

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**



DIPLOMOVÁ PRÁCA

2013

Bc. ZUZANA MÁČKOVÁ

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**
Magisterské kombinované/prezenčné štúdium 2011 - 2013



DIPLOMOVÁ PRÁCA
Bc. Zuzana Máčková
Komunikácia v organizácii
a prevencia predchádzania komunikačných bariér

Praha 2013

Vedúci diplomovej práce:
Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

**UNIVERSITY
JANA AMOS COMENIUS PRAGUE**

Combined Masters / Part – Time, Full – Time Studies
20011 - 2013

Diploma thesis
Bc. Zuzana Máčková
**Communication in the organization
and prevention avoidance of communication barriers**

Prague 2013

**The diplomaThesis Work supervisor:
Ing. Katarína Macúchová Gabrišová**

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktorý som vypracovala samostatne. Celková literatúra a ďalšie zdroje , z ktorých som pri vypracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

Praha

Bc. Zuzana Máčková

POĎAKOVANIE

Chcela by som poďakovať Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné vedenie, za pomoc a rady pri spracovaní diplomovej práce.

Motto:

„ Sluch je jeden z piatich zmyslov, ale počúvanie je umenie.“

Frank Tyger

Anotácia

Diplomová práca sa venuje tematike komunikácia v organizácií, a to hlavne z pohľadu komunikačných foriem a nástrojov, dôraz je kladený na internú komunikáciu.

Teoretická časť sa zaoberá poznatkami týkajúcimi sa podstaty a funkcií komunikácie, najčastejších používaných foriem a metód, komunikačných bariér a prevencie ich predchádzania.

Praktická časť je zameraná na analýzu súčasného stavu komunikácie firmy, zistenia jej predností a nedostatkov, zistenie efektívnosti najčastejšie využívaných jednotlivých spôsobov komunikácie medzi zamestnancami a stanovením návrhov na odstránenie bariér a zlepšenia spätnej väzby v komunikácií.

Kľúčové slová

Komunikácia, komunikačné nástroje, vnútro firemná komunikácia, efektívnosť, komunikačné bariéry, spätná väzba.

Anotation

This thesis is devoted to the theme of communication in the Organisation, and especially from the point of view of communication forms and tools, emphasis is placed on internal communication.

Theoretical part deals with knowledge concerning the nature and function of communication, communication barriers and preventing their prevention.

The practical part is focused on the analysis of the current state of communications companies, finding its strengths and weaknesses, determine the effectiveness of the most frequently used method of communication between individual employees and of proposals for removing barriers and improving feedback in organizations.

Keywords

Communication, tools of communication, internal communication, effectiveness, communication barriers, feedback.

Obsah

Úvod.....	11
1 Komunikácia.....	13
1.1 Podstata a funkcie komunikácie.....	14
1.2 Komunikačný proces.....	15
1.3 Komunikačné prostriedky a formy komunikácie.....	17
1.4 Komunikačné štýly.....	18
2 Komunikácia v organizácií.....	19
2.1 Interpersonálna komunikácia.....	20
2.2 Verbálna komunikácia.....	21
2.3 Neverbálna komunikácia.....	22
2.3.1 Počúvanie.....	23
2.3.2 Písomná komunikácia.....	24
2.3.3 Telefonická komunikácia.....	25
2.3.4 Osobná komunikácia.....	25
2.3.5 Elektronická komunikácia.....	25
2.3.6 Audiovizuálna komunikácia.....	26
2.3.7 Sprostredkovaná komunikácia.....	27
2.4 Formálna komunikácia.....	27
2.4.1 Vertikálna komunikácia.....	28
2.4.2 Horizontálna komunikácia.....	28
2.5 Neformálna komunikácia.....	29
2.6 Riadenie komunikačného procesu a efektívna komunikácia.....	29
2.7 Formy a metódy komunikácie s vonkajším prostredím.....	31
2.8 Ciele a účel vnútro podnikovej komunikácie.....	32
2.9 Spätná väzba.....	34
3 Bariéry v komunikácií.....	35
3.1 Problémová komunikácia.....	36
3.2 Komunikácia v strese.....	37
4 Prevencia riešenia komunikačných bariér.....	39
4.1 Asertívna komunikácia.....	40
5 Analýza internej komunikácie v organizácií.....	42
5.1 Aktuálny profil spoločnosti – Spojená škola.....	42
5.1.1 Historický vývoj spoločnosti.....	43
5.1.2 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	44

5.2	Aktuálny profil spoločnosti - Kúpele.....	44
5.2.1	Vznik a história spoločnosti.....	45
5.2.2	Organizačná štruktúra spoločnosti.....	46
5.3	Skúmaná oblasť a výskumná vzorka.....	47
5.4	Spracovanie dotazníka	48
5.4.1	Počet respondentov	49
5.4.2	Dĺžka zamestnania respondentov.....	50
5.5	Spracovanie získaných odpovedí podľa štruktúry dotazníkovej výskumnej metódy	52
6	Návrhy a odporúčania	75
6.1	Rozvoj komunikačných schopností a znalostí	75
6.2	Efektívnejšia spätná väzba	75
6.3	Odstránenie komunikačných bariér.....	76
	Záver	77
	Prílohy - DOTAZNÍK.....	78
	Použitá literatúra	84
	Bibliografické údaje.....	88

Úvod

Téma zaoberajúca sa otázkou komunikácie je stále aktuálnou. Komunikácia je zásadným problémom v množstve firiem. Ak chce byť podnik úspešný, ak si chce udržať svoje miesto na trhu už nepostačuje „iba“ vyrobiť kvalitný produkt s prítlačlivou cenou. Stále viac úspešnosť podmieňuje spôsob ako komunikuje so svojimi súčasnými i potenciálnymi zákazníkmi, sprostredkovateľmi, zákazníkmi, ale rovnako aj ako komunikuje vo vnútri podniku, ako sa vymieňajú informácie a na základe nich spája a aktivizuje činnosť zamestnancov v smere cieľov podniku. Množstvo problémov v komunikácií vzniká práve tým, že ľudia, ktorí poskytujú informácie, nemyslia na svojich poslucháčov a mylne predpokladajú, že príjemcovia poznajú a vedia, ako budú nimi informácie prijaté.

Dnes je každý podnik postavený do úlohy komunikátora a programátora, a to tak v zmysle manažérskych ako aj v zmysle marketingových cieľov a úloh, ktoré pre svoju existenciu musí zabezpečovať. Komunikácia, komunikačný proces znamená v každom podniku faktor, ktorý ľudí spája a rozdielnou mierou sa zúčastňujú na jeho úspechu, a jednak je aj faktorom, ktorí aktívne vstupuje do všetkých procesov riadenia a rozhodovania a podmieňuje ich kvalitu a efektívnosť. Rovnako je kladený dôraz aj na spätnú väzbu pomocou ktorej zistíme, či bola informácia prijatá a pochopená správne.

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

Cieľom diplomovej práce je poukázať na význam komunikácie v podniku a prevencie predchádzania najčastejších komunikačných bariér. Teoretická časť sa zameriava na objasnenie pojmu komunikácia, komunikačného procesu, komunikácie v organizácií s vonkajším prostredím a sústredí sa hlavne na komunikáciu vo vnútri organizácie, kde objasňuje ciele, význam a základné princípy fungovania. Sústreďuje sa aj na bariéry komunikácie a prevenciou proti ich predchádzaniu. Mnohé spoločnosti nemajú internú komunikáciu ani zavedenú, poprípade sa jej venujú nedostatočne.

Praktická časť je zameraná na vyhodnotenie poznatkov, získaných na základe vytvoreného dotazníka. Otázky dotazníka sú formulované na problematiku komunikácie v konkrétnych organizáciách ako hodnotenie jednotlivých konaní a správania. Formuluje a popisuje návrhy a zlepšenia na skvalitnenie výkonnosti pracovníkov v organizácií.

1 Komunikácia

Slovo komunikácia, pochádza z latinského slova communicatio, ktorého význam je spoluúčasť, spoločné zúčastňovanie sa, spoločné zdieľanie. (Gabura, J.:2004 s. 10)

Škvareninová (1994) poníma komunikáciu ako rozhovor a slovo komunikovať ako sprostredkovať, spájať, dohovárať sa.

Podľa Lejska (2003) aj ten najjednoduchší jednobunkový organizmus sa musí orientovať v priestore, musí nájsť potravu a uniknúť nepriateľovi, musí byť schopný poznať a vyhľadať partnera, prijímať potravu a uniknúť nepriateľovi. Neexistuje žiadna forma života bez schopnosti a potreby komunikovať.

Podľa Vymětala (2008, s.16) sa spoločnosť na začiatku tretieho tisícročia nachádza vo fáze nazývanej informačná spoločnosť. Týmto označením je chápaná: „ spoločnosť, kde kvalita života aj perspektívnosť sociálnych zmien a ekonomického rozvoja v rastúcej miere závisí od informácií a ich využitia.“

Definícia Jedličku (2000 s. 9) znie: „ Komunikácia ako systém dorozumievania je základným fenoménom každej spoločnosti. Bez nej nie je možné, aby spoločnosť vznikla, existovala a rozvíjala sa do najrôznejších kvantifikačných alebo kvalifikačných podôb.“

Komunikácia je veľmi dôležitá časť manažérskej funkcie vedenia ľudí. Podľa Sedláka (1997),komunikácia je prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizáciách spájajú.

V manažmente je komunikácia chápaná ako sociálny proces, ako sociálny styk, ktorý umožňuje vzájomné vnímanie, odovzdávanie si významov pomocou výmeny informácií, ako aj vzájomnú reakciu na seba a vzájomné ovplyvňovanie postojov a činnosti. (Míka 2006).

Pri definovaní pojmu „komunikácia“ v odbornej literatúre zhoda nie je, avšak definície sú dosť podobné. Prikláňam sa k definícii Sedláka (1997, s. 340), ktorý pojem „komunikácia“ definuje ako: „ proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine)“.

Kohoutek a kol. (1998) uvádza, že ak komunikujeme snažíme sa nadviazať s niekým „spoločenstvo“, pokúšame sa mu odovzdať informáciu, myšlienku, mienku, alebo postoj.

Holá (2006) komunikáciu charakterizuje ako proces šírenia informácií s cieľom odstrániť, či znížiť neistotu na oboch komunikujúcich stranách, pričom predmetom

komunikácie sú dáta, informácie a znalosti. Podľa uvedenej autorky je to dvojstranný proces, ktorého cieľom je dorozumieť sa.

Wahlstromová (in Plánava 2005) uvádza podľa obecných parametrov komunikáciu:

- a) efektívne seba- vyjadrovanie,
- b) výmena informácií písaním, hovorením, obrazmi,
- a) odovzdanie informácií alebo poskytovanie zábavy prostredníctvom slov, alebo inými metódami,
- b) transfer (prenášanie) od jednej osoby k druhej,
- c) výmena významov medzi jednotlivcami pri použití spoločného systému symbolov,
- d) proces, ktorým jedna osoba posúva informáciu druhej osobe prostredníctvom nejakého kanálu a s určitým efektom.

Podľa Habermasa (in Kubátová 2008) je komunikácia presnejšie jazykové a rečové jednanie vedúce ku komunikačne dosiahnutej zhode medzi ľuďmi. Stať sa človekom sa zakladá na používaní jazyka, preto sa zameriava na jazykové komunikatívne jednanie. Je pre neho zdrojom interakcie spoločnosti, zdrojom noriem a pravidiel a zdrojom ich platnosti, správnosti a morálneho ospravedlnenia.

1.1 Podstata a funkcie komunikácie

Každá firma predstavuje komunikujúci systém, ktorý prostredníctvom výmeny informácií komunikuje, dorozumieva sa s vonkajším prostredím. Vo firme plní komunikácia tieto funkcie (Ferjenčík 2001):

- príkazovú – cieľom je efektívne usmerňovanie správania sa členov firmy,
- vzťahovú- komunikácia má stimulovať pozitívny vzťah pracovníkov k práci, ale aj k sebe navzájom,
- funkcia znižovania neurčitosti – cieľom je zabezpečiť, aby sa všetky potrebné informácie dostali k pracovníkovi, ktoré znižujú neurčitost' a riziko chybného rozhodnutia. Komunikácia je prostriedok vzájomného ovplyvňovania osôb, pričom je nositeľom spoločenského procesu a umožňuje sociálnu interakciu.

Ako uvádza Holá (2006) každá spoločnosť vytvorila základné prostriedky potrebné k dorozumievaniu, pridala svoju gestá, svoj jazyk, kultúru, vytvorila kategórie slušných

a neslušných slov a gest. Stotožňujem sa s Holou (2006, s. 4), ktorá uvádza, že „ *bez komunikácie sa nedá vôbec firmu a jej fungovanie predstaviť.*“

Komunikácia v organizácií môže zdieľať niekoľko funkcií. Sedlák (1997) uvádza tieto hlavné funkcie komunikácie:

- informačnú: poskytuje informácie k rozhodovaniu či konaniu,
- motivačnú: motivuje ľudí k splneniu cieľov organizácie,
- kontrolnú: kontroluje sa pri nej činnosť (jednotlivcov a skupín),
- emotívnu: umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb.

Vybíral (2009) uvádza 5 hlavných funkcií komunikovania:

- informatívnu funkciu: oznámenie, prehlásenie,
- inštruktážnu funkciu: naučenie, navedenie,
- presvedčovaciu funkciu: zmanipulovanie, ovplyvňovanie, získanie druhého na svoju stranu,
- vyjednávaciu: vyriešenie, dohodnutie,
- zábavnú: rozptýlenie, rozveselenie druhého.

Podľa Holej (2006) v praxi manažmentu sa význam komunikácie prejavuje v týchto činnostiach:

- zdieľanie správ, rozhodnutí a informácií,
- vyjasňovanie skutočností, stavov a situácií,
- presvedčovanie a ovplyvňovanie,
- implementácia spätnej väzby vo všetkých komunikačných vzťahoch,
- konkrétne činy manažérov, správanie, dodržovanie firemných pravidiel, zdieľanie spoločných hodnôt.

1.2 Komunikačný proces

Komunikačný proces má svoje špecifiká, ktorých autonómnosť či odlišnosť je daná subjektívnymi názormi na komunikáciu ako takú, ktorá pri vytýčení cieľov prirodzene upravuje smer jednotlivých typov podnikovej komunikácie. (Jedlička 2000).

Povrazník (1999 s. 57) vymedzuje komunikačný proces nasledovne : „ *Je to nepretržitý proces výmeny informácií, významov, ale aj nálad a citov, postojov a vzťahov.* “

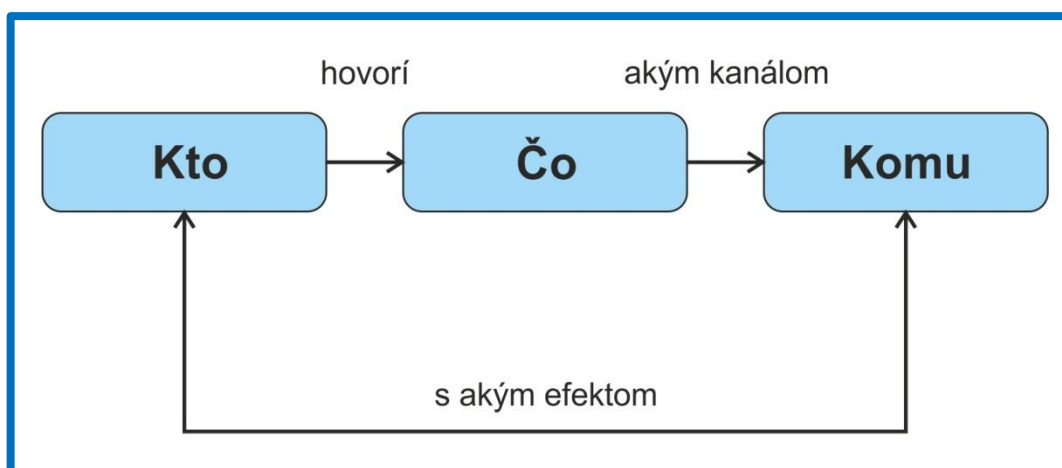
Podľa Jandu (2004) je komunikačný proces : „ *Súborom informácií, komunikačných zručností, komunikačných aktivít a komunikačných nástrojov, ktoré prebiehajú vo vnútri firemnom prostredí.* “

Autori Dudinská, Budaj a Vitko (2009) uvádzajú v súčasnosti najpoužívanejší „ *kybernetický model komunikácie* “.

Jednotlivé fázy komunikačného procesu:

- myšlienka : komunikátor, vysielateľ informácie,
- zakódovanie: vysielateľ správu zakóduje, vyjadrí predmet komunikácie, pričom použije formu kódu- jazyk,
- vysielanie: vysielateľ odošle zakódovanú správu ústne, písomne, elektronicky,
- prijem: odoslaná správa prechádza prijímateľovi,
- dekódovanie: prijímateľ správu prijme aj „dekóduje“,
- pochopenie: prijímateľ pochopí myšlienku, ktorú mu chce vysielateľ vyjadriť,
- prijatie opatrení: prijímateľ podnikne kroky ako výsledok pochopenej správy.

Komunikačný proces , pri ktorom dochádza k výmene informácií možno zobrazit' tak, ako ho už v roku 1948 popísal Lasswell. (Obr. č.1) Dudinská a kol. (2009).



Obrázok 1 Lasswellov komunikačný model

1.3 Komunikačné prostriedky a formy komunikácie

Autorka Szarková a kol. (2002) vyjadruje, že správna profesionálna komunikácia nie je len výsledkom na vnímanie a hodnotenie ľudí v pracovnom procese, ale aj nástrojom na ich riadenie, vedenie, na ich motivovanie a stimuláciu k dosiahnutiu lepších výkonov a pozitívnych pracovných postojov a hodnôt.

Medzi základné komunikačné prostriedky patria:

- slovná (verbálna) komunikácia,
- zrková (vizuálna) komunikácia,
- hlasová (vokálna) komunikácia.

Hloušková (1998) vymenováva prostriedky komunikácie:

- rozhovor,
- rozprava,
- porada,
- diskusia,
- míting,
- konferencia,
- písomný,
- schránky,
- e- mail,
- diskusia na internete,
- videokonferencia.

Szarková (2002) uvádza, že podstatu manažérskej komunikácie tvorí profesionálne zvládnutie základných a špecifických komunikačných prostriedkov a ich jednotlivých foriem, a komunikačných zručností, ktoré umožňujú adekvátny spôsob ich aplikácie v každej konkrétnej komunikačnej situácií, ktorá v komunikačnom procese nastane.

1.4 Komunikačné štýly

„Komunikačným štýlom rozumieme určitý ustálený spôsob komunikácie manažéra so svojimi pracovníkmi, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie.“ (Šuleř 2002 s. 58).

Podobne aj Robbins (in Jedlička 1996 s. 242) uvádza členenie komunikačných štýlov podľa rozdielov v osobnosti na štyri individuálne štýly:

- analytický – sklon viac premýšľať a menej hovoriť, kontrolovať sa, skôr sa týka pasívneho štýlu,
- riadiaci – aktívna, ambiciózna osobnosť, vytrvalá i opatrná, s direktívnymi sklonmi, ktorá vyhľadáva možnosť súperiť,
- priateľský – je veľmi citlivá osobnosť, ktorá uprednostňuje dobré vzťahy v organizácií, má pochopenie pre ľudí,
- expresívny – štýl podobne citlivého vedúceho, ktorý má sklon k prijímaniu unáhlených rozhodnutí.

2 Komunikácia v organizácii

Každá organizácia je založená na kolektívnej činnosti ľudí, v rámci ktorej zjednocovací prvok a zároveň nástrojom riadenia je komunikácia. (Majtán 2007).

V manažérskej praxi sa uplatňujú časté alebo pravidelné komunikačné formy, typy a nástroje. Možno ich členiť (Míka 2006):

- podľa cieľa : sledovanie funkčných procesov, komunikácia o pracovných úlohách, vyjednávanie a pod.;
- podľa riadiacej úrovne alebo smeru: medzi nadriadenými a podriadenými, medzi členmi manažérskeho tímu, medzi manažmentom a predstaviteľmi inej organizácie.

Podľa Vebera (2003) jednotnou filozofiou, ktorá by mala byť obsadená v každom komunikačnom procese, je podniková kultúra. Vo vnútri organizácie je potrebné zaistiť nielen formálne informačné toky medzi oddeleniami, kanceláriami, dcérskymi spoločnosťami, ale umožniť tiež neformálne stretávanie zamestnancov.

Ako uvádza Mikuláščík (2008), firemná komunikácia je sieť kontaktov, ktorá umožňuje spoluprácu, rozvoj a uspokojuje tiež potreby zamestnancov. Je súčasťou podnikovej kultúry a je i významnou konkurenčnou výhodou. Podľa Bělohlávka (1996), úroveň riadenia organizácie je podmienená kvalitou komunikácie. Autorka Berryová (2009) uvádza, že komunikáciu možno analyzovať na dvoch úrovniach. V makropodnikovej komunikácii je ťažisko na výmenách medzi organizáciou a prostredím, v mikropodnikovej komunikácii je v strede pozornosti komunikácia v rámci podniku.

Podľa Holej (2006) vo firme na základe osobných vzťahov, vzájomných pracovných i osobných sympatií i antipatií vznikajú rôzne komunikačné kanály neformálnej komunikácie.

Podľa Sedláka (1997) neformálna komunikácia môže zvýšiť efektívnosť tým, že sa otvoria kanály komunikácie, ktoré sa v nej prehliadajú – dôvod prečo určitý stupeň neformálnej komunikácie je potrebný.

Ako uvádza Gabura (2010 s. 175): „*funkčnosť organizácie je priamo úmerná kvalite komunikácie a spätne komunikácia zabezpečuje prevádzkovú jednotu organizácie*“.

V zhode s Hlouškovu (1998), možno tvrdiť, že prostredníctvom komunikácie si pracovníci utvárajú a a ujasňujú názory a postoje ku všetkému, čo sa v danej organizácii deje, popritom si odovzdávajú informácie, ktoré pri svojej práci nevyhnutne potrebujú, hľadajú riešenia problémov, plánujú si svoje aktivity. Vymětal (2008 s. 16) tvrdí : „ *v informačnej spoločnosti majú informácie taký význam, ako v industriálnej spoločnosti.*

2.1 Interpersonálna komunikácia

Interpersonálna komunikácia je typom komunikácie, ktorá sa uskutočňuje pri priamom styku, buď tvárou v tvár alebo v skupine. Jej formy sú rôzne a menia sa od priamych ústnych či písomných príkazov k náhodným neverbálnym vyjadreniam. Interpersonálna komunikácia je priamym spôsobom manažérskej komunikácie. (http://www.pp.sk/6560/Ako-komunikovat-efektivne_A-PMPP30521.aspx).

Podľa Boroša (2001),interpersonálna, alebo medziľudská komunikácia sa ako proces najčastejšie uskutočňuje v troch rovinách:

1. Rovina znakovito vyjadrovacia – výmena informácií je sústredená na znaky,
2. Rovina sociálno- štrukturálna – je daná predovšetkým sociálno- ekonomickými a psychologickými vzťahmi, ktoré v rámci komunikácie vznikajú a pôsobia,
3. Rovina cieľová a inštrumentálna- jednotlivci a skupiny komunikujú s určitým zámerom, pretože chcú dosiahnuť splnenie určeného cieľa.

Interpersonálna komunikácia spája jednotlivcov navzájom, pričom je to považované za primárny prostriedok manažérskej komunikácie (Sedlák 1996).

Ako uvádza Majtán (2007) v interpersonálnej komunikácii ide o proces vzájomného dorozumievania a dorozumievania sa ľudí, pričom každý zúčastnený v nej vystupuje ako odosielateľ aj ako príjemca správy či informácie. Interpersonálnu komunikáciu tvoria tieto zložky:

- komunikátor- jedná sa o osobu, ktorá vysiela informácie,
- komuniké – obsah informácie, ktorý odosielateľ odovzdáva, sprostredkúva,
- médium – komunikačný nástroj, ktorý si komunikátor vyberá pri odovzďavaní informácie,
- komunikačná situácia – podmienky, v ktorých komunikačná situácia prebieha,
- komunikačný zámer – obsahuje cieľ, ktorý odosielateľ sleduje,

- komunikant – prijímateľ informácie.

Podľa autorky Benedigovej (2008) na utváraní efektívnej komunikácie by sa mal podieľať líder. Jeho úlohou je v spolupráci s personálnym oddelením a oddelením komunikácie správne definovať ciele a nastaviť princípy a pravidlá.

2.2 Verbálna komunikácia

Definícia Gabura (2004 s. 76): „ *verbálnu, teda slovnú komunikáciu, využívame na zakódovanie nášho zámeru do informácie pomocou slov.*

Výrost (1997) uvádza, že verbálna komunikácia je komunikácia sprostredkovaná jazykovým znakom a významom na nej viazaným.

Podľa Kohoutka a kol. (1998), ide o typ sociálnej komunikácie reprezentovanej predovšetkým rečou. Človek vyjadruje svoje myslenie v slovách, značkách a symboloch k druhej osobe, nazývané interindividuálna signalizácia.

Autorka Kristová (2004) vyjadruje, že verbálnu komunikáciu si človek, môže, ale ani nemusí uvedomovať.

Podľa Majtána (2007) v manažmente sa rozlišujú dve základné formy verbálnej komunikácie: hovorová a písomná komunikácia. Spoločnými znakmi sú:

- prebiehajú formou dialógu,
- smerujú vo vzťahu k adresátovi,
- predpokladajú poznanie situácie, s ktorou komunikovaný obsah súvisí.

Podľa Boroša (2001) má verbálna komunikácia tri úzko spojené roviny:

1. Lingvistická rovina komunikácie - verbálnymi prostriedkami komunikácie sú slová,
2. Paralingvistická rovina komunikácie - týka sa informácií, ktoré sú prenášané pomocou rôznych výrazových prejavov a celkového správania,
3. Extralingvistická rovina komunikácie - ide pri nej o oznamovanie informácií bez slov.

Podľa Szarkovej (2002) slovná komunikácia sa uskutočňuje medzi komunikujúcimi pomocou slov a jej základom sú písmená (znaky) abecedy a čísla využívanej číselnej sústavy.

Realizuje sa v komunikačnej situácii, ktorá je známa pre oboch komunikantov.

Charakteristická je pre ňu jednota miesta a času, čo vyžaduje od komunikantov okamžitú reakciu. Slovnú komunikáciu vždy dokresľujú neverbálne komunikačné zložky, ktoré môžu podporovať verbálne sprostredkovaný obsah , alebo ho spochybňovať.

2.3 Neverbálna komunikácia

Definícia Sedláka (1997) znie: „ *Neverbálna interpersonálna komunikácia sa vyskytuje v akejkoľvek interakcii medzi jednotlivcami tvárou v tvár. Znamená vysielanie a prijímanie správ nejakým iným médiom ako verbálnym.* “

Ako uvádza Konvit (2008) neverbálnej komunikácia je dôležitou súčasťou ľudskej komunikácie- činy majú často väčší význam ako slová. Rozoznáva štyri typy neverbálnej komunikácie: fyzický, estetický, zrakový a symbolický.

Neverbálna komunikácia je, podobne ako komunikácia verbálna ovplyvnená kultúrnymi vplyvmi. Avšak neverbálna komunikácia nie je tak presná a efektívna ako komunikácia verbálna. (Mikulášтик 2008).

Podľa Gabura (2010) aj dieťa po narodení využíva neverbálne kanály komunikácie a neskôr sa naučí rozprávať a komunikovať verbálne. Keďže neverbálna komunikácia je fylogeneticky staršia, je menej ovládaná vôľou a korigovaná racionalitou.

Ako uvádza Bělohávek (1996) pre manažérov má neverbálna komunikácia dvojité význam: jednak môžu poznať pocity druhej osoby počas jednania, tiež však môžu svoj výraz a gestá ovplyvniť tak, že vytvoria u druhej osoby pozitívny dojem.

Gabura (2004) uvádza najfrekvencovanejšie kanály neverbálnej komunikácie:

- Mimika (zrakový kontakt, výraz tváre),
- Gestika (gestikulácia telom, pohyby),
- Proxemika (komunikácia vzdialenosťou),
- Prosturoológia (komunikácia polohou tela),
- Haptika (komunikácia dotykom),

- Kinetika (komunikácia pohybom),
- Paralingvistika (mimoslovná komunikácia týkajúca sa reči) ,
- Teritorialita (komunikácia obsadením teritória),
- Produkcia (komunikácia pomocou úpravy, výtvaru).

Dudinská a kol. (2009 s. 109) poukazuje, že: „ v samotnej manažérskej praxi nie je vždy rozhodujúce „ čo“ manažéri hovoria, ale „ako“ to hovoria.“

2.3.1 Počúvanie

Počúvanie je proces, pri ktorom prijímame myšlienky a vytvárame si vlastný názor. Podľa Hursta (1994) správne počúvať je umenie, ktoré môžeme rozvíjať a zdokonaľovať.

Keď hovoríme produkujeme priemerne 100- 200 slov za minútu, čítame dva až trikrát rýchlejšie a rozmyšľáme niekoľkonásobne rýchlejšie ako čítame. Tento rozdiel poukazuje na to, že máme voľný priestor a príležitosť na to, aby sa náš mozog zaoberal pri počúvaní súčasne aj inými záležitosťami, čo znižuje pozornosť venovanú počúvanému. Olexová (2006).

Dudinská a kol. (2009) uvádzajú najčastejšie používané aktívne počúvanie:

- podporné počúvanie (spočíva v jednoduchom povzbudzovaní druhej osoby),
- zúčastnené počúvanie (má za cieľ zapojenie poslucháča do budovania vzťahov),
- zdržanlivé (zamerané na počúvanie faktov).

Podľa Gaburu (2004) počúvanie je neoddeliteľnou súčasťou komunikačného procesu, pretože ak by nás nik nepočúval, bolo by zbytočné niečo hovoriť.

Autor Mikulášтик (2008) hovorí o počúvaní ako dôležitej súčasti komunikácie, ktorá môže mať rôznu kvalitu a je možné sa počúvaníu aj naučiť. Musíme dávať pozor, aby sme vnímali dobre, čo chceme vedieť.

Ako uvádza Wieke (2006), musíme si uvedomiť, že vždy počúvame selektívne. Každá správa je najskôr, nezávisle na tom, čo ňou vysielateľ zamýšľal, posudzovaná príjemcom.

Autor Powel (1997 s.114) uvádza, že veľmi často zlyháme pri hlbšej forme počúvania a prikláňam sa k názoru : „dobrý poslucháč nielenže rozumie, čo hovoríme, ale chápe aj to, prečo takto myslíme a cítime.“

Podobne sa k otázke počúvania vyjadruje Konvit (2008 s. 69): „ *Pri aktívnom počúvaní nestačí len počúvať ušami, ale aj všímať si všetky sprievodné znaky: citové podfarbenie a neverbálny prejav. Dôležité je aj testovať si správne pochopenie toho, čo pracovník hovorí.* “

2.3.2 Písomná komunikácia

Szarková a kol. (2002) zdôrazňuje, že písomná komunikácia na rozdiel od hovorovej neprebíha v rovnakej komunikačnej situácii ani v rovnakom čase, ani na rovnakom mieste. Typy vnútropodnikovej písomnej komunikácie rozdeľuje do týchto skupín:

- Vnútropodnikové dokumenty, ktoré slúžia buď na rýchly a spoľahlivý prenos informácií vo vnútri podniku. Jednotlivé vnútropodnikové dokumenty sa odlišujú rozsahom, štruktúrou, koncepciou komplexnosťou a formou spracovania,
- Kombinované dokumenty, ktoré slúžia na vnútropodnikovú komunikáciu, avšak môžu byť dostupné aj odbornej verejnosti, zákazníkom a klientom podniku. Ide napríklad o správy, analýzy, projekty, strategické zámery podniku.

Ako uvádza Larousse (1997) už v najstarších dobách ľudia komunikovali prostredníctvom znakov, objavili, že kreslením znakov môžu vo svojom jazyku uchovávať a odovzdávať informácie.

V písomnej komunikácii sú informácie prenášané pomocou písaného textu, vysielateľ a prijímateľ vo väčšine prípadov komunikujú na diaľku (Gabura 2004).

Veber a kol. (2003) zdôrazňujú, že dôležitým aspektom písomnej komunikácie je jej nákladnosť nielen z finančného hľadiska, no pokiaľ nie sú písané dokumenty aké by mali byť platí organizácia za stratený čas a námahu.

Autori Kohoutek a Štěpaník (1999) hovoria o tom, že písomné vyjadrenie informácie by malo byť jasné, vecné, zrozumiteľné a stručné. To, čo v bežnej komunikácii sa prepočuje, v písomnej forme neujde pozornosti čitateľa.

Ako uvádza Hurst (1994), každá forma písaného dokumentu je posudzovaná podľa svojej štruktúry, formátu a vzhľadu.

Podľa Berryovej (2009) písomné správy sú opodstatnené a predstavujú záznam aktivít podniku, možno ich zosumarizovať, alebo sa k nim vrátiť.

Bělohávek (1996) vidí výhody písomnej komunikácií, že udáva evidenciu o odoslaní

a prijatí, umožňuje analýzu, hodnotenie, presne zachytáva zmluvy a dohody. Naopak nevýhodu vidí najmä vtom, že zaberie veľa času, je viac formálna. Pri odovzdaní práce nie sú možné ďalšie úpravy.

2.3.3 Telefonická komunikácia

Gabura (2004) označuje telefonickú komunikáciu ako obmedzenú obojstrannú komunikáciu, pretože nie sme v priamom kontakte s partnerom, sprevádzaná je anonymitou, znamená to, že nevieme s kým telefonujeme.

Veber (2003) pre túto skupinu neverbálnej komunikácie patrí: hlasitosť, výška tónu, rýchlosť, intonácia reči, ale tiež objem reči, plynulosť, správna výslovnosť, chyby v reči a vecnosť rozhovoru.

Ako uvádza Kohoutek (1999) veľa škody image firmy prináša nevládny, neochotný telefonista, ktorému už z počutia v telefóne zistiť zlú náladu. I pri telefonovaní sa odporúča usmievať sa- v hlase je poznať náladu.

Konvit (2009) uvádza, že pri efektívnom telefonovaní je dôležité, nepoužívať skratky, cudzie slová a príliš odborné výrazy. Rovnako si treba dávať pozor na presné formulácie a netelefonovať ak sme citovo rozrušení.

Podľa Kopeckého (2010) komunikácia cez telefón má určité rysy typické pre komunikáciu integrovaného záchranného systému, zvlášť ak ide o hlásenie pri vstupe a výstupe hovoru. Dôvodom je stručnosť a zreteľnosť. Komunikáciou cez telefón môžeme dať väčší emotívny náboj správnou hlasovou moduláciou.

2.3.4 Osobná komunikácia

Definícia Gaburu (2010 s. 25) znie : *Osobná komunikácia je komunikácia, keď komunikujeme s partnerom tvárou v tvár v osobnom kontakte.*“

Ako uvádza DeVito (2001) je najemotívnejšia, pri tejto forme dokážeme o sebe navzájom najviac zistiť.

Dudinská a kol. (2009) uvádza výhody osobnej komunikácie najmä možnosť operatívnej kontroly pochopenia myšlienok a vizuálnej spätnej väzby.

2.3.5 Elektronická komunikácia

Konvit (2009) definuje elektronickú komunikáciu nasledovne : *„Špecifický spôsob komunikácie medzi ľuďmi, stroji a procesy alebo jejich variaciami uskutočňovan*

prostřednictvím výměny datových správ s využitím elektronických prostředků. Přitom do kategorie elektronických prostředků spadají i prostředky optické a magnetické.“

Podľa Gaburu (2010) prevažná časť elektronickej komunikácie je písomná, charakteristická je jej skrátaná forma, strohosť a absencia priamych emócií. Je komunikáciou prostredníctvom elektronický médií.

Podľa Vebera (2003) táto forma komunikácie má prednosti vtom, že je rýchla a umožňuje lacné komunikovanie aj na veľké vzdialenosti. Rovnako umožňuje prijímať nielen správy viac subjektom naraz, ale i rôzne dátové súbory v digitálnej podobe a následne ich príslušnými softwarovými prostriedkami ďalej spracováva.

Bělohlávek(1996) vidí výhody elektronickej komunikácie v rýchlom prenose veľkého množstva informácií pri minimálnych nárokoch na kapacitu a nevýhody vo vysokej cene používaných prostriedkov.

Dudinská a kol. (2009) uvádza hlavné výhody elektronickej komunikácie v operatívnej rýchlej reakcii, v nízkych nákladoch a zachovanie v evidencii.

2.3.6 Audiovizuálna komunikácia

Audiovizuálna komunikácia je v dnešnom svete veľmi žiadaná a efektívna forma ovplyvňovania okolia a komunikácie. Jej nespornou prednosťou je synergické pôsobenie obrazu a zvuku na prijímateľa a možnosť doručenia tomu pravému adresátovi. Roháč (2007).

Ako uvádza Gabura (2010) špecifikom tejto komunikácie je jednosmernosť z čoho vyplýva, že správy a informácie ktoré nám média poskytnú si nemôžeme väčšinou dopĺňať, objasniť a môže sa stať, že ich pochopíme iným spôsobom, aký bol zámer, s ktorým boli zaslané.

Podľa De Vita (2001) pri audiovizuálnej komunikácii rozlišujeme podprahové a prahové vnímanie. Podprahovo vysielané informácie ovplyvňujú človeka, má tendenciu sa podľa nich riadiť, aj keď si to neuvedomuje.

Bělohlávek (1996) za hlavné výhody uvádza ilustrujúci výklad, dokáže zjednodušiť písané alebo hovorové slovo a naopak nevýhody, že vyžaduje ďalšie znalosti v porozumení a interpretácií.

2.3.7 Sprostredkovaná komunikácia

Definícia Gaburu (2010): „*Sprostredkovaná komunikácia je prenášaná cez ďalšiu osobu, ktorá tvorí takzvaného prostredníka*“

Ako uvádza De Vito (2001) pri tomto spôsobe komunikácie môže nastať jav, nazývaný: „*zdeformovanie prvej informácie*“ Nastane tzv. šum kde informácia nemá pravý obsah, ktorý bol vypovedaný na začiatku. Nastáva dezinformovanosť.

2.4 Formálna komunikácia

Ako uvádza Berryová (2009 s. 432): „*formálna komunikácia sa pohybuje štruktúrovanými podnikovými kanálmi.*

Gabura (2010, s. 175) sa k formálnej komunikácii vyjadruje nasledovne: „*Formálna komunikácia je podmienená funkčnou pozíciou pracovníka, prebieha podľa určitých pravidiel fungovania organizácie a formálnych postupoch.*“

Formálna komunikácia súvisí s organizačnými a riadiacimi väzbami v podniku, čiže s organizačnou štruktúrou riadenia manažmentu. Medzi jej typické prejavy patria rôzne typy organizačných noriem, riadiace príkazy, odporúčania, administratívno- správne dokumenty, výročné správy. Jedlička (2010).

Podľa Sedláka (1997) manažér, ktorý rozumie formálnemu toku komunikácie, lepšie ocení bariéry efektívnej organizačnej komunikácie a nájst' prostriedok ako ich odstrániť. Formálnu organizačnú komunikáciu možno rozdeliť na:

1. Vertikálnu komunikáciu,
2. Horizontálnu komunikáciu.

Ako sa k formálnej komunikácii vyjadruje Ďedina (2007) formálne vzťahy v organizácii slúžia k dosiahnutiu maximálneho výkonu a cieľu organizácie. Formálne internú komunikáciu zahŕňajú napríklad vystúpenia riaditeľa podniku, týkajúce sa plánov do budúcnosti, zmien v operatívnom riadení, príkazov od nadriadených.

Podľa Koubeka (2008) sa niekedy tento typ komunikácie považuje za neefektívny a podceňuje sa pri tom skutočnosť, že tímom sú všetci spolupracovníci organizácie, bez ohľadu na momentálne funkčné či hierarchické zaradenie.

2.4.1 Vertikálna komunikácia

Dudinská a kol.(2009, s.112) sa k vertikálnej komunikácii vyjadruje nasledovne : „ *Vertikálna komunikácia prebieha od nadriadeného k podriadenému a naopak. Ide o typ dvojsmernej komunikácie.*“

Podobne sa k vertikálnej komunikácii vyjadruje Majtán (2007, s.363): „ *je to typ dvojsmernej komunikácie, pre ktorú je charakteristické napríklad, aký štýl riadenia manažér uplatňuje, aké osobnostné dispozície na uplatňovanie jednotlivých prvkov komunikácie manažér má, aký je celkový sociálny kontext, v ktorom tento typ komunikácie prebieha.*

2.4.2 Horizontálna komunikácia

Podľa Sedláka (2007) horizontálna komunikácia v podniku zahŕňa komunikáciu medzi zamestnancami podniku, ktorí sú na rovnakej pozícii. Vzniká väčšinou spontánne vo vzťahu k riešenému problému. Vyžaduje neformálne vzťahy medzi zamestnancami a pozitívnu atmosféru v podniku.

Podľa Majtána (1997) príkladom horizontálnej komunikácii môže byť komunikácia medzi manažérom výroby a manažérom marketingu, aby sa zabezpečila koordinácia medzi jednotlivými činnosťami transformačného procesu organizácie.

Jedlička (2010, s. 83) sa k horizontálnej komunikácii vyjadruje nasledovne: „ *Horizontálna komunikácia sa aplikuje na rovnakej organizačnej úrovni, pričom v prípade jednotlivcov ide o súčinnosť pri plnení procesných úloh, napríklad výrobného a obchodného úseku, resp. v prípade skupinovej komunikácie o porovnávanie výsledkov viacerých odborných tímov, ktoré boli vytvorené pre splnenie vývojovej úlohy.*“

Koubek (2008) zdôrazňuje, že ku zdravej komunikácii vo firme nestačí zaistiť len vertikálnu komunikáciu medzi zamestnancami a vedením, ale je treba venovať pozornosť i horizontálnej komunikácii medzi jednotlivými pracovníkmi, skupinami, úsekmi, organizačnými jednotkami. Prispieva to nielen k lepšej informovanosti o práci a jej okolnostiach, či preberaniu skúseností, ale prispieva aj k zlepšovaniu sociálnych vzťahov v organizácii a k zvyšovaniu pocitu včlenenia do organizácie.

2.5 Neformálna komunikácia

Podľa Berryovej (1998) neformálna komunikácia plynie mimo formálnej podnikovej štruktúry. Vymieňa sa prihrávkami, správa je odoslaná a iná správa je vyslaná späť. Správy sú často odpoveďami alebo spätnou väzbou pre odosielateľa správy.

Definícia Gaburu (2010, s. 175) znie: „ *Neformálna komunikácia predstavuje tú časť komunikácie, ktorá sa priamo nedotýka pracovného procesu a monitoruje skôr neformálne vzťahy.* „

Ako uvádza Veber a kol. (2003) riadenie neformálnej komunikácie má vedenie v rukách veľmi kvalitný motivačný nástroj. Znamená to, dostať aspoň čiastočne neformálnu komunikáciu pod kontrolu a zároveň jej ponechať neformálny charakter. Riadením sa v tejto súvislosti rozumie vyhľadávanie, organizovanie a zaisťovanie príležitosti pri stretávaní pracovníkov a ich rodín vo voľnom čase, pri záujmovej činnosti, na kultúrnych akciách.

Sedlák (1997, s. 348) sa k neformálne komunikácií vyjadruje nasledovne : „ *neformálne kanály komunikácie sa rozvíjajú prostredníctvom priateľských vzťahov medzi pracovníkmi. Často predstavujú kontakty, ktoré nie sú vo formálnych sieťach, čo umožňuje výmenu informácií medzi rozličnými zdrojmi organizácie.*“

Podľa Ďědinu a kol. (2007) neformálna komunikácia, ktorá je uskutočňovaná prostredníctvom neformálnej komunikačnej siete sa odohráva z náhodne vytvorených osobných kontaktov, prostredníctvom, ktorých sa informácie šíria. V mnohých prípadoch sa možno stretnúť s argumentom, že neformálna komunikácia sa vyskytuje tam, kde nie je jednoznačne kladený dôraz na formálnu komunikáciu a neformálna by mala byť v spoločnosti pod kontrolou, aby nedošlo k „ šuškaniam“.

2.6 Riadenie komunikačného procesu a efektívna komunikácia

Ako uvádza literatúra (vid'. Rudy a kol., 2003, Míka, 2006), v komunikačnom procese dochádza k výmene informácií medzi vysielajúcim/ odosielateľom správy a prijímateľom správy.

Podľa Rudyho a kolektívu (2003, s. 194) „ *cieľom každého komunikačného procesu je jeho efektívnosť*“, pričom kolektív konštatuje, že komunikačný proces je efektívny ak informácie vysielané korešpondujú s informáciami, ktoré prijímateľ prijíma a vníma.

Ako uvádza Sedlák (1997) pre manažérov je veľmi potrebné, aby vedeli, ako čo najlepšie riadiť komunikačný proces, teda vedieť ako maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a prípadné nedostatky minimalizovať.

Majtán (2007) uvádza hlavné zásady efektívnej komunikácie:

- jasné a stručné formulovanie hlavných myšlienok pri riešení pracovného problému,
- aktívne počúvanie zamestnancov,
- spätná väzba v podniku a tvorba informačnej siete,
- tvorba otvorenej komunikácie v podniku,
- predchádzanie konfliktov,
- výber komunikačných partnerov,
- výber komunikačných situácií,
- dodržiavanie komunikačnej disciplíny,
- modelovanie komunikačného procesu,
- zvládnutie komunikačných bariér.

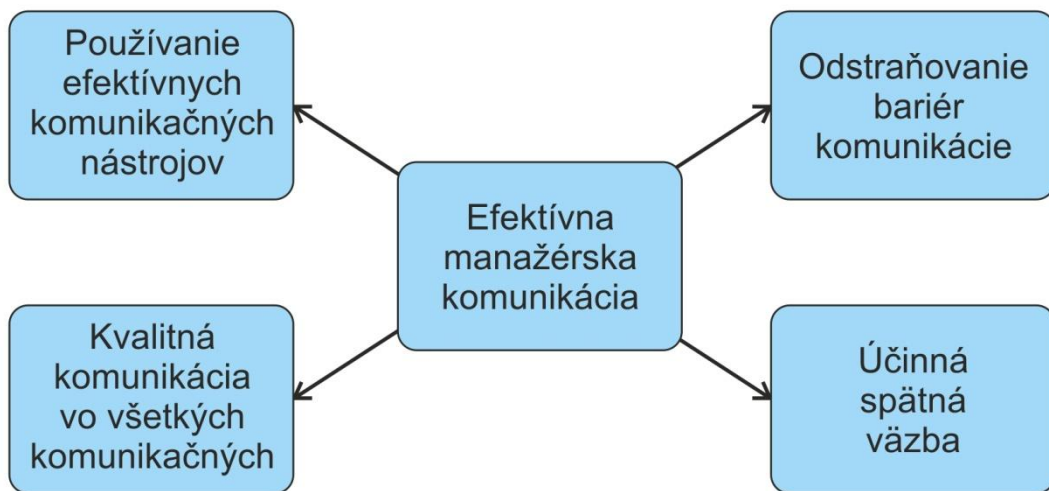
Definícia Berryovej (2009 s. 433) znie: „ *Efektívnosť komunikácie je mierou, do akej sa zamýšľaný význam prijme a pochopí. V tomto procese je veľa miest, na ktorých môže komunikácia zahapovať.*“

Gabura(2004) uvádza návrhy, ktoré by sme mali použiť, aby naša komunikácie bola efektívna:

- nehovoriť o tom, čo nechceme urobiť, alebo nemôžeme,
- nesťažovať sa,
- nesústrediť pozornosť len na seba a svoje problémy,
- neskákať iným do reči,
- neironizovať a neponižovať,
- nemanipulovať s inými,
- nehovoriť príliš veľa,
- neotvárať staré hnevy a problémy,

- nehovoriť príliš veľa,
- nehľadať stále vinníka.

Podľa Carnegie (1990) efektívny rečník túži po tom, aby jeho poslucháči cítili to, čo cíti on sám, aby sa zhodli s jeho pohľadom na vec, robili to, o čom si on myslí, že je správne a aby tiež s potešením prežili to, čo on sám prežíval. Vie, že o úspechu, či neúspechu svojej reči nerozhodne on, ale bude o tom rozhodnuté v myšliach a srdciach jeho poslucháčov.



Obrázok 2 Model efektívnej manažérskej komunikácie

2.7 Formy a metódy komunikácie s vonkajším prostredím

Podľa Vebera a kol. (2003) charakteristickou zvláštnosťou komunikácie s vonkajším prostredím je skutočnosť, že výsledky nemožno očakávať okamžite a nemožno použiť jednoduché merateľné ukazovatele, ktoré by preukazovali priaznivý posun.

Podľa Mikulášтика (2003) komunikácia vo firme nemôže byť uzavretým systémom. Z existenčných dôvodov je nevyhnutné komunikovať aj s okolím, takže komunikácia naberá globálny charakter. Ak by podnik nekomunikoval s okolím, s verejnosťou, nemohol by prosperovať, nemal by komu predávať a od koho nakupovať, s nikým spolupracovať, s nikým porovnávať, nebola by spätná väzba, nemohla by sa rozvíjať.

Forma komunikácie s inými organizáciami a s verejnosťou prebieha podobne ako komunikácia vnútropodniková s celou radou komunikačných kanálov.

Ako uvádza Porvazník (1998) komunikácia s verejnosťou umožňuje každej organizácii nadväzovať kontakty s množstvom ľudí. Kontakt je prvým krokom v postupnosti ďalších, ktoré vedú k úspešnému rozvoju.

Porvazník (1998 s. 67) vymedzuje komunikáciu ako : „ *Sprostredkujúcu informácie ktoré by mali byť dostupné celej verejnosti, alebo ktoré organizácia sprostredkúva zo zámerom sprístupniť ich tým, ktorých sa týkajú.* “

Majtán (2007) uvádza ako základné formy komunikácie s externým prostredím imidž podniku, reklama, public relations, komunikačný mix. Špecifickým typom komunikácie podniku s externým prostredím je marketingová komunikácia.

Dudinská a kol.(2009) uvádza základné formy komunikácie s externým prostredím, ktoré sú nasledovné:

- Imidž- predstava, obraz, zdanie o nejakom objekte,
- Reklama – verejná informácia uskutočňovaná prostredníctvom nosičov informácií,
- Vzťahy s verejnosťou (Public relation)- špecifický typ mimoorganizačnej masovej komunikácie.

Cieľom je zviditeľniť strategické úspechy organizácie a formovať verejnú mienku v prospech cieľov organizácie.

2.8 Ciele a účel vnútropodnikovej komunikácie

Bez komunikácie je nepredstaviteľné aby, firma mohla efektívne fungovať. Jej funkciou je zabezpečiť integráciu jednotlivých zložiek firmy do koordinovaného celku. Firma tým , akú zvolí komunikáciu a ako komunikujú jej manažéri, môže modifikovať správanie, efektívne prijímať zmeny, účelovo využívať informácie a realizovať vymedzené ciele. Ciele komunikácie môžeme podľa Hospodárovej (2008) zhrnúť v nasledovných bodoch:

- Informačné prepojenie firmy a jednotlivých pracovníkov, základný obeh informácií potrebných pre výkon práce každého pracovníka,

- Utváranie postojov a ovplyvňovanie pracovného chovania spolupracovníkov (motivácia),
- Harmonizácia potrieb jednotlivca a firmy,
- Vzájomné poznanie sa pochopenie, prepojenie, podpora a spolupráca,
- Formovanie a udržovanie, poprípade zmena firemnej kultúry,
- Funkčný a flexibilný systém spätných väzieb, ktorý nám signalizuje, či ideme tam kam chceme ísť.

Ako sa ku komunikácií vyjadruje Janda (2004) na kvalite komunikácie záleží úspech firemných funkcií , rozhoduje o efektívnom využívaní zdrojov. Účelom vnútro firemnej efektívne využívanie zdrojov, ktoré sú manažérovi zverejnené. Manažér efektívnym využívaním týchto zdrojov tvorí hodnotu tovaru alebo služieb pre zákazníka.

Ako uvádza Barták (2007) základom úspešnej komunikácie je poznanie a overenie poznatku, že čím jasnejší je smer a cieľ komunikácie stanovený, tým je pohyb vo vnútri systému menej chaotický a voči spoločenskému prostrediu rýchlejší a jednoznačnejší.

Podľa Mesárošovej (2007) cieľom internej komunikácie je, aby každý zamestnanec vedel, čo je jeho úlohou pre naplnenie cieľov firmy, bol motivovaný plniť svoje úlohy a zároveň aj hľadať priestor pre zlepšenia, inovácie, či pozitívne zmeny. Interná komunikácia je vnímaná ako základný predpoklad a zároveň nástroj každého manažéra na zvyšovanie výkonnosti organizácie.

Podľa Jandu (2004 s. 53) : „ *Komunikácia nie je všetko, ale je za všetkým.* “

Bez komunikácie nemôže žiadna skupina ľudí pracovať. Úspech firemných akcií záleží na kvalite komunikácie a rozhoduje efektívnom využívaní zdrojov, ktoré sú manažérovi zverejnené. Efektívnym využívaním týchto zdrojov tvorí manažér hodnotu tovaru alebo služieb pre zákazníka.

Hlavné ciele vnútro firemnej komunikácie možno sformulovať podľa Hlouškovej (1998) do štyroch bodov:

1. Utváranie a zmena postojov a zmena pracovného chovania zamestnancov firmy.
2. Vzájomné pochopenie (výrobných pracovníkov, spolupracujúcich útvarov a vedenia).
3. Informačná a motivačná prepojenosť firmy.
4. Spätná väzba komunikačného systému.

2.9 Spätná väzba

Gabura (2004) vyjadruje spätnú väzbu ako jeden z najdôležitejších mechanizmov sebaapoznania. Pomocou nej sa dozvedáme od ľudí informácie o sebe, ktoré môžeme porovnávať so svojim sebaobrazom. Pomocou spätnej väzby predchádzame nedorozumeniam v komunikácií.

Podľa Pláňavu (2005) spätná väzba je ovplyvnená reakciou komunikačného partnera. Správne prebiehajúci dialóg je neustálou výmenou spätných väzieb.

Podľa Vymětala (2008) neplatí, že cieľom spätnej väzby od zamestnancov je zistiť, či určitý komunikačný nástroj prijali dobre. Ide o to zistiť, do akej miery sa zamestnanci stotožnili s komunikačným posolstvom, nakoľko sú schopní prijať zmeny, ktoré je potrebné zaviesť, a či sú dostatočne informovaní.

Spätná väzba môže odosielateľa informovať napríklad o tom, že príjemca správe porozumel, že bude reagovať požadovaným spôsobom, že potrebuje ďalšie doplňujúce informácie, že s odosielateľom súhlasí, alebo nesúhlasí. Podľa Kubeša a Šebestovej (2008) spätná väzba zohráva dôležitú úlohu pretože:

- Zjednocuje jazyk. Tým, že pracovníci dostávajú spätnú väzbu, musia diskutovať o svojom chovaní, hľadať nové spôsoby chovania a tým pádom častejšie sa zamýšľať nad tým, čo sa od nich očakáva.
- Vzniká väčšia otvorenosť nie len medzi kolegami na tej istej úrovni, ale aj inými smermi. Stáva sa prirodzeným, že k chovaniu manažéra sa budú kvalifikovane vyjadrovať ďalší ľudia vo firme a aj samostatný manažér bude požiadaný, aby sa vyjadril k ostatným.
- Prispieva k voľnejšiemu toku informácií, väčšej produktivite, a k uvedomovaniu si vzájomnej závislosti všetkých vo firme.
- Je povzbudzujúca, pretože monitoruje pokrok a tým motivuje manažérov k ďalšiemu rozvoju a práci na sebe.

Podľa Olexovej (2006) získanie spätnej väzby si vyžaduje veľa úsilia, pretože sa jej komunikujúci často bránia v snahe vyhnúť sa konfrontácií vlastných názorov. Zväčša ide o strach pripustiť si, že niečomu nerozumeli, majú obavy pred reakciou v prípade negatívnej spätnej väzby, alebo nechcú vyjadriť svoj názor.

3 Bariéry v komunikácií

Ako uvádza autorka Benešová (2009) : „zásadným problémom v množstve firiem je komunikácia. Pokiaľ budete starostlivo načúvať akémukoľvek dialógu zistíte, že vyslovené informácie vnímajú ľudia rozlične. Množstvo problémov v komunikácii vzniká práve tým, že ľudia, ktorí poskytujú informácie, nemyslia na svojich poslucháčov a mylne predpokladajú, čo príjemcovia poznajú a vedia ako budú nimi informácie prijaté.“

Bělohávek (1996) vidí ako jednu z bariér efektívnej komunikácie neschopnosť ľudí pri počúvaní iných. Sú príliš sústredení na svoje problémy, na prezentáciu vlastných názorov, nedokážu pozorne počúvať druhého.

Dudinská a kol. (2009) uvádza, že komunikácia prebieha v prostredí a to vytvára pri prebiehaní komunikačného procesu bariéry, ktoré prinášajú brzdenie, či zlyhanie procesu komunikácie.

Pri komunikácií sa často stáva, že informácia nepríde príjemcovi v takom podaní ako bola myslená. Efektívnej komunikácií bránia prekážky, ktoré sa musia prekonávať.

Podľa Vymětal (2008) a to môžu byť napríklad:

- Nadmerná a neadekvátna komunikácia vedúca k informačnému zahlteniu,
- Nesprávne kódovanie a dekódovanie informácie, vedúce k nesprávnej interpretácií,
- Voľba nevhodného komunikačného kanála,
- Zlyhanie spätnej väzby, chýba istota, že bola informácia správne pochopená a interpretovaná,
- Nesprávne, nekompletné, alebo neadekvátne informácie,
- Rozdiel medzi ľuďmi,(vek, vzdelanie, kultúra, pôvod),
- Konflikt medzi jednotlivcami,
- Nevhodne zvolený komunikačný reťazec, metóda, alebo technológia,
- Hluk, vizuálne rozptyľovanie a niektoré druhy komunikačných šumov,
- Fyziologické vplyvy ako únava, bolesť, choroba,

- Fyzické vplyvy znižujúce výkonnosť v počúvaní aj vo verbálnom prejave, alebo prostredie, ktoré môže pôsobiť rušivo,
- Vyhrážanie následkom, ktorého je konflikt a zablokovanie komunikácie.

Dudinská a kol.(2009) k prekážkam pripisuje ešte narušovanie osobného priestoru, vzdialenosti, ktorú pokladáme za vhodnú, aby sme sa pri vzájomnej komunikácii cítili dobre.

Prikláňam sa k názoru Mikulášika (2008) nevnímať komunikačné bariéry ako nutné zlo, snažiť sa im vyhýbať , odstraňovať ich, inak sa pripravujeme o mnohé informácie, či o porozumenie.

Urban (2010) vyjadruje, že zbytočnou bariérou komunikácie sa stávajú i obavy zamestnancov otvorene vyjadriť svoj vlastný názor. K príznakom patrí, že sa zamestnanci pri poradách príliš nevyjadrujú, na podnikových zhromaždeniach nekladú žiadne otázky, neveria anonymným dotazníkovým prieskumom a obávajú sa v nich vyjadriť.

Majtán (2007) sa ku komunikačným bariéram vyjadruje nasledovne: „ *Komunikačné bariéry sa môžu významne podieľať na skreslení sprostredkovaných informácií a môžu spôsobiť komunikačné šumy, výsledkom čoho môže byť nepredpokladané a cieľom a úlohám podniku nezodpovedajúce správanie a konanie.*“

3.1 Problémová komunikácia

Problémová komunikácia nastáva v situáciách, keď je narušená forma porozumenia a zhody. Môže to byť spôsobené nevhodným správaním na pracovisku, konfliktami medzi zamestnancami. Olexová (2006).

Podľa Dudinskej a kol. (2009 s. 106) „ *kvantitatívna stránka informácií spôsobuje komunikačné problémy ako pri nedostatku informácií, tak aj pri prebytku informácií.* “Príliš málo informácií nedáva jasný pohľad o situácii a môže viesť zákonite chybám, čo prináša nedostatočnú spoluprácu a neuspokojivé pracovné výsledky.

Problémy v komunikácii nastávajú v situáciách, keď je narušená forma porozumenia a zhody. To môže byť spôsobené nevhodným správaním na pracovisku, jeho

dôsledkami, alebo konfliktmi medzi zamestnancami. Do repertoára manažérskych činností preto patrí aj kritika a riešenie konfliktov. Olexová (2006).

Podľa Mikuláštika (2008) k problémovej situácii dochádza vtedy, keď si ľudia nerozumejú, keď dochádza k nezhodám. Môže mať podobu konfliktu s rôznou mierou agresivity, môže mať podobu harasmentu, mobbingu, diskriminácie.

Hurst (1991) uvádza, že neoficiálne spôsoby komunikácie často dávajú podnet pre štruktúraciu formálnej komunikácie a riešenie problému. Informovanosťou kolegov a cieľových skupín o ťažkostiach pomôže vyjasniť situáciu a predchádzať nedorozumeniam.

Podľa Berryovej (2009) : „*bežným problémom vyskytujúcim sa v komunikácii je ten, keď správa buď nie je vôbec prijatá, alebo ju nepochopili.*“

Jedna z hlavných prekážok otvorenej zdravej komunikácie vo firmách je tendencia ku konformite. „*Konformita je tendencia ľudí meniť vnímanie, názory, správanie v smere zhodnom s normami danej skupiny.*“ (Halamová, in Kollárik a kol, 2004, s. 440).

Gabura (2010) uvádza, že azda najväčšou bariérou pre otvorenú komunikáciu je prirodzená tendencia človeka hodnotiť, posudzovať, nesúhlasiť s výrokmí rozprávajúceho.

3.2 Komunikácia v strese

Almássyová (online) vníma súčasnosť ako takú , ktorá nám na jednej strane vďaka vyspelej technike uľahčuje komunikáciu, nás práve vďaka možnosti komunikovať s každým a kdekoľvek ešte viac stresuje. Stávame sa komunikačne zaťažený, musíme kedykoľvek reagovať na veľa vecí, vybavovať viacero požiadaviek naraz a stíhať termíny.

Vybíral (2009) uvádza, že komunikácia môže byť zdrojom stresu, ale zároveň aj stresom ovplyvňovaná. Často sa vyznačuje zvýšeným tempom, chaotickosťou, rýchlosťou úsudku, výraznejším emocionálnym zafarbením. Zrýchlené tempo komunikovania vydrží stresovanému človeku často len na začiatku komunikačnej

výmeny. Môže pôsobiť niekedy spokojným dojmom, v interpersonálnej komunikácii dokáže strhnúť ľudí, imponuje stálym nepokojom.

Dudinská a kol. (2009) vyjadruje, že zlá komunikácia môže byť jedným z predpokladov zvyšovania tlaku a jeho prerastania do stresu.

Škvareninová (1994) uvádza, že človek, ktorý je v stresovej situácii sa ťažko a neprirodzene vyjadruje: neprichádzajú mu na um slová, nedopovedá ich časti, akoby zabúdal na gramatiku- slovosled je zlý. Na hlase sa stres prejavuje stiahnutým hrdlom, početnými a hlbokými nádychmi, zmeneným zafarbením hlasu.

Ako uvádza Praško (2007) nosičmi sociálneho stresu môžu byť rôzni ľudia okolo nás. Niekedy je to tým, že sa chovajú spôsobom, ktorý nám nevyhovuje. Často kritizujú, uzatvárajú sa do seba a nehovoria, moralizujú či manipulujú. Inokedy si uvedomujeme, že ostatní sa chovajú primerane, ale stresorom sú naše myšlienky.

4 Prevencia riešenia komunikačných bariér

Ako uvádza Urban (2010) pre zefektívnenie komunikácie v organizácii patrí posilnenie informovanosti zavedením priamej komunikácie medzi podnikovým vedením a zamestnancami. K hlavným prostriedkom patrí:

- ochota zamestnancov počúvať a vypočuť si celý jeho názor,
- oceniť námety a kritické pripomienky s ktorými zamestnanci prichádzajú,
- požadovať od zamestnancov názory a nápady týkajúce sa diania v organizácií,
- informovať zamestnancov o tom, ako podnik s ich názormi naložil,
- zaujímavé návrhy či príspevky odmeňovať,
- uvažovať o tom, akým spôsobom sa klíma otvorenosti a dôvery dá podporiť.

Podľa Vybírala (2009) zdravá komunikácia je nazývaná aj komunikáciou funkčnou. Sedlák (1997) dospieva k niekoľkým názorom ako zdokonaľiť efektívnosť komunikácie. Uvádza tieto skutočnosti týkajúce sa odosielateľa:

- spätná väzba umožňujúca príjemcovi klásť otázky, objasniť požiadavku, či vyjadriť názor.
- ujasniť si, čo chce oznámiť a za akým účelom.
- uvedomiť si, že príjemcovia môžu pripisovať slovám odlišný význam
- byť vnímavý voči príjemcovi a usilovať sa o empatiu voči nemu.
- snažiť sa udržať svoju vierohodnosť.

Barták (2007) odporúča k úspešnej komunikácii:

- hovoriť a počúvať v správnom pomere,
- udržiavať zrakový kontakt.
- neskákať do reči iným,
- reagovať citlivo a primerane,
- pýtať sa všetko, čo nás zaujíma,
- klásť zisťujúce otázky,
- vyvarovať sa predsudkov,
- robiť si poznámky, čo chceme zistiť, čo nás zaujíma.

4.1 Asertívna komunikácia

Gabura (2010) definuje asertivitu nasledovne: „ *Asertívne správanie je založené na rešpektovaní svojich potrieb a potrieb iných. Prejavuje sa jasnou, vecnou, konkrétnou komunikáciou, dodržiavaním práv iných ľudí, presadzovaním svojich nárokov, snahou o konsenzuálnu dohodu.*“

Podľa Mikulášтика (2008) asertivita pomáha zvyšovať sebavedomie a sebaúctu. Zvyšuje pravdepodobnosť konštruktívneho prístupu pri riešení problémových situácií a konfliktu. Pomáha dosahovať prijateľné kompromisy. Pomáha rozpoznať manipuláciu, brániť sa jej a odstraňovať neistoty.

Praško (2007) poníma asertivitu ako ucelený komunikačný štýl, ktorý zohľadňuje nielen komunikačné spôsobilosti, ale aj stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby sa človek rozhodoval sám za seba a za rozhodnutie niesol zodpovednosť. Asertívny človek hovorí jasno, ako situáciu vníma, čo si o nej myslí a ako ju prežíva. Má primerané sebavedomie. Rešpektuje partnera. Zvažuje to, čo iní hovoria, nejde mu tak toľko o výhru pre seba, ako o rozšírenie možnosti pre všetkých. Ak mu niečo nevychádza, neobviňuje okolie. Dobre rozoznáva manipuláciu.

Podľa Vybírala (2009) asertivita predstavuje terapeutickú techniku pre našu komunikáciu. Jej podstatou je vecný a neústupný komunikačný štýl a tiež vedomé vyhýbanie sa komunikačným „faulom“. Asertívne jednanie sa obvykle stáva komunikačným manévrom vo vypätých situáciách a pri sporoch.

II. Praktická část

5 Analýza internej komunikácie v organizácii

Analýza bariér v komunikácii zvolených firiem, nás viedla osobná skúsenosť, na základe vyskytujúcich sa problémov. Táto kapitola je venovaná predstaveniu analyzovaných organizácií a popisu získaných výsledkov výskumu.. Výber reprezentatívnej skúmanej vzorky je cieľový kde východiskom bol podnet od samotných zamestnancov. Ich vlastné skúsenosti nás motivovali skúmať problém do hĺbky.

5.1 Aktuálny profil spoločnosti – Spojená škola

Spojená škola sa nachádza v Kysuckom Novom Meste. Škola má široké spektrum zamerania (mechatronika, strojárstvo, logistika, elektrotechnika, informačné a sieťové technológie, technické lýceum, obchodná akadémia. Za 54 rokov trvania (v minulosti Strednej priemyselnej školy), vychovala tisícky stredne odborných kádrov, z ktorých mnohí našli uplatnenie v technicko- priemyselnej, vedecko – technickej i hospodársko – ekonomickej oblasti. Bohatá bola mimovyučovacia a mimoškolská činnosť. Svoje schopnosti, nadanie a záujmy si mohli študenti prehĺbiť v bohatej záujmovej činnosti v krúžkoch s rôznym zameraním. Škola má dobré materiálno- technické vybavenie pre vyučovanie elektro, ekonomických a strojárskych predmetov.



Obrázok 3 Sídlo Spojenej školy v Kysuckom Novom Meste

5.1.1 Historický vývoj spoločnosti

V roku 1950 bol vybudovaný a daný do prevádzky Závod presného strojárstva v Kysuckom Novom Meste. Tak sa toto mesto stalo popri Čadci druhým priemyselným centrom Kysúc. Závod potreboval väčší počet technických kádrov, a preto bola v roku 1950 zriadená Majstrovská škola strojnícka pri Závode presného strojárstva v Kysuckom Novom Meste. 1. októbra 1950 si 25 pracovníkov ZPS v Kysuckom Novom Meste začalo rozširovať svoje vedomosti a prehlbovať svoje schopnosti v 2-ročnom štúdiu. Vedúcim tejto závodnej školy bol František Piják. Vlastné dejiny školy začínajú školským rokom 1951 - 1952. Z poverenia SNR odboru školstva sa škola osamostatnila a stala sa školou štátnou. Dostala názov Vyššia priemyselná škola strojnícka v Kysuckom Novom Meste. Vyučovanie zabezpečovalo aj 15 externých učiteľov a 4 majstri zo ZPS, ktorí viedli dielenské vyučovanie. Od februára 1952 pre pracujúcich ZPS zabezpečovala vzdelanie Večerná priemyselná škola pre pracujúcich pri VPŠS v Kysuckom Novom Meste. Škola bola umiestnená v budove strednej školy. S pribúdajúcimi rokmi sa rozšíril počet tried, a tým aj učiteľský zbor. Od školského roku 1953-1954 dostala škola vlastnú budovu bývalej národnej školy pri železničnej stanici. Priestory pre dielenské vyučovanie boli prenajímané od iných inštitúcií. V roku 1955 školu opúšťajú jej prví absolventi. Od školského roku 1957-1958 školu vedie v poradí druhý riaditeľ - Ing. Juraj Slotík. Škola zápasí s vyučovacími priestormi. K 10. výročiu existencie dostala dar - bývalú budovu SVŠ na Vajanského ulici, čím sa vylepšili výchovno-vyučovacie podmienky. Tretím riaditeľom v histórii školy sa stal Ing. Nikodém Jendrušák, ktorý v tejto funkcii pracoval od 1.9. 1963 do 30. 6. 1988. V roku 1957 mala škola už názov Stredná priemyselná škola strojnícka v Kysuckom Novom Meste. Triedy pribúdali a opäť nastala stiesnenosť. V novembri 1967 bol položený základný kameň pre výstavbu areálu SPŠS v Kysuckom Novom Meste na Nábřežnej ulici. V roku 1977 sa začalo vyučovať v nových priestoroch i keď školský areál bol úplne dobudovaný až v roku 35. Výročia existencie školy. Od šk. roku 1984-1985 sa otvoril ďalší študijný odbor - Automatizačná technika a škola ma názov: Stredná priemyselná škola v Kysuckom Novom Meste. Študijný odbor automatizačná technika bol zmenený na : Slaboprúdová elektrotechnika a neskôr na elektrotechniku. Štvrtým riaditeľom školy v období od 1. 9. 1988 do 31. 12. 1989 bol Ing. Miroslav Hlad. Od 1.

1. 1990 pracoval v tejto funkcii Ing. Viktor Kais. V roku 1993 pribudol vo vyučovaní ďalší odbor : Technické a informatické služby a od roku 1995 sa začal vyučovať aj študijný odbor Mechatronika. V šk. roku 1998-99 bola otvorená Obchodná akadémia, ktorú riadi vedenie SPŠ.

5.1.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Štruktúra správy je vypracovaná v súlade s vyhláškou MŠ SR č. 9/2006 Z. z. zo 16. decembra 2005 o štruktúre a obsahu správ o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach škôl a školských zariadení a s metodickým usmernením Ministerstva školstva SR č. 10/2006-R z 25. mája 2006.

Riadenie spojenej školy je nasledovné:

1. vedenie školy,
2. pedagogický zamestnanci,
3. prevádzkový zamestnanci,
4. školský psychológ.

5.2 Aktuálny profil spoločnosti - Kúpele

Po roku 1996 prešli kúpele rozsiahlou rekonštrukciou, ktorá zmenila kúpele na nepoznanie a vytvorila z Rajeckých Teplíc atraktívne miesto pre trávenie tak liečebných ako aj relaxačných wellness pobytov.

Termálne kúpele typu akrototeriem s 38 °C termálnou vodou sa využívajú v balneologickom stredisku v kúpeľnom dome Aphrodite na liečenie zápalových a degeneratívnych chorôb, pohybového ústrojenstva, kĺbov, chrbtice, nervových chorôb a chorôb z povolania.

Balneologické stredisko vybavené najmodernejšími diagnostickými a terapeutickými prístrojmi ponúka celý rad procedúr liečebného, relaxačného a skrášľujúceho charakteru. Všetky služby sú poskytované pod jednou strechou – balneoprocedúry v nadštandardných podmienkach, ubytovanie v štvorhviezdičkovom hoteli Aphrodite, špičkovou reštauráciou s kvalitnou ponukou jedál, štýlovú kaviareň a nechýbajú doplnkové služby kozmetika a kaderníctvo.

Kúpeľný dom ako hotelový a relaxačný komplex spĺňa všetky podmienky európskeho štandardu a patrí k najnavštevovanejším objektom z radov slovenských i zahraničných klientov.



Obrázok 4 Sídlo kúpeľného domu



Obrázok 6 Vonkajšie bazény



Obrázok 5 Interiér kúpeľného domu



Obrázok 7 Kaviareň Aphrodite

5.2.1 Vznik a história spoločnosti

Medzi Lúčanskou Malou Fatrou a Martinskými hoľami v údolí riečky Rajčanka sú na mape, z roku 1376 označené Thermae, ale v listine Ludovíta Veľkého je prvá písomná správa o teplých prameňoch s názvom Villa Tapolcha. V darovacej listine Vladislava II. Pre Štefana Zápoľského z roku 1496 sa kúpele uvádzajú ako „ possessio Thoplycza“ čo znamená usadlosť.

Začiatkom 17. stor. bolo vybudované lietavské panstvo, ktorému patrili celé termálne pramene a široké okolie.

Medzi prvé stavby patrila kúpeľný dom a hostinec pre zámožných ľudí. Pre hostí boli k dispozícii tri liečivé bazénové kúpele. Liečba bola zameraná na ochrnutie, lámku,

opuchliny a rozličné kožné ochorenia. Začiatkom 17. storočia (1610) sa začína stavba panského domu a koncom 18. storočia nová výstavba kúpeľov, ktoré s veľkou obľubou využíval i panovníkov palatín Juraj Thurzo, o čom je písomný doklad z roku 1604. Palatín Turzo dal postaviť murovaný dom so šiestimi izbami.

Po jeho smrti sa Lietavské panstvo rozdelilo, čo kúpeľom neprospelo a začali pustiť. Nový rozkvet kúpeľov začal až koncom 18. storočia, kedy dal barón Ján Kalis, jeden z dedičov lietavského panstva so značnými nákladmi postaviť murovaný dom so 14 izbami. Kúpele vtedy boli rozdelené pre šľachtu, mešťanov a ľud, mali tri kryté bazény: Panský, Spoločný a Bedársky.

V roku 1776 urobil prvý opis termálnych vôd v Rajeckých Tepliciach Pavol Adami a v roku 1793 Dr. Amadé Kelin, fyzikus Turčianskej stolice, vydal vo Viedni prvú monografiu o Rajeckých Tepliciach, ktoré takto spropagoval v celom Uhorsku.

Ku komplexnému rozvoju kúpeľníctva dochádza v 19. storočí, kedy sa kúpele stali obľúbeným letoviskom šľachty, vysokej aristokracie a bohatej buržoázie.

Po prvej svetovej vojne návštevnosť kúpeľov prudko klesla a Rajecké Teplice sa stali kúpeľmi iba miestneho významu.

V rokoch 1925 – 1937 dochádza k výraznému budovanie nových liečebných komplexov ako kúpeľný dom, liečebný ústav Baník a hotely Veľká a Malá Fatra. V roku 1941 počas slovenského štátu kúpele prevzala Robotnícka sociálna poisťovňa, pričom neskôr dochádza k vybudovaniu kúpaliska s termálnou vodou. V roku 1959 získali Rajecké Teplice štatút

kúpeľného miesta, ktorý okrem iného vymedzil územie kúpeľov a zaručil ochranu liečivých prameňov.

5.2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Riadenie spoločnosti v zmysle organizačnej štruktúry je nasledovné:

1. Predstavenstvo,
2. vrcholový manažment,
3. stredný manažment,
4. zamestnanci.

5.3 Skúmaná oblasť a výskumná vzorka

Na základe otázok v dotazníku bol skúmaný súčasný stav komunikácie v Slovenských liečebných kúpeľoch Rajeckých Tepliciach, Spojenej škole Kysucké Nové Mesto a nemenovanej organizácii. Zamerala som sa v rámci vyššie uvedených oblastí modelu efektívnej komunikácie na nasledovné oblasti:

Oblasť modelu	Oblasť skúmania
Používanie efektívnych komunikačných nástrojov	Efektívnosť jednotlivých spôsobov komunikácie
Odstraňovanie bariér komunikácie	Bariéry komunikácie v organizácii
Kvalitná komunikácia vo všetkých komunikačných smeroch	Kvalita komunikácie jednotlivých komunikačných kanálov

Tabuľka 1 Skúmané oblasti (vlastné spracovanie)

V dotazníkovej metóde sme sa zamerali na tri skupiny užívateľov:

- 1. zamestnanci verejného sektoru,**
- 2. zamestnanci Liečebného domu Aphrodite,**
- 3. zamestnanci nemenovanej organizácie.**

Prvá skupina oslovených respondentov sú pedagogickí zamestnanci, Strednej odbornej školy v Kysuckom Novom Meste.

Druhá skupina oslovených respondentov sú zamestnanci liečebného domu Aphrodite v Rajeckých Tepliciach .

Tretiu skupinu tvorili zamestnanci jednej nemenovanej organizácie, ktorá chce zostať v anonymite.

5.4 Spracovanie dotazníka

Ako uvádza Elektronická učebnica pedagogického výskumu (2010), dotazník patrí medzi jednu z najčastejšie používaných metód vo výskume. Používa sa v spoločenských vedách na hromadné a rýchle zisťovanie faktov, názorov, postojov, preferencií, hodnôt, motívov, potrieb, záujmov a i.

Výber dotazníkovej metódy je pre náš účel veľmi vhodný, má výhody (Elektronická učebnica pedagogického výskumu, 2010):

- ekonomická metóda – veľa respondentov za krátky čas,
- anonymita respondenta,
- dotazník možno posielat', výskumník nemusí byť prítomný,
- v porovnaní s interview čas na premyslenie odpovedí,
- ľahké vyhodnotenie najmä uzatvorených položiek.

Nemôžeme nespomenúť aj nevýhody medzi ktoré patrí hrozba nižšej návratnosti, hlavne pri dotazníkoch bez osobnej účasti výskumníka, chýbajúca kontrola, či dotazník vyplnil oslovený respondent, ak respondent nerozumie otázke, nemá sa koho opýtať (pri zasielaných dotazníkoch), žiadna flexibilita - otázky sú dané vopred, obmedzená možnosť odpovedí pri zatvorených položkách.

Dotazníkovú metódu sme vyhodnocovali pomocou programu Microsoft Office Excel a niektoré výsledky sú zobrazené v jednotlivých grafoch.

Počet opýtaných respondentov bolo celkom 105, z toho 47 mužov a 58 žien. Všetci sú zamestnancami. Celkom sme oslovili viac ľudí, ale žiaľ dotazník v elektronickej forme všetci nevyplnili. Dotazník obsahoval 23 otázok a na získanie čo najpresnejších odpovedí v ňom boli použité rôzne typy otázok. (filtrované, kontaktné, analytické, kontrolné). V prvej časti respondenti vyjadrovali svoju spokojnosť s internou komunikáciou vo firme, so svojimi nadriadenými a spokojnosťou s nástrojmi, ktoré využívajú pri komunikácii s kolegami. Mali možnosť hodnotiť úroveň komunikácie s inými oddeleniami. V druhej časti práce boli otázky zamerané na dostupnosť a spôsobu sprostredkovania informácií a takisto sa táto časť týkala aj najčastejších bariér v organizácií. V tretej časti dotazníka mohli respondenti vyjadriť svoje názory

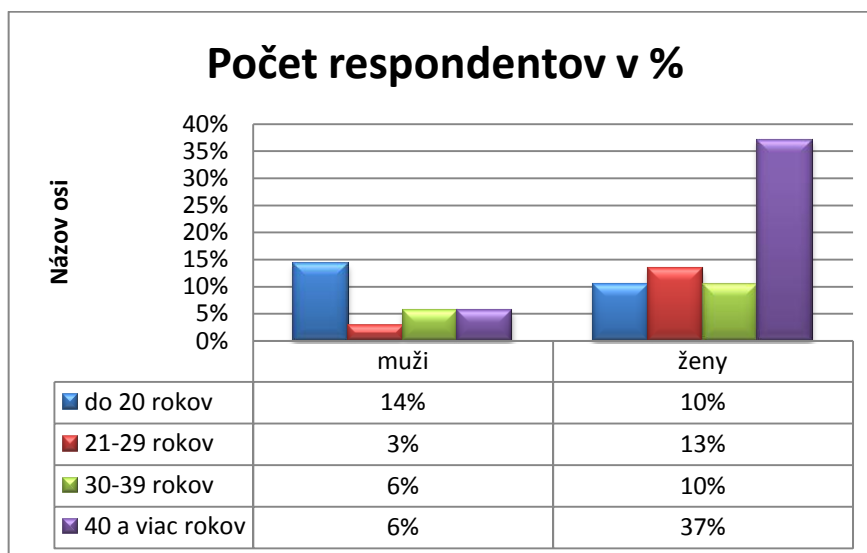
otvorenou otázkou a postrehy na zlepšenie komunikácie v organizácií. Posledná časť bola tvorená kontaktnými otázkami.

5.4.1 Počet respondentov

Počet opýtaných respondentov bolo celkom 105 a všetci sú zamestnancami. Z celkového počtu bolo 29% mužov a 71% žien.

Počet z Pohlavie	Vek respondentov				Celkový súčet
	do 20 rokov	21-29 rokov	30-39 rokov	40 a viac rokov	
muži	14%	3%	6%	6%	29%
ženy	10%	13%	10%	37%	71%
Celkový súčet	25%	16%	16%	43%	100%

Tabuľka 2 Počet respondentov - percentuálne vyjadrenie (vlastné spracovanie)



Graf 1 Počet respondentov (vlastné spracovanie)

Počet z Pohlavie	Vek respondentov				
Pohlavie	do 20 rokov	21-29 rokov	30-39 rokov	40 a viac rokov	Celkový súčet
muži	15	3	6	6	30
ženy	11	14	11	39	75
Celkový súčet	26	17	17	45	105

Tabuľka 3 Pohlavie respondentov – matematické vyjadrenie (vlastné spracovanie)

5.4.2 Dĺžka zamestnania respondentov

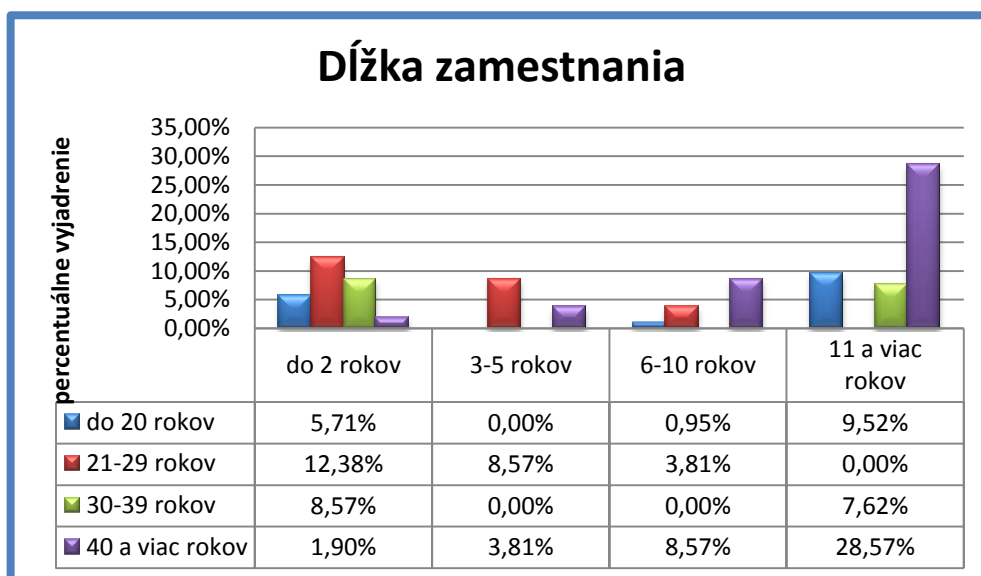
Z opýtaných bolo najviac respondentov, ktorí pracujú viac ako 11 rokov u jedného zamestnávateľa, celkom 46%. Číselné vyjadrenie je v nižšie uvedenej tabuľke.

Uvedené údaje sú dôležité najmä preto lebo zamestnanci, ktorí pracujú vo firme len pár rokov, majú odlišné názory na vývoj v oblasti internej komunikácie ako tí, ktorí v nej pracujú menej.

Počet z Pohlavie	Dĺžka zamestnania				
Pohlavie	do 2 rokov	3-5 rokov	6-10 rokov	11 a viac rokov	Celkový súčet
Muži	8%	6%	5%	10%	29%
Ženy	21%	7%	9%	35%	71%
Celkový súčet	29%	12%	13%	46%	100%

Tabuľka 4 Dĺžka odpracovaných rokov v organizácií (vlastné spracovanie)

Podrobné číselné vyjadrenie v porovnaní výšky vekovej hranice a dĺžky zamestnania je v nižšie uvedenej tabuľke a následnom grafickom zobrazení.



Graf 2 Dĺžka odpracovaných rokov v organizácií (vlastné spracovanie)

Počet z Vek	Veková hranica				
	do 20 rokov	21-29 rokov	30-39 rokov	40 a viac rokov	Celkový súčet
do 2 rokov	5,71%	12,38%	8,57%	1,90%	28,57%
3-5 rokov	0,00%	8,57%	0,00%	3,81%	12,38%
6-10 rokov	0,95%	3,81%	0,00%	8,57%	13,33%
11 a viac rokov	9,52%	0,00%	7,62%	28,57%	45,71%
Celkový súčet	16,19%	24,76%	16,19%	42,86%	100,00%

Tabuľka 5 Dĺžka odpracovaných rokov podľa výšky dosiahnutého veku (vlastné spracovanie)

5.5 Spracovanie získaných odpovedí podľa štruktúry dotazníkovej výskumnej metódy

Zaujímalí nás nasledovné otázky, ktoré sú vyhodnotené pomocou matematických štatistických operácií v programe Microsoft Excel.

Výskumné otázky:

1. Ústretovosť podnikovej politiky k zamestnancom.
2. Najvhodnejší spôsob získavania informácií a komunikácie .
3. Komunikácia s nadradenými ohľadne pracovných problémov.
4. Komunikácia s kolegami ohľadne pracovných problémov.
5. Fungovanie internej komunikácie v organizácii.
6. Prekážky/bariéry v komunikácií na pracovisku.
7. Úroveň formálnych a neformálnych vzťahov na pracovisku.
8. Vplyv aktuálnych informácií na pracovné výkony.
9. Vplyv spôsob komunikácie nadriadeného na pracovné výkony.
10. Hodnotenie nadriadeného formou dotazníka.
11. Úroveň komunikácie medzi oddeleniami.
12. Využívanie sociálnych programov.
13. Znalosť o organizačnej štruktúry firmy
14. Pomoc novému pracovníkovi sa adaptovať v novom prostredí.
15. Návrhy zlepšenia v komunikácií.
16. Znalosť zamestnancov o stratégii, plánov pre budúci rok, vízie či postavenia firmy na trhu.
17. Strach otvorene vyjadriť názor na chod firmy.
18. Spokojnosť zo súčasnej práce.
19. Najväčšia bariéra vo firemnej komunikácií.
20. Hodnotenie kvality komunikácie na horizontálnej úrovni – kolega a kolega.
21. Hodnotenie kvality komunikácie na vertikálnej úrovni – nadriadený a podriadený.
22. Spätná väzba v komunikácií.

5.5.1 Ústretovosť podnikovej politiky k zamestnancom.

Ústretovosť podnikovej politiky

Cieľ: Zistiť úroveň podnikovej politiky vo firme - ústretovosť k zamestnancom.

Výsledok: Pri vyhodnotení poznatkov sme zistili, že väčšina respondentov považuje podnikovú politiku vo svojej firme za priemerne ústretovú k zamestnancom. (viz. nasledujúci obr. 1). Až 28% respondentov nad 40 rokov považuje ústretovosť za priemernú u respondentov od 21 do 39 rokov bola priemerná ústretovosť 8 %, čiže podstatne nižšia. Celkovo možno konštatovať, že ústretovosť je na priemernej úrovni, čomu zodpovedá 56 %. Zistené závery som zaznamenala v nasledujúcich tabuľkách a grafoch.

Počet z ústretovosť PP	ústretovosť podnik.politiky				
Vek	veľmi	priemerne	úplne	Celkový súčet	
do 20 rokov	2%	13%	1%	16%	
21 - 29 rokov	17%	8%	0%	25%	
30 - 39 rokov	0%	8%	9%	16%	
40 a viac rokov	15%	28%	0%	43%	
Celkový súčet	34%	56%	10%	100%	

Tabuľka 6 Kontingenčná tabuľka ústretovosti v organizácii (vlastné spracovanie)



Graf 3 Grafické znázornenie ústretovosti (vlastné spracovanie)

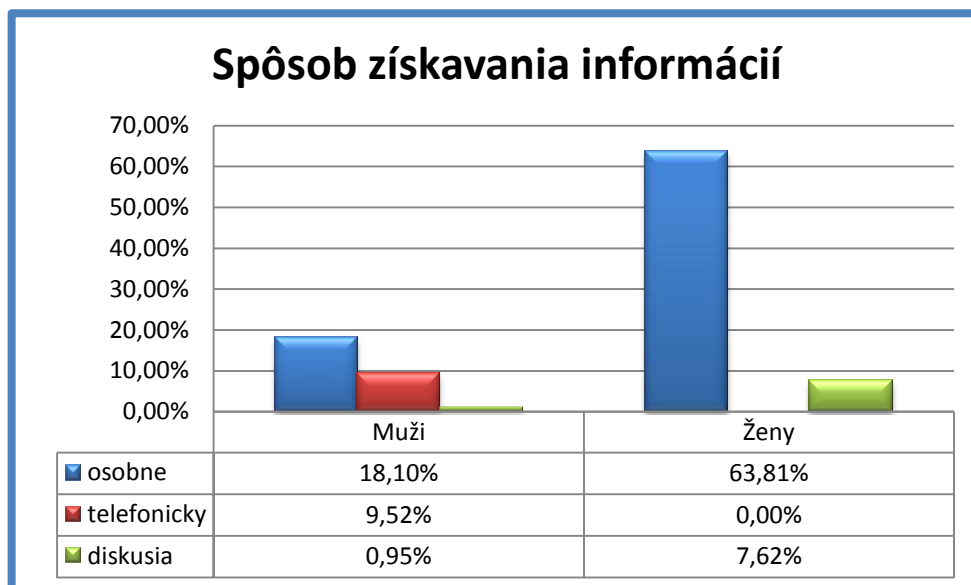
5.5.2 Najvhodnejší spôsob získavania informácií a komunikácie

Cieľ: Zistiť najvhodnejší spôsob získania informácií a komunikácie.

Výsledok: Tento spôsob komunikácie označilo za najviac efektívny 81 % respondentov. Telefonický kontakt v otázke efektívnosti označilo 9 % respondentov, čo je v porovnaní s osobným kontaktom o 72 % menej. V porovnaní s ostatnými spôsobmi komunikácie (okrem osobného kontaktu) považujú zamestnanci tento spôsob komunikácie za najefektívnejší. Diskusia v otázke efektívnosti zaznamenala najhoršie výsledky v porovnaní s ostatnými spôsobmi komunikácie, len 8 % respondentov ju označilo za najvhodnejší spôsob komunikácie.

Počet z Pohlavie	Menovky stĺpcov			
Pohlavie	osobne	telefonicky	diskusia	Celkový súčet
Muži	18,10%	9,52%	0,95%	28,57%
Ženy	63,81%	0,00%	7,62%	71,43%
Celkový súčet	81,90%	9,52%	8,57%	100,00%

Tabuľka 7 Kontingenčná tabuľka najvhodnejšieho spôsobu získania informácií (vlastné spracovanie)



Graf 4 Grafické znázornenie najvhodnejšieho spôsobu získania informácií a komunikácie (vlastné spracovanie)

5.5.3 Komunikácia s nadradenými ohľadne pracovných problémov.

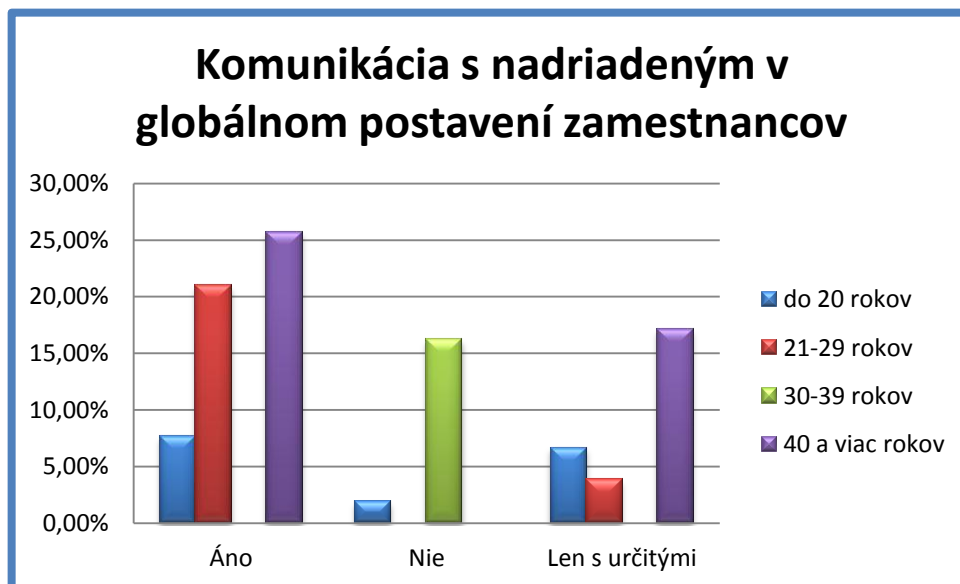
Cieľ: Zistiť úroveň komunikácie medzi zamestnancami a nadriadenými.

Výsledok: V niektorých štúdiách sa uvádza, že z troch komunikačných kanálov je komunikácia smerom nahor najmenej efektívna. Z odpovedí je jednoznačné, že pracovníci na vedúcich pozíciách stabilizujú pracovníkov vo svojich tímoch, uvedomujú si zásadný význam stability ľudí pre prosperitu firmy. Vedúci pracovníci majú osvojené potrebné komunikačné schopnosti a znalosti.

Z prieskumu vyplýva, že 54 % zamestnancov bez problémov komunikuje o svojich problémov so svojim nadriadeným, 27 % uvádza, že komunikujú len s určitými nadriadenými o svojich problémov.

Počet z Vek	Vek				
bezproblémová komunikácia	do 20 rokov	21-29 rokov	30-39 rokov	40 a viac rokov	Celkový súčet
Áno	7,62%	20,95%	0,00%	25,71%	54,29%
Nie	1,90%	0,00%	16,19%	0,00%	18,10%
Len s určitými	6,67%	3,81%	0,00%	17,14%	27,62%
Celkový súčet	16,19%	24,76%	16,19%	42,86%	100,00%

Tabuľka 8 Kontingenčná tabuľka komunikácie s nadriadenými (vlastné spracovanie)



Graf 5 Grafické znázornenie komunikácie medzi zamestnancami a nadriadenými (vlastné spracovanie)

5.5.4 Komunikácia s kolegami ohľadne pracovných problémov.

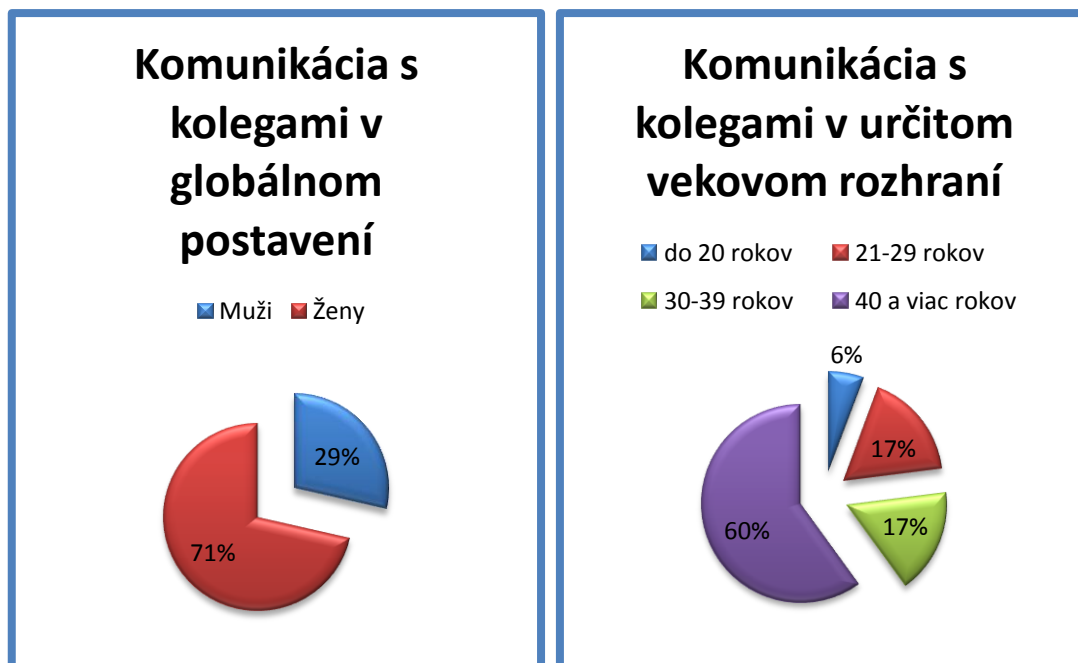
Cieľ: Zistiť úroveň komunikácie medzi zamestnancami.

Výsledok: Horizontálna komunikácia dosiahla v našom výskume dobré výsledky.

Počet z Pohlavie	Možnosti	
Pohlavie	áno	Celkový súčet
Muži	30	30
Ženy	75	75
Celkový súčet	105	105

Súčet z Vek	Možnosti	
Menovky riadkov	áno	Celkový súčet
do 20 rokov	17	17
21-29 rokov	52	52
30-39 rokov	51	51
40 a viac rokov	180	180
Celkový súčet	300	300

Tabuľka 9 Kontingenčné tabuľky úrovni komunikácie medzi zamestnancami (vlastné spracovanie)



Graf 6 Grafické znázornenie úrovne komunikácie medzi zamestnancami navzájom (vlastné spracovanie)

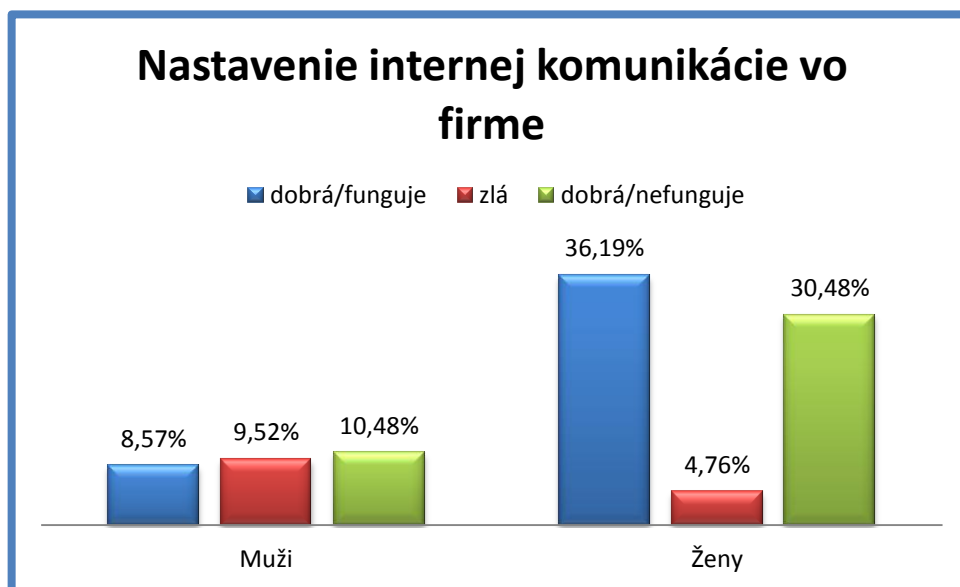
5.5.5 Fungovanie internej komunikácie v organizácii.

Cieľ: Zistiť efektivnosť internej komunikácii vo firme

Výsledok: Následná tabuľka vyznačuje názor zamestnancov, či je interná komunikácia nastavená dobre a či funguje efektívne. 44% z celkového počtu odpovedalo, že je nastavená dobre a funguje efektívne, 40% označilo, že je síce nastavená dobre, ale nefunguje efektívne a zvyšných 14 % označilo komunikáciu vo firme ako zle nastavenú.

Počet z Pohlavie	Interná komunikácia			
Pohlavie	dobrá/funguje	zlá	dobrá/nefunguje	Celkový súčet
Muži	8,57%	9,52%	10,48%	28,57%
Ženy	36,19%	4,76%	30,48%	71,43%
Celkový súčet	44,76%	14,29%	40,95%	100,00%

Tabuľka 10 Kontingenčná tabuľka formálnych a neformálnych vzťahov v organizácii
(Vlastné spracovanie)



Graf 7 Grafické znázornenie formálnych a neformálnych vzťahov v organizácii
(Vlastné spracovanie)

5.5.6 Prekážky/bariéry v komunikácií na pracovisku.

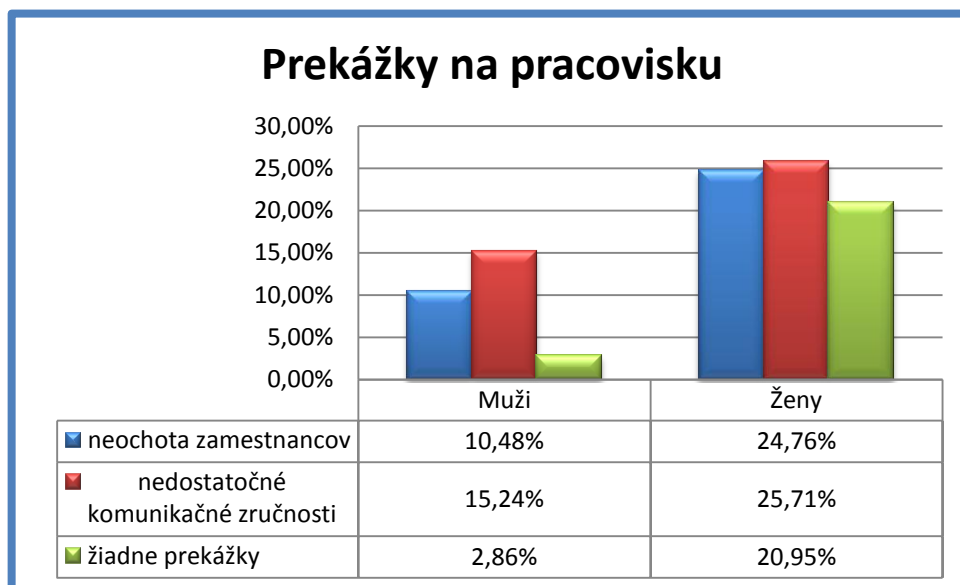
Cieľ: Zistiť najčastejšie prekážky komunikácie na pracovisku

Výsledok: Za najväčšiu bariéru v komunikácií považujú respondenti nedostatočné komunikačné zručnosti, označilo ju 40 % uchádzačov.

Druhou najväčšou bariérou bola neochota zamestnancov, ktorú označilo 35 % respondentov.

Počet z Pohlavie	Prekážky			
Pohlavie	neochota zamestnancov	nedostatočné komunikačné zručnosti	žiadne prekážky	Celkový súčet
Muži	10,48%	15,24%	2,86%	28,57%
Ženy	24,76%	25,71%	20,95%	71,43%
Celkový súčet	35,24%	40,95%	23,81%	100,00%

Tabuľka 11 Kontingenčná tabuľka bariér na pracovisku (vlastné spracovanie)



Graf 8 Grafické znázornenie bariér na pracovisku (vlastné spracovanie)

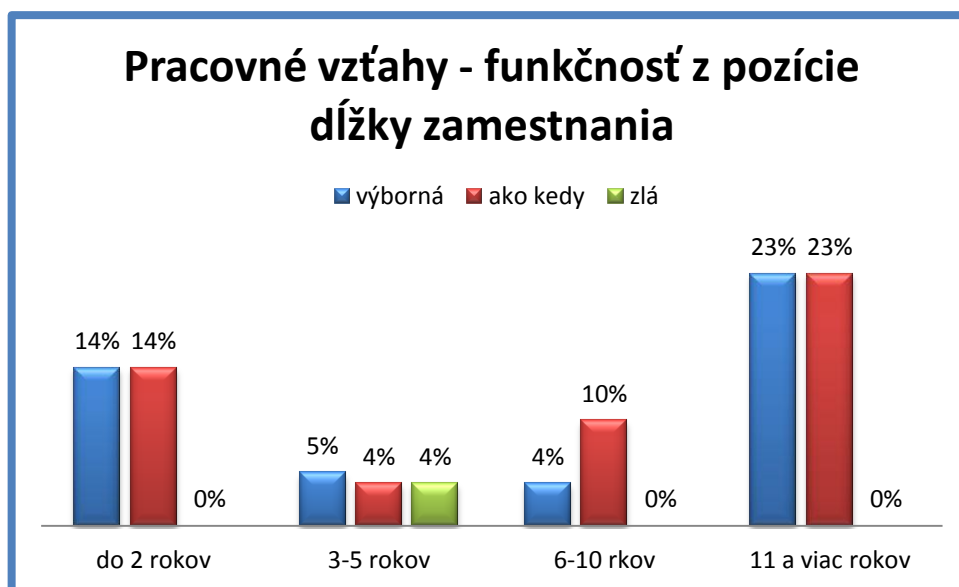
5.5.7 Úroveň formálnych a neformálnych vzťahov na pracovisku.

Cieľ: Zistiť spokojnosť zamestnancov vo firme

Výsledok: Z tabuľky vyplýva, že 46 % respondentov uvádza, že formálne a neformálne vzťahy fungujú na dobrej úrovni, že sa im pracuje v tíme dobre, rovnako s vedením aj kolegami vzťahy fungujú dobre, 50 % respondentov sa prikláňa k odpovedi ako kedy, ako s kým. Na základe osobných vzťahov, sympatií, či antipatií, vznikajú rôzne komunikačné kanály neformálnej komunikácie.

Počet z dĺžka zamestnania	Úroveň vzťahov			
Dĺžka zamestnania	výborná	ako kedy	zlá	Celkový súčet
do 2 rokov	14%	14%	0%	29%
3-5 rokov	5%	4%	4%	12%
6-10 rokov	4%	10%	0%	13%
11 a viac rokov	23%	23%	0%	46%
Celkový súčet	46%	50%	4%	100%

Tabuľka 12 Kontingenčná tabuľka formálnych a neformálnych vzťahov na pracovisku (vlastné spracovanie)



Graf 9 Grafické znázornenie formálnych a neformálnych vzťahov na pracovisku (vlastné spracovanie)

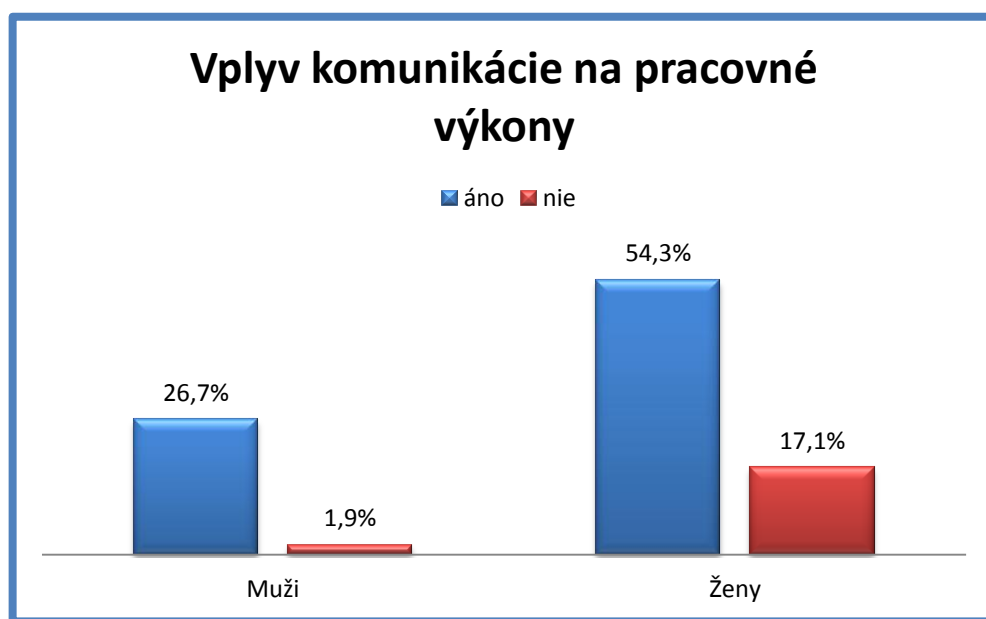
5.5.8 Vplyv aktuálnych informácií na pracovné výkony.

Cieľ: Zistiť či spôsob, ktorým nadriadený komunikuje ovplyvňuje pracovné výkony

Výsledok: Z uvedeného vyplýva, že 81 % respondentov uviedlo, že spôsob akým ich nadriadený komunikuje má vplyv na ich pracovné výkony a chovanie. Vedúci pracovníci majú osvojené komunikačné schopnosti a znalosti.

Počet z Pohlavie	Vplyv komunikácie		
Pohlavie	áno	nie	Celkový súčet
Muži	26,7%	1,9%	28,6%
Ženy	54,3%	17,1%	71,4%
Celkový súčet	81,0%	19,0%	100,0%

Tabuľka 13 Kontingenčná tabuľka vplyvu informácií na pracovné výkony (vlastné spracovanie)



Graf 10 Grafické znázornenie vplyvu informácií na pracovné výkony (vlastné spracovanie)

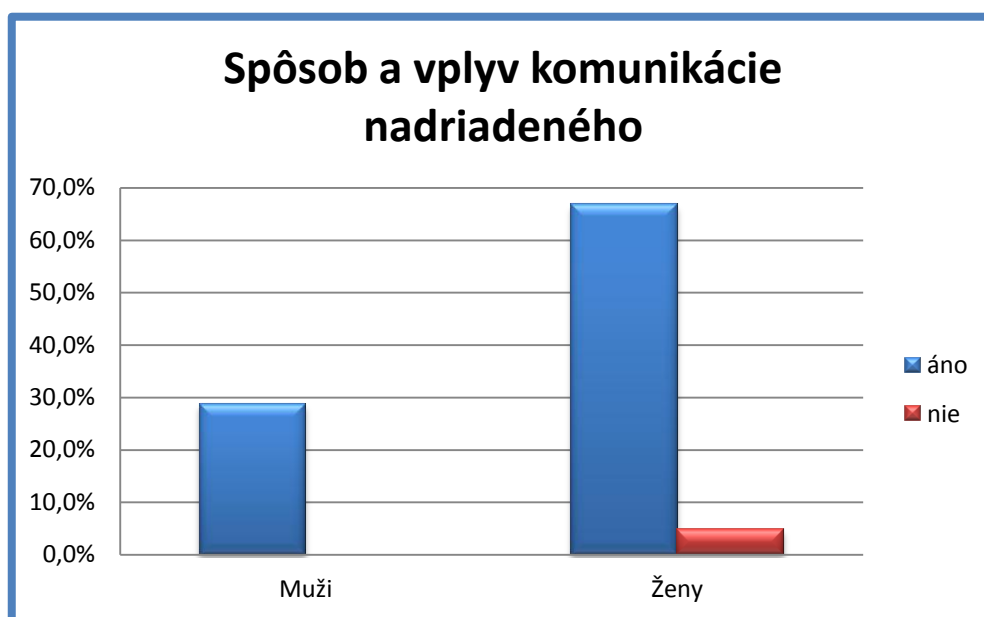
5.5.9 Vplyv spôsobu komunikácie nadriadeného na pracovné výkony.

Cieľ: Zistiť vplyv aktuálnych informácií na pracovné výkony

Výsledok: Z tabuľky vyplýva, že 95 % respondentov sa vyjadrilo, že dostatok aktuálnych informácií, efektívna komunikácia, to všetko má vplyv na pracovné výkony.

Počet z Pohlavie	Spôsob komunikácie		
Pohlavie	áno	nie	Celkový súčet
Muži	28,6%	0,0%	28,6%
Ženy	66,7%	4,8%	71,4%
Celkový súčet	95,2%	4,8%	100,0%

Tabuľka 14 Kontingenčná tabuľka spôsobu komunikácie (vlastné spracovanie)



Graf 11 Grafické znázornenie spôsobu komunikácie (vlastné spracovanie)

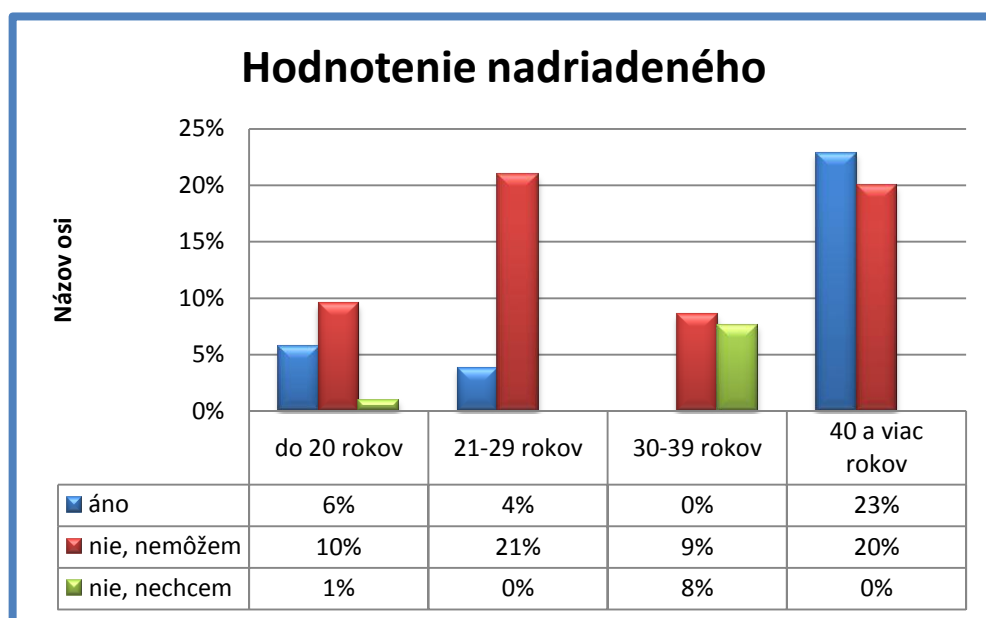
5.5.10 Hodnotenie nadriadeného formou dotazníka.

Cieľ: Zistiť názory hodnotiť nadriadeného dotazníkovou formou.

Výsledok: Z prieskumu vyplýva, že 32 % respondentov by uvítalo možnosť hodnotiť nadriadeného podobnou formou ako dotazník, 59 % neuvítalo by takúto možnosť, lebo svoje názory môže prezentovať aj inými formami a zvyšných 9% si nechce, aby ich názory boli prezentované.

Počet z hodnotenie nadriadeného	Hodnotenie nadriadeného formou dotazníka			
	áno	nie, nemôžem	nie, nechcem	Celkový súčet
Vek				
do 20 rokov	6%	10%	1%	16%
21-29 rokov	4%	21%	0%	25%
30-39 rokov	0%	9%	8%	16%
40 a viac rokov	23%	20%	0%	43%
Celkový súčet	32%	59%	9%	100%

Tabuľka 15 Kontingenčná tabuľka hodnotenia nadriadeného (vlastné spracovanie)



Graf 12 Grafické znázornenie hodnotenia nadriadeného (vlastné spracovanie)

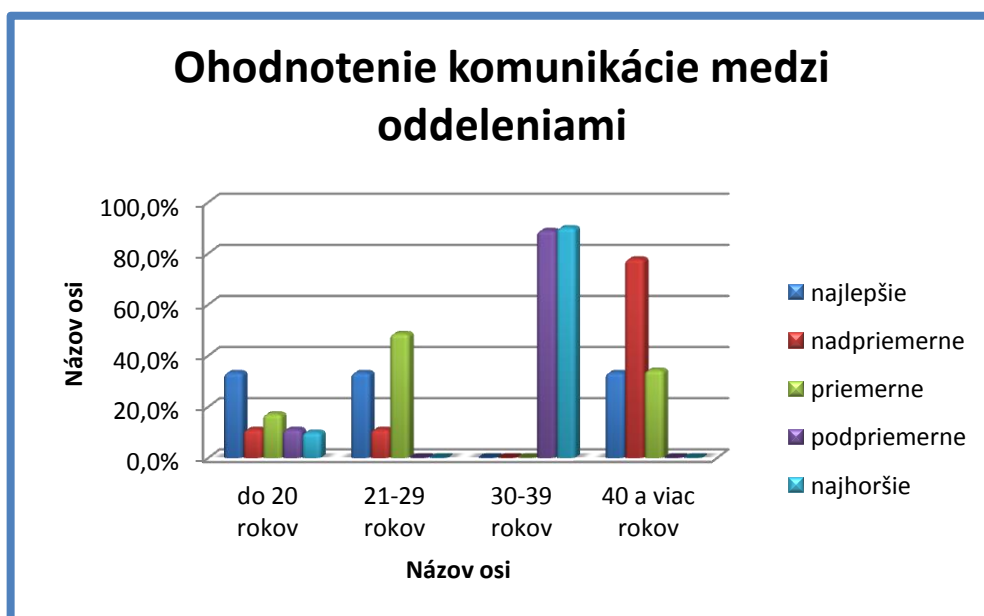
5.5.11 Úroveň komunikácie medzi oddeleniami.

Cieľ: Zistiť úroveň komunikácie medzi ostatnými oddeleniami

Výsledok: Respondenti v prieskume hodnotili úroveň komunikácie medzi ostatnými oddeleniami známkovaním od 1 do 5, pričom 1- výborná, 5- nedostatočná. Vzhľadom k tomu, že úroveň komunikácie možno zoradiť od „výbornej“ až po „nedostatočnú“, preto som na vyhodnotenie tejto otázky volila štatistické vyhodnotenie. Z tabuľky vyplýva, že 77 % zamestnancov nad 40 rokov ohodnotilo úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami ako nadpriemernú, čiže číslom 2, 48 % respondentov nad 21 rokov ju ohodnotilo ako priemernú a 90 % respondentov nad 30 rokov ju ohodnotilo číslom 5 ako najhoršiu.

Počet z Vek	ohodnotenie komunikácie					Celkový súčet
Vek	najlepšie	nadpriemerne	priemerne	podpriemerne	najhoršie	
do 20 rokov	33,3%	11,1%	17,1%	11,1%	10,0%	16,2%
21-29 rokov	33,3%	11,1%	48,6%	0,0%	0,0%	24,8%
30-39 rokov	0,0%	0,0%	0,0%	88,9%	90,0%	16,2%
40 a viac rokov	33,3%	77,8%	34,3%	0,0%	0,0%	42,9%
Celkový súčet	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabuľka 16 Úroveň komunikácie medzi oddeleniami (vlastné spracovanie)



Graf 13 Grafické znázornenie úrovne komunikácie (vlastné spracovanie)

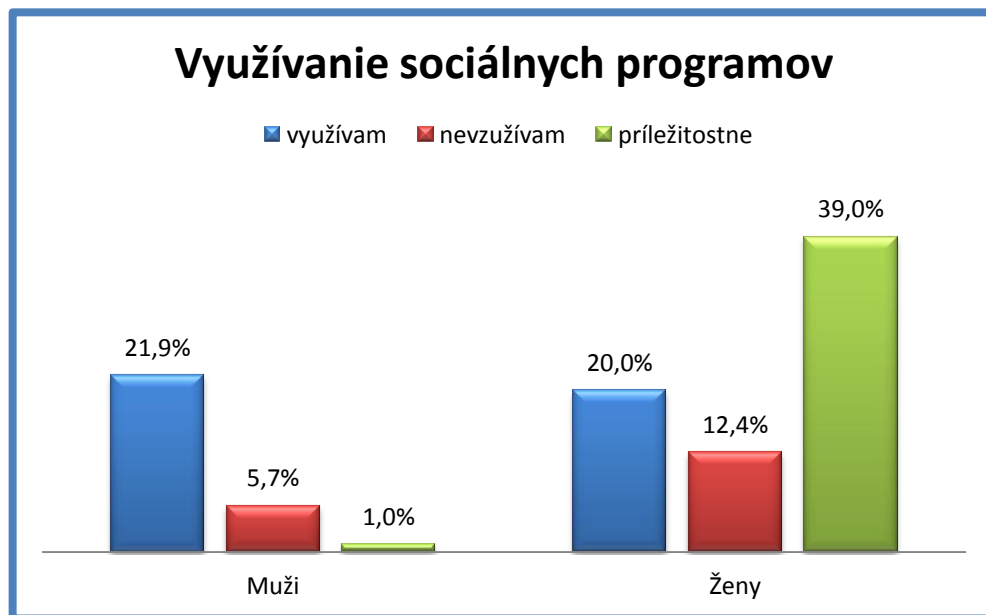
5.5.12 Využívanie sociálnych programov

Cieľ: Zistiť využívanie sociálnych programov, ktoré organizácia ponúka.

Výsledok: Z prieskumu vyplýva, že 40 % respondentov využíva sociálne programy, ale len príležitostne a 41 % respondentov ich využíva. Len 18 % respondentov uviedlo, že nevyužíva sociálne programy, ktoré firma ponúka. Firma tým zvyšuje svoju výkonnosť a produktivitu práce svojich zamestnancov. Hodnotenie je pozitívne.

Počet z Pohlavie	Využívanie sociálnych programov			
Pohlavie	využívam	nevyužívam	príležitostne	Celkový súčet
Muži	21,9%	5,7%	1,0%	28,6%
Ženy	20,0%	12,4%	39,0%	71,4%
Celkový súčet	41,9%	18,1%	40,0%	100,0%

Tabuľka 17 Kontingenčná tabuľka využívania sociálnych programov (vlastné spracovanie)



Graf 14 Grafické znázornenie využívania sociálnych programov (vlastné spracovanie)

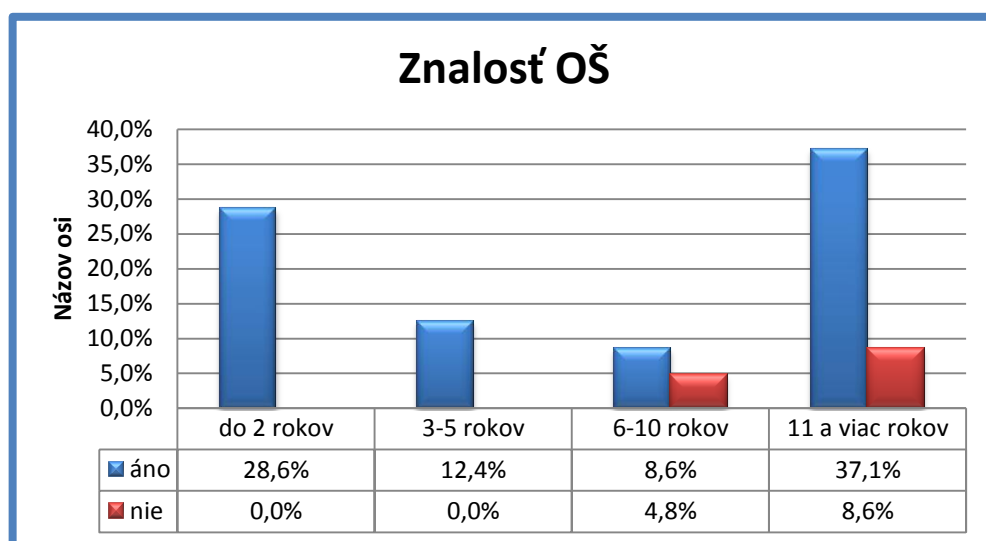
5.5.13 Znalosť organizačnej štruktúry firmy

Cieľ: Zistiť organizačnú štruktúru firmy, kto čo robí a prečo to robí.

Výsledok: Takmer všetci uvádzajú, že poznajú organizačnú štruktúru, 86%. Domnievajú sa, že jednotlivé tími spolu dobre spolupracujú a existuje vôľa v prípade problémov veci riešiť. Z výsledkov možno usúdiť, že firma sa snaží o riadne komunikačné prepojenie firmy.

Počet z dĺžka zamestania	Znalosť OŠ		
Dĺžka zamestnania	áno	nie	Celkový súčet
do 2 rokov	28,6%	0,0%	28,6%
3-5 rokov	12,4%	0,0%	12,4%
6-10 rokov	8,6%	4,8%	13,3%
11 a viac rokov	37,1%	8,6%	45,7%
Celkový súčet	86,7%	13,3%	100,0%

Tabuľka 18 Kontingenčná tabuľka organizačnej štruktúry (vlastné spracovanie)



Graf 15 Grafické znázornenie organizačnej štruktúry (vlastné spracovanie)

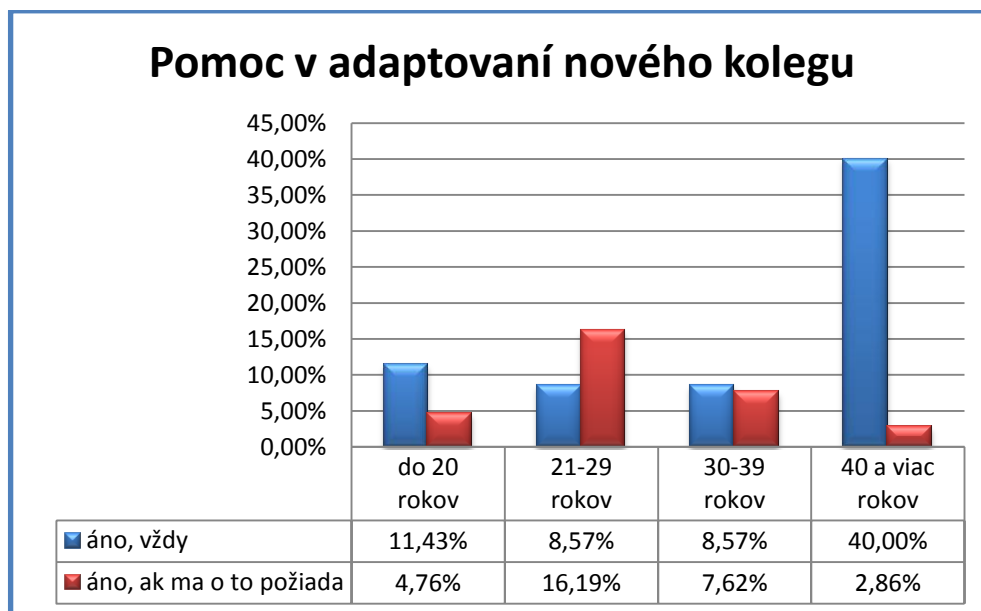
5.5.14 Pomoc novému pracovníkovi adoptovať sa v novom prostredí

Cieľ: Zistiť pomoc zamestnancov v adaptácii nového pracovníka.

Výsledok: Z prieskumu vyplýva, že 68 % respondentov považuje príchod nového zamestnanca za kľúčový moment. Považujú za dôležité, aby adaptácia nového zamestnanca prebehla dobre vzhľadom k budúcemu zapojeniu pracovníka efektívne. Ďalších 31 % uviedlo, že snažia sa pomôcť novému zamestnancovi ak ich o to sám požiada. Zamestnanci na to využívajú komunikáciu na formálnej i neformálnej úrovni.

Počet z Vek	snaha adaptovať nového pracovníka do tímu		
Vek	áno, vždy	áno, ak ma o to požiada	Celkový súčet
do 20 rokov	11,43%	4,76%	16,19%
21-29 rokov	8,57%	16,19%	24,76%
30-39 rokov	8,57%	7,62%	16,19%
40 a viac rokov	40,00%	2,86%	42,86%
Celkový súčet	68,57%	31,43%	100,00%

Tabuľka 19 Kontingenčná tabuľka adaptácie nového pracovníka. (vlastné spracovanie)



Graf 16 Grafické znázornenie adaptácie nového kolegu (vlastné spracovanie)

5.5.15 Návrhy zlepšenia v komunikácií

Cieľ: Očakávané vlastné návrhy respondentov v zlepšení komunikácie vo firme.

Výsledok: V položení tejto otázky sme očakávali kreativitu vo vyjadreniach. V otvorenej otázke mali respondenti možnosť sami vyjadriť názor, na zlepšenie komunikácie. Z ich vyjadrení vyplýva, že by privítali viac spoločenských aktivít, častejšie team buildingy. Niektorí uviedli, že sa cítia byť informáciami preťažení a, aby mohli svoju prácu efektívnej vykonávať musia ich filtrovať. Taktiež sa viacerí vyjadrili, že by privítali sociálno- psychologické výcviky, kaučovanie. Pozitívne však hodnotia fakt, že vždy vedia kde sa požadované informácie v prípade potreby dajú nájsť, v prípade kontaktovať človeka, ktorý je za danú oblasť komunikácie zodpovedný.

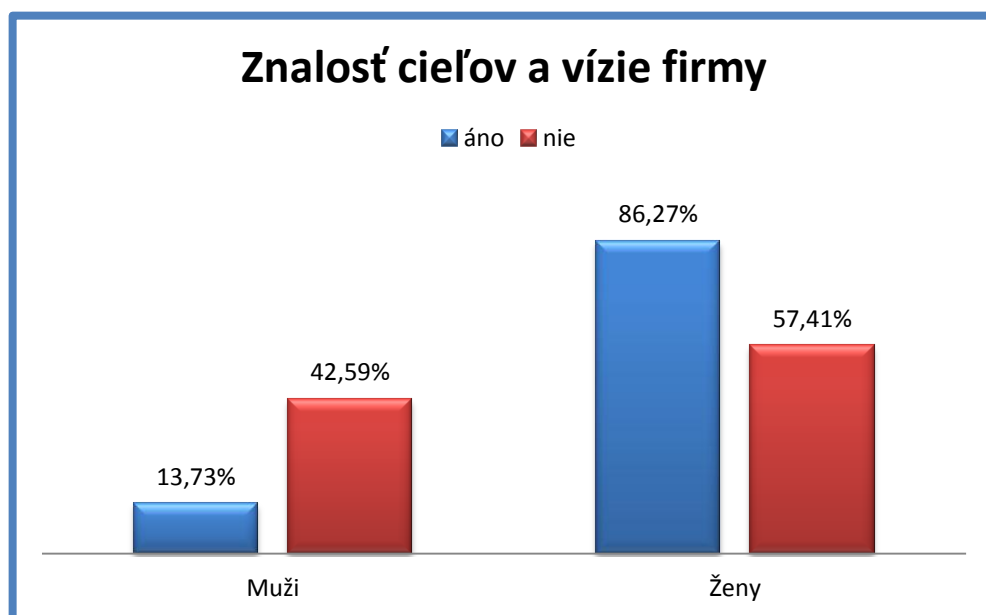
5.5.16 Znalosť zamestnancov o stratégií, plánov pre budúci rok, vízie či postavenia firmy na trhu.

Cieľ: Zistiť informovanosť plánov, stratégií a víz organizácie na budúci rok

Výsledok: Z opýtaných respondentov sa 86 % cíti byť dostatočne informovaný o týchto záležitostiach, o čom svedčí aj nasledovný graf. Uvedené informácie sa k nim dostávajú rôznymi kanálmi.

Počet z Pohlavie	Znalosť cieľov a vízie firmy		
Pohlavie	áno	nie	Celkový súčet
Muži	13,73%	42,59%	28,57%
Ženy	86,27%	57,41%	71,43%
Celkový súčet	100,00%	100,00%	100,00%

Tabuľka 20 Kontingenčná tabuľka znalosti stratégií a plánov na budúci rok (vlastné spracovanie)



Graf 17 Grafické znázornenie znalosti stratégií a plánov na budúci rok (vlastné spracovanie)

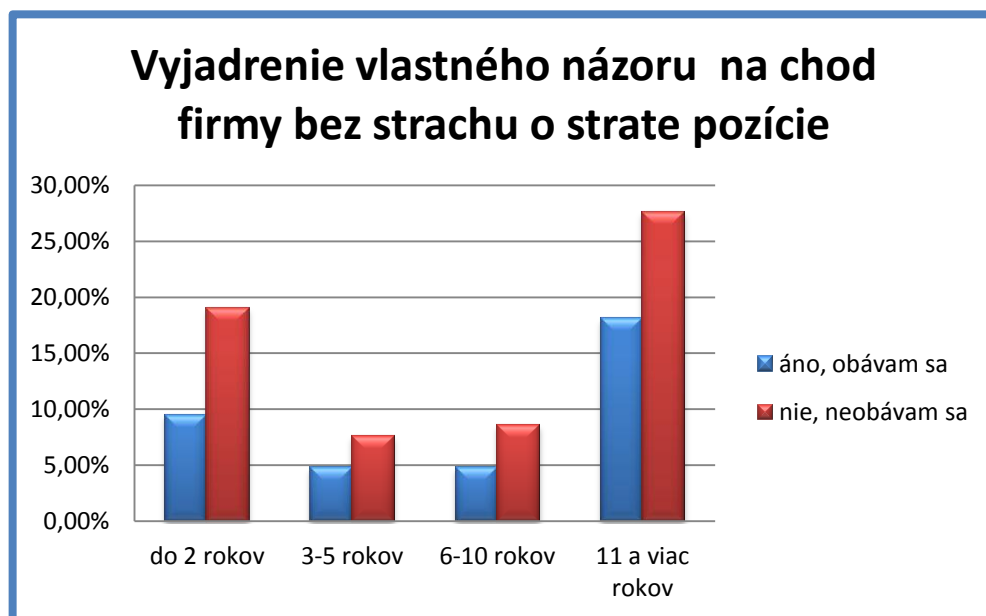
5.5.17 Strach otvorene vyjadriť názor na chod firmy

Cieľ: Zistiť otvorenosť pri vyjadrovaní názoru na fungovanie firmy.

Výsledok: Z prieskumu vyplýva, že otvorene hovoriť zo strachu o pracovnú pozíciu sa respondenti neobávajú, čo v tabuľke naznačuje 62 % respondentov. 37 % respondentov označilo, že sa obáva otvorene hovoriť na fungovanie firmy, zo strachu o svoju pozíciu. Z odpovedí zamestnancov vyplýva, že organizácia si pestuje dôveru zamestnancov, ktorá je potrebná pre ich motiváciu a lojalitu a rovnako základom pre dosiahnutie stavu vzájomného prispôsobenia.

Počet z dĺžka zamestania	Vyjadrenie názoru na chod firmy bez strachu o strate pozície		
Dĺžka zamestnania	áno, obávam sa	nie, neobávam sa	Celkový súčet
do 2 rokov	9,52%	19,05%	28,57%
3-5 rokov	4,76%	7,62%	12,38%
6-10 rokov	4,76%	8,57%	13,33%
11 a viac rokov	18,10%	27,62%	45,71%
Celkový súčet	37,14%	62,86%	100,00%

Tabuľka 21 Otvorenosť vyjadriť názor na chod firmy (vlastné spracovanie)



Graf 18 Grafické znázornenie otvorenosti vo vyjadrení názoru na chod firmy (vlastné spracovanie)

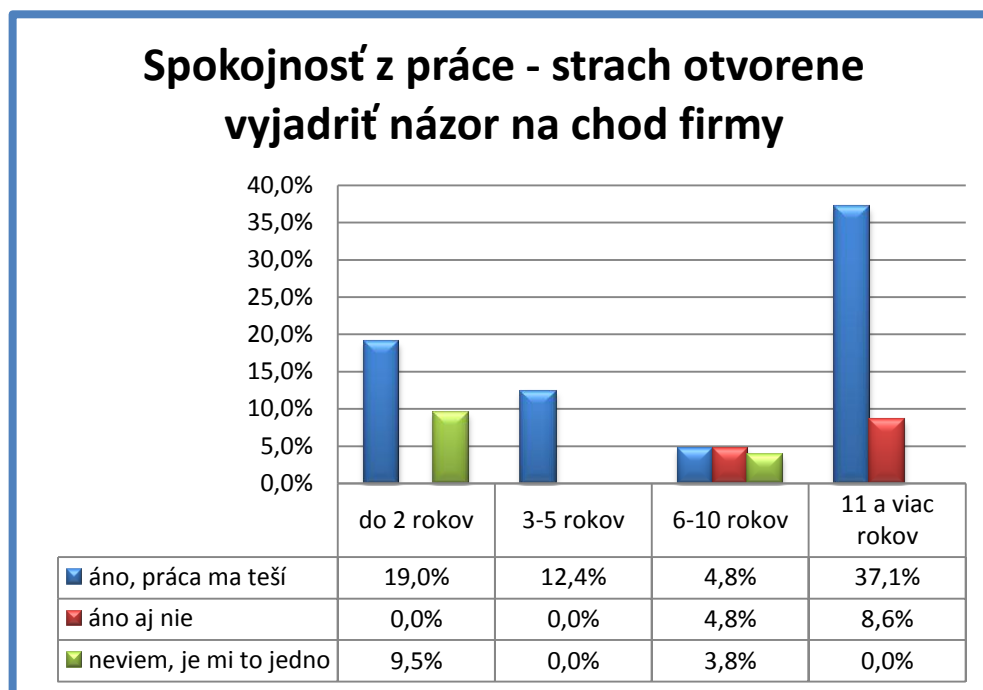
5.5.18 Spokojnosť zo súčasnej práce

Cieľ: Zistenie spokojnosti v organizácií

Výsledok: Z prieskumu vyplýva, že 73 % respondentov je spokojných vo firme, váži si ju a sú na ňu pyšní. 13 % má tiež dobrý pocit, ale nechváli sa tým a 13 % označilo, že tento pocit nemá. Výsledky sú pozitívne a svedčia o vysokej úrovni firemnej kultúry.

Počet z dĺžka zamestnania	Spokojnosť z práce			Celkový súčet
	áno, práca ma teší	áno aj nie	neviem, je mi to jedno	
Dĺžka zamestnania				
do 2 rokov	19,0%	0,0%	9,5%	28,6%
3-5 rokov	12,4%	0,0%	0,0%	12,4%
6-10 rokov	4,8%	4,8%	3,8%	13,3%
11 a viac rokov	37,1%	8,6%	0,0%	45,7%
Celkový súčet	73,3%	13,3%	13,3%	100,0%

Tabuľka 22 Spokojnosť z práce (vlastné spracovanie)



Graf 19 Grafické znázornenie spokojnosti v práci (vlastné spracovanie)

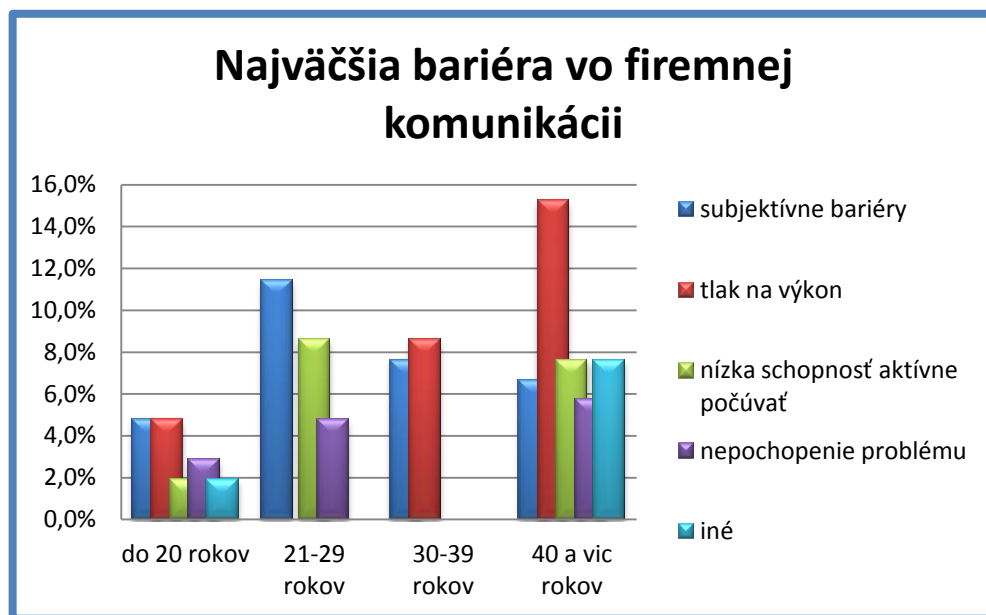
5.5.19 Najväčšia bariéra vo firemnej komunikácii

Cieľ: Zistiť najväčšiu bariéru vo firme

Výsledok: Za najväčšiu bariéru z opýtaných respondentov označilo subjektívne bariéry 30 % , druhou najväčšou bariérou bola označené tlak na výkon, 28 % .

Počet z Vek	Najväčšia bariéra v komunikácii					
Vek	subjektívne bariéry	Tlak na výkon	nízka schopnosť aktívne počúvať	nepochopenie problému	iné	Celkový súčet
do 20 rokov	4,8%	4,8%	1,9%	2,9%	1,9%	16,2%
21-29 rokov	11,4%	0,0%	8,6%	4,8%	0,0%	24,8%
30-39 rokov	7,6%	8,6%	0,0%	0,0%	0,0%	16,2%
40 a vic rokov	6,7%	15,2%	7,6%	5,7%	7,6%	42,9%
Celkový súčet	30,5%	28,6%	18,1%	13,3%	9,5%	100,0%

Tabuľka 23 Najväčšia bariéra vo firemnej komunikácii (vlastné spracovanie)



Graf 20 Grafické znázornenie najväčšej bariéry vo firemnej komunikácii (vlastné spracovanie)

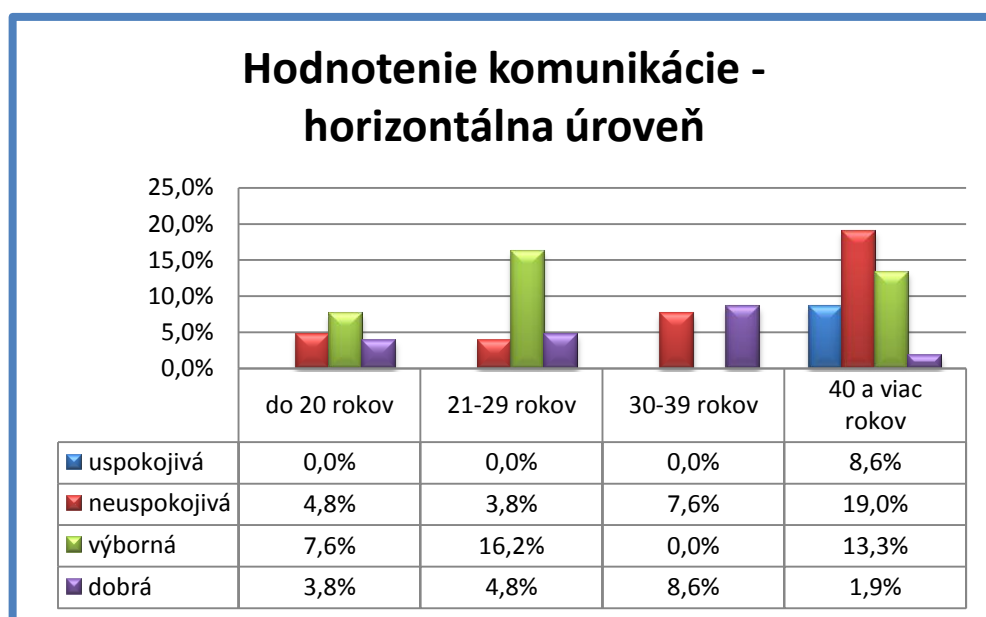
5.5.20 Hodnotenie kvality komunikácie na horizontálnej úrovni- kolega a kolega

Cieľ: Zistiť kvalitu komunikácie medzi kolegami na rovnakej úrovni.

Výsledok: Horizontálna komunikácia medzi kolegami dosiahla v našom výskume dobré výsledky. 37 % respondentov ju označilo za výbornú, 19 % respondentov za uspokojivú. Za neuspokojivú ju označilo 35 % respondentov, z ktorých 19 % tvorili zamestnanci nad 40 rokov.

Počet z Vek	Hodnotenie komunikácie - horizontálna úroveň				
Vek	uspokojivá	neuspokojivá	výborná	dobrá	Celkový súčet
do 20 rokov	0,0%	4,8%	7,6%	3,8%	16,2%
21-29 rokov	0,0%	3,8%	16,2%	4,8%	24,8%
30-39 rokov	0,0%	7,6%	0,0%	8,6%	16,2%
40 a viac rokov	8,6%	19,0%	13,3%	1,9%	42,9%
Celkový súčet	8,6%	35,2%	37,1%	19,0%	100,0%

Tabuľka 24 Kontingenčná tabuľka hodnotenie komunikácie (vlastné spracovanie)



Graf 21 Grafické znázornenie hodnotenie komunikácie (vlastné spracovanie)

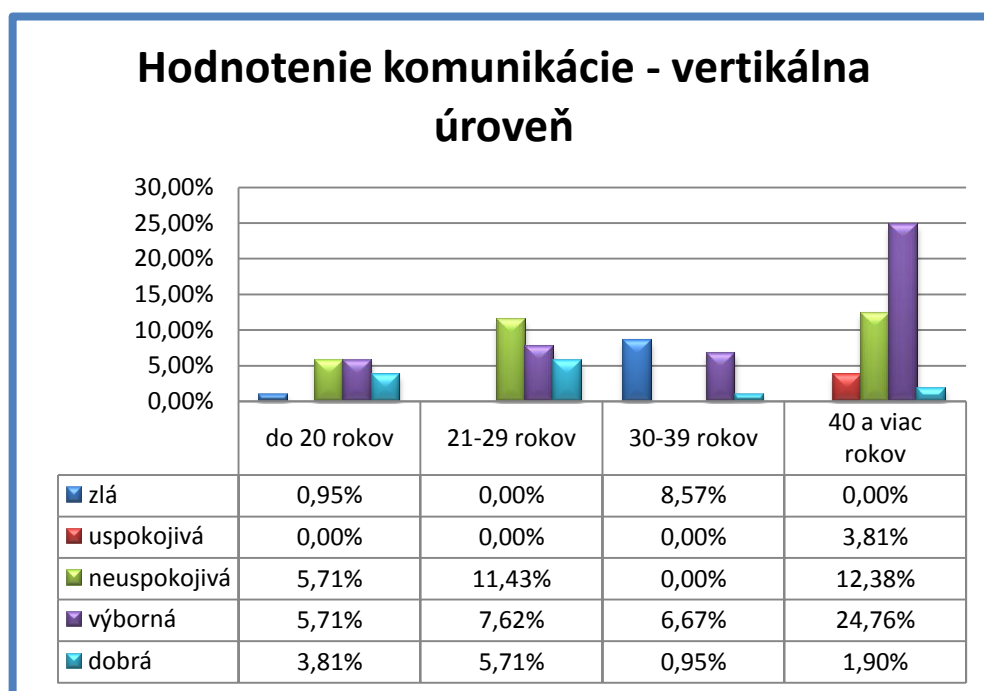
5.5.21 Hodnotenie kvality komunikácie na vertikálnej úrovni- nadriadený a podriadený

Cieľ: Hodnotenie kvality komunikácie s nadriadenými.

Výsledok: Komunikácia smerom nahor sa považuje za najmenej efektívnu, pre zdravé podmienky v organizácií a efektívne rozhodovanie je však potrebná. Podľa našich výsledkov ju považuje za neuspokojivú 29 % respondentov. Za výbornú 44 % respondentov a za dobrú 12 % respondentov.

Počet z Vek	Hodnotenie komunikácie - vertikálna úroveň					
Vek	zlá	uspokojivá	neuspokojivá	výborná	dobrá	Celkový súčet
do 20 rokov	0,95%	0,00%	5,71%	5,71%	3,81%	16,19%
21-29 rokov	0,00%	0,00%	11,43%	7,62%	5,71%	24,76%
30-39 rokov	8,57%	0,00%	0,00%	6,67%	0,95%	16,19%
40 a viac rokov	0,00%	3,81%	12,38%	24,76%	1,90%	42,86%
Celkový súčet	9,52%	3,81%	29,52%	44,76%	12,38%	100,00%

Tabuľka 25 Kontingenčná tabuľka hodnotenie komunikácie na vertikálnej úrovni (vlastné spracovanie)



Graf 22 Grafické znázornenie hodnotenia komunikácie na vertikálnej úrovni (vlastné spracovanie)

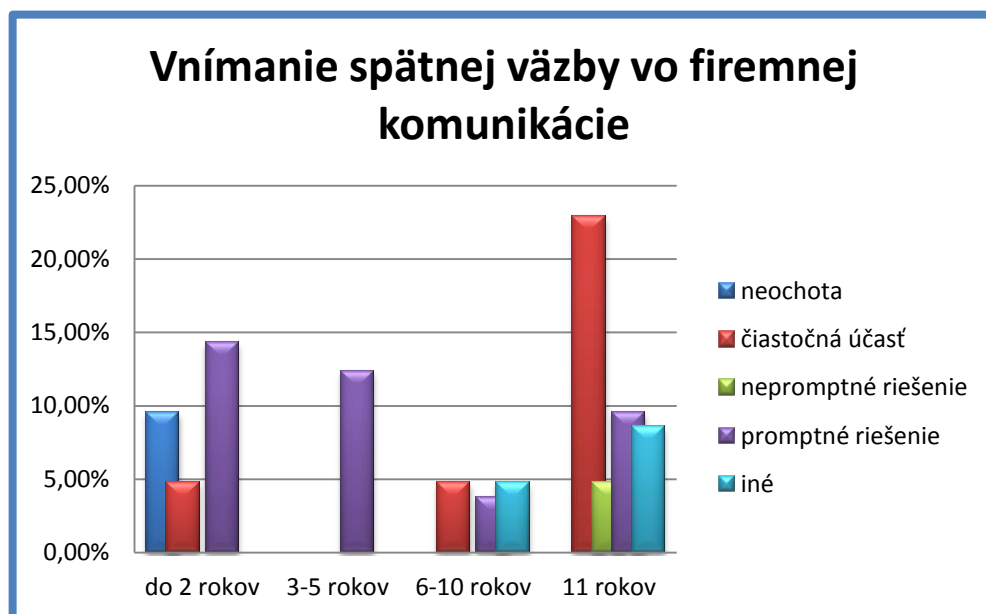
5.5.22 Spätná väzba v komunikácií

Cieľ: Zistiť úroveň vnímania spätnej väzby v komunikácií

Výsledok: Z prieskumu vyplýva, že najviac respondentov sa vyjadrilo, že problémy sa v ich organizácií riešia promptne, z čoho vyplýva určitá spokojnosť s kvalitou spätnej väzby. Len 9 % si myslí, že je problém v neochote riešiť problém. 4 % respondentov považuje riešenie problémov za nepromptné a pre 32 % respondentov je nedostatkom čiastočná účasť pri riešení problému.

Počet z dĺžka zamestania	Spätná väzba					Celkový súčet
	neochota	čiastočná účasť	nepromptné riešenie	promptné riešenie	iné	
do 2 rokov	9,52%	4,76%	0,00%	14,29%	0,00%	28,57%
3-5 rokov	0,00%	0,00%	0,00%	12,38%	0,00%	12,38%
6-10 rokov	0,00%	4,76%	0,00%	3,81%	4,76%	13,33%
11 rokov	0,00%	22,86%	4,76%	9,52%	8,57%	45,71%
Celkový súčet	9,52%	32,38%	4,76%	40,00%	13,33%	100,00%

Tabuľka 26 Kontingenčná tabuľka spätnej väzby v organizácií (vlastné spracovanie)



Graf 23 Grafické znázornenie spätnej väzby (vlastné spracovanie)

6 Návrhy a odporúčania

Prieskum potvrdil, že vo firme interná komunikácia funguje na dobrej úrovni, vedenie firmy je veľmi otvorené a firemná kultúra je na vysokej úrovni. Interná komunikácia je základom celého fungovania firmy, vychádza z firemnej kultúry, z chovania a jednania manažmentu organizácie a tiež zo správneho nastavenia informačnej a komunikačnej infraštruktúry.

Firma považuje svojich zamestnancov za kľúčový faktor úspechu, ktorí majú potenciál ovplyvniť celkovú výkonnosť firmy. Viac menej je možné túto úroveň ešte zvýšiť, a to predovšetkým v prístupe manažmentu ku skupine zamestnancov tvoriacich zázemie firmy, zvýšiť oblasť transparentnosti odmeňovania a odstránenie identifikovateľných komunikačných bariér. Ďalej možno zvýšiť úroveň internej komunikácie rozvojom komunikačných schopností a znalostí u jednotlivých pracovníkov a zvýšiť tak snahu o hľadanie porozumenia.

6.1 Rozvoj komunikačných schopností a znalostí

Pracovníci sa zhodujú na tom, že komunikácia veľmi dôležitá a má priamy vplyv na ich pracovné výkony a pracovné chovanie. Ako prekážky v komunikácii uviedli nedostatočné komunikačné schopnosti a zručnosti niektorých zamestnancov a neochotu niektorých pracovníkov. Zamestnancom by som odporučila komunikačné tréningy zamerané na zlepšenie schopností a znalostí. Vedenie firmy by malo dbať aj o komunikačné schopnosti zamestnancov na nižších úrovniach, tým by ich viedli k osobnému rozvoju a zlepšeniu komunikácie zamestnancov na pracovisku.

6.2 Efektívnejšia spätná väzba

Pre posun komunikácie je nutná spätná väzba, ktorá by identifikovala slabé stránky komunikácie. Tu by som odporučila zaviesť hodnotenie prostredníctvom spätnej väzby pre zamestnancov. Ide o hodnotenie, kde by zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoju spokojnosť spolupráce s nadriadenými v jednotlivých tímoch. Týmto hodnotením by sa dospelo k dodržiavaniu základných jednotných princípov firemnej komunikácie,

predovšetkým by sa hľadalo porozumenie, dostatočné empatie v riešení problémov podriadený - nadriadený.

Systematické získavanie spätnej väzby vyžaduje nastavenie a udržiavanie otvorenej firemnej atmosféry. Navrhovala robiť prieskumy alebo ankety zo strany zamestnávateľa, monitorovať postoje, názory zamestnancov, postrehy. Firma by mohla získať odpovede na otázky potvrdzujúce lojalitu a spokojnosť zamestnancov, odpovede o tom ako funguje predávanie informácií, aká je účinnosť jednotlivých komunikačných nástrojov, čo by sa dalo zlepšiť, čo je najčastejším problémom. Ide o to zistiť, do akej miery sa zamestnanci stotožnili s komunikačným posolstvom, nakoľko sú schopní prijať zmeny, ktoré je potrebné zaviesť, a či sú dostatočne informovaní. Zamestnanci by mohli hodnotiť firmu ako celok a týmto spôsobom by sa manažmentu dostali informácie o tom, ako ich pracovníci vnímajú, ako s firmou zdieľajú ciele a svoju vlastnú perspektívu. Odozva, hodnotenie úspešnosti by vychádzalo z porovnávania názorov zamestnancov pred a po konkrétnej aktivite, z názorov zamestnancov na samotnú komunikačnú aktivitu, na samo-statný nástroj, na jeho priebeh a celkový prínos pre zamestnanca. A zamestnancov, ktorí sa budú aktívne zapájať, odmeňovať napríklad materiálnym darčekom slúžiaci ako „menší motivačný balíček“. Tým by firma dosiahla ochotu zamestnancov viacej spolupracovať pri zefektívňovaní fungovania komunikácie, respektíve aj firmy.

6.3 Odstránenie komunikačných bariér

Niektorí zamestnanci oceňujú všetko, čo im firma poskytuje z oblasti personálnej politiky, ale uvítali by aj niečo iné, a to najmä navýšenie platu. Z prieskumu teda vyplýva, že niektorí zamestnanci nepovažujú systém odmeňovania za spravodlivý. Odporučila by som zaviesť odmeňovanie najlepších pracovníkov pre celkovú motiváciu a pre zlepšenie spolupráce medzi jednotlivými tímami, zaviesť prezentáciu práce všetkých jednotlivých tímov na firemných akciách.

Záver

V súčasnom rýchlo sa meniacom a vysoko konkurenčnom prostredí si firmy viac ako inokedy uvedomujú, že akýkoľvek ich úspech a pozícia na trhu závisí práve od ich zamestnancov a od spôsobu, ako s nimi komunikuje. Dobre zvládnutá interná komunikácia rozhoduje vo veľkej miere o jej úspechu, vytvára korektné vzťahy, poriadok, plynulú organizáciu práce a prispieva k spokojnosti a lojalite zamestnancov. Efektívna komunikácia je základným nástrojom riadenia a vedenia ľudí.

V diplomovej práci som sa zameriavala prevažne na analýzu internej komunikácie a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti Spojenej školy v Kysuckom Novom Meste, Kúpeľného domu Aphrodite a nemenovanej organizácií. Z teoretického hľadiska som sa snažila rozpracovať formy a metódy komunikácie vo vnútri organizáciách, ale aj komparáciu s vonkajším prostredím, ciele a účel, poukázať na význam uplatňovania komunikácie a jej nástrojov v podniku. V praktickej časti som vychádzala z informácií, údajov, interných materiálov, ktoré mi poskytla organizácia a taktiež z anonymného dotazníka. Na základe analýzy a prieskumu som sformulovala návrhy a odporúčania pre zefektívnenie komunikácie. Východiskom analýzy bolo zhromaždenie a preskúmanie dostupných údajov o súčasnej situácii v oblasti internej komunikácie. Interpretácia spracovaných údajov umožnila sformulovať viacero hodnotných záverov.

Vo firme je nastavená a dobre fungujúca interná komunikácia. Výsledok prieskumu je pozitívny. Pracovníci, ktorí sa zúčastnili prieskumu sa cítia byť lojálni, ku svojmu vedeniu majú obecnú dôveru. Je to dobrý výsledok fungujúcej vnútropodnikovej komunikácie. Manažment je veľmi otvorený a firemná kultúra je na vysokej úrovni. O tom svedčí aj samotný prístup vedenia firmy, ktorý sa neobával výsledkov prieskumu. Naopak sa domnieva, že výsledky a prípadná implementácia odporúčaní a návrhov zlepšia celkový chod organizácie.

Podarilo sa mi analyzovať jej silné stránky a tiež identifikovať miesta, ktoré je možné zlepšiť. Uskutočnenie predkladaných návrhov a odporúčaní by mohlo firme pomôcť pri zvýšení efektívnosti v oblasti komunikácie a pri zvýšení výkonnosti jej zamestnancov. Navrhovanými zmenami som ukázala možnú cestu na zvýšenie úrovne internej komunikácie firmy, a tým aj naplnenie hlavného cieľa diplomovej práce.

Prílohy - DOTAZNÍK

Vážený pán / Vážená pani,

som študentkou Univerzity Jána Amosa Komenského v Prahe a rada by som Vás požiadala o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý je súčasťou mojej diplomovej práce. Práve vďaka Vaším odpovediam, ktoré poslúžia pre zistenie komunikácie, možno zistiť, aké má organizácia rezervy v komunikácií a ako by mohla túto komunikáciu zlepšiť. V jednotlivých otázkach dotazníka zakrúžkujte tie odpovede, s ktorými súhlasíte. Zaručujem Vám, že Vami vyplnený dotazník nezostane nepovšimnutý, a zároveň ručím za anonymitu a nezneužitie vyplnených dát. Získané informácie budú východiskom pre spracovanie empirickej časti mojej diplomovej práce.

Ďakujem Vám za dôveru, pochopenie a spoluprácu.

Zuzana Máčková

1. ***Je podľa vás podniková politika vo vašej firme ústretová k zamestnancom? Umožňuje táto politika zladit' pracovné povinnosti a rodinný život vašich zamestnancov.(Len jednu z možností začiarknite).***

veľmi vôbec

priemerne úplne

2. ***Aký spôsob získavania informácií a komunikácie považujete pre vás za najvhodnejší***

osobný pohovor s nadriadenými alebo kolegami

písomná informácia alebo písomný podnet

telefonický rozhovor s nadriadenými alebo kolegami

účasť a diskusia na pracovných aktívoch

účasť a diskusia na školeniach

médiová forma

3. ***Máte možnosť bez problémov komunikovať o svojich pracovných problémoch s nadriadenými?***

áno

nie

len s určitými

4. ***Máte možnosť bez problémov komunikovať o svojich pracovných problémoch a s kolegami?***

áno

nie

5. ***Myslíte si, že je interná komunikácia vo firme nastavená dobre a funguje efektívne (porady, celo firemné stretnutia, informačné a komunikačné technológie, ako sú telefóny, počítače a pod.)?***

myslím si, že je dobre nastavená a funguje efektívne

nemyslím si, že je dobre nastavená

myslím si, že je dobre nastavená, ale nefunguje efektívne

6. ***Aké prekážky v komunikácii vidíte na svojom pracovisku? (možno označiť aj viacero možností)***

neochota jednotlivých pracovníkov

nesprávne nastavené procesy

nedostatočné komunikačné zručnosti a schopnosti pracovníkov

nevidím žiadne prekážky, s komunikáciou som spokojný

7. *Vo firme sa Vám dobre spolupracuje v tíme, s kolegami s vedením, formálne a neformálne vzťahy fungujú na dobrej úrovni?*
- áno, fungujú dobre
- ako kedy, ako s kým
- nie, vzťahy medzi ľuďmi vo firme nie sú dobré
8. *Domnievate sa, že je dostatočne efektívna komunikácia na Vašom pracovisku, dostatok aktuálnych informácií má vplyv na Vaše pracovné výkony?*
- áno, všetko má vplyv na moje pracovné výkony
- nie, v našom pracovnom tíme nie je efektívna komunikácia ani dostatok informácií
- skôr nie, v našom pracovnom tíme je dostatok informácií, ale komunikácia neefektívna
9. *Domnievate sa, že spôsob, akým s Vami Váš nadriadený komunikuje a ako jedná ovplyvňuje Vaše pracovné výkony?*
- áno, ovplyvňuje moje pracovné výkony
- nie, spôsob, akým so mnou komunikuje neovplyvňuje moje pracovné výkony
10. *Uvítali by ste možnosť pravidelne hodnotiť svojho nadriadeného podobnou formou ako je tento dotazník?*
- áno, je to dobrá možnosť vyjadriť svoje názory
- nie, svoje názory môžem prezentovať aj inými formami
- nie, nechcem, aby moje názory boli prezentované
11. *Ohodnoťte úroveň komunikácie s ostatnými oddeleniami?(1- znamená najlepšie, 5- znamená najhoršie)*
- 1 2 3
- 4 5

12. Využívate sociálne programy, ktoré Vám firma ponúka (ako športové dni, kultúrne podujatia, dni otvorených dverí, masáže, plaváreň...)

- skôr áno, využívam
- skôr nie, nevyžívam
- využívam len príležitostne
- nevyžívam pre nedostatok času

13. Poznáte organizačnú štruktúru firmy?(kto čo robí a prečo to robí)?

- áno, poznám nie, nepoznám
- nepoznám vôbec, ani neviem, kde by som ju hľadal

14. Keď príde nový pracovník do Vášho tímu, snažíte sa mu pomôcť v adaptácii a v orientácii?

- áno, vždy
- áno, ak som o to požiadaná (á)
- nie, nesnažím sa mu pomáhať

15. Čo by ste navrhovali v zlepšení komunikácií vo firme? (Uved'te)

.....
.....

16. Poznáte hlavné body, vízie, stratégie, plány na budúci rok, ako stojí Vaša firma na trhu aj v súčasnej hospodárskej kríze, v aktuálnej pozícii?

- áno, sme o tom informovaní
- nie, nie sme o tom dostatočne informovaní

17. Obávate sa otvorene hovoriť, aký je Váš názor na fungovanie firmy, zo strachu o Vašu pracovnú pozíciu alebo odmeňovanie?

- skôr áno, obávam sa
- nie, neobávam sa
- neobávam sa vôbec, možno môj názor bude prínosom pre firmu

18. Máte dobrý pocit z toho, že pracujete pre túto firmu?

- áno som spokojný (á), práca ma teší
- v podstate áno, ale moc sa tým nechválím
- neviem, je mi to jedno

19. Čo považujete za najväčšiu bariéru v komunikácii vo firme?

- subjektívne bariéry (nedôvera, antipatia)
- tlak na výkon
- nízka schopnosť aktívne počúvať
- nepochopenie problému
- iné

20. Ako hodnotíte kvalitu komunikácie jednotlivých komunikačných kanálov s kolegami na rovnakej úrovni?

- zlá
- neuspokojivá
- dobrá
- uspokojivá
- výborná

21. Ako hodnotíte kvalitu komunikácie s nadriadenými?

- zlá
- uspokojivá

neuspokojivá

výborná

dobrá

22. Ako vnímate spätnú väzbu v komunikácii

neochota riešiť problémy

čiastočná účasť na riešení problémov

nepromptné riešenie problémov

problém sa rieši promptne

iné

23. Pohlavie

muž

žena

24. Vek

do 20 rokov

21- 29 rokov

30- 39 rokov

40 a viac rokov

25. Dĺžka zamestnania vo firme?

do 2 rokov

3- 5 rokov

6- 10 rokov

11 a viac rokov

Použitá literatura

Barták, J. *Vzdělávání ve firmě* 1 vyd. Praha Alfa Publishing, 2007, ISBN 978- 80- 86851-68-6.

Bělohlávek, F. *Organizační chování*. 1 vyd. Olomouc: Rubico, 1996, ISBN 80 -85839- 09-1.

Berryová, L. *Psychológia v práci*. Bratislava : Ikar, a.s, 2009, ISBN 978- 80- 551- 1842- 0.

Boroš, J. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: Iris, 2001, ISBN 80- 89018- 20- 3
Carnegie, D. *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání*. 1 vyd. New York 1990.

Ďědina, J a J. Odcházal. *Management a moderné organizovanie firmy*. 1. Vyd. Praha :Grada Publishing a.s.,2007, ISBN 978- 80- 247- 2149-1.

De Vito. *Základy medzilidské komunikace*. 1 vyd. Praha: Grada, 2001.

Dudinská, E a P. Budaj a Š. Vitko. *Manažment v sociálnych službách*. 1. Vyd. Prešov: Michala Vaška, ISBN 978- 80- 7165- 756- 9.

Gabura, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*. 1 vyd. Bratislava: UK, 2010, ISBN 978- 80-223-2752-7.

Gabura, J. *Sociálna komunikácia*. 1 vyd. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2004, ISBN 80- 96- 8927-7-0.

Halamová, J. *Koordinácia, sociálny vplyv a vodcovstvo v skupine*. IN: Kollárik, T. a kol. : *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004, ISBN 80-223- 1841-8.

Hloušková, I. *Vnitřní komunikace*, Praha: Grada, 1998.

Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press a.s., 2006, ISBN 80- 251-

1250-0.

Hospodářová, I. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1737-1 .

Hurst, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994, ISBN 80- 85424-40-1.

Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80- 247- 0781- 0.

Jedlička, M. *Propagační komunikácia v podniku*. 1. Vyd. Trnava: MAGNA, 2000, ISBN 80- 85722- 09- 7.

Kohoutek, R. a J. Štěpaník. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 1999, ISBN 80-214- 1552- 5.

Kohoutek, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998, ISBN 80- 7204-064-2.

Kopecký, L. *Prezentace v marketingových komunikacích*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978- 80- 247- 3123- 0.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2008, ISBN 80-72611-68- 3.

Kristová, J. *Komunikácia v ošetrovatel'stve*. 1. Vyd. Martin: Osveta, 2004, ISBN 80-8063- Kubeš M, Ľ. ŠEBESTOVÁ. *360 Stupňová spätná väzba*. 1. vyd. Praha : [s.n.], 2008.

Larousse, B. *Cesta k internetu*. 1. Vyd. Bratislava: Mladé letá, s. r. o., 1997, ISBN 80-06- 00883- 3.

Lejska, M. *Poruchy verbální komunikace a foniatrie*. 1. Vyd. Brno: Paido, 2003, ISBN 80- 7315- 038-7.

- Majtán, M. a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2007, ISBN 978- 80- 89085- 72- 9.
- Mikuláščík, M. *Sociální kompetence*. 1. Vyd. Bratislava: Poradca podnikateľa, spol. s. r.o., 2008, ISBN 978- 80- 88931- 90- 4.
- Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. Vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003, ISBN 80-247-0650-4.
- Mírka, V. *Základy manažmentu. Virtuálne skriptá*. Žilina: ŽU v Žiline, 2006, ISBN 78-80- 88829- 78- 2.
- Pláňava, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247- 0858- 2.
- Porvazník, J. *Komunikácia: Základná pracovná a manažérska zručnosť*. 1.Vyd. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania v EU, 1998.
- Powell, J. *Kto prvý hodí kameňom*. Trnava: Dobrá kniha, 1997, ISBN 80- 7141- 165- 5.
- Sedlák, M. *Manažment*. 3.Vyd. Bratislava : Elita, 1997, ISBN 80- 8044- 015- 8.
- Szarková, M. a kol. *Komunikácia v manažmente*, 2.Vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002, ISBN 80- 225- 1585- X.
- Škvareninová, O. *Rečová komunikácia*. 1. Vyd. Bratislava: ITEM spol. s. r. o., 1994, ISBN 80- 08- 02228- 0.
- Urban, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2010, ISBN 978-80- 247- 3176- 6.
- Veber, J. a kol. *Manažment*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80- 7261- 029- 5.
- Vybíral, Z. *Psychologie komunikace*. 2. Vyd. Praha: Portál 2009, ISBN 978- 80- 7367- 387- 1.
- Vymětal, J. *Spríevodca efektívnou komunikáciou : Efektívna komunikácia v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, Praha: Grada, 2008.

Výrost, J. a I. Slamenik. *Sociální psychologie* 1.Vyd. Praha: ISV, 1997, ISBN 80-8566-20-X.

Wieke, T. *Problémové rozhovory v zaměstnání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1685-2.

Internetové zdroje

Olexová, C. *Ako komunikovať efektívne*. [online]. 2006 [cit. 2012-12-12]. Dostupný z WWW: (http://www.pp.sk/6560/Ako-komunikovat-efektivne_A-PMPP30521.aspx).

Roháč, J. *Komunikácia v ochrane prírody*. [online]. 2007 [cit. 2013-01-20]. Dostupný z WWW: (http://www.ekopolis.sk/stranka_data/subory/publikacie-vyrocky/komunikacia-v-ochrane.pdf)

Mesárošová, Z. *Interná komunikácia*. [online]. 2007 [cit. 2013-02-10]. Dostupný z WWW: <http://www.seesame.com/sk/agentura/odborne_clanky/trend-internakom.php>.

Almásyová, M. *Ako ujsť pred stresom*. [online]. 2010 [cit. 2013-02-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.zena.sme.sk/c/5356885/ako-ujst-pred-stresom.html>>

Bibliografické údaje

Meno autora: Zuzana Máčková
Odbor: Andragogika - riadenie ľudských zdrojov
Forma štúdia: kombinované štúdium
Názov práce: Komunikácia v organizácii a prevencia riešenia komunikačných bariér
Rok: 2013
Počet strán textu: 66
Celkový počet strán príloh: 6
Počet titulov použitých zdrojov: 41
Počet internetových zdrojov: 4
Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová - Gabrišová