme si vysvetlili proces komunikácie je dôležité sa oboznámiť aj s prvkami komunikácie. V odbornej literatúre možno proces komunikovania rozdeliť na niekoľko hlavných prvkov, ktoré spolu tvoria model komunikačného procesu.

Základná štruktúra komunikácie je tvorená týmito zložkami:

Komunikátor

To je ten, ktorý vysiela nejakú správu a smeruje ju na príjemcu, u ktorého predpokladá, že majú podobný kódovací systém. Taktiež predpokladá, že informáciám, ktoré mu zadeľuje, rozumie.

Komunikant

Je ten, ktorý prijíma vyslanú informáciu. To ako vníma informáciu závisí od vlastných skúseností a zážitkov. Na základe toho sa snaží identifikovať prijatú informáciu.

Komuniké

Samotná informácia, je to vyslaná správa formou myšlienky alebo pocitu, ktorú jeden človek odovzdáva druhému. Môže byť v podobe verbálnych i neverbálnych symbolov.

Komunikačný prostriedok

Každá informácia je odovzdávaná prostredníctvom určitého komunikačného jazyka. Napriek tomu, že rozprávame rovnakým jazykom, neznamená to, že musíme vždy pochopiť a rozumieť tomu, čo nám druhý rozpráva. Veľmi dôležitú úlohu zohráva slovná zásoba.

Komunikačný kanál

Je to cesta, ktorou je nejaká informácia posielaná; pri komunikácii tvárou v tvár (face to face) sú hlavným kanálom zvuky, pohľady a pohyby tela, môžu to byť dotyky v podobe stisku ruky, voňajúci parfum, vkusné oblečenie, príjemný hlas.

Komunikačné prostredie

Je dôležitým prvkom komunikácie; prostredie má významný vplyv na komunikáciu. Komunikačné prostredie zahŕňa priestor, kde sa komunikácia odohráva, osvetlenie, usporiadanie miestnosti, prítomnosť rôznych ľudí...)

Komunikačný šum

Rušenie je určitý „zásah“ do prenášanej správy, ktorý sa vyskytuje na niektorom mieste komunikačného procesu a narúša ho po prenose, ale pred prijatím správy.

Spätná väzba

Je to reakcia na prijatú správu v podobe potvrdenia spôsobu interpretácie. Spätná väzba je pri komunikácii veľmi dôležitá a to z toho dôvodu, že udržuje

obidvoch účastníkov v komunikačnom procese. Dáva informáciu o tom, ako je správa prijatá a chápaná.

Kontext

Komunikačný kontext je situácia, v ktorej komunikácia prebieha. Má svoju zložku vnútornú a vonkajšiu. Vnútro je to, čo sa odohráva v nás, ako na nás komuniké pôsobí. Vonkajškom sú všetky stimuly, ktoré na nás pôsobili skôr a pôsobia teraz. M. Mikuláščík(2003,s.24 – 28)

2.1.1 Komunikácia ako sociálny proces

Komunikácia ako sociálny proces má určité zvláštnosti, ktoré treba v manažérskej komunikácii rešpektovať. Odborná literatúra opisuje dve úrovne sociálnej komunikácie:

Obsahová úroveň

Komunikácie je daná množstvom a obsahom informácií, ich významom z hľadiska cieľa a jednotlivých subjektov.(verbálna stránka komunikácie).

Vzťahová úroveň

To sú oznamy sprostredkované najmä mimojazykovými prostriedkami, na tejto úrovni je vyjadrovaný vzťah komunikujúcich.

Pre samotné uskutočňovanie procesu komunikácie sú dôležité určité nástroje alebo prostriedky, to znamená jednotlivé znakové systémy, napr. verbálne – reč, písmo, ale aj neverbálne prostriedky komunikácie – mimika, gestá a iné.

Sociálna komunikácia je v povolani pracovníka človeku pomáhajúcich profesií, či v manažérskej pracovnej pozícii podmienkou jej efektívneho zvládania. Komunikačné schopnosti a zručnosti sú takými zložkami interpersonálneho jednania, ktoré majú na jeho priebeh priaznivý vplyv.

Komunikácia, ktorá prebieha medzi ľuďmi, v rámci ktorého dochádza k vzájomnej výmene informácií, a to v rovine oznamovania informácií a v rovine prijímania informácií je charakterizovaná ako interpersonálna komunikácia. V nasledujúcej kapitole sa venujem nielen interpersonálnej komunikácii ale aj obsahom troch základných častí; verbálnej, neverbálnej komunikácii a aktívnemu počúvaniu ako aj uplatneniu komunikačných zručností.

3. Interpersonálna komunikácia

M. Sedlák charakterizuje interpersonálnu komunikáciu ako „...tok prúdenia informácií od jednotlivca k jednotlivcovi tvárou v tvár a v skupinovej situácii.“ (M. Sedlák 2009,s.329) Bez interpersonálnej komunikácie nejestvuje interpersonálne správanie.

3.1 Charakteristika interpersonálnej komunikácie

Interpersonálna komunikácia spája jednotlivcov navzájom. Je to primárny prostriedok manažérskej komunikácie. Jednotlivec môže zdokonaľiť interpersonálnu komunikáciu využitím dvoch stratégií:

- otvorenosťou – jednotlivec je otvorený a čestný pri poskytovaní informácií iným a vyžaduje si to aktívne správanie komunikátora a pasívne počúvanie iných,
- spätnou väzbou , čiže počúvaním tých, ktorí vedia(majú znalosti), aby sa dosiahla spätná väzba musí byť aktívna kooperácia druhej strany.

Interpersonálna komunikácia, ktorá prebieha v podnikovom a v mimo podnikovom prostredí, vyžaduje používanie konkrétnych komunikačných vzorcov, techník a nástrojov a jej nositeľom je manažér, označujeme aj ako manažérsku komunikáciu, alebo ako profesionálnu manažérsku komunikáciu.

Obsahom interpersonálnej komunikácie je skĺbenie troch základných častí komunikačného procesu: verbálnej komunikácie, neverbálnej komunikácie a aktívneho počúvania. Silné verbálne a neverbálne zručnosti sú základom úspešného rozvoja osobnosti a „zdravia“ organizácie M. Majtán(2007,s.352).

3.1.1 Verbálna komunikácia

„ Verbálna komunikácia je komunikácia sprostredkovaná jazykovým znakom a významom naň viazaným.“(Kollárik a kol,2004,s.334) V širšom zmysle slova je verbálna komunikácia vymedzená ako proces, v ktorom sa informácie a správy prenášajú a sprostredkujú pomocou slov, a to aj v písomnej forme prostredníctvom médií.

Podľa M. Majtána(2007,s.353) rozlišujeme dve základné formy verbálnej komunikácie:

1. hovorová(ústna, rečová) komunikácia,
2. písomná komunikácia.

Hovorová komunikácia

Stotožňujem sa z názorom autora J. Vymětala (2008,s.112), že významným faktorom verbálnej komunikácie sú slová, ktoré používame, keď hovoríme o svojej práci, cieľoch, problémoch, projektoch, priateľoch a ostatných ľuďoch.

Voľba vhodných slov výrazne ovplyvňuje naše myslenie, jednanie, pochopenie partnerom, ovplyvňuje myslenie partnera a celkovú komunikačnú atmosféru vrátane aktívnych výsledkov komunikácie.

Vďaka jazyku vidíme, vnímame, počujeme o svete a o skutočnostiach okolo seba. Pomocou jazyka možno debatovať, klebetiť, žartovať, pýtať sa, ironizovať, satirizovať, ale samozrejme, aj myslieť. „ Jazyk vhodný v jednom

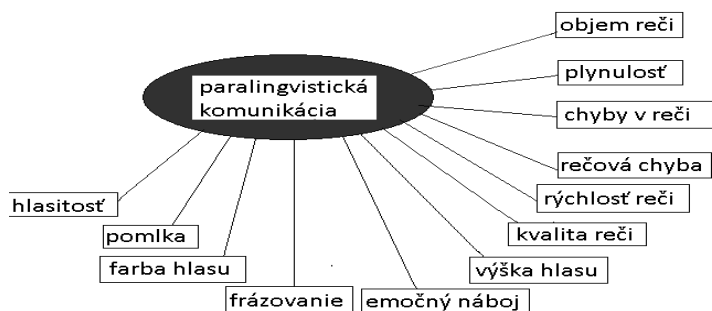
prostredí nemusí byť vhodný v inom. Spôsob akým hovoríme so svojimi nadriadenými, nemôžeme používať pri komunikácii so svojimi kolegami. Jazyk meníme podľa toho v akom prostredí sa nachádzame.“(M. Mikulášik,2003,s.115)

Hovorová komunikácia zahŕňa osobný rozhovor napríklad medzi vedúcim a podriadeným, skupinovú diskusiu, poradu, telefonický rozhovor a iné situácie, keď odosielateľ používa na komunikáciu hovorené slovo. Môže byť bezprostredná alebo sprostredkovaná, môže prebiehať medzi dvoma alebo viacerými komunikujúcimi, môže byť štruktúrovaná alebo voľná.

Podľa autora J. Povrazníka(2007) verbálnu komunikáciu dopĺňajú tieto *paralingvistické prejavy*:

- Farba hlasu – je daná geneticky, pôsobí podvedome na psychiku každého počúvajúceho, z nej ľahko vyčíta momentálnu náladu, ale aj jeho charakter.
- Sila hlasu – odhaľuje vzťah hovoriaceho k obsahu reči, situácii a k adresátovi.
- Výška a rozpätie hlasu – sú dané anatomickými vlastnosťami.
- Tempo reči – závisí od dĺžky slov v príslušnom jazyku, úzko súvisí s pohlavím hovoriaceho.
- Plynulosť reči – pauzy v reči hovoriaceho súvisia s jeho temperamentom, emocionálnym stavom, stupňom pripravenosti rozhovoru, kvalitou spätnej väzby.
- Artikulácia - dobrá artikulácia je potrebná pri verejných vystúpeniach a dosahuje sa hlavne prostredníctvom využívania zreteľnej výslovnosti.
- Výslovnosť - zlá výslovnosť môže spôsobiť nedorozumenia, a preto sú určité pravidlá(zvyklosti), ktoré sú závislé od každého jednotlivca, akú výslovnosť je schopný akceptovať.

Obrázok č.3: Paralingvistická komunikácia



Zdroj: Paul Watzlawick, Pragmatika ľudskej komunikácie, Konfrontace, 1999

Pri tomto type komunikácie je dôležité klásť dôraz na voľbu slov, voľbu skladby viet, vizualizáciu a paralingvistické prvky.

Písomná komunikácia

Písomná komunikácia na rozdiel od hovorovej komunikácie nevyžaduje takú rýchlu reakciu, a to ani od odosielateľa ani od príjemcu informácie.

„Hlavnou prednosťou je jej doloženosť či podloženosť. Zabezpečuje permanentný záznam a je presná. Odosielateľ má čas na jej prípravu a prenos a prijímateľ má čas na dôkladné prečítanie a prípadnú prípravu odpovede. Písomný záznam je dôkazovým materiálom toho, čo sa uskutočnilo.“ (M. Sedlák 2009,s.330)

Druhy písomnej komunikácie:

- podnikové písomnosti,
- zápisnice z pracovných porád,
- oznamy,
- obežníky,
- podnikové správy,
- podnikové materiály.

3.1.2 Neverbálna komunikácia- reč tela

Neverbálna interpersonálna komunikácia sa vyskytuje v akejkoľvek interakcii medzi jednotlivcami tvárou v tvár. Znamená vysielanie a prijímanie správ nejakým iným médiom ako verbálnym. Niektoré city prejavujú ľudia neverbálnym prejavom prostredníctvom reči tela.

V odbornej literatúre sa uvádza sedem základných emócií, ktorými sa dá čitateľne vyjadriť neverbálna komunikácia: *šťastie(radosť, potešenie), prekvapenie, strach, smútok, hnev, znechutenie(opovrhovanie), emocionálny záujem o niečo.*

Autor T. Kollárik(2004) uvádza základné zložky neverbálnej komunikácie:

Zrakový kontakt – je najdôležitejší, oči človeka prezrádzajú jeho momentálny psychický a fyzický stav. Dá sa z nich ľahko vyčítať stres, únava, šťastie, radosť, smútok, strach a choroba.

Mimika – znamená výraz tváre, ktorý úzko súvisí s tým, čo človek prežíva, od pocitov úzkosti až po radosť.

Gestikulácia – pohyby rúk(dlaní a ramien).

Kinezika – pohybové prvky – človek sa v procese komunikácie vždy pohybuje, či si to uvedomuje alebo nie, jeho pohyby nesú nesmierne množstvo informácií.

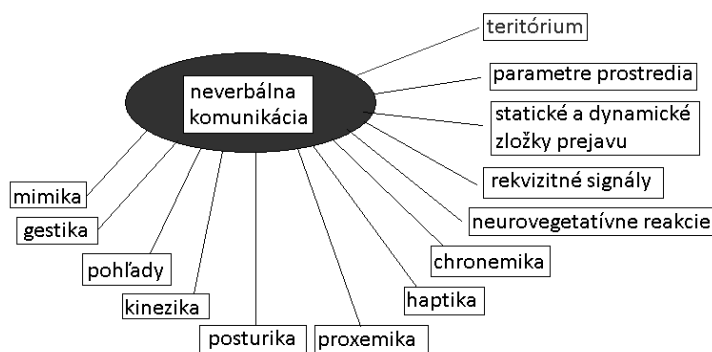
Haptika – komunikácia rukami – podávanie rúk sprevádza predstavovanie a riadi sa spoločenskými konvenciami alebo diplomatickým protokolom.

Proxemika – vzdialenosť.- keď ľudia navzájom komunikujú, vždy sa vytvárajú medzi nimi isté vzdialenosti, ktoré počas komunikácie môžu ostať stabilné. V komunikácii je preto nevyhnutné rešpektovať vzájomnú vzdialenosť medzi partnermi a osobný priestor človeka vôbec.

Posturologia – poloha a držanie tela - „ To ako sedíme, stojíme alebo kráčame nie je náhodné, ale v našom postavení tela sa odráža naše prežívanie(aktuálny psychický stav), vnímanie sociálnej situácie i dlhodobejšie osobnostné ladenie. Na druhej strane však aj postavenie tela(posed, postoj)má vplyv na to, ako sa cítime a čo prežívame.“(Ďurný,2000,s.22)

Úprava vonkajšieho vzhľadu - je spôsob oblečenia, účes, líčenie, úprava prostredia.

Obrázok č.4: Neverbálna komunikácia



Zdroj: Paul Watzlawick, Pragmatika lidské komunikace, Konfrontace, 1999

Všetky zložky neverbálnej komunikácie sa vysokou mierou podieľajú na tvorbe imidžu manažéra, a preto im treba venovať zvýšenú pozornosť.

3.1.3 Aktívne počúvanie

M. Majtán počúvanie charakterizuje „ ako určitú psychickú dispozíciu jednotlivca „počuť nevypovedané“, čím sa myslí postrehnúť a pružne zanalyzovať také momenty v komunikačnom procese, ktoré buď odhaľujú informáciu, ktoré komunikátor úmyselne zakrýva, alebo dávať do súvisu rôzne informácie, ktoré v konečnom dôsledku vytvoria novú informáciu.“ (M. Majtán2007.s.354)

Počúvanie je zručnosť, ktorú možno vedome rozvíjať a uplatňovať v každej situácii, pri bežnom rozhovore, počas schôdze, pri telefonickom hovore, náhodnom stretnutí ľudí v podniku, v reštaurácii, kaviarni.

Zvlášť dôležitý význam má aktívne počúvanie v oblasti marketingu, kde sa informácie získavajú veľmi ťažko a nepriamo. Aktívne počúvanie vystupuje aj ako komunikačná zručnosť manažéra. Znamená to, že manažér musí rozvinúť svoje psychické dispozície a schopnosti, ktoré tvoria podstatu aktívneho počúvania a zároveň odstrániť chyby, ktoré negatívne ovplyvňujú proces aktívneho počúvania. Prax potvrdzuje, že aktívne počúvanie je veľmi dôležitou súčasťou interpersonálnej komunikácie a pre manažéra je to tá fáza komunikačného procesu, ktorá je najbohatšia na informácii.

Efektívnosť interpersonálnej komunikácie podmieňujú ďalšie faktory ako asertivita, empatia a persuázia, ktoré patria medzi základné komunikačné zručnosti v organizácii. Základným zručnostiam sa budem venovať v nasledujúcej kapitole.

3.2 Základné komunikačné zručnosti

Komunikačné zručnosti sa skladajú z komunikačných zložiek, ktoré môže manažér využívať vo svojej praxi relatívne samostatne alebo v určitých kombináciách. Podľa autorky (Szarkovej, 2002) sem patria okrem verbálnych a neverbálnych dispozícií, aktívneho počúvania aj ďalšie zložky komunikačných zručností: asertivita, empatia a persuázia.

Asertivita

Zručnosť aktívne viesť komunikačný proces, primerane využívať asertívne práva, presadzovať v komunikácii asertívne svoje názory a vízie. Vo vnútropodnikovom prostredí má asertívna komunikácia charakter priamej, otvorenej komunikácie, ktorá sa vyznačuje širokým prístupom k podnikovým

informáciám, ktoré potrebujú na samostatné plnenie svojich úloh, a to komplexne a priebežne.

K tomu patria najmä informácie, ktoré dovoľia zamestnancom pochopiť podnikové ciele a všetky súvislosti (postavenie podniku na trhu, jeho cenovú, produktovú, investičnú a konkurenčnú politiku) a to nielen z hľadiska podnikovej stratégie, ale aj z hľadiska konkrétneho podnikového diania.

Uplatňovanie asertívnej, otvorenej komunikácie v podniku zvyšuje motiváciu, angažovanosť a výkonnosť zamestnancov, otvára priestor pre ich kreativitu a iniciatívu v pracovnom procese.

Empatia

Zručnosť vcítiť sa do citov, emócií, ktoré komunikačný proces u zúčastnených sprevádzajú. V procese riadenia a vedenia ľudí v podniku je dôležité, aby manažér uplatňoval empatiu buď ako schopnosť vcítiť sa do myšlienkového pochodu zamestnanca, ako schopnosť vcítiť sa do psychického stavu zamestnanca, alebo ako schopnosť vcítiť sa do sociálno-psychologickej atmosféry na pracovisku alebo v pracovnej skupine.

V komunikačnom procese to znamená, že manažér je schopný vnímať informácie a posudzovať komunikovaný obsah cez prizmu potrieb, motívov, záujmov, hodnôt, aspirácií a ambícií zamestnanca, čo mu umožňuje preniknúť do podstaty jeho správania a predvídať vývoj vo vzťahu k riešenému pracovnému problému.

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

Persuázia

Schopnosti pracovať s argumentmi, presvedčovať a získavať ľudí. Podstatou persuázie je spôsobilosť a zručnosť pružne narábať v komunikačnom procese s argumentmi, pričom pri jej uplatňovaní sú zapojené všetky ostatné druhy a zložky komunikácie.

Výsledkom persuzívnej komunikácie je dosiahnutie presvedčenia, čo znamená, že komunikanti počas komunikačného procesu nielen pochopili, ale aj prijali a stotožnili sa s argumentmi, názormi a stanoviskami, ktoré komunikátor sprostredkúval. Toto presvedčenie je vysoko aktivizujúcim motivačným prvkom v pracovnom procese. M. Majtán(20007,s.358-360)

Komunikačné zručnosti sú predmetom tréningového procesu. Vhodnou cestou ako získať potrebné zručnosti je sociálno-psychologický výcvik. Je efektívnou cestou ako za relatívne krátky čas možno nacvičiť požadované správanie a pomocou spätných väzieb upevniť ich používanie v praxi.

V súčasnej dobe sa menia podmienky pre interpersonálne zručnosti a pre komunikáciu v organizáciách. Organizácia ovplyvňuje prirodzenosť komunikácie, v pozitívnom alebo v negatívnom zmysle. Kontext podnikového prostredia, podniková kultúra a etika sú úzko späté zo spôsobmi komunikácie.

V štvrtej kapitole sa venujem komunikácii vo vnútri organizácie, jej druhom, nástrojom a metódam.

4. Komunikácia vo vnútri organizácie

Vnútropodnikovú komunikáciu možno chápať ako prepojenie jednotlivých zamestnancov podniku navzájom, ktoré umožňuje vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu a nielen formálne plnenie povinností.

Podľa L. Nagyovej(1999) vnútropodniková komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom objasňovania firemných hodnôt. Ovplyvňuje život všetkých zamestnancov, ale aj všetci zamestnanci ovplyvňujú vnútropodnikovú komunikáciu.

Stotožňujem sa z názorom J. Holej(2006), že efektívna komunikácia v organizácií je jedným zo základných predpokladov jej fungovania, znamená v podstate komunikačné prepojenie útvarov firmy, ktorá umocňuje spoluprácu a koordináciu procesov nutných pre fungovanie firmy. Fungujúci systém sa prejavuje tým, že pracovníci firmy sú dobre informačne a motivačne prepojení.

Základnými podmienkami pre fungovanie internej komunikácie je odpovedajúca organizácia práce a jasná personálna stratégia firmy, ktorá musí byť súčasťou celkovej stratégie a musí vychádzať z firemnej vízie. Jedine vtedy, ak vrcholové vedenie firmy chápe, akú úlohu má systém práce s ľuďmi pri dosahovaní firemných cieľov, môže tento personálny prístup ovplyvniť celú firemnú kultúru, a tým aj firemnú komunikáciu.

Efektívna komunikácia má význam ako pre jednotlivca, tak aj pre podnikateľské aktivity. Ak sú informácie dostupné, je možné s istotou riešiť problémy a rozhodovať sa o budúcej práci alebo osobnom rozvoji.

Vnútropodniková komunikácia sa teda zaoberá výmenou a prenosom jej významu po celej organizácii. Preto je dôležité vymedziť druhy komunikácie v organizácii. Základné druhy v komunikácii podľa Sedláka sú:

1. formálnu komunikáciu – obsahuje správy v organizácii, môžu mať rozličné formy;
2. neformálnu komunikáciu – nie je v organizácii oficiálne uznaná a zahŕňa rozličné druhy neformálnych medzi útvarových správ.

4.1.1 Formálna organizačná komunikácia

Formálna organizačná komunikácia obsahuje správy v organizácii uznané ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy počnúc ústnou inštrukciou vedúceho podriadenému až po počítačový organizačný systém.

Na uľahčenie toku informácií od jednej osoby alebo skupiny k inej osobe alebo skupine sa vytvárajú v organizácii komunikačné siete (vzory komunikačných kanálov). Zahŕňajú kanály pre komunikáciu v rôznych smeroch- smerom nadol, smerom nahor a horizontálne. Každý smer slúži určitému účelu a je jedinečný svojou podstatou, obsahom a obmedzeniami.

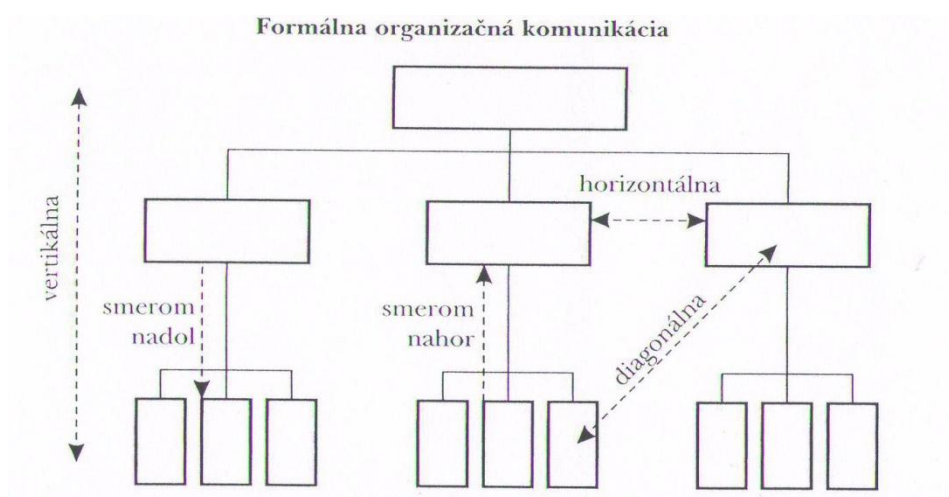
Manažér, ktorý rozumie formálnemu toku komunikácie, má lepšiu schopnosť oceniť bariéry efektívnej organizačnej komunikácie a nájsť prostriedok na ich odstránenie. M. Sedlák(2009,s.325)

Formálnu organizačnú komunikáciu delíme na:

- vertikálnu komunikáciu
- horizontálnu a diagonálnu komunikáciu

Zjednodušené znázornenie možných smerov komunikácie v organizácii je na obrázku č.6. Okrem nich však môžu existovať aj ďalšie, čo súvisí s komunikačnými sieťami, vytváranými pri práci.

Obrázok č.5: Formálna organizačná komunikácia



Zdroj: M. Sedlák, Manažment, Iura Edition, 2009, s.326

Vertikálna komunikácia v organizácii prebieha medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi smerom nadol aj smerom nahor. Jednotlivé úrovne vnútropodnikovej komunikácie sú podmienené organizačným a pracovným poriadkom, ktorý presne vymedzuje vzťahy nadriadenosti a podriadenosti.

Komunikácia zhora nadol

Postupuje z vyššej úrovne organizácie k jej nižšej úrovni. Môže byť ústna (obsahuje príkazy, rozhovory, schôdze, telefonické rozhovory) a písomná (obsahuje listy, príručky, brožúry...). Pri tomto type komunikácií je dôležité prenášať primerané množstvo informácií, teda ani priveľa, ale ani príliš málo. Komunikácia zhora nadol je dôležitou primárnou, a teda nevyhnutnou vertikálnou komunikáciou.

Komunikácia zdola nahor

Kanály komunikácie zvyčajne tvoria existujúce organizačné štruktúry. Informácie v nich postupujú od najnižšej úrovne k vyššej až po najvyššiu úroveň organizácie. Obsahuje ústne, písomné a neverbálne správy od podriadených pre nadriadených. Tento druh komunikácie je potrebný, lebo poskytuje manažérom dôležité informácie od zamestnancov. Dáva zamestnancom organizácie príležitosť, aby sa mohli prejaviť a byť vypočutí. M. Sedlák (2009, s. 326)

Horizontálna komunikácia prebieha medzi zamestnancami podniku, ktorí majú rovnakú pozíciu, postavenie v podniku. Autor M. Majtán tvrdí, že „... väčšinou vzniká spontánne vo vzťahu k riešenému problému. Vyžaduje však neformálne vzťahy medzi zamestnancami a pozitívnu sociálno-psychologickú atmosféru v podniku.“ (M. Majtán 2007, s. 363)

Diagonálna komunikácia sa uskutočňuje medzi organizačnými jednotkami tvoriacimi rozhodnutia na rôznych úrovniach organizačnej štruktúry. Uskutočňuje sa medzi líniovými a štábnymi pracovníkmi za účelom získania

potrebných informácií v oboch smeroch. V obidvoch prípadoch sa používa ústna a písomná forma.

Horizontálny a diagonálny tok informácií je dôležitý najmä tam, kde charakter práce vyžaduje spoločnú účasť viacerých zamestnancov na riešení úlohy, keď je nevyhnutná kooperácia. Používa sa tam, kde treba urýchliť informačný tok, dosiahnuť lepšie pochopenie oznámenia a koordinovať spoločné úsilie.

4.1.2 Neformálna organizačná komunikácia

Tak ako som uviedla v kapitole 4 „Komunikácia v organizácii“, k druhom komunikácie patrí neformálna organizačná komunikácia.

V každej organizácii sa okrem formálnej uskutočňuje aj neformálna komunikácia. Je realizovaná prostredníctvom neformálnej komunikačnej siete vytvorenej z náhodných osobných kontaktov, prostredníctvom ktorých sa informácie šíria.

Príkladmi neformálnej komunikácie môže byť výmena odkazov na chodbe, v kaviarni, na neoficiálnych stretnutiach alebo v reštauráciách. Oveľa častejšie sa rozvíja v plochých organizáciách, ktoré kladú dôraz na budovanie tímov, ako vo formálnych vysokých organizáciách. L. Nagyová(1999)

Neformálna komunikácia môže zvýšiť efektívnosť organizácie tým, že sa otvoria kanály komunikácie, ktoré sa v nej prehliadajú. To je dôvod, prečo určitý stupeň neformálnej komunikácie je potrebný.

Úspešná komunikácia v organizácii predpokladá okrem pochopenia zákonitostí komunikačného procesu a jeho zvláštností v organizácii aj vytvorenie podporujúcej komunikačnej atmosféry, vhodné využívanie komunikačných nástrojov a metód.

4.1.3 Komunikačné nástroje a metódy vo vnútri organizácie

V predchádzajúcom článku sme sa dozvedeli, že informácie prebiehajú vo vnútri organizácie všetkými smermi, pomocou komunikačných kanálov.

Podľa J. Povrazníka(1999) na efektívnu komunikáciu sa v organizácii využívajú viaceré prostriedky, nástroje a techniky. Medzi najbežnejšie patria rôzne verbálne hovorené nástroje(rozhovor, inštrukcia, slovné príkazy, hodnotenia..),verbálne písomné prostriedky (zápisnice, podnikové správy, analytické materiály, vnútro podnikové normy, letáky, obežníky, informačné bulletin, informačné tabule a pod.). Veľkým rozvojom prechádzajú technické informačné prostriedky. Nástupom moderných informačných technológií sa urýchljuje proces výmeny informácií. Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, vnútro podnikovými informačnými sieťami a pod.

Na dosiahnutie stanovených cieľov vnútro podniková komunikácia využíva rôzne nástroje a metódy, ku ktorým patrí osobná komunikácia, telefonovanie, listy a písomný poštový styk, verejné vystúpenia, prezentácia pracoviska a iné.

M. Sedlák(2000,s.350) charakterizuje tieto nástroje takto:

Osobná komunikácia- je komunikácia tvárou v tvár - face to face. Je to dynamická forma komunikácie, v ktorej môžeme sledovať celý komplex prejavov osobnosti, reakcií partnerov.

Telefonická komunikácia je najrozšírenejšou náhradou osobnej komunikácie. Telefonovanie je vhodné na dohodnutie schôdzky, termínu stretnutia. Manažér ju používa ako organizačný nástroj.

Listy a písomný poštový styk patrí v súčasnosti k finančne i časovo náročnejším nástrojom komunikácie. „Písomná komunikácia sa uprednostňuje vtedy, keď je potrebné vyjadriť dôležité detaily, to jest pri sprostredkovaní náročnej

informácie.“(M. Sedlák,2000,s.350)Listy si zachovávajú adresnosť menovitým oslovením a vlastnoručným podpisom odosielateľa.

E-maily sú novšími podobami písomného oznámenia, majú prednosť v rýchlosti prenosu a menšími nákladmi, zároveň sú menej osobné.

Vystúpenie pred zamestnancami patria do komunikácie člen - skupina. Sú časovo náročné, pretože vyžadujú fyzickú prítomnosť všetkých členov skupiny. Prinášajú nové podnety a osobne oslovujú viacerých poslucháčov. Najrozšírenejšou formou sú schôdze, zasadnutia, mítingy.

Informačné tabule ich forma, aktualizácia oznámení, ich lokalizácia a dostupnosť takisto vo veľkej miere vplyvajú na účinnosť firemnej komunikácie.

Firemné noviny či časopis aj keď ich príprava je často nákladná a prácna-takisto pomáhajú zvyšovať efektívnosť komunikácie vo vnútri organizácie.

Z existenčných dôvodov je nevyhnutné komunikovať aj s okolím. Pokiaľ by podnik nekomunikoval s okolím, s verejnosťou, nemohol by prosperovať, nemal by komu predávať, nemal od koho kupovať, nemohol by s nikým spolupracovať, nemohol by s nikým porovnávať, nemal by spätnú väzbu, nemohol by sa rozvíjať.

4.2 Komunikácia organizácie s vonkajším prostredím

„Komunikácia vo firme nemôže byť uzavretým systémom,“ tvrdí M. Mikuláščík. Forma komunikácie s inými organizáciami a s verejnosťou prebieha podobne ako komunikácia vnútro podniková celou radou komunikačných kanálov. Medzi základné formy komunikácie podniku s

externým prostredím patria imidž podniku, reklama, public relations(PR), komunikačný mix.(M. Mikuláščík, 2003, s.219

Imidž je najvýznamnejší typ masovej komunikácie, ktorý podnik používa v mimopodnikovom prostredí. Ide o určitú predstavu, ktorú podnik o sebe sprostredkúva všetkým subjektom, ktorí sa pohybujú na trhu. Táto predstava o podniku je zložená z viacerých komunikačných prvkov (logo, podnikové farby, podniková uniforma, oblečenie a vzhľad zamestnancov, ich verbálna a neverbálna komunikácia, reprezentačné predmety, reklamné predmety, podnikové symboly, vizitky, hlavičkové papiere, podnikové autá a iné), ktoré sa tvoria buď cielene, alebo nekontrolovateľne vo vnútropodnikovom prostredí a transformujú sa buď prirodzenou komunikáciou, alebo prostredníctvom médií do externého prostredia podniku. Autor M. Majtán tvrdí, že „...podnik by si mal dať záležať na tom, aké informácie o sebe zahrnie do predstavy o sebe -do imidžu.“(M. Majtán,2007,s.365

Reklama je najčastejšie používaný typ masovej komunikácie v marketingu. Podnik ju používa s cieľom kladne ovplyvniť individuálne alebo skupinové správanie aktívnych alebo potenciálnych zákazníkov a klientov vo vzťahu k svojim produktom. Je vymedzená zákonom o reklame (Zákon 147/2001 o reklame) „Reklama je verejná informácia uskutočňovaná prostredníctvom nosičov informácií. Jej účelom je informovať spotrebiteľa o produktoch, presvedčať a získať ho na ich používanie alebo inak ovplyvňovať jeho rozhodovanie pri výbere produktov.“

Public relations(PR) je špecifický typ mimopodnikovej masovej komunikácie, ktorej cieľom je zviditeľniť strategické úspechy podniku na trhu a formovať verejnú mienku na prospech cieľov podniku. Výsledkom cieleňého a správne realizovaného PR je goodwill podniku, t.j. jeho dobrá povesť.

Kombináciou výrazových prostriedkov imidžu podniku, reklamy a public relations vzniká **komunikačný mix**.

Vzhľadom na význam komunikácie v organizáciách je treba zvažovať faktory, ktoré ju môžu narušiť a hľadať možnosti na ich odstránenie. Komunikačný proces môžu narušiť rôzne skutočnosti, ktoré sú často dôsledkom iných vážnejších nedostatkov. V ďalšej časti sa venujem poruchám, ktorým hovoríme komunikačné bariéry.

4.3 Bariéry vnútropodnikovej a mimopodnikovej komunikácie

Bariéry, ktoré vznikajú v procese vnútropodnikovej a mimopodnikovej komunikácie, majú rôzne zdroje a príčiny. M. Majtán(2007,s.367) rozlišuje v zásade dve skupiny:

1. *Subjektívne komunikačné bariéry*, vznikajú na strane odosielateľa, adresáta a príjemcu informácie. Vyplývajú z osobnostných charakteristík účastníkov komunikačného procesu, patria sem napr.:

- odosielateľ a prijímateľ majú rozdielne vnímanie,
- prijímateľ počuje len to , čo chce,
- prijímateľ ignoruje konfliktné situácie,
- komunikant je pod vplyvom stresu,
- predsudky, nedôvera,
- sympatia – antipatia,
- nízka empatia,
- nízke sociálne vnímanie,
- nízka schopnosť aktívne počúvať a načúvať,
- rozdielne tempo reči a myslenia.

2. *Objektívne komunikačné bariéry* vznikajú najčastejšie pri:
- nevhodne zvolených nástrojov komunikácie,
 - nevhodne zvolenom čase na komunikáciu,
 - nevhodne zvolenom mieste a prostredí na komunikáciu,
 - nevhodne zvolenom komunikačnom médiu,
 - nepriechodnosti komunikačných tokov v podniku,
 - pri filtrovaní informácií.

Komunikačné bariéry sa môžu významne podieľať na skreslení a sprostredkovaní informácií. M. Majtán tvrdí, že „...môžu spôsobiť komunikačné šumy, výsledkom čoho môže byť nepredpokladané a cieľom a úlohám podniku nezodpovedajúce správanie, konanie.“(M. Majtán,2007,s.367)

Na základe poznania bariér, ktoré narúšajú komunikáciu, dospievame k niekoľkým spôsobom ako zdokonaľiť jej efektívnosť.

4.4 Zdokonaľovanie efektívnej komunikácie

Spôsoby, ktoré prispievajú k zdokonaľovaniu efektívnej komunikácie sa týkajú predovšetkým odosielateľa, príjemcu alebo oboch.

Odosielateľ by mal mať na zreteli tieto skutočnosti, ktoré môžu zdokonaľiť efektívnosť komunikácie:

- využívať spätnú väzbu, ktorá umožňuje príjemcovi klásť otázky, vyjadriť názor, objasniť požiadavku a zistiť u odosielateľa, či informáciu pochopil,
- ujasniť si, čo chce oznámiť a za akým účelom,
- uvážiť potrebu informácie pre príjemcu,
- uvedomiť si, že príjemca môže slovám pripisovať iný význam,
- byť vnímavý voči prijímateľovi a usilovať sa o empatiu voči nemu.

M. Sedlák(2009,s.333) tvrdí, že efektívnejšiemu prijímaniu správ *prijímateľom* slúžia tieto spôsoby:

- lepšie načúvať, neprerušovať odosielateľa, prejavit' záujem, byť trpezlivý, klásť otázky,
- byť pozorný k stanovisku odosielateľa, snažiť sa oceniť jeho postavenie a porozumieť tomu, prečo príslušnú správu posiela.

Efektívnosť komunikácie na oboch stranách t.j. u odosielateľa a prijímateľa sa môže zvýšiť spôsobmi:

- používať pri kódovaní a dekódovaní symboly, ktoré obidve strany poznajú,
- sledovať, či oznámenie bolo prijaté a je pochopené,
- odosielateľ alebo prijímateľ podniká opatrenia, aby sa ubezpečil, či nedochádza k preťaženiu
- obidve strany majú poznať možnosti jednotlivých médií.

Efektívna komunikácia nie je ľahká. Môže sa zvýšiť na základe systematického používania dosiaľ vypracovaných odporúčaní. Komunikačná stratégia sa má prispôbiť správe, primárnym komunikačným cieľom, príjemcovi a prístupným komunikačným kanálom.

PRAKTICKÁ ČASŤ

5. Charakteristika organizácie

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce je poukázať na efektívnosť komunikačných zručností v poisťovacej spoločnosti. V tejto kapitole sa budem venovať krátkej charakteristike spoločnosti.

Poisťovacia spoločnosť pôsobí na slovenskom poisťnom trhu už niekoľko desiatok rokov a je nesporným lídrom v poskytovaní vysoko kvalitných služieb a produktov. Patrí do poisťovacej skupiny, ktorá spravuje zmluvy miliónov klientov v regióne strednej a východnej Európy.

Je najväčšou univerzálnou poisťovňou na Slovensku. Ponúka celú škálu inovatívnych poisťných produktov: od životného a úrazového poistenia, cez poistenie privátneho majetku a poistenie motorových vozidiel, až po poistenie priemyslu a podnikateľov. Produkty a služby spoločnosti patria medzi najlepšie na trhu, čo každoročne oceňujú nezávislí odborníci aj široká verejnosť.

Aj v roku 2010 získala spoločnosť celý rad významných ocenení. V súťaži Zlatá minca získala od odbornej poroty desať zlatých mincí a stala sa tak opäť najúspešnejšou spomedzi všetkých poisťovní. Prvenstvo získala i v hlasovaní verejnosti. V súťaži prestížneho ekonomického týždenníka Trend TOP jej bol po druhýkrát udelený titul Poisťovňa roka za výnimočné obchodné úspechy. Získala tiež ocenenie SIBAF Award od renomovaných maklérskejších spoločností za kvalitné produkty a služby.

Poisťovacia spoločnosť vyvíja tiež aktivity na podporu znevýhodnených skupín v rôznych sociálnych a kultúrnych sférach. Aktívne sa zaoberá problematikou zmeny klímy vo svete, bezpečnosťou cestnej premávky

a zároveň podáva pomocnú ruku študentom vysokých škôl. Financuje projekty neziskových organizácií ako sú Úsmev ako dar a niekoľkokrát ročne usporadúva hromadné darovanie krvi pre Červený kríž priamo v areáli spoločnosti.

5.1 Cieľ výskumu

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce je poukázať na efektívnosť komunikácie a komunikačných zručností v poisťovacej spoločnosti. Pri získavaní údajov som použila metódu formou štruktúrovaného dotazníka.

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 15 respondentov, ktorí odpovedali na 13 otázok, pričom mali možnosť vyjadriť svoje názory. Vzor dotazníka je uvedený v prílohe bakalárskej práce, ako príloha číslo 1.

Aby som splnila cieľ práce, stanovila som nasledovné hypotézy, pri ich v teoretickej časti bakalárskej práce.

Hypotéza číslo 1:

Predpokladáme, že komunikácia v poisťovacej spoločnosti je efektívna.

Hypotéza číslo 2:

Predpokladáme, že subjektívne a objektívne bariéry rovnakým dielom ovplyvňujú efektívnosť komunikácie.

5.2 Vyhodnotenie výsledkov výskumu

V tejto časti bakalárskej práce uvádzame výsledky prieskumu vypracované podľa získaných informácií z dotazníka. Dotazník sa skladal z trinástich otázok. Prvé tri boli zamerané na pohlavie, vek, dĺžku zamestnania respondenta. Ďalšie otázky boli smerované na efektívnu komunikáciu v spoločnosti a na komunikačné bariéry. Pri spracovaní výsledkov bolo použité číselné vyjadrenie v percentách, ktoré bolo znázornené grafom.

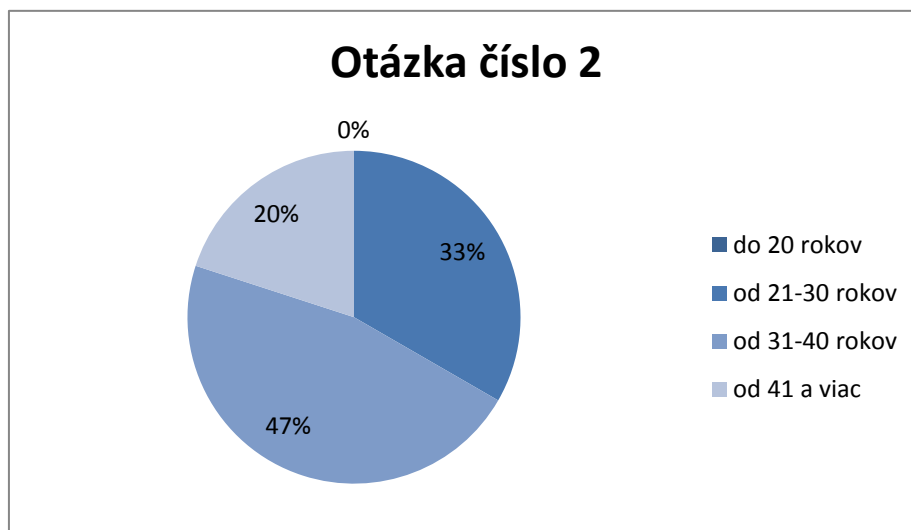
Z vypísaných dotazníkov vyplýva, že 67 % je žien a 33% mužov.

Graf číslo 1: Pohlavie



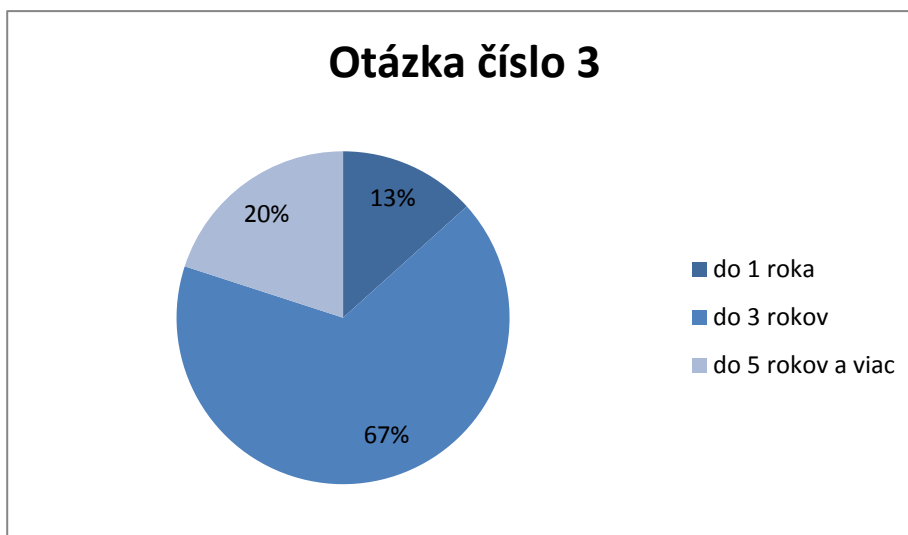
V poisťovacej spoločnosti je vek zastúpený nasledovne zamestnanci, 33% patrí do skupiny od 21 do 30 rokov. Najväčšie zastúpenie má veková hladina od 31 do 40 rokov a to je 47% a 20% tvoria zamestnanci od 41 rokov a viac

Graf číslo 2: Vek



Dĺžka zamestnania je v spoločnosti nasledovná, zamestnanci zamestnaní do 1 roka 13%, do troch rokov až 67% a doba zamestnania do 5 rokov a viac 20%.

Graf číslo 3: Dĺžka zamestnania v spoločnosti



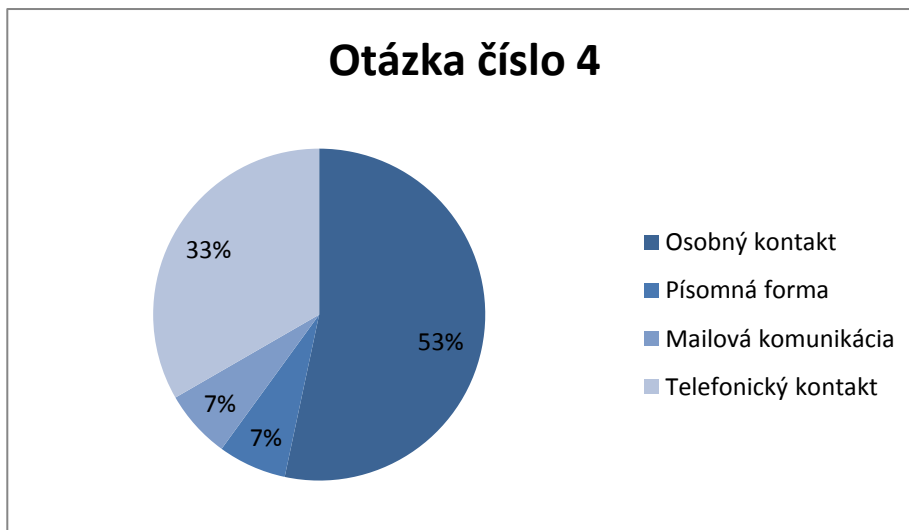
Overenie hypotézy číslo 1

„Predpokladáme, že komunikácia v poisťovacej spoločnosti je efektívna.“

Na potvrdenie alebo vyvrátenie hypotézy číslo 1 som použila otázky číslo 4 až 11.

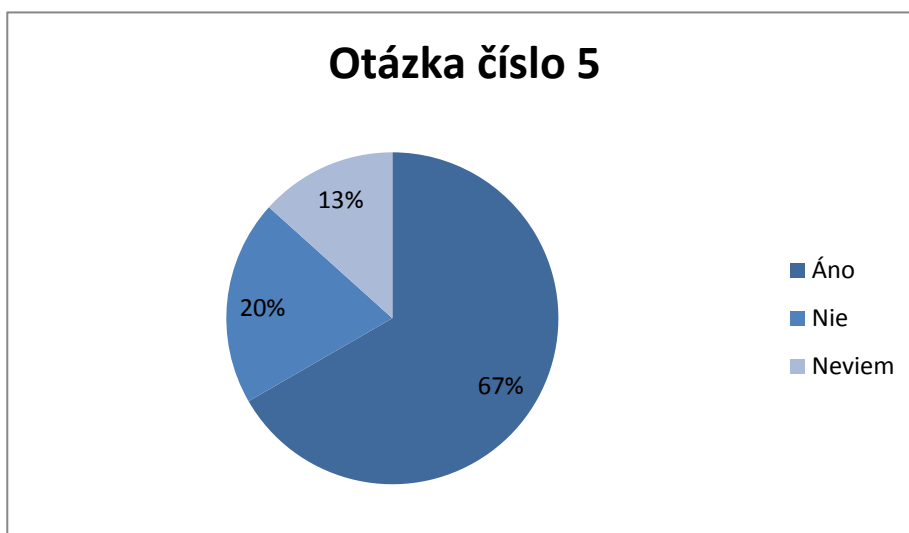
Komunikačné nástroje, ktoré zamestnanci najviac uprednostňujú sú, osobný kontakt, ktorý je zastúpený väčšinou a to 53% zamestnancov, ďalej 7% využíva písomnú formu aj mailovú komunikáciu a 33% opýtaných dáva prednosť telefonickému kontaktu.

Graf číslo 4: Ktorý komunikačný kanál uprednostňujete?



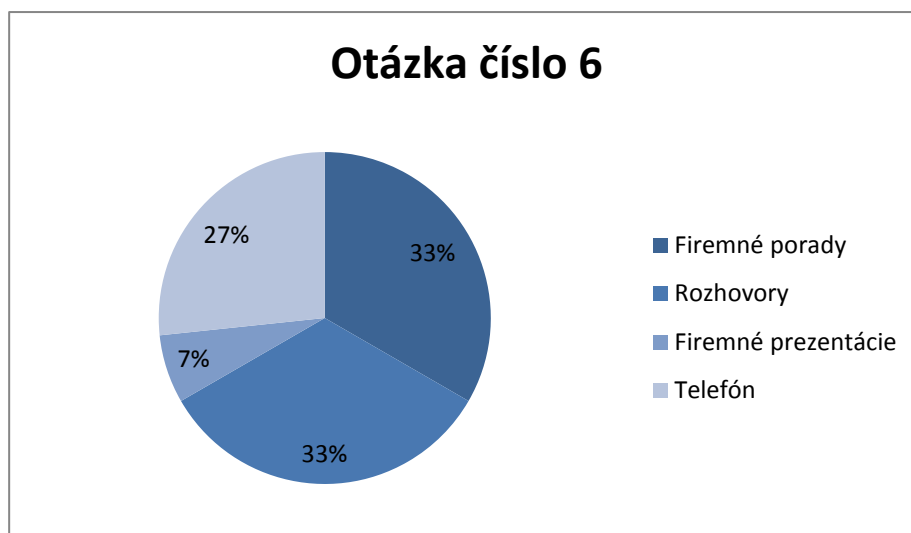
Či je zvolená komunikácia v spoločnosti efektívna odpovedalo kladne 67% respondentov, záporne sa vyjadrilo 20% a 13% sa na otázku nevedelo vyjadriť.

Graf číslo 5: Myslíte si, že vami zvolená komunikácia je efektívna?



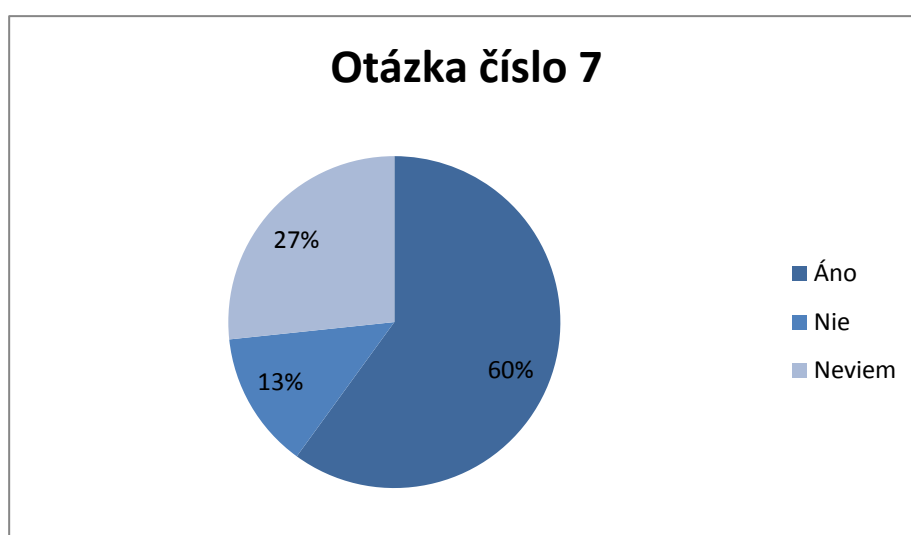
Zamestnanci vo vnútri organizácie najčastejšie využívajú z komunikačných prostriedkov firemné porady a rozhovory tých je zastúpených 33% respondentov, firemným prezentáciám dáva prednosť 7% a telefón využíva 27% respondentov.

Graf číslo 6: Uvedte jeden z prostriedkov komunikácie, ktorý najčastejšie používate?



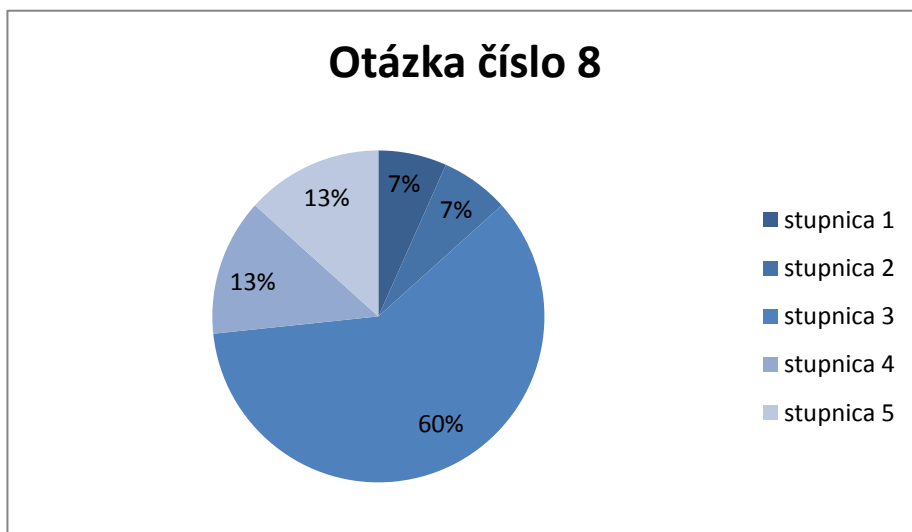
Dostatok komunikačných zručností v spoločnosti má až 60% opýtaných, 13% sa vyjadrilo k otázke záporne a 27% sa nevedelo vyjadriť vôbec.

Graf číslo 7: Máte postačujúce komunikačné zručnosti?



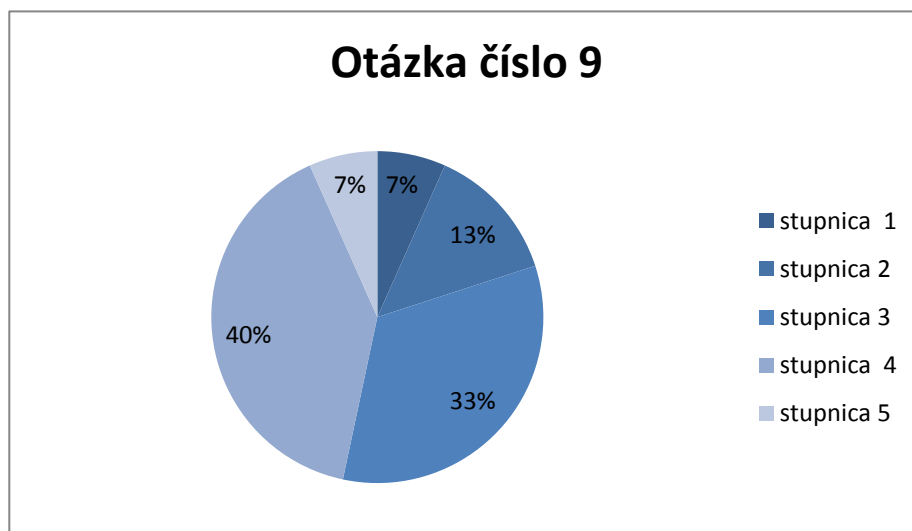
Verbálnymi komunikačnými schopnosťami disponuje na stupnici jeden a dva 7% zamestnancov, až 60% zamestnancov volí strednú stupnicu tri a 13% sa umiestnilo na stupniciach štyri a päť.

Graf číslo 8: Označte na stupnici od1-5 vaše verbálne komunikačné schopnosti.



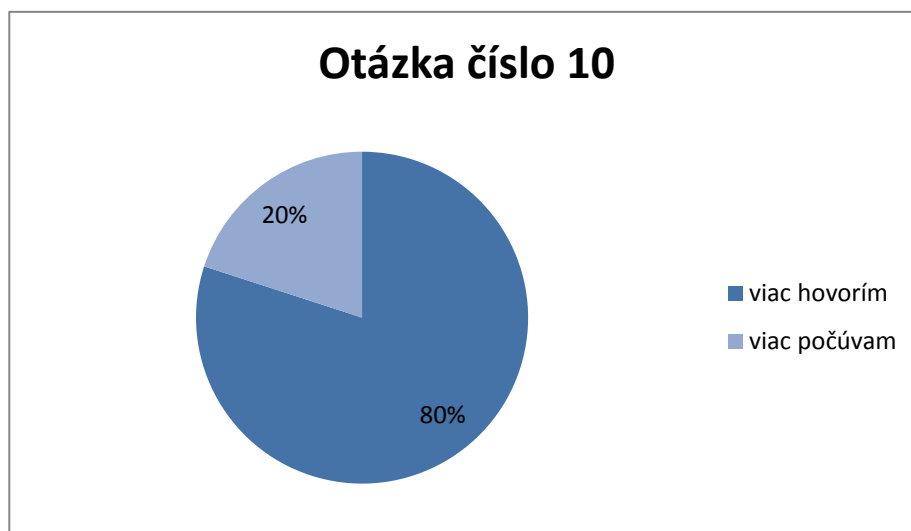
Neverbálne komunikačné schopnosti ovláda na stupnici jeden 7% zamestnancov, na stupnici dva 13%, 33% zvolilo stupnicu tri, na stupnici štyri sa umiestnilo až 40% zamestnancov a piatu stupnicu obsadilo 7% zamestnancov.

Graf číslo 9: Označte na stupnici od1-5 vaše neverbálne komunikačné schopnosti.



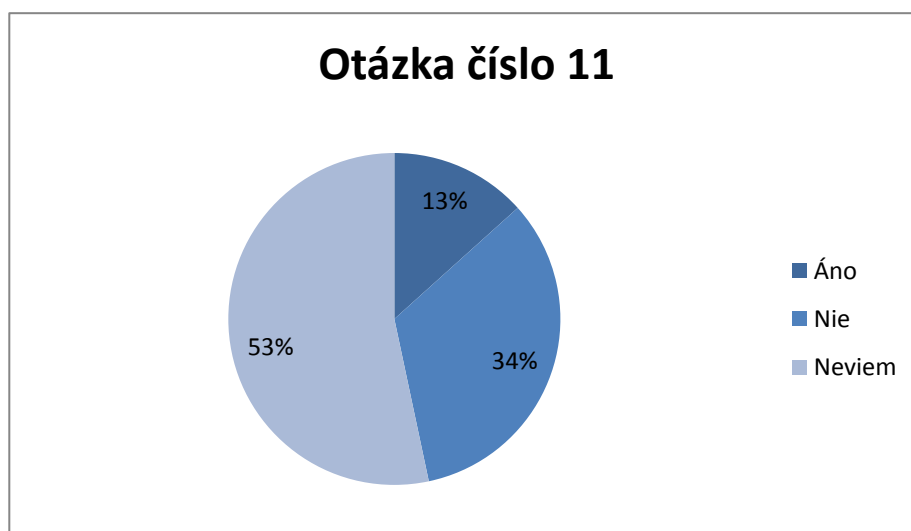
Hovoreného slova v spoločnosti využíva 80% opýtaných a počúvaníu venuje pozornosť len 20%.

Graf číslo 10: Myslíte si, že počas komunikácie vy viac hovoríte alebo počúvate?



K asertívnemu správaniu v komunikácii sa vyjadrilo kladne 13% respondentov, 34% sa vyjadrilo záporne a 53% sa nevedelo vyjadriť vôbec.

Graf číslo 11: Myslíte si, že pri komunikácii ste asertívny?



Vyhodnotenie hypotézy číslo 1.

Pri overovaní hypotézy „Predpokladáme, že komunikácia v poisťovacej spoločnosti je efektívna.“ som vychádzala z otázok 4 – 11. Z uvedených odpovedí vyplýva, že komunikácia v poisťovacej spoločnosti je efektívna, nakoľko na otázku číslo 4 odpovedalo 53% respondentov, že z komunikačných kanálov uprednostňujú osobný kontakt. Na ďalšiu otázku, či vami zvolená komunikácia je efektívna odpovedalo až 67% respondentov kladnou odpoveďou. Pri otázke číslo 7 o komunikačných zručnostiach odpovedalo 60% opýtaných kladne. Verbálnymi komunikačnými schopnosťami disponuje 60% respondentov, ktorí si zvolili pri otázke číslo 8, stupnicu tri. V otázke číslo 10 potvrdilo až 80% opýtaných, že počas komunikácie viac hovoria ako počúvajú.

Zo získaných údajov sme zistili, že hypotéza číslo 1 je správna, zamestnanci poisťovacej spoločnosti využívajú viac osobný kontakt, majú dostatok komunikačných zručností.

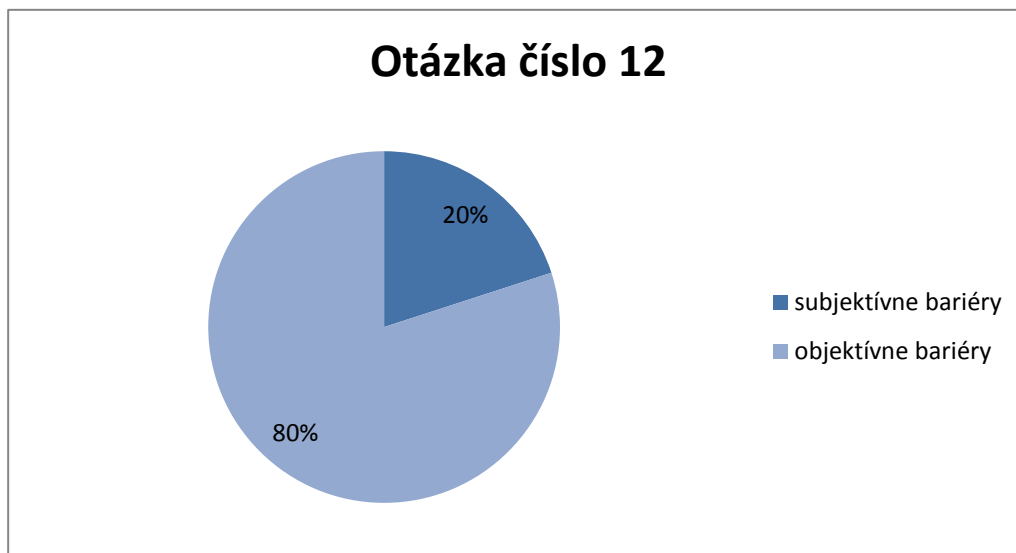
Overenie hypotézy číslo 2.

„Predpokladáme, že subjektívne a objektívne bariéry rovnakým dielom ovplyvňujú efektívnosť komunikácie.“

Na potvrdenie alebo vyvrátenie hypotézy číslo 2 som použila otázku číslo 12.

Subjektívnym bariéram ako sú napr. stres, nedôvera, antipatia nedôveruje 20% zamestnancov v poisťovacej spoločnosti, najväčšou prekážkou sú však objektívne bariéry ako sú prostredie, čas, miesto, tu je zastúpených až 80% zamestnancov.

Graf číslo 12: Ktoré bariéry v komunikácii sú pre vás najväčšou prekážkou?



Vyhodnotenie hypotézy číslo 2.

Pri overovaní hypotézy som použila otázku číslo 12. Hypotéza číslo 2 „Predpokladáme, že subjektívne a objektívne bariéry rovnakým dielom ovplyvňujú efektívnosť komunikácie“ sa nepotvrdila, pretože 80% respondentov odpovedalo, že objektívne bariéry ovplyvňujú efektívnosť komunikácie. A 20% respondentov si myslí, že subjektívne bariéry ovplyvňujú efektívnosť komunikácie.

Odporúčania pre prax

V hypotéze číslo 1 sme predpokladali, že komunikácia v poisťovacej spoločnosti je efektívna“ Aj keď sa nám hypotéza číslo 1 potvrdila, zamerala by som sa viac využívať komunikačné prostriedky, porady a rozhovory vo vnútri spoločnosti, zlepšiť verbálnu komunikáciu, správne voliť slová, ale hlavne vedieť disponovať neverbálnymi komunikačnými schopnosťami.

Taktiež by som odporúčala aby sa zamestnanci viac zamerali na aktívne počúvanie než na hovorené slovo, ďalej by som navrhla tréning na komunikačné zručnosti nakoľko sa respondenti nevedeli vyjadriť na otázku číslo 11 .

V hypotéze číslo 2 sme predpokladali, že subjektívne a objektívne bariéry rovnakým dielom ovplyvňujú efektívnosť komunikácie. Podľa zistených poznatkov sa hypotéza nepotvrdila. Efektívnu komunikáciu v spoločnosti ovplyvňujú viac objektívne bariéry ako subjektívne. Zamerala by som sa na identifikáciu týchto bariér, brzdiacich efektívnu komunikáciu a potom môže spoločnosť pristúpiť k hľadaniu z možností a spôsobov, ako ich odstrániť.

ZÁVER

Zabezpečenie efektívnej komunikácie v rámci akejkoľvek organizácie je nevyhnutnou podmienkou pre jej správne a efektívne fungovanie. Dnešné podniky neustále zvädzajú boj o najlepšie postavenie na trhu ktoré im môže zaistiť len najlepšie fungovanie ich vnútro podnikových procesov. Funkčnosť a efektívnosť procesov je jednou zo základných podmienok úspechu každej organizácie. Jedným z týchto procesov a nevyhnutnou podmienkou pre životnosť organizácie je komunikácia.

Dobre zvládnutá komunikácia vo vnútri firmy rozhoduje vo veľkej miere o jej úspechu. Fungujúca interná komunikácia vytvára korektné vzťahy, poriadok, plynulú organizáciu práce a prispieva k spokojnosti a lojalite zamestnancov. Dobré vzťahy na pracovisku sú pre zdravú firmu kľúčové. Efektívna komunikácia je základným nástrojom riadenia a vedenia ľudí.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo zhrnúť teoretické poznatky o efektívnej komunikácii a poukázať na jej zdokonaľovanie v organizácii.

V teoretickej časti som objasnila pojem komunikácie a jej funkcie, komunikačný proces, hlavné prvky komunikácie, interpersonálnu komunikáciu i komunikačné zručnosti. Poukázala som na dôležitosť komunikácie vo vnútri organizácie, jej druhov, nástrojov a foriem. Následne som objasnila komunikáciu s vonkajším prostredím, komunikačnými bariérami aj vo vnútri a mimo organizácie a túto časť som ukončila zdokonaľovaním efektívnej komunikácie.

V praktickej časti bakalárskej práce som sa zamerala na výskum v poisťovacej spoločnosti, zanalyzovala a zhodnotila jej súčasný stav, porovнала výsledky výskumu zo stanovenými hypotézami.

Podľa zistených poznatkov z dotazníka sa hypotéza číslo 1 „Predpokladáme, že komunikácia v poisťovacej spoločnosti je efektívna“ potvrdila ako správna.

Hypotéza číslo 2, „Predpokladáme, že subjektívne a objektívne bariéry rovnakým dielom ovplyvňujú efektívnosť komunikácie sa podľa výsledkov z výskumu nepotvrdila. Odporučila som spoločnosti aby sa zamerali na identifikáciu bariér a v čo najkratšom čase našli spôsoby a možnosti k ich odstráneniu.

Ako v mnohom inom, aj v komunikovaní všetci zúčastnení musia byť ochotní sa zdokonaľovať a ďalej rozvíjať. Významnou mierou tak prispejú k odbúraniu komunikačných bariér a ku komunikácii, ktorá prináša efekt. Podniky využívajú na zlepšovanie komunikačných schopností množstvo programov. Sú dôkazom o závažnosti problému, ale aj o tom, že problematika komunikovania nie je len predmetom teoretických analýz, ale aj každodenného života organizácií.

„Komunikácia predstavuje moc.“

„Kto sa naučí efektívne ju využívať, môže zmeniť svoj pohľad na svet i pohľad, ktorým svet pozerá naň.“

(Anthony Robins)

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Brichcín M, Československá psychologie, Lidská mysl, mozek, a vnější prostředí, roč. 40, č.4, 1996, ISSN 0009-062, 1804-6436(elektronická verzia)

Gabura J., Gabura P., Sociálna komunikácia, Občianske združenie Sociálna práca, Bratislava, 2004, ISBN 80-968927-7-0

Halberštát L., Organizační chování, Vysoká škola J.A. Komenského s.r.o., Praha, 2005, ISBN 80-86723-11-9

Holá J., Interní komunikace ve firmě, Computer Press a.s., Brno, 2006, ISBN 80-2511-250-0

Kollárik, T. a kol., Sociálna psychológia, UK, Bratislava, 2004, ISBN 80-223-1841-8

Majtán M., Manažment, Sprint, Bratislava, 2007, ISBN 978-80-89085-72-9

Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0650-4

Nagyová E., Manažérska komunikácia, Vydavateľské a edičné stredisko SPU, Nitra, 1999, ISBN 80-7169-334-0

Povrazník J., Celostný manažment, Sprint, Bratislava, 1999, ISBN 80-88848-36-9

Povrazník J., Celostný manažment, 3.vyd., Poradca podnikateľa, Bratislava, 2007, ISBN 978-80-88931-73-7

Sedlák M., Manažment, Elita, Bratislava, 2000, ISBN 80-8044-015-8

Sedlák M., Manažment, IURA Edition, Bratislava, 2009, ISBN 978-80-8078-283-2

Szarková, M. a kol., Komunikácia v manažmente, vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava, 2002, ISBN 80-225-1585-X

Škvareninová O., Rečová komunikácia, Slovenské pedagogické nakladateľstvo Bratislava, 1995, ISBN 80-08-02228-0

Vybíral, Z, Psychologie lidské komunikace, Portál, Praha, 2000, ISBN 80-7178-291-2

Vymětal J., Průvodce úspěšnou komunikací, Grada Publishing a.s., Praha, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4

Watzlawick P., Bavelasova J. B., Jackson D. D., Pragmatika lidské komunikace Konfrontace, Hradec Králové, 1999, ISBN 80-86088-04-9

INTERNETOVÉ ZDROJE

Zákon č147/2001 Z. z. o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
časopisy. euke.sk/mtp/články/3-4-2006/ondrušková.pdf

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok č.1: Znázornenie postupu deformovania informácií prenosom od jednej osoby k druhej.....	15
Obrázok č.2: Schéma komunikačného procesu prebiehajúceho medzi dvoma osobami.....	16
Obrázok č.3: Paralingvistická komunikácia.....	22
Obrázok č.4: Neverbálna komunikácia.....	24
Obrázok č.5: Formálna organizačná komunikácia.....	29

Zoznam grafov

Graf č.1: Pohlavie.....	41
Graf č.2: Vek.....	41
Graf č.3: Dĺžka zamestnania v spoločnosti.....	42
Graf č.4: Ktorý komunikačný kanál uprednostňujete.....	43
Graf č.5: Myslíte si, že vami zvolená komunikácia je efektívna.....	43
Graf č.6: Uved'te jeden z prostriedkov komunikácie, ktorý najčastejšie využívate.....	44
Graf č.7: Máte postačujúce komunikačné zručnosti.....	44
Graf č.8: Označte na stupnici od1-5 vaše verbálne komunikačné schopnosti.....	45
Graf č.9. Označte na stupnici od1-5 vaše neverbálne komunikačné schopnosti.....	45
Graf č.10: Myslíte si, že počas komunikácie vy viac hovoríte alebo počúvate.....	46
Graf č.11: Myslíte si, že pri komunikácii ste asertívny.....	46
Graf č.12. Ktoré bariéry v komunikácii sú pre vás najväčšou prekážkou.....	48

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č.1: Vzor dotazníka použitého pri realizácii výskumu.....I

Dotazník

Som študentkou tretieho ročníka Univerzity J.A. Komenského Praha, odbor Riadenie ľudských zdrojov. V tomto školskom roku je mojou úlohou spracovať bakalársku prácu na tému „Efektívna komunikácia v organizácii“.

Pre spracovanie tejto bakalárskej práce sú kľúčové informácie získané dotazníkovou metódou. Chcela by som vás preto požiadať, aby ste tento dotazník mohli vyplniť a prispieť tak so svojimi odpoveďami kvalitnejšiemu a objektívnejšiemu spracovaniu mojej bakalárskej práce.

Za vašu spoluprácu vám vopred ďakujem.

Pavla Hybská

1. Pohlavie

- Muž
- Žena

2. Vek

- Do 20 rokov
- Od 21-30 rokov
- Od 31-40 rokov
- Od 41 a viac

3. Dĺžka zamestnania v spoločnosti

- Do 1 roka
- Do 3 rokov
- Do 5 rokov a viac

4. Ktorý komunikačný kanál uprednostňujete?

- Osobný kontakt
- Písomná forma

- Mailová komunikácia
- Telefonický kontakt

5. Myslíte si, že vami zvolená komunikácia je efektívna?

- Áno
- Nie
- Neviem

6. Uveďte jeden z prostriedkov komunikácie, ktorý najčastejšie využívate.

- Firemné porady
- Rozhovory
- Firemné prezentácie
- Telefón

7. Máte postačujúce komunikačné zručnosti?

- Áno
- Nie
- Neviem

8. Označte na stupnici od1-5 vaše verbálne komunikačné schopnosti.

1 2 3 4 5

9. Označte na stupnici od1-5 vaše neverbálne komunikačné schopnosti.

1 2 3 4 5

10. Myslíte si, že počas komunikácie vy viac hovoríte alebo počúvate?

- Viac hovorím
- Viac počúvam

11. Myslíte si, že pri komunikácii ste asertívny?

- Áno
- Nie
- Neviem

12. Ktoré bariéry v komunikácii sú pre vás najväčšou prekážkou?

- Subjektívne bariéry(stres, nedôvera, antipatia)
- Objektívne bariéry(prostredie, čas, miesto)

13. Chceli by ste niečo doplniť k tejto téme?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Pavla Hybská

Obor: Manažérske štúdia - Riadenia ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Efektívna komunikácia v organizácii

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 55

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 14

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 1

Počet internetových zdrojov: 2

Vedúci práce: PaedDr. Vladimír Ušák