

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Petříková Lucia

Komunikácia v organizácií

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:PhD. Michal Kopčan

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená Diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Prievidzi 10.3.2012 Bc . Petříková Lucia

Poděkování

Chcela by som poďakovať môjmu školiteľovi PhD. Michalovi Kopčanovi za cenné rady pri písaní diplomovej práce. Ďalej by som rada poďakovala mojim rodičom Gabriele Petríkovej a Ivanovi Petríkovi za ich finančnú a morálnu pomoc počas celého štúdia.

Anotace

Diplomová práca sa skladá z dvoch častí. Práca je zameraná na komunikáciu v organizáciách.

Teoretická časť sa skladá zo 4 kapitol. Prvá kapitola je zameraná vo všeobecnosti na komunikáciu. Druhá kapitola charakterizuje verbálnu komunikáciu a tretia zahŕňa neverbálnu komunikáciu. V subkapitolách hlbšie rozoberáme zložky neverbálnej komunikácie. Posledná kapitola teoretickej časti popisuje komunikáciu v organizáciách. Podkapitoly 4 kapitoly bližšie charakterizujú cesty komunikácie, rozhovor a komunikačné bariéry v podnikoch.

Prieskumná časť je postavená na spracovaní odpovedí z dotazníka. V neposlednom rade musíme taktiež spomenúť aj overenie hypotéz. Celú prácu dopĺňajú obrázky a grafy.

Klíčové pojmy

Komunikácia, verbálna komunikácia, neverbálna komunikácia, komunikácia v organizáciách, rozhovor, bariéry komunikácie, cesty komunikácie

Annotation

The Thesis consists of two parts. It is focused on communication and organization. The theoretical part consists of four chapters. The first chapter focuses on communication in general. The second chapter describes verbal communication and the third includes non-verbal communication. In sub-chapters we deeper deal with elements of non verbal communication. The last chapter of theoretical part describes communication in organizations. Sub-chapters of the fourth chapter closer characterizes the way of communication, conversation and the communication barriers in organization.

The exploration part is based on processing the answers from the questionnaire. Last but not least we have to also mention verification the hypotheses. The entire work complements pictures and graphs.

Key words

Communication, verbal communication, non-verbal communication, communication in organization, the barriers of communication, the ways of communication

OBSAH

ÚVOD	14
1. Komunikácia	15
2. Verbálna komunikácia	18
3. Neverbálna komunikácia	20
3.1 Proxemika	23
3.2 Gestikulácia	24
3.3 Posturika	28
3.4 Haptika	29
3.5 Kinezika	31
3.6 Paralingvistika	31
3.7 Mimika	33
4. Komunikácia v organizácii	36
4.1. Vertikálna komunikácia	39
4.1.1 Komunikácia z hora nadol	40
4.2 Horizontálna a diagonálna komunikácia	40
4.3 Cesty komunikácie v organizácií	42
4.3.1. Písomná komunikácia	42
4.3.2. Telefónna komunikácia	43
4.3.3. Osobná komunikácia	44
4.3.4. Elektronická komunikácia	44
4.3.5. Sprostredkovaná komunikácia	45
4.3.6. Rozhovor	45
4.3.7. Komunikačné bariéry	48
4.3.8 Komunikačný tok	49
PRIESKUMNÁ ČÁST	
5.1 Predmet a cieľ prieskumu	51
5.2. Hypotézy	51
5.3. Metodika	52
5.4 Vyhodnotenie jednotlivých otázok	53
5.5. Výsledky dotazníka	59
5.6. Overenie hypotéz	60
5.7. Odporúčania na zlepšenie komunikácie	61
ZÁVER	62
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	63
ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV	66

ÚVOD

Jednou z najdôležitejších potrieb človeka je komunikácia. Tak isto ako človek dýcha, prijíma potravu, pije vodu tak isto potrebuje komunikovať. Človek sa komunikáciou socializuje, pripravuje sa na zvládanie životných situácií a roly.

Komunikácia je neodmysliteľnou súčasťou každého jedinca.

Vyjadriť svoje pocity, nálady, potreby ale i chápať čo nám druhí ľudia hovoria nie je vôbec jednoduché. Správne komunikovať by sa mal naučiť každý jedinec. Treba sa zdokonaľovať a trénovať verbálnu a neverbálnu komunikáciu. V organizáciách považujú komunikáciu za pracovný nástroj, ktorý sa neustále využíva. Túto tému sme si vybrali na základe jej aktuálnosti a potrebe o nej hovoriť.

Prvé 3 kapitoly našej práce sú zamerané na teoretickú časť. V prvej kapitole charakterizujeme komunikáciu vo všeobecnosti. Druhá kapitola je zameraná na verbálnu komunikáciu. Jednotlivé subkapitoly obsahujú odborné poznatky o základných druhoch neverbálnej komunikácie. Tretia kapitola rozoberá komunikáciu v organizácii. Podkapitoly opisujú cesty komunikácie, rozhovor a komunikačné bariéry v organizáciách. O poznatky teoretickej časti sme sa opierali aj v prieskumnej časti. Komplexným cieľom našej práce bolo poukázať na problematiku komunikácie v organizáciách. Snažili sme sa zmapovať situáciu vo firmách, ktorým sme rozoslali dotazníky s 9 otázkami, ktoré boli zamerané na komunikáciu v ich pracovisku.

1.Komunikácia

Človek sa zaraďuje medzi spoločenskú bytosť (zoon politikon). Žije, vyrastá v sociálnom prostredí, ktorým je ovplyvňovaný. Vo vzájomnej interakcii s ostatnými ľuďmi, zvieratami, prírodou pretvára okolie v ktorom žije. Človek s okolitým svetom komunikuje, čo považujeme za veľmi dôležitú činnosť . Komunikáciou, si vymieňame medzi sebou informácie, pocity, nové vedomosti, hodnoty. Komunikácia je pre nás dôležitejšia, ako si uvedomujeme. Bytosti medzi sebou komunikujú takmer o všetkom. Zlá komunikácia medzi ľuďmi sa často prejavuje zhoršenými sociálnymi vzťahmi . Bez perfektnej komunikácie v dnešnej dobe si nevie predstaviť, že naša spoločnosť by napredovala. Preto je nevyhnutne, aby ľudia v jednom kuse zdokonaľovali svoje komunikačné schopnosti , odstraňovali komunikačné bariéry a pracovali na správnom komunikačnom prejave. Autor (R. Kohoutek, s. 22) tvrdí, že „ komunikácia je zložitý, komplexný sociálny jav, ktorý je nutne vidieť v širších súvislostiach sociálnej interakcie, nie len formálne ako výmenu určitých informácií sdelení, signálu.“ Sociálna komunikácia je výmena informácií medzi dvomi alebo viacerými osobami. Podľa (V. Kačáni, L.Višnovský, s. 63) uvádzajú, že „ komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou akejkoľvek ľudskej interakcie. Nekomunikovať je vlastne nemožné, pretože aj tým, že nič nepovieme niečo komunikujeme. Komunikácia je tak súčasťou nášho každodenného života a fungovania v ľudskej spoločnosti a je rovnako aj podstatou vyučovacieho procesu či už ako sociálnej interakcie alebo ako procesu, v ktorom dochádza k výmene informácií.

Osobitným prípadom komunikácie je reč. Jej prostriedkom je jazyk.

Podľa (L.Janáčkovej,P.Weissa, s. 11) je „komunikácia v obecnej rovine definovaná ako odovzdávanie informácia prostredníctvom signálov a prostriedkov :ústne , písomne, mimikou, gestami a ďalšími neverbálnym správaním. Prebieha medzi dvoma a viacerými ľuďmi, ďalej pomocou tlače, rozhlasu a iných médií.“ Signály ktoré k nám prichádzajú z vonku, môžeme ale i nemusíme vnímať. Dobrá a správna komunikácia ma vplyv na náš osobný, či pracovný život. Úspech v práci dosiahneme i naviazaním pozitívnych vzťahov so spolupracovníkmi, či vedením. Pri komunikácií s inými ľuďmi , by sme mali vždy vedieť čo chceme povedať, kedy chceme povedať, a akým tónom by

sme to mali povedať. Do komunikácie môžeme taktiež zaradiť empatiu , aktívne počúvanie a asertivitu. V dnešnej uponáhľanej dobe komunikácia prebieha cez SMS, telefóny, či maily. Vytráca sa komunikácia face to face (tvárou v tvár). Slovo komunikácia pochádza z latinského slova communicare = deliť sa, zverovať. Všeobecne môžeme komunikáciu nazvať rozhovorom. J.Gabura (2010) komunikáciu rozdelil na rôzne kategórie:

- **Verbálna komunikácia** – prenos informácií prostredníctvom reči. Dorozumievanie sa pomocou jazyka, ktorý považujeme za najdôležitejší pri vznikaní interpersonálneho vzťahu. Jazyk má dve podoby , písanú alebo hovorenú.
- **Neverbálna komunikácia**- slová sa menia za gestikuláciu, mimiku, habtiku, proxemiku, pantomimiku, kineziku, gestikuláciu. Paralingvistické prejavy sú nezámerné a preto môžeme tvrdiť že sú dôveryhodné.
- **Komunikácia činom**- kreslenie náčrtov pri verbálnom prejave.

Podľa autoriek M.Venglarovej, G.Mahrovej(2006) poznáme typy komunikácie :

- **Reťazová** - je najrýchlejšie šírená komunikácia
- **Ohnisková** - jedna osoba má hlavné postavenie, prostredníctvom nej komunikujú ostatní.
- **Horizontálna** – informácie medzi ľuďmi sú šírené na tej istej úrovni.
- **Vertikálna** – prenos informácií medzi nadriadeným a podriadeným.
- **Kruhová** – prenos informácií medzi najbližšími susedmi.

J.A. De Vito(2001) poukazuje na tri základné modely komunikácie :

- **lineárny** - komunikácia od hovoriaceho k poslucháčovi (pozeranie TV).
- **interakčný** -hovoriaci a poslucháč sa striedajú v pozícií hovoriaceho a počúvajúceho.
- **tranzakčný** – každý človek sa prejavuje ako hovoriaci. Osoba je hovoriaca aj poslucháč zároveň.

Komunikáciu môžeme rozdeliť na (Vymetal,2008, Mikulaštik,2003, Khelerová,1995, Mc Laganová, Krembs,1998) :

-**Formálna komunikácia**- zdvorilostné frázy

-**Informačná komunikácia**- jej charakter je neosobný

-Komunikácia vlastných myšlienok a názorov- človek ňou prezentuje seba

-Komunikácia vlastných pocitov a emócií- základ vzťahovej komunikácie

-Úplne otvorená komunikácia- má intímny charakter

(Leganová a Krembs ,s. 14) tvrdia, že „komunikácia je svojou povahou komplexný proces, ktorý vychádza z toho, že súčasťou komunikácie už nie sú len účelové veci, ale súčasťou komunikácie sú aj ciele, skúsenosti, sny...“

Komunikáciou ako vednou disciplínou sa zaoberajú mnohé vedy ako sú :pedagogika, filozofia, lekári, psychológia, sociológia. Môžeme sa domnievať, že práve komunikácia umožnila ľuďom opustiť živočíšnu ríšu.

Watzlawick (1998) je považovaný za klasika teórie o komunikácii, a uvádza dve definície komunikácie.

Širšia definícia komunikácie hovorí o tom, že komunikácia je všetko, čo je a čo sa udeje medzi dvomi alebo viacerými účastníkmi komunikačného procesu. Aj mlčanie je komunikácia.

Užšia definícia popisuje , že komunikácia je technologickejšia . Hlavným významom tejto komunikácie považuje za dorozumenie sa , pozmeniť náš vnútorný kontext.

Krech, Crutchfield a Ballachey (1968) považujú komunikáciu za vzájomnú výmenu názorov, ktorá prebieha pomocou jazyka. Autor (J. Gabura, s. 11-12)tvrdí že „ sémantická časť komunikácie sa zaoberá významom slov a tým, aký význam slovu pripisuje vysielateľ a prijímateľ, či obaja zhodne rozumejú obsahu, metaforám, symbolom. Úlohou pragmatiky je analýza vzťahu medzi vysielateľom a prijímateľom, otázka porozumenia zámeru a rozbor fenoménov,ako je presvedčovanie, potvrdzovanie.“

2. Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je charakteristická predovšetkým rečou. Podľa (R.Kohoutka, s. 27) je „reč slovným myslením a slovné sledovanie myšlienok.“ Verbálna komunikácia je základným aspektom vzájomnej interakcie medzi osobami. M.Sedlák (2008) uvádza, že do ústnej komunikácie zaraďujeme telefonický rozhovor, diskusiu, poradú, kde ľudia používajú na rozhovor hovorené slovo. Uvádza taktiež, že manažéri strávia od 50 až 90 % svojho pracovného času rozhovory s ľuďmi. (M.Vengarová,G.Mahrová, s. 21) tvrdia, že „dobre komunikovať nie je len správne voliť a vyberať slová.“ Mali by sme sa venovať aj iným prvkom ako:

- **Hlasitosť** – volíme podľa toho, v akom prostredí sa nachádzame, a akú pozornosť chceme dosiahnuť.
- **Výška hlasu** – všetci ľudia majú inú výšku hlasu. Pri emóciách sa naša výška zvýši pri smútku zníži.
- **Rýchlosť reči**- záleží od vedomosti akými disponujeme o danej téme.
- **Dĺžka**- veľmi dôležité je voliť správnu dĺžku prejavu, aby neskĺzol do monotónneho a dlhého prejavu.

Verbálna komunikácia nám dáva možnosť okamžitej spätnej väzby. Podľa reakcií poslucháča, vieme odhadnúť, či ho daná téma zaujíma, či jej venuje pozornosť, a či adekvátne reaguje. L. Janáčková, P. Weiss (2008) uvádzajú, že reč ktorú používame je zložená zo slov. Každé slovo má daný význam. Logikou reči by bolo, keby každé slovo malo len jeden význam, a mohli by sme sa s ňou jednoznačne dorozumieť. Často krát sa nám stáva, že dané slovo má mnoho významov. Ako príklad uvádzame slovo „koruna“

- **Koruna** – platidlo
- **Koruna**- stromu
- **Koruna**- na hlave kráľa

Do oblasti verbálnej komunikácie zaraďujeme ústnu, písomnú a reprodukovanosť komunikáciu.

Verbálnou komunikáciou sa zaoberajú tieto odbory Vymetal (2008)

-**Filológia** -skúma jazyk, literatúru a verbálnu slovesnosť

-Semiotika- tvoria ju vedecké teórie, skúmajúce vlastnosti znakov

-Logika- využíva zákonitosti myslenia v komunikačnom procese

-Sémantika- zaoberá sa vzťahmi medzi formou a významom znakov

-Lingvistika- jazykoveda, skúma jazyk

Výrost a Slemeník (1997) vravia o verbálnej komunikácii ako o komunikáciu, ktorá je sprostredkovaná jazykovým znakom.

Z jednotlivých slov a fráz sa vyvíja jazyk, pomocou ktorého odovzdávame, prijímame informácie.

Podľa Watzlawicka (1994) sa verbálna komunikácia odborne nazýva digitálna komunikácia.

3.Neverbálna komunikácia

Neverbálnu komunikáciu môžeme najjednoduchšie definovať ako „reč tela.“

Podľa (D.Lewisa, s. 12) že, „rovnako ako hovorená reč, sú aj neverbálne prejavy plynulým jazykom so svojim zvláštnym tempom, rytmom, slovníkom a gramatikou. Neverbálnu komunikáciu považuje M.Sedlák(2008) za dôležitú, ale často krát nepochopenú formu komunikácie. Veľkou mierou ovplyvňuje verbálny prejav, keď ho buď zosilňuje alebo podopiera. Neverbálna komunikácia prezrádza emócie človeka. Autor (M.Sedlák, s. 266) tvrdí, že „ neverbálna komunikácia znamená vysielanie a prijímanie správ nejakým iným médiom ako verbálnym. Sú rozličné neverbálne prejavy, ktoré sa vyjadrujú hlasovou moduláciou pomocou tváre, mimovoľnými pohybmi končatín, prípadne celého tela, fyzickým postojom, vzdialenosťou od druhej osoby, dotykmi a podobne. Táto komunikácia informuje aj o tom, aký dojem chceme na danú osobu spraviť. (J.Jankovský, s. 73) uvádza, že „ v sociálnej psychológii je zaužívané, že cez 50 % toho čo rozprávam, vyjadruje tvár (mimika, reč oči) takmer 40 % hlas (tón, intonácia, plynulosť) a len necelých 10 % ostáva na to , čo rozprávam“

. Tvrdíme, že neverbálna komunikácia je rýchla a pri stretnutí s inou osobou veľmi dôležitá. Človek sa už od narodenia stretáva s komunikáciou verbálnou alebo neverbálnou. Každá matka sa k svojmu dieťaťu prihovára „ neverbálnou komunikáciou“, ako sú láskavé pohľady, príjemné dotyky či spôsob kŕmenia. J.Jankovský (2003) poukazuje na to, že môžeme dokonca komunikovať i so zvieratami (pes, mačka, kôň). Autor (R.Kohoutek, s. 31) tvrdí „ neverbálna komunikácia je fylogeneticky aj ontogeneticky staršia ako komunikácia verbálna. Môžeme ju pozorovať aj u zvierat.“Neverbálnu komunikáciu ovplyvňujú:

- **Temperament**
- **Vek**
- **Pohlavie**
- **Sociálna trieda**
- **Kultúrna oblasť**
- **Zdravotná starostlivosť**

Pri rôznych prejavoch neverbálnej komunikácie je dôležitý čas a miesto. Môžeme hovoriť o osobnom priestore. (R.Kohoutek, s. 31) uvádza, že „je to zóna či pole okolo každého jednotlivca, ktoré je určené charakterom jeho osobnosti, kultúrnou výchovou, sociálnym statusom, vykonávanou činnosťou a ďalšími činiteľmi“.

Ako každý živočích tak aj človek chce mať svoj osobný priestor. Taktiež (R.Kohoutek,31) uvádza, že „teritórium je miesto, ktoré si človek či živočích vyznačí to je obsadzuje, či personifikuje“. Pri neverbálnej komunikácii musíme druhú osobu hodnotiť komplexne. Nie vždy platí že úsmev znamená radosť, a plač smútok. Každý človek je jedinečný a každý má iné spôsoby prejavu. No nemôžeme neverbálnu komunikáciu podceňovať. Medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou musíme hľadať súlad, ktorý nám pomôže správne komunikovať a na strane druhej počúvať. Ako (R.Kohoutek,1998) uvádza, že do somatických znakov zaradíme:

- **celkový prvý dojem** (býva veľmi často rozhodujúci)

človek ktorého, stretneme alebo uvidíme nám môže byť sympatický, nesympatický, ľahostajný, odpudzujúci, výrazný, nevýrazný.

- **Vek**

Ľudia môžu na svoj vek vyzerat' mladšie , staršie. Môžeme ich považovať za dobre alebo zle živených.

- **Vystupovanie**

Zdvorilé, korektné správanie je veľmi dôležité u každého človeka. Taktiež by malo byť primerane sebaisté a hlavne rozhodné. Ľudia trpiaci trémou, často krát majú opatrný nerozhodný a ustráchaný prejav.

- **Starostlivosť o seba a vzhľad**

Starostlivosť o zuby, nechty, vlasy. Na každom človeku hneď vidíme či sa o seba stará, alebo či je zanedbaný, či používa, či nepoužíva kozmetické prostriedky.

- **Oblekanie**

Čisté, špinavé, oblečenie vyžehlené alebo dokrčené, vkusné, nevkusné. Do oblečenia môžeme zaradiť doplnky, ktoré určujú finančné možnosti, respektíve sociálne prostredie v ktorom daný jedinec žije. Oblečenie môže poukazovať do akej príslušnosti človeka môžeme zaradiť. Napríklad vojenská uniforma, oblek s kravatou, monterky.

- **Stavba a držanie tela**

Každý jedinec má inú stavbu a držanie tela môže byť štíhli, plnoštíhli, silný, robusný, veľký, malý. Taktiež držanie tela vypovedá o mnohých vlastnostiach posudzovanej osoby. Pevné držanie tela, vyjadruje rozhodnosť, sklesnuté držanie tela býva predovšetkým reprezentujúce chorobu, nedostatok energie.

- **Dýchanie**

Frekvenciu dýchania ovplyvňujú predovšetkým emócie. Pri spôsobe dýchania u človeka môžeme pozorovať rozhodnosť, sebadôveru.

- **Ústa** - zomknuté ústa odmietavý postoj, odvaha, citlivosť

Otvorené ústa- nedostatok sebakontroly, údiv.

- **Úsmev**

Úsmev môže byť výrazný, úprimný, jemný. Vraví sa, že ľudia , ktorý sa častejšie usmievajú, považujeme ich za inteligentnejších.

(R.Kohoutek, s. 37) vyjadril názor, „ že ten , kto má oči, aby videl, a uši, aby počul, sa môže presvedčiť, že žiadny smrteľník nedokáže nič utajiť. Ak jeho pery mlčia, hovorí svojimi končekmi prstov, jeho skryté myšlienky presakujú von každým pórom“.

Medzi prostriedky radíme podľa J.Jankovského(2003)

- **Proxemika** – otázky životného priestoru
- **Gestikulácia** – gestá
- **Posturika** - telesná poloha
- **Habtika** - komunikácia dotykmi
- **Reč očí** - umocňuje nalievavosť
- **Kynezika** - Pohybová kultúra
- **Paralingvistika** - Tón reči
- **Mimika**- výraz tváre

3.1 Proxemika

sa orientuje na vzdialenosť ľudí , ktorý medzi sebou komunikujú a na obsah ich rozhovoru. „ Nejde pri tom o to, ako ďaleko od seba ľudia stoja, ale o celkovú dynamiku pohybov pri činnosti , či rozhovore. Vzájomná citlivosť pre priestorové chovanie významne ovplyvňuje úspech komunikácie. Keď sú ľudia v tesnej blízkosti hovoria potichu alebo šepkajú, čím sú od seba vzdialenejší tým ich reč je hlasitejšia. Malé vzdialenosti sú charakteristické intímnymi rozhovormi, väčšie vzdialenosti verejné rozhovory. Intímny jazyk je oveľa viac citovejší oproti verejnému jazyku, ktorý je oficiálnejší. L.Janáčková, P.Weiss (2008) uvádzajú zóny v proxemike:

- **Sociálna zóna** – do dvoch metrov. Sociálna zóna je väčšinou využívaná pri stretnutia s priateľmi, alebo pri jednaní v organizáciách.
- **Intímna zóna** – jej dolnú hranicu môžeme určiť s tesným hmatovým dotykom (manželia, rodič s dieťaťom, sexuálny partneri) . Je vyhradená pre veľmi úzky kruh ľudí. Pokiaľ je intímna zóna narušená vzbudzuje to u človeka nepríjemné pocity a daného človeka môžeme považovať za dotieravého. V organizáciach sa intímna zóna nevyužíva, pretože vyjednávanie v tejto zóne väčšinou nevedie k úspechu. Rozmedzie intímnej zóny je 15-30 centimetrov.
- **Osobná zóna**- za dolnú hranicu považujeme vzdialenosť, pri ktorej sa dokážeme ešte chytiť za ruky (45-75 cm).
- **Spoločenská zóna (sociálna)** – táto zóna má hranicu do dvoch metrov. Začína tam, kde končí zóna osobná. Je to zóna obchodného jednania skupinovej diskusie.
- **Verejná zóna** – hranica je od (3,6-7,6 metra), môžeme hovoriť aj o väčšej vzdialenosti. M.Venglárová, G.Mahrová (2006) osobné zóny môžeme taktiež nazvať ako priestory „ našej duše“. Priestorové vnímanie je závislé od hustoty obyvateľstva. Uvádzajú (M.Venglárová, G.Mahrová, s. 51) „ že intímna zóna ľudí z dediny je dva krát väčšia je ako ľudí z mesta. Stredoeurópania udržujú väčšiu vzdialenosť pri svojích jednaniach ako napríklad Japonci“.Každému človeku vyhovuje, iná vzdialenosť pri komunikácií s daným objektom. Vašina (1998) vraví, že stresujúcimi faktormi ktoré môžu narušovať zónu je držanie tela, tón hlasu .

3.2 Gestikulácia

Gestá sú to pohyby , ktoré dopĺňujú slovný prejav. (M.Venglárová, G.Mahrová, s. 49) vyjadrili „gestá sú pohyby, ktoré majú výrazný informačný účel. Naznačujú čo by mohlo byť povedané slovom, ale je považované za zrozumiteľnejšie keď sa to ukáže“.Môžu rozhovor dolniť , alebo aj zosilniť či zoslabiť. Medzi gestá môžeme zaradiť pohyby všetkých častí tela (pohyby nôh, rúk, pokývanie hlavou, úklon). Podľa Mistríka(1987) delíme neverbálnu komunikáciu na :

- **Autosematická**- sú nositeľmi a musia byť spájané s rečou.
- **Sinsemantické** – automatické mimovoľne a uľahčujú pochopenie počúvajúcemu.

U mnohých ľudí sa stáva, že pri hovorení musia gestikulovať rukami, no iný gestikuláciu vôbec nevedia používať. Gesto je dorozumievací prostriedok ktorý, sa dá prečítať aj na stredné alebo väčšie vzdialenosti.Morris (1979,podľa Kleina) považuje gesto ako každú činnosť, ktorým dávame signál človeku, ktorý nás vizuálne pozoruje. Tieto gestá môžeme deliť na cielené, primárne, úmyselné. Primárne gestá ďalej môžeme rozdeliť do šiestich kategórií :

- **Výrazové** – vonkajším prejavom vnútorného prežívania.
- **Schematické** – každá kultúra ich má odlišné.
- **Mimické**– sú charakteristické pre každú osobu alebo činnosť.
- **Teatrálne** – divadelný žáner.
- **Symbolické**– označujú kvalitu.
- **Technické** – používajú sa v určitých profesiách.

Jozef Mistrík (1999,403) delí gestá na :

- **Nadväzujúce** – tieto gestá sa vyskytujú predovšetkým na prednáškach.
- **Symbolické**- medzi symbolické gestá môžeme zaradiť znaky (pozdrav vojakov). Platia len pre istú spoločnosť.

- **Zobrazujúce** – zjednodušene kreslia, dopĺňa komunikáciu, a vypočívajúci to aj názorne videl na vlastné oči.
- **Ukazujúce** – určujú to o čom sa hovorí alebo, čo dokonca môžeme dokonca vidieť.

Gestá môžeme rozdeliť podľa L.Janáčkovej, P. Weissa (2008) na:

- **Oblasť tváre a krku**
- **Oblasť nôh**
- **Oblasť rúk**

1, Oblasť tváre a krku.

Rozpoznávame tri základné postavenie hlavy

- **Vzpriamená** – neutrálny postoj k tomu, čo sme počuli
- **Mierne otočená hlava do strany** – záujem ženy o muža
- **Sklonená hlava** – odmietavý postoj

Pohyb, ktorý človek mnohokrát urobí i nevedome, je pri klamstve. Človek si zakrýva ústa rukou a mierne sa dotkne i nosa. Keď chceme zistiť, či nám človek klame mali by sme mu vidieť do tváre. Najťažšie sa klamstvo zakrýva, keď sme s človekom v osobnej zóne. Preto najviac klamstiev prebieha cez telefón



Obrázok č 1: Dospelý pri klamstve (podľa Pease, 2001)

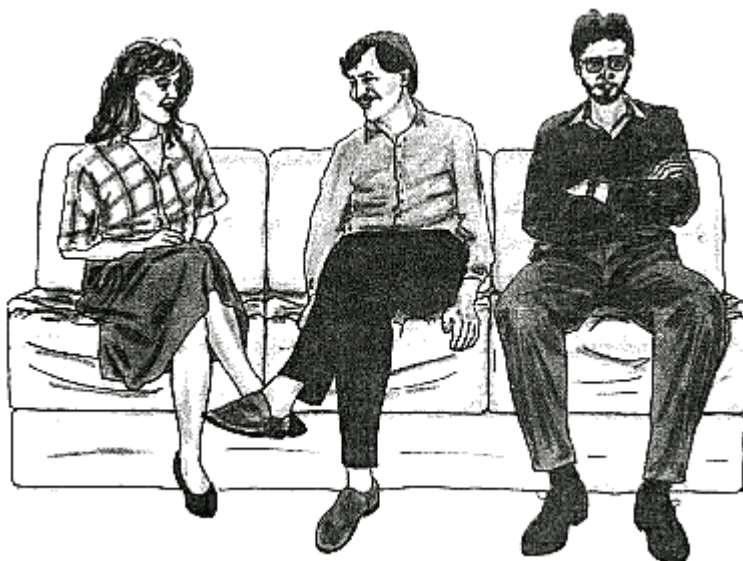
2, Oblast' nôh

Prekřížené nohy môžeme považovať za obranný postoj. Prekřížené nohy signalizujú stiesnenosť. Zaujímavým gestom hlavne u žien je , keď žena sedí a nohy má prekřížené a špičky jej smerujú dopredu. Takýto postoj znamená plachosť, citlivosť ženy. Je to postoj „plachého dievčatka.“ Žena na obrázku chce upútať pozornosť mužov. Nohy má ľahko preložené cez seba.



Obrázok č. 2: Nohy preložené cez seba (podľa Pease, 2001)

Ten kto si preloží kolená v smere partnere, symbolizuje to náklanosť a sympatie. Prejavuje sa to aj zrkadlovým obrazom medzi osobami , medzi ktorými vznikli sympatie. Ostatné osoby sú vylúčené z rozhovoru



Obrázok č 3: Zrkadlový obraz osôb (podľa Pease, 2001)

3, Oblast' rúk

Ruky vždy hovoria pravdu. Ruky dávajú odpovede na rôzne otázky , a preto je veľmi dôležité mať cit pre reč rúk. Nevedia mlčať ani keď sú schované vo vreckách.



Obrázok č 4: Otvorené dlane znamenajú úprimnosť (podľa Pease, 2001)

Otvorená dlaň predstavuje otvorenosť a čestnosť. Otvorená ruka je aj symbolom moci a sily.

Dlaň pretočená nadol znamená dominanciu. Človek s takto otočenou rukou nám dáva najovo, kto je dominantný, a kto vedie tento rozhovor.

Ak pri komunikácii človek má zovretú päsť a vystretý ukazovák, znamená to agresivitu. Toto gesto sa často krát objavuje při hádkach alebo vyhrážkach.

Veľmi častým gestom, ktoré môžeme pozorovať u ľudí je , že ruky sa o seba opierajú špičkami prstov. Takáto strieška“ znamená sebavedomosť, alebo môžeme rozprávať až od nadradenosti.



Obrázok č. 5 „strieška“ (podľa Pease, 2001)

Gesto, ktoré taktiež vyjadruje sebadôveru je keď sú obe ruky drzané v sebe a za chrbtom. S takýmto gestom sa stretávame pri poradách v práci, kde nadriadený prezentuje svoje návrhy.

Ak si človek uchopí jednu ruku za chrbtom, a drží sa za predlaktie, symbolizuje to rozčúlenie, zlosť.

3.3 Posturika

S Francúzštiny (posture) – držanie tela. Posturiku môžeme nazvať aj rečou fyzických postojov . . . , poloha ktorú človek v sociálnej interakcii zaujíma do určitej miery vyjadruje jeho postoj k tomu, čo sa okolo deje. Vzniká automaticky po zvážení situácie a zaujatia vlastného postoja. Mimoriadny význam má pri tom vzájomná poloha osôb bezprostrednom styku. To naznačuje, o aký druh interakcii ide, aká je atmosféra stretnutia, ako sa styk ľudí vyvíja. (Mystrík, s. 48) tvrdí, že „posturika sa zaoberá prenášaním informácií, vyjadrených polohou tela a konfiguráciou jeho častí.“ Podľa autora Krivohlavého (1987) môžeme hovoriť, že existujú tri základné polohy: stoj, ľah, sed.

Najlepšie je, keď ľudia spolu komunikujú v sebe. Poloha oboch účastníkov respektíve všetkých osôb zúčastnených rozhovoru, by mala byť rovnaká. Pri rôznych

postojoch účastníkov rozhovoru môžeme hovoriť o dominancii danej osoby. Držanie tela je ovplyvnené napríklad vekom pohlavým prostredím. (Vašina, s. 106) vyjadril názor, že „ vo forme pohybu („tvare“) sa navonok manifestuje jedinečnosť jeho osobnostnej štruktúry , vplyvy vonkajšieho i vnútorného prostredia a interpretácia týchto vplyvov zo strany osobnosti a rovnako tak aj vplyvy kultúry a tradície mikrosociety a makrosociety, ku ktorej dotýčny človek prináleží. To všetko sa konkrétne premieta do posturálnych aj pohybových stereotypov, ktoré sú individuálne špecifické“. Poloha, ktorú osoba zaujíma v období, keď je sama je väčšinou odlišná, ako keď vie, že ju niekto pozoruje.

3.4 Haptika

Autorky (Machová, S. Švehlová, M, s. 134) uvádzajú, že „ Grécke habtein znamená dotýkať sa : habtikov 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 patria jednak formy intýmnej sféry, jednak konvenčné prajavy sympatie, jednak telesné inzultácie vyjadrujúce antipatiu“. Haptika sa zaoberá tým ako sa ľudia medzi sebou dotýkajú. (M.Venglárova, G.Mahrová, s. 43) uvádzajú, že „ v komunikácii má miesto objatie, pohladkanie, ľahký dotyk končatín, dotyk úst, pychnutie prstom, postrčenie rukou aj pohlavok a iné agresívne prvky sú dotykom“. O haptike môžeme taktiež vraviť aj ako o bezprostrednom podaní rúk, alebo taktiež o pohladení. Vo väčšine kultúr si ľudia na znak privítania, pri odchode podajú ruky alebo sa poboškajú na líce. Dotyk môže byť priateľský ale i nepriateľský. Človek z dotyku môže vycítiť, či prišiel na návštevu vhodne, alebo že nie je vítaný.

D.Lewis(1995) uvádza zásady podávania ruky:

- **za každej okolnosti treba mať ruku suchú**
- **používať primeranú silu**
- **udržiavať zrakový kontakt**

Vysvetliť si správne význam dotyku , nie je jednoduché. To, čo pre jedného človeka môže byť príjemné pre druhého to môže znamenať úplný opak. Pri dotýkaní veľkú úlohu zohráva aj to, kto sa nás dotýka.

Komunikáciu dotykom používajú prevažne ľudia s priateľskou povahou.

Autori Hybels, WeaverII (podľa, Lokšová,193, s. 39) uvádzajú päť kategórií dotykového správania:

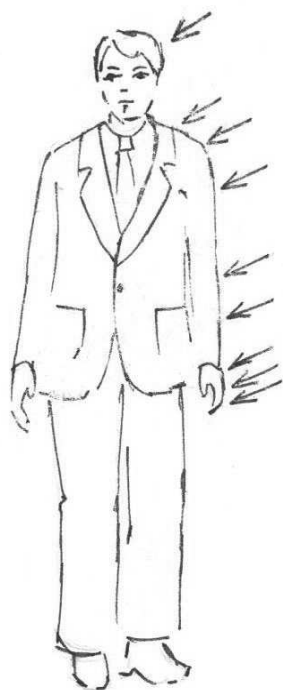
1, sexuálny dotyk – používa sa ako výraz fyzickej príťažlivosti

2, priateľský dotyk- medzi ne môžeme zaradiť bozk na privítanie medzi priateľmi, alebo priateľské objatia

3, dôverný dotyk- rodičia sa túlia k svojim deťom

4, profesionálny dotyk – je neosobný a profesionálny dotyk

5, sociálny dotyk- (spoločenský) typickým príkladom je podanie ruky



Obrázok č.6: Hapticke polia (podľa De Vito, 2001)

Dotyky sú taktiež determinované kultúrou alebo danou krajinou. De Vito (2001) je presvedčený o tom, že juhoeurópske a stredovýchodné krajiny môžeme zaradiť do kontaktných kultúr. Naopak Japonci a sever Európy nevyhľadávajú vo vzájomnej komunikácii kontakt. Tieto kultúry preferujú aj väčší vzájomný odstup. Do haptickej

zaraďujeme aj sebahabitu, hovoríme o dotýkaní seba samého. Tento dotyk slúži na relaxovanie a oddychovanie.

3.5 Kinezika

Je podľa niektorých autorov Vymetal (2008) komunikácia prostredníctvom pohybu, a ktorý však nenahrádza hovorené slovo, tak ako to je pri gestikulácií. Kinezika sú spontánne pohyby ľudského tela ktoré má každý človek osobitné a svojské. (Brindza, s. 42) vraví, že, „dôležité v komunikácií je nielen to, čo hovoríme, ale aj to, čo súčasne hovorí naše telo“. Kinetický orientovaný ľudia potrebujú stály pohyb. Nevydržia stáť, alebo obsedieť na jednom mieste. Problémy riešia v pohybe, a taktiež je mnoho ľudí, ktorí sa rýchlejšie učia pri chôdzi pohybom zvládajú stresové situácie. Chôdza môže byť ležerna, rázna, ľahká, noblesná J.Gabura (2010). Podľa Boohera(1999) sa kinezika prejavuje najčastejšie pohybmi rúk a nôh, ktoré sú zväčša nekoordinované (klopanie perom, pohyb prstov, dupkanie si, vrtenie sa na stoličke).

3.6 Paralingvistika

Autor (J.Gabura, s. 115) tvrdí „paralingvistika je kanálom neverbálnej komunikácie, ktorý nepredstavuje jeden fenomén, ale tvorí ho niekoľko relatívne samostatných faktorov. Paralingvistika sprevádza hovorené slovo ovplyvňuje jeho význam, komunikačný zmysel, ale sama nie je hovoreným slovom“. Hlas je každému človeku daný geneticky. Pri dospievaní a starnutí sa hlas mení. Kohout (1998) taktiež uvádza , že chlapci v puberte mutujú, ženám menštruáciou zdrsnieva hlas. Podľa hlasu ľahko identifikujeme ľudí aj bez toho aby sme ich vizuálne vnímali. Podľa J.Gaburu (2010) do paralingvistiky zaraďujeme:

1, artikulácia – rozprávanie bez toho, že pohlucujeme hlásky

2, rýchlosť reči – ľudia rôzneho temperamentu rozprávajú rôznou intezitou. Introverti rozprávajú pomalšie, dynamické osoby hovoria rýchlejšie. Príliš rýchla komunikácia

môže byť nezrozumiteľná a ľahko sa stane, že počúvajúceho rýchlejšie unaví. Naopak pomalé tempo otrávi pozornosť poslucháča.

3. výška hlasu- v kritických situáciách sa výška hlasu mení, zvyšuje často krát prechádza až do kriku. Tento krik môže dráždiť partnera v komunikácii.

4. farba hlasu – často až farba hlasu dotvorí hovorené slovo a dodá mu skutočný význam. S našich skúsenosti vieme, že rôzne slovné spojenia možno povedať rôznym spôsobom, tak, že úplne zmení svoj pôvodný význam.

5. tón rozprávania – sumarizuje niekoľko prvkov paralingvistiky Booher (1999) opisuje sedem druhov tónov rozprávania:

- **Dogmatický tón**
- **Analyzujúci tón**
- **Uspokojujúci tón**
- **Obviňujúci tón**
- **Dramatický tón**
- **Vecný tón**
- **Priamy tón**

V písomnej forme nie je možné uplatniť paralingvistické zložky, pretože z písomného prejavu sa nedá prečítať ako to hovoríme.

6. vatové slová – vyplňajú verbálny prejav hovoriaceho. Vatové slová sú „opornou barličkou“ vyplnia hluchý priestor a dovoľujú premýšľať nad ďalšou myšlienkou. Počúvajúci môže byť otrávený s prílišného používania týchto slov. Zaraďujeme sem tieto slová : vlastne, rozumiete, však, vieš, proste.

7. citoslovčia – tak isto ako vatové slová aj citoslovčia môžu byť príčinou nepozornosti poslucháča. Používané citoslovčia: mľaskanie, stonanie, hlboké nádychy.

8. mlčanie- mlčanie ma tak tiež komunikačný a obsahový význam. Komunikácia v ktorej účastníkom je mlčanlivý partner je veľmi komplikovaná. Mlčanie má mnoho významov : keď sa hanbíme, keď sa bojíme, keď sa hneváme, keď sme v šoku, keď súhlasíme.

Krivohlavý(1993) označuje pomlky v reči:

- nádych**
- mlčaním nás partner trestá**
- partner truceje**

-šok, partner stratil reč

-uzatvorenie sa do seba

Tak ako J. Gabura (2010), tak aj my konštatujeme, že preto je veľmi dôležité vedieť identifikovať neverbálny prejav, aby sme vedeli zvoliť vhodnú komunikačnú stratégiu. Pri rozhovore pracovníkov s klientami treba počkať 5 sekúnd a potom prerušiť mlčanie .

3.7 Mimika

Mimika je komunikácia. Autor (J.Gabura, s. 103) uvádza názor, že, „najhlavnejšie komunikačné kanály na tvári predstavujú oči, ústa, obočie, nos, čelo, brada, zuby, líčne svalstvo a pery. Do procesu komunikácie mimiky sa často zapájajú viaceré kanály spoločne, napríklad na úsmev sa spolu zúčastňujú ústa, oči, líca, niekedy aj zuby“. Slovo mimika pochádza s gréckeho slova mimos (imitujúci, napodobňujúci). P.Ekman (podľa Krivohlavy, 1988) tvrdí, že poznáme viac než tisíc výrazov tváre. Mimika je zrkadlom emocionálnych stavov. Poskytuje nám okamžitú spätnú väzbu v komunikácií. Ľudská tvár ma štruktúru , ktorú môžeme deliť podľa Krivohlavého(1988)

-oblasť obočia a čela

-oblasť očí a viečok

-oblasť dolnej časti tváre



Obrázok č.7: Mimické zóny (podľa Krivohlavý, 1988)

Každá rodina má svoje prejavy mimiky. Tie poukazujú na to, či členovia rodiny sú šťastný, spokojný, alebo sa v nej prejavuje násilie. Autorka (Jamesová, s. 72) uvádza názor „ak odhaľujú zvieratá zuby dávajú najavo útočnosť. To iste nevedomky predvádzame aj my, ak je náš úsmev príliš vyumelkovaný a falošný. Pri takomto úsmeve ukazujeme zuby, ale oči zostávajú bez zmeny – v oknách sa svieti, ale nikto nie je doma“ Mimiku tváre podľa J.Gabury (2010) delíme na :

1. oči sú najvýznamnejším komunikačným kanálom. Oči nazývame aj „oknom do duše.“ Často krát sa nám stáva, že prezradia i to, čo sme chceli aby bolo utajené. Ukazujú akú máme náladu záujem, či sme šťastný... Pri očiach a zraku by sme taktiež nemali vynechať zrakový kontakt medzi účastníkmi komunikácie. Tu je veľmi dôležitá dĺžka pohľadu, priamosť pohľadu, kam smeruje pohľad. Ak sa poslucháč na nás díva, keď spolu komunikujeme, môžeme usúdiť, že obsah komunikácie je pre neho dôležitý. Naopak ak partner uhýba pohľadom znamená že ho to nezaujíma. Udržať očný kontakt majú prevažne hanblivý a nepriebojný ľudia. Je pre nich ťažké rozprávať a pritom sa dívať ľuďom do tváre a zámerne sa vyhýbajú pohľadom na iných ľudí. Pre odbúranie týchto komunikačných nedostatkov sa využívajú rôzne kurzy na správnu komunikáciu. Iná skupina ľudí, ktorá má problém z očným kontaktom, sú ľudia ktorý trpia depresiami a pozerajú sa väčšinou do zeme. Verejné činné osoby, si často krát musia cvičiť očný kontakt.

Diagnostika , pomocou zrenicového efektu sa používa v oblasti drogových závislostí.

2.Ústa

Za veľmi dôležité považujeme v mimike ústa. Pri rozhovore s inými účastníkmi komunikačného procesu sa najčastejšie zameriavame na ústa. Autor (J. Gabura , s. 105) tvrdí, že „jednotlivé polohy úst sú menej kontrolované vôľou ako polohy očí, preto sa usudzuje, že ústa ešte presnejšie odrážajú naše prežívanie stransparentňujú naše vnútorné pocity. Pri sledovaní úst môžeme identifikovať ústa veselé, spokojné, zlostné, smutné, prekvapené, zaskočené, rozzúrené, túžiace, pohľadové, ironické, plaché, kruté, vyzývavé...“

3.Úsmev

Úsmev považujem za neverbálny prostriedok, na ktorom sú zúčastnené ústa, zuby, líca.

Úsmev je ako jediný, ktorý na celom svete má rovnaký význam. Vyjadruje šťastie, radosť. Na každého človeka pozitívne vplýva úsmev a dobrá nálada. Predstavuje veľmi dôležitý komunikačný spôsob, ako aj bez slov povedať som šťastný.

4. Nos

Pri mimike nosa sa zúčastňujú krídla nosa a nosné dierky.

Nosné dierky sa pri nahnevaní sa zužujú.

5. Žuvacie a lícne svaly

Pokrývajú veľkú časť tváre a preto ich považujeme za jeden z najdôležitejších prostriedkov neverbálnej komunikácie.

Sú prítomné pri smiechu, úsmeve, bolesti.

6.Brada

Agresivita , či bojová nálada je najviac viditeľná na vystrčenej brade.

7.Obočie

Obočie je veľmi často spojené s pohybmi očí.

4. Komunikácia v organizácii

Efektívna a správna komunikácia v organizácii patrí medzi aspekty, ktoré sa podieľajú na fungovaní organizácie. Nachádzame sa a žijeme v období, ktoré odborníci nazývajú informačná spoločnosť.

J. Gabura(2010) tvrdí, tak ako my, že efektívna komunikácia určuje kapitál jednotlivca i organizácie .

(M. Sedlák, s. 261).vraví, že „ Organizačná komunikácia sa zaoberá výmenou informácií a prenosom jej významu po celej organizácii“

Komunikácia v organizácii je definovaná autorkou (L. M. Berryová , 431) aj ako „ proces výmeny informácií s dodávateľmi , zákazníkmi, konkurenciou, štátnymi úradníkmi a odbornými asociáciami aj makropodnikovou komunikáciou“ . (M.Sedlák, s. 258) uvádza názor, že „ komunikácia je prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácií spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Bez nej by skupina ľudí nemohla fungovať, pretože by sa nemohla koordinovať jej činnosť. Komunikácia umožňuje manažérom ovplyvniť jednotlivcov a skupiny, modifikovať ich spávanie, dosahovať efektívne zmeny, a tým aj príslušné ciele. Komunikáciu možno definovať ako proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine)“ .Podľa M.Sedláka (2008) môže mať komunikácia mnoho funkcií. Sú to :

- **Emotívna** – vyjadruje cítenie a plnenie sociálnych potrieb
- **Motivačná**- slúži na motiváciu v organizácií, aby ľudia plnili svoje ciele
- **Informačná**- sprostredkúvava informácie ľuďom v organizácií, ktoré im slúžia na rozhodovanie
- **Kontrolná**- slúži pri kontrolovaní činnosti ľudí v organizácií

Komunikácia má dvojaké poslanie:

- **Externé** – komunikácia z vonkajším prostredím (zistovanie potreby zákazníkov)
- **Interné** – vnútri organizácie

Ako autor Keller (1989) sa pripájame k názoru, že formálnu komunikáciu môžeme nazvať aj ako vertikálna komunikácia, ktorá sa využíva vo formálnych štruktúrach.

Oblasť neformálnej komunikácie nazývame aj horizontálna komunikácia a využíva sa v neformálnych štruktúrach .

(Kollárik, s. 84) charakterizuje horizontálnu komunikáciu ako „ typ komunikácie pracovníkov na rovnakej hierarchickej úrovni alebo pracovníkov, ktorí boli spolu poverení vyriešením či zabezpečením konkrétnej úlohy. Neformálna komunikácia predstavuje tú časť komunikácie, ktorá sa priamo nedotýka pracovného procesu a monitoruje skôr neformálne vzťahy. V Realite praktického života je niekedy ťažko jednoznačne diferencovať formálnu a neformálnu komunikáciu, pretože komunikácia môže byť konfúziou oboch typov.“ V zhode Hlouškovou (1998) tvrdíme, že vďaka komunikácií si pracovníci vytvárajú ku všetkému čo sa v organizácií deje názory. Hloušková (1998) delí vnútropodnikové ciele na :

- **Poznanie svojho miesta v organizácií**
- **Poznanie noriem a pravidiel**
- **Podpora formálnych a neformálnych vzťahov**
- **Informačná prepojenosť**
- **Motivácia pracovníkov**
- **Prevencia problémov**

Komunikáciu v organizácií ovplyvňujú mnohé faktory. Za jeden z najdôležitejších faktorov považujeme firemnú kultúru ktorá má vlastný spôsob komunikácie a vlastné riešenia problémov. Vo firmách prevažuje hierarchická mocenská kultúra. Môžeme ju charakterizovať prevažne ako jednosmernú komunikáciu, kde chýba spätná väzba. Pracovníci, alebo skupiny ľudí, ktoré vo firme pracujú, by sa mali podieľať na tvorbe cieľov, ktoré by mala organizácia dosiahnuť. Mnoho krát sa stáva, že riadiaci pracovníci sa nepodelia o informácie s podriadenými pracovníkmi. Práve firemná kultúra by mala otvárať priestor na obojstrannú komunikáciu J.Gabura (2010). Komunikácia na pracovisku prináša podľa (Hurst, s. 20) tieto otázky : „, s kým by sme mali komunikovať a s kým komunikujeme, čo by sme mali vysielat' a čo vysielame, ako by sme mali komunikovať s partnermi (spolupracovníkmi, klientmi, verejnosťou, riadiacimi pracovníkmi) a ako komunikujeme, aké cesty komunikácie volíme pre jednotlivé komunikované obsahy.“ V organizáciách sa môžu vyskytnúť paradoxy komunikácie. (Hurst, s. 26) ilustruje týmto príkladom :

„ naša komunikácia je katastrofálna,- kričí riaditeľ firmy, chcem, aby sa okamžite zlepšila. Vedúci oddelenia služieb hneď reagoval a zriadil novú telefónnu sieť za dva milióny eur. To som nemal na mysli, - kričí riaditeľ a prepustí ho. Vedúci personálneho oddelenia pripravil novú organizačnú štruktúru. To som nemal na mysli, - rozčúlil sa riaditeľ a prepustil ho. Vedúci úseku informačných technológií, aby splnil úlohu riaditeľa dal zaviesť novú mikropočítačovú sieť s bohatým softvérom. To som nemal na mysli, - vrieska riaditeľ a rozčúli sa tak, že dostane infarkt. Keď sa dostal pred hlavného šéfa komunikácie v nebi, ten mu hovorí – skús popremýšľať o tom, či za problémy komunikácie vo svojej firme nemôžeš ty sám.“ I na tomto príklade vidíme aká je správna a efektívna komunikácia v organizácií dôležitá. Hloušková (1998) vychádza z toho, že vnútrofirčná komunikácia a jej systém fungujú, ak sú pracovníci, alebo pracovné skupiny motivačne a informačne prepojený. Každý pracovník by mal mať toľko informácií, aby presne vedel čo sa od neho očakáva. (J.Gabura, s.177) určil základné podmienky na optimálne fungovanie komunikácie:

„ - **jednota firemnej kultúry a systému komunikácie**

- **Efektívna organizácia práce**
- **Kvalifikovaná personálna stratégia**
- **Efektívna stratégia práce**
- **Pravidelné podporné hodnotenie pracovníkov**
- **Účinná spätná väzba vo vnútorných i vonkajších procesov.“**

J.Gabura (2010) uvádza, že na základe dlhoročnej praktickej skúsenosti s komunikáciou v slovenských komunikáciách, konštatuje, že najčastejšími problémami sú :

- **nedostatočná otvorenosť komunikácie**
- **nevyužívanie systému spätnej väzby**
- **málo efektívne porady**
- **problém stanoviť si priority**
- **jednosmerná komunikácia vo firme**
- **minimálna motivácia**
- **neschopnosť podeliť sa o informácie a poznatky**
- **zneužívanie mailovej komunikácie**

Tieto problémy majú za následok zníženú produktivitu v práci prejavujú sa taktiež vo vzájomných vzťahov a vo výkonnosti organizácie.

Hloušková (1998) vymenúvava prostriedky komunikácie :

- **Rozhovor** – je najčastejšou formou komunikácie pri ktorej komunikujúci sa nachádza v roli prijmateľa, ale aj vysielateľa. Rozhovor podľa Svatoša (2006) plní funkciu vzájomného pôsobenie a ovplyvňovania sa. V rozhovore či už vedome alebo nevedome používame verbálne a neverbálne prvky komunikácie. Rozhovor je základným pracovným nástrojom.
- **Porada**
- **Diskusia**
- **Míting**
- **E-mail**
- **Diskusia na internete**
- **Video konferencia**

Kvalitné informácie by mali spĺňať tieto požiadavky:

- **Pravdivosť** - aby informácie boli pravdivé a neboli zneužívané na manipuláciu
- **Aktuálnosť** – snažíme sa pracovať s najnovšími informáciami
- **Komplexnosť** – informácie na seba nadväzujú
- **Včasnosť** – aby informácie boli podané v čas, a aby mohli byť splnené
- **Efektívnosť** – primerané množstvo
- **Konkrétnosť** – problémy spôsobuje aj používanie fráz
- **Priepustnosť** – informácie sa dostávajú k adresátovi J.Gabura (2010)

4.1 Vertikálna komunikácia

Autor (M.Sedlák, s. 251) definuje , že „vertikálna komunikácia v organizácií prebieha medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi smerom nadol a smerom na hor“.

Komunikácia zhora na dol : hovoríme o komunikácií ktorá prebieha z vyššej úrovne k nižšej. Môže mať formy:

- **Ústnu** – rozhovor, schôdza
- **Písomnú**- listy, príručky

Zvyčajne hovoríme, alebo si myslíme že komunikácia ktorá prebieha z vrchných pozícií smerom k nižšie postaveným pracovníkom funguje dokonale. To často nie je pravda. Odhadom, môžeme hovoriť o strate informácií v rozmedzí 80 %. Týchto 80 % sa stratí od okamihu, ako manažment pošle správu radovým pracovníkom. Nehovoríme len o strate informácií, ale i o tom, že odoslané informácie z manažmentu sa často krát deformujú, to znamená pre príjemcu ďalšie problémy. Táto komunikácia je veľmi dôležitou a nevyhnutnou v komunikácií.

4.1.1 Komunikácia z hora na dol :

Komunikácia putuje od najnižších úrovní organizácie až po najvyššiu. Taktiež obsahu ústne, taktiež písomné a neverbálne správy. Tu prebieha komunikácia od podriadených k nadriadeným. Tento druh komunikácie môžeme považovať za taktiež veľmi dôležitý a potrebný pre správne fungovanie v komunikácií, pretože sú odovzdávané dôležité informácie od zamestnancov pre manažérov. Takto má manažment pohľad na ich čítanie a názory. Táto komunikácia dáva zamestnancom možnosť aby boli vypočutý a mohli sa prejaviť. Autor Sedlák (2008) vyjadruje názor, že môže sa stať, že členovia nižšej úrovne organizácie, ktorý chcú dosiahnuť povýšenie a byť povýšený, dávajú menej kritické správy, ako tí, ktorí neašpirujú na povýšenie. Často krát sa môže stať, že niektoré informácie sú zadržané alebo skreslené, pretože by boli v neprospech nižších vedúcich. Organizácia musí mať správnu komunikácia obidvoma smermi.

4.2 Horizontálna a diagonálna komunikácia

Horizontálna komunikácia predstavuje komunikácia, ktorá sa týka osôb rovnakého postavenie, čiže tok informácií prechádza medzi skupinami alebo pracovníkmi na tej istej organizačnej úrovni.

(M.Sedlák, s. 254) uvádza, že „ diagonálna komunikácia znamená diagonálny tok informácií, medzi pracovníkmi na rozličných organizačných úrovniach, medzi ktorými neexistuje priami organizačný vzťah. V obidvoch prípadoch sa používa ústna a písomná

forma. Hoci vertikálne komunikácie sú pre organizácie rozhodujúce, nie je zanedbateľný ani horizontálny a diagonálny tok, ba môže mať pre ich efektívnosť veľký význam“.

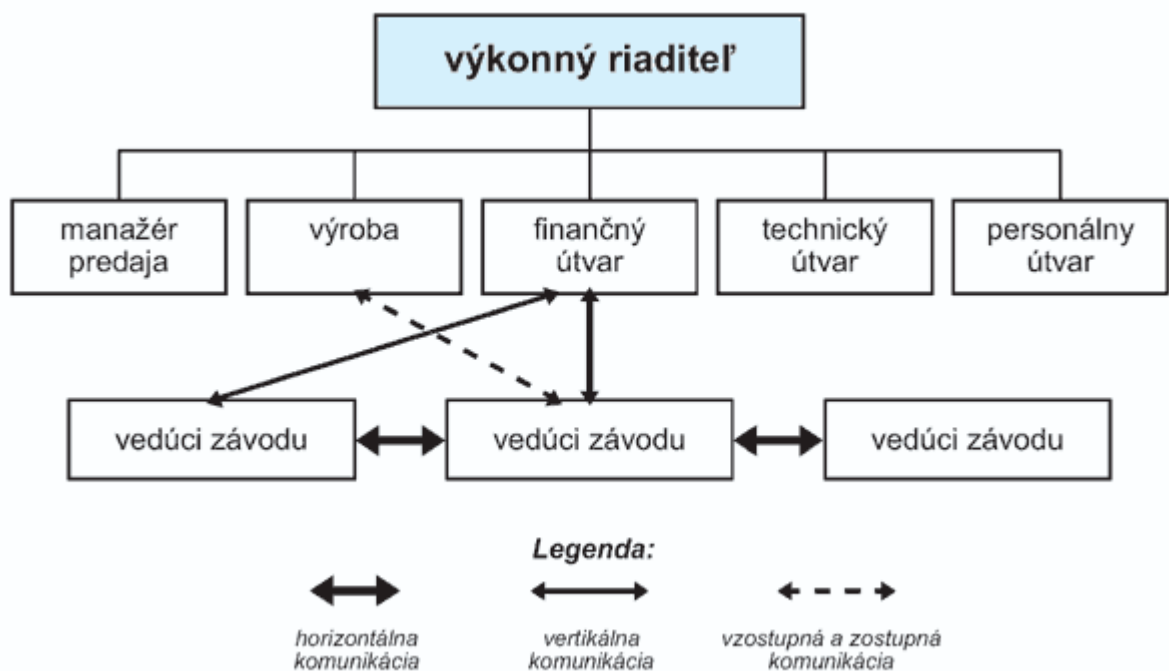
Vnútropodniková komunikácia a jej smery. Vo vnútropodnikovej komunikácii sa vytvárajú prevažne 4 komunikačné smery:

-horizontálny

-diagonálny

-zostupný

-vzostupný



Obrázok č. 8: komunikačné smery (podľa J.Gabura 2010)

Komunikáciu môžeme analyzovať na dvoch úrovniach L.M.Beerriová (2009)

- **Makropodniková komunikácia** – jej ťažisko je medzi organizáciou a prostredím. Komunikácia prebieha medzi konkurenciou, zákazníkmi, dodávateľmi.
- **Mikropodniková komunikácia** – táto komunikácia prebieha interpersonálne, čiže vnútri organizácií. Takže zahŕňa komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými medzi pracovníkmi navzájom.

4.3 Cesty komunikácie v organizácii

V organizácií sa využívajú mnohé komunikačné cesty, ktorými prechádza komunikácia. Každá cesta má výhody i nevýhody J.Gabura (2010) delíme ich:

- **Písomná komunikácia**
- **Telefonická komunikácia**
- **Osobná komunikácia**
- **Elektronická komunikácia**
- **Audiovizuálna komunikácia**

4.3.1 Písomná komunikácia

V písomnej komunikácii sa informácie prenášajú prostredníctvom písomného textu. Pri písomnej komunikácii nedochádza k osobnému styku odosielateľa s príjmateľom. V tejto komunikácii nie je neverbálna zložka. Písomná komunikácia sa využíva, keď nie je možné stretnutie s partnerom tvárou v tvár. Veľkou výhodou je, že nám umožňuje uchovávať informácie do archívu. Písomná komunikácia sa považuje za čiastočne jednosmernú komunikáciu. J. Gabura (2010) uvádza, že by sme mali pri písomnej komunikácii dodržiavať :

- **Mali by sme zabezpečiť, aby mal príjemca dost' času na odpoveď a spätné odoslanie**
- **Dôležitá je stručnosť**
- **Výstižnosť**
- **Identifikácia kľúčových informácií**
- **Kontrola gramatiky**

Písomná komunikácia je riziková komunikácia. Pri písaní textu by sme mali dbať na to, aby bol list zrozumiteľný a prijímateľ porozumel textu. Ak posielame text mnohým adresátom, mala by byť určená aj tým, ktorí majú najnižšiu úroveň chápania. Výhodou písaného textu je, že sa dlhodobo zachováva. (M.Sedlák, s. 254) uvádza aj latinské príslovie „Litera skripta manet“, ktoré znamená, že napísané.

4.3.2 Telefonická komunikácia

Telefonickú komunikáciu nepovažujem za priamu komunikáciu. Podľa Hursta (1994) je telefonická komunikácia druhým najúčinnjším médiom. Tak isto ako pri písomnej komunikácii, tak aj tu absentuje neverbálna zložka komunikácie, okrem paralingvistiky. Pri telefónnej komunikácii využívame smiech, výšku hlasu, tón hlasu... Gabura (2010) tvrdí, že výhodou pri telefonovaní má volajúci, pretože on vyberá tému rozhovoru a tvrdí že telefonická komunikácia má pravidlá:

- **Hovoriť jasne**
- **Hovoriť pomaly a zreteľne**
- **Nehovoriť dlhšie ako 3 minúty**
- **Byť milý a zdvorilý**
- **Nehovoriť hlasnejšie ako inokedy**
- **Hovoriť krátko a stručne**

(J. Gabura, s. 24) vraví, že „výhodou telefonického práce s klientom je anonymita klienta, okamžitá dostupnosť a intervencia, šanca pre tých, ktorí sa nemôžu dostaviť osobne. Telefonická komunikácia je menej formálna než písomná, akčnejšia, umožňuje ihneď riešiť mnohé akútne problémy. Na druhej strane skrývanie sa za telefón znamená často vyhýbanie sa osobnému kontaktu, neistotu, hanblivosť, strach zo zlyhania v osobnom kontakte. Ľudia často využívajú telefonickú komunikáciu na odovzdávanie nepríjemných správ.“

4.3.3 Osobná komunikácia

Osobná komunikácia, je taká, ktorá prebieha v osobnom kontakte. Pri osobnej komunikácii sú prítomné všetky verbálne i neverbálne aspekty. Veľkou výhodou je okamžitá spätná väzba, odosielateľ informácií vie ihneď vyhodnotiť, či bol pochopený. Nevýhodou osobnej komunikácie môže byť, keď nezvládneme emócie, máme strach komunikovať pred ľuďmi, tréma. Dôležitý je očný kontakt, ktorý nesmie byť veľmi dlhý a intenzívny. Osoby sa nachádzajú v intímnej zóne 30 cm pri komunikácii.

4.3.4 Elektronická komunikácia

Je komunikácia, ktorá prebieha cez elektronické zariadenia. Patrí sem: e – mail, fax, chat, internet. Elektronická komunikácia má výhodu, že odpoveď prichádza oveľa rýchlejšie, ako pri písomnej komunikácii. Nevýhodou tejto komunikácie je, že osoba môže ostať v anonymite, a nevieme, či si píšeme s mužom, či so ženou, alebo dieťaťom a starším človekom. Elektronická pošta je v organizáciách veľmi obľúbená pre svoju rýchlosť a dostupnosť.

Audiovizuálna komunikácia

Je komunikácia prostredníctvom rozhlasu, novín, časopisov. Ak audiovizuálnu komunikáciu pre jej rôznosť delíme podľa autora J. Gaburu (2010) na :

- **Písomnú**
- **Obrazovú**
- **Sluchovú**

Špecifikom audiovizuálnej komunikácie je jednosmernosť, čo znamená, že správy a informácie, ktoré z médií prijímame, si nemôžeme väčšinou dopĺňať, objasniť a vysvetliť, a môže sa stať, že informácie pochopíme iným spôsobom ako bol zámer, s ktorým boli vysielané“.

4.3.5 Sprostredkovaná komunikácia

Je prenášaná cez ďalšiu osobu, ktorú nazývame prostredníkom. Tento typ komunikácie využívame najmenej, pretože patrí medzi najmenej spoľahlivé cesty komunikácie, pretože sa informácie môžu strácať, prípadne niečo pribudne.

4.3.6 Rozhovor

Rozhovor je najčastejším komunikačným prostriedkom v organizácii. V rozhovore sa objavujú všetky verbálne i neverbálne prostriedky, ktoré sa objavujú vedome, alebo nevedome. Rozhovor charakterizujeme podobne ako (Hartl, s. 7) „ako metódu zhromažďovania dát, jeho cieľom je získať informácie o určitom probléme, osobe, alebo situácii“.

(M. Venglárová, G. Máhrová, s. 27) uvádzajú že „rozhovor možno popísať veľmi jednoducho – niekto niekomu niečo vraví“ Pri komunikácií v organizácii je možné využívať profesionálne komunikačné prostriedky. Predpoklady na kvalifikovaný rozhovor sú J. Gabura (2010)

- **Efektívna práca s otázkami**
- **Schopnosť argumentácie**
- **Používať správne aktívne počúvanie**
- **Vyjadrovať sa presne, podľa potreby**
- **Vecnosť**
- **Objektívnosť**

(Zelina, s. 21) uvádza názor „ rozhovor, to neznamená len vedieť rozprávať – správne vedenie rozhovoru znamená správne myslenie, cítenie, prejavovanie sa. Rozhovor súvisí s celou osobnosťou“. Pri rozhovore sú účastníci rozhovoru prijímateľmi aj odosielateľmi súčasne. Z hľadiska sociálnej komunikácie je dôležité rozdelenie si úloh. Je potrebné dosiahnuť dohody kto, kedy. Takáto dohoda nedochádza v situáciach, keď

prichádza boj o slovo, napríklad pri hádkach. Pri rozhovoroch sa často podceňuje prípravná fáza. Treba si premyslieť cieľ, účel a zmysel. Kohout (1998) uvádza názor že, komunikácia je uvoľnenejšia, ak prebieha v príjemnej atmosfére, ak dokážeme načúvať toho druhého. Rozhovor, ktorý kritizuje uviedol .

- **Nenútiť, aby človek povedal, prečo to urobil**
- **Nevracat' sa neustále ku kritike toho istého**
- **Po kritike by mal nastat' rozhovor o východisku**
- **Kritika chýb, nie človeka**
- **Ukázanie vlastnej veľkorysosti**
- **Treba hľadať dobrú stránku**
- **Vyvarovať sa vlastných emócií**

Rozhovor podľa typu a účelu rozhovoru delíme podľa J. Gabura (2010)

- **Štandardizovaný** – má určenú danú schému, používa sa pri tvorbe napríklad pohovorov do zamestnania. Vytvára rovnaké podmienky pre všetkých účastníkov rozhovoru. (Hartl, s. 26) tvrdí „že v štandardizovanom rozhovore sú témy a otázky usporiadané v pevnom poradí, čo umožňuje rýchle a pomerne ľahké spracovanie“. Pri tomto type rozhovoru je nevýhodou reaktívne reagovať na partnera.
- **Pološtandardizovaný** – Body má vopred určené, ktoré sa musia v rozhovore dodržať, ale formu má voľnejšiu.
- **Voľný, neštandardizovaný** – formu aj obsah si komunikanti určujú sami. Je aktuálny a flexibilný.

Významovú štruktúru delíme podľa J. Jánouška (1984) :

- **Zámer** – cieľ
- **Zmysel pre rozprávajúceho** – či rozumie, čo hovorí
- **Zmysel pre príjemcu** – či rozumie, čo mu hovoria

- **Efekt pre príjemcu** – aký je výsledok povedaného.

Rozhovory delíme podľa J. Gabura (2010):

- **Informačný** – Prostredníctvom informačného rozhovoru dávame poslucháčovi určité informácie, poznatky, alebo získavame informácie od partnera my. Tento rozhovor najčastejšie prebieha vo vecnej rovine.
- **Motivačný** – týmto rozhovorom motivujeme partnera, aby sa nehanbil rozprávať o problémoch, aby sa viac snažil vo svojej práci, a tým zlepšil svoje pracovné výsledky. Tento rozhovor je založený prevažne na pochvale a ocenení.
- **Diagnostický** – pomocou tohto rozhovoru získavame údaje akými sú: Osobná anamnéza, rodinná anamnéza, problémy. Mydliková (2004) považuje tento rozhovor za jeden z najdôležitejších nástrojov v sociálnej práci.
- **Persuazívny** – persuzívny rozhovor je založený na slovnom ovplyvňovaní, pôsobení na iného človeka, alebo skupiny ľudí, aby niečo vykonal, aby prijal naše riešenie, ktoré považujeme za správne.
- **Negociačný** – je vyjednávací rozhovor., Používame ho väčšinou pri hádkach a konfliktoch s inou stranou, keď vyjednávame s druhým človekom o tom, ako budeme daný problém, ktorý vznikol riešiť. Tu je dôležité, aby obidve strany získali určité výhody.
- **Hodnotiaci** - slúži hlavne v organizáciách, na hodnotenie výkonu práce zamestnanca. Mal by byť vo forme dialógu, a nie v jednostrannej komunikácii hodnotiteľa. Cieľom tohto rozhovoru je efektívna zmena do budúcnosti a stanovenie si dosiahnuteľných cieľov na ďalšie pracovné obdobie.
- **Ventilačný** – slúži na odreagovanie ťažkosti a problémov rozprávajúceho. Tento rozhovor pomáha zbaviť sa napätia a úzkosti.
- **Sokratovský** – je to špeciálna forma rozhovoru, kde ten, kto rozhovor vedie pomáha spolupracovníkovi, podriadenému vhodnými otázkami nájsť východisko z problému Gabura (2010).

J. Gabura (2010) uvádza, že rozhovor má tieto základne fázy:

- **Prípravná fáza** – na rozhovor sa môžeme pripraviť, zbierame informácie o problémoch, o organizácií, o možnostiach riešenia problému, o prostriedkoch. Výhodou prípravnej fázy je, že si môžeme konkrétne stanoviť cieľ a dôkladne a cieľavedome sa pripraviť na jeho realizáciu. Skúsenosti potvrdzujú, že dobrá a kvalitná príprava znamená 80% úspechu. Do prípravnej fázy zaraďujeme všetko, čo predchádza rozhovoru. Do tejto kategórie zaraďujeme výcvik.
- **Vonkajšie podmienky rozhovoru** – veľmi dôležité je určiť správne miesto, na ktorom bude rozhovor prebiehať. Máme mnohé rozhovory, ktoré by nemali prebiehať pred inými ľuďmi, pre niektoré rozhovory je nutné mať obecenstvo.
- **Otvorenie rozhovoru** – Odborníci považujú za najdôležitejšie prvých 60 sekúnd rozhovoru. Pri komunikácií v organizácií zvyčajne partnera, zákazníka, alebo dodávateľa nepoznáme. V prvom rade sa predstavíme a predstavíme organizáciu, v ktorej pracujeme. Pri uvítaní si často krát podávame s klientom ruku. Po úvode komunikujúci robia najčastejšie dohody, napríklad dohodnú sa na čase objednávky, podmienkách rozhovoru. Táto fáza, by mala skončiť predovšetkým dohodou o čom budeme konkrétne hovoriť.

4.3.7 Komunikačné bariéry

Považujeme za komunikačné bariéry rôzne druhy prekážok, ktoré vznikajú z rôznych druhov dôvodov. Na efektívnu komunikáciu to má veľký vplyv. Autorka (L. M. Berryová, s.438) uvádza ideu „bežnejším problémom vyskytujúcim sa v komunikácií je ten, keď správa buď nie je vôbec prijatá, alebo ju nepochopili“. Môžeme sem zaradiť:

- **Prostredie**
- **Vzťah medzi odosielateľom a prijímateľom**
- **Schopnosť tlmočiť význam**

- **Motivácia prijímateľa počúvať**

L. M. Berryová (2009) vraví že, zaneprázdnený manažéri často krát, filtrujú správy a tak sa mnoho dôležitých správ nedostane k nižším pozíciám. Objavuje sa takéto triedenie správ v písomnej, ale i ústnej komunikácií.

4.3.8 Komunikačný tok

V organizácií využívame komunikáciu smerom na hor, na dol. Komunikačný tok je v danej organizácií, alebo podniku regulovaný. Sú tam mnohé obmedzenia, ktoré udávajú kto, s kým a o čom môžu spolu komunikovať. Komunikácia je charakterizovaná i formálnymi i neformálnymi komunikačnými kanálmi.

Formálne komunikačné kanály – sú to kanály, ktorými sa informácie presúvajú od jedného zamestnanca ku druhému. J. Gabura (2010) poukazuje že v organizáciách funguje niekoľko druhov sietí

- **Reťazová sieť** – nachádza sa v birokratických podnikoch. Informácie prechádzajú na hor a na dol podľa podnikovej hierarchie. Aj keď sieť môžeme považovať za dvojsmernú využíva sa väčšinou v komunikácií smerom na dol.
- **Sieť hviezda** – predstavuje jedného človeka (centrálneho), ktorý poskytuje komunikácie všetkým.
- **Sieť y** – predstavuje dvoch ľudí od ktorých idú informácie (podobne ako v reťazovej sieti).
- **Veterníková sieť** – vo veterníkovej sieti sú všetky kanály otvorené. Každý môže komunikovať s každým. √

Často krát je v komunikácií v organizácií zmena. Podľa potrieb sa mení tok informácií smerom na dol, na hor, alebo horizontálne.

Neformálna sieť: šuškáčka – väčšina podnikovej komunikácie prechádza neformálnou sieťou. Šuškáčka je prenos informácií tak ako pracovných i mimopracovných. Šuškáčkou prechádzajú informácie o osobných vzťahoch, problémov podnikov, ale

i o podnikovej kultúre. Táto štruktúra sa využíva ako kanál, hlavne vtedy, keď formálne siete považujeme za neúčinné. J. Gabura (2010) určil 4 schémy šuškáčky:

- **Priamočiara** – informácia prebieha od jedného človeka k druhému
- **Klusterová** – vzniká vtedy, ak len niektorí, nie všetci vysielajú informáciu
- **Pravdepodobnostná** – jeden človek posiela informáciu dvom ďalším, ktorí ju môžu, ale i nemusia poslať ďalej
- **Klebetná** – jeden človek a mnoho príjemcov

Prieskumná časť

V teoretickej časti sme sa venovali komunikácii a všetkým jej zložkám. V tejto časti chceme nadviazať na už nadobudnuté teoretické vedomosti , ktoré sme získali študovaním odbornej literatúry. Vedomosti k tejto problematike by sme radi doplnili o informácie , ktoré sme získali prieskumným dotazníkom, ktoré sme odoslali do viacerých organizácií.

5.1 Predmet a cieľ prieskumu

Predmetom nášho výskumu je komunikácia v organizácii. V tejto časti chceme poukázať , aká je vo firme dôležitá efektívna komunikácia , ktorá veľkou mierou prispieva k správne mu chodu celej organizácie. Zaujímá nás aká komunikácia je vo firmách preferovaná , či je dostatočná a spĺňa všetky atribúty efektívnej komunikácie. Na náš prieskum sme použili dotazník, ktorý nám dal mnoho cenných poznatkov.

5.2 Hypotézy

Pri formulácii hypotéz sme vychádzali z doteraz získaných informácií týkajúcich sa komunikácie, ktoré sme nadobudli z odbornej literatúry. Na základe vytýčeného cieľa sme sformulovali hypotézy

H1: Predpokladáme, že v organizáciách je preferovaná komunikácia v smere zhora nadol

H2: Predpokladáme, že každá organizácia má vypracovaný komunikačný plán so zákazníkmi

H3: Predpokladáme, že v organizáciách prúdia lepšie informácie cez neformálnu komunikáciu

5.3 Metodika

V našej práci sme pri prieskume použili dotazníkový prieskum . Podstata dotazníka je, že ide o systém vopred vybraných otázok , ku ktorým sa má opýtaný vyjadriť, zaujať svoje osobné stanovisko. Predpokladáme , že odpovede na otázky boli objektívne , pretože dotazník bol anonymný. Pre túto formu sme sa rozhodli, pretože dotazník je flexibilný a z časového hľadiska sme mohli elektronickou poštou osloviť veľký počet respondentov, bez nákladov. Pre prieskum sme si vybrali mestá v trenčianskom kraji. Oslovili sme 100 zamestnancov vo firmách. Správne a úplne vyplnený dotazník nám vrátilo 45 ľudí, čo predstavuje 45% návratnosť. Neúplne vyplnené dotazníky sme z nášho výskumu vyradili.

Znenie otázok v dotazníku:

1. Koľko máte rokov?
2. Považujete komunikáciu vo vašej firme za dostačujúcu?
a)nedostačujúca b) je, ale dá sa na nej pracovať c) spokojnosť
3. Aké komunikačné prostriedky vo vašej firme využívate najčastejšie?
a)elektronická b) písemná c) telefonická
4. Má firma vypracovaný plán komunikácie so zákazníkmi?
a)nie je vypracovaný b)reklamná agentúra c) výborná

5. Aká je komunikácia v smere zhora nadol, z dola nahor a aká je horizontálna komunikácia?
- a)nedostatočná b) dostatočná c) úplne nedostatečná**
- a)úplna spokojnosť b) nedostatočná c) žiadna**
- a)výborná b)dostačujúca c) veľmi zlá**
6. Akou komunikačnou cestou prebieha tok informácií vo vašej organizácii?
- a)neformálnou b)formálnou**
7. Vo vašej firme preferujete interpersonálnu alebo sprostredkovanú komunikáciu?
- a) Interpersonálna b) sprostredkovaná**
8. Aký komunikačný štýl využíva nadriadený na vašom pracovisku?
- a) Direktívny b) liberálny c)demokratický**
9. Akú personálnu zónu využívate vo vašej firme pri rozhovorech?
- a) Sociálna b) osobná**

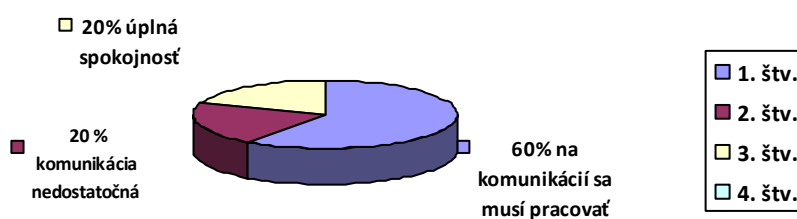
5.4 Vyhodnotenie jednotlivých otázok

1.Koľko máte rokov ?

Dotazník vyplnilo 48 ľudí , tých sme rozdelili do troch vekových kategórií. Najviac osôb odpovedalo vo veku od 20-30 rokov , čo predstavovalo 20 ľudí , druhou vekovou kategóriou boli zamestnanci firiem vo veku 30-45 rokov, čo bolo 15 ľudí, a poslednú skupinu tvorilo 13 ľudí.

2. Považujete komunikáciu vo vašej firme za dostačujúcu?

Zámerom tejto otázky bolo, zistiť celkový pohľad na komunikáciu vo firme. 20% odpovedalo na otázku s absolútnou jednoznačnou odpoveďou, že komunikácia je nedostačujúca, až alarmujúco zlá. 60% opýtaných poznamenalo, že na komunikácii v ich firme by sa dalo pracovať, no aspoň je niaka. Najmenšiu zložku respondentov bolo s kladnou odpoveďou, čo znamenalo úplnú spokojnosť s komunikáciou na ich pracovisku. Takto odpovedalo 20% ľudí.



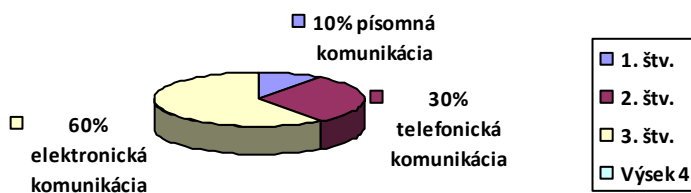
Graf č. 1: graf znázorňujúci spokojnosť s komunikáciou

Zdroj: vlastný zdroj

3. Aké prostriedky komunikácie vo firme používate?

Pri tejto odpovedi sa zhodlo najviac opýtaných nášho dotazníka.

Elektronickú komunikáciu (e-mail, intranet, internet) používa až 60% zamestnancov. Telefonická komunikácia (fax, telefón) predstavovala 30% a písomná komunikácia 10%.



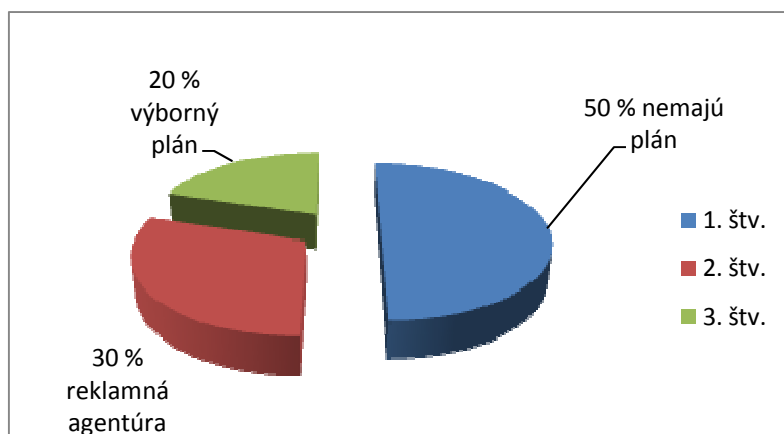
Graf č.2: graf znázorňujúci prostriedky komunikácie

Zdroj: vlastný zdroj

4. Má podnik v ktorom pracujete vypracovaný plán komunikácie so zákazníkom?

Táto otázka bola orientovaná na zameranie sa so zákazníkmi, pretože sme toho názoru , že marketingový komunikačný plán je jedným z najdôležitejších vo styku s verejnosťou a so zákazníkmi.

Odpovede na túto otázku sú alarmujúce. Až 50% odpovedajúcich sa zhodlo na názore, že komunikačný plán nie je vypracovaný a oslovenie zákazníkov je chaotické. 30% uvádza, že marketingový plán a oslovenie zákazníkov má na starosti reklamná agentúra a len 20% tvrdí, že ich firma neustále pracuje na vylepšovaní tohto plánu.



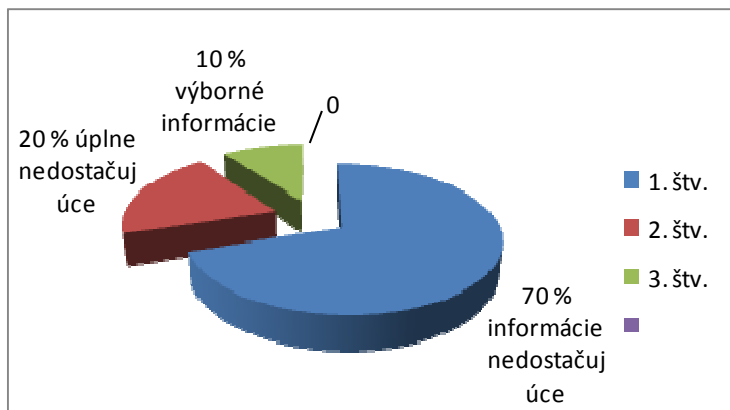
Graf č. 3: graf znázorňujúci plán komunikácie so zákazníkom

Zdroj: vlastný zdroj

5. Aká je komunikácia v smere z hora nadol, dola nahor a horizontálna?

Odpovede na komunikáciu z hora nadol

Požiadavky z najvyšších pozícií sa k podriadeným síce dostávajú, no nie sú jednoznačne zrozumiteľné a informácii sú nedostatočné. Takto odpovedalo 70% respondentov, 20% opýtaných tvrdí, že komunikácia zo strany manažérov je úplne nedostatočná a chaotická a len 10% tvrdí, že svojim manažérom chápu výborne.

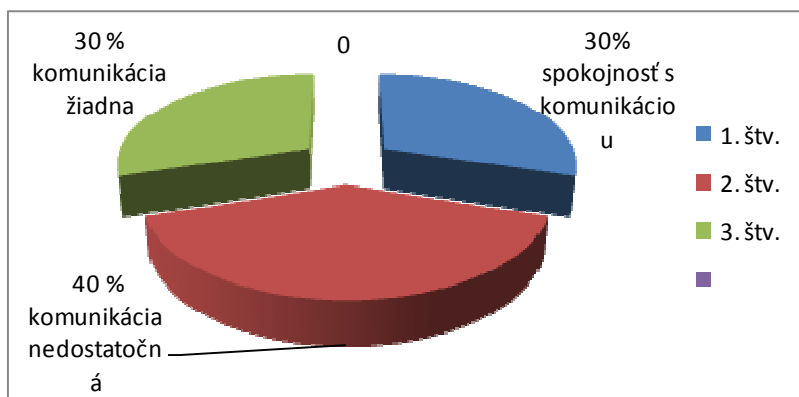


Graf č. 4: graf znázorňujúci komunikáciu zhora nadol

Zdroj: vlastný zdroj

Odpovede na komunikáciu z dola nahor

Túto komunikáciu považujeme za veľmi dôležitú, pretože týmto komunikačným kanálom sa dostávajú informácie od nižších pozícií k manažérom. Dotazník nám ukázal, že: -30% uvádza spokojnosť s komunikáciou, 40% považuje za komunikáciu nedostatočnú, 30% že komunikácia nie je žiadna



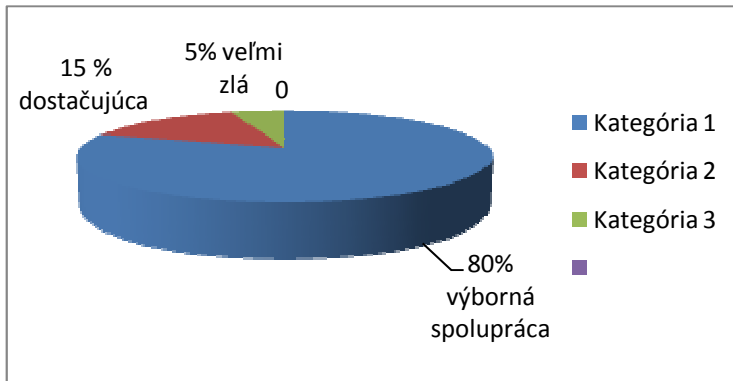
Graf č.5: graf znázorňujúci komunikáciu z dola nahor

Zdroj: vlastný zdroj

Horizontálna

Táto komunikácia sa využíva pri plnení spoločných úloh celých pracovných skupín, ale aj jednotlivcov. Tok informácií prúdi medzi zamestnancami rovnakých pozícií. Tu odpovedali:

- 80%-výborná spolupráca
- 15%- dostatočujúca
- 5%- veľmi zlá komunikácia

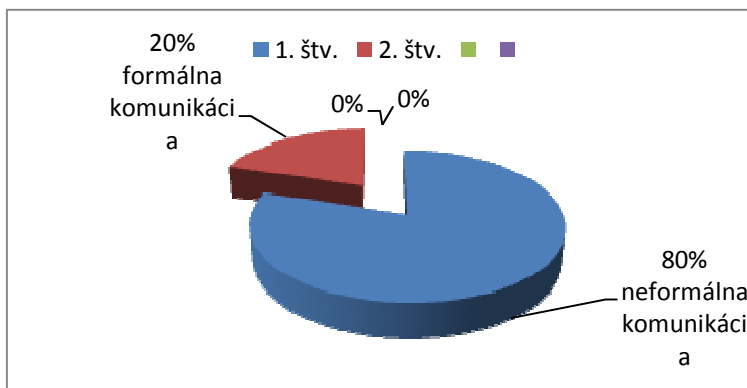


Graf č 6. Graf znázorňujúci horizontálnu komunikáciu

Zdroj: vlastný zdroj

6. Ako prebieha tok informácií vo vašej firme?

Pre 80% opýtaných bola odpoveď jednoznačná, že informácie prúdia neformálnou komunikáciou. Je oveľa rýchlejšia a účinnejšia. Formálna komunikácia je výborná uviedlo 20%.



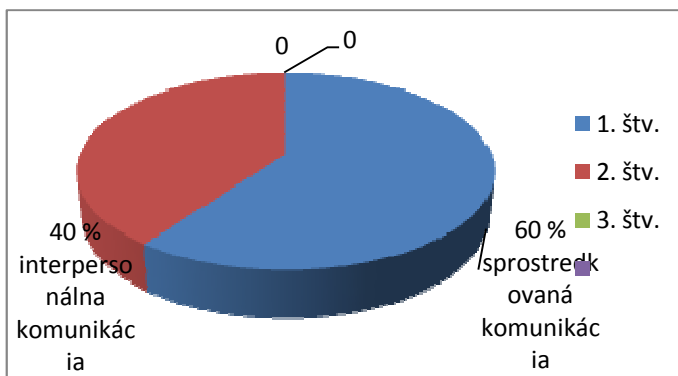
Graf č. 7: Graf znázorňujúci formálnu a neformálnu komunikáciu vo firme

Zdroj: vlastný zdroj

7. Vo vašej firme preferujete interpersonálnu alebo sprostredkovanú komunikáciu?

Cieľom otázky bolo zistiť, či zamestnanci vo firmách komunikujú tvárou v tvár, alebo viacej preferujú komunikáciu medzi sebou cez telefón, e- mail alebo intranet.

Na otázku nám odpovídalo 60% , že využívajú sprostredkovanú komunikáciu, pretože im šetrí mnoho času , a nedostávajú sa do časového sklzu. 40% opýtaných uviedlo, že interpersonálna komunikácia je u nich na prvom mieste, a týmto spôsobom si rýchlo hymenia informácie.

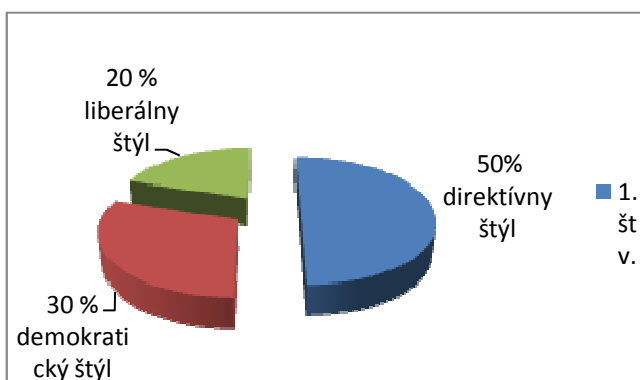


Graf č.8: graf znázorňujúci sprostredkovanú a inetrpersonálnu komunikáciu

Zdroj: vlastný zdroj

8.Aký komunikačný štýl využíva nadriadený na vašom pracovisku?

Väčšina odpovedí 50% bola, že nadriadený využíva direktívny komunikačný štýl. Ďalšou skupinkou bolo 30% ľudí, ktorí uviedli, že demokratický štýl sa u nich osvedčil. A poslednou skupinkou 20% ľudí bolo, že ich nadriadený si nechá „skákať po hlave“ a Dominuje u nich liberálny komunikačný štýl, ktorý neprináša žiadny osoh pre firmu, a ani pre jednotlivcov, či menšie pracovné skupinky.

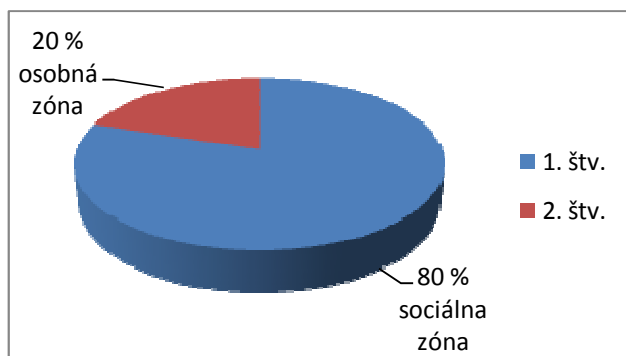


Graf č. 9: Graf znázorňujúci direktívny, demokratický a liberálny štýl

Zdroj: vlastný zdroj

9. Akú personálnu zónu využívate vo vašej firme pri rozhovorech?

Vo väčšine bolo, že ľudia spolu komunikujú na pracovisku v sociálnej zóne, uviedlo 80% opýtaných, a v osobnej zóne komunikuje 20% ľudí.



Graf č. 10: Graf znázorňujúci sociálnu zónu a osobnú zónu

Zdroj: vlastný zdroj

5.5 Výsledky dotazníka

Z dotazníka sme získali mnoho cenných informácií. Z celkového pohľadu na komunikáciu vo firme môžeme tvrdiť, že komunikačná zložka je nedostačujúca. Z toho vyplýva, že zamestnanci firiem nemajú dostatočné informácie a poznatky o ich práci, cieľoch, ktoré by mali byť splnené a ktoré sa od nich očakávajú. Zastávame názor, že zvýšením informácií, by sa zvýšila produktivita celej organizácie. Zapojenie všetkých zamestnancov do vytvárania cieľov organizácie, by prinieslo prospech do budúceho fungovania firmy a konkurenciaschopnosť na trhu.

Z nášho prieskumu zisťujeme, že firmy využívajú prevažne moderné technológie pri komunikácii. Najviac využívaná je sieť kde zaraďujeme firemný intranet, správy odosielané cez e-mail a v poslednom rade internet.

Považujú elektronickú komunikáciu za rýchlu, dostupnú.

Vo veľkej miere je využívaný telefón a fax. Písanie listov a posielanie korešpondencie je v dnešnej dobe zdĺhavé a nepraktické. Pri odpovediach na otázku o komunikačnom pláne so zákazníkmi sme boli dosť prekvapení. V dnešnej dobe hospodárskej krízy, kde je boj o zákazníka, sa firmy o získanie zákazníka zaujímajú alarmujúco málo. Ďalšou početnou skupinou sú organizácie, ktoré na oslovenie zákazníka využívajú služby reklamných agentúr.

Tie oslovujú potencionálnych zákazníkov pre podniky. Len 10% sa venuje marketingovému plánu komunikácie so zákazníkom. V ďalšej otázke sme komunikáciu rozobrali na „drobné“.

Komunikácia z hora nadol .

Informácie k nižším pozíciám od manažérov prichádzajú, ale nie v dostatočnej miere. Tieto informácie sú často krát skreslené a nepresné. Tu nastáva problém, keď zamestnanci nemajú presný plán ako sa dopracovať k cieľu. Myslíme si, že komunikácia z pozície manažérov by mala byť na vysokej odbornej úrovni, pretože je to spojítka medzi vedením firmy a zamestnancami.

Komunikácia z dola nahor

Prekvapivo uvádzajú, že komunikácia je dobrá a manažéri s nimi komunikujú a usporiadávajú porady. No nie vždy sú ich pripomienky akceptované a pretavené do praxe. Cez tento tok sa k nim informácie, nápady a postrehy dostanú od ľudí, ktorí sa priamo podieľajú na výrobe.

Horizontálna komunikácia patrí medzi základy úspešnej spolupráce medzi ľuďmi pracujúcimi na rovnakom úseku. Táto spolupráca medzi sebou je prospešná pre každého člena skupiny a hlavne prospieva splneniu cieľa celej organizácie. Z našich odpovedí vidíme, že táto komunikácia v podniku funguje. Plány firmy, klebety a „pikošky“ najrýchlejšie prechádzajú cez neformálnu komunikáciu. Až 80% percent ľudí že neformálna komunikácia supluje formálnu komunikáciu. Na otázku č.8 nám opýtani udali, že na ich pracovisku prevláda sprostredkovaná komunikácia, pretože im šetrí čas. Zastávame názor, že komunikácia sprostredkovaná a interpersonálna by mala byť na rovnakej úrovni, pretože komunikácia tvárou v tvár žvára a udržiava pracovné vzťahy. Stále u nás pretrvávajú trend, že nadriadený využívajú svoje postavenie, a používajú direktívny komunikačný štýl. Len 30% uviedlo, že v ich firme je demokratické jednanie

medzi managermi a zamestnancami z nižších miest. 20% udáva liberálny komunikačný štýl, ktorý, neprináša žiadny osoh pre danú organizáciu.

Ľudia vo firmách komunikujú v sociálnej zóne, čo považujeme za veľmi vhodné a praktické. Osobná zóna nie je vhodná na pracovisku.

5.6 Overenie hypotéz

H1: Predpokladáme, že v organizáciách je preferovaná komunikácia v smere zhora nadol

Zo získaných informácií nám vychádza, že vo firmách je preferovaná komunikácia zhora nadol, no nie je efektívna, pretože informácie sa dostávajú k pracovníkom neúplne a skreslené. Z toho vyplýva, že prvá hypotéza sa nám potvrdila

H2: Predpokladáme, že každá organizácia má vypracovaný komunikačný plán so zákazníkmi

Po vyhodnotení dotazníka sme získali odpoveď aj na túto hypotézu. Vyplýva, že organizácie zanedbávajú komunikáciu a propagáciu svojich produktov. Mnoho firiem nemá vypracovaný marketingový plán. Táto hypotéza sa nám nepotvrdila.

H3: Predpokladáme, že v organizáciách prúdia lepšie informácie cez neformálnu komunikáciu

Ako sme poukázali, vo firmách úspešne prúdia informácie cez neformálny komunikačný tok. Táto hypotéza sa nám potvrdila

5.7 Odporúčania na zlepšenie komunikácie

Jednou z vecí, ktorú by sme chceli spomenúť je, že nie je možné komunikovať jednotvárne. Nie každý spracúvava komunikácie rovnako, preto nemožno komunikovať

s rôznymi ľuďmi rovnako a očakávať, že nás všetci pochopia. Je nutné používať všetky komunikačné prostriedky, najmä pri dôležitých správach. Preto by mali organizácie používať bulletin, blog, e- mails, osobné stretnutia so zamestnancami, stretnutia v rámci oddelenia, divízie a taktiež stretnutia so všetkými zamestnancami naraz. Domnievame sa, že aj pri využití všetkých metód, sa stále nájdu ľudia, ktorí informáciu nepochopia. Považujeme za dôležité stretnutie s výkonnými členmi vedúceho tímu a vysvetliť a ujasniť si ciele celej organizácie. Ďalej je potrebné vytvoriť výbor pre komunikáciu. Mal by sa skladať z malého počtu odborníkov, ktorí sa budú zaoberať či už vnútropodnikovou alebo komunikáciou s vonkajším svetom. Vytvoriť telefonické a e- mailové databázy s menami všetkých pracovníkov a pravidelne ich informovať o plánoch celej organizácie. Utužovanie kolektívu by pomohlo aj na neformálnych spoločenských akciách.

Správna komunikácia je prospechom pre celú firmu a jej budúcnosť.

ZÁVER

Komunikácia je jednou z najdôležitejších zložiek ľudského spolunažívania pri vytváraní si sociálnych kontaktov , zaradovaní sa do spoločnosti, pri uspokojovaní pracovných potrieb.

Dobrá komunikácia je základom úspechu, a záleží ne každom jednom z nás, ako sa v nej bude zdokonaľovať. Neustále pracovať sa dá na verbálnej zložke ale i na neverbálnej zložke komunikácie.

Komunikáciou vyjadrujeme svoje pocity , nálady, prania, myšlienky. Komunikáciu nielen že považujeme za dorozumievací prostriedok, ale slúži ľudom i na získavanie informácií o tom čo robí, ako to robí, ale i o tom akým je človekom . Komunikácia prebieha verbálne a neverbálne. Človek komunikuje i keď mlčí. Verbálna komunikácia je podporovaná neverbálnou, no niekedy ju úplne zastupuje a dotvára celý charakter komunikácie.

Cieľom našej práce bolo priblíženie problematiky efektívnej komunikácie v organizáciách. V teoretickej časti sme popísali komunikáciu a všetky jej zložky na základe preštudovania si odbornej literatúry a odborných článkov.

Teoretické poznatky sme doplnili o informácie získané z prieskumného dotazníka. Na základe poznatkov môžeme konštatovať, že organizácie by sa mali venovať z efektívňovaniu komunikácie vo vnútri podniku.

Sústredenie sa na marketingový komunikačný plán by mal byť prioritou každej spoločnosti. Úspešná komunikácia so zákazníkmi , či s dodávateľmi prináša konkurenciaschopnosť na trhu.

V dnešnej dobe hospodárskej krízy to považujeme za kľúčový bod celej firemnej stratégie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BERRYOVÁ, L.M. Psychológia v práci. Bratislava: Ikar, 2009. ISBN 978-80-551-1842-0

BOOHER, D. Komunikujte s istotou. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-156-8

BRINDZA, J. Sociálna komunikácia. Banská Bystrica: PF UMB, 1996. ISBN 80-88825-95-4

DAŘÍLEK, P. Antropologický obraz populácie moravských lokalít.(2005) Psychomatické štúdie , zväzok 7, osobný priestor a možnosti jeho využitia u žiaka základnej školy. Olomouc. Univerzita Palackého v Olomouci

DE VITO, J.A. Základy medzilidské komunikace. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8

GABURA, J. Komunikácia pre pomáhajúce profesie. Bratislava: UK BA, 2010. ISBN 978-80-223-3752-7

HLOUŠKOVÁ, I. Vnitřní komunikace. Praha:Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HARTL. P. Uměnění rozhovoru. Praha: KPS, 1994.

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

JAMESOVA, J. Reč tela. Brno: Alman, 2000. ISBN 80-86135-13-6

JANÁČOVÁ, L, WEISS, P. Komunikace ve zdravotnické péči. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-477-9

JANKOVSKY, J. Etika pro pomáhající profese. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6

JANOUSEK, V. Sociální komunikace. Praha: Svoboda, 1968. Brož.

JANOUSEK, V. Společná činnost a komunikace. Praha: Svoboda, 1984.

KAČÁNI, V., VIŠNOVSKY, Ľ. Psychológia a pedagogika pomáhajú škole. Bratislava: Iris, 2005. ISBN 80-89018-85-8

KELLER, J. Sociologie organizace a byrokracie. Praha: Slon, 2001. ISBN 80-85850-15-

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9

KOHOUTEK, R. Základy sociální psychologie. Brno: Akademické nakladatelství s.r.o. Brno, 1998. ISBN 80-7204-064-2

KOLLÁRIK, T. Sociálna psychológia práce. Bratislava: UK 2002. ISBN 80-223-1731-4

KRECH, D, CRUTCHFIELD,R.S,BALLACHEY,E.L. Člověk v společnosti. Bratislava: SAV, 1968. ISBN 99-00-01843-

KRIVOHLAVÝ, J. Povídej, naslouchám. Praha: Návrat, 1993. ISBN 80-85495-18-X

KRIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988.

KRIVOHLAVY, J. Komunikace učitelů se žáky. Olomouc: KPÚ, 1987

LEWIS, D., Tajná řeč těla. Praha: Victoria publ, 1995. ISBN 80-85605-49-X

LOKŠOVÁ, I. Pedagogická komunikácia. Prešov: PFUPJŠ, 1993. ISBN 80-7097-274-2

MACHOVA,S, ŠVEHLOVA, M. Sémantika a pragmatická lingvistika. Bratislava: univerzita Komenského. 2001.

MC. LAGANOVÁ, P, KREMBS, P. Komunikace nas úrovni. Praha: Managment Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1

MIKULASTIK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

MISTRÍK, J.Vektory komunikácie. Bratislava, Univerzita Komenského, 1999. ISBN 80-223-1320-3

MISTRÍK, J. Rétorika. Bratislava: SPN, 1987.

MORRIS, D. Bodytalk, řeč těla. Praha: I. Železný, 1999. ISBN 80237-3870-4

MYDLÍKOVÁ, E. Manažment v sociálnej práci. Bratislava: občianské združenie Sociálna práca, 2004. ISBN80-89185-043.

PEASE,A. Reč tela. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2

SEDLÁK, M. Základy manažmentu. Bratislava: IURA, 2008. ISBN 978-80-8078-193-4

SVATOŠ, T. Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace. Hradec Králové: Gaudeamus UHK, 2006. ISBN 80-7041-511-8.

VAŠINA, L. Lidská komunikace v normně a v patologii. Brno: UJEP, 1988. ISBN 55-967-86

VAŠINA, L. Inspiromat, somatickej psychoterapie, sanoterapie. Brno: Rada klinicko-psychologická a psychoterapeutická, 2006. ISBN 80-210-4193-5

VENGLAROVA, M., MAHROVA, G. Komunikace pro zdravotní sestry. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1262-8

VYMETAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4

VYROST, J, SLAMENIK,J. Sociální psychologie. Praha: ISV, 1997. ISBN 80-85866-20-X

WATZLAWICK, P. Úvod do neštěstí. Hradec Králové: Konfrontace, 1994. ISBN 8090003982

WATZLAWICK, P. Jak skutečná je skutečnost. Hradec Králové: Konfrontace 1998. ISBN 8/0-86088-00-6

ZELINA, M. Rodina a výchova. Pedagogické revue, 1994, roč XLVI, č.5-6

SEZNAM OBRÁZKU A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázok č 1: Dospelý pri klamstve

Obrázok č.2: Nohy preložené cez seba

Obrázok č 3: Zrkadlový obraz osôb

Obrázok č 4: Otvorené dlane znamenajú úprimnosť

Obrázok č. 5: „strieška“

Obrázok č.6: Hapticke polia

Obrázok č.7: Mimické zóny

Obrázok č.8: komunikačné smery

Seznam grafů

Graf č. 1: graf znázorňující spokojnost' s komunikáciou

Graf č. 2: graf znázorňující prostriedky komunikácie

Graf č. 3: graf znázorňující plán komunikácie so zákazníkmi

Graf č. 4: graf znázorňující komunikáciu z hora nadol

Graf č. 5: graf znázorňující komunikáciu z dola na hor

Graf č. 6: graf znázorňující komunikáciu horizontálnu

Graf č. 7: graf znázorňující formálnu a neformálnu komunikáciu vo firmách

Graf č. 8: graf znázorňující sprostredkovanú a interpersonálnu komunikáciu

Graf č. 9: graf znázorňující direktívny, demokratický a liberálny štýl

Graf č 10: graf znázorňující osobnú a sociálnu zónu

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Lucia Petříková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Komunikácia v organizácií

Rok:2012

Počet stran textu bez příloh:¹67

Celkový počet stran příloh:²0

Počet titulů české literatury a pramenů: 31

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:12

Počet internetových zdrojů:0

Vedoucí práce: Ph.D. Michal Kopčan
