

UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium

2009-2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Silvia Bučková

Komunikačné zručnosti a ich využitie v praxi

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce:

doc.PaeDr. Ján Danek, CSc

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies

2009-2012

BACHELOR THESIS

Silvia Bučková

Media and their use in practice

Prague 2012

The bachelor thesis work supervisor:

doc.PaeDr. Ján Danek, CSc

Prehlásenie

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

Súhlasím s prístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe dňa 15.3.2012

Silvia Bučková

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce doc.PaedDr. Jánovi Danekovi, CSc., za odborné vedenie, za pomoc a rady, ktoré mi boli veľkým prínosom pri písaní tejto práce.

Abstrakt

Hlavným cieľom predloženej bakalárskej práce je zhodnotenie stavu internej komunikácie prostredníctvom využívania komunikačných prostriedkov v spoločnosti, ktorá sa zaoberá personálnym poradenstvom a dokázať, aký vplyv má na plnenie cieľov firmy. Práca je rozdelená do dvoch základných častí a to teoretických východísk a empirickej časti. Obsahuje tabuľky, grafy a obrázky. Prvá časť je venovaná definovaniu pojmu komunikácie, základným komunikačným prostriedkom, osobitostiam podnikovej komunikácie a využitiu prostriedkov komunikácie v podniku. Druhá časť práce sa v úvode venuje skúmanej spoločnosti, jej organizačnej štruktúre a internej komunikácii. V empirickej časti je na základe dotazníka formou riadeného rozhovoru a štatistických metód posúdená úroveň komunikačných procesov a ich vplyv na informačné kanály v spoločnosti a následne odporúčané návrhy na zlepšenie internej komunikácie vo firme.

Abstract

The main objective of the present work is to evaluate the state of internal communication through the use of media in society, dealing with personal guidance and demonstrate the impact on the fulfillment of business objectives. The work is divided into two parts and the theoretical background and empirical part. Includes tables, graphs and pictures. The first section is devoted to defining the concept of communication, an essential means of communication, corporate communication and specificities resources use of communication in business. The second part is the introduction examines the company, its organizational structure and internal communication. In the empirical part is based on a questionnaire through guided conversation and statistical methods assessed the level of communication processes and their influence on the feeds in the company and recommended proposals to improve internal communication within the company.

Kľúčové slovo : formy vnútropodnikovej komunikácie, interná komunikácia, komunikácia, komunikačný kanál, komunikačné prostriedky, komunikačný šum

Key words : form of internal communication, internal communication, communication, communication channels, media, communication noise

Obsah

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	9
1. Komunikácia.....	10
1.1 Komunikácia ako pojem.....	10
1.2 Štruktúra komunikačného procesu	12
1.3 Funkcie komunikácie	14
2. ZÁKLADNÉ KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY	16
2.1 Verbálna komunikácia.....	16
2.2 Neverbálna komunikácia.....	19
2.3 Bariéry v komunikácii	21
3. OSOBITOSTI PODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE.....	24
3.1 Podniková komunikácia	25
3.2 Štruktúra podnikovej komunikácie	26
3.2.1 Formálna komunikácia	26
3.2.2 Neformálna komunikácia	30
3.3 Ciele a funkcie podnikovej komunikácie	31
4. VYUŽITIE KOMUNIKAČNÝCH PROSTRIEDKOV V PODNIKU.....	34
4.1 Komunikácia tvárou v tvár.....	35
4.2 Komunikácia prostredníctvom médií	36
4.3 Komunikačné nástroje.....	36
4.4 Efektívnosť komunikačných nástrojov	38
II. EMPIRICKÁ ČASŤ	40
5. ANALÝZA VYUŽITIA KOMUNIKAČNÝCH PROSTRIEDKOV V PERSONÁLNEJ AGENTÚRE.....	41
5.1 Profil spoločnosti.....	41
5.1.1 Organizačná štruktúra.....	42
5.2 Interná komunikácia v personálnej agentúre.....	42
5.2.1 Porady.....	43
5.2.2 Interná PR.....	43
5.2.3 Školiace programy.....	43
5.2.4 Teambuilding.....	44

5.2.5	WEB stránka.....	44
5.2.6	Interná elektronická komunikácia	45
5.3	Prieskum uskutočnený medzi zamestnancami personálnej agentúry.....	46
5.3.1	Definovanie cieľov	46
5.3.2	Výberový súbor prieskumu	47
5.3.3	Využitie metódy a techniky	47
5.4	Analýza informácií z prieskumu	47
5.4.1	Súčasný stav internej komunikácie	48
6.	NÁVRHY A ODPORÚČANIA	58
	ZÁVER	60
	ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERAÚRY	61
	ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERAÚRY	62
	ZOZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJOV	63
	ZOZNAM OBRÁZKOV	64
	ZOZNAM TABULIEK	65
	PRÍLOHY	66

ÚVOD

Medzi najdôležitejšie zručnosti človeka patrí schopnosť efektívne komunikovať. Komunikácia predstavuje neodmysliteľnú časť ľudského života, sprevádza človeka v súkromnom i profesionálnom živote.

Túto tému, ako predmet mojej bakalárskej práce som sa rozhodla preto, že dôležitosť komunikácie v podnikateľskom prostredí sa v súčasnej dobe stále stupňuje a rozvíjajú sa jej nové formy a techniky na uľahčenie prenosu informácií v organizáciách.

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie a poukázanie na význam internej komunikácie a jej nástrojov v podniku. V teoretických východiskách je zámerom definovať komunikáciu ako pojem, popísať štruktúru komunikačného procesu a funkcie komunikácie. Zameriam sa na účel a efektívnosť komunikačných nástrojov v organizácii a na bariéry, ktoré môžu v komunikačnom procese vzniknúť. Poukážem na osobitosti podnikovej komunikácie a využívanie komunikačných prostriedkov vo firme. V praktickej časti budem aplikovať získané vedomosti v podmienkach personálnej agentúry a pomocou informácií, údajov a interných materiálov spoločnosti a výsledkov dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami podniku spracujem závery o stave internej komunikácie v spoločnosti. Na základe získaných výsledkov odporučím personálnej agentúre niekoľko návrhov na zlepšenie úrovne internej komunikácie v skúmanej firme. V analytickej časti budú použité najmä interné materiály spoločnosti a pre stanovenie návrhov a odporúčaní bude použitý dotazník formou riadeného rozhovoru.

I. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1. Komunikácia

„*Schopnosť primeraným spôsobom vyjadriť myšlienku, či obsah je taký významný ako myšlienka sama. Neúčinná forma komunikácie zabíja dobrý obsah, dobrú myšlienku.*“

Ján Porvazník

Komunikácia bola, je a vždy bude súčasťou ľudskej existencie. Sociálne správanie jedincov v sociálnej skupine je bez nej nepredstaviteľné, či už sa jedná o rodinu, spoločnosť, komunitu. Ku komunikácii nás vedie určitá motivácia a zámer. Slovom, alebo písmom sa snažíme odovzdávať svoje myšlienky niekomu ďalšiemu, snažíme sa dosiahnuť určitý cieľ. Základné spoločné ciele pre väčšinu foriem komunikácie sú niečo sa naučiť, spojiť, pomáhať, ovplyvňovať a hrať sa. V manažmente je komunikácia chápaná ako sociálny proces, pomocou ktorého sa umocňuje vzájomné vnímanie a odovzdávanie významov pomocou informácií.¹

1.1 Komunikácia ako pojem

Komunikácia predstavuje základ každodenného kontaktu ľudí v každej situácii. Termín komunikácia sa vyvinul z latinského „communicare“, ktorého význam je robiť niečo spoločným, deliť sa, zverovať sa.²

Komunikáciou ako javom sa zaoberá mnoho vedných disciplín, ktorých pozornosť je zameraná takmer vždy len na niektorú jeho stránku. Stanoviť univerzálnu definíciu preto komplikuje zložitosť samotného javu.³ Ako vedná disciplína je komunikácia v centre záujmu viacerých vedných odborov ako sú kultúrna antropológia, etnológia, logika, psychológia aj filozofia.⁴ Vo všeobecnom význame sa pojmom komunikácia

¹ VETRÁKOVÁ, M. : *Komunikácia v práci manažéra*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2002. 203 s. ISBN 80-8055-630-X, str. 18

² ŠKVARENINOVÁ, O.: *Rečová komunikácia*. Slovenské pedagogické nakladateľstvo - Mladé letá, 2004, ISBN 80-100-0290-9, str.3

³ ŽIBRITOVÁ, G. : *Sociálna komunikácia*. Bratislava: Slovenské pedagogické vydavateľstvo, 1984. 160 s. ISBN 67-204-84.

⁴ GABURA, J., GABURA, P.: *Sociálna komunikácia*. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2004, 128 s. ISBN 80-968927-7-0.

označuje proces vzájomného dorozumievania sa, prenosu informácií pomocou priameho alebo nepriameho kontaktu.⁵

P. Rankov tvrdí, že sa jedná o „proces výmeny informácií medzi dvoma systémami (organizmami) s cieľom dosiahnuť ich súčinnosť, dorozumenie, žiaduce – cieľové správanie. Takýmto komunikujúcim systémom je zvier, človek, komunita či technologické zariadenie. Pojem komunikácia v užšom zmysle je chápaný ako medziľudská komunikácia. Inokedy sa na označenie komunikácie medzi ľuďmi používa aj upresňujúci pojem sociálna alebo interpersonálna komunikácia“.⁶ Podľa M. Sedláka je komunikácia „proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine).“⁷

Na základe počtu zúčastnených osôb môžeme rozdeliť ľudskú komunikáciu na:

- Interpersonálnu, ktorá sa odohráva medzi dvomi ľuďmi. Jej základným cieľom je nadväzovať vzťahy, pomáhať si, ovplyvňovať alebo predstierať.
- Komunikácia v rámci malej skupiny ľudí, ktorej úlohou je podeliť sa o získané informácie, riešenie problémov, vzájomná pomoc a produkovanie nápadov.
- Komunikácia rečníka s poslucháčmi, ktorej úlohou je presvedčanie, informovanie a bavenie väčšej skupiny ľudí.

Vymedzenie komunikačného procesu podľa Jána Porvazníka je nasledovné: „Je to nepretržitý proces výmeny informácií, významov, ale aj nálad a citov, postojov a vzťahov.“⁸ P. Janda definuje komunikačný proces v podniku ako „Súbor informácií, komunikačných zručností, komunikačných aktivít a komunikačných nástrojov, ktoré prebiehajú vo vnútro firemnom prostredí.“⁹ M. Szarková je vo svojom diele presvedčená, že „aj používané a použité komunikačné nástroje, prostriedky a formy, ich

⁵ VETRÁKOVÁ, M. : *Komunikácia v práci manažéra*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2002. 203 s. ISBN 80-8055-630-X.

⁶ RANKOV, Pavol: *Masová komunikácia*. Masmédia a informačná spoločnosť. Levice: Koloman Kertész Bagala, L.C.A. 2002. 84 s., str. 10

⁷ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.322.

⁸ PORVAZNÍK, J. : *Celostný management*. 3. vyd. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7., str. 323

⁹ JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0. str. 13

súzvuk alebo odlišnosť od zaužívaných komunikačných nástrojov v prostredí, v ktorom konkrétna komunikácia prebieha môžu byť významnými faktormi v komunikačnom procese.¹⁰ Priebeh komunikácie je možný aj pri využívaní významovo neurčitých a obsahovo nejasných verbálnych a neverbálnych znakov, signálov alebo informácií, ktorých dešifrovanie je do veľkej miery závislé od schopností a zručností zúčastnených. Základným predpokladom procesu komunikácie je existencia a znalosť vyjadrovacieho systému, ktorý v danej spoločnosti alebo skupine má univerzálne prijatý významový obsah. Proces samotnej komunikácie tak dokážeme rozdeliť na viacero prvkov, ktoré vytvárajú dokopy model komunikačného procesu.¹¹

1.2 Štruktúra komunikačného procesu

V nadväznosti na definíciu komunikácie môžeme proces komunikovania rozdeliť na niekoľko hlavných prvkov, ktoré spolu vytvárajú štruktúru – model komunikačného procesu. Jedná sa o tieto hlavné prvky (Obr.č.1):

- „1. Komunikátor – odosielateľ, je to jednotlivec, alebo skupina, ktorý má myšlienku (správu) a chce ju preniesť k príjemcovi.
2. Zakódovanie – myšlienka (správa), ktorú je potrebné preniesť, sa vyjadří pomocou určitej prijateľnej formy a to v podobe slov, gest, symbolov a pod.
3. Médium (kanál) – zakódovaná správa je prenášaná cez príslušné médium, ktoré spája odosielateľa s príjemcom. Oznámenie môže byť písomné, alebo ústne a prenáša sa listom, telefónom, telegramom, počítačom alebo televíziou.
4. Príjemca alebo dekodér – správa sa prijme a „preloží“ do formy prijateľnej pre neho.
5. „Šum“ – v komunikácii sa niekedy môže prejaviť určitý zásah do prenášanej správy, ktorý sa vyskytuje na niektorom mieste komunikačného procesu a narúša ho po prenose, ale pred prijatím správy.

¹⁰ SZARKOVÁ, M. a kol. *Komunikácia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.

¹¹ *EuroEkonom. Pochopenie komunikačného procesu*. [online]. 2004–2010 [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW:

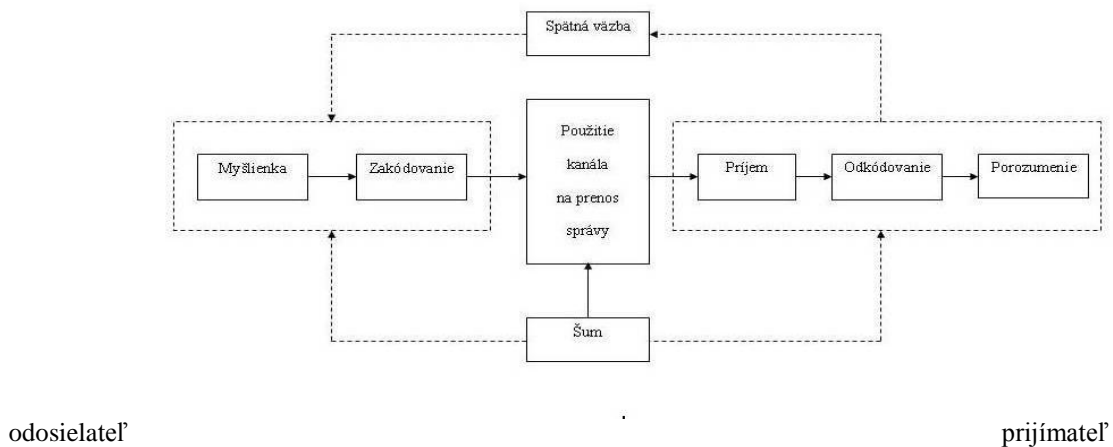
<<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-komunikacia/pochopenie-komunikacneho-procesu/>>.

6. Spätná väzba – v mnohých prípadoch obsah prijatej správy podnecuje odpoveď príjemcu, preto proces komunikácie pokračuje, keď sa nová správa obdobnými krokmi odosiela pôvodnému odosielateľovi.¹²

Komunikačný kanál môže byť jednosmerný, vtedy sa jedná o jednosmernú komunikáciu, alebo môže viesť v dvoch smeroch.

Pri **jednosmernej komunikácii** sa prenáša správa od odosielateľa A k príjemcovi B, ale nie naopak. Príkladom je informovanie a prenos pomocou rádia alebo televízie. Môže sa objaviť aj pri autokratickom štýle vedenia ľudí. Tento spôsob komunikácie môže spôsobovať vážny problém pri jej efektívnosti.

Naopak **dvojsmerná komunikácia** umožňuje komunikáciu od odosielateľa A k príjemcovi správy B a od príjemcu B naspäť k odosielateľovi A. Ako príklad môžeme uviesť rozhovor, ktorý prebieha tvárou v tvár, alebo telefonickú konverzáciu. Medzi najvšeobecnejšie spôsoby jej používania patrí spätná väzba s odosielateľom správy, ktorá síce predlžuje čas na komunikáciu, no zvyčajne sa zvýši kvalita tohto procesu.¹³



Obr. 1 Model komunikačného procesu

Zdroj: SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.324.

¹² SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.323.

¹³ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.323.

1.3 Funkcie komunikácie

Základnou funkciou komunikácie v podniku je zabezpečenie integrácie každej zo zložiek organizácie do koordinovaného celku. Premieňa sociálne vstupy na súvislé toky informácií. Komunikácia napomáha pri dosahovaní efektívnych zmien na účelové využívanie informácií a pri dosahovaní podnikových cieľov. Úroveň riadenia podniku je do veľkej miery závislá od kvality komunikácie. Najmä pre interné fungovanie organizácie je komunikácia dôležitá z dôvodu integrovania manažérskych funkcií.

Komunikácia v organizácii môže plniť hneď viacero **funkcií**.

Z. Vybíral¹⁴ rozlišuje 5 hlavných funkcií komunikovania a to:

- informatívnu, ktorá predstavuje oznámenie alebo prehlásenie
- inštruktážnu, ktorá má naučiť, naviesť, dať
- presvedčovaciu na manipuláciu, ovplyvňovanie alebo získanie druhého
- vyjednávaciu – operatívnu, pomocou ktorej má dôjsť k dohode
- zábavnú, ktorá má rozptýliť alebo zabaviť

Podľa M. Mikulášťika¹⁵ patria medzi základné funkcie komunikácie:

1. *informovanie* – prenos faktov medzi ľuďmi
2. *inštruovanie* – v podstate sa jedná o informovanie + vysvetlenie, popis, postup
3. *presvedčanie* – pôsobenie na človeka so zámerom zmeniť jeho postoj
4. *posilňovanie, motivovanie* – je veľmi dôležitým faktorom pre vedúceho pracovníka, ktorý ho využíva s cieľom posilniť v pracovníkoch určitý pocit sebavedomia a vlastnej potrebnosti
5. *zábavná funkcia* – navodzuje pocit pohody a spokojnosti
6. *vzdelávacia a výchovná funkcia*
7. *socializačná a spoločensky integrujúca funkcia* -ide o vytváranie vzťahov medzi ľuďmi, zblížovanie , nadväzovanie kontaktov
8. *funkcia osobnej identity* – jedná sa o usporiadanie si svojich názorov a postojov

¹⁴ VYBÍRAL, Z.: *Psychologie komunikace*. Portál : Praha 2009, 319 s., ISBN 978-80-7367-387-1, s. 35

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, M. : *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. 368 s. ISBN 802470-650-4., s.21

9. *poznávacia funkcia* – spočíva v prerozprávaní každodenných zážitkov, prostredníctvom zážitkov iných ľudí vieme získavať v skrátenej podobe informácie, ktoré by sme neboli schopní v takom rozsahu sami prežiť

10. *zdôverovanie* – je dôležité predovšetkým na uvoľnenie vnútorného napätia

11. *úniková funkcia* – je potrebná na odreagovanie, nezáväzné rozhovory o neutrálnych veciach.

M. Sedlák¹⁶ rozlišuje štyri základné funkcie komunikácie:

- informačnú, ktorá slúži na poskytovanie informácie pri rozhodovaní alebo konaní
- motivačnú, keď motivuje pracovníkov k plneniu cieľov organizácie
- kontrolnú
- emotívnu

Z pohľadu smerovania M. Sedlák rozlišuje dvojaké poslanie komunikácie v podniku a to:

1. interné – uľahčuje vykonávanie jednotlivých manažérskych funkcií
2. externé – umožňuje vzájomný vplyv organizácie na vonkajšie prostredie a naopak¹⁷

J. Holá tvrdí, že v „manažérskej praxi sa význam komunikácie prejavuje hlavne pri:

- zdieľaní správ, informácií, rozhodnutí
- vyjasňovaní skutočností, stavov a situácií
- presviedčaní a ovplyvňovaní
- implementácii spätnej väzby vo všetkých komunikačných vzťahoch
- ale i konkrétnych činoch manažérov, pri ich správaní, dodržiavaní firemných pravidiel a zásad, no taktiež všeobecného etického a morálneho rámca.“¹⁸

¹⁶ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.322.

¹⁷ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.322.

¹⁸ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0. str. 2

2. ZÁKLADNÉ KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY

„Komunikácia znamená určitý prenos danej myšlienky, informácie a oznamu od odosielateľa k príjemcovi, s využitím verbálnych resp. neverbálnych symbolov a znakov.“

(LABSKÁ, 1993)

Proces komunikácie a jeho efektívnosť je ovplyvnený hlavne vhodným výberom komunikačných prostriedkov. Medzi základné prostriedky komunikácie zaraďujeme:

- ⇒ verbálnu komunikáciu
- ⇒ neverbálnu komunikáciu
- ⇒ počúvanie
- ⇒ písomný prejav
- ⇒ čítanie

2.1 Verbálna komunikácia

„Verbálna komunikácia je špecifickým typom sociálnej komunikácie, ktorej úlohou je odovzdávanie informácií prostredníctvom slov.“¹⁹ Jej podstatu predstavuje centrálny dorozumievací systém, ktorým je jazyk. Názov verbálna komunikácia je odvodený z latinského *verbum* - slovo, ktorým sa umožňuje sociálny, kultúrny a technický rozvoj človeka a je základným nástrojom dorozumievania sa a umožňuje rýchlu a pružnú výmenu informácií. Úlohou jazyka pri verbálnej komunikácii je:

- ⇒ „oznamovať informácie, rozhodnutia a postupy riešení
- ⇒ oznamovať postoje k pracovným problémom /intonácia, hlasitosť a pod./
- ⇒ oznamovať náš postoj k poslucháčovi /tón hlasu, vyjadrovanie, použitie určitých slov v komunikácii a pod./
- ⇒ oznamovať seba chápanie a sebavedomie /voľba slov, ich zafarbenie, odtiene a pod./
- ⇒ oznamovať pravidlá vzájomného verbálneho styku /zdvorilostné frázy,

¹⁹ KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha, Svoboda, 1988, s.112.

rečové zvraty/²⁰

Verbálnu komunikáciu môžeme chápať aj ako súčasť interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a komunikantom a predpokladá fyzickú a aktívnu účasť oboch strán a používanie rovnakého dorozumievacieho prostriedku - jazyka. Pri verbálnej komunikácii sa komunikanti komplexne vnímajú a pôsobia na seba priamo bez akýchkoľvek modifikačných prvkov. Ak chápeme komunikáciu v širšom pojatí, tak sa väčšinou jedná o komunikáciu sprostredkovanú médiami, kde chýba spätná väzba medzi komunikantmi. V komunikácii človek môže vyjadrovať rôzne komunikačné funkcie. Predstavujú prostriedky, ktorými je dosahovaný komunikačný zámer. Za verbálnu komunikáciu nepovažujeme hlasové prostriedky, prostredníctvom ktorých sú realizované slovné prejavy. Hlasitosť reči, pauzy, rýchlosť reči či zafarbenie hlasu nazývame para lingvistické a neverbálne prostriedky nevyjadrované hlasom patria medzi extra lingvistické.

Rozoznávame dve základné formy verbálnej komunikácie a to hovorovú a písomnú. Spoločné pre ne je, že prebiehajú vždy formou dialógu, priamo súvisia so vzťahom k adresátovi a komunikovaný obsah predpokladá poznanie situácie, ktorej sa komunikácia týka. V zásade sa ale diametrálne líšia a vyžadujú si aj rozdielne komunikačné zručnosti.

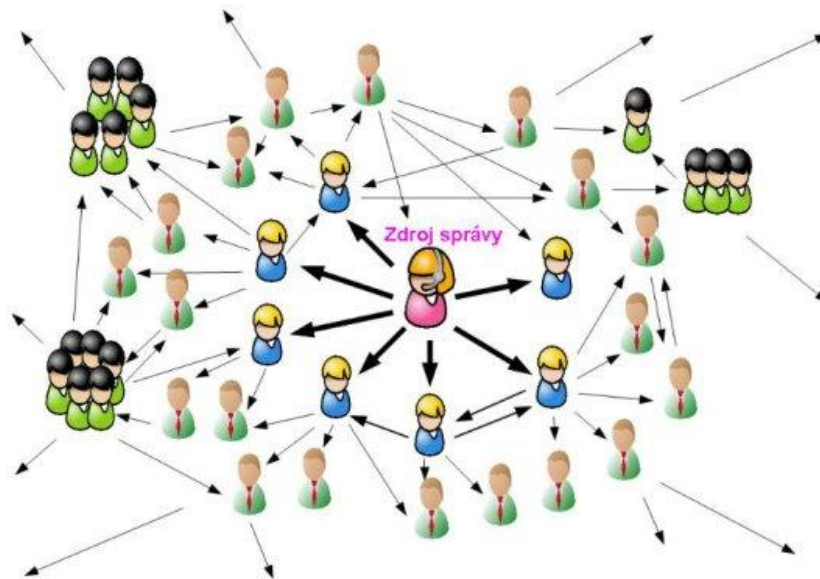
Najviac využívané formy verbálnej komunikácie predstavujú monológ a dialóg.

Monológ je forma jednosmerného presunu informácie, pri ktorom absentuje spätná väzba. Je adresovaný buď jednotlivcovi, alebo skupine. Patrí sem výklad, prednáška, referát a iné. Podstatou **dialógu** je obojstranné odovzdávanie informácií, dochádza pri ňom ku vzájomnej výmene úloh odosielateľa a príjemcu. Rozoznávame dve základné formy dialógu a to diadický (rozhovor dvoch ľudí) a skupinový dialóg. Špeciálny typ skupinového rozhovoru predstavuje diskusia, ktorá je formou riadeného rozhovoru vedeného manažérom. V poslednej dobe sa kladie veľký dôraz na zdokonaľovanie sa manažérov a pracovníkov v technikách verbálnej a neverbálnej komunikácie.

„Pre **hovorovú komunikáciu** je charakteristická jednota miesta a času, čo vyžaduje od komunikantov okamžitú reakciu. Hovorovú komunikáciu dokresľujú neverbálne

²⁰ KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha, Svoboda, 1988, s.113.

komunikačné zložky, ktoré môžu podporovať verbálne sprostredkovaný obsah alebo ho spochybňovať.²¹



Obr. 2 Verbálna komunikácia

Zdroj: <http://www.spolahnitesa.sk/viralny-marketing>

Písomná komunikácia dokáže riešiť mnohé problémy, ktoré vznikajú pri ústnej komunikácii. Medzi hlavné prednosti patrí jej doloženosť. Dokáže zabezpečiť permanentný záznam a je presná. Odosielateľ má čas na jej prípravu a prenos a prijímateľ má dostatok času na jej prečítanie prípadnú prípravu odpovede. Písomná komunikácia je uprednostňovaná vždy keď je potrebné vyjadriť dôležité detaily. Nevýhodou písomnej komunikácie je jej administratívna náročnosť a pomalosť.²² Tým, že sa písomná komunikácia uskutočňuje v odlišnom čase a na odlišných miestach, je minimalizovaný psychologický tlak, ktorý vzniká pri hovorovej komunikácii.²³

Pri slovnej komunikácii rozlišujeme aj jej pasívne formy a to počúvanie a čítanie. Ich zaradenie medzi pasívne formy je spôsobené faktom, že začiatok komunikácie je

²¹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.330.

²² SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.331.

²³ KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha, Svoboda, 1988, s.114.

vyvolávaný v predchádzajúcom časovom období, to ale nespôsobuje oneskorenie komunikácie a zúčastnené subjekty môžu ovplyvniť jej výsledok.²⁴

2.2 Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia predstavuje veľmi dôležitú a niekedy málo pochopenú formu interpersonálnej komunikácie. Dopĺňa významne verbálny prejav formou zosilnenia alebo podpory a súčasne oznamuje emocionálne stavy komunikanta.

Sedlák definuje neverbálnu komunikáciu ako „vysielanie a prijímanie správ nejakým iným médiom ako verbálnym.“²⁵ Medzi neverbálne prejavy pri komunikácii zaraďujeme hlasovú moduláciu, mimiku, mimovoľné pohyby, vzdialenosť od druhej osoby, fyzický postoj, dotyky a podobne.

Zložky neverbálnej komunikácie:

1. **Mimika** - výraz tváre, je podmienený postavením úst a kontaktom očí. Mimika patrí medzi prostriedky, ktorými človek oznamuje svojmu okoliu svoje duševné a telesné stavy.
2. **Gestikulácia** - rečnícky posunok rukou. Je tvorená jednotlivými pohybmi najčastejšie rúk a prstov. Je veľmi dôležitou formou na pracoviskách, kde nie je možná iná komunikácia. Podľa Kleina je gestikulačný proces predvádzanie gest, ktorými oznamujeme spoločensky normalizované, štandardizované významy pomocou neverbálnych mechanizmov.²⁶
3. **Haptika** - dotyková komunikácia, ktorá je realizovaná hmatom. Patrí sem podanie ruky, objatie, bozk a správne použitie tejto formy v komunikačnom procese dovoľuje získať veľmi cenné informácie. „Grécke haptain znamená dotýkať sa; hapikou rozumieme dotyk, taktilný kontakt oznamujúci informáciu bolesti, tlaku, chladu, tepla, chvenia. Interpretovať dotyky je náročné, zmysel, aký im komunikanti prisudzujú, nie je možné dobre vymedziť. K haptickým prejavom

²⁴ PORVAZNÍK, J. *Celostný management*. 3. vyd. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

²⁵ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonomía, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.331.

²⁶ KLEIN, Z. : *Atlas sémantických gest*. Praha: HZ, 1998.

patria jednak formy intímnej sféry, jednak konvenčné prejavy sympatie, jednak telesné inzultácie vyjadrujúce antipatiu.“²⁷

4. **Kinezika** – predstavuje celkové držanie tela komunikátora. Je zdrojom poznania o jeho momentálnej nálade, viere v to čo hovorí, s čím súhlasí a voči čomu má výhrady a pod. Manažér si vďaka kinezike buduje vlastnú prirodzenú autoritu.
5. **Proxemika** – definuje vzdialenosť a priestor udržiavaný komunikátorom vo vzťahu ku komunikantovi. Predstavuje tzv. osobnú zónu, ktorej vzdialenosť sa pohybuje od 45 do 120 cm. Intímna zóna je považovaná za vzdialenosť (do 45 cm) a oficiálna zóna (nad 3,5 m) ktorá je využívaná najmä pri masovej komunikácii.
6. **Posturika** – skúma postoj, držanie tela a vzájomnú konfiguráciu jeho častí v priebehu komunikačného procesu a sleduje zmeny vyvolané interakciou. „Posturika sa zaoberá prenášaním informácií vyjadrených polohou tela a konfiguráciou jeho častí.“²⁸

Ďalšími zložkami neverbálnej komunikácie sú napríklad vôňa, oblečenie, obuv, upravenosť a celkový vzhľad. „Prostredníctvom neverbálnej komunikácie si navzájom:

- odovzdávame naše emócie - pocity, nálady, afekty ...
- prejavujeme záujem o zblíženie - naviazanie intímnejšieho styku
- snažíme sa u toho druhého vytvoriť dojem o nás
- zámerne sa snažíme ovplyvniť jeho postoj
- riadime chod vzájomného styku a pod.“²⁹

Neverbálna komunikácia sa uplatňuje predovšetkým v priamom rozhovore medzi komunikujúcimi subjektmi, pri ktorých prichádza do úvahy spätná väzba. Veľmi dôležitým aspektom je pritom správne vyhodnocovanie a interpretácia neverbálnych prejavov komunikačného partnera. Vďaka spätnej väzbe môže potom manažér prispôbovať svoj prístup a ďalšie vedenie komunikácie na dosiahnutie jej cieľa a účelu.³⁰

„Dôležitou stránkou na vytvorenie úspešnej a pozitívnej prezentácie je schopnosť pôsobiť priaznivo na ostatných, ovládať svoje emócie, byť vnímaný ostatnými, mať

²⁷ MACHOVÁ, S., ŠVEHLOVÁ, M. : *Sémantika a pragmatická lingvistika*. Bratislava, Univerzita Komenského, 2001, s. 134.

²⁸ MISTRÍK, J.: *Vektory komunikácie*. Bratislava, Univerzita Komenského, 1999, s.48.

²⁹ KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha, Svoboda, 1988, s. 33.

³⁰ PORVAZNÍK, J.: *Celosntý manažment : piliere kompetencie v riadení*, Bratislava, Sprint, 2003, 509 s., ISBN 80-89085-05-9, s. 324-328.

určitú dávku sebadôvery a pôsobiť celkovým dojmom, ktorý zodpovedá očakávaniam a praianiam ostatných.“³¹

2.3 Bariéry v komunikácii

Bariéry v komunikácii predstavujú rozličné druhy a formy prekážok, ktoré vznikajú z najrôznejších dôvodov a majú rôzne dopady na komunikáciu. Základné vplyvy predstavuje to, ako s iným človekom komunikujeme a či vieme ako a kedy komunikovať. Pravidlo, že hovoriť neznamena učiť a počúvať neznamena učiť sa, pri efektívnej komunikácii stále platí. Neefektívnu komunikáciu môžeme pozorovať v prípade, keď zainteresované strany vidia komunikovaný problém veľmi zjednodušene. Ďalším potencionálnym problémom môže byť, že to, čo chce komunikátor príjemcom oznámiť, sa odlišuje od toho, čo im skutočne oznámi. Dôležitým faktorom je uvedomenie si bariér, ktoré bránia dosahovanie efektívnej komunikácie ako v tíme, tak aj v každodennom živote. Najčastejším faktorom je šum, ktorý znemožňuje dokonalý prenos informácie pri komunikácii.³²

Hlavnou príčinou vzniku bariér je neschopnosť odosielateľa poslať, alebo príjemcu získať informáciu. M. Sedlák rozdeľuje „bariéry efektívnej komunikácie na:

- **bariéry na strane odosielateľa** – konfliktné, alebo nekonzistentné signály, filtrovanie informácií, prílišná selekcia podávaných informácií, zlé načasovanie, prerušenie komunikácie a pod.

- **bariéry na strane príjemcu** - slabý návyk počúvať iných, unáhlené hodnotenie, emocionálny stav, očakávanie najhoršieho, protiútoky, nezáujem o spätnú väzbu, pasívny prístup ku komunikácii.

- **vzťahy medzi vlastnosťami odosielateľa i prijímateľa** – bariéry vznikajú, keď sa tým istým slovám pripisujú rozličné významy, rozličné postavenie ľudí, rozličná moc osôb, rozdielne chápanie danej situácie.

³¹ VYKOPALOVÁ, H.: *Komunikace jako součást profese*, 1. vyd., Zlín, Univerzita Tomáše Bati, 2005, 98 s. ISBN 80-7318-344-7., s. 27.

³² LADOVÁ, J. *Komunikace a týmová práce*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 64s. ISBN 978-80-7318-712-5.

- **faktory prostredia** – nedostatky prenosu, preťaženie prijímateľa, technické bariéry, sociálne bariéry, mentálne bariéry, jazykové bariéry, arogancia, spôsob uvažovania a iné.“³³

Podľa M. Mikulášťika rozdeľujeme komunikačné bariéry na interné a externé, pričom interné bariéry sú dané osobnosťou komunikujúceho a externé sa objavujú ako nejaký rušivý element prostredia, ale takisto môžu predstavovať neobvyklé prostredie, vyrušovanie treťou stranou, alebo hluk, či vizuálne rozptyľovanie.³⁴

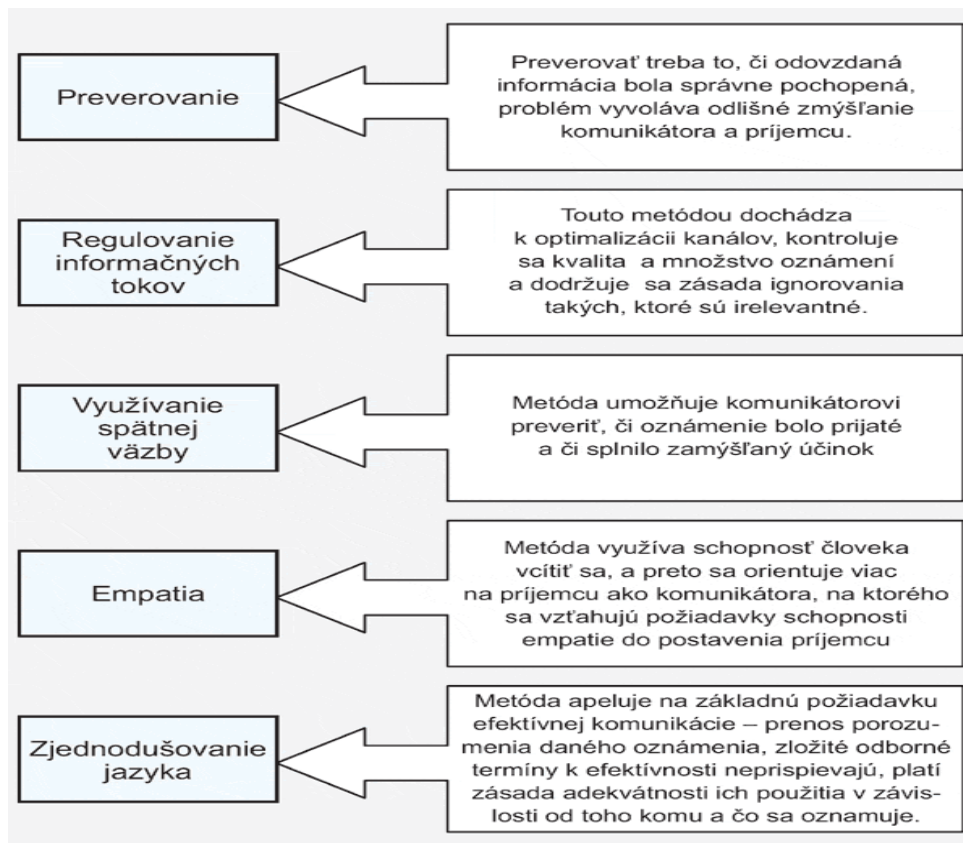
J. Vymětal rozoznáva „štyri základné typy bariér pri komunikácii:

1. **Horizontálne bariéry** – jedná sa o podobnosť v názoroch a myslení, ktoré zapríčiňujú skratovanie komunikácie medzi osobami.
2. **Vertikálne bariéry** – spôsobené najmä nadriadenosťou a podriadenosťou komunikujúcich subjektov, či strach z určovania pravidiel a prejavovania sa.
3. **Kultúrne bariéry** – ich dôvodom je učenie sa a privykanie na novú kultúru, ktorá je rozdielna v porovnaní s našou.
4. **Jazykové bariéry** – táto bariéra je v súčasnej dobe najčastejšie skloňovaná. Aj keď sa svet dostal do úrovne, kedy sa jazykové bariéry búrajú, v určitých častiach sveta stále pretrvávajú.“³⁵

³³ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonomía, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.332.

³⁴ MIKULÁŠŤÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2010, Grada Publishing, 328 s. ISBN978-80-247-2339-6., str. 99-109.

³⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 37



Obr. 3 Metódy zefektívňovania komunikácie

Zdroj: <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=68553>

3. OSOBITOSTI PODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE

Podnikovú komunikáciu môžeme chápať ako spôsob prepojenia jednotlivých zamestnancov podniku navzájom. Toto prepojenie má umožniť vzájomné porozumenie a pravú tvorivú spoluprácu a nemá byť iba pomocníkom pri formálnom plnení povinností. Komunikácia vo vnútri organizácie predstavuje aj dôležitý nástroj podnikovej kultúry a objasňovania podnikových hodnôt. Priamo aj nepriamo ovplyvňuje život všetkých pracovníkov a zároveň zamestnanci nepretržite ovplyvňujú vnútropodnikovú komunikáciu.

„Komunikácia vo vnútri firmy môže prebiehať medzi nadriadenými a podriadenými, medzi manažmentom a vlastníkami, medzi spolupracovníkmi, medzi jednotlivými útvarmi, resp. organizačnými jednotkami. Nie je to však jediná komunikácia, ktorá sa v podniku uskutočňuje. Pre zamestnancov sú dôležité nielen slová a písomné dokumenty, ale významne na nich vplýva imidž a povesť podniku, povesť a činy vrcholového manažmentu a ostatných členov vedenia podniku, podniková vízia, stratégia a ciele, atmosféra vo vnútri podniku, úroveň riadenia, úspechy, ale aj neúspechy podniku, tradície, pravidlá odmeňovania a sankcionovania, záujem či nezáujem vedenia podniku o svojich spolupracovníkov, kultúra pracovného prostredia, úroveň pracovných pomôcok, know-how, úroveň jednaní so zákazníkmi a verejnosťou a vlastne všetko, čo sa v podniku a mimo neho deje, pokiaľ to nejakým spôsobom s ním súvisí.“³⁶

Na jednotlivých úrovniach riadenia môžeme rozlišovať viacero typov komunikácie a to :

1. **informačná komunikácia**, ktorej cieľom je prinášať informácie v určitej kvalite a kvantite, ktoré priamo súvisia s pracovným procesom, s jeho zabezpečením, a riešením úloh a problémov. Musí byť jasná, stručná, jednoznačná, zreteľná a podaná včas.
2. **motivačná komunikácia**, pri ktorej je potrebné rešpektovať cieľ, ktorý motiváciou chceme dosiahnuť.

³⁶ Jozef Mihok – Jaroslava Kádárová – Jozef Majský : *Efektívna vnútropodniková komunikácia*, The 13th International Scientific Conference Trends and Innovative Approaches in Business Processes “2010”, dostupné na internete < http://www.sjf.tuke.sk/kmae/TaIPvPP/2010/index.files/clanky%20PDF/MIHOK_KADAROVA_MAJSKY.pdf>

3. **komunikácia zameraná na riešenie pracovných úloh**, je najčastejšou formou komunikácie v podniku a jej základ je tvorí implementácia príkazu, kontrola plnenia a vyhodnotenie. Pri tejto komunikácii je potrebné brať ohľad na stanovené podnikové ciele.
4. **komunikácia zameraná na získavanie informácií**, je založená na aktívnom počúvaní, analýze a následnej zmene správania pracovníkov.
5. **komunikácia zameraná na účelovú tvorbu spätnej väzby** - je upriamená na získavanie spätnej reakcie na povedané informácie.

3.1 Podniková komunikácia

Jedným zo základných predpokladov efektívneho fungovania podniku je efektívna podniková komunikácia. Väčšina problémov v riadení, medziľudských vzťahoch či nižšej efektívnosti je spôsobovaná práve poruchami v komunikácii. Manažéri denne využívajú komunikáciu a to pri hľadaní najvhodnejších spôsobov naplnenia podnikových cieľov, riešení problémov či konfliktov na pracovisku. Komunikácia je využívaná pri hodnotení pracovníkov, pri ich usmerňovaní a motivovaní, ale takisto pri prenose informácií smerom k zákaznikom, verejnosti a úradom. Z toho dôvodu musí manažér neustále pracovať na zdokonaľovaní svojich komunikačných zručností.

Podľa M. Mikulášťika „firemná komunikácia je sieťou (komunikačnou sieťou, sieťou kontaktov), ktorá umožňuje nielen spoluprácu, ale dokonca samotnú existenciu organizácie. Je možné povedať, že je súčasťou podnikovej kultúry a je významnou konkurenčnou výhodou.“³⁷ J. Holá definuje firemnú komunikáciu nasledovne : „Vo firme je komunikácia predovšetkým nástrojom, ktorým manažéri (reprezentanti firmy) ovplyvňujú pracovné postoje, aktivitu a chovanie pracovníkov, spoločne s využívaním svojej mocenskej autority, vhodne uplatňovaného štýlu vedenia, účinných metód motivácie a odmeňovania. Firma tým ako komunikuje, ako komunikujú manažéri, vytvára prostredie pre spoluprácu všetkých pracovníkov a priamo ovplyvňuje dosahovanie cieľov a prosperitu firmy.“³⁸ Podľa M. Sedláka sa „organizačná komunikácia zaoberá výmenou informácie a prenosom jej významu po celej

³⁷ MIKULÁŠŤÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi.*, Praha, 2010, GRADA Publishing, 368 s. 328 s. ISBN978-80-247-2339-6., s.122

³⁸ HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě.*, Brno, 2006, Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0. str. 4.

organizácii. Zahŕňa rozličné vzory komunikácie a zvyčajne veľký počet ľudí.“³⁹ a I. Hloušková charakterizuje komunikáciu vo vnútri podniku takto: „Vnútro firemná komunikácia znamená prepojenie firmy pomocou komunikácie. Pomocou komunikácie si pracovníci firmy utvárajú a vyjasňujú názory a postoje ku všetkému, čo sa vo firme deje. Preto je vnútro firemná komunikácia podstatným nástrojom firemnej kultúry a nástrojom vyjasňovania firemných hodnôt. Je však navyše i nástrojom motivácie a motivačného prepojenia firmy.“⁴⁰

Komunikácia patrí medzi kľúčové prvky každého podniku, na jednej strane s človekom a jeho vlastnou individualitou a na druhej strane s organizáciou, ktorá vysiela signály, aké má úmysly a očakávania. Absencia komunikácie spôsobuje zlé koordináciu ľudí a zabraňuje dosahovanie požadovaných výsledkov.

3.2 Štruktúra podnikovej komunikácie

Vo všeobecnosti rozlišujeme dva základné „druhy organizačnej komunikácie a to:

1. Formálnu komunikáciu, ktorá obsahuje správy uznané v organizácii ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy. Formálna komunikácia môže prebiehať v horizontálnom smere, vertikálnom smere, alebo po diagonále.
2. Neformálnu komunikáciu, ktorá nie je v organizácii oficiálne uznaná a zahŕňa rozličné druhy neformálnych medzi útvarových správ. Pomocou tejto komunikácie sa rozvíjajú neformálne, priateľské vzťahy medzi spolupracovníkmi.“⁴¹

3.2.1 Formálna komunikácia

Na uľahčenie toku informácií medzi jednotlivými osobami, alebo skupinami sa v organizácii vytvárajú komunikačné kanály (komunikačné siete). Na základe filozofie riadenia podniku a jeho organizačnej kultúry vznikajú pravidlá, aké informácie budú predávané jednotlivým pracovníkom a ktorým smerom budú tieto informácie prebiehať. „Komunikačný tok by mal byť všetkým zamestnancom zrozumiteľný, mal by byť

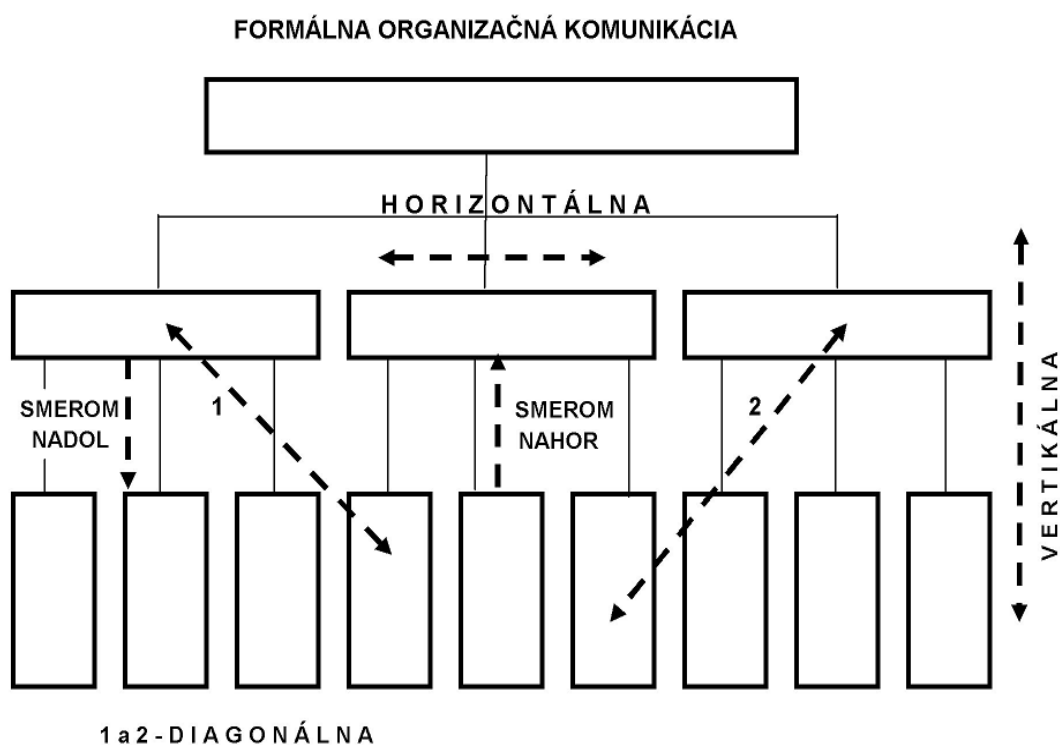
³⁹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonomia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.325.

⁴⁰ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5. str. 6.

⁴¹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonomia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.325.

prijatý zamestnancami, vytvárať postoje a jednanie zamestnancov, pomáhať vytvárať priateľské pracovné prostredie. Mal by vytvárať informačné, stimulačné a motivačné prvky medzi zamestnancami, poskytovať a prijímať spätnú väzbu od zamestnancov a mal by byť v súlade s motiváciou zamestnancov a byť čo najstručnejší.“⁴²

Priestor na určovanie smeru toku informácií poskytuje organizačná štruktúra organizácie a na jej základe sa určujú horizontálne, vertikálne, či diagonálne komunikačné kanály. „Každý smer slúži určitému účelu a je jedinečný svojou podstatou, obsahom a obmedzeniami.“⁴³



Obr. 4 Schéma formálnej komunikácie v podniku

ZDROJ: Vlastné spracovanie podľa : SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.324.

⁴² JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0. str. 64.

⁴³ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonómia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2, str.325.

Komunikačný kanál

Za komunikačný kanál môžeme považovať i jednotlivé komunikačné prostriedky, ako sú osobný rozhovor, telefón, e-mail a iné. Podľa J. Holej je komunikačným kanálom „Súbor činností, prostriedkov a foriem komunikácie na zabezpečenie správneho toku a zdieľanie informácií v rámci konkrétneho komunikačného procesu firmy.“⁴⁴ Kvalita takéhoto kanála je závislá od rýchlosti odovzdávania a kvality informácií, taktiež je daná ich obsahom, dostupnosťou, aktuálnosťou, možnosťami uchovávanía, zdieľania a ich distribúciou.⁴⁵

Vertikálna komunikácia

Vertikálna komunikácia prebieha v organizácii smerom nahor a smerom nadol. V prípade, že komunikácia prebieha prevažne smerom zhora nadol, tak je riadenie v organizácii postavené na prikazovaní a dôležité informácie o prevádzkových problémoch sa k vedeniu podniku nedostanú. Týmto spôsobom vedenie stráca prehľad o realite, všetku moc sústreďuje vo svojich rukách a prijíma iba pozitívne informácie. Takýto postup nemotivuje zamestnancov organizácie a môže viesť k podvodom a nečinnosti. Opak predstavuje podnik, v ktorom vedenie podporuje formu komunikácie zdola nahor, ktorá posilňuje spätnú väzbu a manažment získava všetky dôležité informácie. V takejto organizácii sú zamestnanci oveľa viac motivovaní.⁴⁶ Každý organizácii by malo záležať na tom, aby boli zamestnanci včas a náležite informovaní o všetkom, čo sa dotýka ich, alebo ich práce a zároveň by mala byť zamestnancom poskytnutá možnosť vyjadriť sa k záležitostiam organizácie. Dôležitým faktorom je, aby bola vertikálna komunikácia otvorená v oboch smeroch.⁴⁷

Komunikácia smerom nadol sa dotýka predovšetkým riadenia prostredníctvom pracovných inštrukcií, oficiálnych dokumentov, obežníkov, pracovných procedúr, manuálov, organizačných smerníc, intranetu, výročných správ, popisov práce, noriem, delegovania a iných foriem. Cieľom takejto komunikácie je zaistenie stáleho prísunu

⁴⁴ HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě.*, Brno, 2006, Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0. str. 60.

⁴⁵ HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě.*, Brno, 2006, Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0. str. 62.

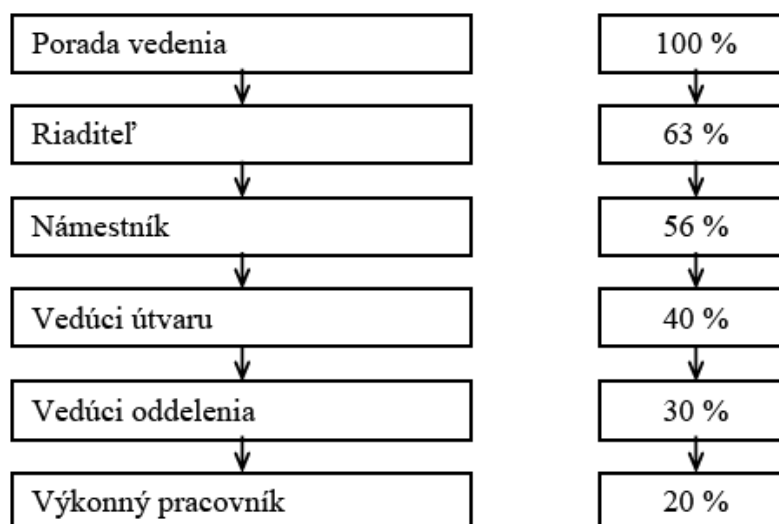
⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování.* Olomouc: Rubico.

⁴⁷ VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 276.

informácií pre zamestnancov, najmä o zmenách pracovných podmienok a faktoroch, ktoré ovplyvňujú istotu zamestnania, životnú úroveň a bezpečnosť.⁴⁸

Dĺžka komunikačného kanála smerom nadol má veľký vplyv na skreslenie prijatej informácie. Ako vidíme na obrázku č. 5, výkonný pracovník pri 6 stupňoch prenosu obdrží iba 20% zo 100% relevantných informácií.

Komunikácia smerom nahor (od podriadeného k nadriadenému) predstavuje tok a výmenu informácií, názorov či iniciatívnych návrhov od výkonných zamestnancov cez riadiacich pracovníkov až k vedeniu organizácie. Pre efektívne riadenie podniku je nepostrádateľnou a jej obsahom sú reakcie a prípadné pripomienky zamestnancov na plány manažmentu, ale i názory na prebiehajúce udalosti v podniku.



Obr. 5 Skreslenie informácií pri prenose správy v komunikačnom kanály

Zdroj : Vlastné spracovanie

Táto komunikácia sa realizuje prostredníctvom diskusií na poradách, správ, schôdzí alebo konferencií. Existuje mnoho foriem, pomocou ktorých môžu zamestnanci prejavovať svoj názor smerom k vedeniu.⁴⁹ Rozvoj vzostupnej komunikácie je závislý na celkovej podnikovej kultúre. Pokiaľ riadiaci pracovníci vytvárajú klímu, ktorá vedie k dôvere a vzájomnému rešpektu, umožňujú svojim podriadeným podieľať sa na rozhodovaní a tak ich motivujú ku komunikácii smerom nahor.

⁴⁸ VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 278.

⁴⁹ VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 283.

Horizontálna komunikácia

Horizontálnu komunikáciu môžeme označovať aj ako priečnu, či laterálnu a predstavuje komunikáciu medzi zamestnancami na rovnakej organizačnej úrovni, alebo rovnakej línii riadenia v podniku. Jej úlohou je prispieť k vzájomnej informovanosti o práci, k zlepšovaniu sociálnych vzťahov v podniku, k odovzdávaniu skúseností a k zvýšeniu spolupatričnosti s organizáciou. Horizontálna komunikácia v tíme alebo skupine môže prebiehať na formálnej, alebo neformálnej úrovni a mala by zlepšovať koordináciu práce ľudí na rovnakej úrovni riadenia. Jej nedostatok by mohol spôsobovať nedôveru, izoláciu, či neschopnosť spolupracovať a tým i nižšiu stabilitu zamestnancov.

Diagonálna komunikácia

Tento druh komunikácie využíva organizácia v prípadoch, že predstavuje efektívnejšiu formu, ako iné typy komunikácie. Je najmenej využívaným komunikačným tokom v podniku a je efektívnou v prípadoch, kedy použitie diagonálneho kanála zníži časové náklady a množstvo vynaloženej práce. „Diagonálna komunikácia predstavuje druh formálnej komunikácie, pri ktorej podriadený pracovník komunikuje priamo s iným než svojim líniovým vedúcim. Prebieha neobmedzene medzi rôznymi komunikačnými úrovňami rôznych útvarov. Pri tejto komunikácii nie je potrebné dodržiavať vertikálnu organizačnú štruktúru a môže obchádzať mocenskú hierarchiu.“⁵⁰

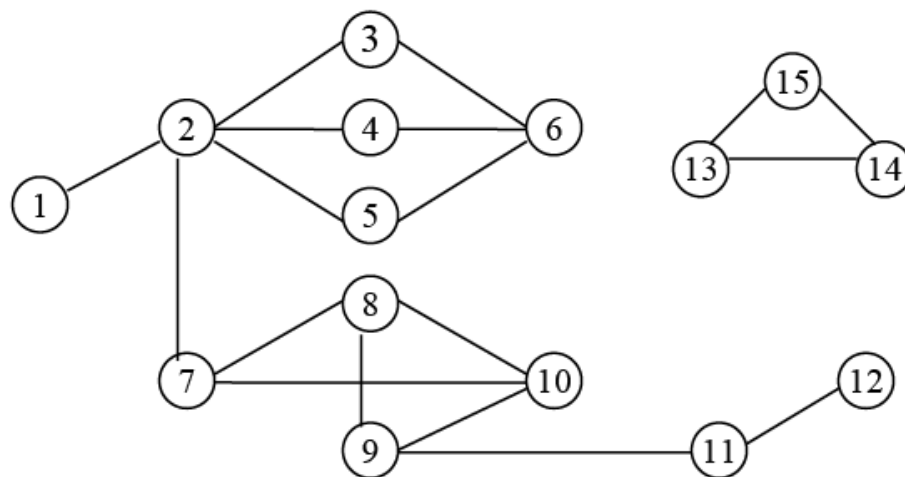
3.2.2 Neformálna komunikácia

Neformálna komunikácia v organizácii je rovnako dôležitá ako formálna komunikácia a vzniká na jej pozadí „zo sociálnych potrieb“ členov organizácie. Vychádza z náhodných stretnutí a osobných kontaktov medzi pracovníkmi podniku a predstavuje pre nich vítané uvoľnenie, spestrenie či zábavu. Definujeme ju ako „neformálnu výmenu informácií medzi rôznymi komunikantmi v komunikačných situáciách a komunikačnými nástrojmi, ktoré nie sú upravené formálnymi predpismi.“⁵¹ Prostredníctvom neformálnej komunikácie sa v podniku šíria „informácie“ ako poplašné správy, fámy, ohováranie a môžu ovplyvňovať dianie v podniku. Vrcholový manažment

⁵⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 265.

⁵¹ LEVEL, D. A., Galle, W.P.: *Managerial communications*. Homewood 1988.

väčšinou tomto typu komunikácie nevenuje pozornosť a ani ho nijak neovplyvňuje. Eliminácia neformálnej komunikácie je možná iba čiastočne a to len pravdivými, včasnými a presvedčivými informáciami smerom k zamestnancom.⁵² Aj napriek možným kontraproduktívnym dôsledkom je neformálna komunikácia v organizácii chápaná ako podporná komunikácia a jej význam sa zvyšuje pri procese odstraňovania informačných deficitov. Prax ukázala, že nie je možné jednoznačne oddeliť formálnu komunikáciu od neformálnej.⁵³



Obr. 6 Neformálna komunikácia

Zdroj : Vlastné spracovanie

3.3 Ciele a funkcie podnikovej komunikácie

Cieľom pri vnútropodnikovej komunikácii je, „aby každý zamestnanec vedel, čo je jeho úlohou pre naplnenie cieľov firmy, bol motivovaný svoje úlohy plniť, a zároveň aj hľadať priestor pre zlepšenia, inovácie či pozitívne zmeny. Internú komunikáciu vnímame ako základný predpoklad a zároveň nástroj každého manažéra na zvyšovanie výkonnosti organizácie.“⁵⁴

⁵² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 266.

⁵³ SZARKOVÁ, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm., 2002. 197s., ISBN 80-225-1585-X.

⁵⁴ MESÁROŠOVÁ, Z.: *Interná komunikácia*. [online]. 2007 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW: <http://www.seesame.com/sk/agentura/odborne_clanky/trend-internakom.php>.

Základom úspechu organizácie je podmienka, aby podniková komunikácia bola správne zacielená. Podľa P. Jandu: „*Komunikácia nie je všetko, ale je za všetkým.*“⁵⁵ Kvalita komunikácie tvorí základ pre úspech firemných funkcií a je rozhodujúca pri efektívnom využívaní zdrojov. Účelom internej podnikovej komunikácie je efektívne využívanie zdrojov, ktoré boli manažérovi zverené a pomocou týchto zdrojov manažér vytvára hodnotu tovaru, alebo služieb pre zákazníka.⁵⁶

Medzi hlavné ciele podnikovej komunikácie patria :

1. „Tvorba a zmena postojov a následne aj zmena pracovného chovania zamestnancov podniku.
2. Vzájomné pochopenie (vedenia a výkonných pracovníkov, spolupracujúcich útvarov).
3. Informačná a motivačná prepojenosť podniku.
4. Fungovanie spätnej väzby komunikačného systému.“⁵⁷

Ako sme už spomínali, komunikácia vo vnútri podniku predstavuje systém, ktorý zabezpečuje vzájomné prepojenie jednotlivých subjektov a ich spoluprácu. Pravidlá fungovania komunikácie v organizácii musia byť nastavené tak, aby sa relevantné informácie nie len dostali čo najrýchlejším spôsobom na určené miesto, ale aby boli aj správne vysvetlené, pochopené a poskytli aj spätnú väzbu pre ďalšie rozhodovacie procesy. Podľa V. Sřížovej „na to, aby komunikácia v podniku splňala svoj účel, musí byť zabezpečená :

- Vhodná organizácia práce
- Kvalitný manažment
- Kvalifikovaná stratégia riadenia ľudských zdrojov
- Fungujúca spätná väzba smerom od vedenia k nižším úrovniam riadenia a naopak
- Dodržiavanie komunikačných zásad a etiky manažmentom
- Úzka spolupráca vrcholového manažmentu s ďalšími úrovňami riadenia
- Osobný príklad členov manažmentu“⁵⁸

⁵⁵ JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0., str. 10.

⁵⁶ JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0., str. 16.

⁵⁷ HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0., str. 19-20.

⁵⁸ STŘÍŽOVÁ, V.: *Manažerská komunikace. Část I a II*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1134-7 str. 44-45.

V organizácii by mal byť cieľom dobre nastavenej a fungujúcej komunikácie spokojný zákazník, ktorého požiadavky by mali byť v najväčšej miere uspokojené. Spokojnosť zamestnancov by mala byť iba pridanou hodnotou. Podľa P. Jandu „komunikáciu vo vnútri podniku tvorí stanovenie cieľov a informovanie o nich, spracovanie a presadzovanie plánov na splnenie cieľov, efektívne využívanie zdrojov, riadenie ľudských zdrojov, vedenie a riadenie, kontrola a dvojité spätné väzby.“⁵⁹

Účelom podnikovej komunikácie je prepojenie tých oblastí, ktoré rozhodujú o úspechu podniku ešte pred zahájením komunikácie. Proces internej komunikácie je súborom komunikovaných informácií, zručností, komunikačných aktivít a nástrojov, ktoré vo vnútri podniku prebiehajú.⁶⁰

Na dosiahnutie cieľa efektívnej komunikácie v organizácii by malo byť splnené pravidlo SMART :

S - Špecifický cieľ musí byť stanovený jednoznačne a konkrétne

M - Merateľný a kontrolovateľný

A - Akceptovateľný všetkými stranami

R - Realistický vzhľadom na možnosti organizácie

T – Termínovaný, aby nedochádzalo k oddiaľovaniu jeho plnenia.⁶¹

Podľa J. Holej je „hlavným cieľom internej komunikácie v podniku zabezpečenie informačných potrieb všetkých pracovníkov, informačná prepojenosť firmy zohľadňujúca nadväznosť a koordináciu procesov, zabezpečenie vzájomného pochopenia a spolupráce medzi všetkými zamestnancami podniku, vedením organizácie a tímami spolupracovníkov pri plnení spoločných cieľov, v zabezpečení stability a lojality zamestnancov a zabezpečení funkčnosti spätnej väzby.“⁶² Aby mohli byť tieto ciele dosiahnuté, musí podnik vytvoriť podmienky, ktoré môžeme označiť aj ako styčné body podnikovej kultúry vzhľadom k internej komunikácii.

⁵⁹ JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0., str. 12.

⁶⁰ JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0., str. 10-13.

⁶¹ JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0., str. 16-18.

⁶² HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0., str. 19.

4. VYUŽITIE KOMUNIKAČNÝCH PROSTRIEDKOV V PODNIKU

Komunikácia v podniku je charakteristická jasne vymedzenými komunikačnými cieľmi a taktiež štruktúrou komunikačných tokov. Organizácia predstavuje uzavretý systém, v ktorom proces komunikácie prebieha a je uzavretá aj z hľadiska psychológie, pretože organizáciu tvoria prevažne tí istí pracovníci. Z toho dôvodu je význam výberu komunikačných prostriedkov a aj ich profesionálne využívanie veľmi dôležité. Výber nástrojov komunikácie sa ale môže priebežne meniť podľa potrieb podniku.⁶³

Využitie komunikačných prostriedkov v podniku je závislé od formy komunikácie, ktorá v organizácii prebieha. Komunikačné formy rozdeľujeme na :

1. komunikáciu tvárou v tvár
2. písomnú komunikáciu
3. komunikáciu pomocou médií – elektronickú komunikáciu

O *komunikácii tvárou v tvár* hovoríme v prípade, že komunikátor aj príjemca sú súčasne prítomní, komunikujú vzájomne pomocou osobne viazaných médií a vysielateľom správy a príjemcom je jednotlivec.

Sprostredkovaná komunikácia predstavuje formu komunikácie, kedy nie je nevyhnutné aby bol komunikátor prítomný osobne, je priestorovo alebo časovo vzdialený a na prenos informácie sú využité médiá. Takáto forma komunikácie má vo väčšine charakter jednostranného informovania, pretože použité komunikačné prostriedky neumožnia bezprostrednú spätnú väzbu.

Je ťažké určiť, ktorá z foriem komunikácie je efektívnejšou. Jej voľba závisí od konkrétnych podmienok komunikačného procesu a kritériami pre voľbu médií sú hlavne množstvo informácií, potrebná rýchlosť prenosu informácií a taktiež finančná náročnosť. Forma komunikácie je úzko prepojená s voľbou komunikačného kanála. Žiaden nástroj komunikácie v podniku nedokáže byť úspešný sám o sebe, z toho dôvodu je potrebné oboznámiť zamestnancov s jeho využívaním a presvedčiť ich o jeho užitočnosti a prínosoch pre podnik.. Na to, aby interná komunikácia v organizácii

⁶³ SZARKOVÁ, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.

fungovala efektívne musí byť zabezpečená súčinnosť všetkých používaných prostriedkov komunikácie, musia byť vhodne prepojené, podporovať sa navzájom a tak umocniť celkový výsledok komunikačného procesu. Stav internej komunikácie musí podnik priebežne monitorovať a vzniknuté problémy riešiť okamžite.

4.1 Komunikácia tvárou v tvár

Komunikácia tvárou v tvár predstavuje najviac využívanú formu komunikácie v podniku. Organizácia ju uprednostňuje z dôvodu bezprostrednej spätnej väzby, ktorá znižuje možnosť nedorozumenia a informačného šumu. Predstavuje dialóg, pri ktorom obaja partneri opakovane hľadajú optimálne a prijateľné riešenia.⁶⁴

Pomocou žiadneho iného komunikačného prostriedku nedosiahne podnik aby bola komunikácia celostná, to znamená, aby obsahovala slovnú aj mimo slovnú komunikáciu a poskytovala okamžitú spätnú väzbu. Táto forma komunikácie predstavuje aj spôsob, ktorým môže podnik najjednoduchšie motivovať zamestnancov a je zároveň rýchla, účinná a podporená neverbálnymi signálmi.

Pri tejto forme komunikácie môže byť nevýhodou vyššia časová náročnosť, alebo nezachytenie čiastkovej informácie a tak isto informácie podané ústnou formou nemusia mať taký oficiálny účinok ako v písomnej forme.⁶⁵ Niekedy je nutné hovorovú komunikáciu doplniť písomnou, aby sa predišlo skresleniu informácií. Čím viac sprostredkovateľov je do komunikácie zapojených, tým väčšie je skreslenie.⁶⁶

Tímové porady

Porady bývajú častým nástrojom manažérov využívaným pri riadení pracovného výkonu zamestnancov. Pri poradách vedúci pracovníci objasňujú hlavné stanoviská, ktoré vychádzajú zo stratégie firmy a presviedčajú zamestnancov o význame ich práce pri dosahovaní firemných cieľov. To, či je porada efektívnym nástrojom komunikácie, závisí na kvalitnej príprave a priebehu porady. Cieľom by mala byť kontrola splnených úloh ale aj zadávanie nových.

⁶⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 41.

⁶⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 43.

⁶⁶ MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi.*, Praha, 2010, GRADA Publishing, 368 s. 328 s. ISBN978-80-247-2339-6., s.123.

Spoločenské a športové akcie

Akcie tohto typu sa konajú väčšinou v rámci rôznych príležitostí, výročí podniku, alebo na konci kalendárneho roka a sú vhodnou príležitosťou na získanie spätnej väzby od zamestnancov a neformálnu diskusiu. Pri neformálnej atmosfére sa môžu zamestnanci firmy osmeliť a prejaviť záujem aj o doteraz nevyjasnené skutočnosti.

Firemné mítingy a zhromaždenia

Firemné mítingy sú vhodným nástrojom na prezentáciu strategických cieľov podniku pre najbližšiu budúcnosť, chystané zmeny, prezentáciu výsledkov a úspechov predchádzajúceho obdobia ale aj odmeňovanie najlepších zamestnancov. Na mítingoch musí byť vždy vytvorený dostatočný priestor na otvorenú diskusiu a záver mítingu, alebo zhromaždenia býva prepojený s neformálnou spoločenskou akciou.

4.2 Komunikácia prostredníctvom médií

Komunikácia prostredníctvom médií zlučuje viacero foriem a to písomnú, vizuálnu a audiovizuálnu, vrátane ich elektronickej podoby. Ak je našim cieľom informovať veľké množstvo zamestnancov v krátkom čase, tak využívame predovšetkým písomnú komunikáciu. Táto forma komunikácia je využívaná i v prípade, že podnik potrebuje zdôrazniť dôležitosť dokumentov a na uchovávanie dôležitých informácií. Podľa J. Vymětala je výhodou písomnej komunikácie fakt, že podnik vlastní nespochybniteľný doklad o priebehu komunikácie a jej záveroch. Z toho dôvodu má písomná forma komunikácie väčšiu váhu ako ústna forma.⁶⁷

Naopak nevýhodou je fakt, že písomná forma komunikácia nedokáže zaistiť okamžitú spätnú väzbu. Túto ale môžu pri vhodnom používaní poskytnúť elektronické prostriedky. Komunikácia prostredníctvom médií je viac vhodnou formou pri informovaní, ktoré nevyžaduje operatívne riadenie vzniknutých problémov a situácií, keď je potrebné okamžite a pružne zareagovať.

4.3 Komunikačné nástroje

Podľa M. Szarkovej je komunikačný nástroj „navonok integrovaný a vnútorne ekonomicky a psychologicky štruktúrovaný prostriedok prenosu informácií, správ a

⁶⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4., str. 206.

odkazov v komunikačnom procese.“⁶⁸ Podľa M. Mikulášťika sa „jednotlivé komunikačné nástroje odlišujú rýchlosťou, presnosťou, nákladmi, množstvom oslovených ľudí, efektívnosťou a schopnosťou prezentovať a reprezentovať firmu.“⁶⁹

Všeobecným označením pre komunikačné nástroje je pojem nosič alebo médium. Komunikačné nástroje môžeme rozdeliť do dvoch skupín a to:

1. *Štandardné*, ktoré podliehajú pravidlám organizácie a administratívnym normám. Sú to nástroje, ktoré podnik v zmysle zákona musí využívať. Medzi takéto nástroje patria :

- pracovné zmluvy,
- pracovný poriadok,
- organizačný poriadok,
- mzdový poriadok,
- účtovné doklady,
- evidencia inventára a ďalšie, ktoré využívajú pracovníci podniku a manažéri pre efektívne riadenie vo vnútri organizácie.

2. *Neštandardné*, ktoré sú špecifické pre jednotlivé organizácie a ich využívanie vyplýva z charakteru podniku, jeho veľkosti a organizačnej štruktúry a taktiež predmetu jeho činnosti. Tieto nástroje si podnik vyberá a vo väčšine sú zložkou podnikovej kultúry.⁷⁰

K najviac využívaným komunikačným nástrojom v podniku patria :

- rozhovor,
- diskusia,
- telefonický hovor,
- porada,
- logo a firemná tabuľa,
- podnikové noviny alebo časopis,
- písomné dokumenty ako smernice, metodika práce, listy,
- komunikácia prostredníctvom výpočtovej techniky,
- prieskumy,
- mítingy vrcholových manažérov so zamestnancami,

⁶⁸SZARKOVÁ, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.

⁶⁹MIKULÁŠŤÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: GRADA Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4., str. 122.

⁷⁰SZARKOVÁ, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.

- spoločné vzdelávacie aktivity,
- dni otvorených dverí,
- spoločenské, kultúrne, športové akcie,
- podnikové vízie, stratégie a ciele,
- pracovné podmienky a pracovné prostredie,
- hodnotenie pracovníkov,
- spätná väzba pre vedúcich pracovníkov,
- spolupráca s verejnosťou,
- spôsob výberu a prijímania, adaptácie nových pracovníkov a prepúšťania pracovníkov,
- spôsob obliekania sa pracovníkov podniku,
- úspechy a neúspechy podniku,
- spôsob vzájomného oslovovania medzi zamestnancami a iné.

4.4 Efektívnosť komunikačných nástrojov

Nie všetky nástroje komunikácie sú schopné pokryť potreby a požiadavky účastníkov procesu komunikácie v požadovanom rozsahu. Určenie efektívnosti komunikačného nástroja pri jeho výbere je preto veľmi dôležité a ako východisko na toto určenie slúži poznanie o komunikačných potrebách a požiadavkách účastníkov procesu komunikácie.

Kritériá, podľa ktorých stanovujeme výber efektívnych komunikačných nástrojov sú:

1. Komunikačný nástroj musí sprístupniť informácie pre tých účastníkov komunikačného procesu, ktorým sú určené – *musí byť dostupný*.
2. *Urgentnosť komunikácie*, ktorá môže podmieniť aj voľbu komunikačných kanálov.
3. *Finančné náklady* na použitie komunikačného nástroja musia byť porovnávané s rýchlosťou prenosu a celkovou efektívnosťou komunikačného nástroja. V prípade, ak je hlavným kritériom rýchlosť, bude telefón správne vybraným komunikačným nástrojom
4. *Schopnosti a zručnosti prijímateľa*, ktoré môžu predstavovať kritický faktor pri výbere komunikačného nástroja.

5. *Účel, na ktorý komunikačné prostriedky budú využité* . Jedná sa o výber takých komunikačných nástrojov, ktoré budú najviac podporovať účel komunikácie a dovoľia kombinovať rôzne informácie.

II. EMPIRICKÁ ČASŤ

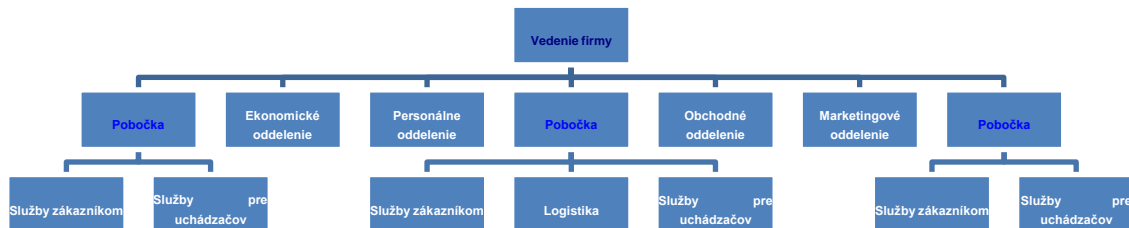
5. ANALÝZA VYUŽITIA KOMUNIKAČNÝCH PROSTRIEDKOV V PERSONÁLNEJ AGENTÚRE

5.1 Profil spoločnosti

Personálna agentúra, v ktorej som robila prieskum pôsobí na slovenskom trhu od roku 1997 a ponúka poskytovanie svojich služieb v personálnej oblasti. Oddelenie agentúry vyrieši pre svojich zákazníkov všetky personálne otázky súvisiace s činnosťou ich organizácie. Cieľom je zabezpečenie tých správnych zamestnancov firmám a zabezpečenie tých pravých zamestnávateľov ambicióznym ľuďom tak, aby si navzájom prinášali úspech. Profesionálny prístup a vysoká kvalita služieb sú dôvody, pre ktoré sa spoločnosť stala vyhľadávanou na slovenskom trhu. Agentúra zabezpečuje vyhľadávanie vhodných kandidátov pre top manažment, stredný a nižší manažment aj výkonnú zložku. Ďalšou službou spoločnosti je poskytovanie pracovníkov na tzv. „dočasnú výpomoc“. Prevažná časť služieb je zabezpečovaná vysokoškolskými študentmi, ktorí sú vyberaní podľa požiadaviek zákazníka a dlhodobých praktických skúseností agentúry, ktorá zabezpečuje aj personálnu inzerciu v overených médiách a komplexné personálne poradenstvo pred, počas a po prijatí pracovníka do pracovného pomeru.⁷¹

⁷¹ Interný materiál personálnej agentúry

5.1.1 Organizačná štruktúra



Obr. 7 Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe informácií poskytnutých personálnou agentúrou

5.2 Interná komunikácia v personálnej agentúre

V personálnej agentúre je interná komunikácia využívaná hlavne ako nástroj, ktorým sa manažment snaží ovplyvňovať pracovné postoje, pracovnú aktivitu a chovanie zamestnancov. Spoločnosť sa pomocou internej komunikácie snaží vytvárať prostredie na efektívnu spoluprácu všetkých zamestnancov a priamo tak ovplyvňovať dosahovanie cieľov firmy. Úroveň vnútornej komunikácie vyplýva taktiež z firemnej kultúry, ktorá je tvorená fyzickými znakmi ako sú logo firmy, obliekanie pracovníkov, ale aj nastavenými hodnotami. Základné pravidlá a zásady v personálnej agentúre nastavuje vrcholové vedenie spoločnosti. Ono vymedzuje aké správanie a postoje sa v podniku oceňujú a čo sa trestá, čo si zamestnanci môžu a čo nemôžu dovoliť. Manažment sa snaží nastavovať zdravú atmosféru vo firme, ktorá je postavená na dôvere a rešpekte a spätnou väzbou môžu zamestnanci ovplyvňovať vedenie a vlastníkov. Všetci pracovníci sú rešpektovaní ako rovnocenní partneri a týmto spôsobom si manažment zabezpečuje zvyšovanie lojality pracovníkov voči firme a zvyšuje sa aj stabilita zamestnanosti.

5.2.1 Porady

V personálnej agentúre sú porady častým nástrojom na objasňovanie základných stanovísk manažmentu, ktoré vychádzajú zo stratégie podniku a približujú zamestnancom súvislosti. Agentúra porady využíva na presvedčanie zamestnancov o zmysluplnosti ich práce a o ich postavení v systéme na dosahovanie firemných cieľov. Porady sa uskutočňujú v spoločnosti raz týždenne v pondelok a ich trvanie je cca 3 hodiny. Ich cieľom je kontrola splnených úloh a zároveň zadávanie nových. Pri vzájomnej komunikácii sa taktiež prehĺbuje tímová spolupráca. Porady vedenia sa uskutočňujú taktiež raz týždenne a to v piatok, kedy sa formálne uzatvára týždeň a vyhodnocujú sa výsledky čiastkových cieľov. Raz za štvrt'rok sa konajú v agentúre porady vrcholového vedenia a spoločníkov, na ktorých sa hodnotí dianie v spoločnosti a diskutuje o pripravovaných stratégiách a s nimi spojených postupoch dosahovania firemných cieľov.

5.2.2 Interná PR

Interná PR v spoločnosti je súčasťou personálneho oddelenia a jej úlohou je informovať zamestnancov o základných prioritách firmy a takýmto spôsobom intenzívne pôsobiť na zamestnancov dovnútra firmy. Personálna agentúra takto ovplyvňuje pracovnú morálku zamestnancov, organizuje spoločenské a športové podujatia pre pracovníkov a spoločníkov, snaží sa budovať firemnú identitu v podobe intranetu, násteniek. Spätná väzba smerom od zamestnancov napomáha zefektívňovať prácu internej PR a čeliť možným nedorozumeniam. Zamestnanci môžu vyjadrovať svoje názory prostredníctvom Intranetu alebo Skype vo firemnom diskusnom fóre.

5.2.3 Školiace programy

Tento nástroj je využívaný personálnou agentúrou najmä pri nástupe nového pracovníka v adaptačnom programe. Predstavuje nástroj, ktorý pomáha rozvíjať manažérom aj ostatným pracovníkom spoločnosti komunikačné zručnosti. Agentúra sa pomocou tohto nástroja snaží o odbúravanie možných komunikačných bariér medzi spolupracovníkmi v tíme. Školiace programy sú vo firme využívané aj v prípade inovácií informačného systému spoločnosti a aktuálnych zmien v legislatíve týkajúcej sa zamerania spoločnosti, aby bola zabezpečená bezchybnosť a aktuálnosť pri poskytovaní služieb pre zákazníkov.

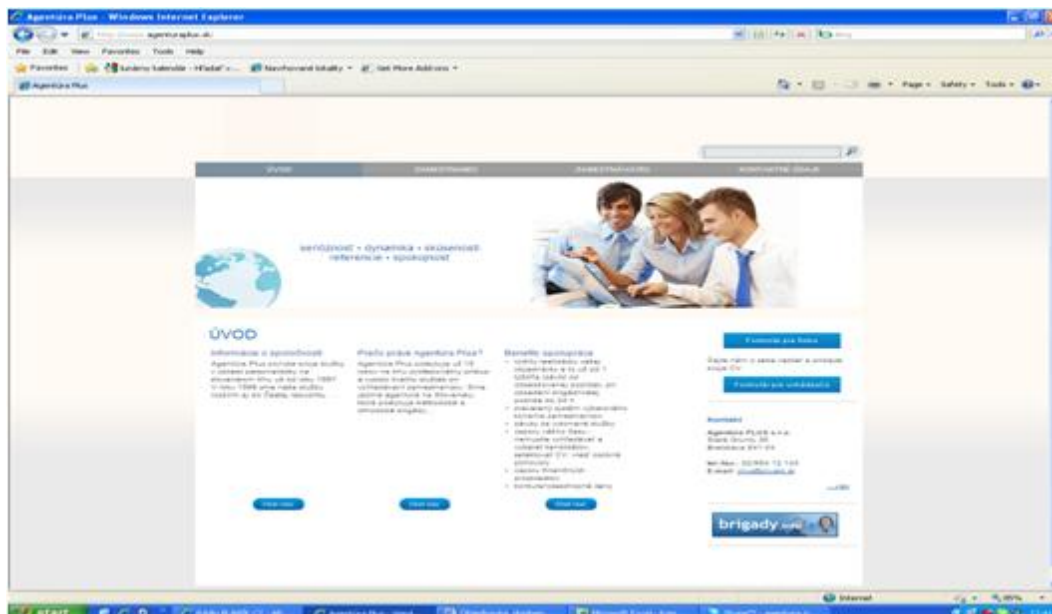
5.2.4 Teambuilding

Teambuilding predstavuje „zážitkový tréningový model, pri ktorom sa na báze priateľstva, cielených aktivít, vzájomnej spolupráce a spätnej analýzy buduje funkčný, synergický, efektívne fungujúci tím. Teambuilding predstavuje najrýchlejší a najefektívnejší spôsob ako prebudiť vo firme, v pracovných skupinách, u manažérov a lídrov schopnosť vytvoriť si správny postoj, vďaka ktorému budú pristupovať ku svojej práci strategicky a prekročia bežnú úroveň človeka, ktorý iba "tvrdopracuje". Vďaka teambuildingu sa jednotlivci učia vymaniť sa z pocitu obmedzenia, dosiahnuť novú úroveň v osobnom a profesionálnom živote, eliminovať prekážky spomaľujúce ich rast, obohatiť svoje vodcovské a komunikačné schopnosti, rozvinúť nové schopnosti riešenia problémov a zvýšiť vzájomnú dôveru.“⁷² Personálna agentúra organizuje teambuilding pre svojich zamestnancov raz ročne a aj týmto spôsobom sa snaží o zlepšenie internej komunikácie vo firme a utuženie zamestnaneckých vzťahov.

5.2.5 WEB stránka

WEB stránka predstavuje pre personálnu agentúru nástroj on-line komunikácie medzi spolupracovníkmi na pobočke, v rámci pobočiek, komunikácie so zákazníkmi, ale aj uchádzačmi o zamestnanie. Je preto veľmi dôležité, aby informácie nachádzajúce na web stránke boli aktuálne, presné a zrozumiteľné pre všetkých užívateľov. Stránka je nástrojom, ktorý pomáha spoločnosti podporovať marketingovú komunikáciu, zdieľať aplikačné know-how a utužiť vzťahy so zákazníkmi a uchádzačmi. Personálna agentúra pravidelne aktualizuje svoju web stránku a v roku 2011 prešla stránka kompletnou rekonštrukciou vrátane nového loga spoločnosti. Vyznačuje sa jednoduchou navigáciou, stručným a jasným obsahom informácií, čím umožňuje návštevníkom nájsť presne to, čo hľadajú a to rýchlo a jednoducho.

⁷² <http://www.teambuilding.sk/>.



Obr. 8 Nová WEB stránka personálnej agentúry

Zdroj : Interné materiály personálnej agentúry

5.2.6 Interná elektronická komunikácia

Intranet

Predstavuje vnútornú elektronickú sieť firmy, ktorá funguje na princípe internetových protokolov. Nie je prístupnou pre vonkajšie okolie a je chránená a oddelená iba pre využitie zamestnancami spoločnosti. Jedná sa o vhodný nástroj internej komunikácie, ktorý prispieva k jej lepšiemu fungovaniu a poskytuje pracovníkom agentúry dostatočné informácie potrebné pre výkon svojej práce. Výhody intranetu predstavujú zvýšenie produktivity, minimálny čas potrebný pre získanie potrebných informácií, možnosť komunikácie v rámci pracovných skupín, jednoduchosť prezentovania vnútro firemných údajov a posilnenie firemnej kultúry, pretože každý zamestnanec pristupuje k informáciám a aplikáciám cez rovnaký intranet.

Systém FINUS

Pracovníci spoločnosti využívajú spoločný personálny systém FINUS, na ktorý má každý zamestnanec prístup na základe svojho zaradenia vo firme. Tento systém umožňuje získavanie aktuálnych informácií okamžite po uskutočnení akejkoľvek zmeny v databáze a taktiež v nastaveniach. Pomocou neho sa organizácia snaží zefektívňovať pracovné výkony svojich zamestnancov a zároveň vedenie má okamžitý prehľad o stave

plnenia úloh a cieľov firmy. Tento komunikačný nástroj využívajú všetci pracovníci v podniku, no prístup k jednotlivým informáciám je podmienený ich zaradením a úrovňou riadenia. Na jednej strane môžu niektorí zamestnanci namietat, že sa k nim nedostane určitý druh informácií, no na strane druhej je takéto nastavenie efektívnym riešením zo strany vedenia firmy.

Osobné číslo	Skupina	Číslo karty	Priezvisko	Meno	Titul	Rodné číslo	Nástup	Výstup	Datum narodenia	Rod. pohl.	Služba	Oddelenie	UBF	Účtovník
60954			Kuč	Stanislav		9811249438	14.10.2010	11.7.2011	24.11.1986	0	10 - Dohoda o pracovnej činnosti - pob			
64541			Kučofík	Miroslav		7588195321	14.4.2009	12.2009	19.8.1975	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
61796			Kučof	Stefan		7003156127	3.7.2008	2.7.2009	15.3.1970	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
67148			Kučko	Ivan		8212208212	26.11.2010	12.2010	29.12.1989	0	10 - Dohoda o pracovnej činnosti - pob			
66993			Kučka	Michal		6702039324	16.6.2010	12.2010	3.2.1987	0	10 - Dohoda o pracovnej činnosti - pob			
65425			Kučka	Pavel		7401116096	1.10.2009	12.2009	11.1.1974	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
64282			Kučanová	Viktória		9162105547	31.5.2011	12.2011	10.12.1991	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
63205			Kučat	Alexander	MVDr.	6106066868	27.10.2008	10.2009	6.6.1961	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
61307			Kučandová	Simona		9153110357	20.5.2008	13.5.2009	11.2.1961	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
67459			Kučal	Lukáš		9184238012	15.2.2011	12.2011	23.4.1991	0	10 - Dohoda o pracovnej činnosti - pob			
00328			Kuč	Marin		8204119220	25.1.2012	12.2012	11.8.1983	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
003398			Kučinová	Eva		7593225714	1.1.2002	12.2002	23.9.1979	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
001322			Kučinová	Gabrieľa		8251168079	1.1.2001	11.2001	16.1.1982	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
0048307			Kučinová	Mária		8557267576	9.3.2006	12.2006	26.7.1965	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
0012885			Kučinová	Dáňa		8558085451	1.1.2001	11.2001	6.8.1965	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
0032912			Kučof	Miloslav		8208157122	8.2.2006	11.2006	15.8.1982	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			
0049593			Kučof	František		8511306705	29.5.2006	11.2006	30.11.1965	0	05 - Dohoda o vykonaní práce			

Obr. 9 Personálny systém FINUS

Zdroj : Interné materiály personálnej agentúry

5.3 Prieskum uskutočnený medzi zamestnancami personálnej agentúry

5.3.1 Definovanie cieľov

Cieľom prieskumu uskutočneného medzi zamestnancami personálnej agentúry bolo zhodnotiť stav a úroveň využívania prostriedkov internej komunikácie v spoločnosti a poukázať na najviac využívané komunikačné nástroje. Prieskum mal zistiť, ako vplýva interná komunikácia v spoločnosti na zvyšovanie výkonnosti zamestnancov a poukázať na to, ako interná komunikácia v spoločnosti funguje, či plní základné funkcie a ciele. Ďalej sme prieskumom chceli zistiť prípadné nedostatky v komunikácii, aby sme mohli

vyvodit' a navrhnuť opatrenia na zlepšenie využívania prostriedkov internej komunikácie v personálnej agentúre.

5.3.2 Výberový súbor prieskumu

Do prieskumu boli zapojení všetci zamestnanci spoločnosti, medzi ktorých zaraďujeme zamestnancov na plný úväzok, zamestnancov na skrátený úväzok a zamestnancov na Dohodu o pracovnej činnosti. Spoločnosť momentálne zamestnáva 23 pracovníkov, no ich počet sa pružne prispôsobuje podmienkam a požiadavkám na trhu. Výberový súbor zahŕňa zamestnancov rôznych vekových hladín, pohlavia aj dĺžky pôsobenia vo firme a taktiež zamestnancov s rôznym miestom výkonu práce a úrovňou vzdelania.

5.3.3 Využitie metódy a techniky

Na prieskum bola zvolená metóda dotazníka (príloha č.I), ktorý bol zostavený z otázok vykazujúcich formu riadeného rozhovoru. Účelom dotazníka bolo popísanie súčasného stavu fungovania firemnej internej komunikácie na základe využívania prostriedkov komunikácie. Prieskum mal ukázať prípadné nejasnosti, a nefunkčnosti komunikácie vo vnútri agentúry a priniesť návrhy na zlepšenie. Po dohode s vedením firmy bol každý zamestnanec požiadany, aby sa prieskumu zúčastnil osobne a zamestnanci pobočiek zaslali svoje vyplnené dotazníky poštou. Prieskum prebiehal 10 dní v mesiaci december 2011. Bolo vyplnených 23 ks dotazníkov, ktoré boli spracované a vyhodnotené. Zistené závery som analyzovala v následných tabuľkách a grafoch.

5.4 Analýza informácií z prieskumu

Na prieskume prostredníctvom dotazníka formou riadeného rozhovoru sa zúčastnilo všetkých 23 pracovníkov personálnej agentúry, z toho 8 mužov a 15 žien. Dotazník bol zložený z 16 základných otázok týkajúcich sa internej komunikácie vo firme a 4 doplnujúcich otázok určujúcich pohlavie, vek, vzdelanostnú úroveň a dĺžku zamestnania respondentov. Pre získanie čo najpresnejších odpovedí dotazník obsahoval rôzne typy otázok, napríklad filtračné, kontaktné, analytické, kontrolné či výsledkové. Otázky boli pomyselne rozdelené tak, aby sme získali odpovede pre čiastkové ciele prieskumu a to :

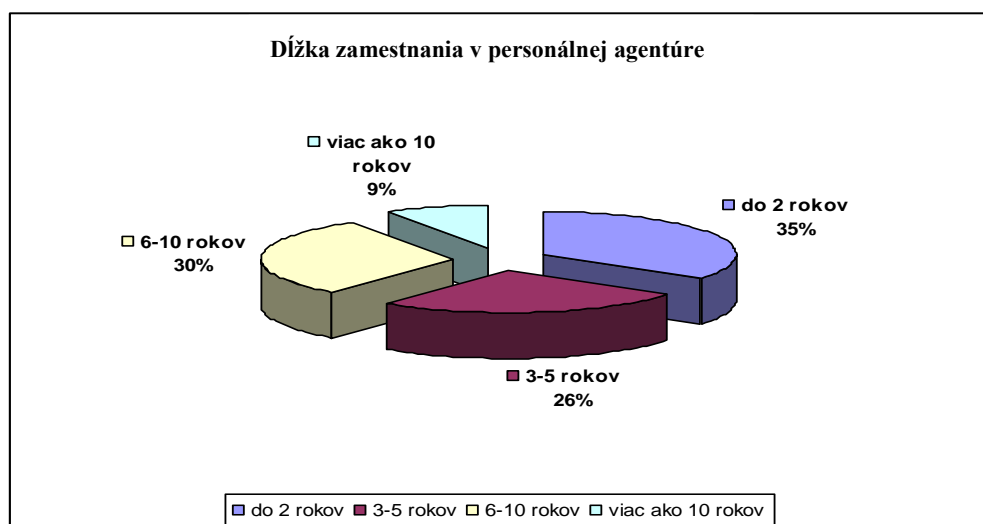
Prvá časť bola tvorená kontaktnými otázkami, na získanie obrazu zloženia respondentov z hľadiska pohlavia, veku, vzdelania a dĺžky zamestnania v agentúre.

V druhej časti zamestnanci mali vyjadriť úroveň svojej spokojnosti s komunikáciou v rámci organizácie, so svojimi nadriadenými manažérmi, s nástrojmi, ktoré v styku s kolegami využívajú najčastejšie a taktiež hodnotili úroveň vzájomnej komunikácie s inými oddeleniami a možnosti adaptácie nových spolupracovníkov. Každý z pracovníkov dostal taktiež možnosť popísať hlavné prekážky v komunikácii v podniku.

Obsah tretej časti bol zameraný na otázky týkajúce sa dostupnosti a spôsobu prenosu informácií. Zisťovali sme, akým spôsobom zamestnanci vnímajú personálnu politiku firmy a akú úroveň znalosti majú o aktuálnej situácii v spoločnosti. V závere mali možnosť respondenti vyjadriť aký pocit majú z toho, že pracujú v personálnej agentúre.

5.4.1 Súčasný stav internej komunikácie

Vyhodnotením odpovedí z dotazníka sme získali informácie o súčasnom stave internej komunikácie v personálnej agentúre. Dôležitým faktorom pre získanie obrazu o vývoji internej komunikácie je dĺžka zamestnania jednotlivých zamestnancov v personálnej agentúre zúčastnených na prieskume a to preto, lebo zamestnanci pracujúci v agentúre krátky čas, nedokážu tak objektívne zhodnotiť vývoj komunikácie v podniku. O dĺžke pôsobenia v agentúre zamestnancov zúčastnených na prieskume názorne vypovedá graf na obr. č.10.



Obr. 10 Graf dĺžky trvania zamestnania vo firme.

Zdroj : Vlastné spracovanie

Tab. 1 Rozdelenie respondentov podľa pohlavia.

Pohlavie	Muž	Žena
Počet zamestnancov	8	15

Zdroj : Vlastné spracovanie

Tab. 2 Rozdelenie respondentov podľa veku.

Vek	do 20 rokov	20-29 rokov	30-39 rokov	40 a viac rokov
Počet zamestnancov	2	6	13	2

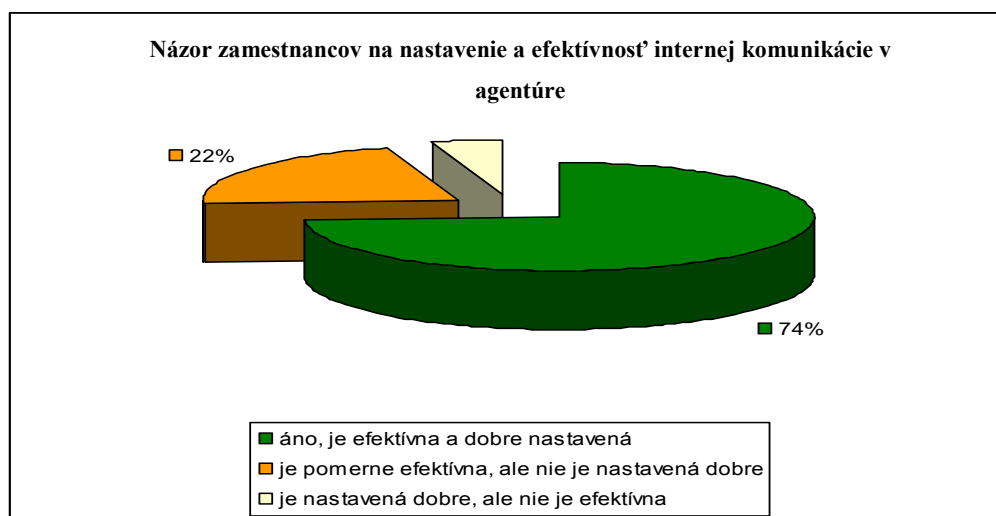
Zdroj : Vlastné spracovanie

Tab. 3 Rozdelenie respondentov podľa úrovne vzdelania

Vzdelanostná úroveň	VŠ	SŠ s maturitou	SŠ bez maturity	Základné vzdelanie
Počet zamestnancov	7	16	0	0

Zdroj : Vlastné spracovanie

Názor zamestnancov na základe odpovedí z dotazníka na nastavenie úrovne internej komunikácie v personálnej agentúre a jej efektívnosť je zhrnutá v nasledujúcom grafe.



Obr. 11 Graf efektívnosti komunikácie

Zdroj : Vlastné spracovanie

Z grafu vidíme, že až 74% z celkového počtu opýtaných je presvedčených o tom, že interná komunikácia vo firme je nastavená dobre a funguje efektívne, 22% z opýtaných si myslí, že komunikácia vo firme je efektívna, ale nie je dobre nastavená. Z toho vyplýva, že väčšina zamestnancov spoločnosti je s internou komunikáciou spokojná a to predstavuje zistenie, že všetky pracovné činnosti sa uskutočňujú v súlade, komunikácia

pomáha zamestnancom pri plnení ich cieľov, pracovných výkonov, je dôležitá pri motivácii a posilňuje lojalitu pracovníkov. Iba 4% z opýtaných si myslí, že interná komunikácia v personálnej agentúre nie je efektívna.

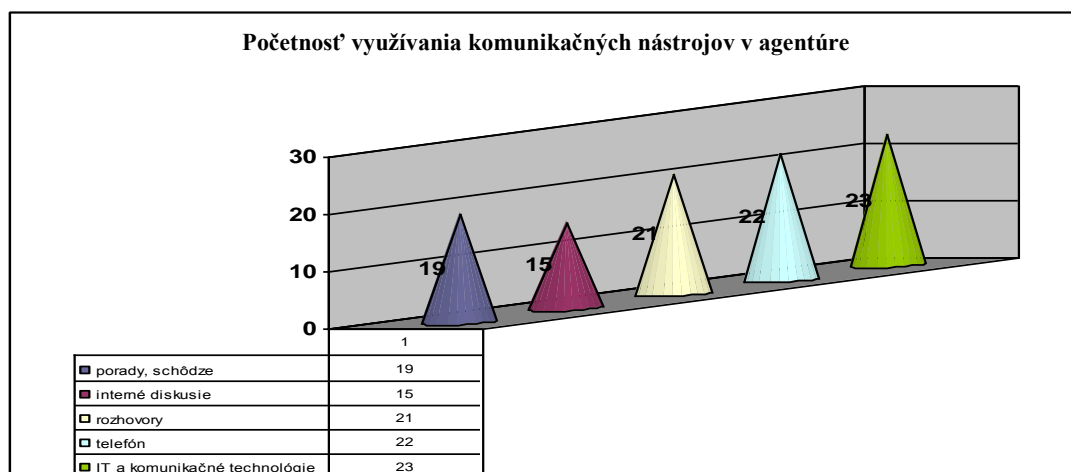
Ďalšie zisťovanie bolo zamerané na najviac využívané komunikačné prostriedky zamestnancami agentúry. Výsledky dotazníka predstavujú kvalitatívnu premennú, to znamená, že najviac využívané prostriedky sú pre zamestnancov najobľúbenejšími. Na popis výsledku sme zvolili tabuľku početnosti a následne sme zostrojili histogram rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov.

Tab. 4 Rozdelenie početnosti

ROZDELENIE POČETNOSTI KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV		
Nástroje internej komunikácie	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
porady, schôdze	22	0,22
interné diskusie	15	0,15
rozhovory	20	0,2
telefón	23	0,23
IT a komunikačné technológie	21	0,21
Celkom	101	1,00

Zdroj : Vlastné spracovanie

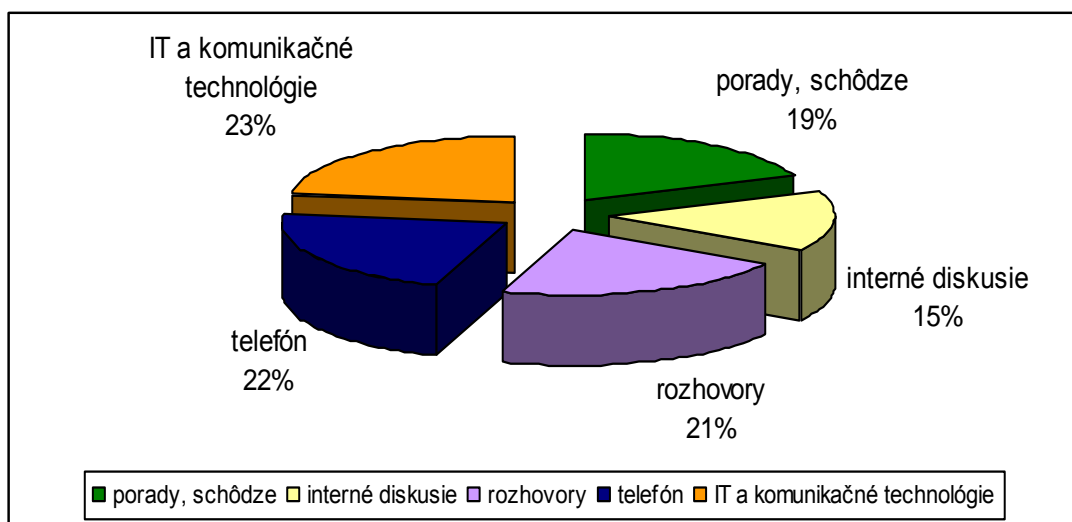
Pri tejto otázke mali respondenti možnosť zaškrtnúť viac odpovedí ako jednu. Histogram početnosti nám názorne ukazuje, ktoré z prostriedkov komunikácie zamestnanci využívajú najčastejšie.



Obr. 12 Histogram absolútnej početnosti jednotlivých komunikačných nástrojov v personálnej agentúre

Zdroj : Vlastné spracovanie

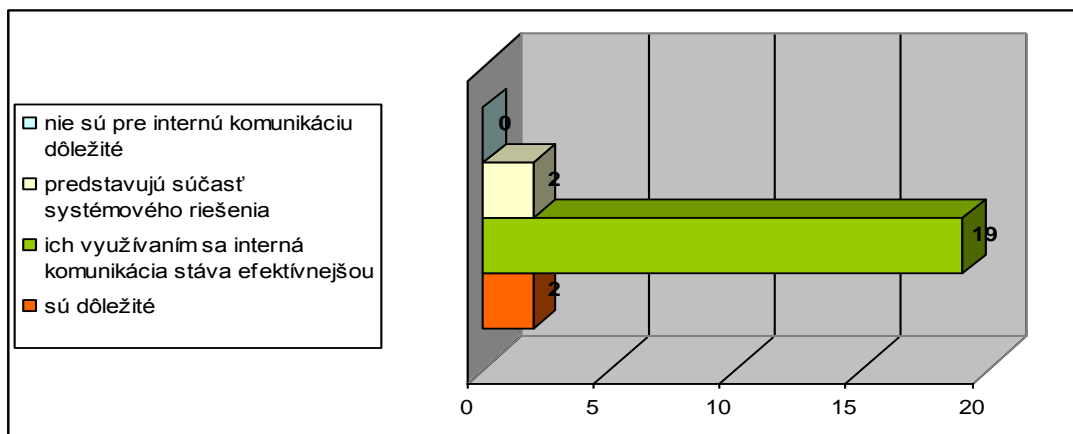
Z histogramu a nižšie uvedeného grafu vidíme, že najviac využívanými nástrojmi komunikácie v agentúre sú IT a komunikačné technológie zahŕňajúce v sebe Intranet, Skype, FINUS, elektronická pošta, Internet, ICQ a taktiež telefón a to 23% a 22%. Pri komunikácii vo firme zamestnanci využívajú práve tieto prostriedky z dôvodu rýchleho prenosu potrebných informácií medzi jednotlivými oddeleniami a pobočkami spoločnosti. Ďalším najviac využívaným nástrojom komunikácie sú rozhovory 21%, ktoré dokážu odstrániť možné nedorozumenia a obmedziť vplyv komunikačného šumu. Prednosťou rozhovorov je okamžitá spätná väzba a možnosť otvoreného dialógu. Porady a schôdze majú taktiež svoje miesto v internej komunikácii firmy a sú dôležitým spôsobom získavania informácií hlavne pre zamestnancov vzdialených pobočiek.



Obr. 13 Výsekový graf rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov v %

Zdroj : Vlastné spracovanie

Zistenie, že najviac využívaným nástrojom komunikácie pre zamestnancov agentúry sú IT a komunikačné technológie potvrdzujú aj výsledky odpovedí na ďalšiu otázku a to *Domnievate sa, že komunikačné a informačné technológie :*

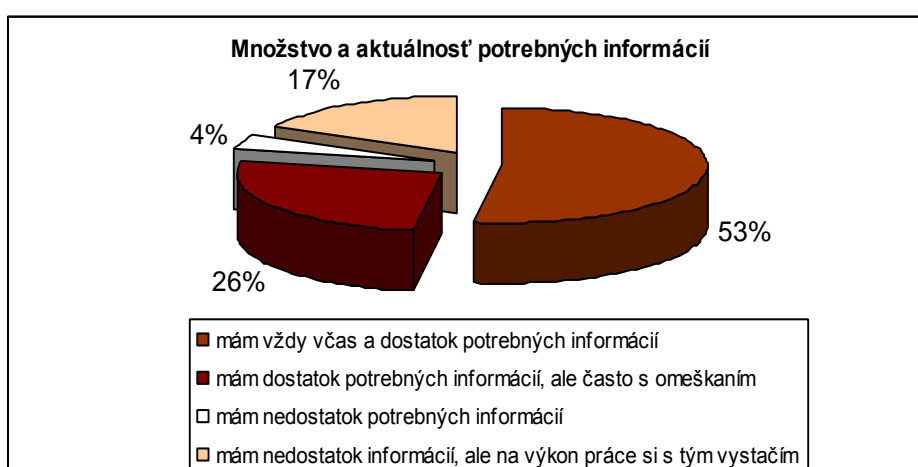


Obr. 14 Graf použiteľnosti IT a komunikačných technológií v podniku

Zdroj : Vlastné spracovanie

Ako je vidieť, až 82% zamestnancov je presvedčených, že využívaním IT a komunikačných technológií sa stáva interná komunikácia efektívnejšou. Je to pozitívne zistenie, pretože tieto komunikačné nástroje pomáhajú zvyšovať produktivitu práce vďaka minimálnemu času potrebnému na získanie informácií a ich využívanie taktiež posilňuje firemnú kultúru. Využívanie elektronických nástrojov komunikácie ale môže prinášať aj problémy v komunikácii a nemalo by existovať bez súčinnosti s verbálnou komunikáciou.

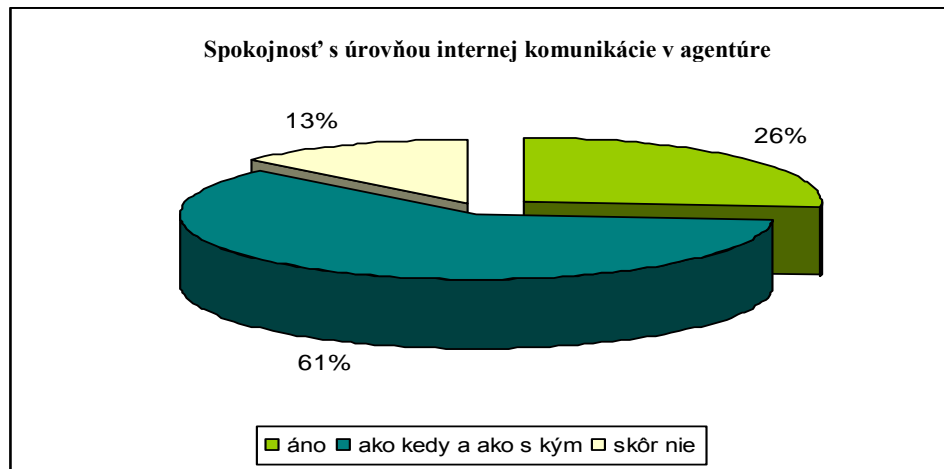
Na ďalšiu otázku v dotazníku : „Máte presné znalosti o tom, kde a ako môžete získať aktuálne informácie potrebné pre výkon Vašej práce?“ Odpovedalo 81% respondentov *áno*, čo predstavuje veľmi pozitívne zistenie, ktoré potvrdzuje pomerne vysokú úroveň internej komunikácie v podniku a efektívne komunikačné kanály na prenos potrebných informácií v organizácii.



Obr. 15 Výsekový graf prístupu k informáciám

Zdroj : Vlastné spracovanie

Úroveň formálnej a neformálnej komunikácie mala zistiť ďalšia z otázok v dotazníku a to : „V spoločnosti sa Vám spolupracuje dobre s kolegami aj s vedením a formálna i neformálna komunikácia je na dobrej úrovni ?“



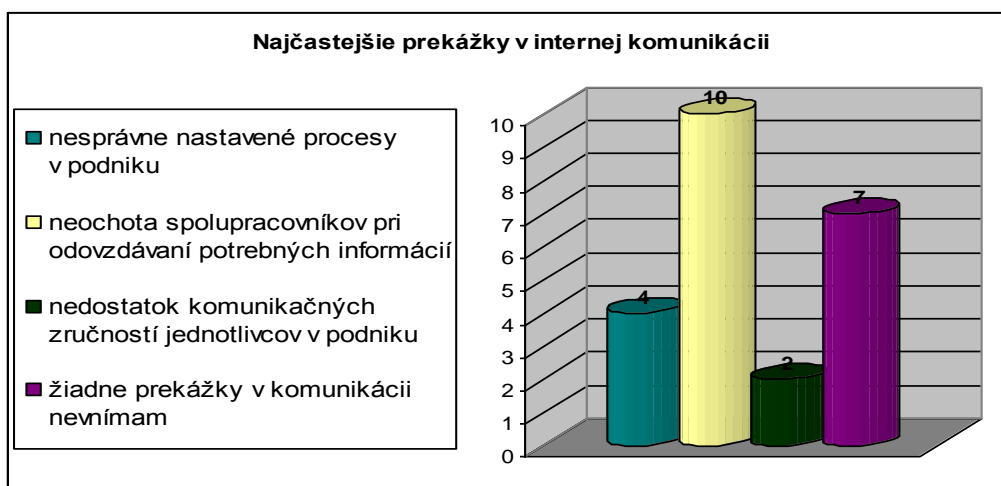
Obr. 16 Výškový graf spokojnosti s úrovňou internej komunikácie

Zdroj : Vlastné spracovanie

Ako je vidieť z uvedeného grafu, 61 % zamestnancov podmieňuje spokojnosť s úrovňou komunikácie v podniku výberom vhodného času a spolu komunikátora, čo ale predstavuje prirodzený jav, ktorý sprevádza interpersonálnu komunikáciu založenú na osobných vzťahoch, sympatiách a antipatiách. 26% tvrdí, že sú s úrovňou internej komunikácie spokojní bez výhrad a 13 % je skôr nespokojných.

Úroveň komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami firmy zisťovala nasledujúca otázka : „Akou známkou by ste ohodnotili úroveň komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami ?“, ktorú respondenti hodnotili známkou od 1 (najlepšia) do 5 (najhoršia) . Výsledkom je zistenie, že ako výbornú hodnotí komunikáciu 17 % zamestnancov. Na dvojku ju ohodnotilo až 40 % a na trojku, to znamená ako dobrú ju ohodnotilo 30 % zamestnancov personálnej agentúry.

V ďalšej časti sme poprosili zamestnancov, aby označili najčastejšiu prekážku v internej komunikácii, ktorá im bráni pri efektívnom plnení ich povinností. Obrázok č. 17 znázorňuje výsledky odpovedí.

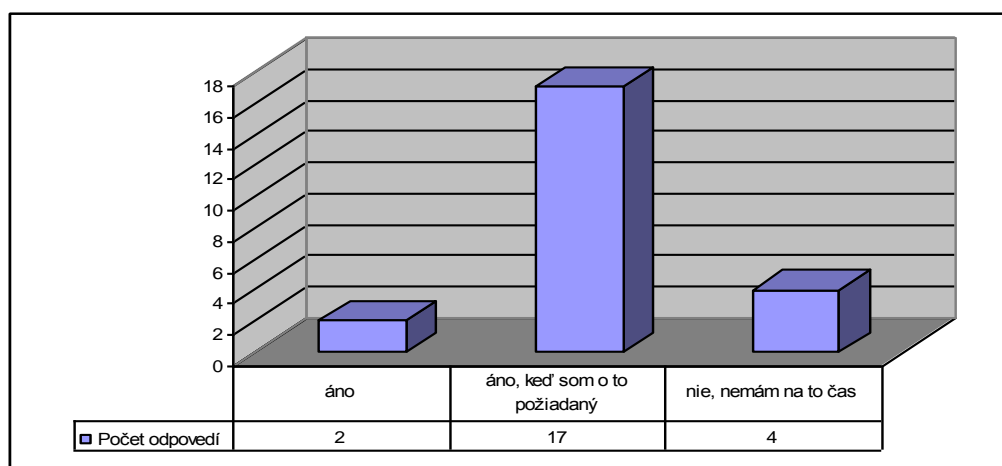


Obr. 17 Graf najčastejších prekážok v komunikácii

Zdroj : Vlastné spracovanie

Viac ako 40 % respondentov vidí prekážku jedine v neochote svojich spolupracovníkov pri odovzdávaní potrebných informácií a 30 % nevidí žiadne prekážky. 17 % vidí chybu v nesprávne nastavených podnikových procesoch. Z toho vyplýva, že hlavnú prekážku v komunikácii spôsobuje ľudský faktor.

Na otázku, či „Pri príchode nového kolegu do Vášho tímu sa mu snažíte pomáhať pri orientácii a adaptácii ?“



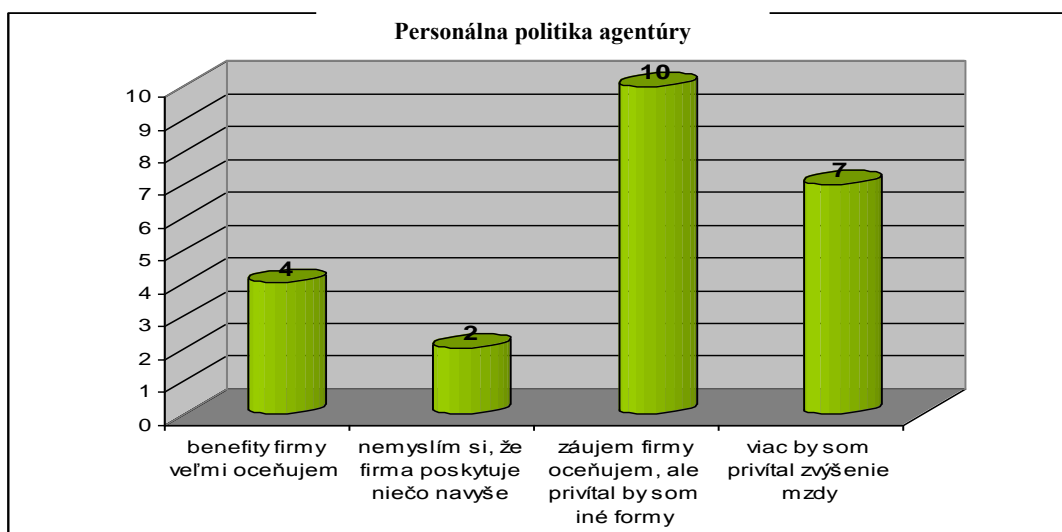
Obr. 18 Graf adaptačnej pomoci zamestnancov

Zdroj : Vlastné spracovanie

odpovedala väčšina respondentov, že pokiaľ sú o túto formu pomoci požiadaní, tak sú ochotní pri adaptácii nového kolegu pomôcť. Považujú adaptáciu nového zamestnanca za kľúčový moment a využívajú informácie a komunikačné príležitosti na prijatie nového člena tímu.

Nasledujúce otázky č. 10, č. 11, č. 12 a č.13 položené respondentom v dotazníku mali priblížiť mieru spokojnosti zamestnancov s personálnou politikou v personálnej agentúre.

61 % z opýtaných má pocit, že vedenie firmy komunikuje o ich problémoch, názoroch a podnetoch *dostatočne* a 39 % má opačný názor. Pri otázke : „*Ako na Vás a Vašu prácu vplyva personálna politika firmy ?*“ odpovedala väčšina, že oceňuje záujem firmy, ale privítali by aj iné formy a vysoké percento (30%) opýtaných by viac privítalo zvýšenie mzdy, ako benefity vo forme spoločenských či športových akcií.



Obr. 19 Graf personálnej politiky agentúry

Zdroj : Vlastné spracovanie

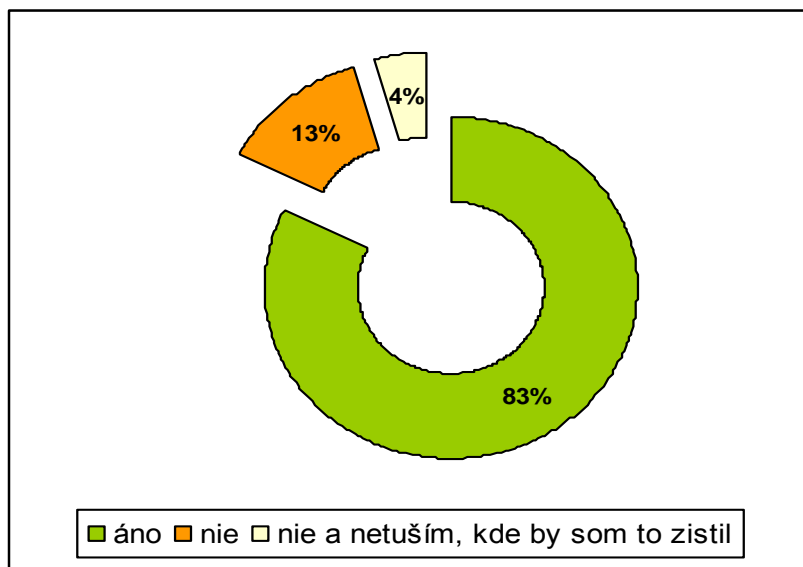
Napriek zisteným výsledkom ale sociálne programy poskytované spoločnosťou *vždy* využíva 62 % zamestnancov a 38 % ich využíva príležitostne. To znamená, že zamestnanci majú záujem zúčastňovať sa mimopracovných aktivít a podujatí organizovaných personálnou agentúrou a rozvíjať týmto spôsobom neformálnu komunikáciu vo firme.

Pri otázke, či poznajú respondenti pracovné zaradenie a náplň práce svojich kolegov, t.j. či sú oboznámení s organizačnou štruktúrou firmy sa vyjadrili zamestnanci nasledovne (viď. nasledujúca tabuľka).

Tab. 5 Odpovede na otázku o znalosti organizačnej štruktúry

<i>áno</i>	19
<i>nie</i>	3
<i>nie a netuším, kde by som to zistil</i>	1

Zdroj : Vlastné spracovanie



Obr. 20 Graf znalostí organizačnej štruktúry zamestnancami

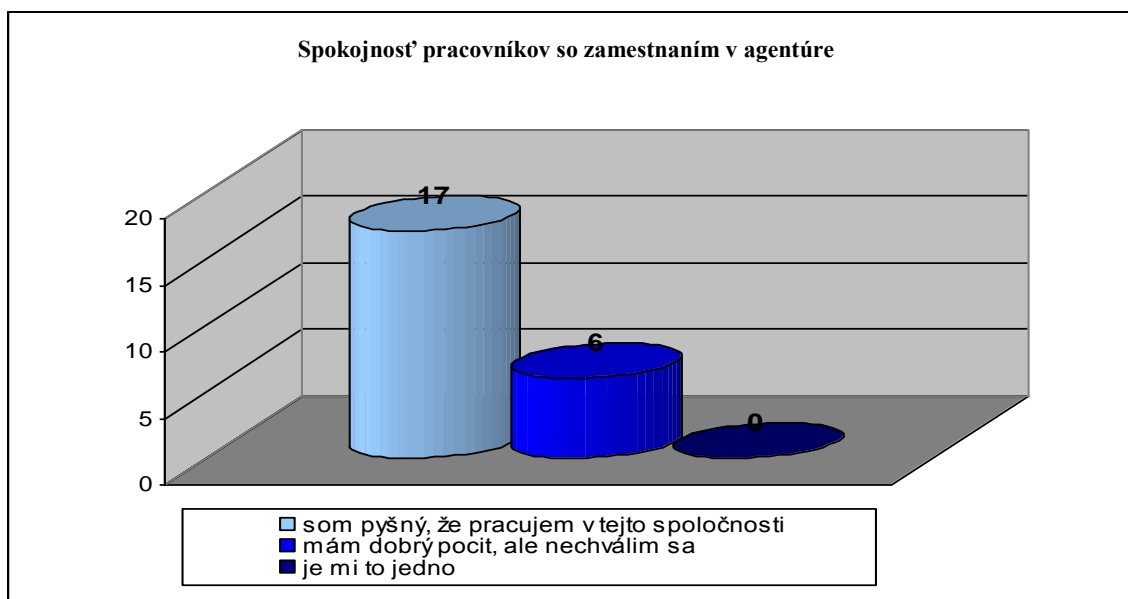
Zdroj : Vlastné spracovanie

Takmer všetci uviedli, že poznajú organizačnú štruktúru a z toho je možné usudzovať, že vedie firma zabezpečuje riadne komunikačné prepojenie jednotlivých pobočiek a oddelení spoločnosti. Personálnej agentúre sa tak darí plniť cieľ, aby každý z pracovníkov vedel čo robí a z akého dôvodu prostredníctvom dobrého nastavenia komunikačných štandardov.

Posledná časť dotazníka bola zameraná na zistenie akú úroveň znalostí majú zamestnanci o aktuálnej situácii v spoločnosti, o jej víziách a cieľoch.

Pri otázke, či sú zamestnanci oboznámení o úlohách a cieľoch firmy na nadchádzajúci rok, sa 51 % vyjadrilo, že skôr nie. Tento výsledok ukazuje na fakt, že personálna agentúra dostatočne neinformuje svojich zamestnancov o strategických cieľoch firmy na nasledujúce obdobie. Naproti tomu, si ale 86 % z opýtaných myslí, že firma bude prosperovať v najbližšom období 5-7 rokov. Ako vidíme, aj napriek zisteniu, že pracovníci nie sú podrobne informovaní o hlavných cieľoch firmy na nasledujúce obdobia, tak ich dôvera v prosperitu a stabilitu spoločnosti je vysoká. To zapríčiňuje, že firma eviduje nízku fluktuáciu zamestnancov a ich lojalita je na vysokej úrovni.

Posledná otázka dotazníka bola smerovaná na zistenie toho, aký pocit majú zamestnanci z toho, že pracujú v personálnej agentúre? Výsledky sú znázornené na nasledujúcom grafe.



Obr. 21 Graf spokojnosti so zamestnaním v personálnej agentúre

Zdroj : Vlastné spracovanie

Ani jeden z opýtaných si nevybral možnosť – *je mi to jedno* a 74 % pracovníkov je pyšných na to, že ich zamestnávateľom je práve personálna agentúra. Tento výsledok svedčí o veľmi dobrej úrovni podnikovej kultúry, systematickej práci personálneho oddelenia a spravodlivom prístupe k zamestnancom firmy.

Dotazníkový prieskum ukázal, že komunikačné nástroje používané v personálnej agentúre sú využívané správne a prispievajú k dobrej úrovni internej komunikácie vo firme. Interná komunikácia predstavuje základ celého fungovania organizácie, odvíja sa z firemnej kultúry a z jednaní a správania vedenia podniku. Ku kvalitnej komunikácii prispievajú aj dobré komunikačné zručnosti vedúcich pracovníkov a správne nastavenie informačnej štruktúry v personálnej agentúre. Túto úroveň je ale možné stále zvyšovať a to prístupom vedenia k pracovníkom, ktorí vytvárajú zázemie spoločnosti, zavádzaním nových efektívnych prostriedkov komunikácie a zlepšovaním úrovne spätnej väzby, ďalším rozvojom komunikačných zručností zamestnancov, odstraňovaním identifikovateľných prekážok v komunikácii a vylepšeným transparentným systémom odmeňovania.

6. NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Na základe zistených informácií z dotazníkového prieskumu v personálnej agentúre môžem vyhodnotiť efektívnosť využívania prostriedkov komunikácie ako pomerne vysokú a prispievajúcu k dobrej internej komunikácii vo firme. Napriek tomu môže podnik využiť viacero riešení na zvýšenie kvality komunikácie a niektoré z nich chceme agentúre v tejto časti odporučiť.

1. Ako vhodný nástroj na rozvoj komunikačných zručností a znalostí môžem odporučiť komunikačné tréningy pre zamestnancov, ktoré by sa mohli stať vhodným nástrojom na pravidelné zlepšovanie stavu internej komunikácie v podniku. Táto aktivita by sa mala týkať aj zamestnancov na nižších úrovniach, aby sa mohol zvyšovať ich osobný rozvoj a komunikačné zručnosti.

2. Zlepšenie systému spätnej väzby pomocou nastavenia a udržiavania otvorenej firemnej atmosféry. Práca so spätnou väzbou je pre podnik veľmi dôležitá, aby vedenie spoločnosti mohlo zistiť, či je správne nastavená stratégia internej komunikácie a či jednotlivé aktivity spĺňajú svoje ciele. Preto by bolo vhodnou metódou priebežne monitorovať názory pracovníkov zo strany zamestnávateľa. Vedenie by tak mohlo získať odpovede na otázky, do akej miery sa zamestnanci stotožnili s komunikačným posolstvom a či sa k nim dostávajú tie správne informácie v správnom čase.

3. Ďalším návrhom je zavedenie transparentného systému odmeňovania. Tento návrh vychádza z výsledkov prieskumu, kde sa 30 % zamestnancov vyjadrilo, že by privítalo radšej zvýšenie platu ako iné benefity poskytované firmou. To by mohlo mať vplyv na ich výkony a plnenie podnikových cieľov.

4. Zavedenie firemného časopisu alebo novín by agentúre pomohlo v informovaní svojich zamestnancov o priebežnom stave plnenia firemných cieľov, v oboznamovaní so strategickými zámermi pre budúce obdobia a o smerovaní podniku. Taktiež by sa prípadných úspechoch jednotlivcov alebo tímov mali možnosť dozvedieť všetci zamestnanci agentúry.

5. Na základe výsledkov z prieskumu som sa dozvedela, že najviac využívanými nástrojmi komunikácie pracovníkmi firmy sú elektronické informačné kanály a telefón. Z toho dôvodu by som firme navrhla posilnenie verbálnej komunikácie medzi

zamestnancami, aby mohli všetky komunikačné nástroje pracovať v dobrej súčinnosti a boli vyvážené pri dosahovaní cieľov firmy. Takýmto spôsobom bude podporený a umocnený celkový výsledok komunikácie v personálnej agentúre.

ZÁVER

„Ak neexistuje spoločný cieľ, ľudia uprednostnia svoje vlastné ciele“ (Charles Handy).

V súčasnom nestabilnom a konkurenčnom podnikateľskom prostredí si podniky musia uvedomovať, že dobre zvládnutá interná komunikácia má významný vplyv na zvládnutie ich vízií a cieľov a podieľa sa na ich celkovom úspechu. Dobrá úroveň komunikácie má zásluhu na fungujúcich interpersonálnych vzťahoch a plynulej organizácii práce. Pri riadení ľudí predstavuje komunikácia jeden z kľúčových nástrojov, lebo ako náhle ľudia prestanú vzájomne komunikovať, celý systém práce začína upadať.

V bakalárskej práci som sa zameriavala prevažne na využívanie komunikačných prostriedkov v personálnej agentúre a analýzu úrovne internej komunikácie. V teoretických východiskách som definovala komunikáciu ako pojem, popísala štruktúru komunikačného procesu a funkcie komunikácie, účel a efektívnosť komunikačných nástrojov a poukázala som na bariéry, ktoré môžu v komunikačnom procese vzniknúť. Následne som rozpracovala osobitosti podnikovej komunikácie a využívanie komunikačných prostriedkov vo firme. V praktickej časti som vychádzala z informácií, údajov a interných materiálov, ktoré mi boli poskytnuté personálnou agentúrou a taktiež z informácií získaných z dopytovania medzi pracovníkmi tejto organizácie formou riadeného rozhovoru. Na základe rozanalyzovania výsledkov prieskumu som personálnej agentúre odporučila niekoľko návrhov na zlepšenie úrovne internej komunikácie. Východiskom praktickej časti bolo získanie a preskúmanie názorov a dostupných informácií súvisiacich s internou komunikáciou v podniku. Výsledky boli interpretované a graficky vyjadrené, čo umožnilo vypracovať návrhy na zlepšenie.

Stav internej komunikácie v spoločnosti je na vysokej úrovni, podarilo sa mi analyzovať silné stránky a tak isto identifikovať slabé miesta komunikácie. V prípade realizácie návrhov na zlepšenie by spoločnosť mohla ešte zvýšiť úroveň a efektívnosť internej komunikácie a tým považujem cieľ bakalárskej práce za splnený.

ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERAURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. 1996.
- [2] HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [3] HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [5] KLEIN, Z. : *Atlas sémantických gest*. Praha: HZ, 1998.
- [6] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2007.
- [7] KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha, Svoboda, 1988.
- [8] LADOVÁ, J.: *Komunikace a týmová práce*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 64s. ISBN 978-80-7318-712-5.
- [9] MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2006. 368 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [10] STRÍŽOVÁ, V.: *Manažerská komunikace. Část I a II*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1134-7.
- [11] VYBÍRAL, Z.: *Psychologie komunikace*. Portál : Praha 2009, 319 s., ISBN 978-80-7367-387-1.
- [12] VYKOPALOVÁ, H.: *Komunikace jako součást profese*, 1. vyd., Zlín, Univerzita Tomáše Bati, 2005, 98 s. ISBN 80-7318-344-7.
- [13] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERAÚRY

- [1] GABURA, J., GABURA, P.: *Sociálna komunikácia*. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2004, 128 s. ISBN 80-968927-7-0.
- [2] LEVEL, D. A., Galle, W.P.: *Managerial communications*. Homewood 1988.
- [3] MACHOVÁ, S., ŠVEHLOVÁ, M. : *Sémantika a pragmatická lingvistika*. Bratislava, Univerzita Komenského, 2001.
- [4] MISTRÍK, J.: *Vektory komunikácie*. Bratislava, Univerzita Komenského, 1999.
- [5] PORVAZNÍK, J.: *Celostný management*. 3. vyd. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
- [6] RANKOV, P.: *Masová komunikácia*. Masmédiá a informačná spoločnosť. Levice: Koloman Kertész Bagala, L.C.A. 2002. 84 s.
- [7] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Edícia Ekonomia, 2009. 414 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
- [8] SZARKOVÁ, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.
- [9] ŠKVARENINOVÁ, O.: *Rečová komunikácia*. 1. vyd. Bratislava: SPN, 2004. 278 s. ISBN 80-1000-290-9.
- [10] VETRÁKOVÁ, M.: *Komunikácia v práci manažéra*. Zvolen: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta Banská Bystrica, 2002. 203 s. ISBN 80-8055-630-X.
- [11] ŽIBRITOVÁ, G. : *Sociálna komunikácia*. Bratislava: Slovenské pedagogické vydavateľstvo, 1984. 160 s. ISBN 67-204-84.

ZOZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJOV

- [1] EuroEkonom.: *Pochopenie komunikačného procesu*. [online]. 2004–2010 [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW:
<<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-komunikacia/pochopenie-komunikacneho-procesu/>>.
- [2] MESÁROŠOVÁ, Z.: *Interná komunikácia*. [online]. 2007 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW:
<http://www.seesame.com/sk/agentura/odborne_clanky/trend-internakom.php>.
- [3] MIHOK, J. a kol. : Efektívna vnútropodniková komunikácia, The13 th International Scientific Conference Trends and Innovative Approaches in Business Processes “2010”, dostupné na internete < http://www.sjf.tuke.sk/kmae/TaIPvPP/2010/index.files/clanky%20PDF/MIHOK_KADAROVA_MAJSKY.pdf>.
- [4] ŽÁRY, I.: *Živá Internetová publikácia. Virtuálna kniha*. [online]. 1997–2002 [cit. 2006-11-19]. Dostupný z WWW: <http://www.zary.sk/virtualna_kniha/k5-1-komunikacia.html>.
- [5] <<http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=68553>>
- [6] www.teambuilding.sk
- [7] www.brigadnici.info
- [8] Interné materiály firmy.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Model komunikačného procesu.....	13
Obr. 2 Verbálna komunikácia.....	18
Obr. 3 Metódy zefektívňovania komunikácie.....	23
Obr. 4 Schéma formálnej komunikácie v podniku	27
Obr. 5 Skreslenie informácií pri prenose správy v komunikačnom kanály.....	29
Obr. 6 Neformálna komunikácia	31
Obr. 7 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	42
Obr. 8 Nová WEB stránka personálnej agentúry.....	45
Obr. 9 Personálny systém FINUS.....	46
Obr. 10 Graf dĺžky trvania zamestnania vo firme.	48
Obr. 11 Graf efektívnosti komunikácie	49
Obr. 12 Histogram absolútnej početnosti jednotlivých komunikačných nástrojov v personálnej agentúre	50
Obr. 13 Výškový graf rozdelenia početnosti komunikačných nástrojov v %.....	51
Obr. 14 Graf použiteľnosti IT a komunikačných technológií v podniku	52
Obr. 15 Výškový graf prístupu k informáciám	52
Obr. 16 Výškový graf spokojnosti s úrovňou internej komunikácie	53
Obr. 17 Graf najčastejších prekážok v komunikácii.....	54
Obr. 18 Graf adaptačnej pomoci zamestnancov	54
Obr. 19 Graf personálnej politiky agentúry	55
Obr. 20 Graf znalosti organizačnej štruktúry zamestnancami	56
Obr. 21 Graf spokojnosti so zamestnaním v personálnej agentúre.....	57

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Rozdelenie respondentov podľa pohlavia.	49
Tab. 2 Rozdelenie respondentov podľa veku.	49
Tab. 3 Rozdelenie respondentov podľa úrovne vzdelania.....	49
Tab. 4 Rozdelenie početnosti.....	50
Tab. 5 Odpovede na otázku o znalosti organizačnej štruktúry	55

PRÍLOHY

Príloha č. 1

DOTAZNÍK

Vážené dámy a vážení páni, pri otázkach s výberom možností, správnu odpoveď prosím zakrúžkujte a v prípade otázok s bodovou hodnotou od 1 do 5, 1 znamená najlepšie a 5 najhoršie.

- Pohlavie :*
1. muž
 2. žena
- Vek :*
1. do 20 rokov
 2. 20-29 rokov
 3. 30-39 rokov
 4. 40 a viac rokov
- Vzdelanie :*
1. vysokoškolské
 2. stredoškolské s maturitou
 3. stredoškolské bez maturity
 4. základné
- Dĺžka zamestnania vo firme :*
1. do 2 rokov
 2. 3-5 rokov
 3. 6-10 rokov
 4. 10 a viac rokov

1. Máte pocit, že interná komunikácia vo vašej spoločnosti funguje efektívne a je dobre nastavená vedením (porady, informačné technológie, telefóny, internet, stretnutia a iné)?

1. áno, je efektívna a dobre nastavená
2. je pomerne efektívna, ale nie je nastavená dobre
3. je nastavená dobre, ale nie je efektívna

2. Ktoré z prostriedkov internej komunikácie najviac využívate pri svojej práci?

1. porady, schôdze
2. interné diskusie
3. rozhovory
4. telefón

5. informačné a komunikačné technológie (intranet, skype, FINUS, internet a iné)

3. Domnievate sa, že komunikačné a informačné technológie :

1. sú dôležité
2. ich využívaním sa interná komunikácia stáva efektívnejšou
3. predstavujú súčasť systémového riešenia
4. nie sú pre internú komunikáciu dôležité

4. Ako by ste hodnotili množstvo a aktuálnosť získaných informácií pre výkon Vašej práce ?

1. mám vždy včas a dostatok potrebných informácií
2. mám dostatok potrebných informácií, ale často s omeškaním
3. mám nedostatok potrebných informácií
4. mám nedostatok informácií, ale na výkon práce si s tým vystačím

5. Máte presné znalosti o tom, kde a ako môžete získať aktuálne informácie potrebné pre výkon Vašej práce ?

1. áno
2. nie

6. V spoločnosti sa Vám spolupracuje dobre s kolegami aj s vedením a formálna i neformálna komunikácia je na dobrej úrovni ?

1. áno
2. ako kedy a ako s kým
3. skôr nie

7. Akou známkou by ste ohodnotili úroveň komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami ?

- 1, 2, 3, 4, 5

8. Označte prosím hlavné prekážky v komunikácii vo Vašej firme, ktoré vplývajú na výkon Vašej práce :

1. nesprávne nastavené procesy v podniku
2. neochota spolupracovníkov pri odovzdávaní potrebných informácií
3. nedostatok komunikačných zručností jednotlivcov v podniku
4. žiadne prekážky v komunikácii nevnímam

9. Pri príchode nového kolegu do Vášho tímu sa mu snažíte pomáhať pri orientácii a adaptácii ?

1. áno
2. áno, keď som o to požiadaný
3. nie, nemám na to čas

10. Máte pocit, že vedenie firmy komunikuje o Vašich problémoch, názoroch a podnetoch :

1. dostatočne

2. nedostatočne

11. Ako na Vás a Vašu prácu vplýva personálna politika firmy ?

1. benefity firmy veľmi oceňujem
2. nemyslím si, že firma poskytuje niečo navyše
3. záujem firmy oceňujem, ale privítal by som iné formy
4. viac by som privítal zvýšenie mzdy

12. Využívate sociálne programy ponúkané spoločnosťou ?

1. vždy využívam
2. využívam iba príležitostne
3. nevyžívam

13. Poznáte pracovné zaradenie a náplň práce svojich kolegov (organizačnú štruktúru) ?

1. áno
2. nie
3. nie a netuším, kde by som to zistil

14. Ste oboznámený o úlohách a cieľoch vašej firmy na nadchádzajúci rok ?

1. áno, som informovaný
2. skôr nie

15. Veríte, že Vaša firma bude prosperovať v najbližšom období 5-7 rokov ?

1. áno
2. nie
3. neviem a nezaujíma ma to

16. Aký máte pocit z toho, že pracujete v personálnej agentúre?

1. som pyšný, že pracujem v tejto spoločnosti
2. mám dobrý pocit, ale nechválím sa
3. je mi to jedno

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Silvia Bučková

Odbor: Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Komunikačné prostriedky a ich využitie v praxi

Rok: 2012

Počet strán: 69

Celkový počet strán príloh: 3

Počet prameňov českej literatúry: 13

Počet titulov zahraničnej literatúry: 11

Počet internetových zdrojov: 8

Vedúci práce: doc.PaeDr. Ján Danek, CSc