

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Zuzana Wagnerová

Komunikačné prostriedky a ich využitie v praxi

Praha 2012

**Vedúci bakalárskej práce: doc. PaedDr. Ján Danek,
CSc.**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Zuzana Wagnerová

Communication tools and their practical use

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Supervisor: doc. PaedDr. Ján
Danek, CSc.**

Čestné vyhlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 09.03.2012

Zuzana Wagnerová

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať doc. PaedDr. Jánovi Danekovi, CSc., za všetky cenné rady a pomoc, ktorá mi bola poskytovaná po celý čas vypracovania mojej bakalárskej práce.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá komunikáciou a využitím jej prostriedkov v praxi, konkrétne vo vybranom podnikateľskom subjekte. Jej teoretická časť je zameraná na charakteristiku funkcií a cieľov komunikácie a jej základných druhov a prostriedkov, pričom sa orientuje aj na firemnú komunikáciu a jej osobitosti. Nadobudnuté poznatky sú následne využité v praktickej časti pri analýze stavu firemnej komunikácie v konkrétnom podniku, pričom záverečná časť práce je venovaná návrhu potenciálnych riešení pre problémy identifikované na základe vyhodnotenia analýzy.

Kľúčové pojmy

firemná komunikácia, vnútorná komunikácia, komunikácia so zamestnancami, komunikačný proces, komunikačné bariéry, verbálna komunikácia, neverbálna komunikácia, reč

Annotation

The bachelor thesis focuses on communication and a use of its tools in practice, in a business unit of selected company. The theoretical part deals with communication functions, goals' characteristics and typology and also with characteristics of the various communication tools. It is oriented on specifics of corporate communication. Consequently, the obtained knowledge is used in the practical part within the analysis of the state of corporate communication, which is performed in selected company. The final part focuses on a proposal of the potential solutions dealing with identified problems which are based on previous analysis and results' evaluation.

Keywords

corporate communication, internal communication, employee communication, communication process, barriers of communication, verbal communication, nonverbal communication, speech

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 KOMUNIKÁCIA.....	9
1.1 Komunikácia – charakteristika a obsah.....	9
1.2 Komunikačný proces a jeho štruktúra.....	12
1.3 Funkcie a ciele komunikácie.....	15
1.4 Reč a jej súvislosti.....	18
2 ZÁKLADNÉ DRUHY A PROSTRIEDKY KOMUNIKÁCIE...20	
2.1 Verbálna komunikácia.....	20
2.2 Neverbálna komunikácia.....	22
2.3 Vzťah verbálnej a neverbálnej komunikácie.....	28
2.4 Komunikácia činom.....	30
3 CIELE A OSOBITOSTI FIREMNEJ KOMUNIKÁCIE.....33	
3.1 Firemná komunikácia.....	33
3.2 Typy firemnej komunikácie.....	34
3.3 Ciele a funkcie firemnej komunikácie.....	37
4 VYUŽÍVANIE KOMUNIKAČNÝCH PROSTRIEDKOV V PODMIENKACH KONKRÉTNEJ FIRMY.....39	
4.1 Prieskum a analýza získaných dát.....	39
4.2 Vyhodnotenie výsledkov analýzy a odporúčania pre zvýšenie efektivity firemnej komunikácie.....	51
ZÁVER.....55	
ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATÚRY.....57	
ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY.....58	
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK.....60	
ZOZNAM PRÍLOH.....61	

ÚVOD

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať a vyhodnotiť úroveň kvality komunikácie vo vybranom podnikateľskom subjekte a na základe zistených problémov nájsť adekvátne riešenia na vylepšenie zisteného stavu. Na to, aby bolo možné stanovený cieľ dosiahnuť bude potrebné vykonať v analyzovanom podniku prieskum, konkrétne pomocou anonymnej ankety zameranej na viacero oblastí firemnej komunikácie, akými sú napríklad vystupovanie nadriadeného pri komunikácii, používané komunikačné kanály, bariéry, ktoré bránia komunikácií a podobne.

Komunikácia, prostredníctvom jej pestrých vyjadrovacích prostriedkov, ktoré sú obsiahnuté vo verbálnej a neverbálnej komunikácii, predstavuje základný prostriedok výmeny informácií, skúseností a znalostí medzi ľuďmi, čím významným spôsobom napomáha k rozvoju spoločnosti a zachovaniu jej princípov a hodnôt. Na druhej strane, uskutočnenie samotnej komunikácie nie je zárukou efektívneho sprostredkovania informácie. Môžu sa vyskytnúť rôzne problémy v podobe komunikačných bariér, či šumu, ktoré ničia obsah a kvalitu komunikovaného odkazu. Preto je nevyhnutné venovať sa rozvoju komunikačných schopností a tiež osvojovaniu si spôsobov eliminácie komunikačných bariér a šumu, a to napríklad aj v podnikateľskom prostredí, na ktoré je orientovaná táto práca.

Samotná práca je rozvrhnutá do štyroch hlavných kapitol, kde prvé tri sú venované teórií a posledná prieskumu. Prvá kapitola bude zameraná na vymedzenie komunikácie, jej funkcií a cieľov a taktiež popisu komunikačného procesu. Druhá kapitola bude charakterizovať základné druhy a prostriedky komunikácie, akými sú verbálna a neverbálna komunikácia a ich vyjadrovacie prostriedky. Tretia kapitola bude orientovaná na konkrétny typ komunikácie, a to firemnú komunikáciu, na jej typy, ciele a funkcie. V poslednej kapitole bude vykonaný anketový prieskum úrovne firemnej komunikácie vo vybranom podnikateľskom subjekte, pričom výsledky prieskumu budú analyzované a vyhodnotené a na ich základe budú navrhnuté určité opatrenia, ktoré by mohli byť využité na odstránenie zistených problémov.

1 KOMUNIKÁCIA

Vzhľadom na skutočnosť, že komunikácia je jedným zo základných prvkov, ktoré vytvárajú a udržiavajú medziľudské vzťahy, predstavuje zároveň element s potenciálom efektívne sprostredkovať informácie. Komunikácia je teda proces majúci svojich účastníkov, dôvod vzniku, prenosové médium a tiež samotnú správu, ktorú odovzdáva. Na základe tohto procesu je komunikácia schopná napĺňať svoje funkcie. Táto kapitola je venovaná práve vymedzeniu pojmu komunikácia a tiež komunikačnému procesu, jeho štruktúre a funkciám, ktoré by komunikácia mala plniť.

1.1 Komunikácia – charakteristika a obsah

B. Jiřincová¹ uvádza, že sa jedná o slovo latinského pôvodu „*communicare*“, ktoré vyjadruje spojenie niečoho, oznamovanie, ale aj zdieľanie. Oznamovanie pri tom spočíva v prúdeňí informácií od zdroja k príjemcovi a zdieľanie vyjadruje spôsob prežívania oznamovania, pocity vyvolané oznámením a podobne. Inak povedané, komunikácia je komplexný proces, pri ktorom dochádza k prepojeniu viacerých subjektov a odovzdávaní si informácií, pričom prebieha aj vzájomné zdieľanie pocitov a názorov vyvolaných odovzdanou správou a tým vzniká výmena nových informácií. Komunikácia je proces odovzdávania a získavania informácií s účelom vzájomného ovplyvňovania a prijímania postojov.

Komunikácia ako pojem je používaná v rôznych súvislostiach. Môže ísť o dopravnú komunikáciu, premiestňovanie materiálu, ľudí, ale tiež informácií, myšlienok, pocitov či postojov². Záleží od komunikačného kanála a prostriedku komunikácie, o ktorom type komunikácie je možné hovoriť. Napríklad interpersonálna komunikácia má k dispozícii viacero kanálov, medzi inými osobný styk alebo internet. Komunikácia prostredníctvom internetu už v dnešnej dobe ponúka podobné prostriedky komunikácie ako osobná komunikácia, a to vďaka existencii prenosu obrazu a zvuku, avšak v tomto

¹ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 19

² MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplň. a preprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 19

prípade je väčšia pravdepodobnosť vzniku komunikačného šumu a tým aj prenosu dezinformácií. Práve takéto charakteristiky špecifikujú jednotlivé typy komunikácie. Komunikácia je tiež závislá od mnohých iných faktorov, ako napríklad od prostredia, v ktorom sa odohráva alebo kultúry, z ktorej pochádzajú účastníci rozhovoru a taktiež od obsahu odovzdávanej informácie a podobne. Inak povedané, komunikácia, jej efektivita a spôsob kódovania a dekódovania správ do veľkej miery závisia od kontextu, v akom komunikácia prebieha. J.A. DeVito³ opisuje nasledujúce typy kontextov:

- fyzický kontext – jedná sa o prostredie, v ktorom sa komunikácia odohráva. Ovplyvňuje napríklad hlasitosť rozhovoru, ale aj jeho obsah a podobne,
- kultúrny kontext – v každej kultúre existujú určité vzorce správania, hodnoty, spôsob komunikácie, životný štýl a iné. Všetky uvedené aspekty pôsobia na štýl komunikácie a jej obsah,
- sociálno-psychologický kontext – v tomto prípade je dôležité vzájomné postavenie účastníkov komunikácie a ich vzťahy, taktiež sa prihliada na formálnosť situácie a normy, ktoré v danej skupine či organizácii prevládajú,
- časový kontext – dôležitá je časová následnosť odovzdania si informácií.

Súhrne je komunikácia realizovaná v reálnom čase i priestore s konkrétnym cieľom či úlohami. V tomto zmysle komunikáciu delíme na sociálnu komunikáciu, pedagogickú komunikáciu a rétoriku. J. Danek⁴ ich charakterizuje nasledovne:

- sociálna komunikácia – jedná sa o komunikáciu medzi ľuďmi, v spoločenskom prostredí, v spoločenskom kontexte, sociálnom kontexte. Jej úlohou je spájať ľudí, zlepšovať medziľudské vzťahy, pričom v jej procesoch sú riešené aktuálne problémy spoločenského

³ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 34

⁴ DANEK, J. *Pedagogická komunikácia*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2009. s. 9-26

a profesionálneho života. Pri objektívnej argumentácii dochádza prostredníctvom tejto komunikácie k objaveniu pravdy, k zhode,

- pedagogická komunikácia – prebieha v procese realizácie výchovného a vzdelávacieho procesu, jej účastníkmi sú teda účastníci výchovno-vzdelávacej aktivity, medzi ktorými existujú určité presne vymedzené vzťahy. Tieto určujú pravidlá pedagogickej komunikácie. Prostredníctvom nej sa odovzdávajú informácie, vedomosti, realizuje sa výchovný vplyv. Jej úlohou je nadväzovať vzťahy medzi účastníkmi, vytváranie tvorivej atmosféry, podnecovanie komunikácie, rozvoj spolupráce medzi účastníkmi, rozvoj slovnej zásoby a skvalitňovanie prejavu,
- rétorika – v tomto prípade sa nejedná len o typ komunikácie, ale aj o učenie, o tom, ako správne komunikovať, formovať myšlienky. Zväčša je orientovaná na prípravu a realizáciu monologického prejavu. Cieľom rétoriky je zaujať poslucháča, presvedčiť ho, pričom je potrebné sústrediť sa na vierohodnosť prejavu, emotívnosť a logickú argumentáciu.

B. Jiřincová⁵ v tomto prípade upozorňuje na existenciu takzvaného vnútorného a vonkajšieho kontextu, ktoré sú v podstate významovo zhodné s rozlíšením, ktoré popisuje J.A. DeVito, avšak faktory členia podľa toho, či vplyvajú na komunikáciu z okolia (fyzické, kultúrne, spoločensko-politické a technologické prostredie, kultúrne vzorce atď.) alebo či vychádzajú z vnútra človeka (jeho skúsenosti, psychické rozpoloženie a iné).

Všetky uvedené kontexty vplyvajú na štýl, v akom komunikácia prebieha a na podobu využitých komunikačných prostriedkov. Avšak komunikácia a jej efektivita je tiež závislá od samotných účastníkov, ich komunikačných schopností, spôsobu vyjadrovania a nálad, či povahy. Preto sa odporúča venovať čas poznávaniu teórie efektívnej komunikácie, predovšetkým v prípade, kedy je úspešnosť komunikácie nevyhnutná, napríklad vo firmách či

⁵ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 26

na politickej scéne. Jedným zo základných poznání sprostredkovaných teóriou komunikácie je uvedenie si vlastného postavenia v komunikačnom procese.

1.2 Komunikačný proces a jeho štruktúra

Pohľad na komunikáciu ako na proces sa v priebehu času menil. Pôvodne bola komunikácia považovaná za *lineárny proces*, ktorý postupuje priamou cestou, pričom vždy jeden rozpráva a jeden počúva. Neskôr sa na komunikáciu začalo nahliadať ako na *proces interakčný*, pri ktorom si účastníci striedajú pozície hovoriaceho a poslucháča a reagujú jeden na druhého, avšak aj v tomto prípade boli ešte počúvanie a hovorenie vnímané ako časovo oddelené deje, ktoré tá istá osoba nemôže vykonávať naraz. V dnešnej dobe prevláda názor, že komunikácia je *transakčným procesom*, pri ktorom účastníci fungujú v tom istom čase aj ako poslucháči aj ako hovoriaci, keďže človek pri odovzdávaní komunikačného odkazu jednak prijíma správu z vlastnej komunikácie a tiež reakciu druhého účastníka⁶. Komunikáciu je teda možné považovať za proces, pri ktorom dochádza k neustálej výmene informácií, pričom sa jedná o informácie pochádzajúce tak od hovoriaceho smerom k poslucháčovi, ako aj k hovoriacemu samotnému, keďže tento mohol informáciu odovzdať iným spôsobom než pôvodne plánoval, prípadne mohlo dôjsť k vzniku komplikácií, dezinformácií. Navyše, v tom istom čase prichádza aj reakcia od poslucháča, ktorá môže byť aj v podobe gestikulácie, mimiky, zvukov a podobne. S týmto názorom sa zhoduje aj veta, ktorú vo svojej práci uviedol C.D. Mortensen⁷. Ten konštatoval, že človek nie je len pasívnym receptorom, ale aj aktívnym činiteľom, ktorý si vykladá vnemy, pridáva k nim ich zmysel.

L. Leško⁸ uvádza tri premenné, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v rámci komunikačného procesu. Sú to:

- pôvodca správy – komunikátor,

⁶ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 32

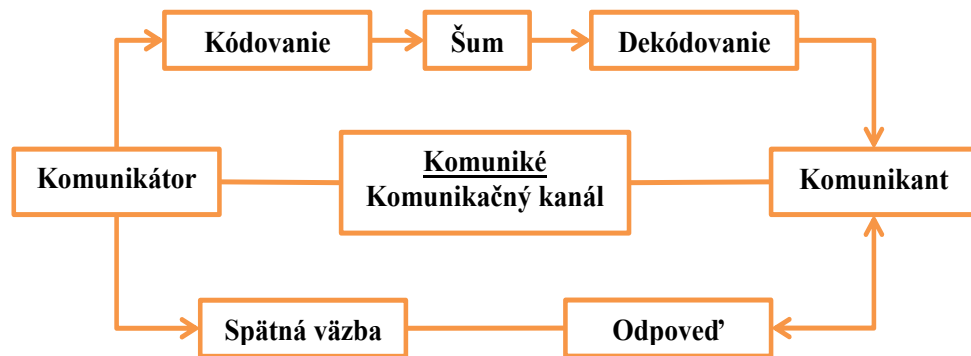
⁷ MORTENSEN, C. D. *Communication theory*. 2nd ed. New Jersey: Transaction Publishers, 2007. s. 7

⁸ LEŠKO, L. *(Náhled do) sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, s.r.o., 2008. s. 9

- samotná správa – komuniké,
- príjemca správy – komunikant, recipient.

Kvalita komunikácie vo veľkej miere závisí od vzájomného vzťahu a prístupu komunikujúcich v nadväznosti na obsah odovzdávanej a prijímanej informácii. V tomto zmysle sú dôležité ďalšie premenné, ako napríklad spôsob odovzdania informácie, čo znamená uplatnený komunikačný kanál (osobný rozhovor, telefón, internet), použitý prostriedok komunikácie (verbálne vyjadrovanie, neverbálne vyjadrovanie, prvky pomocnej komunikácie), dôvod sprostredkovania informácie a tiež účinok, aký komunikácia dosiahne alebo by mala dosiahnuť, čiže cieľ komunikácie. Celkový komunikačný prenos predstavuje obrázok č.1.

Obrázok 1: Komunikačný proces



Zdroj: LEŠKO, L. (*Náhled do sociální komunikace*). 1. vyd. Brno: Tribun EU, s.r.o., 2008. s. 17

Na obrázku je možné pozorovať aj rušiaci element označovaný ako šum. Šum môže byť čokoľvek, čo prerušuje komunikačný proces a v krajnom prípade úplne zabráni prenosu informácie. Zriedkavo sa objavuje aj druhá možnosť, kedy sa správa dostáva k príjemcovi bez skreslenia. J.A. DeVito k uvedenej problematike konštatuje, že rovnako ako je možné rozoznávať akustický a optický spôsob komunikácie, existuje aj akustický a optický šum, pričom najzávažnejšie sú tieto typy šumu⁹:

⁹ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 41-42

- fyzický šum – ide o rušivý vplyv, ktorý interferuje s fyzickým prenosom signálu alebo správy. Môže mať podobu hluku z áut na ulici, hlasnej hudby, ale aj nečitateľného písma, zlej výslovnosti či nesprávnej gramatiky,
- fyziologický šum, ktorý má povahu bariér vyplývajúce z fyzického stavu samotných účastníkov komunikácie, čiže napríklad poruchy sluchu, zraku, reči a podobne,
- psychologický šum – predstavujúci mentálnu interferenciu. Táto môže mať napríklad podobu predpojatosti poslucháča, negatívnej nálady či psychických problémov jedného z účastníkov,
- sémantický šum, ktorý je spôsobený rozličnými významovými systémami a ktoré využívajú komunikátor a komunikant. Spravidla ide o rôzne jazyky, dialekty, veľkosť slovnej zásoby a podobne.

Z uvedeného vyplýva, že komunikačný proces môže byť rušený veľkým množstvom rôznych zvukov, javov, či dejov, pričom tieto sú vytvárané buď samotnými účastníkmi komunikácie, vznikajú v ich okolí alebo ako nedostatok komunikačného kanála, prípadne iným spôsobom. Vznikajúce šumy sú dôkazom faktu, že komunikácia je realizovaná v konkrétnom sociálnom prostredí medzi ľuďmi s rozličnými dispozíciami pre komunikáciu i pri rozličných podmienkach.

Vymenované druhy komunikačného šumu vytvárajú bariéry v komunikácii. Je dôležité uvedomovať si existenciu či potenciálny vznik bariér a adekvátne na daný problém reagovať. V opačnom prípade by mohlo dôjsť k sprostredkovaniu neúplných informácií. Riešením je spravidla prispôbenie spôsobu komunikácie, konkrétne sa môže jednať o zmenu hlasitosti hovoru, aktívnejšie využívanie prostriedkov neverbálnej komunikácie, akými sú gestá či mimika a podobne.

1.3 Funkcie a ciele komunikácie

Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že účelom komunikácie je len odovzdávanie informácií. Avšak pri bližšom pohľade je možné si uvedomiť aditívne funkcie, ktoré komunikácia v spoločnosti plní. Ako uvádza C.D. Mortensen¹⁰, komunikácia dáva ľuďom príležitosť, jednak aby si otestovali vlastnú schopnosť vnímať, tiež aby si mohli vytvoriť obraz pozostávajúci aj z iných prvkov, než z vlastných predstáv a navyše, aby mohli nájsť nové spôsoby riešenia problémov. Toto tvrdenie podopiera faktami vyplývajúcimi zo štúdie Barnlund, 1959 '*A comparative study of individual, majority and group judgment*', v ktorej sa uvádza, že pri porovnávaní efektivity riešenia zadaného problému pri individuálnom riešení, riešení hlasovaním a skupinovej diskusii, bola najúspešnejšia skupinová diskusia, keďže pri nej dochádzalo k výmene rôznych pohľadov a stanovísk, čím boli obohacovaní jednotliví členovia skupiny a ich vlastné názory sa rozširovali o nové poznatky.

Iný pohľad na funkcie komunikácie ponúka B. Jiřincová¹¹, ktorá konštatuje, že podstatnou súčasťou komunikačného procesu by malo byť uvedomenie si účelu, ktorý podnietil vznik danej komunikácie. Tento potom ovplyvňuje spôsob komunikácie a použité komunikačné prostriedky. Autorka ďalej uvádza nasledujúce funkcie komunikácie: informatívna, inštruktážna, persuasívna a zábavná, pričom dodáva, že existuje aj viacero ďalších funkcií, medzi inými získať informácie, motivovať, upútať pozornosť, konzultovať, vydesiť, varovať a podobne. M. Mikulášтик¹² tento zoznam dopĺňa o funkciu vzdelávaciu, výchovnú, socializačnú a spoločensky integrujúcu, únikovú (keď je potrebné sa odreagovať, s niekým sa porozprávať), zverovania (odovzdávanie si informácií, ktoré človeka zaťažujú alebo trápia), osobnej identity (komunikácia ľuďom pomáha ujasniť si mnohé otázky o vlastnom JA) či súvzťažnosti (informácie sú dávané do súvislostí, ktoré napomáhajú

¹⁰ MORTENSEN, C. D. *Communication theory*. 2nd ed. New Jersey: Transaction Publishers, 2007. s. 9

¹¹ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 21

¹² MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplň. a preprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 21-22

k lepšiemu pochopeniu problematiky). Súhrn uvedených funkcií predstavuje komplexný prínos komunikácie pre spoločnosť. Charakterizuje tiež možnosti využitia komunikácie pri vytváraní a udržiavaní medziľudských vzťahov, či pri odovzdávaní informácií, znalostí.

Preto sú vymenované funkcie komunikácie zväčša vedome napĺňané, keďže minimálne komunikátor vie, prečo daný rozhovor vedie. Na druhej strane je potrebné brať do úvahy aj možnosť, že si komunikátor neuvedomuje cieľ svojej komunikácie, prípadne, že sa snaží presvedčiť komunikanta o inom ciele, než naozaj má. Vytvára určitý umelý dojem, aby zabránil svojmu komunikačnému partnerovi odhaliť jeho skutočný úmysel. Takéto počínanie je možné pozorovať napríklad pri predajných aktivitách, obchodných či politických rokovaniach, ale taktiež pri bežnej medziľudskej komunikácii. Podobné snahy sa vyskytujú dokonca už u malých detí, ktoré si svoje komunikačné schopnosti ešte len trénujú.

Ako z uvedeného vyplýva, jednotlivé funkcie komunikácie sú výsledkom cieľov, ktoré má daná komunikácia dosiahnuť. Obsahovo sú ciele a funkcie komunikácie úzko prepojené a mohli by byť vnímané dokonca ako totožné. Záleží od uhla pohľadu, z ktorého je na pojem cieľ nazerané. Ak je prvoradé obsahové hľadisko, konkrétne dôvod, pre ktorý komunikácia vznikla, je možné hovoriť o totožných pojmoch. Avšak z pohľadu ľudskej abstrakcie predstavuje cieľ komunikácie aj významovo odlišný pojem. Vysvetlenie sa nachádza v možnosti rozdeliť ciele do hierarchicky usporiadaných stupňov od konkrétnych smerom k všeobecným, a to vzhľadom na ľudskú abstrakciu. W.B. Gudykunst¹³ vymenováva nasledujúce tri typy cieľov komunikácie v závislosti od stupňa abstrakcie:

- taktické alebo strategické ciele – vzťahujú sa k túžbe po špecifickom konaní a prináležia krátkym časovým úsekom. Môže sa jednať o úmysel položiť otázku a podobne. V tomto prípade je dôležité vnímať rozdiel medzi taktikou a stratégiou. Na stratégiu je nazerané

¹³ GUDYKUNST, W. B. *Theorizing about intercultural communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005. s. 96

ako na sekvencie určitej akcie, ktorou sa dosahuje cieľ, pričom taktika je vnímaná ako súbor špecifických behaviorálnych činností, ktoré človek manifestuje vo svojich interakciách s inými. Takouto taktikou je prerušenie očného kontaktu, odvrátenie sa a iné,

- primárne ciele komunikácie – jedná sa o dosiahnutie naplnenia samotnej funkcie konkrétnej komunikácie. Príkladom je snaha získať informáciu či naopak niekoho poučiť. Na dosiahnutie tohto cieľa je možné využiť nespočetné množstvo taktických cieľov. Ak chce niekto podať informáciu, má k dispozícii viacero spôsobov, ako zaujať druhú osobu a dosiahnuť požadovaný výsledok (dotykom, pohybom rúk, verbálnym prejavom, zvukmi atď.),
- situačné ciele – predstavujú najvšeobecnejší stupeň, na ktorom je podstatný vplyv konkrétnej situácie, globálne ohraničenia na voľbu primárnych cieľov komunikácie a taktiež taktických či strategických cieľov. Komunikujúci sa rozhodujú, akým spôsobom budú komunikovať vzhľadom na prostredie a jeho charakteristiky. Jedná sa teda o poňatie cieľov vzhľadom na globálnu situáciu, kde nie je braný do úvahy len prapôvodný cieľ komunikácie. V tomto zameraní je uplatnená aj funkcia poznávací, citová a usmerňujúca viazaná na kladné dosiahnutie sledovaného cieľa.

Z uvedeného vyplýva, že komunikácia a spôsob, akým je prevedená je výsledkom mnohých faktorov a interakcií, pričom na ňu výrazne vplyvajú rôzne ciele, ktoré má daná komunikácia tendenciu dosiahnuť a tak si zároveň plní svoju konkrétnu funkciu či funkcie. Bolo možné pozorovať, že komunikácia je živý proces, podliehajúci neustálej premene vzhľadom na situáciu, konkrétne na všeobecné ciele, typ cieľa a podobne. Komunikácia ako živý proces vo veľkom aplikovaní využíva reč ako dôležitý nástroj odovzdávania informácii a ovplyvňovanie klímy v prostredí komunikácie.

1.4 Reč a jej súvislosti

Reč je základným dorozumievacím prostriedkom človeka, umožňuje mu výmenu informácií, vedomostí a skúseností, bez ktorej by spoločnosť nemohla fungovať. J. Danek ju charakterizuje nasledovne: „forma existencie vedomia a nástroj komunikácie medzi ľuďmi. Pôsobí ako špecifický ľudský prostriedok pre utváranie, formulovanie a odovzdávanie myšlienok, ktorými sa prejavuje spoločenský charakter človeka“¹⁴. Jedná sa o formulovanie myšlienok do pojmov, súvislostí. Reč môže prebiehať v reálnom čase, a to aj popri iných činnostiach. Reč je socializačným nástrojom.

Rozoznávané sú predovšetkým základné dve formy reči, a to jej ústnej a písomnej podobe. V minulosti býval najtradičnejší ústny prejav. Ľudia si prostredníctvom ústneho podania predávali vedomosti, ktoré sa takto uchovávali z generácie na generáciu. Na druhej strane, ústna forma nie je spoľahlivá, preto vznikla potreba zaznamenávať skutočnosti aj písomnou formou. Táto je, prirodzene, tiež manipulovateľná, ale minimálne existuje istota, že dokument zachová rovnakú úroveň a obsah informácií, ako pri jeho vzniku.

Písanie textu si však vyžaduje ďalšie zručnosti, a to jednak ovládať grafický zápis, ale tiež schopnosť transformovať hovorený text alebo myšlienku do grafického záznamu, ovládanie zákonov štylistiky a gramatiky. V literatúre¹⁵ je k tematike dodané, že komponovanie textu je postavené na dvoch typoch vedomostí, a to poznatky vzťahujúce sa k obsahu (téma textu) a lingvistické vedomosti (lexika, syntax, rétorika).

Reč je možné chápať zo štyroch rôznych uhlov pohľadu¹⁶:

¹⁴ DANEK, J. *Pedagogická komunikácia*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2009. s. 26

¹⁵ BEARD, R. et al. *The SAGE handbook of writing development*. London: SAGE, 2009. s. 25

¹⁶ DANEK, J. *Pedagogická komunikácia*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2009. s. 28

1. "všeobecná schopnosť človeka hovoriť – skutočnosť, že človek je schopný formulovať myšlienky a že mu jeho fyzický stav umožňuje tento spôsob prejavu,
2. konkrétna reč – samotný prejav so všetkými jeho náležitosťami (obsahom reči, použitými vyjadrovacími prostriedkami a podobne),
3. rozprávanie ako dej, činnosť, proces – dej, ktorý má svoj začiatok, priebeh a koniec a riadi sa určitými pravidlami,
4. technika rozprávania, tzv. dikcia – voľba slov, technika rozprávania, výslovnosť."

Kvalita reči je ovplyvňovaná jednak vekom jedinca, jeho vzdelaním, ale tiež fyzickými predispozíciami. Významným faktorom v tomto smere je gramotnosť, ktorá e nadobúdaná v priebehu času, a to za predpokladu osobnej snahy daného jedinca. Gramotnosť nie len, že zvyšuje komunikačné zručnosti a rozširuje formy komunikačných kanálov, ktoré môže jedinec využívať, ale zároveň skvalitňuje samotným prejav, či už v grafickej alebo ústnej forme.

V tejto súvislosti je potrebné zmieniť pojem múdrosť. Táto danosť má významný vplyv na kvalitu reči jednak, čo sa týka samotného prejavu, štylistiky, ale aj gramatiky, schopnosti adekvátnym spôsobom vyjadriť myšlienku (za použitia vhodných vyjadrovacích prostriedkov, nie len verbálnych, ale aj mimoslovných). Avšak nevyhnutné je, aj po dosiahnutí určitej úrovne komunikačných zručností, neustále pracovať na ich rozvoji. J. Danek¹⁷ zdôrazňuje, že pri rečovej komunikácii je potrebná aj istá úroveň diplomatického správania, čo si vyžaduje mimo múdrosti aj výchovné pôsobenie smerom k medzil'udskému rešpektu a úcte.

To znamená, že na základe prepojenia múdrosti a príslušnej výchovy sa zabezpečuje kvalita medzil'udskej komunikácie, pomocou ktorej sa buduje humánna spoločnosť, založená aj na rešpektovaní komunikačného partnera. Ak sú obaja dostatočne zrelí na adekvátnu komunikáciu, je vyššia šanca, že samotná komunikácia bude efektívna.

¹⁷ DANEK, J. *Pedagogická komunikácia*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2009. s. 30

2 ZÁKLADNÉ DRUHY A PROSTRIEDKY KOMUNIKÁCIE

Do komunikačného procesu spravidla vstupuje jednak viacero názorovo a znalostne rôznych jedincov, ale tiež viacero druhov komunikačných kanálov, prípadne komunikačné bariéry, čoho dôsledkom je širokospektrálnosť typov a spôsobov komunikácie.

2.1 Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je definovaná ako „vyjadrovanie pomocou slov, prostredníctvom jazyka“, pričom táto komunikácia „môže byť priama alebo sprostredkovaná, hovorená alebo písaná, živá alebo reprodukováaná“¹⁸. J. Výrost¹⁹ k problematike dopĺňa, že "prostriedkom verbálnej komunikácie sú aj odvodené znakové sústavy, ktorých súčasťou sú vedecké a umelecké jazyky."

Z uvedeného je možné vyvodiť záver, že medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou existuje pomerne jasná hranica, keďže verbálna komunikácia využíva slová a naopak neverbálna rôzne nástroje gestiky, mimiky či posturiky a mnohé iné formy mimoslovného prejavu. Na druhej strane, určité charakteristiky majú obe formy spoločné. Základným spoločným prvkom je skutočnosť, že komunikácia či už verbálna alebo neverbálna môže byť zámerná, ale tiež nezámerná. Navyše obe plnia podobné funkcie, prebiehajú kvôli dosiahnutiu podobných cieľov. Existujú tiež charakteristiky, ktoré sú prisudzované verbálnej komunikácii, avšak, ako bude možné pozorovať, z určitého uhla pohľadu sú typické aj pre neverbálnu komunikáciu.

Napríklad J.T. Wood²⁰ vo svojej práci uvádza nasledujúce tri charakteristiky verbálnej komunikácie, ktoré špecifikujú spôsob využívania tohto druhu komunikácie a spôsob, akým nás ovplyvňuje. Sú to:

¹⁸ MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 113

¹⁹ VÝROST, J. et al. *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 218

²⁰ WOOD, J. T. *Communication in our lives*. 6th ed. Boston: Wadsworth, 2011. 560 p. p. 102-104

- "interpretácia vytvára mienku – v procese komunikácie a interakciách s druhými je človek nútený voliť také slová, aby bola komunikácia čo najefektívnejšia. Dôvodom je napríklad využívanie symbolov, ktoré môžu mať rôznu interpretáciu. Komunikujúci sa teda usiluje, aby nedochádzalo k vzniku nedorozumení a priebežne sleduje reakcie druhého, či správne chápe jeho sled myšlienok. Práve slová sú výborným prostriedkom na elimináciu nedorozumení,
- komunikácia sa riadi pravidlami – interpersonálna komunikácia podlieha mnohým nepísaným pravidlám. Účastníci rozhovoru sú si spravidla vedomí toho, čo je a čo nie je vhodné povedať alebo urobiť v danom rozhovore. Rozlišované sú dva typy pravidiel. Jednak sú to regulatívne pravidlá, ktoré určujú s kým, kedy a o čom sa má rozprávať. Napríklad stanovujú, kedy je vhodné ukončiť rozhovor a podobne. Druhým typom sú konštitutívne pravidlá. Tie definujú spôsob vnímania danej komunikácie. Príkladom môže byť náhle prerušenie cudzej reči vyjadrením vlastného názoru, myšlienok. Takéto počínanie je chápané ako drzosť,
- interpunkcia ovplyvňuje význam – rovnako ako v písanom texte sú používané interpunkčné znamienka, aby spresnili, kde veta začína, kde končí, tak sú do hovorenej reči vkladané prestávky, intonácia. Taktiež mnohé vety značia začiatok niečoho, prerušenie či koniec („dobrý deň“, „toto stretnutie by som ukončil slovami...“ a mnohé iné)."

Vyššie uvedené charakteristiky sú síce príznačné pre verbálnu komunikáciu, avšak je možné ich v niektorých prípadoch prisúdiť aj neverbálnej či pomocnej komunikácii. Napríklad, ak jednotlivec povstane v prednáškovej sále, vstúpi týmto do monológu rečníka. Ak tento počin nie je vhodný alebo naopak sa jedná o neverbálnu prosbu o možnosť prehovoriť, bude takýto akt podliehať konštitutívnym pravidlám a navyše predstavuje názornú interpunkciu.

Verbálna komunikácia môže nadobúdať dve rôzne formy. Jednak monologickú, ale tiež dialogickú, a to v závislosti od smerovania komunikačného odkazu a vzájomného postavenia účastníkov. J. Danek²¹ o týchto dvoch druhoch komunikácie konštatuje nasledovné:

- monológ – predstavuje jednostranné odovzdávanie komunikačného odkazu od jedného člena komunikačného procesu smerom k druhému, či skupine členov. Uplatňovaný býva v rétorických prejavoch a má veľký potenciál ovplyvniť mienku poslucháčov, za predpokladu zvládnutia umenia rétoriky. Avšak ľudia majú tendenciu reagovať na prejav, a preto, ak tomu nebránia pravidla komunikácie, prípadne, ak sú tieto pravidlá porušené, dochádza k zmene monológu na dialóg,
- dialóg – v tomto prípade, na rozdiel od monológu, je reakcia prirodzená, v niektorých prípadoch až explicitne vyžadovaná. V dialógu je možné argumentovať, a tak porovnávať stanoviská účastníkov, hľadať riešenie. Dialóg má svoje pravidlá, jednak je to vzájomná slušnosť a úcta, ktoré by mali byť dodržiavané a navyše, aj hlásenie sa o slovo má svoje zákonitosti.

Či už sa jedná o monológ alebo o dialóg, je zrejmé, akým spôsobom verbálna komunikácia ovplyvňuje rozvoj spoločnosti a jej každodenný život. Verbálna komunikácia však nie je jedinou formou výmeny informácií medzi ľuďmi. Existuje aj mnoho mimojazykových, neverbálnych prostriedkov komunikácie, ktoré do určitej miery tiež dokážu sprostredkovať informáciu. O spôsoboch neverbálnej komunikácie pojednáva nasledujúca podkapitola.

2.2 Neverbálna komunikácia

Neverbálnu komunikáciu je možné vnímať ako prapôvodný spôsob komunikácie, keďže si nevyžaduje slová ako komunikačný prostriedok. Ľudia boli pomocou nej schopní komunikovať už na počiatkoch ľudskej civilizácie

²¹ DANEK, J. *Pedagogická komunikácia*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2009. s. 34-37

a taktiež dnes je možné odovzdať si týmto spôsobom, navyše pomerne efektívne, aspoň základné informácie v prípade, že komunikujúci nerozprávajú rovnakým jazykom alebo existuje iná bariéra, ktorá im bráni vo využití slov ako základného komunikačného prejavu. Prínosom je predovšetkým fakt, že neverbálna komunikácia poskytuje široké spektrum iných výrazových prostriedkov. M.L. Knapp a J.A. Daly²² uvádzajú nasledujúce nástroje neverbálnej komunikácie, z ktorých však niektoré bývajú zaradované do iných foriem komunikácie, napr. do komunikácie vzhľadom a podobne. Sú to nasledovné postrehy neverbálnej komunikácie:

Kinezika

Kinezika je pohyb, vizuálne pozorovateľné pohyby tela, ku ktorej môžeme zaradiť mimiku, gestiku a posturiku.

Mimika sú pohyby tvárových svalov a pomocou nej je hovoriaci informovaný o pocitoch poslucháča. Pri dekódovaní správ vysielaných mimikou je však potrebné pamätať na fakt, že mimika neodráža len aktuálny stav poslucháča, ale aj pre neho charakteristický emočný výraz. Navyše sa občas stáva, že mimická reakcia je presne opačná, než je obvyklé. Napríklad úsmev v nevhodnej situácii, môže byť spôsobený nervozitou. Práve z uvedených príčin nie je vždy jednoduché odhaliť skutočné pocity účastníka. Dôležité je pozorné vnímanie a empatia.

Gestika predstavuje všetky zámerné, ale aj nezámerné pohyby rúk, hlavy, prípadne nôh. Gestikulácia je pôvodnejším spôsobom komunikácie než verbálna komunikácia a prikladá sa jej veľký význam, v antike bola považovaná za jednu z najdôležitejších súčastí rečníckeho umenia. Navyše je silne založená na kultúre, pričom v jednotlivých kultúrach sa môže význam gest a aj ich podoba líšiť. M. Mikulášтик²³ vo svojej práci rozdeľuje gestá do troch základných skupín:

²² KNAPP, M. L., DALY, J. A. *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. s. 245 a MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 125-132

²³ MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplň. a preprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 110

- ilustrácie – gestá, ktorými rečník vo vzduchu znázorňuje obsah verbálneho prejavu,
- regulátory – gestá môžu slúžiť ako upozornenie niekoho na niečo. Často používaným regulátorom je ukazovanie prstom,
- znaky – sú stereotypne zaužívané gestá vyjadrujúce konkrétne javy. Príkladom je zdvihnutý palec znázorňujúci úspech. Predovšetkým v tomto prípade platí, že výklad gest je závislý od konkrétnej kultúry. Napríklad vytvorenie kruhu z palca a ukazováku v Anglicku znamená výborný, naopak v Turecku a na Malte sa jedná o urážku,
- emočne výrazové gestá – tieto slúžia na vyjadrenie emočného stavu účastníkov konania, prípadne sa jedná o symbolickú komunikáciu. Typické je obhrýzanie nechtov ako vyjadrenie nervozity, prikladanie dlane k perám údiv alebo zúfalstvo; typickými emočne výrazovými gestami sú aj hodenie rukavice, či podávanie kvetín,
- adaptory – nazývané sú aj sebamaniplujúce gestá; zalamovanie rukami, škrabanie sa a pod.

Posturika zahŕňa držanie tela, jeho náklon, polohu končatín, hlavy, napätie tela, prípadne jeho uvoľnenie a taktiež smerovanie tela a jeho častí. Z uvedených faktorov je možné vyvodiť záver o vzájomnom vzťahu medzi jednotlivými účastníkmi komunikácie, predovšetkým pri pozorovaní ich vzájomnej polohy.

Hlásky alebo metakomunikácia

Predstavitel'mi sú zvukové podnety iné ako slová, ktoré využívajú funkcie ako stúpanie, hlasitosť, tempo, či pauzy. Tieto prejavy je možné považovať za súčasť paralingvistickej komunikácie. Paralingvistickou komunikáciou sa zaoberá samostatná časť práce.

Fyzický vzhľad

Fyzický vzhľad je reprezentovaný manipulovateľnými znakmi ako oblečenie, účes, kozmetika, vôňa a iné. Nespadajú sem javy, ktoré manipulovateľné nie sú (fyziognómia, výška). Inak povedané, výška nemôže

byť súčasťou ľudských vyjadrovacích prostriedkov, keďže nie je možné ju meniť. Na druhej strane, štýl obliekania má veľký potenciál odovzdať informáciu o hodnotách a názoroch daného jedinca. K dispozícii je aj veľké množstvo odevov a odevných doplnkov, ktoré dokážu absolútne presne popísať postoj, či názor (trička s nápismi, odznaky). Prirodzene, všetky uvedené formy komunikácie pomocou oblečenia a výzoru sú obmieňané vzhľadom na aktuálnu situáciu, plánovaný obsah komunikácie alebo prostredie, v ktorom sa táto komunikácia bude odohrávať a podobne.

Proxemika

Proxemika je spôsob využívania vzdialenosti a priestorových vzťahov. Tieto môžu byť tak horizontálne (vzdialenosť medzi účastníkmi) ako aj vertikálne (napríklad spôsobené rozdielnou výškou účastníkov rozhovoru). Literatúra²⁴ k problematike dopĺňa, že interpersonálna blízkosť/vzdialenosť môže byť buď prirodzená, ale taktiež môže byť ovplyvňovaná kultúrne stanovenými hranicami. Prirodzená vzdialenosť medzi ľuďmi býva spôsobená ich vzájomným vzťahom, situáciou alebo tiež potrebou účastníka chrániť si vlastný priestor. Teoreticky je fyzická vzdialenosť medzi ľuďmi rozdelená do štyroch zón. J. Vymětal²⁵ vymenúva nasledujúce zóny, pričom vzdialenosť sa u autorov líši:

- intímna zóna – vzdialenosť od dotyku po 30 až 60 cm. Vstup do tejto zóny je spravidla umožnený len najbližším ľuďom z okolia, výnimkou sú zdvorilostné akty (bozk pri pozdrave, podanie rúk). Narušenie zóny býva vnímané negatívne, avšak mnohé závisí od typu narušiteľa (dieťa – dospelý, muž - žena) a spôsobu narušenia,
- osobná zóna – zodpovedá vzdialenosti 30-60 cm až 1,2-2 m. Je to bežná vzdialenosť používaná pri rozhovoroch, konkrétna vzdialenosť závisí od situácie, hlučnosti miesta, konzultovanej tematiky a podobne,

²⁴ ALLHOFF, W. – ALLHOFF, D. W. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 28

²⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 68-69

- spoločenská, sociálna a skupinová zóna – bežná vzdialenosť v takejto zóne je 1,2 až 3,6-10 m. V tejto vzdialenosti sa odohráva obchodný styk, praktické cvičenia a podobne. Ľudia v danej skupine sa spravidla poznajú, čo zvyšuje pocit komfortu a bezpečia,
- verejná zóna – vzdialenosť nad 3,6 m. Jedná sa o zónu, v ktorej sa ľudia zvyčajne nepoznajú. Vzniká napríklad pri verejnom prejave, vystúpení umelca na pódiu a pod.

Haptika

Používanie dotykov, ich frekvencie, či intenzity a typu je výrazným doplnkom verbálnej komunikácie. Taktiež v tomto prípade je dôležitá kultúra, z ktorej jedinci pochádzajú. V literatúre od W. Allhoff a D.W. Allhoff²⁶ sa napríklad uvádza, že podľa výskumu nadväzovania telesného kontaktu párov v kaviarňach, kým v Paríži došlo podľa daného výskumu k 110 kontaktom za hodinu, v Londýne ani k jednému.

Dotyky sú dôležitou formou výmeny pocitov, či postojov. Nie je vhodné nimi šetriť, avšak priveľa dotykov môže byť vnímané ako narušenie intímnej zóny. Na druhej strane, aj v tomto prípade je dôležitá empatia účastníkov komunikácie, keďže nastávajú chvíle, kedy je dotyk žiadaný, potrebný (zármutočenie či úzkosť niektorého z účastníkov).

Azda najpoužívanejším dotykom je podanie ruky, ktoré je zároveň považované za výborný ukazovateľ ľudskej povahy a tiež vzťahu medzi účastníkmi. Je tiež možné ním vyjadriť postoj voči druhej osobe, napríklad silou stisku, dĺžkou stisku, snahou o natočenie dlane protistrany a podobne.

Artefakty

Artefakty sú manipulovateľné objekty a znaky, ktoré môžu sprostredkovať správu od dizajnéra objektu alebo jeho nositeľa. Jednak môžu tieto predmety vyjadrovať spoločenský status človeka, životný štýl, ale aj názory, nesúhlas alebo naopak podporu konkrétnej aktivity či veci. Tieto

²⁶ ALLHOFF, W. – ALLHOFF, D. W. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 30

predmety môžu mať rôznu podobu od auta, cez parfum až po celkový image. Je diskutabilné ich samostatné postavenie v zozname neverbálnych vyjadrovacích prostriedkov, keďže sú súčasťou fyzického vzhľadu človeka.

Chronemika

Čas je tiež používaný ako nástroj v komunikácii. Využívané sú elementy ako časové prestávky, množstvo času stráveného komunikáciou a podobne. M. Mikulášтик²⁷ definuje chronemiku ako „spôsob, akým vyjadrujeme, využívame a rozdeľujeme čas vo vzťahu k iným ľuďom“. Tento nástroj je silným vyjadrovacím prostriedkom a zvykne sa uplatňovať napríklad aj ako náznak prevahy jedného z účastníkov (zdôrazňovacie prestávky hovoriaceho, neskorý príchod jedinca s vyšším statusom na schôdzku a podobne). To znamená, že ak majú účastníci komunikácie vôľu viesť rovnocenný a obojstranne prínosný rozhovor, mali by si vzájomne venovať rovnaký čas na prejav, nepredlžovať odmlky vo vlastnej reči a nezasahovať do monológu druhého.

J. Danek²⁸ dopĺňa k vymenovaným spôsobom nasledujúce typy neverbálnej komunikácie:

- vizika (pohľad) – očný kontakt môže významným spôsobom sprostredkovať emócie a pocity z prejavu toho druhého, či z vlastných myšlienok. Taktiež odovzdáva informáciu o vzťahu k ostatným účastníkom komunikácie,
- olfaktorika (vône) – vôňami je možné pred ostatnými charakterizovať vlastné ja, ale tiež navodiť atmosféru v miestnosti, v ktorej má dochádzať ku komunikácii,
- grafika (náčrty, grafy) – ďalším vyjadrovacím prostriedkom sú aj rôzne náčrty, ktoré môžu byť samostatne alebo za spojenia so slovným vyjadrením sprostredkovať určitú informáciu, znalosť. Využívané sú aj rôzne symboly, ktoré majú spravidla medzinárodný

²⁷ MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 131

²⁸ DANEK, J. *Pedagogická komunikácia*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2009. s. 48

charakter a teda sú využiteľné bez ohľadu na odlišný jazyk komunikujúcich.

- kolorika (farebnosť) – farby je možné využívať tak na vyjadrenie vlastnej osobnosti, prostredníctvom oblečenia alebo farieb interiéru, či na vyjadrenie pocitov, názorov alebo ako znak varovania a podobne cez rôzne farby grafických znakov.

Z uvedeného je zrejmé, že komunikácia nespočíva len v hovorenom či písanom slove, ale aj v kombinácii mnohých ďalších výrazových prostriedkov, ktoré môžu byť menej či viac nápadné, alebo tiež môžu mať rôznu mieru adresnosti. Navyše nie vždy je možné tieto prejavy ovládať, mnohé bývajú aj mimovoľné (mimika, posturika, gestika a iné), pričom pri niektorých z nich existuje možnosť naučiť sa ich do určitej miery postupne ovládať.

2.3 Vzťah verbálnej a neverbálnej komunikácie

Z uvedeného vyplýva, že neverbálna komunikácia je bohatá na rozličné nástroje a výrazové prostriedky, pričom tieto majú potenciál efektívne sprostredkovať odkaz a sú využiteľné aj medzi ľuďmi, ktorí nehovoria tým istým jazykom, pochádzajú z rôznych kultúr či majú určitý hendikep.

L. Leško²⁹ definuje neverbálnu komunikáciu ako „komunikáciu mimoslovnú, reč tela. Je súhrnom mimoslovných (neverbálnych) správ, ktoré človek vedome alebo nevedome vysiela do svojho okolia“. Práve uvedený aspekt nevedomosti robí z neverbálnej komunikácie prirodzený sprievodný jav verbálnej komunikácie. Navyše, neverbálna komunikácia býva nie len, že nevedomá, ale ani jej prejavy nie sú ani kontrolované do takej miery, ako je to v prípade verbálnej komunikácie. Avšak, oba typy komunikácie sa vzájomne dopĺňajú a tak pomáhajú skompletizovať odovzdávanú správu.

Spoločnou črtou verbálnej a neverbálnej komunikácie je to, že obe sú do značnej miery ovplyvnená kultúrou, z ktorej pochádzajú účastníci

²⁹ LEŠKO, L. (*Náhled do*) *sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, s.r.o., 2008. s.

komunikačného procesu. Napríklad gesto, ktoré v jednej kultúre nemá priradený význam, môže byť v inej kultúre urážkou. Dôvodom silného vplyvu kultúry je, že väčšinu prvkov neverbálnej komunikácie sa človek učí ešte počas detstva. Dieťa pozoruje rodičov, ľudí v okolí, ich vzorce správania, ich gestikuláciu, výrazy tváre a tieto vyjadrovacie prostriedky kopíruje. Avšak výsledný štýl neverbálnej komunikácie každého jedinca je závislý aj od aktuálnej situácie, jeho nálady, povahy a iných faktorov. Impulzívni ľudia napríklad gestikulujú frekventovanejšie a s väčšou intenzitou než tichý alebo vyrovnaní jedinci.

Ako bolo spomenuté vyššie v texte, neverbálna komunikácia dopĺňa verbálnu, avšak existuje viacero rôznych kontextov, v ktorých neverbálna správa vystupuje voči verbálnej. M. Mikulášтик uvádza nasledujúce možné vzťahy³⁰:

- "ako opakovanie a zosilnenie verbálnej správy – existujú slová, ktoré majú svojich reprezentantov v radoch neverbálnych signálov. Napríklad, jednociferné čísla je možné vysloviť, ale zároveň ukázať na prstoch,
- ako odporovanie – nastáva v prípade, keď neverbálna správa odporuje verbálnej. Zvyčajne sa jedná o mimovoľné, nevedomé prejavy. Dieťa presvedča rodiča, že si spravilo úlohu, ale jeho mimika, pohyby očí a pohyby celého tela hovoria o opaku,
- reagovanie na verbálnu správu len neverbálnymi signálmi – občas dochádza k situácii, keď príjemca správy nedokáže, nechce alebo nemôže reagovať slovne. Príčinou môže byť napríklad jeho psychické rozpoloženie v podobe priveľkej radosti či rozhorčenia. V takomto prípade reaguje len neverbálnymi prostriedkami – skáče od radosti, vyhráža sa päšťou a iné,
- dôraz alebo doplnenie - napríklad, ak chce hovoriaci niekoho uistiť o určitej skutočnosti, môže to povedať slovne, ale taktiež to môže podporiť žmurknutím, čím posilní odovzdanie správy,

³⁰ MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 123

- regulácia – neverbálne prejavy, ako očný alebo telesný kontakt umožňujú účastníkom komunikácie kontrolovať komunikačný proces a pravdivosť komunikovanej správy."

Z uvedeného vyplýva, že verbálna a neverbálna komunikácia sú neoddeliteľnou súčasťou interpersonálnej komunikácie a vzájomne sa dopĺňajú, pričom použitie mnohých vyjadrovacích prostriedkov daných typov komunikácie je mimovoľné, čiže k nemu nedochádza úmyselne. Na druhej strane, snahou pracovať na využívaní neverbálnej komunikácie môže jedinec zefektívniť komunikáciu a dosiahnuť tak svoje komunikačné ciele. Za týmto účelom sú hojne aplikované aj prvky pomocnej komunikácie, ktoré sú charakterizované v ďalšej podkapitole a ktoré dopĺňajú celkový komplex komunikačných prostriedkov.

2.4 Komunikácia činom

Komunikácia činom je súčasťou pomocnej komunikácie, o ktorej L. Leško³¹ konštatuje, že „používa prostriedky, ktoré upresňujú alebo aj menia ďalšiu či súčasnú činnosť. Dopĺňa sociálny význam verbálnej a neverbálnej komunikácie“. Autor zároveň člení pomocnú komunikáciu na paralingvistickú a extralingvistickú.

Paralingvistická komunikácia

Predstavuje sprievodné rysy verbálnej komunikácie. Jedná sa o mimojazykové prejavy, ktoré ale dokážu veľmi výstižne charakterizovať osobnosť hovoriaceho. Ich dôležitou charakteristikou je, že nie sú zaznamenateľné písomne. J. Vymětal³² vo svojej práci uvádza nasledujúce faktory paralingvistickej komunikácie: hlasitosť prejavu, kvalita reči, vecnosť hovoru, výška tónu hlasu, objem reči, farba hlasu, intonácia, emočné zafarbenie hlasu, pomlčky, plynulosť reči, frázovanie, členenie reči, rýchlosť

³¹ LEŠKO, L. (*Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, s.r.o., 2008. s. 33

³² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 115

reči, chyby v prejave a slovná vata (stereotypne používané citoslovce či častice, ktorých úlohou je vyplňať prázdne miesto medzi slovami; zvyčajne sa využíva, keď rečník hľadá vhodné slová).

Predovšetkým rôzna hlasitosť reči, výška tónu či intonácia dokázu pomôcť dekodovať emócie, vnútorné pocity rečníka. Písaný text spĺňa túto funkciu len vďaka možnosti využiť opis konkrétnej situácie. Vo verbálnom prejave je postačujúce zmeniť použitú hlasitosť, prípadne iné spomenuté prvky paralingvistickej komunikácie a komunikantovi by malo byť zrejmé, aké pocity rečník prežíva.

Súčasťou paralingvistickej komunikácie je aj využívanie páuz v prejave, ktoré ovplyvňuje plynulosť reči, jej rýchlosť. Pauza môže mať rôznu dĺžku od milisekúnd po minúty, avšak Leško³³ konštatuje, že najdôležitejšie a najefektívnejšie pauzy sú v trvaní maximálne do dvoch sekúnd. Iným prípadom je odmlčanie sa, ktoré môže trvať aj viac ako päť sekúnd a spravidla má hlbší význam.

M. Mikulášтик³⁴ dodáva, že dôležitá je úroveň znalosti a tiež schopnosti ovládať prvky paralingvistickej komunikácie. To odlišuje dobrého rečníka od zlého. Tie z uvedených prvkov, ktoré sú ľudia schopní vedome ovládať, majú potenciál ovplyvniť efektivitu komunikácie a tiež celkový dojem. Práve túto skutočnosť si uvedomujú rečníci a využívajú ju.

Extralingvistická komunikácia

Jedná sa o tú časť komunikácie, ktorá dopĺňa verbálnu komunikáciu a pomocou mimojazykových prejavov predáva informácie komunikačnému partnerovi. Existuje viacero spôsobov extralingvistickej komunikácie, pričom niektoré z nich boli spomenuté už v časti venovanej neverbálnej komunikácii. Dôvodom je prelínanie sa jednotlivých druhov komunikácie. Avšak

³³ LEŠKO, L. (*Náhled do sociální komunikace*). 1. vyd. Brno: Tribun EU, s.r.o., 2008. s. 35

³⁴ MIKULÁŠTIK, M. (*Komunikační dovednosti v praxi*). Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 119

základnými súčasťami tohto typu komunikácie je komunikácia vzhľadom, činom a grafickými prostriedkami, z ktorých väčšina bola popísaná v predchádzajúcom texte.

Zvláštnu pozornosť si zaslúži **komunikácia činom**. Táto spočíva v neverbálnom prejave, ktorý však dokáže výstižne vypovedať o úmysloch a názoroch komunikátora. Napríklad pokľaknutie na kolená a zopnutie rúk je jasným vyjadrením prosby a kvôli pochopeniu nie je potrebné dopĺňať to slovne. Na druhej strane, J. Danek³⁵ rozširuje ponímanie komunikácie činom o ďalšie aspekty, čím tento typ komunikácie získava nový rozmer. Jedná sa o nasledujúce aspekty:

- úcta a pochopenie, prejavujúce sa úsmevom, pozdravom a podobne,
- jednota slova a činu vyjadrovaná v aktivitách, vzťahoch, či rozhodnutiach,
- správne vyjadrovanie sa v zmysle slušnosti a spisovnosti,
- rešpektovanie výkonových schopností,
- ochota a pomoc pri riešení krízových situácií a s tým súvisiaca ústretovosť.

Inak povedané, komunikácia činom zahŕňa aj aspekty morálky, ohľaduplnosti, pravidiel slušného správania sa a vyjadrovania a mnohé iné. Jedná sa o komplexné pôsobenie jedinca v spoločnosti súvisiace s jeho vyjadrovaním.

³⁵ DANEK, J. *Pedagogická komunikácia*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2009. s. 60

3 CIELE A OSOBITOSTI FIREMNEJ KOMUNIKÁCIE

Komunikácia ako základná zložka tvorby, udržovania a skvalitňovania medziľudských vzťahov je podstatným prvkom stratégií vo firmách a predovšetkým moderných obchodných spoločnostiach, ktoré si čoraz viac uvedomujú jej význam pre ich podnikateľské ciele. Avšak, tento typ komunikácie má svoje špecifiká, keďže sa jedná o veľmi pestrú oblasť s veľkým počtom cieľových skupín. Táto časť práce bude preto zameraná nie len na charakterizáciu firemnej komunikácie, ale aj na špecifikáciu jej funkcií a cieľov či rozlíšenie rôznych podôb, ktoré firemná komunikácia môže nadobudnúť.

3.1 Firemná komunikácia

Turbulencie na trhoch, existencia silnej konkurencie, ale taktiež ekonomické krízy stále viac upozorňujú na význam kvalitnej a efektívnej firemnej komunikácie. Prostredníctvom nej je možné vytvárať a udržiavať tak dôležité vzťahy s akcionármi, médiami, klientmi, úradmi, zamestnancami a podobne. J. Cornelissen³⁶ v tomto prípade hovorí o budovaní, udržiavaní a ochrane firemnej reputácie, ktoré sú vnímané ako jeden z najdôležitejších strategických cieľov.

Avšak firemná komunikácia nespočíva len vo verbálnom prejave, jej podstatnými zložkami sú aj celkový image značky (logo, slogany, firemný design všeobecne a podobne). Tieto ovplyvňujú dojem, ktorý značka vytvára a môžu tak vzbudzovať dôveru u zákazníkov alebo naopak odradiť od kúpy produktu či využitia služby.

Firemná komunikácia alebo inak povedané „*corporate communication*“ je teda veľmi široká a spletitá oblasť, ktorá zasahuje do rôznych spektier života firmy. V literatúre je táto komunikácia definovaná ako „všetky komunikačné prostriedky, komplex všetkých foriem správania, ktorými firma o sebe informuje, komunikácia s externým aj interným prostredím. Firemná

³⁶ CORNELISSEN, J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd., 2011. s. 3

komunikácia je vonkajším prejavom firemnej identity a základným zdrojom firemnej kultúry. Jej prostredníctvom je rovnako tak ovplyvňovaný image firmy a to spôsobom, ako firma komunikuje s rôznymi cieľovými skupinami³⁷. Táto definícia vhodne zhŕňa celú problematiku firemnej komunikácie, pričom sa obsahovo zhoduje s definíciou firemnej komunikácie, ktorú vo svojich prácach uvádzajú J. Cornelissen (2011, s. 5) či M.B. Goodman a P.B. Hirsch (2010, s. 15).

3.2 Typy firemnej komunikácie

Vzhľadom na fakt, že firemná komunikácia prebieha vo veľkom množstve oblastí firemného života, čo je spôsobené širokospektrálnosťou cieľových skupín tejto komunikácie, je potrebné rozlišovať viaceré typy firemnej komunikácie. J. Vysekalová a Mikeš³⁸ vymenúvajú napríklad „*public relations*“ (vzťahy s verejnosťou), „*corporate advertising*“, kam spadá inzercia či komunikácia stanovísk firmy a podobne, „*human relations*“ (formy externej a internej komunikácie na trhu práce), „*investor relations*“ (vzťahy s existujúcimi a potenciálnymi akcionármi a investormi, ktoré sú budované medzi iným prostredníctvom výročných správ a odborných materiálov), „*employee communications*“ (jednak sa týka vnútorného systému informovania pracovníkov, ale aj celkovej komunikácie so zamestnancami a ich vzájomnej komunikácie), či „*government relations*“, ktoré sa týkajú vzťahov a komunikácie s úradmi, zastupiteľskými orgánmi a podobne. Práve niektorým z vymenovaných foriem firemnej komunikácie sa bude venovať táto podkapitola.

Krízová komunikácia

Krízová komunikácia predstavuje komunikáciu v krízovej situácii či počas podmienok vybočujúcich od bežnej situácie. Postupy a metódy, ktoré sa v takomto prípade používajú sú podobné tým, ktoré sa používajú v normálnom stave, avšak je dôležité sa na takýto prípad adekvátne pripraviť. M.

³⁷ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 63

³⁸ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 63

Zamazalová³⁹ upozorňuje, že firma sa musí na krízové podmienky pripraviť už v období pokoja, pričom zároveň monitoruje vývoj vzťahov a snaží sa včas rozpoznať blížiaci sa problém. Za zásadné súčasti krízového plánu sú pri tom považované stanovenie kompetencií, spolupráca krízového štábu, zabezpečenie voľných komunikačných kanálov a existencia pevných väzieb na hromadné médiá, aby nedošlo k vzniku a šíreniu dezinformácií. Ak napokon problém predsa len nastane, kľúčovými faktormi sú neprerušovať komunikáciu, plniť dané sľuby a tak sa vyhnúť nožnej panike či strate dôvery.

Vnútoraná komunikácia

Vnútoraná komunikácia sa týka predovšetkým komunikácie so zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Napriek skutočnosti, že tento druh komunikácie má vysoký podiel vplyvu na celkový úspech firmy, nevenuje sa mu dostatočná pozornosť. Avšak je potrebné si uvedomiť, že efektívna vnútoraná komunikácia napomáha dosiahnuť základné ciele firmy, konkrétne zvyšovanie produktivity, kvalitu práce, inovácie a tým zvyšovanie zisku a podielu na trhu. Autori M.B. Goodman a P.B. Hirsch⁴⁰ vidia jeden z hlavných problémov v tom, že vnútoraná komunikácia prebieha vo všetkých oblastiach fungovania firmy a teda je ťažko kontrolovateľná jej úroveň a kvalita, pričom problémy najľahšie vznikajú vo veľkých organizáciách.

Kľúčom k úspechu je spravidla vedenie zamestnancov k vzájomnej pomoci a tiež k vnímaniu týchto osôb zo strany manažmentu ako zdrojov vedomostí a znalostí. Len v takomto prípade je možné hovoriť o personálnej stratégii v spoločnosti ako o manažovaní ľudských zdrojov, o znalostnom manažmente. Taktiež je potrebné priebežne analyzovať vnútornú komunikáciu a následne sa zamerať na plánovanie, tvorbu a realizáciu jej zdokonalenia. Toto by malo prebiehať nie len na úrovni priameho interpersonálneho kontaktu v podobe budovania vzťahov medzi zamestnancami (tzv. teambuildingové aktivity), ale aj na úrovni technologickej (intranet a podobne).

³⁹ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. preprac. a doplň. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. s. 282

⁴⁰ GOODMAN, M. B., HIRSCH, P. B. *Corporate Communication: Strategic Adaptation for Global Practice*. New York: Peter Lang, 2010. s. 162

Vzťahy s investormi

Tieto vzťahy sú pre firmu zvlášť dôležité, keďže sa týkajú jej finančného zabezpečenia. Preto by sa komunikácii zameranej na cieľové skupiny zainteresované do finančných záležitostí firmy mala venovať náležitá pozornosť. Samotné vzťahy s investormi alebo inak „*investor relations*“ sú definované ako „strategické riadenie zodpovednosti, ktoré integruje financie, komunikáciu, marketing a dodržiavanie práv ohľadom obchodovania s cennými papiermi a ktorá umožňuje najefektívnejšiu dvojsmernú komunikáciu medzi spoločnosťou, finančnou komunitou a inými skupinami, ktoré významným spôsobom prispievajú k dosahovaniu spravodlivého ohodnocovania cenných papierov spoločnosti“⁴¹.

Z uvedeného vyplýva, že komunikácia s investormi zahŕňa komplexnú oblasť týkajúcu sa financií spoločnosti, pričom sa vo všeobecnej rovine spravidla jedná o zverejňovanie a predkladanie výročných či iných správ, ale aj o poskytovanie dodatočných informácií obsahujúcich finančné dáta o firme.

M. Anand⁴² k problematike dopĺňa, že úspech tejto komunikácie závisí od efektívnej implementácie troch kľúčových faktorov:

- prepojenie a budovanie vzťahov s finančnou komunitou – jedná sa predovšetkým o budovanie vzťahov tak s investormi ako aj s analytikmi a brokermi. Tieto vzťahy by mali byť budované na kvalitných informáciách, schopnosti manažmentu ctíť si záväzky a na včasnosti,
- šírenie hodnotných informácií správnymi kanálmi,
- vykonávanie auditu vnímania spoločnosti zo strany trhu – informácie o tom, ako trh vníma spoločnosť a jej postavenie na trhu požívajú vysokú dôležitosť. Je taktiež potrebné poznať postoj investorov a analytikov. Tieto informácie napomáhajú vedeniu spoločnosti odhadovať reakcie investorov na potenciálne zmeny v obchodných stratégiách spoločnosti.

⁴¹ LASKIN, A. *Investor relations*. New York: Business Expert Press, 2010. s. 3

⁴² ANAND, M. S. *Investor relations*. Hyderabad: ICFAI Books, 2007. s. 3-4

3.3 Ciele a funkcie firemnej komunikácie

O cieľoch a funkciách firemnej komunikácie pojednáva táto kapitola nepriamo v celom svojom rozsahu, keďže sú prirodzeným žiadaným výsledkom, ktorý sa firma snaží svojou komunikáciou s jednotlivými cieľovými skupinami dosiahnuť. Za hlavný cieľ firemnej komunikácie je možné považovať cieľ uvedený v práci J. Vysekalovej a J. Mikeša⁴³: „adekvátne oslovenie jednotlivých cieľových skupín tak, aby boli vytvorené pozitívne postoje k firme, aby sa firemná komunikácia stala dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou firemnej identity, pretože bez zodpovedajúcej komunikácie a prezentácie stratégie a hodnôt firmy nie je možné vytvoriť požadovaný image“. Tento hlavný cieľ je prirodzene možné rozdeliť na viaceré parciálne ciele, ktorých obsahom je hlavne dosiahnutie efektivity v jednotlivých typoch firemnej komunikácie, akými sú public relations, či vzťahy medzi pracovníkmi a podobne.

V prípade funkcií firemnej komunikácie, tieto sa v priebehu času vyvíjali. Ako uvádza J. Cornelissen⁴⁴, v minulosti sa firemná komunikácia týkala hlavne vzťahov s tlačou, médiami. Avšak neskôr začali aj akcionári a iní jedinci z vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy požadovať relevantné informácie o chode, výsledkoch a plánoch firmy a tak nadobudla firemná komunikácia iný rozmer. Jej funkcia sa rozrástla o oblasti, akými sú firemná identita, corporate advertising, krízový manažment a iné už vymenované problematiky, ktoré sa stali predmetom jednotlivých foriem firemnej komunikácie.

Je len prirodzené, že funkcie firemnej komunikácie sa naďalej vyvíjajú a to predovšetkým vďaka nástupu a rozvoju nových technológií, na čele s internetom a jeho širokými možnosťami. A.W. Page cit. z M.B. Goodman,

⁴³ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 63

⁴⁴ CORNELISSEN, J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd., 2011. s. 4

P.B. Hirsch⁴⁵ odporúča nasledovné postupy na dosiahnutie efektivity funkcie firemnej komunikácie v aktuálnom kontexte modernej doby:

- zdefinovať „*positioning*“ spoločnosti – komunikácia musí obsahovať základný podnikateľský model danej spoločnosti, značku, firemnú kultúru, politiku a predovšetkým hodnoty, vízie,
- je potrebné nie len vytvorenie komunikačných kanálov, ale aj zosieťovanie zdrojov informácií, či už sú to ľudia alebo iné zdroje a to na základe vzájomných vzťahov,
- komunikačná funkcia 21. storočia je postavená na transparentnosti a musí byť riadená v zmysle smerovania komunikačných vzťahov, informácií a spôsobu prejavu tak voči vnútornému ako aj vonkajšiemu prostrediu.

Týmito postupmi sa firemná komunikácia zlepší na úroveň modernej doby a jej efektivita bude zaručená.

⁴⁵ PAGE, A. W. cit. z GOODMAN, M. B., HIRSCH, P. B. *Corporate Communication: Strategic Adaptation for Global Practice*. New York: Peter Lang, 2010. s. 14

4 VYUŽÍVANIE KOMUNIKAČNÝCH PROSTRIEDKOV V PODMIENKACH KONKRÉTNEJ FIRMY

Praktická časť tejto bakalárskej práce bude zameraná na analýzu a vyhodnotenie úrovne firemnej komunikácie konkrétneho podnikateľského subjektu. V prípade, že budú identifikované nedostatky v tejto komunikácii, v závere kapitoly budú navrhnuté odporúčania na elimináciu daných nedostatkov.

Analýza bude orientovaná na komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými, na chyby, ktoré v tejto komunikácii vznikajú a tiež na bariéry, ktoré jej bránia v efektivite. Potrebne je zistiť aj skutočnosť, či vzniká spätná väzba, ktorá je nevyhnutná pre kvalitu komunikáciu a tým aj pre správny priebeh všetkých firemných procesov. Údaje k analýze budú získané prostredníctvom prieskumu v podobe anonymnej ankety adresovanej pracovníkom danej spoločnosti. Získané dáta budú následne vyhodnotené a ďalej analyzované pre potreby tejto práce.

4.1 Prieskum a analýza získaných dát

V tejto časti charakterizujeme spoločnosť, v ktorej anketový prieskum prebiehal, ďalej budú stanovené určité predpoklady o výsledkoch prieskumu, ktoré sa bude táto práca pokúšať overiť, pričom podstatná časť podkapitoly bude orientovaná na analýzu dát nadobudnutých z prieskumu a ich vyhodnotenie.

Charakteristika analyzovanej spoločnosti

Analyzovaný podnikateľský subjekt je objektom analýzy firemnej komunikácie. Je to bratislavská poradenská spoločnosť zameraná predovšetkým na podnikovú ekonomiku, ktorej bude pre potreby tejto bakalárskej práce pridelený fiktívny názov Audit, s.r.o. Spoločnosť vznikla v roku 2004, pričom v dnešnej dobe zamestnáva 15 pracovníkov.

Hlavné činnosti podniku sú orientované na vedenie jednoduchého a podvojného účtovníctva, spracovanie mzdovej a personálnej agendy,

poradenstvo v oblasti podnikovej ekonomiky (vrátane poradenstva pri zakladaní firmy, ekonomického poradenstva, finančného poradenstva), daňové poradenstvo, audítorstvo.

Organizačná štruktúra naznačuje, že podnik má dvoch vedúcich pracovníkov, ktorých, z pohľadu tejto záverečnej práce radíme do vyššieho manažmentu, ďalej štyroch pracovníkov na úrovni nižšieho manažmentu, ktorí riadia jednotlivé oddelenia a deväť výkonných zamestnancov.

Základné vedomosti o firemnej komunikácii naznačujú, že podnik má jasne formulovanú svoju misiu aj hodnoty, ktorými by sa mali riadiť všetci jej zamestnanci. Táto skutočnosť hovorí v prospech spoločnosti, keďže uvedené faktory jednak zvyšujú dôveryhodnosť firmy v očiach jej klientely, ale zároveň pomáhajú zabezpečiť aj kvalitu procesov. V prípade technického zabezpečenia firemnej komunikácie podnik, do značnej miery, využíva internetovú komunikáciu, a to predovšetkým vzhľadom na fakt, že zamestnanci často vykonávajú prácu z domu, prípadne z iných priestorov nachádzajúcich sa mimo firmy.

Stanovenie predpokladov prieskumu

V práci sú stanovené predpoklady, ktoré sú na základe výsledkov vyplývajúcich z vyhodnotenia ankety, buď vyvrátené alebo spochybnené, či potvrdené. Týmito predpokladmi sú:

P 1: Ženy, vzhľadom na vrodenuú emocionálnu citlivosť, budú mať tendenciu konštatovať zvýšený výskyt psychologických bariér a komunikačného šumu v podobe negatívnych emócií

P 2: Zamestnanci, pracujúci v podniku kratšiu dobu, budú vnímať vystupovanie nadriadených negatívnejšie, než zamestnanci, ktorí sú v podniku už dlhšiu dobu.

P 3: Zamestnanci budú využívať skôr komunikačné kanály, ktoré automaticky uchovávajú obsah správy, takže je možné si ju spätne vygenerovať.

P 4: Ku skresleniu správy dochádza predovšetkým pri využívaní telefonickej komunikácie.

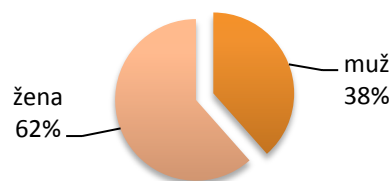
Analýza získaných dát

V ankete bolo stanovených štrnásť otázok, ktoré boli zamerané jednak na charakteristiku respondentov, ale predovšetkým na úroveň firemnej komunikácie. V rámci firemnej komunikácie boli otázky orientované na efektívnosť firemnej komunikácie v sprostredkovaní firemných hodnôt a misie, ďalej na využívané komunikačné kanály, kvalitu komunikácie, na odhalenie prípadných komunikačných bariér, či podôb komunikačného šumu.

Ako už bolo uvedené, podnik má pätnásť zamestnancov. Z nich sa anketového prieskumu zúčastnilo trinásť ľudí, čo predstavuje 86,66 %. Takýto výsledok je možné považovať za veľmi úspešný a značí o ochote zamestnancov a vedenia podniku podieľať sa na zlepšení firemných a organizačných procesov.

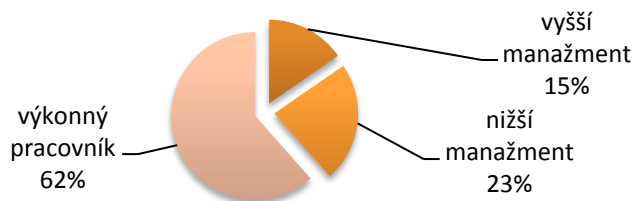
Prvá otázka sa týkala pohlavia respondentov. Do ankety bola zaradená vzhľadom na potrebu odhaliť pozitívnosť vzťahov vo firme a vplyv pohlavia na tieto vzťahy, ponímanie ostatných. Kolektív, v analyzovanej firme, je z veľkej časti tvorený ženami, o ktorých je možné predpokladať, že sú viac ovládané emóciami, čo potenciálne môže mať dopad na ich komunikačné zručnosti. Skutočnosť, že v podniku je prevaha žien medzi pracovníkmi sa odzrkadlila aj vo výsledkoch zastúpenia pohlaví medzi respondentmi, z ktorých 62 % tvorili ženy.

Graf č. 1 Pohlavie respondentov



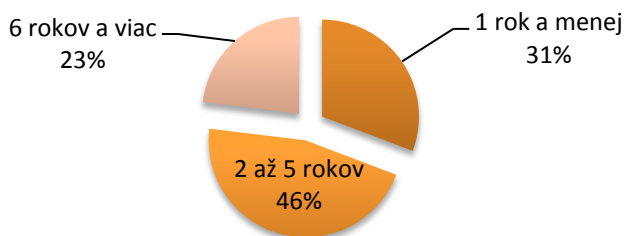
Druhá otázka bola zameraná na identifikáciu pracovného zaradenia respondenta z hľadiska hierarchie. Umiestnenie pracovnej pozície v hierarchii podniku sa zvykne odrážať na využitých komunikačných prostriedkoch a tiež existencii komunikačných bariér. Konkrétne čísla, ohľadom pracovného zaradenia, sú uvedené v grafe č. 2

Graf č. 2 Pracovné zaradenie respondentov



Tretia otázka bola orientovaná na zisťovanie, ako dlho sa daný pracovník nachádza v analyzovanom podniku. Možnosti odpovedí začínali obdobím do jedného roka, keďže počas prvého roku v zamestnaní môže ešte prevládať počítačový strach a neistota, čo sa odráža v kvalite komunikácie. Taktiež je tu predpoklad, že nadriadení vystupujú voči takýmto zamestnancom s väčšou odmeranosťou a pôsobia prísnejšie. Druhou možnosťou bolo obdobie dvoch až piatich rokov a poslednou bolo obdobie šesť rokov a viac, kedy už medzi zamestnancami zvykne prevládať familiárnejšia atmosféra. Z výsledkov analýzy ankety vyplýva, že väčšina zamestnancov je v podniku dva až päť rokov. Len 31 % (štyria respondenti) sú v danom zamestnaní menej ako jeden rok.

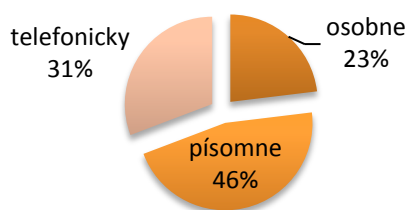
Graf č. 3 Dĺžka obdobia stráveného v analyzovanom podniku



Štvrtá otázka bola orientovaná na spôsob odovzdávania informácií od nadriadeného smerom k jeho podriadeným. Touto otázkou sme sledovali úlohu odhaliť mieru využívania jednotlivých komunikačných kanálov, keďže tieto majú vplyv aj na úplnosť informácií a ich kvalitu. Taktiež sa od nich odvíja aj podoba komunikačného šumu. Na výber mali respondenti možnosť vychádzať z osobnej komunikácie (z očí do očí), písomnej komunikácie a telefonickej komunikácie.

Dalo by sa očakávať, že firma bude uprednostňovať e-mailovú komunikáciu, keďže predstavuje zaznamenaný odkaz, ku ktorému je možné sa vrátiť aj v budúcnosti a navyše sa jej môže zúčastniť viacero komunikujúcich. Inak povedané, všetky sprostredkované informácie sú overiteľné a pre zúčastnených tu existuje priama spätná väzba. Napriek tomu 31 % respondentov uviedlo, že im ich nadriadený oznamuje informácie prevažne telefonicky a až 23 % sa vyjadrilo o častom výskyte osobného sprostredkovania informácií. Takýto prístup nie je adekvátny, hlavne, ak sa jedná o firmu, ktorej obchodná činnosť sa týka aj spracovania interných dát klientov.

Graf č. 4 Spôsob, akým nadriadení odovzdávajú informácie podriadeným

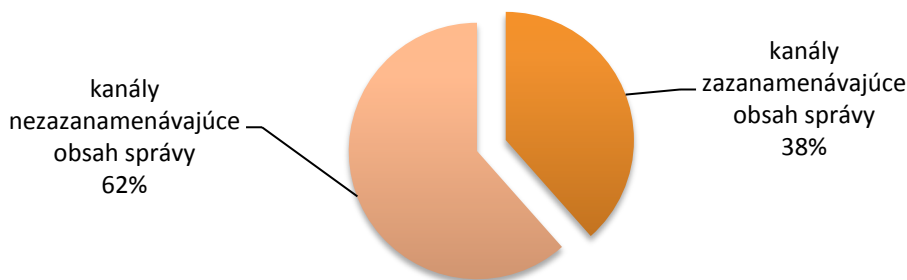


Piata otázka nadväzovala na predchádzajúcu a orientovaná je v smere schopnosti komunikačných kanálov zachovať obsah komunikovanej správy pre budúcnosť. Práve tejto otázky sa týka jeden z typických nedostatkov firemnej komunikácie, a tým je nemožnosť prístupu k uskutočnenému obsahu komunikácie v prípade, že v budúcnosti dôjde k pochybnostiam o tom, čo a kto povedal. Tento problém nastáva hlavne pri telefonickom a osobnom kontakte.

V tomto smere je potrebné si uvedomiť, že nie každý typ komunikácie, ani písomnej, zachováva obsah správy s istotou. Napríklad niektoré z typov písomnej komunikácie nie sú ukladané automaticky (komunikácia prostredníctvom „chatu“), prípadne ich uloženie závisí od samotného adresáta (odkazy na pracovnom stole, zväčša písané rukou).

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že až 62 % komunikácie medzi zamestnancami nie je zaznamenávaných. Pri porovnaní s výsledkami vyhodnotenia predchádzajúcej otázky to znamená, že aj z tých zamestnancov, ktorí využívajú písomnú komunikáciu, sa mnoho spolieha na komunikačné kanály, ktoré nezaznamenávajú obsah správy automaticky. Príkladom môžu byť písomné odkazy na papieri (zvyčajne písané rukou) alebo tiež „chatovanie“ (nie každý „chat“ uchováva informácie).

Graf č.5 Miera využívania komunikačných kanálov, ktoré sú schopné zaznamenať obsah správy

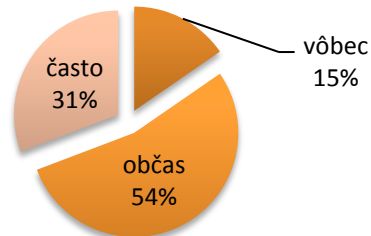


Šiesta otázka sa týkala frekvencie výskytu skreslenia komunikovaného odkazu. Inak povedané, bolo potrebné zistiť, ako túto záležitosť vnímajú respondenti, či majú pocit, že k skresleniam dochádza často, občas alebo práve naopak, vôbec. Skreslenie má výrazný vplyv na kvalitu odovzdaných informácií, a tým aj na efektivitu fungovania firmy, výkon jednotlivých úloh a podobne. Skreslenia môžu mať rôznu podobu a tiež rôzne príčiny. Niektoré z nich boli sledované siedmou otázkou, avšak je potrebné zobrať do úvahy aj skreslenie vyvolané ústnym prenosom informácie cez viacero komunikujúcich, kde každý môže zámerne alebo nechtiac zmeniť obsah správy.

Výsledky uvádzajú, že nadpolovičná väčšina opýtaných (54 %) konštatovala občasné skreslenie odovzďavaných informácií a 31 % dokonca

časté skresľovanie. Tento výsledok nie je uspokojivý, avšak je potrebné zistiť ďalšie súvislosti, aby bolo možné identifikovať problém.

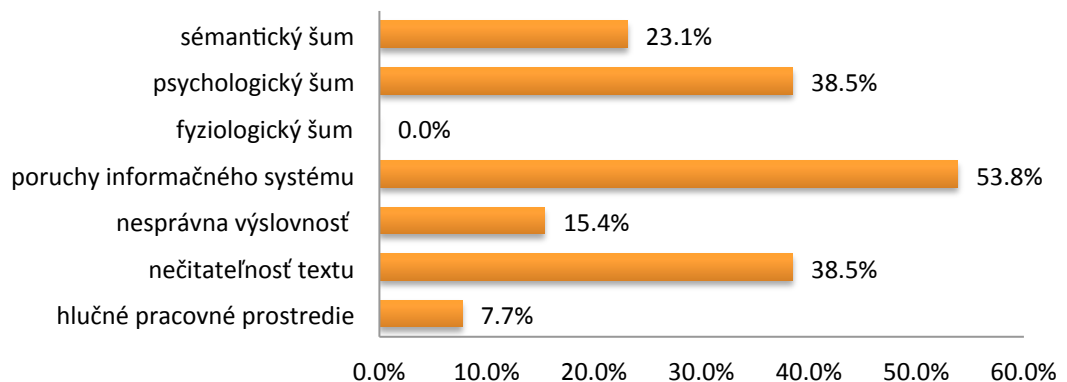
Graf č.6 Frekvencia výskytu skreslenia komunikovaného odkazu



Siedma otázka bola rozšírením predchádzajúcej a zaoberala sa identifikáciou typov komunikačného šumu, ktorý spôsobuje vo firme skreslenie informácií. Takéto zistenie môže pozitívnym spôsobom pomôcť pri zlepšovaní firemnej komunikácie, keďže poskytne relevantné dáta o výskyte chýb v komunikácií, ktoré môžu byť následne odstránené.

Na výber mali respondenti viacero typov komunikačného šumu, pričom mohli uviesť aj niekoľko typov a to hlučné pracovné prostredie, nečitateľnosť textu, zlá výslovnosť niektorého z účastníkov komunikácie, poruchy informačného systému, fyziologický šum, ktorého pôvodcom je niektorý z účastníkov komunikácie (poruchy zraku, sluchu a iné), psychologický šum, ktorého pôvodcom je niektorý z účastníkov komunikácie (psychické problémy, predpojatosť a iné) a napokon sémantický šum, ktorého pôvodcom je niektorý z účastníkov komunikácie (spôsobený odlišnými jazykmi, dialektmi).

Graf č.7 Typy komunikačného šumu

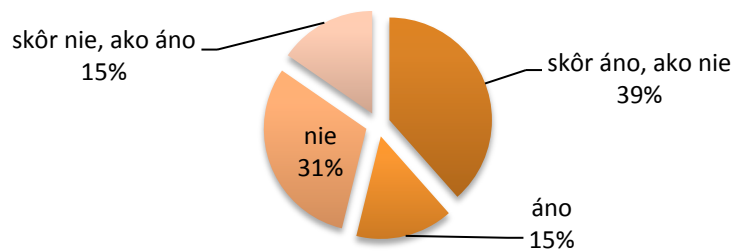


Z ankety vyplýva, že najčastejšie konštatovaný druh komunikačného šumu predstavujú poruchy informačného systému. Nie je možné jednoznačne určiť, z čoho plynie tento úkaz, ale možné je tiež zlyhanie ľudského faktora, ktoré je vysvetľované poruchami systému. Niekedy sa stáva, že ak znalosť informačných technológií nie je dostatočná, dochádza k ich poruchám spôsobených človekom. Na druhom mieste sa umiestnili dva typy šumu a to psychologický šum, ktorý bol najčastejšie konštatovanými respondentmi ženského pohlavia a tiež nečitateľnosť textu. Táto skutočnosť poukazuje na časté využívanie rukou písaných odkazov. Zaznamenaná bola tiež prítomnosť sémantického šumu, nesprávnej výslovnosti a hlučného pracovného prostredia.

Ôsma a deviata otázka boli venované komunikačným bariéram, konkrétne zisťovaniu, ako vnímajú respondenti ich výskyt v podniku a ich typom. Niektoré bariéry sú zjavné a je možné, na ich odstránení pracovať hneď (poruchy sluchu, jazykové bariéry a iné), avšak niektoré sú skryté v psychike človeka a kým sa o nich otvorene nerozpráva, zostávajú zväčša utajené. To pochopiteľne neprospieva kvalite a efektivite komunikácie. Do otázky boli včlenené aj možnosti predstavujúce nasledujúce typy bariér: jazykové bariéry, rozličnú úroveň znalostí, fyziologické obmedzenia, negatívne emócie a kultúrne či jazykové bariéry. Respondenti mohli uviesť viac ako jednu možnosť.

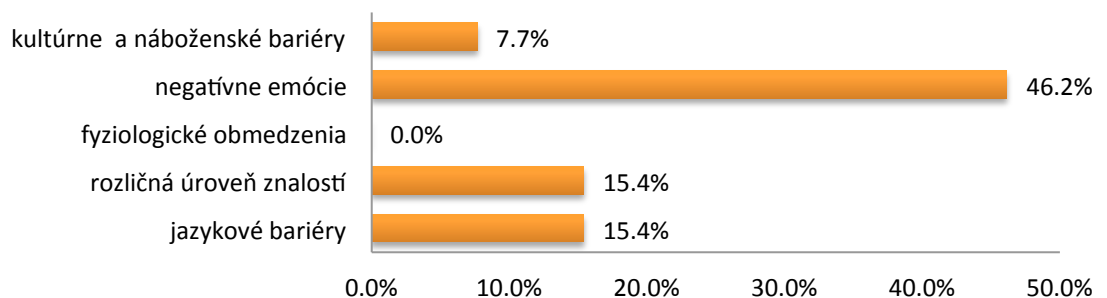
Prostredníctvom získaných výsledkov sa ukázalo, že 31 % opýtaných nepocit'uje prítomnosť komunikačných bariér, pričom 15 % prítomnosť komunikačných bariér pocit'uje. Zaujímavý je pomer medzi nerozhodnutými respondentmi. Z nich sa 39 % prikláňa skôr k názoru, že sa s bariérami stretáva a 15 %, že skôr sa s bariérami nestretáva.

Graf č. 8 Frekvencia výskytu komunikačných bariér



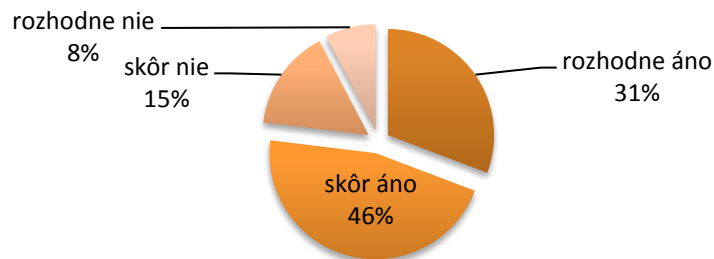
Pri bližšom pohľade na podobu týchto bariér je evidentné, že najzávažnejšou bariérou sú negatívne emócie. Tento typ konštatovala takmer polovica opýtaných, čo je viac ako jedna tretina všetkých zamestnancov podniku. Z uvedeného faktu je možné vyvodiť záver, že vzťahy medzi zamestnancami nie sú ideálne a budú si vyžadovať zvýšenú pozornosť. Niekoľko respondentov konštatovalo tiež výskyt bariér v podobe rozličnej úrovne znalostí, jazykových bariér a tiež rozličnej kultúry, či náboženstva.

Graf č. 9 Typy komunikačných bariér



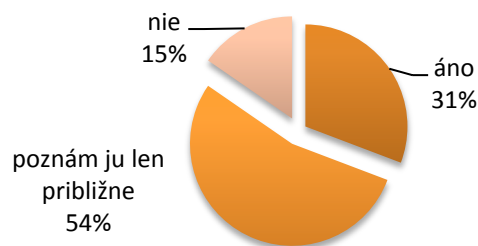
Desiata a jedenásta otázka boli orientované na schopnosť aktuálnej komunikačnej stratégie firmy šíriť hodnoty podniku a jeho naformulovanú misiu. Ako už bolo spomenuté, tieto faktory ovplyvňujú nielen kvalitu procesov, ale aj vnímanie spoločnosti zo strany okolia. Preto by každý pracovník mal poznať tak hodnoty, na ktorých si firma zakladá, ako aj jej misiu a snažiť sa zakomponovať ich do svojej pracovnej činnosti.

Graf č.10 Miera znalosti hodnôt podniku



Podľa výsledkov ankety, je poznanie zamestnancov o hodnotách a misii firmy relatívne dobré. 77 % respondentov úplne pozná alebo aspoň približne hodnoty firmy a 85 % sa takto vyjadrilo v prípade misie firmy. Na druhej strane, ide o malú firmu, kde by takéto informácie mali byť všeobecne známe, preto tieto výsledky nie sú dostatočné.

Graf č. 11 Miera znalosti misie podniku so strany zamestnancov

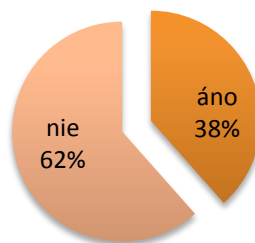


Prostredníctvom *dvanástej otázky* bolo zisťovanie, či firma pre svojich zamestnancov organizuje školenia orientované na firemnú komunikáciu. Tieto školenia majú potenciál jednak zlepšiť vyjadrovacie schopnosti jednotlivých účastníkov a tiež pomôcť im pochopiť vplyv rôznych faktorov, akými sú osobný postoj, jazyk, či iné bariéry na efektívnosť komunikácie.

38 % respondentov odpovedalo, že pre nich firma takéto školenie zabezpečuje, pričom išlo výhradne o manažment firmy, čo znamená, že výkonní pracovníci takéto školenie neabsolvovali. Avšak, podľa výsledkov vyhodnotenia predchádzajúcich otázok je zrejmé, že ani vedomosti

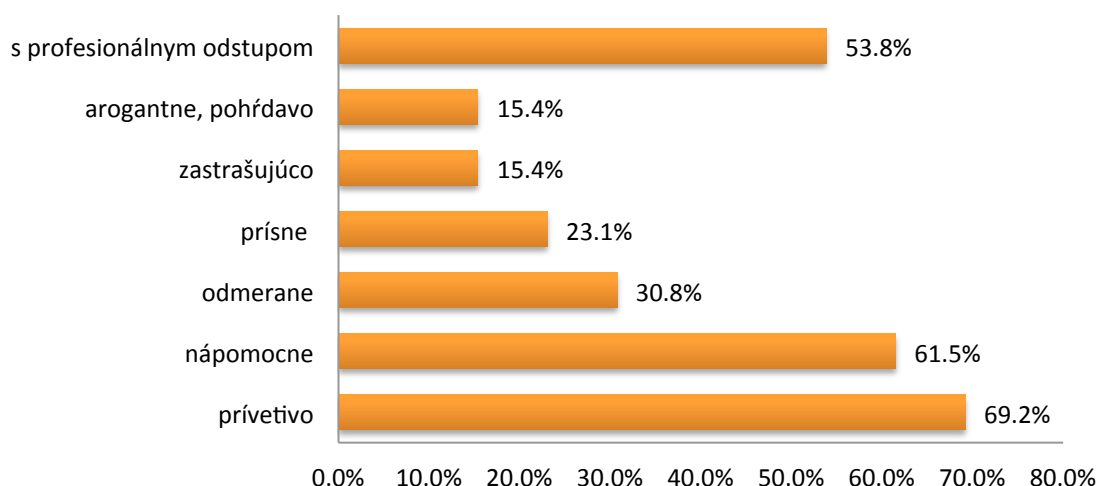
manažmentu firmy o spôsoboch dosiahnutia potrebnej úrovne firemnej komunikácie stále nie sú dostatočné ,čo predstavuje graf č. 12.

Graf č. 12 Organizuje podnik školenia týkajúce sa firemnej komunikácie?



Trinásta otázka bola venovaná spôsobu vystupovania nadriadeného, pri komunikovaní, s podriadenými zamestnancami. Respondenti mali možnosť zvoliť viac ako jednu odpoveď, pričom možnosti boli nasledovné: nadriadený vystupuje prívetivo, nápomocne, odmerane, prísne, zastrešujúco, arogantne, pohrdavo, s profesionálnym odstupom. Nie je vždy ľahké nájsť kompromis medzi profesionalitou a ľudskosťou, prívetivosťou vystupovania nadriadených voči zamestnancom nachádzajúcim sa v hierarchii nižšie. Avšak je to nevyhnutné kvôli budovaniu príjemného pracovného prostredia, ktoré má vplyv na kvalitu vykonanej práce.

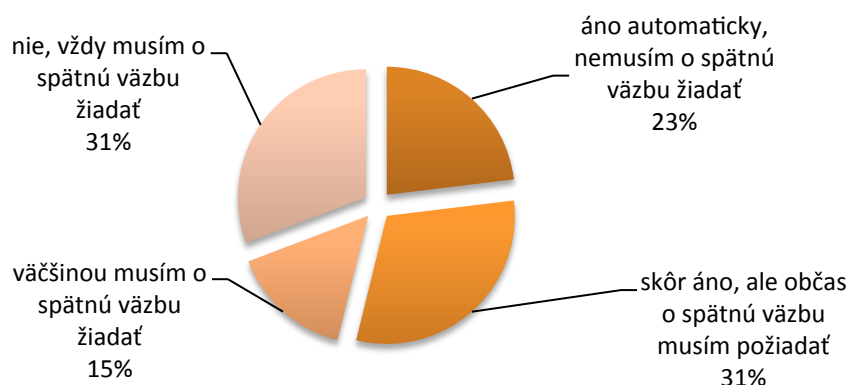
Graf č. 13 Spôsob vystupovania nadriadeného voči podriadeným



Pozitívom je fakt, že nadpolovičná väčšina opýtaných charakterizovala svojho nadriadeného ako prívetivého a nápomocného, prípadne udržiavajúceho si profesionálny odstup. Štyria respondenti (30,8 %) uviedli, že nadriadený vystupuje odmerane a 23,1 % konštatovalo prísnosť nadriadeného. Na druhej strane sa vyskytol aj názor (dvaja respondenti), že nadriadený je arogantný a svojich podriadených zastrašuje. Tento názor prezentovali zamestnanci pracujúci v danom podniku len krátku dobu, preto ich názor môže byť ovplyvnený aj počiatočnou predpojatosťou, či neistotou. Je zaujímavé, že výsledky vyhodnotenia odpovedí, na túto otázku, nekorešponujú s vysokým výskytom negatívnych emócií a psychologických bariér. Na základe informácie o pracovnom zaradení respondentov a ich porovnaním s uvedenými zisteniami je možné dospieť k záveru, že vzťahy sú lepšie na úrovni nadriadený vs. Podriadený a konflikty vznikajú skôr medzi zamestnancami tej istej úrovne.

Posledná, štrnástá otázka, sa zaoberala existenciou spätnej väzby v komunikačnom procese. Spätá väzba je jedným zo základov úspechu aktivít firmy, avšak niekedy sa jej neprikladá patričná pozornosť. Nadriadený nie je automaticky informovaný o pokrokoch vo vykonávaní zadanej úlohy alebo zamestnanci nedostávajú adekvátne odpovede na otázky smerované vyššie do hierarchie podniku, ukazuje graf č. 14.

Graf 14 Získavanie spätnej väzby v komunikácii



V tomto prípade sa výsledky veľmi rôznia. 23 % opýtaných nemusí o spätnú väzbu žiadať vôbec, naopak 31 % o ňu musí žiadať vždy. Tieto výsledky súhlasia s vyhodnotením využívania komunikačných kanálov, kde

bola zistená relatívne nízka úroveň e-mailovej komunikácie. Konkrétnejšie je z týchto informácií možné vyvodit' predpoklad, že aj v prípade e-mailovej komunikácie nie sú do e-mailu zahŕňaní všetci zúčastnení, čo zvyšuje nedostatok spätnej väzby.

4.2 Vyhodnotenie výsledkov analýzy a odporúčania pre zvýšenie efektivity firemnej komunikácie

V prieskume boli stanovené štyri predpoklady, ktoré mali byť na základe výsledkov vyhodnotenia ankety buď vyvrátené alebo potvrdené. Prostredníctvom zistených informácií o stave firemnej komunikácie a predovšetkým vnútornej komunikácie v podniku Audit, s.r.o. je možné o naformulovaných predpokladoch konštatovať:

Predpoklad č. 1: Ženy, vzhľadom na vrodenuú emocionálnu citlivosť, majú tendenciu konštatovať zvýšený výskyt psychologických bariér a komunikačného šumu v podobe negatívnych emócií. Predpoklad *sa potvrdil*. Respondenti ženského pohlavia skutočne konštatovali zvýšený výskyt týchto negatívnych úkazov, pričom je možné usudzovať, že problémy vznikajú skôr medzi zamestnankyňami zamestnanými na tej istej úrovni v hierarchii firmy. Dôvod pre tento úsudok je v skutočnosti, že len málo z nich uviedlo pozorovanie neadekvátneho správania smerom od nadriadených k nim.

Predpoklad č. 2: Zamestnanci, pracujúci v podniku kratšiu dobu, budú vnímať vystupovanie nadriadených negatívnejšie, než zamestnanci, ktorí sú v podniku už dlhšiu dobu. Tento predpoklad sa tiež *potvrdil*, lebo mladší zamestnanci nemajú výraznejší rešpekt pred nadriadenými.

Predpoklad č. 3: Zamestnanci budú využívať skôr komunikačné kanály, ktoré automaticky uchovávajú obsah správy, takže je možné si ju spätne vygenerovať. Tento predpoklad *sa nepotvrdil*, čo nie je dobrým výsledkom pre danú firmu. Zamestnanci majú tendenciu využívať skôr iné formy komunikácie, než sú osobný kontakt, telefonický kontakt, prípadne rukou písané odkazy.

Predpoklad č. 4: Ku skresleniu správy dochádza predovšetkým pri využívaní telefonickej komunikácie. Tento predpoklad *sa potvrdil len sčasti*. Respondenti, ktorí uviedli, že s nimi nadriadení komunikujú hlavne telefonicky, konštatovali aj častý výskyt skreslenia správy. Na druhej strane, ako najčastejší typ komunikačného šumu, boli stanovené poruchy informačného systému, ktoré súvisia so správami prenášanými písomne. Zo získaných faktov možno konštatovať pozitívne i negatívne formy v oblasti komunikácie.

V nasledujúcej tabuľke SWOT sú zhrnuté najpodstatnejšie silné stránky (strengths) analyzovanej firemnej komunikácie, slabé stránky (weaknesses), príležitosti (opportunities), ktoré sa v jej prípade naskytajú a tiež zistené hrozby (threats).

Tabuľka č. 1 SWOT analýza firemnej komunikácie

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> •relatívne dobrá znalosť firemných hodnôt a misie •pozitívne vystupovania nadriadených voči podriadeným 	<ul style="list-style-type: none"> •nedostatočné využívanie e-mailovej komunikácie •nedostatok spätnej väzby •školenia v oblasti komunikácie len pre manažment 	<ul style="list-style-type: none"> •jedná sa o malú firmu, čo znamená, že zmeny by nemali byť nákladné ani z časového ani finančného hľadiska 	<ul style="list-style-type: none"> •negatívne emócie medzi zamestnankyňami •časté využívanie komunikačných kanálov, ktoré neuchovávajú obsah správy

V tomto zmysle konkretizujeme vyššie uvedené zistenia o stave firemnej komunikácie podniku Audit, s.r.o., pričom je ku každému identifikovanému problému priradené odporúčanie na jeho elimináciu.

Za najzávažnejší problém môžu byť považované negatívne emócie a psychologické bariéry medzi zamestnankyňami. Takýto typ problémov býva skrývaný, nehovorí sa o ňom otvorene a preto je aj ťažké ho riešiť. Napriek tomu existujú postupy, ktorými sa dajú tieto emócie aspoň zmierniť. Za veľmi vhodnú formu sú považované tzv. „teambuildingy“. Tieto, najčastejšie outdoorové, akcie majú vysoký potenciál zblížiť zamestnancov, keďže sa

ocitajú v iných, neštandardných situáciách a väčšinou si musia pomáhať. Taktiež je možné aplikovať skupinové sedenia alebo špecializované školenia.

V oblasti využívania komunikačných kanálov boli zistené závažné nedostatky. Slabý výskyt e-mailovej komunikácie a naopak časté používanie komunikačných kanálov, ktoré neumožňujú uchovávanie správ predstavujú problém už teraz, pričom tento stav znamená hrozbu komplikácií v budúcnosti. V tomto smere by jednoznačne pomohlo školenie týkajúce sa firemnej komunikácie tak pre manažment, ako aj výkonných pracovníkov.

S komunikačnými kanálmi súvisí aj získavanie spätnej väzby. V tomto smere odporúčame komunikovať skôr cez e-mail a medzi príjemcov správy zahŕňať všetkých zúčastnených. Týmto spôsobom je zaistené, že relevantné informácie, ohľadom vývoja práce sa dostanú do rúk každému, kto by tieto informácie mohol potrebovať.

V súvislosti komunikačného šumu a komunikačných bariér boli už spomenuté psychologické bariéry a negatívne emócie. Konštatované boli aj ďalšie negatívne úkazy. V prípade častých porúch informačného systému je vhodné vykonať školenie venujúce sa informačným technológiám tak, aby sa eliminovalo možné zlyhanie ľudského faktora. Za povšimnutie stojí ešte nečitateľnosť textu ako komunikačný šum. Tento šum pochádza pravdepodobne z rúk písaných odkazov, ktoré by mali byť nahradené napríklad e-mailami. Ostatné formy komunikačného šumu a komunikačných bariér neboli natoľko frekventované, že by si vyžadovali špeciálnu pozornosť.

O šírení hodnôt a misie firmy bolo konštatované, že ich šírenie smerom k zamestnancom je na relatívne uspokojivej úrovni. Napriek tomu by bolo vhodné zamerať sa aj na túto oblasť, aby si naozaj všetci zamestnanci uvedomili ich existenciu a dôležitosť pre kvalitu firemných procesov a spokojnosť zákazníka. Taktiež by tieto informácie mali byť umiestnené na stránke firmy, keďže majú potenciál zvýšiť kredibilitu podniku aj v očiach verejnosti. Zistené výsledky poukazujú na potrebu výraznejšej komunikácie, odovzdávanie informácii a ich zabezpečenie tak, aby vytvorili určitú kontinuitu

a objektivnosť. Preto SWOT analýza firmy by mala podnecovať výraznejší záujem zamestnancov o firmu a tým zvýšiť ich participáciu na celkovom riadení a dosiahnutých výsledkoch.

ZÁVER

Komunikácia predstavuje spôsob odovzdávania informácií medzi jednotlivcami a skupinami v spoločnosti, čím napomáha jej efektívnemu fungovaniu. Existuje široké spektrum druhov komunikácie, čoho príčinou je jednak množstvo komunikačných kanálov, ale tiež vyjadrovacích prostriedkov. Prirodzene, aj v komunikácii môžu nastať komplikácie, čo na jednej strane spomaľuje samotný komunikačný proces, ale navyše môže dôjsť aj k vzniku dezinformácií. Navyše, komunikácia je zároveň sociálnou interakciou, inak povedané, zúčastňujú sa jej sociálni jedinci, ktorí sú odlišnými osobnosťami, majú rôzne sociálne pozadie, znalosti, ale tiež aktuálne psychické naladenie

Cieľom tejto práce bolo analyzovať a vyhodnotiť úroveň kvality komunikácie vo vybranom podnikateľskom subjekte a na základe zistených problémov nájsť adekvátne riešenia na vylepšenie zisteného stavu. Pre dosiahnutie uvedeného cieľa bola vytvorená anonymná anketa zameraná na vybrané problematiky firemnej komunikácie. Primárne sústredenie bolo venované napríklad využívaniu komunikačných kanálov, či výskytu komunikačných bariér a komunikačného šumu. Analyzovaním údajov získaných prostredníctvom ankety boli nadobudnuté určité výsledky, z ktorých boli následne vyvedené závery ohľadom úrovne firemnej komunikácie. Bolo zistené, že stav tejto komunikácie nie je dostatočný, podnik by mohol napríklad viac využívať e-mail, ktorý by jednak mohol zabezpečiť spätnú väzbu o priebehu jednotlivých firemných procesov a výkonov a tiež by zálohoval sprostredkované informácie pre ich možné overenie v budúcnosti. S informačnými systémami súvisí aj výpoveď respondentov o zvýšenom výskyte porúch informačných systémov ako komunikačného šumu. V tomto smere môže byť za stav zodpovedné aj zlyhanie ľudského faktora, preto by bolo vhodné zabezpečiť adekvátne vzdelanie zamerané na IT technológie pre zamestnancov. Ďalším identifikovaným nedostatkom sú napäté vzťahy medzi zamestnankyňami, ktoré môžu byť zmiernené len dlhodobou snahou všetkých zúčastnených strán, ku ktorej je však potrebné dané osoby podnietiť, napríklad prostredníctvom cielených aktivít („teambuildingové“ aktivity, školenie).

Vymenované odporúčania predstavujú však len výňatok z celej problematiky. Rozhodujúce je, aby sa analyzovaný podnik začal sústrediť na vylepšenie úrovne jeho firemnej a predovšetkým vnútornej komunikácie.

ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATURY

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

LEŠKO, L. *(Náhled do) sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, s.r.o., 2008. 99 s. ISBN 978-80-7399-466-2.

MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 361 s. ISBN 80-2470-650-4.

MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplň. a preprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 328 s. ISBN 80-247-2339-6.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VÝROST, J. et al. *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. preprac. a doplň. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY

ALLHOFF, W. – ALLHOFF, D. W. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 28. 200 s. ISBN 978-80-247-2283-2.

ANAND, M. S. *Investor relations*. Hyderabad: ICFAI Books, 2007. 127 s. ISBN 81-314-0826-4.

BEARD, R. et al. *The SAGE handbook of writing development*. London: SAGE, 2009. 589 p. ISBN 978-1-412-94846-3.

CORNELISSEN, J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd., 2011. 296 p. ISBN 978-0-85702-242-4.

DANEK, J. *Pedagogická komunikácia*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2009. 97 s. ISBN 978-80-8105-128-9.

DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

GOODMAN, M. B., HIRSCH, P. B. *Corporate Communication: Strategic Adaptation for Global Practice*. New York: Peter Lang, 2010. 238 p. ISBN 978-1-4331-0622-4.

GUDYKUNST, W. B. *Theorizing about intercultural communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005. 480 s. ISBN 0-7619-2748-4.

KNAPP, M. L., DALY, J. A. *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. 842 s. ISBN 0-7619-2160-5.

LASKIN, A. *Investor relations*. New York: Business Expert Press, 2010. 91 s. ISBN 978-1-60649-080-8.

MORTENSEN, C. D. *Communication theory*. 2nd ed. New Jersey: Transaction Publishers, 2007. 453 s. ISBN 978-1-4128-0679-4.

WOOD, J. T. *Communication in our lives*. 6th ed. Boston: Wadsworth, 2011.
560 p. ISBN 978-0-495-90940-8.

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Komunikačný proces.....	13
------------------------------------	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 SWOT analýza firemnej komunikácie.....	52
--	----

Zoznam grafov

Graf 1- Pohlavie respondentov.....	41
Graf 2- Pracovné zaradenie respondentov.....	42
Graf 3- Dĺžka obdobia stráveného v analyzovanom podniku.....	42
Graf 4- Spôsob, akým nadriadení odovzdávajú informácie podriadeným.....	43
Graf 5- Miera využívania komunikačných kanálov, ktoré sú schopné zaznamenať obsah správy.....	44
Graf 6- Frekvencia výskytu skreslenia komunikovaného odkazu.....	45
Graf 7- Typy komunikačného šumu.....	45
Graf 8- Frekvencia výskytu komunikačných bariér.....	47
Graf 9- Typy komunikačných bariér.....	47
Graf 10- Miera znalosti hodnôt podniku.....	48
Graf 11- Miera znalosti misie podniku.....	48
Graf 12- Organizuje podnik školenia týkajúce sa firemnej komunikácie?.....	49
Graf 13- Spôsob vystupovania nadriadeného voči podriadeným.....	49
Graf 14- Získavanie spätnej väzby v komunikácii.....	50

ZOZNAM PRÍLOH

Příloha A	Anonymná anketa k bakalárskej práci Komunikačné prostriedky a ich využitie v praxi	I
------------------	---	----------

PRÍLOHY

Príloha A Anonymná anketa k bakalárskej práci Komunikačné prostriedky a ich využitie v praxi

Vážený pán/ vážená pani, táto anketa je zameraná na prieskum úrovne komunikácie vo firme, v ktorej aktuálne pracujete. Týmto Vás prosím o poskytnutie pravdivých odpovedí na nižšie uvedené otázky, aby bola zachovaná relevantnosť prieskumu pre potreby mojej bakalárskej práce. Vyplnenie ankety Vám zaberie len niekoľko minút, pričom dúfam, že to bude zároveň príjemným spštením Vášho pracovného dňa. Vopred Vám ďakujem za Váš čas a trpezlivosť.

* Required

1. Aké je Vaše pohlavie? *

- muž
- žena

2. Akú pozíciu zastávate v rámci firmy? *

- vyšší manažment
- nižší manažment
- výkonný pracovník

3. Ako dlho pracujete v danom podniku? *

- 1 rok a menej
- 2 až 5 rokov
- 6 rokov a viac

4. Akým spôsobom Vám Váš priamy nadriadený odovzdáva informácie najčastejšie? *

- osobne
- prostredníctvom e-mailovej komunikácie alebo iného typu písomnej komunikácie
- telefonicky (sem zaradujeme aj Skype)

5. Ktorý z nasledujúcich typov komunikačných kanálov využívate pri odovzdávaní dôležitých informácií najčastejšie? *

- kanály, ktoré umožňujú spätne vygenerovať obsah správy (napríklad e-mail)
- kanály, ktoré neumožňujú spätne vygenerovať obsah správy (napríklad osobná komunikácia, telefón)

6. Ako často dochádza vo Vašej firme pri odovzdávaní informácií k ich skresleniu? *

- vôbec
- občas
- často

7. S ktorými typmi komunikačného šumu sa stretávate vo vašej firme relatívne často? *

Možnosť zvoliť viacero odpovedí.

- hlučné pracovné prostredie
- nečitateľnosť textu
- zlá výslovnosť niektorého z účastníkov komunikácie
- poruchy informačného systému (napríklad intranetu)
- fyziologický šum, ktorého pôvodcom je niektorý z účastníkov komunikácie (poruchy zraku, sluchu a iné)
- psychologický šum, ktorého pôvodcom je niektorý z účastníkov komunikácie (psychické problémy, predpojatosť a iné)
- sémantický šum, ktorého pôvodcom je niektorý z účastníkov komunikácie (spôsobený odlišnými jazykmi, dialektmi)

8. Pociťujete prítomnosť komunikačných bariér vo Vašej firme? *

- skôr áno, ako nie
- áno
- nie
- skôr nie, ako áno

9. Akú podobu nadobúdajú komunikačné bariéry vo Vašej firme? *

Možnosť zvoliť viacero odpovedí.

- jazykové bariéry
- rozličná úroveň znalostí
- fyziologické obmedzenia (poruchy zraku, sluchu a iné)
- negatívne emócie
- kultúrne a náboženské bariéry

10. Sú podľa Vás hodnoty firmy dostatočne komunikované smerom k jej pracovníkom? *

- rozhodne áno
- skôr áno
- skôr nie
- rozhodne nie

11. Vaša firma má naformulovanú konkrétnu misiu. Vedeli by ste povedať akú? *

- áno
- poznám ju len približne
- nie

12. Organizuje pre Vás Vaša firma školenia týkajúce sa firemnej komunikácie? *

- áno
- nie

13. Akým spôsobom voči Vám vystupuje Váš priamy nadriadený pri komunikácii s Vami? * Možnosť zvolit' viacero odpovedí.

- prívetivo
- nápomocne
- odmerane
- prísne
- zastrášujúco
- arogantne, pohrdavo
- s profesionálnym odstupom

14. Získavate spätnú väzbu od ostatných pracovníkov firmy? *

Napríklad o priebehu prác na určitom projekte, ktorého ste súčasťou.

- áno automaticky, nemusím o spätnú väzbu žiadať
- skôr áno, ale občas o spätnú väzbu musím požiadať
- väčšinou musím o spätnú väzbu žiadať
- nie, vždy musím o spätnú väzbu žiadať

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zuzana Wagnerová

Obor: MS- RLZ

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Komunikačné prostriedky a ich využitie v praxi

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 8

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 12

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: doc. PaedDr. Ján Danek, CSc.