

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

magisterské kombinované štúdium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Michal Komosný

Komunikačné prostriedky a ich využívanie v praxi

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce: Doc. JUDr. Jozef Kudla, PhD.

UNIVERSITY OF JAN AMOS KOMENSKY

PRAGUE

Master combined studies

2010-2012

DIPLOMA WORK

Michal Komosný

Communication Facilities and Their Usage in Praxis

Prague 2012

Supervisor of the diploma work:

Doc. JUDR. Jozef Kudla, PhD.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe dňa:15.03.2012

Michal Komosný

Pod'akovanie

Chcel by som poďakovať Doc. JUDr. Jozef Kudla, PhD. za odborné vedenie, za pomoc a rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Téma diplomovej práce: Komunikačné prostriedky a ich využívanie v praxi sa zaoberá problematikou komunikácie vo všeobecnej rovine a osobytne na Mestskom úrade v Hlohovci, menšom okresnom meste v Slovenskej republike. Analyzuje súčasný stav komunikácie medzi zamestnancami mestského úradu v horizontálnej i vertikálnej polohe, využívanie komunikačných prostriedkov s poukázaním na zefektívnenie a skvalitnenie práce.

Kľúčové slová:

Bariéry v komunikácii, fázy komunikácie, formy komunikácie, informačné toky, internet, intranet, IT prostriedky komunikácie, komunikačné nástroje, komunikačné prostriedky, komunikačný proces, komunikačný štýl manažera, princípy efektívnej komunikácie

Annotation

The theme of the diploma work Communication Facilities and Their Usage in Praxis deals with the problematic of communication as on general so as on concrete level in one magistracy town Hlohovec - one of smaller district towns in Slovak Republic. The diploma work analyzes temporary conditions of communication between employees of the town magistracy as on horizontal so as on vertical location and it proceeds the usage of communication facilities stressing the more effective and more qualitative work.

Key words:

Communication barriers, Communication phases, Communication forms, Information flow, Internet, Intranet, Communication IT facilities, Communications tools, Communication facilities, Communication process, Communicative style of manager, Principals of the effective communication

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. KOMUNIKÁCIA AKO POJEM	11
1.1. Komunikačný proces	12
1.1.1. Podstata komunikačného procesu	14
1.1.2. Priebeh komunikačného procesu	16
1.2. Komunikácia ako sociálny proces	18
1.2.1. Zvláštnosti sociálnej komunikácie	20
1.3. Typy komunikácie	22
1.4. Prostriedky komunikácie	25
1.4.1. IT prostriedky komunikácie	26
1.5. Význam komunikácie v práci manažéra	28
1.5.1. Ciele manažerskej komunikácie	29
2. Komunikačné bariery	31
2.1. Bariéry v komunikácii manažérov	34
2.2. Prekonávanie komunikačných bariér	35
2.2.1. Bežné kazy v komunikácii	38
3. Ciele, osobitosti firemnej alebo podnikovej komunikácie	42
3.1. Komunikácia v organizácii	42
3.1.1. Predpoklady efektívnej vnútropodnikovej komunikácie	43
3.1.2. Fázy komunikácie	44
3.1.3. Formy a prostriedky vnútropodnikovej komunikácie	45
3.2. Informačné toky v organizácii	50
3.2.1. Masová komunikácia	52
3.2.2. Profesionálna a manažérska komunikácia	54
3.2.3. Komunikačná atmosféra v organizácii	55
3.2.4. Komunikačný štýl manažéra	57
3.2.5. Princípy efektívnej komunikácie a komunikačné zručnosti	58
PRAKTICKÁ ČASŤ	
4. KOMUNIKAČNÝ SYSTÉM V SAMOSPRÁVE	61

4.1. Samospráva ako súčasť verejnej správy	61
4.2. Prehľad mestského komunikačného systému	63
4.2.1. Predpoklady fungovania efektívneho komunikačného systému	65
4.3. Využívanie komunikačných prostriedkov v podmienkach Mestského úradu v Hlohovci	66
4.3.1. Dotazník	67
ZÁVER	89
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	90
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK	93
ZOZNAM PRÍLOH	94

ÚVOD

Žijeme v zložitom období „búrok a tlaku“ v novom tisícročí, keď už celkom dobre funguje „e-svet“ s dominanciou elektronických komunikačných sietí spojených v globálnom internete.

Informačná revolúcia akcelerujúcim tempom mení ponajprv materiálnu bázu našej existencie, ale významnou mierou eroduje a nahodáva aj spoločenské prostredie. Kontakty globálnych sietí podmienené inštrumentálnou výmenou buď zapoja, ale práve tak môžu aj odpojiť jednotlivcov, skupiny, regióny a poľachky aj celé krajiny od hlavného prúdu diania. Siete fungujú ako metastázy z hladiska cieľov, ktoré si globalizácia kladie do svojho víťaziaceho erbu a prerastajú celý svet. (Tuma, 2001, str. 369)

V našej diplomovej práci sme sa zamerali na problémy komunikácie osobitne v úradoch samosprávy, v tomto prípade sme sa pokúsili analyzovať súčasný stav v komunikácii na mestskom úrade okresného mesta v Hlohovci.

V teoretickej časti sa v prvej kapitole sa zaoberáme komunikáciou v jej historických súvislostiach, všeobecnými, základnými pojmami a komunikačným procesom, s dôrazom na komunikáciu medzi ľuďmi, jej zvlášnosťami.

V druhej kapitole sa venujeme bariéram v komunikácii, osobitosiam prekážok v komunikácii s dôrazom na špecifiká komunikácie v miestnej samospráve.

V tretej kapitole rozoberáme osobitosti firemnej komunikácie so zameraním na komunikáciu, komunikačné prostriedky a možnosti komunikácie obecné i v úrade miestnej samosprávy.

Praktická časť našej diplomovej práce sa v štvrtej kapitole zaoberá realizovaním výskumu a jeho vyhodnotením, ktorý sme so súhlasom pána primátora mesta Hlohovec vykonali medzi pracovníkmi mestského úradu v Hlohovci na tému využívania komunikačných prostriedkov. Prezentujeme výsledky výskumu, s ktorými sme

oboznámili aj p. primátora mesta Hlohovec s námetmi na zlepšenie komunikačného systému v podmienkach „e-sveta”.

Cielom práce je poukázať na význam využívania komunikácie a aké komunikačné prostriedky máme v súčasnosti k dispozícii. Tiež poukázať ako sa tieto využívajú v praxi, osobitne v samospráve.

Kvalita vnútropodnikovej komunikácie sa prejavuje v kvalite vnútropodnikového prostredia, ktoré zamestnancov motivuje k vyšším výkonom a tiež sa odráža vo vnímaní organizácie verejnosťou. V súčasnosti sú na verejnú správu kladené vysoké nároky čo si vyžaduje potrebný posun k zvyšovaniu kvality komunikačných procesov aj v tomto sektore.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. KOMUNIKÁCIA AKO POJEM

Termín komunikácia je odvodený z latinského slova *communicare* a podľa encyklopedického slovníka vyjadruje styk, kontakt, dohodu, spojenie a prenos informácií. Do slovenčiny sa prekladá pomocou rôznych väzieb - deliť sa, mať niečo spoločné s tým, niekomu niečo dať, niekomu niečo dopriať, niekomu niečo udeliť, urobiť niekoho spolupodielnikom, niekomu niečo doručiť, odovzdať, poskytnúť, požičať a pod.

Pri transformovaní informácie do vhodnej podoby pre prenos, ako aj pri interpretácii informácie je potrebné jej správne pochopenie, ktoré závisí od znalostí, skúseností, pocitov, postojov a vnímania odosielateľa a príjemcu. Ak odosielateľ má efektívne komunikovať, musí byť schopný sformulovať informácie tak, aby bola príjemcom správne pochopená. Príjemca musí správu (odkaz, informáciu) správne pochopiť a interpretovať. Neoddeliteľnou súčasťou komunikačného procesu je spätná väzba. (Nagyová, 1999, str. 2)

Komunikácia predpokladá istú interakciu medzi komunikujúcimi ľuďmi. Ak chcú ľudia komunikovať musia k sebe zaujať recipročný vzťah, na základe ktorého predpokladajú, že sú kognitívne seberovní. To znamená, že sú si teda rovnocenní v tom, že sú nositeľmi určitých mentálnych zručností, nevyhnutných pre komunikáciu. Z toho vyplýva záver, že medzi subjektami komunikácie musí existovať akýsi vzťah v ktorom predpokladajú kognitívnu seberovnosť. Dalo by sa azda povedať, že sama komunikácia je určitým druhom vzťahu, v ktorom si subjekty komunikácie vymieňajú svoje vnútorné stavy mysle. Ak má byť komunikácia úspešná mal by sa výsledok interpretácie komunikačného aktu v myslí adresáta zhodovať s vnútorným stavom autora komunikačného aktu. (t.j. adresát rozpoznal v komunikačnom akte význam hovoriaceho).

Komunikácia tvorí dôležitú zložku každodenného existujúceho systému. Jej výslednosť a efektívnosť nie je podmienená len technickými prostriedkami a médiami, ktorými subjekty komunikujú, ale je zároveň odrazom kompetencií ľudí, ktorí do komunikačného procesu vstupujú.

Komunikácia je spojovacím článkom všetkých organizačných procesov. Jej kvalita sa prejavuje v kvalite vnútropodnikového prostredia a má priamy dopad na spokojnosť zamestnancov. V prípade samosprávy to, ako jej zamestnanci komunikujú s občanmi má dopad na ich spokojnosť so samosprávou a na jej hodnotenie.

1.1. Komunikačný proces

Komunikácia znamená prenos informácie od odosielateľa príjemcovi pomocou verbálnych alebo neverbálnych symbolov, podmienkou tohto prenosu je porozumenie odovzdanej informácie. Táto definícia je základom modelu komunikačného prenosu. Význam porozumenia odoslanej informácie dokazuje aj množstvo publikácií zameraných na túto tému, hlavne na aspekt medzinárodnej komunikácie, ale aj na zvýšenie kvality verbálneho prejavu a neverbálnych signálov.

Prostriedky komunikácie prešli v priebehu vývoja ľudskej spoločnosti dlhým vývojom. Spoločnosti na rôznych stupňoch svojho vývoja potrebovali a zároveň boli schopné používať rôzne metódy komunikácie. Vývoj komunikačných prostriedkov má kumulatívny charakter, to znamená že staré prvky nezanikajú, len pribúdajú nové.

Periodizácia vývinu komunikačných prostriedkov by sa dala zhruba načrtnúť takto:

1. Epocha znamení a signálov?
2. Epocha reči 90-40000 rokov p.n.l
3. Epocha písma 7-5000 rokov p.n.l
4. Epocha tlače 15.storočie

5. Epocha masovej komunikácie 50te roky 20.teho storočia

6. Epocha počítačov a internetu 80te roky 20.teho storočia nášho letopočtu.

Prvá epocha bola situovaná do doby pre-hominidných foriem života. Medzi základné komunikačné schopnosti tej doby boli postoje, zvuky, mimika, gestika. Komunikácia bola pomalá a zložitá.

Epocha reči bola spätá s nástupom človeka kromaňonského, tento človek mal hlasové ústrojenstvo veľmi podobné súčasnému človeku. Vďaka jednoduchšej komunikácii si mohol počínať koordinovanejšie a účelnejšie a tak jeho rozvoj bol rýchlejší.

Písmo sa súčasne objavilo na viacerých miestach našej planéty. Za prvé písmo považujeme písmo piktografické, ktoré spočíva v maľovaní obrázkov vedľa seba podľa toho ako prebiehal dej bez členenia textu na slová. Ďalší druh bolo písmo ideografické kde pre jednotlivé slová boli znaky. Inou formou bolo klinové písmo. Prvú abecedu vymysleli feničania, z nej vzniklo písmo grécke a z neho písmo latinské.

Epocha tlače bola započatá vynálezom kníhtlače Johanna Gutenberga. Tento vynález umožnil hromadné rozširovanie textov, čo umožnilo rozvoj vzdelanosti v európskych krajinách. Uplatnenie tohto vynálezu sa rozšírilo od tlače biblie po masovú tlač novín a literatúry. Od začiatku 20. teho storočia prichádzali na svet nové vynálezy ktoré urobili komunikáciu masovou. Bol to veci ako film, rádio a televízor, ktoré umožnili šírenie veľkého množstva oznamov, veľkému množstvu adresátov rýchlejšie a jednoduchšie než kedykoľvek predtým. Masové používanie internetu a rýchlosť predávania a spracovania správ nám umožňuje o súčasnej epoche hovoriť ako o epoche počítačov a internetu. Stretávame sa i z názorom, že prijatie počítačov a virtuálnej reality, vlastne symbolizuje odklon západnej kultúry od analytickej, fonografickej komunikácie späť ku komunikácii ikonografickej. (www.referaty.atlas.sk)

1.1.1. Podstata komunikačného procesu

Najrozšírenejšou formou komunikácie v organizácii je ústna komunikácia, ktorej prednosťami sú:

- § je rýchlejšia a účinnejšia ako písomná komunikácia,
- § osobný kontakt účastníkov komunikačného procesu,
- § bezprostredná spätná väzba,
- § okamžité odstránenie sporných bodov a problémových oblastí,
- § prepojenosť verbálnej komunikácie s rečou tela.

Realizácia činností v organizácii nie je možná bez písomnej komunikácie, ktorá:

- § poskytuje prehľad o celkovom dianí v podniku,
- § umožňuje informovať mnoho ľudí naraz,
- § je oficiálnejšia ako ústna komunikácia,
- § umožňuje nahliadnuť do písomných dokumentov komukoľvek a kedykoľvek v prípade potreby a pod.

Komunikácia neznamená len hovoriť a písať, ale aj počúvať.

V interpersonálnej komunikácii je vhodné:

- § počúvať druhého, vnímať ho a nechať dohovoriť,
- § pochopiť stanovisko iného, aj keď má iné názory,
- § využívať pravidlo hry súhlasu s nesúhlasom,
- § hovoriť k podstate problému,
- § nebyť prestížny,
- § ponúknuť konštruktívnu spätnú väzbu,
- § nič neriešiť v hádke,
- § snažiť sa rozpoznať narastanie konfliktu včas, iniciatívne a kludne viesť dialóg,
- § nechcieť víťaziť nad druhým.

Dôležité je nechať druhého dohovoriť, dať mu čas a vytvoriť priestor pre analýzu danej situácie, premyslenie problémov, možnosť vyjadriť sa, neskákať do reči a pod. (Nagyová, 1999, str. 2)

Komunikácia sa v rôznych odboroch chápe rôzne. Komunikáciami rozumieme cesty, železnice, s komunikáciou spájame aj iné prostriedky spojenia (telefón, fax, internet a i.), komunikácia sa niekedy stotožňuje s procesom výmeny informácií medzi odosielateľom a prijímateľom (Majtán, 2003). Iní autori zdôrazňujú význam vzájomného porozumenia. Komunikácia je potom definovaná ako prenos vzájomného porozumenia pomocou symbolov (Donnelly, 1996). Pojem komunikácia všeobecne označuje proces spájania – tak objektov ako aj ľudí, a to nie iba ako proces vzájomného odovzdávania informácií. Komunikácia je súčasťou ľudskej existencie, je podmienkou sociálneho správania jedincov v sociálnej skupine. V rodine, v komunite, v spoločnosti, a je preto aj podmienkou dosahovania cieľov aj v podnikoch, zariadeniach, inštitúciách a iných organizáciách.

Komunikácia môže mať rôznu podobu, napr. priamu v podobe medziosobnej (interpersonálnej) komunikácie alebo sprostredkovanú pomocou informačných prostriedkov. Sociálna komunikácia má svoju verbálnu a neverbálnu stránku. Okrem toho môžeme rozlíšiť komunikáciu v malých skupinách (v rodine, v záujmových skupinách, v pracovných tímoch a pod.), profesionálnu komunikáciu (komunikáciu v určitom profesijnom prostredí), masovú komunikáciu (proces sprostredkovávania informácií verejnosti), vnútropodnikovú komunikáciu (komunikácia v podniku prebiehajúca rôznymi smermi, formálnymi i neformálnymi tokmi), marketingovú komunikáciu, ktorej účelom je informovať verejnosť, propagovať vlastnosti produktov, podporovať aktivity organizácie vytváraním dobrého mena a pod.

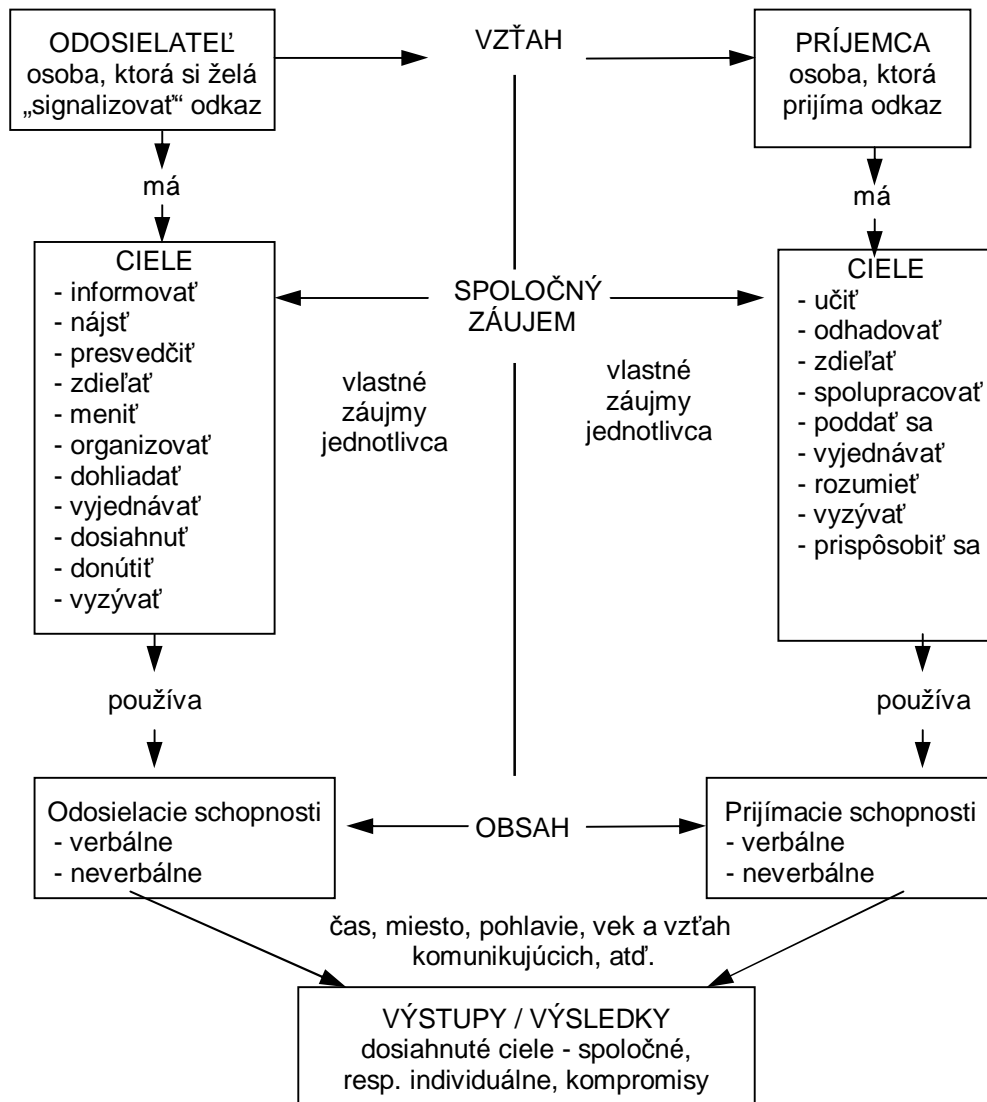
1.1.2. Priebeh komunikačného procesu

Úroveň riadenia organizácie závisí od kvality komunikácie. Mnohé firmy skrachovali práve preto, že nedokázali včas a adekvátne vyhodnotiť informácie od zákazníkov a prispôbiť sa meniacim sa spotrebiteľským preferenciám. Niektoré firmy síce ponúkajú želané alebo obľúbené tovary, ale zle cieleňá propagácia alebo zle zvolený marketingový mix neosloví cieľové segmenty trhu. Často býva problém v prenose informácií zdola nahor, keď manažéri filtrujú ten okruh informácií, ktorý by mohol na nich vrhnú zlé svetlo alebo zhorší ich pozíciu vo firme. (www.referaty.hladas.sk)

Zjednodušenie povedané, komunikácia je proces odovzdania informácie od odosielateľa príjemcovi. Odosielateľ zachytí svoju myšlienku. Ak ju chce zdieľať, zakóduje ju, vyberie najvhodnejší komunikačný kanál a odošle ju. Dochádza k prenosu informácie. Adresát alebo skupina adresátov informáciu prijme, dekóduje a pochopí. Pod komunikáciou rozumieme aj bežné alebo mimoriadne komunikovanie dvoch ľudí, vystúpenie pred publikom, vysielanie masovokomunikačných prostriedkov, aktivity Public relations a dokonca aj reklamu. V procese komunikácie jej subjekty navzájom vysielajú a prijímajú informácie. V tomto procese je dôležitý nielen obsah informácie, ale aj spôsob, akým sa táto podáva, mimika, gestá, obrazy, farby, a pod..

Komunikačný proces

Obrázok č. 1: Komunikačný proces



Zdroj: (Nagyová, 1999)

Odosielateľ vysiela informácie príjemcovi prostredníctvom vhodne zvoleného média a komunikačného kanálu. Príjemca túto informáciu prijíma a interpretuje. (Nagyová, 1999, str. 4)

V manažmente budeme komunikáciu chápať predovšetkým ako sociálny proces, ako sociálny styk, ktorý umožňuje vzájomné vnímanie, odovzdávanie si významov pomocou výmeny informácií, ako aj vzájomnú reakciu na seba, vzájomné ovplyvňovanie postojov a činnosti.

1.2. Komunikácia ako sociálny proces

Otázkami sociálnej komunikácie sa ľudia zaoberali od nepamäti. Dokladom o tom sú dejiny rétoriky. V polovici 20. storočia však došlo k určitej zmene. Kým v klasickej rétorike sa dôraz kládol na rečníka a jeho verbálny prejav (kto to hovorí a čo hovorí), tak v súčasnosti je to celý rad otázok:

Tab.1: Sociálna komunikácia

Kto	to hovorí - hovorí len za seba alebo vyjadruje názory určitej skupiny ľudí, hovorí z titulu určitej role, je to ten skutočne „pravý“ človek, ktorý by to mal hovoriť a pod.
Čo	to hovorí - aké slová používa, ktorým výrazom sa vyhýba, čo hovorí a čo zamlčuje, čo svojim vystupovaním hovorí o sebe a čo o tých, ktorým je to určené, hovorí podstatné veci alebo sa rozplýva v množstve nepodstatných vecí, hovorí niečo nové, dôležité, akú hodnotu má to, o čom hovorí?
Kedy	to hovorí - čo predchádzalo tomu, kým to povedal, kedy to mal povedať a kedy to už povedal?
Kde	to hovorí - pred kým to hovorí a pred kým nehovorí, za akej situácie s tým prichádza?
Ako	to hovorí - ako zrozumiteľne to hovorí, ako mu záleží na tom, aby ho bolo rozumieť, akým hlasom hovorí, ako sa pri tom správa, aký je jeho prejav reči tela, aká je jeho mimika, gestikulácia, haptika, paralingvistika atď. pri komunikácii?
Prečo	to hovorí - z akých dôvodov to hovorí, čo ho k tomu vedie, za akým účelom to hovorí, kde mieri, čo tým chce dosiahnuť?
Aký	je účinok toho čo hovorí - aký efekt tým dosiahne?

Zdroj: (Nagyová, 1999)

Sociálna komunikácia sa vyznačuje tým, že:

§ prebieha vždy ako permanentná interakcia,

§ uskutočňuje sa aj vtedy, keď zdanlivo nekomunikujú všetci zúčastnení,

§ je vždy ohraničená a modifikovaná konkrétnou situáciou, v ktorej prebieha, pričom táto situácia je neopakovateľná.

Zložkami sociálnej komunikácie sú:

§ účastníci komunikačného procesu,

§ komunikačná situácia,

§ forma kontaktu,

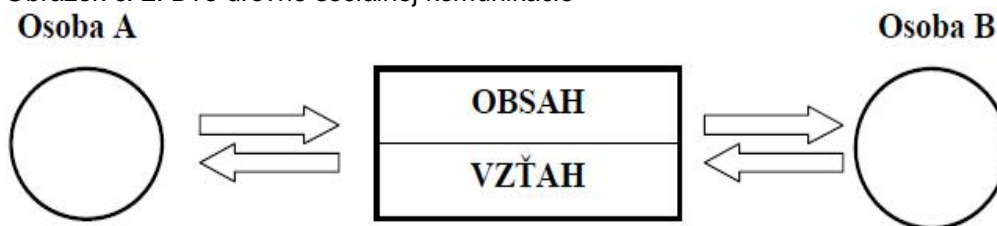
§ výrazové prostriedky,

§ komunikačný zámer.

Komunikácia ako sociálny proces má určité zvláštnosti, ktoré treba v manažérskej komunikácii rešpektovať. Už vyššie sme spomenuli, že komunikácie nie je iba prenosom či výmenou informácií, že ide o zložitý proces vzájomného vnímania, porozumenia a ovplyvňovania. Sociálna komunikácia má svoju obsahovú a vzťahovú úroveň.

Dve úrovne sociálnej komunikácie

Obrázok č. 2: Dve úrovne sociálnej komunikácie



Zdroj: (fsi.uniza.sk)

Obsahová úroveň komunikácie je daná množstvom a obsahom informácií, ich významom z hľadiska cieľa a jednotlivých subjektov. Oznamy na tejto úrovni sú vyjadrené predovšetkým jazykovými prostriedkami (verbálna stránka komunikácie).

Na **vzťahovej úrovni** komunikácie sú oznamy sprostredkované najmä mimojazykovými (nonverbálnymi) prostriedkami, na tejto úrovni je vyjadrovaný vzťah komunikujúcich:

- k obsahu informácie,
- k pôvodu (k autorovi) informácie,
- k príjemcovi informácie, k sebe,
- a k ďalším okolnostiam komunikácie.

Dvojúrovňová charakteristika sociálnej komunikácie umožňuje chápať ju komplexnejšie ako proces oznamovania významov a vzájomnej výmeny informácií, ako proces vzájomného poznávania a porozumenia, ako proces vzájomnej reakcie na seba, vzájomné ovplyvňovanie názorov, postojov, činnosti v priebehu spoločnej činnosti, alebo pri zjednocovaní úsilí na dosiahnutie spoločného cieľa. Vzájomné odovzdávanie informácií a významov je teda sprevádzaný procesom vzájomnej **sociálnej percepcie a sociálnej interakcie**. Takto chápaný komunikačný proces má niektoré charakteristické zvláštnosti, ktoré je vhodné poznať, rešpektovať a využívať. (www.fsi.uniza.sk)

1.2.1. Zvláštnosti sociálnej komunikácie

V sociálnej komunikácii sa zvyšuje záujem o toho, komu je reč určená. Pozornosť je poslucháčovi venovaná nielen z hľadiska informovania a presvedčovania, ale aj jeho poznania. Záujem sa sústreďuje na to, ako asi poslucháč vníma hovoriaceho a ako hovoriaci vníma poslucháča:

§ obsahom nie sú iba informácie, ale aj predstavy, názory, nálady, postoje, idej, vzťahy

§ vyslanie a prijatie informácie je sprevádzané vzťahom dvoch aktívnych subjektov

§ komunikujúci sa môžu vzájomne ovplyvňovať, pozitívne i negatívne, nechcene i zámerne

§ výberovosť vnemov v prípade množstva informácií - vplyv vlastného hodnotenia významu informácie, uprednostnenie určitých informácií, vplyv osobných preferencií, očakávaní, vplyv rušivých vplyvov a pod.

§ výsledok závisí od spoločného systému kódovania, na spoločnom jazyku (komunikujúci si musia rozumieť)

§ informácia môže konštatovať, motivovať i demotivovať, môžu vzniknúť rôzne komunikačné bariéry vychádzajúce zo vzťahovej úrovne komunikácie.

V sociálnej komunikácii sa stále väčšia pozornosť venuje rozhovoru, dialógu, štruktúre vedenia rozhovoru, obchodným jednaniam a ich štruktúre, organizácii porád, schôdzí, zasadnutí a pod. Významnou sa stáva tzv. masová komunikácia realizovaná prostredníctvom televízie, rozhlasu, výpočtovej techniky, novín a časopisov a ďalších masovokomunikačných prostriedkov a tzv. sebareflexná reč, kedy človek, obrazne povedané, hovorí sám so sebou, premieta si v pamäti to, čo počul, uvažuje, rozhoduje sa, medituje nad tým, s čím sa stretáva a tak si vytvára svoj názor, postoje a pod.

Klasický a súčasný prístup k sociálnej komunikácii možno podľa Křivohlavého (1988) charakterizovať nasledovne:

Tab. 2: Klasický a súčasný prístup k sociálnej komunikácii

<i>Klasický prístup:</i>	<i>Súčasný prístup:</i>
Osobnosť rečníka	Skupina ľudí v interakcii
Reč, správa, rečnícky prejav	Rozhovor, dialóg a jeho štruktúra, komunikačné procesy a komunikačné vzorce
Rečník, hovoriaci človek, aktér	Poslucháč, počúvajúci, adresát
Relatívne izolovaný výrok	Súvislosť nielen s rečou, ale so všetkým, čo sa deje, ako sa kto správa a pod.
Denotácia (čo slovo označuje)	Konotácia (tón reči, náznaky, súvislosti slova s kultúrou)

Energetická stránka reči	Informačná stránka reči (prenos informácií, redundancia, kapacita kanála, príjmu a pod.)
Objektívne údaje, dáta	Sociálno-psychologické javy - postoje, medziľudské vzťahy v interakcii
Digitálne druhy odovzdávania informácií a ich sumarizácia	Analógové druhy odovzdávania informácií a ich integrácia
Verbálna sociálna komunikácia	Neverbálna sociálna komunikácia
Logická stránka odovzdávania informácií	Emocionálna stránka odovzdávania informácií
Vonkajšie vplyvy na komunikáciu	Vnútorne vplyvy na komunikáciu
Lineárna logika, progresívna kauzalika	Cirkulárna kauzalika, spätno-väzbové okruhy
Ohľad na to, čo predchádzalo odovzdaniu informácie	Ohľad na to, čo by sa malo stať a čo sa stane v prípade odovzdania informácie

Zdroj: (Nagyová, 1999, str. 6)

1.3. Typy komunikácie

Existuje viacero kritérií, podľa ktorých môžeme rozdeliť komunikáciu do niekoľkých skupín. Jedno z delení je do nasledujúcich dvoch dvojíc. Každá komunikácia pritom spadá vždy naraz do jednej kategórie z prvej dvojice a jednej z druhej, čím vznikajú štyri možné kombinácie (zaradenia):

- Formálna
- Neformálna
- Horizontálna
- Vertikálna

Formálna komunikácia predstavuje tradičný prístup, kde manažér, nadriadený alebo iný pracovník vo vedúcej úlohe, formálne smeruje inštrukcie smerom k zamestnancom. Takýto typ môžeme zároveň považovať za vertikálny smerom dole. Na efektívnosť tímu tu výrazne vplýva jasnosť informácií nadriadených podriadeným. Za formálnu sa môže považovať ale aj komunikácia pracovníkov na

rovnakej úrovni (napríklad vedúci oddelení) a v takomto prípade hovoríme o horizontálnej formálnej komunikácii.

Neformálnou komunikáciou môžeme nazvať väčšinu rozhovorov medzi zamestnancami navzájom. Napríklad aj spoločné obedy alebo športové aktivity. Tento typ komunikácie pomáha zdvíhať morálku a produktivitu pracovníkov tým, že sa spoznávajú. Tento typ je v prevažnej miere horizontálny, čo však nie je podmienkou.

Horizontálny typ zahŕňa komunikáciu kolegov. Efektívna horizontálna komunikácia môže napomôcť vytvoriť uvoľnenú atmosféru a tým zvýšiť produktivitu. Táto komunikácia prebieha primárne neformálne, ale môže aj formálne.

Vertikálna komunikácia vzniká medzi ľuďmi vo vzťahu nadriadený / podriadený. Prebieha oboma smermi (smerom dole aj hore), ale väčšinou prevažuje komunikácia smerom nadol. Vo veľkej prevahe sa jedná o formálnu komunikáciu.

Pri dorozumievaní sa v rámci tímu, najmä ak to je menší tím (napríklad tím študentov), sú používané všetky vymenované druhy komunikácie, ale napriek tomu je vertikálna využívaná veľmi obmedzene (ak vôbec). Väčšinou iba ak existuje explicitný vedúci tímu. Silno vertikálna komunikácia v takomto prípade predstavuje hlavne komunikáciu medzi tímom a nadriadeným (učiteľom).

V manažérskej praxi sa uplatňujú niektoré relatívne časté, alebo pravidelné komunikačné formy, typy a nástroje. Môžeme ich členiť podľa cieľa (sledovanie funkčných procesov, komunikácia o prac. úlohách, vyjednávanie a pod.), alebo podľa riadiacej úrovne alebo smeru (medzi nadriadenými a podriadenými, medzi členmi manažérskeho tímu, medzi manažmentom a predstaviteľmi inej organizácie, medzi manažmentom a odborníkmi a pod.). Komunikácia v manažérskej praxi – manažérska komunikácia je jedným z typov profesionálnej komunikácie. (Szarková, 2002, str. 9)

Komunikácia na pracovisku, v internom prostredí (v prípade podnikov hovoríme o vnútropodnikovej komunikácii) má formálnu a neformálnu podobu. Formálna komunikácia je daná funkciou oficiálneho informačného systému, potrebou získavať informácie o priebehu riadených procesov a organizačnou štruktúrou podniku a formálnymi hierarchickými vzťahmi. Rozhodujúcu časť tvoria vopred pripravené štruktúrované informácie, hlásenia, príkazy a pod. Z hľadiska smerovania ide prevažne o vertikálny smer.

Neformálna komunikácia prebieha na vertikálnej no častejšie na horizontálnej úrovni a môže mať pracovný charakter (výmena názorov, myšlienok, konzultácia), alebo môže mať podobu nezáväzného súkromného rozhovoru. Zatiaľ prevládajúce strnulé vzťahy vychádzajúce z pevnej organizačnej štruktúry a tomu odpovedajúca hierarchická pracovná komunikácia sú viac na prekážku, lebo málo rozvíjajú iniciatívu ľudí. Postupne sa presadzujú tendencie na vytváranie tímov, tímovej zodpovednosti, kde manažéri sú skôr poradcami, koordinátormi ako nadriadenými v pôvodnom poňatí. To vyžaduje aj iný prístup ku komunikácii so spolupracovníkmi. Častým obsahom komunikácie na pracovisku je napr.:

- § prerokovávanie stratégie, dohoda o cieľoch, o postupoch a operáciách,
- § Sledovanie priebehu riadených operácií, hľadanie najefektívnejších postupov,
- § hodnotenie výkonu, poskytovanie a prijímanie spätnej väzby,
- § odosielanie a prijímanie nepríjemných správ, diskusie o riešení problémov,
- § prorokovanie ďalších postupov v rozvoji ľudí (tréningy, vzdelávanie, osobný rozvoj).

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

zásad efektívnej komunikácie a zdokonaľovanie komunikačných zručností manažérov. (www.fsi.uniza.sk)

1.4. Prostriedky komunikácie

Na efektívnu komunikáciu sa v organizácii využívajú viaceré prostriedky, nástroje a techniky. Medzi najbežnejšie patria rôzne verbálne hovorené nástroje (rozhovor, inštruktáž, slovné príkazy, hodnotenia..), verbálne písomné prostriedky (zápisnice, podnikové správy, analytické materiály, vnútropodnikové normy, letáky, obežníky, informačné bulletiny, informačné tabule a pod.).

Veľkým rozvojom prechádzajú technické informačné prostriedky. Nástupom moderných informačných technológií sa urýchľuje proces výmeny informácií. Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, vnútropodnikovými informačnými sieťami a pod.

Doteraz vymenované typy komunikácie platia pre akýkoľvek tím, nijak nezáleží na tom, či sa členovia tímu alebo ich nadriadený nachádza v tej istej miestnosti, budove, meste alebo štáte. To, ako je tím distribuovaný už ale má veľký vplyv na to, aké prostriedky a v akej miere sa pre dorozumievanie používajú.

Pri distribuovanom tíme sú účastníci odkázaní prakticky len na technické prostriedky, prevažne IT techniku, ktorá im umožňuje navzájom komunikovať. Reálne stretnutia nie sú vylúčené, ale aj keď sa vôbec konajú, je to zriedkavé a nemusia sa ich zúčastniť všetci členovia.

Pri lokalizovanom tíme, ktorý je v ideálnom prípade na rovnakom pracovisku, alebo sa je aspoň schopný veľmi často stretávať, je situácia iná. Členovia sa môžu rozprávať tvárou v tvár, diskusia prebieha živšie a dynamickejšie a na problémy sa dá reagovať okamžite. Takéto tímy tiež zvyčajne používajú tie isté prostriedky komunikácie ako distribuované tímy, ale slúžia hlavne na doplnenie

a obohatenie reálneho rozhovoru a urýchľujú prácu (napríklad zdieľaním dokumentov). Takisto je vďaka nim často možné, najmä vo väčších tímoch skrátiť trvanie schôdzí resp. znížiť ich pravidelnosť, čím sa šetrí čas pracovníkom.

1.4.1. IT prostriedky komunikácie

Medzi najčastejšie používané IT prostriedky komunikácie patrí:

- Telefónny rozhovor / konferencia (či už klasický alebo po internete)
- Video konferencia (obohatenie o neverbálne prvky)
- Zverejňovanie na webe
- Diskusné fóra resp. news servery
- Bežné emaily
- Diskusie v reálnom čase (napr. IRC)
- Instant messaging (napr. ICQ)
- Rôzne úložiská resp. CVS systémy

Použitie konkrétneho prostriedku závisí od niekoľkých skutočností. Jednou z nich sú určite aj technické možnosti. Ak členovia tímu nedisponujú rýchlym pripojením do internetu, asi nebudú používať video konferenciu, a dokonca ani audio konferencia nemusí mať požadovanú kvalitu.

Ďalšou dôležitou vecou je, či je tím lokalizovaný alebo nie. Ak je pre členov tímu jediná možná komunikácia na diaľku, určite budú používať viac diskusie v reálnom čase, konferenčné diskusie a podobne, kým lokalizovaný tím bude vo väčšej miere (v pomere k ostatným technickým prostriedkom) používať emaily alebo úložiská a komunikácia v reálnom čase bude prebiehať prevažne priamo na pracovisku. (www.2.fiit.stuba.sk)

Využitie konkrétnych prostriedkov komunikácie závisí ale aj od toho, čo sa chce docieľiť. Napríklad ak sa tvorí dokumentácia, bude potrebné vytvoriť nejaký priestor (úložisko, CVS systém apod.), kde sa

bude dať dodávať stále najnovšia verzia a sledovať kto aké zmeny spravil. Ak sa naopak riešia problémy, kde treba rýchlo vyriešiť vzniknutú situáciu a je nutné do toho zapojiť viacero členov tímu, môže byť konferenčný hovor alebo virtuálna diskusná skupina (napr. na IRC) dobrou voľbou.

Podľa toho, aký je cieľ našej komunikácie, mení sa aj jej typ. Z tohto hľadiska existujú dva základné typy:

- Synchronna
- Asynchronna

Do synchronnej patrí už spomenutý telefónny rozhovor, resp. aj video konferencia, diskusia v reálnom čase (tzv. „chatovanie“) a samozrejme reálny rozhovor ľudí, ktorý však z pochopiteľných dôvodov pri distribuovaných tímoch nie je možný. Pri synchronnej komunikácii je jednou z podstatných výhod, že je možné okamžite reagovať na situácie a aj spätná väzba je veľmi rýchla. Nevýhodou je, že ľudia musia byť „zosynchronizovaní“ – v tom istom čase na tom istom mieste (minimálne virtuálne). Je to ale veľmi dobrý spôsob na rýchle riešenie problémov. K takejto komunikácii patrí pri lokalizovaných tímoch aj stretnutie, ktoré so sebou prináša napríklad aj výhodu toho, že vždy vieme, či máme pri rozhovore naozaj plnú pozornosť poslucháča. Zo skúsenosti môžem povedať, že ak má tím možnosť takýchto stretnutí, je komunikácie pomocou IT prostriedkov podstatne nižšia a niektoré sa používajú v minimálnej miere (ak vôbec). Takisto sa ľudia pri virtuálnych stretnutiach majú tendenciu správať formálnejšie ako v reálnom styku.

Typickou, a veľmi častou, *asynchronnou komunikáciou* je email. Ale patrí sem aj zverejňovanie údajov na webe alebo v úložiskách. Z vlastnej skúsenosti môžeme povedať, že využitie takýchto prostriedkov je veľmi praktické bez ohľadu na to, či je tím distribuovaný alebo nie, pretože je vhodným doplnkom aj pre lokálne tímy. Dokáže podstatne pomôcť pri vyvíjaní softvéru aj dokumentácie. Emaily sú vhodné na manažovanie tímu, keď sa dohodujú stretnutia, pripomínajú sa termíny a podobne. To, čo sa povie (aj na „chate“), sa môže zabudnúť. Ale

email sa vo veľa klientoch dá označiť ako dôležitý a človek ho má „na očiach“. Výhodou asynchrónnej komunikácie je aj možnosť zdieľania súborov (či už v úložisku alebo príloha emailu). Takisto nie je potrebné, aby boli členovia tímu v rovnakom čase na rovnakom mieste (aj keď to miesto môže byť len virtuálne rovnaké, musia sedieť naraz všetci pri počítači / telefóne) Na druhej strane zas nie je k dispozícii okamžitá reakcia a takýmto spôsobom sa ťažšie diskutuje problém. Najmä kombinácia email a príliš veľa členov tímu v diskusii môže byť neprehľadná. V takomto prípade je vhodnejšie použiť fórum alebo news server a ešte lepšie sa stretnúť (ak to je možné).

Instant Messaging (ICQ, Jabber, apod.) patrí v podstate do oboch kategórií, nakoľko umožňuje aj synchrónnu aj asynchrónnu komunikáciu (aj keď tá je v prípade ICQ trochu obmedzená). Je to akýsi hybrid medzi týmito dvoma spôsobmi komunikácie.

Ukážkou spolupráce na diaľku je aj študovanie na diaľku. Výskumom sa zistilo, že vhodným pomerom pri vyučovaní na diaľku je pre používanie synchrónnej formy k asynchrónnej pomer 20 / 80, kedy sa začínajú dosahovať lepšie výsledky, ako keby mali členovia tímu (v tomto prípade študenti) riešiť všetko formou asynchrónnej komunikácie. (www.2.fiit.stuba.sk)

1.5. Význam komunikácie v práci manažéra

Umenie komunikovať sa považuje za jeden z najdôležitejších atribútov manažéra. Nemožno viesť tím a motivovať pracovníkov bez toho, aby nedošlo k osobnému kontaktu a rozhovoru manažéra s nimi. Manažér komunikuje nielen s podriadenými, spolupracovníkmi a kolegami, ale zároveň sa zúčastňuje na obchodných jednaniach so zástupcami vnútropodnikových organizačných jednotiek, ale aj mimo podnik. Musí teda vystupovať ako obchodník a tým aj reprezentant skupiny a podniku navonok.

Jednou z klasických manažérskych dilém je vytvorenie

rovnováhy medzi tlakom na zabezpečenie krátkodobých úloh a potrebou dlhodobého prehľadu a to nielen z pohľadu riešenia a realizácie rozhodnutí, ale aj plánovania, predvídania a pod.

Manažéri musia pracovať v podmienkach politickej reality ich organizácií a poznať potrebu vybudovania silných základov odolávajúcich vplyvu iných a prostredia. To znamená, že musia budovať dôveru v svoje osobné a profesionálne skúsenosti a musia byť schopní komunikovať s inými manažérmi a zároveň ich aj ovplyvňovať.

Pri pohľade do budúcnosti možno konštatovať, že komunikácia s manažérmi nadobudla úplne nové dimenzie. (Nagyová, 1999, str. 10)

1.5.1. Ciele manažerskej komunikácie

Z množstva cieľov, ktoré musí manažér v komunikácii zabezpečiť možno vybrať nasledovné:

- § Prijímanie a odosielanie informácií, podporovanie, kontrola, podávanie návrhov, konfrontovanie.
- § Komunikovanie na hierarchicky rôznych úrovniach - s jednotlivcami, skupinami, oddeleniami a externe so zákazníkmi, dodávateľmi, bankármi a inými odborníkmi.
- § Využívanie oboch druhov komunikácie:
 - a) formálnej - mítingy, správy, návrhy, záznamy,
 - b) neformálnej - poradenstvo, rozhovory s ostatnými zamestnancami a pod.
- § Zastávanie rôznych funkčných miest - ako predseda, vedúci projektu, analytik, kolega a podriadený.
- § Hodnotenie komunikácie - sú to fakty, skúsenosti, reči?
- § Budovanie siete reálnych informácií.
- § Pokúsiť sa vplývať na ľudí príkladom a nie silou.

Manažéri potrebujú efektívne komunikovať za účelom dosiahnutia pozitívnych výsledkov v súčasných organizáciách.

Ľudia, s ktorými komunikujú sú rôzni. Potrebujú poznať a

pochopiť príčiny zmien a snažia sa modifikovať interpersonálne správanie a vyrovnáť sa s ním. Manažér, ako individualita, musí mať nielen jasný pohľad na svet, svoju organizáciu, svoju prácu, ale aj pracovať v prostredí iných ľudí. V skutočnosti najväčším poznaním manažéra je to, že druhí ľudia, s ktorými komunikuje sú od neho odlišní. (Nagyová, 1999, str. 10)

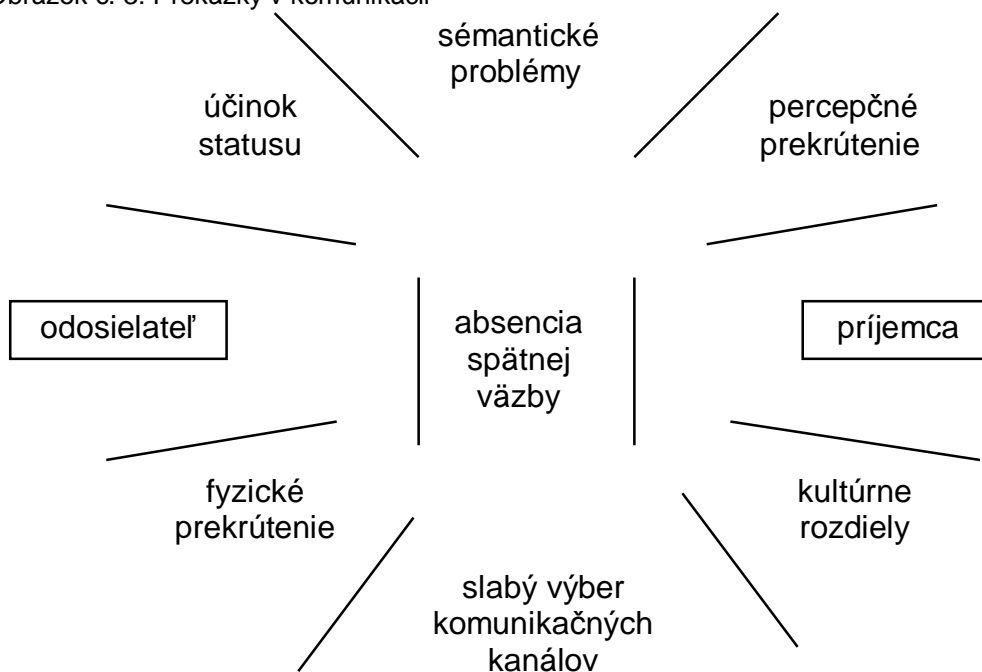
2. Komunikačné bariery

Komunikácia prebieha vždy v určitom kontexte a v prostredí, ktoré môže v niektorých prípadoch spôsobiť zabrzdenie, prípadne aj zlyhanie komunikačného procesu.

V interpersonálnej komunikácii sú bariéry tvorené nasledovnými faktormi:

Prekážky v komunikácii

Obrázok č. 3: Prekážky v komunikácii



Zdroj: (Nagyová, 1999, str.14)

Účinnok statusu - vzniká vtedy, keď je jedna osoba funkčne postavená oveľa vyššie ako druhá.

Sémantické problémy - keď ľudia používajú ten istý výraz v rôznych situáciách alebo rozdielne výrazy na objasnenie toho istého problému.

Percepčné prekrútenie - môže byť spôsobené nedostatočným pochopením seba samého alebo iných ľudí.

Kultúrne rozdiely - komunikácia medzi ľuďmi z rôznych

vnútropodnikových organizačných jednotiek, napr. oddelením výskumu a rozvoja a výrobou, nakoľko pracovníci oddelenia výskumu a rozvoja musia pracovať koncepčne z hľadiska dlhodobého časového horizontu, kým výrobný manažér musí riešiť úlohy operatívne, denne. Kultúrne rozdiely sa môžu prejaviť aj medzi ľuďmi s odlišnými skúsenosťami pôsobiacimi v rozdielnom sociálnom a náboženskom prostredí.

Fyzické prekrútenie - môže vzniknúť v prípade značného hluku, v nedostatočne izolovaných miestnostiach, kde je počuť hluk áut, slabé osvetlenie, počuť hluk písacieho stroja zo susednej miestnosti, kde je veľký pohyb ľudí prichádzajúcich s malichernosťami a s perom v ruke alebo na kávu v najmenej vhodnom čase pre komunikáciu.

Slabý výber komunikačných kanálov - ak chcete získať okamžitú reakciu od príjemcu a pritom nechcete poslať rozsiahlu správu, chceli by ste pravdepodobne zdvihnúť telefón alebo ísť povedať do kancelárie ako a čo treba robiť. Treba mať na pamäti, že jeden obrázok je vyjadrením tisícky slov a vo veku počítačov môže byť grafická informácia zhotovená oveľa rýchlejšie týmto spôsobom.

Absencia spätnej väzby - jednosmerná komunikácia je rýchlejšia, dvojsmerná komunikácia je presnejšia. Pre lepšie pochopenie a spoločný prístup k riešeniu úlohy je pre odosielateľa a príjemcu dôležitejšia obojstranná komunikácia. (Nagyová, 1999, str. 14)

Komunikácia prebieha vždy v určitom kontexte a v prostredí, ktoré môže v niektorých prípadoch spôsobiť zabrzdzenie, prípadne aj zlyhanie komunikačného procesu.

- *Odlíšnosť postojov, názorov, znalosti a skúsenosti.* Informácie sa dajú interpretovať rôznym spôsobom. Rozdiel medzi procesom zakódovania a dekodovania vedie k neefektívnej komunikácii. Komunikáciou sa informácie skresľujú.

- *Selektívne vnímanie.* Každý kreslí obraz sveta svojím spôsobom. K selektívnemu vnímaniu dochádza vtedy ak ľudia zakresľujú novú informáciu do toho obrazu a ak je rozpore s tým čomu veria.
- *Zlá schopnosť načúvania.*
- *Vyhodnocovanie správy.* Pri každej komunikácii príjemca vyhodnocuje správu skôr než prebehla celá komunikácia.
- *Vierohodnosť zdroja.* Miera dôvery príjemcu ku komunikátorov z hľadiska slov a činov.

Bariéry efektívnej komunikácie je potrebné odstraňovať sú v týchto skupinách:

- vlastnosti odosielateľa,
- vlastnosti prijímateľa,
- vzťahy medzi vlastnosťami oboch, t.j. odosielateľa i prijímateľa,
- faktory prostredia.

Efektívnu komunikáciu môžu narušiť vlastnosti odosielateľa, najmä tieto:

- jeho konfliktné alebo nekonzistentné signály,
- nevierohodnosť vzniknutých problémov, keď sa odosielateľ nepovažuje za spoľahlivý zdroj informácií,
- neochota poskytovať informácie, napr. preto, lebo sa o nich vie, že nie sú populárne, resp. vyvolajú negatívnu reakciu.

Zábranou efektívnej komunikácie môžu byť vlastnosti prijímateľa, t.j. slabý návyk počúvať iných. Taktiež unáhlené hodnotenie, sklon k určitému druhu komunikačného procesu, resp. orientácia mysle určitým smerom, t.j. výberové vnímanie oznámenia.

Problémy v komunikácii vznikajú niekedy preto, že vlastnosti odosielateľa a prijímateľa sú v konfliktnom vzťahu. Môžu ich spôsobiť:

- Sémantické dôvody, keď sa tým istým slovám pripisujú rozličné významy,
- odlišné postavenie ľudí, keď vyšší vedúci nevenuje veľkú pozornosť návrhom nižších vedúcich, resp. zamestnancom, a myslí si o nich svoje,

- rozličná moc osôb,
- rozdielne vnímanie, či chápanie danej situácie. (www.sjf.tuke.sk)

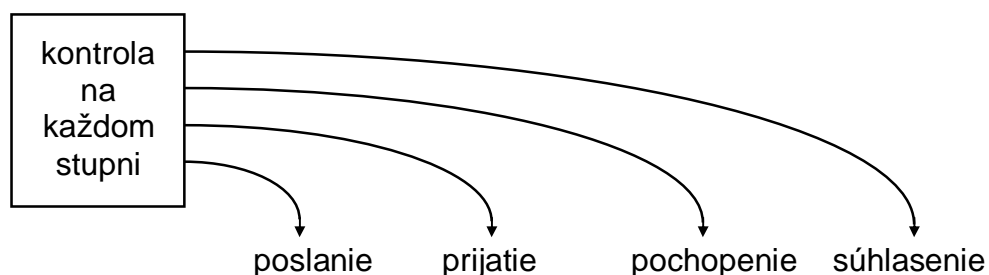
Prekážky (bariéry) v komunikácii možno rozdeliť do niekoľkých skupín:

- Bariéry vnímania (environmentálne stimuly, postoje a hodnoty príjemcu, potreby a očakávania príjemcu),
- Bariéry pochopenia (jazyk, sémantické problémy, schopnosť príjemcu počúvať a prijímať zvlášť tie správy (odkazy), ktoré sú ohrozené v dôsledku jeho alebo jej ponímania, príliš dlhá, obširná komunikácia, účinok statusu),
- Bariéry prijatia (predsudky, individuálne konflikty medzi odosielateľom a príjemcom)

Jedným z možných spôsobov ako redukovať dôsledky uvedených prekážok je zabezpečovať v priebehu komunikačného procesu dôslednú kontrolu reálnosti odkazu:

Efektívna komunikácia

Obrázok č. 4: Efektívna komunikácia



(Nagyová, 1999, str. 15)

2.1. Bariéry v komunikácii manažérov

Manažéri musia vedieť čo najlepšie riadiť komunikačný proces. Majú vedieť maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky. Potrebujú zvažovať

faktory (príčiny), ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu, a hľadať možnosti na ich odstránenie. Za jeden z najväčších problémov komunikácie sa pokladajú poruchy v nej.

Komunikačný proces môžu narušiť, resp. bariérami efektívnej komunikácie môžu byť rozličné skutočnosti, ktoré sú často dôsledkom iných vážnejších nedostatkov. (www.sfj.tuke.sk)

Niektorí manažéri majú predstavu, že ideálny systém komunikácie je taký, ktorý zabezpečuje, že všetci podriadení sa budú vždy riadiť tým, čo manažér povie alebo prikáže. Je to však mylná predstava, nakoľko dnešný kvalifikovaný zamestnanec, člen pracovného tímu pokladá za samozrejmé, že sa bude môcť zúčastňovať na riešení problémov, ktoré súvisia s jeho činnosťou a ktoré sa ho bezprostredne dotýkajú. Nie je možné očakávať, že v prípade rozporného príkazu ho bude ochotne riešiť. Ak sa s takýmto prístupom podriadených vie manažér vyrovnávať, je to preňho veľká výhoda, pretože jeho podriadení sú schopní byť aktívnymi realizátormi podnikovej vízie. V podnikoch aj v súčasnosti je však mnoho takých manažérov, ktorí od svojich podriadených vyžadujú realizáciu svojich príkazov a nariadení bez akejkoľvek diskusie a objasnenia súvislostí. Títo manažéri si však na druhej strane sťažujú na malú iniciatívu a motiváciu svojich podriadených, niekedy dokonca hovoria o nedostatočnom záujme o prácu. Jedná sa o manažérov, ktorí nedokážu prispôbiť súčasnej realite svoj štýl riadenia. (Nagyová, 1999, str. 11)

2.2. Prekonávanie komunikačných bariér

Na potlačenie prekážok v komunikácii sú vhodné tri metódy:

1. **Spätné pripájanie** znamená, že osoba, ktorá vydala informáciu sa kontrolnými otázkami presvedčí o tom, či príjemca správne pochopil informáciu. Vhodné je požiadať príjemcu o zopakovanie informácie.
2. **Redundancia** - nadbytočnosť, neznamená poskytnutie novej informácie. Ide iba o zopakovanie pôvodnej informácie, aby si príjemca

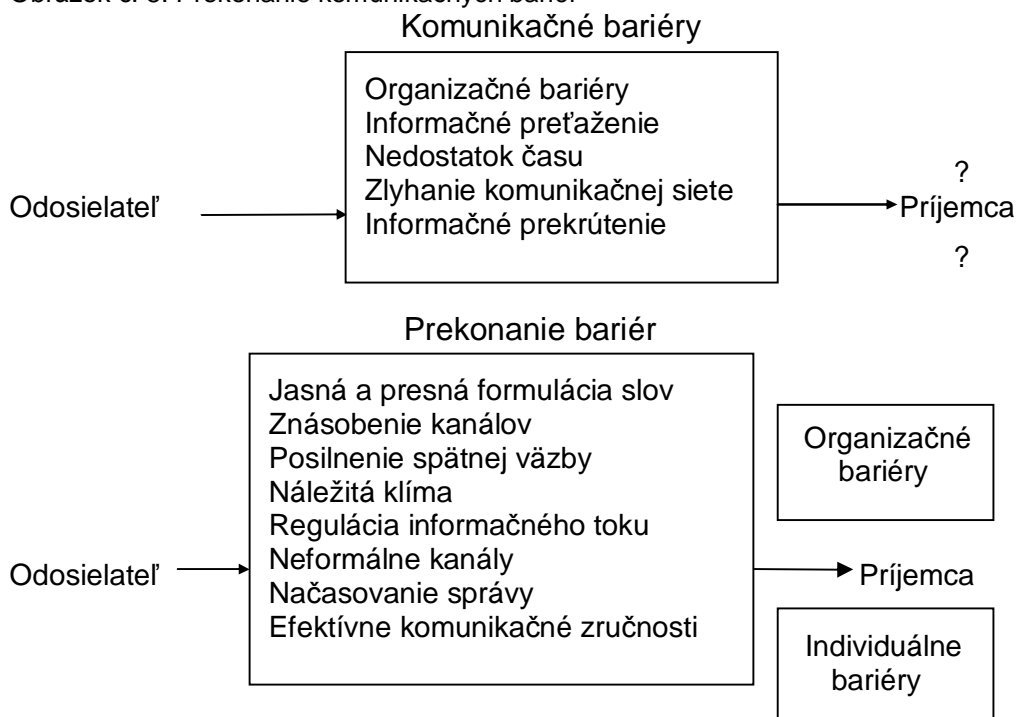
uvedomil jej význam. Takýto postup používajú často učitelia, keď dôležitú časť z preberanej látky zopakujú ešte raz, napr. definíciu.

3. **Empatia** predstavuje vcítenie sa do pozície príjemcu. Chápať informáciu mozgom príjemcu, vidieť informáciu očami opäť príjemcu. Tento postup platí aj opačne, keď sa príjemca snaží pochopiť osobu, ktorá je prameňom informácie.

Ilustrácia prekonávania komunikačných bariér.

Prekonanie komunikačných bariér

Obrázok č. 5: Prekonanie komunikačných bariér



Zdroj: (Nagyová, 1999, str. 16)

Príjemca z hľadiska efektívnejšieho prijímania správ by mal lepšie načúvať, to znamená neprerušovať odosielateľa, správať sa nenútene, prejavíť záujem, byť trpezlivý, klásť otázky a pod. Mal by byť pozorný k stanovisku odosielateľa, snažiť sa oceniť jeho postavenie a porozumieť tomu, prečo posielajú príslušnú správu.

Doporučenia, ktorými sa môže zvýšiť efektívnosť komunikácie na oboch stranách, t.j. u odosielateľa a prijímateľa sú nasledovné:

- používať pri kódovaní a dekódovaní symboly, ktoré sú obidvom dobre známe,
- sledovať, či oznámenie bolo prijaté a či je pochopené,
- regulovať informačný tok, to znamená, že odosielateľ alebo prijímateľ podniká opatrenia, aby sa ubezpečil, či nedochádza k preťaženiu,
- obaja majú poznať možnosti jednotlivých médií.

Efektívna komunikácia nie je ľahká. Napriek tomu treba sa o ňu usilovať. Komunikačná efektívnosť sa môže značne zvýšiť na základe systematického používania vypracovaných odporúčaní. Potreby foriem komunikácie sa podľa situácie podstatne menia, preto neexistuje jediný najlepší spôsob ako komunikovať.

Komunikačná stratégia sa má predovšetkým prispôbiť správe, primárnym komunikačným cieľom, príjemcovi a prístupným komunikačným kanálom.

Často používanou aj nepoznanou metódou komunikácie v organizáciách, najmä medzi skupinami je **vyjednávanie**.

Ak je tento proces realizovaný efektívne ide o kooperatívne hľadanie spoločných cieľov a kooperatívne úsilie vytvárať hodnoty tam kde predtým neexistovali. Vyjednávanie je úloha, v ktorej dvaja ľudia alebo skupiny sa pokúšajú vytvoriť spoločné rozhodnutie týkajúce sa pridelenia obmedzených zdrojov. Strany majú spravidla rozdielne alebo protichodné záujmy, ktoré je potrebné dať do súladu.

Najbežnejšou formou komunikácie v organizáciách je vyjednávanie medzi skupinami. Dochádza k tomu vždy ak práca skupiny je závislá na kooperácii a aktivite inej skupiny. Úlohy ktoré predchádzajú vyjednávaniam sú:

- Pochopenie a znalosť druhej strany. Manažéri musia dôkladne pochopiť a porozumieť tým potrebám a stanoviskám druhej strany, ktoré súvisia s riešeným problémom.
- Znalosť všetkých možností. Okrem zhromaždenia informácií je dôležité ich využitie pri vytváraní, pochopení a vyhodnocovaní

možnosti, ktoré sú upotrebitel'ne pri dosiahnutí súhlasu medzi zúčastnenými stranami.

Manažéri môžu pri vyjednávaní využívať rôzne postupy:

- Tím tvorený dobrou a zlou osobou.
- Vytíkanie výhody. Po dosiahnutí dohody sa požaduje dodatočný ústupok.
- Spoločné riešenie problémov. Zisk nemá byť na úkor druhej strany.
- Hrozba konkurenciou. Cieľom je vnútiť oponentom, že nie sú potrební.
- Kompromis. Predstavuje taktiku pol na pol.
- Nízka ponuka. Účelom je znížiť očakávanie druhej strany.

(www.sjf.tube.sk)

2. 2.1. Bežné kazy v komunikácii

Problematikou bariér v komunikácii, rôznych šumov, kazov, zátarasou sa zaoberajú viacerí autori. Určité spôsoby verbalizácie, nesú veľké riziko tlmenia konverzácie, poškodenia vzťahu, spustenia pocitov neprimeranosti, hnevu alebo závislosti na druhom človeku, prípadne toto všetko. V dôsledku jedného alebo viacerých zátaras sa môže ten druhý človek stať submisívny a poddajný. Alebo môže začať klásť odpor, búriť sa a hádať.

Na prvý pohľad vyzerajú niektoré z týchto bariér celkom nevinne. Pochvala, uistenie, logické odpovede, otázky a dobre mienené rady sa často považujú za pozitívne faktory v medziľudských vzťahoch. Prečo si potom behaviorálni vedci myslia o týchto dvanástich typoch reakcií, že sú pre komunikáciu potenciálne škodlivé?

Dvanásť bariér v komunikácii možno rozdeliť do troch veľkých kategórií: posudzovanie, riešenie a vyhýbanie sa starostiam druhých:

- Posudzovanie:
1. kritika
 2. prezývky
 3. diagnózy
 4. hodnotiace pochvaly

Riešenia: 5. príkazy
6. hrozby
7. moralizovanie
8. nadmerné a nevhodné otázky
9. rady

Vyhýbanie sa starostiam iných: 10. odklon od témy
11. logické argumenty
12. uisťovanie

Pozrime sa podrobnejšie na tieto hlavné kategórie riskantných reakcií.

Posudzovanie:

- **Kritika:** Negatívne hodnotenie druhého človeka, jeho činov alebo postojov. „Sám si si na vine – nemôžeš obviňovať nikoho za tie ťažkosti, do ktorých si sa dostal.“
- **Prezývky a nálepky:** „Zhadzovanie“ alebo škatuľkovanie človeka „To je ale hlupák!“ „Typická ženská...“ „Vajcová hlava.“ „Suchár.“ „Vy národnári ste všetci rovnakí.“ „Si proste ďalší necitlivý muž.“
- **Diagnózy:** Analýza prečo sa človek správa tak, ako sa správa, hra na amatérskeho psychiatra. „Čítam v tebe ako v otvorenej knihe – robíš to len preto, aby si ma našťval.“ „Myslíš si, že si lepší len preto, že máš vysokú školu.“
- **Hodnotiace pochvaly:** Pozitívne hodnotenie iného človeka, jeho skutkov alebo postojov. „Si vždy také dobré dievča. Viem, že mi dnes večer pomôžeš s trávnikom.“ Učiteľka žiakovi strednej školy: „Si veľký básnik.“ Veľa ľudí nechce veriť tomu, že pochvala je riskantná reakcia.

Riešenia:

- **Príkazy:** Prikazovanie druhému človeku, čo má robiť: „Urob si domácu úlohu hneď teraz!“ „Prečo? Lebo som povedal...“

- **Hrozby:** Snaha ovládať činy druhého človeka varovaním a upozornovaním na negatívne dôsledky, ktoré podnietite. „Urobíš to, lebo inak...“ „Okamžite prestaňte vyrušovať, lebo nechám celú triedu po škole.“
- **Moralizovanie:** Povedať druhému človeku, čo by mal robiť, prednášať „kázne.“ „Nemala by si sa rozvíeť, myslí na to, čo bude s deťmi.“ „Mal by si sa jej ospravedlniť.“ Opierajú sa o spoločenskú, morálnu alebo teologickú autoritu.
- **Nadmerné a nevhodné otázky:** Zatvorené otázky sú často bariérou vo vzťahu; zatvorené otázky sú tie, na ktoré sa dá odpovedať niekoľkými slovami – často jednoduchým áno alebo nie. „Kedy sa to stalo?“ „Mrzí ťa to?“
- **Rady:** Dávať druhému človeku riešenie jeho problému. „Keby som bola tebou, určite by som jej to povedala.“ „Zo sa dá ľahko vyriešiť. Po prvé, ...“ Rady sú často žiadané, majú však dva háčiky: 1. implikujú nedôveru v schopnosti vyriešiť si svoje ťažkosti a 2. málokedy vychádzajú z kompletného pochopenia hĺbky a šírky problému.

Vyhýbanie sa starostiam iných:

- **Odklon od témy:** Odtlačanie problému iných rozptýlením. „Netráp sa tým, Sára. Rozprávajme sa o niečom príjemnejšom.“ Alebo „Myslíš, že to je zlé? Počúvaj, čo sa stalo mne!“
- **Logické argumenty:** Pokusy presvedčiť druhého človeka apelom na fakty a logiku, obvykle bez ohľadu na obsiahnuté emocionálne faktory. „Pozrime sa na fakty, keby si nekúpil to nové auto, mohli sme zaplatiť zálohu na dom.“
- **Uist'ovanie:** Snaha zabrániť druhému človeku, aby necítil negatívne emócie, ktoré prežíva. „Netráp sa, pred svitaním je najväčšia tma.“ „Nakoniec všetko dobre dopadne.“

Tieto zlé návyky v komunikácii možno napraviť. Pomôcť môže už vedomosť o nich. Môžete si tiež určiť, ktorú zátarasu najviac chcete

eliminovať a sústrediť sa na jej odstránenie. Je to spočiatku ťažká a znechucujúca práca, pretože zátarasy sú návykové reakcie a na ich zmenu je potrebná námaha a čas. Pred niekoľkými tisícami rokov učil jeden mudrc (evanjelista Lukáš 11; 24-26), že je omnoho ľahšie vykoreniť zlý návyk nahradením za dobrý ako len jeho odstraňovaním pomocou pevnej vôle. Tá múdrosť platí aj dnes. Keď sa naučíte počúvať, asertívne presadzovať, riešiť konflikty a interpersonálne problémy efektívnejšie, budete používať zátarasy určite menej. (www.psychologia.sk)

3. Ciele, osobitosti firemnej alebo podnikovej komunikácie

Keďže termín komunikácia je odvodený od latinského slova *communicare* a znamená styk, kontakt, dohodu, spojenie a prenos informácie, potom vnútropodnikovú komunikáciu možno chápať ako prepojenie jednotlivých zamestnancov podniku navzájom, ktoré umožňuje vzájomné porozumenie a skutočnú spoluprácu a nielen formálne plnenie povinností. Vnútropodniková komunikácia je dôležitým nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom objasňovania firemných hodnôt. Ovplyvňuje život všetkých zamestnancov, ale aj všetci zamestnanci ovplyvňujú vnútropodnikovú komunikáciu. Ľudia strávia viac ako tretinu svojho života dospelých v práci a zdokonalenie ich komunikačných zručností sa prejaví aj na zvýšení kvality ich osobného života. (Nagyová, 1999, str.6)

3.1. Komunikácia v organizácii

Komunikácia vo vnútri firmy môže prebiehať medzi nadriadenými a podriadenými, medzi manažmentom a vlastníkmi, 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 jednania so zákazníkmi a verejnosťou a vlastne všetko, čo sa v podniku a mimo neho deje, pokiaľ

to nejakým spôsobom s ním súvisí.

Ak má podnik podávať zladený výkon a ak všetci jeho zamestnanci majú pracovať efektívne a kvalitne musí byť k dispozícii dostatočné množstvo potrebných informácií. (Nagyová, 1999, str. 7)

3.1.1. Predpoklady efektívnej vnútropodnikovej komunikácie

Pri cielenom budovaní systému vnútropodnikovej komunikácie je potrebné rešpektovať základné predpoklady jeho fungovania, medzi ktoré možno na základe skúseností vyspelých firiem zaradiť:

- § zodpovedajúcu organizáciu práce,
- § zodpovedajúcu odbornosť a kvalita manažmentu,
- § kvalifikovanú personálnu stratégiu,
- § kvalitnú realizáciu personálnej stratégie všetkými vedúcimi pracovníkmi podniku,
- § pravidelné hodnotenie pracovníkov a spätnú väzbu od podriadených pracovníkov k manažérom o tom, ako podriadení vnímajú ich vodcovstvo, t.j. pravidelne fungujúcu spätnú väzbu v oboch smeroch,
- § výcvik vrcholového vedenia podniku a ostatných vedúcich pracovníkov v oblasti efektívnej komunikácie,
- § dodržiavanie komunikačných zásad a komunikačnej etiky vedúcimi pracovníkmi podniku,
- § úzku spoluprácu vrcholového vedenia firmy s ostatnými skupinami vedúcich pracovníkov,
- § osobné príklady manažérov, pravdivú a otvorenú komunikáciu.

Najväčšiu zodpovednosť za úroveň vnútropodnikovej komunikácie nesie vrcholový manažment podniku. Top manažéri podniku by mali chápať a správne realizovať komunikáciu, vysvetliť svoje komunikačné činy tak, aby ich ostatní správne pochopili. Bez vzájomného porozumenia niet skutočnej komunikácie.

3.1.2. Fázy komunikácie

Súčasný americký psychiater Peck (1995) zaoberajúci sa medziľudskými vzťahmi rozlišuje štyri fázy komunikácie.

Fáza pseudokomunikácie

Jedná sa o fázu, v ktorej sa skutočná komunikácia vedome alebo nevedome predstiera či zamlčuje, aby sa zabránilo konfliktom, alebo aby nedostatok informácií u partnera viedol ku prospechu tých ľudí, ktorí komunikáciu uskutočňujú.

Základom pseudokomunikácie je vyhýbanie sa konfliktom a unikanie od tém, ktoré nevieme, či bojíme sa riešiť alebo snaha získať výhody.

Fáza manipulovania

Je to fáza, v ktorej účastníci vnímajú individuálne rozdiely, ale vnímajú ich ako prekážku, ako niečo, čo je treba odstrániť či napraviť.

Fáza odbúravania komunikačných bariér

Prechod ku skutočnej komunikácii spočíva v schopnosti porozumieť druhým iným, takým, akí sú a priznať im právo byť takými, akými sú. Najväčšou prekážkou vzájomného dohovoru a spolupráce je uvažovanie vrcholových manažérov iba v priestore svojich vlastných záujmov a záujmov vlastnej organizačnej jednotky. Sebeckto, egocentrizmus a nedostatok empatických schopností patria medzi hlavné bariéry komunikácie. Okrem nich sa ľudia musia zbaviť aj takých komunikačných bariér ako sú očakávania a predpojatosť, predsudky, ideológia, potreba niečo alebo niekoho „naprávať“ a kontrolovať druhých. Ten, kto neprestane očakávať, že všetko bude podľa jeho modelov, nemôže skutočne načúvať, počuť a porozumieť, nemôže sa skutočne dohovoriť s druhými.

Fáza skutočnej komunikácie

Tým, že si ľudia dokážu vážiť názor iných aj vtedy, keď s ním nesúhlasia, vytvárajú pocit bezpečia pre komunikáciu a umožňujú druhým ľuďom, aby sa otvorili a aby boli sami sebou. Súčasne sú sami

veľmi odvážni a otvárajú sa druhým, aj keď tým riskujú, že sa stanú zraniteľnými.

Každý človek potrebuje riešiť problémy skutočnou komunikáciou, ktorá si však vyžaduje odvalu. Problémy, s ktorými človek žije sú slabé miesta, ktoré nerád odhaľuje. Bojí sa, že ostatní na tieto miesta zaútočia, bojí sa následnej bolesti, ktorú mu tým spôsobia a neposlednej rade bojí sa straty prestíže. Preto radšej predstiera, že žiadne slabé miesta nemá. Treba si však uvedomiť, že len medzi tými, ktorí si dokážu otvorene priznať svoju nedokonalosť existuje skutočná komunikácia.

Skutočnú komunikáciu je možné vybudovať s ľuďmi nevzdelanými tak isto, ako aj so vzdelanými. V podniku tón komunikácie udávajú vrcholoví manažéri, ostatní sa z veľkej časti prispôsobujú.

Výsledky výskumu uskutočneného v slovenských podnikoch poukázali na to, že manažéri sa stretávajú s nasledovnými problémami vnútropodnikovej komunikácie:

- § zastaralá organizácia práce,
- § neodborné a nesystémové uskutočňovanie personálnej práce,
- § v prevažnej miere jednosmerná komunikácia,
- § nedostatočná otvorenosť v komunikácii,
- § neefektívne fungujúci vnútropodnikový informačný systém,
- § existencia komunikačných bariér,
- § zadržiavanie informácií manažérmi,
- § problémy manažérov na všetkých stupňoch riadenia so začatím, vedením a ukončením rozhovorov,
- § nedostatočná spätná väzba a pod. (Nagyová, 1999, str. 6)

3.1.3. Formy a prostriedky vnútropodnikovej komunikácie

Formy vnútropodnikovej komunikácie

Pri výbere formy komunikácie je dôležité uvedomiť si, či sa jedná

o štandardnú situáciu alebo sa rieši nový problém a s kým manažér komunikuje. Komunikácia sa môže realizovať:

- a) osobnou formou (komunikácia tvárou v tvár),
- b) písomnou formou,
- c) elektronickou formou (telefón, počítač, modem a pod.).

Prostriedky vnútropodnikovej komunikácie

Výber prostriedkov vnútropodnikovej komunikácie závisí od jej formy. K najčastejšie používaným prostriedkom patria:

- § rozhovor
- § rozprava
- § porada
- § diskusia
- § telefonický hovor alebo odkaz na telefónnom záznamníku
- § logo a meno firmy
- § firemná tabuľa
- § podnikový časopis, noviny či bulletin
- § písomný dokument - odkaz, príkaz, obežník, metodický pokyn, smernica, list
- § nástenka, vývesná tabuľa, informačná tabuľa
- § komunikácia prostredníctvom výpočtovej techniky (elektronické noviny, diskusia a pošta)
- § videofilm (pojednávajúci o firemnej filozofii, cieľoch, pravidlách a zásadách pre nových pracovníkov)
- § dotazníkové a sociologické prieskumy
- § rotácia pracovníkov
- § mítingy vrcholových manažérov so zamestnancami
- § spoločné porady rôznych útvarov
- § spoločné vzdelávacie aktivity
- § návštevy vedenia firmy na jednotlivých pracoviskách
- § schránky s anonymnými a neanonymnými otázkami zamestnancov
- § dni otvorených dverí

- § spoločenské, kultúrne, športové a súťažné akcie
- § podnikové rituály (zahájenie a ukončenie roka, vyhodnotenie najlepších pracovníkov a pod.)
- § podnikové vízie, stratégie, ciele a úlohy
- § významné vnútropodnikové udalosti
- § hodnotenie pracovníkov
- § spätná väzba pre vedúcich pracovníkov
- § práca s verejnosťou
- § spôsob výberu a prijímania, adaptácie nových pracovníkov, zaškolenia, ďalšieho vzdelávania, prepúšťania pracovníkov
- § podnikové fámy a škandály
- § spôsob obliekania pracovníkov podniku
- § typ klientely, dodávatelia a pod.
- § úspechy a neúspechy podniku
- § spôsob vzájomného oslovovania medzi pracovníkmi podniku
- § pracovné podmienky a pracovné prostredie, spôsob organizácie práce vrátane podnikovej štruktúry
- § tradície firmy a pod. (Nagyová, 1999, str. 8)

Efektívna komunikácia v organizácii je jedným zo základných predpokladov jej fungovania. Práve poruchy v komunikácii sú často príčinou problémov v riadení operácií, v medziludských vzťahoch, ako aj v nižšej efektívnosti relatívne správne zriadeného informačného systému. Manažéri komunikujú so spolupracovníkmi pri výbere cieľov, pri hľadaní najvhodnejších spôsobov ich naplnenia, pri riešení problémov či konfliktov. Komunikácia je hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, ich motivácie a usmerňovaní, manažéri komunikujú s dodávateľmi, so zákazníkmi, s predstaviteľmi štátnej správy a s verejnosťou. Preto by sa manažéri mali usilovať o zvládnutie zásad efektívnej komunikácie, zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností a o zvládnutie efektívnych komunikačných techník.

Komunikačný proces, nech prebieha v akejkoľvek organizácii, má určité typické znaky, určitý základný priebeh, ktorý sa dá vyjadriť nasledujúcim modelom.

Základnými prvkami uvedeného modelu sú:

§ *odosielateľ (O): zámer, zakódovanie,*

§ *vyslaná správa (VS),*

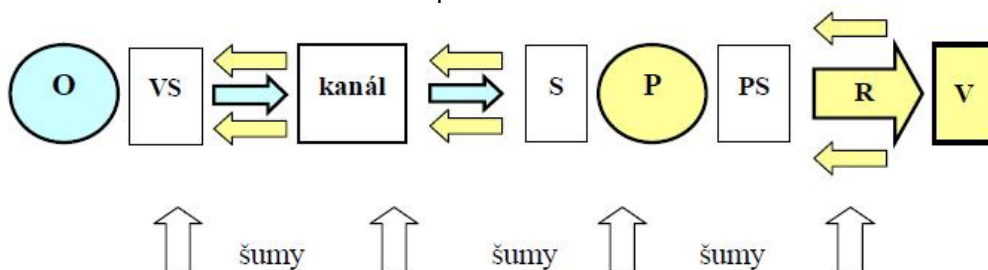
§ *vyslanie, kanál, šumy, príjem,*

§ *prijímateľ(P): prijatá správa (S) – pochopená správa (PS) – reakcia, opatrenie(R),*

§ *výsledok (V), spätná väzba, prípadná korekcia..3.1.*

Model komunikačného procesu

Obrázok č. 6: Model komunikačného procesu



Zdroj: (www.fsi.uniza.sk)

Obrázok znázorňuje *dvojstrannosť* komunikačného procesu, ktorá vyplýva z toho, že vyslaná správa ide k prijímateľovi, ktorý je odosielateľovi známy, tzn. správa je modifikovaná podľa toho, komu je určená. Okrem toho to znamená aj to, že obaja účastníci môžu na priebeh komunikácie reagovať. Spätná väzba má tak širší význam. Nejde teda iba o prenos informácie a reakciu na ňu, **ale o proces vzájomného ovplyvňovania účastníkov komunikačného procesu.**

Model zároveň umožňuje predvídať možné príčiny komunikačných porúch či bariér. Môžu to byť odlišné ciele účastníkov, nesprávne či nezrozumiteľne zakódovaná správa, voľba nevhodného

kanálu, rušivý vplyv šumov, nesprávne pochopenie správy a pod..
(www.fsi.uniza.sk)

Šumy sa vyskytujú na rôznych úrovniach komunikačného procesu.

Odosielateľ chce odovzdať informáciu, ktorá sa po ceste k pochopeniu príjemcu často značne zdeformuje. Táto deformácia je dosť zreteľná už pri prenose medzi dvoma komunikujúcimi, k extrémnym deformáciám dochádza pri posúvaní informácií na nižšie úrovne podnikovej štruktúry, predovšetkým ak nastane kríza alebo iná zložitá situácia ohrozujúca podnik a vedenie sa rozhodne uvaliť informačné embargo vtedy môže komunikačný šum prerásť do zlyhania komunikácie, dôsledkom bude panika a špekulácie.

Najčastejšími druhmi šumov sú:

- Hluk
- Používanie nejednoznačných symbolov
- Porucha komunikačného kanálu
- Nízka hladina pozornosti príjemcu
- Zlé dekódovanie ako dôsledok dezinterpretácie
- Zlé pochopenie informácie ako dôsledok predsudkov
- Cudzí jazyk a gestikulácia v oblasti medzinárodnej komunikácie

Ku komunikačnému šumu často dochádza už na úrovni odosielateľa. Odosielateľ zle zakóduje myšlienku alebo pre jej odoslanie použije nevhodný komunikačný kanál. Stáva sa, že manažér použije slovo s odlišným významom. Pre šírenie informácie použije nevhodný kanál, napríklad príliš podrobnú alebo nejasnú správu pošle hromadným emailom, správu uverejní na intranete, nechá informáciu šíriť nepriamo prostredníctvom ostatných spolupracovníkov.

Pri prenose informácie je dôležité vyhnúť sa vágnym a nejednoznačným formuláciám. Napríklad označenia ako málo, dostatočne, vysoký, zodpovedajúci, vhodný a iné výrazy spojené s kvalitou a množstvom vytvárajú subjektívnu predstavu u každého jednotlivca. Aj keď príjemca informácie dobre odkóduje informáciu

odosielateľa, môže dôjsť k chybe v pochopení alebo zapamätaní informácie.

Komunikáciu môžu rušiť aj prvky vonkajšieho prostredia, napríklad hlučné prostredie znemožňuje zachytiť obsah, tiež bráni jasnému mysleniu. Pri komunikácii uskutočňovanej pomocou média môže nastať porucha – ide o poruchu siete počas telekonferencie, prerušenie telefonického alebo satelitného spojenia a podobne. (www.referaty.hladas.sk)

3.2. Informačné toky v organizácii

Komunikácia je integrujúcim prvkom firmy, vďaka nej sa vynaložené úsilie mení na konkrétne výsledky. Ideálnym modelom je štvorúrovňová komunikácia na zostupnej, vzostupnej, diagonálnej a horizontálnej úrovni. Dobrý manažér by nemal podceňovať žiaden zo smerov toku informácií.

Zostupný tok informácií

Odosielateľom informácií je osoba na vyššom stupni organizačnej hierarchie. Spravidla vyžaduje neformálne vzťahy a dobrú sociálno psychologickú atmosféru na pracovisku. Najčastejšie ide o pracovné inštrukcie, popisy práce, koncepcia podnikovej politiky, príkazy, obežníky, oficiálne stanoviská, verejné prehlásenia, manuály, podnikové správy, ako aj spätné hodnotenie riadiacich pracovníkov a informácie o podnikových cieľoch nižšieho stupňa.

Pri prenose informácií týmto smerom často dochádza k deformovaniu obsahu. Najmä ak sú informácie v písomnej podobe, stáva sa že pracovníci si ich čítajú len zbežne alebo ich nečítajú vôbec. Typickým modelom s prevládajúcim stupňom zostupného toku informácií boli štátne podniky socialistických krajín.

Vzostupný tok informácií

Výkonné podniky majú vždy záujem rozvíjať práve vzostupný smer komunikácie. Najčastejšie prostriedky sú anonymné poštové schránky, do ktorých zamestnanci vhadzujú svoje nápady a pripomienky, skupinové schôdze, porady, hlásenia. Rozvíjaním tohto toku sú zamestnanci stimulovaní pocitom, že ich názor je dôležitý a že aktívne prispievajú k chodu firmy. Lee Iacocca, geniálny manažér chodil medzi robotníkov na najnižšej hierarchickej úrovni, viedol s nimi rozhovory a aktívne ich počúval, čím si získal nielen ich lojalitu, ale predovšetkým neoceniteľné informácie z „prvej ruky“.

Práve tu sa stáva, že manažéri zo strachu pred reakciou svojich nadriadených filtrujú informácie. Kontrola však nutne vyžaduje objektívny prenos informácií.

Horizontálny tok informácií

Tiež sa nazýva laterálny tok informácií. Je typický pre maticové a divizionálne organizačné štruktúry. Zabezpečuje komunikáciu oddelení, úsekov alebo štábov na rovnakej hierarchickej úrovni. Poskytuje priestor na tímovú prácu. Takmer polovica opýtaných manažérov tvrdí, že tento druh komunikácie je zanedbávaný. Často k tomu napomáha atmosféra vo firme, medzi jednotkami na rovnakej organizačnej úrovni vzniká rivalita. Napríklad oddelenie marketingu a výskumu chcú získať čo najvyšší rozpočet, ale finančné oddelenie chce príslušné peňažné zdroje poskytnúť oddeleniu ľudských zdrojov na zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov.

Diagonálny tok informácií

Najmenej sa využíva práve tento tok informácií. V praxi sa využíva vtedy, keď je komunikácia tradičnými kanálmi zbytočne zdĺhavá alebo málo efektívna. Využíva sa predovšetkým v neformálnych vzťahoch.

1. laterálny

2. vertikálny (vzostupný, zostupný)
3. diagonálny (šikmý)
4. vertikálny (vzostupný, zostupný) (www.referaty.hladas.sk)

3.2.1. Masová komunikácia

Cieľom masovej komunikácie je sprostredkovať informácie väčšiemu počtu adresátov, ktorí sú priestorovo alebo časovo vyďalení odosielateľovi, prípadne skupine odosielateľov. K prenosu tohto druhu informácií sa v úlohe sprostredkovateľa používajú masovo komunikačné prostriedky, teda médiá. Odosielateľ správy hraje aktívnu rolu, adresát ju pasívne prijíma. Odosielateľ ťažko získava spätnú väzbu, pretože chýba priamy kontakt s príjmateľom. Časovo priestorové vákum možno prekonať sociálnym a predmetným sprostredkovaním.

Sociálne sprostredkovanie zabezpečuje manažér. Konkrétne ide o prenos informácií medzi top manažmentom, odborními, predstavenstvom, štatutármi a bežnými zamestnancami.

Predmetové sprostredkovanie prebieha pomocou podnikových masovo komunikačných prostriedkov. Ako komunikačné kanály využijú podnikové noviny, podnikový rozhlas, podnikové vysielanie, internet, mailing list, intranet, podnikové nástenky a iné. Špecifickou črtou tejto komunikácie je jednak slabá spätná väzba, ale predovšetkým prvok, že komunikátor a komunikant sa nemusia poznať a je možné, že sa ani nikdy nespoznajú.

Interná

Vnútropodniková komunikácia prebieha v rámci podniku v štyroch smeroch. Vo vnútroodnikovej komunikácii musí manažér dobre poznať všetky jej úrovne, ktoré vyžadujú poznať stanovené komunikačné schémy. Ak v organizácii preferujú formálne vzťahy určené pracovným poriadkom alebo organizačnou schémou, manažér potrebuje nevyhnutne vedieť zaradiť vzťahy podľa nadriadenosti a podriadenosti účastníkov komunikácie.

Externá

Podnik žije vo svojom prostredí. Najbližšie väzby s vonkajším prostredím ho viažu so zákazníkmi, spotrebiteľmi, klientami, sprostredkovateľmi, obchodnými partnermi a konkurenciou. Do interakcií vstupuje aj s orgánmi ústrednej verejnej správy, miestnej samosprávy, širšou verejnosťou, tretím sektorom a inými subjektami, ktoré nemajú bezprostredný vplyv na jeho činnosti.

Špecifickým typom komunikácie s vonkajším prostredím je marketingová komunikácia. Prostredníctvom nej podnik informuje o svojich produktoch, sprostredkuje kontakt medzi predávajúcimi a kupujúcimi a podporuje proces výmeny. Základné formy externej marketingovej komunikácie tvoria imidž, reklama a PR.

Najviac sa používa reklama. Jej cieľom je podnietiť potenciálnych zákazníkov ku kúpe tovaru. Medzi základné ciele reklamy sa zaraďujú dva- informovať a presvedčať. Reklama využíva celý rad prostriedkov – inzerát, leták, prospekt, plagát, pútač, televízne spoty, rozhlasové spoty, katalógy, cenníky, nálepy, expozície, svetelná reklama, reprezentečné akcie podniku, výstavy a mnohé ďalšie.

Imidž má nesmierny význam. Ide o predstavu, ktorú o sebe podnik sprostredkúva všetkým subjektom, ktoré existujú na trhu. Medzi prvky imidžu patria podnikové farby, logo, podnikové uniformy, charakteristické oblečenie, verbálna a neverbálna komunikácia zamestnancov, reprezentečné predmety, vizitky, hlavičkový papier, podnikové autá a iné. Tvorí sa cieľene propagandou podniku, alebo neformálne prirodzenou komunikáciou. Imidž by sa mal starostlivo budovať, pretože je to jeden z rozhodujúcich faktorov vzťahu zákazníkov, obchodných partnerov a ostatnej verejnosti k podniku samotnému.

PR, teda public relations, majú zviditeľniť úspechy podniku na trhu a formovať verejnú mienku v prospech jeho cieľov. Vyžaduje špecifické komunikačné prostriedky, napríklad sponzoring, verejné vystúpenia, mítingy, brífingy, tlačové konferencie, spoločenské akcie,

audiovizuálne prezentácie, publikácie, výročné správy a iné.
(www.referaty.hladas.sk)

3.2.2. Profesionálna a manažérska komunikácia

Profesionálna komunikácia je typom interpersonálnej komunikácie, ktorá vzniká v presne definovanom prostredí, je obsahovo vyprofilovaná, čo sa odráža vo výrazových prostriedkoch a komunikačných nástrojoch a postupoch, ktoré komunikátor a komunikant musia rešpektovať, vždy je cieleňá. Komunikátor musí používať vyjadrovací aparát, výrazové prostriedky, zodpovedajúce médiá, komunikačné kanály, komunikačné nástroje a techniky, ktoré urýchľujú a zefektívňujú proces prenosu informácie.

Profesionálna komunikácia je prísne špecifická pre každé povolanie alebo prostredie, ktoré používa vlastnú terminológiu a žargón. Využíva nasledovné charakteristické prvky:

- terminológia daného odboru
- používanie špecifických výrazových prostriedkov
- používaním komunikačných techník a nástrojov
- jasným vymedzením komunikačného závaru
- stupňom záväznosti a zodpovednosti voči komunikantom
- spôsobom riešenia komunikačných konfliktov

Špecifickými typmi profesionálnej manažérskej komunikácie sú vyjednávanie, lobbying, koučovanie a obchodné rokovanie.

Vyjednávanie je dlhodobý, fázovitý komunikačný proces, v rámci ktorého účastníci prezentujú rozdielne stanoviská a na ich presadenie používajú špecifické komunikačné techniky a metódy s cieľom dohodnúť sa. Táto forma komunikácie sa využíva napríklad pri tripartitných rokovaníach.

Lobbying znamená účelové sprostredkovanie informácií o záujmoch určitej skupiny s cieľom presadiť svoje záujmy. Lobbying sa v

povedomí bežného človeka spája s politickým prostredím a klientelizmom, ale môže byť cielený aj na vysoko prospešné účely, napríklad lobbying ochranárskych a ekologických združení.

Koučovanie tvorí poradenská komunikácia s celou škálou komunikačných prostriedkov. Manažér musí vedieť realizovať priamu diskusiu, štrukturovaný rozhovor, empatiu, persuáziu na vysokej úrovni. Okrem poradenskej komunikácie musí vedieť využívať aj mentoring, tutorstvo, tréningy, konfrontačnú komunikáciu a moderáciu.

Obchodé rokovanie patrí k najstarším a najprepracovanejším typom manažérskej komunikácie. Používa sa v oblasti marketingu, ale aj na vnútropodnikovej úrovni. Obchodné rokovanie speje k presvedčeniu partnera, aby sa dosiahol konsenzus pri optimálnych obchodných podmienkach. (www.referaty.hladas.sk)

3.2.3. Komunikačná atmosféra v organizácii

Úspešná komunikácia v organizácii predpokladá okrem pochopenia zákonitostí komunikačného procesu a jeho zvláštností v organizácii aj vytvorenie podporujúcej komunikačnej atmosféry, vhodné využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov, rešpektovanie zásad efektívnej komunikácie a zdokonaľovanie komunikačných zručností manažérov.

Na efektívnu komunikáciu sa v organizácii využívajú viaceré prostriedky, nástroje a techniky. Medzi najbežnejšie patria rôzne verbálne hovorené nástroje (rozhovor, inštruktáž, slovné príkazy, hodnotenia..), verbálne písomné prostriedky (zápisnice, podnikové správy, analytické materiály, vnútropodnikové normy, letáky, obežníky, informačné bulletiny, informačné tabule a pod.).

Veľkým rozvojom prechádzajú technické informačné prostriedky. Nástupom moderných informačných technológií sa urýchľuje proces výmeny informácií.

Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, vnútro podnikovými informačnými sieťami a pod.

Manažéri svojou osobnosťou, svojimi návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce s ľuďmi a vlastným vplyvom na utváranie vzťahov v organizácii výrazne ovplyvňujú aj komunikačnú atmosféru (Marchand, 1998). Komunikačnú atmosféru v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Okrem osobnosti manažérov tu svoju rolu zohráva aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie. Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Znaky podporujúcej atmosféry:

- § informácie sú vecné, komunikácia je zameraná viac na riešenie problémov, na hľadanie možností, nie prekážok,
- § podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej,
- § otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava,
- § starostlivosť, čestnosť, snaha o empatiu, pochopenie,
- § rovnocennosť, nepovyšovanie sa riadiacich pracovníkov, vzájomná úcta, pocit istoty, podpora dobrých pracovných vzťahov a vysokého výkonu.

Znaky brzdiacej atmosféry:

- § tendencia poskytovať zápornú spätnú väzbu, zdôrazňovať chyby a nedostatky, predpojatosť, negatívny prístup, hľadanie nedostatkov, v prípade neúspechu hľadanie viny,
- § dirigovanie ľudí, nerešpektovanie ich názorov a skúseností, ľahostajnosť k ich potrebám a problémom, bariéry vo vzťahu nadriadený–podriadení,

§ falošnosť, neúprimnosť, manipulácia, zneužívanie informácií,

§ povýšenectvo, zdôrazňovanie právomoci, podpora servilnosti (pätolizačstvu),

§ dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, uprednostňovanie noriem a pravidiel pred cieľmi, neochota počúvať a tobož prijímať názory zamestnancov a i.

Otvorenosť či uzavretosť komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou spoločnému cieľu. Manažér, ktorý usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí by mal dbať, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra.

Komunikačná atmosféra je výrazne ovplyvnená komunikačným štýlom manažéra a ustáleným štýlom komunikácie v organizácii, ktorý je výrazom organizačnej (podnikovej) kultúry. Komunikačným štýlom rozumieme určitý ustálený spôsob komunikácie manažéra so svojimi spolupracovníkmi, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie. (www.fsi.uniza.sk)

3.2.4. Komunikačný štýl manažéra

Komunikačný štýl odráža osobnosť manažéra. Môžeme preto rozlišovať komunikačný štýl direktívny, demokratický (konzultatívny), liberálny a pod. Podobne aj Šuleř (2002) uvádza členenie komunikačných štýlov podľa rozdielov v osobnosti na štyri základné štýly:

§ analytický – sklon viac rozmýšľať, menej hovoriť, kontrolovať sa, nepodliehať vášňam; ide skôr o pasívny štýl

§ radiaci – štýl ambiciózneho nezávisleho osobnosti, vytrvalej i opatrnej, s direktívnymi sklonmi, vyhádavajúca možnosť súperiť

§ priateľský – štýl citlivého vedúceho uprednostňujúceho dobré vzťahy v organizácii

§ expresívny – ide o štýl citlivého vedúceho, zahľadeného viac do seba, so sklonom k prijímaní unáhlených rozhodnutí.

Medzi „nositeľmi“ vyššie uvedených komunikačných štýlov môže a nemusí dochádzať ku konfliktom. Napr. manažérovi s analytickým komunikačným štýlom nebude robiť problém komunikovať s osobnosťou priateľského alebo riadiaceho štýlu, dá sa ale predpokladať že problémy v komunikácii môžu nastať s osobnosťou expresívneho štýlu¹. K pripravenosti manažérov na efektívnu komunikáciu patrí aj schopnosť rozpoznať partnerov štýl komunikácie a zvoliť vhodnú komunikačnú taktiku umožňujúcu dospieť k prijateľnému výsledku. (www.fsi.uniza.sk)

3.2.5. Princípy efektívnej komunikácie a komunikačné zručnosti

Aby komunikácia viedla k žiadanému cieľu, je okrem iného treba rešpektovať určité zásady (princípy), ktoré prispievajú tak k hladkému prenosu oznamu a jeho významu, ako aj k potrebnej komunikačnej atmosfére (McLaganová – Krembs, 1998). Najčastejšie sú spomínané nasledujúce základné princípy:

§ cieľovosť,

§ priamosť,

§ rešpekt,

§ a spoločná zodpovednosť za výsledok komunikácie.

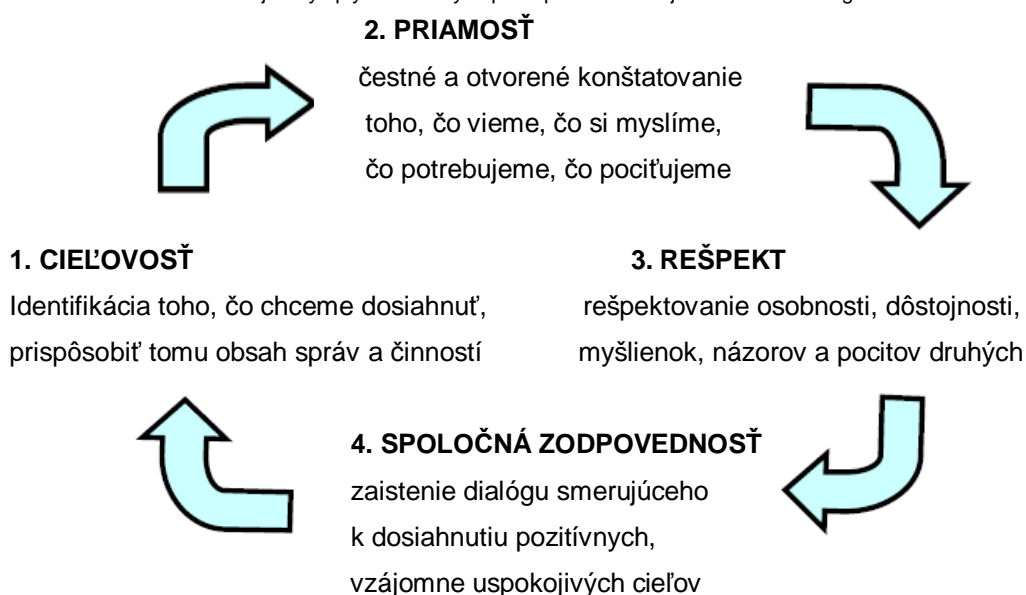
Na účinné využívaní komunikačných nástrojov a prostriedkov pomáhajú manažérovi okrem jeho osobnostných predností aj jeho komunikačné zručnosti. Ich význam narastá pri riešení zložitejších či neočakávaných problémov. Zvládnuť základné komunikačné zručnosti by mali nie iba manažéri na vrcholných pozíciách, ale všetci, ktorí majú podriadených, ako aj tí, čo prezentujú organizáciu navonok (zástupcovia, hovorcovia a pod.).

Žiaľ, málo manažérov si uvedomuje, že nedokonalá komunikácia negatívne ovplyvňuje aj motiváciu ľudí. Demotivujúco pôsobia najmä nasledujúce komunikačné nedostatky:

- § nevysvetlenie pravidiel, noriem činnosti,
- § neinformovanie o cieľoch, súvislostiach a zmysle úloh,
- § nesprávne formulácie, jazykové nedostatky, nesprávne používanie cudzích slov,
- § nezáujem o potreby a názory spolupracovníkov, neschopnosť im načúvať,
- § tendencia prijímať informácie iba od „svojich“ ľudí, nepreverovanie vierohodnosti zdrojov,
- § nevytváranie podmienok na aktívnu účasť spolupracovníkov na riešenie problémov (podceňovanie podriadených),
- § podceňovanie samotného procesu komunikácie, zadržovanie a filtrácia informácií na jednotlivých stupňoch riadenia,
- § zámerné neinformovanie (vlastných zamestnancov ako aj verejnosti) a iné.

Obsah a vzájomný vplyv základných princípov efektívnej komunikácie v organizácii.

Obrázok č. 7: Obsah a vzájomný vplyv základných princípov efektívnej komunikácie v organizácii.



Zdroj: (Podľa: McLaganová – Krembs: Komunikace na úrovni. 1998)

Väčšina z uvedených nedostatkov je okrem neochoty manažérov komunikovať ešte sprevádzaná ich neschopnosťou komunikovať ako osobnostnou vlastnosťou, nezvládnutím základných komunikačných zručností.

Aj keď komunikačné zručnosti v skutočnosti tvoria ucelený komplex kvalít, z metodického hľadiska je možné ich rozdeliť na receptívne (vedieť pozorovať, vedieť počúvať a načúvať, schopnosť empatie) a expresívne (zrozumiteľne sa vyjadrovať, pýtať sa, objasniť, vysvetliť, presvedčiť, formulovať závery a pod.). K dôležitým zručnostiam patrí aj schopnosť pripraviť a uskutočniť prezentáciu (úlohy, návrhu riešenia problému, poslania organizácie, seba samého), pripraviť a viesť poradu, riešiť konflikty, vyjednávať, prijímať kompromisy. Medzi dôležité metódy a techniky efektívnej komunikácie patrí aj asertívna komunikácia, schopnosť využiť transakčnú analýzu a iné. (www.fsi.uniza.sk)

PRAKTICKÁ ČASŤ

4. KOMUNIKAČNÝ SYSTÉM V SAMOSPRÁVE

4.1. Samospráva ako súčasť verejnej správy

Verejnú správu podľa Škultétyho (1995) možno chápať ako diferencovaný systém na zabezpečenie správy verejných vecí. Verejná správa je činnosťou štátnych a verejných orgánov, ktorá je predovšetkým výkonom, činnosťou orgánov verejnej správy pri spravovaní verejných záležitostí. V. Prúcha (1995) definuje verejnú správu ako správu spoločnosti, štátu ako celku i jeho jednotlivých územných jednotiek ako zložiek územnej organizácie štátu, teda ako správu verejných záležitostí v spoločnosti.

Verejná správa pozostáva z troch základných zložiek:

- štátna správa,
- samospráva,
- verejnoprávne inštitúcie.

Sústavu štátnej správy SR tvorí:

- Ústredná štátna správa, - ministerstvá a iné ústredné orgány štátnej správy,
- Miestna štátna správa – orgány so všeobecnou a špeciálnou pôsobnosťou (Krajské úrady, Obvodné úrady).

Treťou zložkou verejnej správy je samospráva. V súčasnej dobe možno samosprávu vymedziť ako samostatnú, nezávislú a slobodnú sebesprávu. Tiež je možno vymedziť ako správu vecí verejných najdemokratickejším spôsobom, teda priamo občanmi v rámci samosprávnych celkov, ktorá sa spolu so štátnou správou zúčastňuje na zabezpečení úloh a záujmov.

Rozlišujeme 3 druhy samosprávy:

- a) územnú samosprávu – miestnu (obce, mestá, VÚC)
- b) záujmová samospráva (profesná)
- c) špeciálna samospráva (akademická)

Základom miestnej samosprávy je obec, ktorá vykonáva množstvo úloh v súlade s príslušnou právnou úpravou (Ústava SR, Zákon č. 369/1990 Z.z. o obecnom zriadení a ďalšími predpismi). Obec je jedným zo základov akéhokoľvek demokratického systému a územná samospráva je výrazom práva miestnych orgánov v riadeniach daným zákonom, riadiť a regulovať v záujme obyvateľov podstatnú časť verejných záležitostí. Obec je samostatný územný, samosprávny celok a správny celok SR združujúci osoby, ktoré majú na jej území trvalý pobyt. Je právnická osoba a za podmienok stanovených zákonom hospodári s vlastným majetkom a príjmami. Je základnou úlohou je starostlivosť o všestranný rozvoj územia a potreby obyvateľov. Zákon stanovuje podmienky kedy môže byť vyhlásená obec za mesto. Obyvatelia obce vykonávajú samosprávu prostredníctvom volených orgánov obce, formou verejný zhromaždení a miestneho referenda.

Orgánmi obce sú:

- **obecné zastupiteľstvo** (v mestách mestské), zbor volený občanmi na štyri roky svoje úlohy vykonáva v súlade s kompetenciami danými zákonom,
- **starosta obce** (v mestách primátor volené občanmi na 4 roky, je predstaviteľom obce, najvyšším výkonným orgánom, štatutárom obce v majetkoprávných a pracovnoprávných vzťahoch, v administratívno-právných vzťahoch, je správnym orgánom.

Obecné zastupiteľstvo zriaďuje funkciu hlavného kontrolóra, obecnú radu, komisie stále poprípade dočasné, tiež môže zriadiť obecnú políciu.

Obec má okrem rozhodovacej, kontrolnej, sankčnej a kreačnej právomoci aj normatívnu – môže vydávať všeobecné záväzné nariadenia.

Obecný úrad zabezpečuje organizačné záležitosti, je riadený prednostom, poprípade starostom.

V procese demokratizácie dochádza k presunu kompetencií z orgánov štátu na obce, mestá, čo zvyšuje nároky na ich činnosť. Dôležité je zvyšovať efektivitu samosprávy sprehľadnenie jej činnosti – transparentnosť a zníženie administratívnej náročnosti, tiež modernizáciu najmä pri využívaní informatívnych prostriedkov.

Komunikácia v samospráve predstavuje všetky osobné, písomné aj telefonické interakcie medzi samosprávou a jej zákazníkmi. Teda medzi volenými zástupcami, riadiacimi pracovníkmi aj zamestnancami samosprávy a občanmi, návštevnými, podnikateľmi, médiami a ostatnými, ktorí z rôznych dôvodov so samosprávou prichádzajú do styku. Komunikácia prebieha neustále, na všetkých úrovniach, všetkými smermi a vo všetkých formách a nie je možné sa jej vyhnúť.

4.2. Prehľad mestského komunikačného systému

Komunikační partneri, t.j. s kým samospráva komunikuje.

Externí partneri:

- obyvatelia mesta,
- podnikateľská komunita,
- návštevníci mesta a turisti,
- organizácie pôsobiace v meste,
- iné verejné inštitúcie (samosprávne aj štátne).

Interní partneri:

- zamestnanci všetkých oddelení úradu,
- riadiaci zamestnanci – manažéri,
- volení predstavitelia.

Komunikačné nástroje, t.j. akými spôsobmi samospráva komunikuje.

Bežná komunikácia.

Riadená masová komunikácia:

- vlastné médiá,
- externé médiá.

Nástroje externej komunikácie:

- zasadnutia mestského zastupiteľstva (MZ),
- zasadnutia komisií pri MZ,
- verejné vypočutia a stretnutia s občanmi,
- mestské vývesné tabule,
- mestské publikácie a iné tlačené výstupy,
- špeciálne mestské podujatia,
- mestský rozhlas,
- mestská televízia,
- internetová stránka mesta,
- spolupráca s médiami,
- asistenčná linka pre občanov,
- turistické a informačné centrá alebo kancelárie,
- zákaznícke centrum a centrum pre rozvoj mesta,
- prieskumy názorov,
- občianske panely,
- pracovné a cieľové skupiny,
- program dobrovoľníkov,
- prezentačný program mesta,
- interaktívne a osobné kiosky,
- marketingové a informačné kampane,
- samosprávna univerzita.

Nástroje internej komunikácie:

- skupinové stretnutia,

- elektronická pošta,
- interné vývesné tabule,
- intranetová stránka,
- tlačené publikácie,
- neformálne a spoločenské aktivity,
- orientácia nových zamestnancov. (Dienerová, 2007, str. 10)

Organizácie verejnej správy vznikajú na základe zákona zákonnou mocou štátu a vstúpenia tohto zákona do platností. Rámcové podmienky ich fungovania oproti súkromnému sektoru sú rozdielne. To výrazne ovplyvňuje i úroveň a podmienky riadenia. (Ďurková, 2011, str. 53)

4.2.1. Predpoklady fungovania efektívneho komunikačného systému

Riešenie efektívnej vnútroorganizačnej komunikácie začína nastavením základných podmienok, ktoré umožnia jej fungovanie. Za spoločné znaky efektívnej komunikácie v orgánoch štátnej správy či samosprávy môžeme považovať:

- rýchly a adresný prenos informácií bez dezinformácie ich obsahu,
- obojsmerný tok informácii pričom odosielateľ i príjemca informácie si svoje úlohy môžu kedykoľvek vymieňať,
- očakávanie spätnej väzby,
- poznanie základných vnútropodnikových komunikačných obsahov zamestnancami organizácie a motivácia ich napĺňania,
- podpora formálnych a neformálnych vzťahov v organizácii,
- koordinácia práce nadriadenými na základe poznania schopností zverenej skupiny zamestnancov (Ďurková, 2011, str. 54)

4.3. Využívanie komunikačných prostriedkov v podmienkach Mestského úradu v Hlohovci

Manažment ako aj funkcionári a zamestnanci samosprávnych orgánov miest a obcí stoja dennodenne pred problémami efektívnej spolupráce a komunikácie s občanmi, ale aj so spolupracovníkmi, ďalej s nadriadenými pracovníkmi vyšších územných celkov, samozrejme aj s rôznymi odborníkmi a profesionálnymi zamestnancami miestnych úradov a ďalších miestnych inštitúcií a organizácií. Musia robiť celý rad dôležitých rozhodnutí, optimálne s partnermi komunikovať, jednať, rokovať a účinne aj konať v mene ústretového fungovania samosprávy voči občanom. (Tuma, 2007, str. 130)

So súhlasom primátora mesta Hlohovec bol realizovaný prieskum: Komunikačné prostriedky a ich využívania v praxi. Cieľom práce je poskytnúť pohľad na komunikáciu, komunikačné prostriedky a efektívnosť ich využívania v podmienkach Mestského úradu v Hlohovci, pre dosiahnutie zefektívnenia toku informácií medzi zamestnancami MsÚ v Hlohovci.

Hypotéza č.1

Predpokladáme, že na MsÚ v Hlohovci sú v rámci internej komunikácie využívané, popri tradičných komunikačných prostriedkov aj IT prostriedky komunikácie.

Hypotéza č.2

Predpokladáme, že v komunikácií medzi pracovníkmi MsÚ v Hlohovci pôsobí celí rad bariér a šumov, ktoré je potrebné identifikovať.

Hypotéza č.3

Predpokladáme, že s využívaním IT prostriedkov narastá medzi pracovníkmi MsÚ záujem a potreba ďalšieho vzdelávania.

Hypotéza č. 4

Predpokladáme, že súčasný prístup MsÚ k aktuálnym internetovým modulom nie je optimálny pre využitie v ich praxi. V rámci komunikácie pracovníkov MsÚ v Hlohovci s inými organizáciami predpokladáme celý rad šumov a problémov v komunikácií, ktoré vyplývajú z ich rôzneho postavenia a kompetencií.

Vykonaný prieskum na MsÚ v Hlohovci obsahoval 40 dotazníkov rozdelených medzi pracovníkov MsÚ Hlohovec.

Cieľom prieskumu bolo zistiť aktuálnu situáciu v komunikácií pracovníkov mestského úradu so zameraním na využívanie najmä internetovej komunikácií. Zo 40 rozoslaných dotazníkov sa vrátilo 40 vyplnených tlačív. Zber dotazníkov bol realizovaný, tak aby bola zabezpečená anonymita respondentov.

4.3.1. Dotazník

Dotazníkový prieskum medzi zamestnancami Mestského úradu Hlohovec

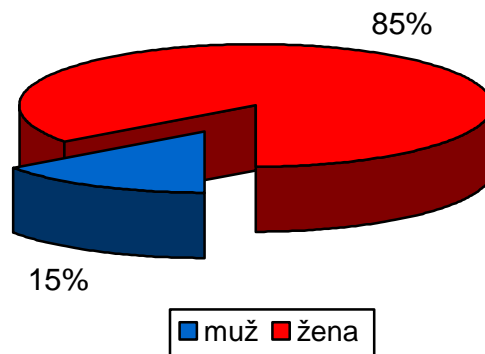
Dotazník bol anonymný a slúžil len cieľom Diplomovej práce na tému Komunikácia a komunikačné prostriedky v podmienkach Mestského úradu v Hlohovci. Dotazník je anonymný a bude slúžiť len k cieľom Diplomovej práce.

I. Štruktúra zamestnancov na MsÚ Hlohovec.

1. Pohlavie

<i>pohlavie</i>	<i>počet</i>	<i>%</i>
muž	6	15
žena	34	85

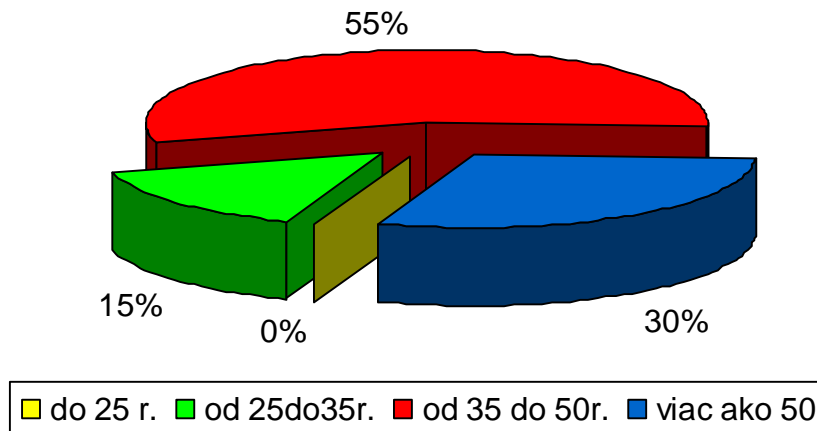
Otázka 1



2. Vek:

vek	počet	%
do 25 r.	0	0
od 25 do 35 r.	6	15
od 35 do 50 r.	22	55
viac ako 50 r.	12	30

Otázka 2

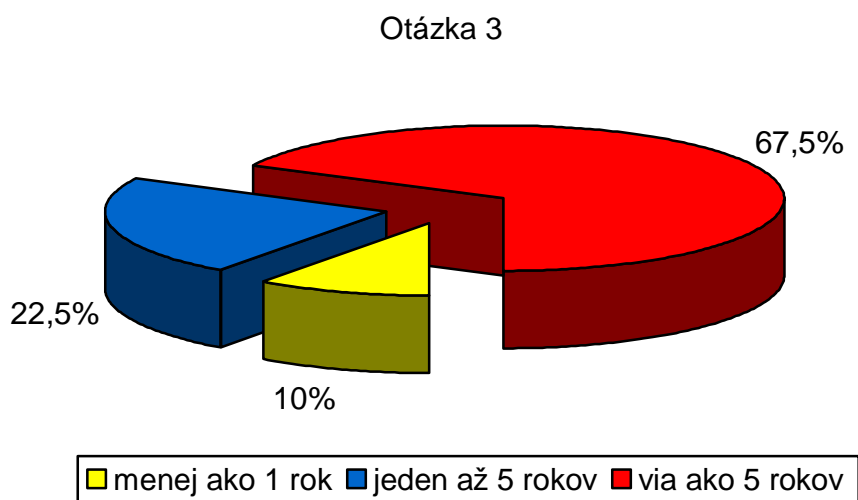


K analýze respondentov v predchádzajúcej časti sme pristúpili na základe predpokladu, že vek ovplyvňuje výber a uprednostňovanie komunikačných nástrojov a tiež dopyt po otvorenej interaktívnej komunikačnej sieti. Najväčšiu skupinu tvorili respondenti vekovej kategórie od 35 do 50 rokov a viac, spolu až 85%. Prevládalo zastúpenie žien (85%).

3. Počet odpracovaných rokov na MsÚ Hlohovec

Východiskom k analýze vzorky respondentov podľa dĺžky trvania pracovného pomeru bol všeobecný poznatok, že zamestnanci v dlhšom pracovnom pomere majú vybudované svoje vlastné komunikačné toky a siete, ktoré nemusia kopírovať organizačnú štruktúru a vďaka tomu sa dostanú aj k informáciám, ktorých šírenie je v rámci formálnej komunikačnej siete spomaľované, resp. prerušené rôznymi bariérami.

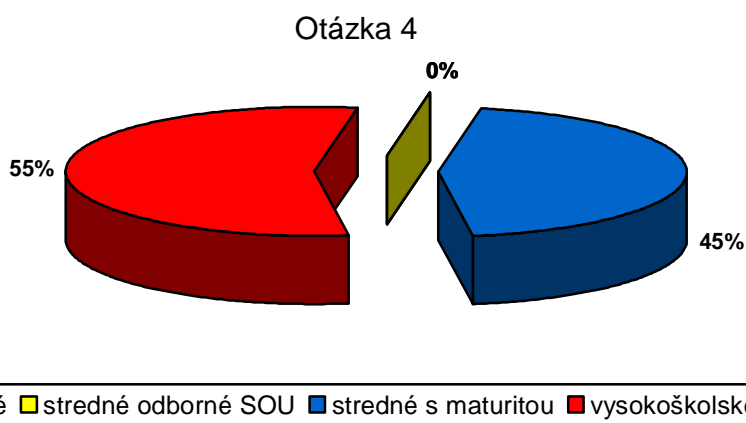
	počet	%
menej ako jeden rok	4	10
jeden až 5 rokov	9	22,5
viac ako 5 rokov	27	67,5



Väčšia polovica respondentov (67,5%), sú zamestnancami MsÚ v Hlohovci viac ako päť rokov, 22,5% respondentov pracuje na úrade 1 až 5 rokov.

4. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

	počet	%
základné	0	0
stredné odborné SOU	0	0
stredné s maturitou	18	45
vysokoškolské	22	55
iné	0	0



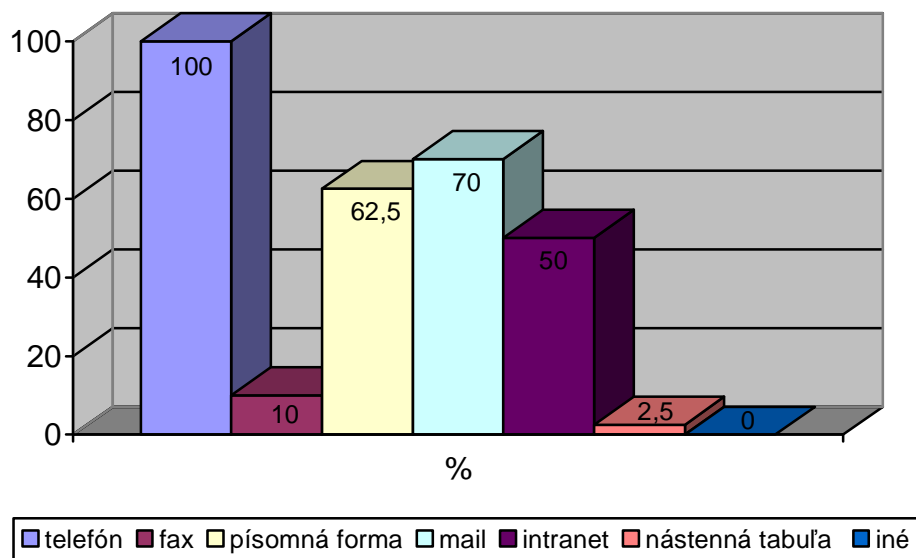
Pri vyhodnocovaní zloženia súčasných zamestnancov MsÚ v Hlohovci je možné konštatovať, že sa jedná o stabilný tím s dlhoročnými skúsenosťami a vysokou úrovňou dosiahnutého vzdelania. Tým má všetky predpoklady na dosahovanie kvalitných výsledkov pri realizácii náročných úloh spojených s poslaním MsÚ.

II. Komunikácia na mestskom úrade

5. Ktoré komunikačné prostriedky používate najčastejšie

	počet	%
telefón	40	100
fax	4	10
písomná forma	25	62,5
mail	28	70
intranet	20	50
nástenná tabuľa	1	2,5
iné	0	0

Otázka 5

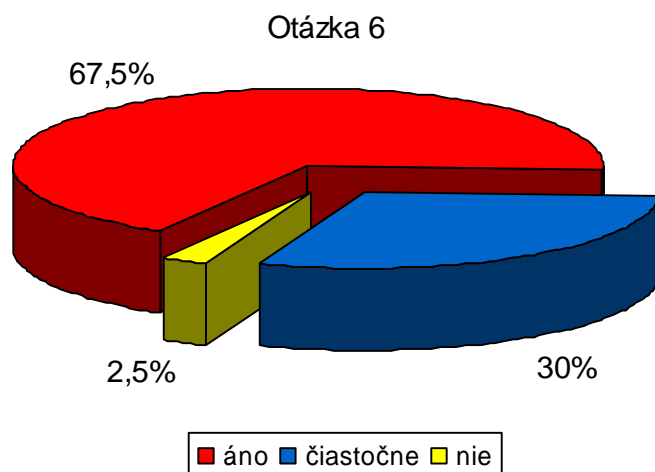


Najčastejšou formou komunikácie na MsÚ v Hlohovci je v súčasnosti odovzdávanie informácií pomocou telefonického spojenia a obľúbenou formou tradičnej písomnej komunikácie. Medzi pracovníkmi MsÚ začína postupne prevládať aj forma elektronickej komunikácie, používanie mailu (až 70% respondentov) a permanentné využívanie dostupných stránok internetu.

Vykonaný prieskum podľa nášho názoru poukazuje na možnosti intenzívnejšieho využívania internetu a skype – operatívnosť pri prenose informácií a predovšetkým výhodnejšie ekonomické ukazovatele pri využívaní IT technológií v komunikácii.

6. Ste spokojný/á s komunikáciou na mestskom úrade

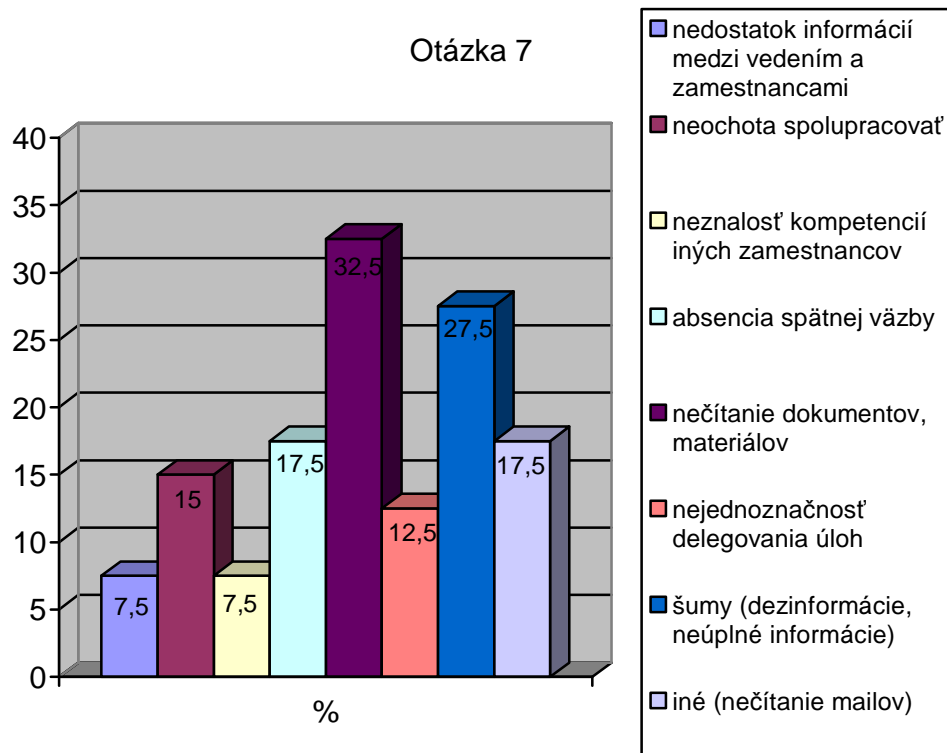
	<i>počet</i>	<i>%</i>
áno	27	67,5
čiastočne	12	30
nie	1	2,5



V priebehu prieskumu vyjadrila väčšina respondentov spokojnosť s aktuálnou úrovňou komunikácie na MsÚ v Hlohovci až 67,5% a ďalších 30% vyjadrovalo čiastočnú spokojnosť so súčasným stavom.

7. Čo pokladáte za najväčšie problémy v komunikácii v rámci MsÚ

	počet	%
nedostatok informácií medzi vedením a zamestnancami	3	7,5
neochota spolupracovať	6	15
neznalosť kompetencií iných zamestnancov	3	7,5
absencia spätnej väzby	7	17,5
nečítanie dokumentov, materiálov	13	32,5
nejednoznačnosť delegovania úloh	5	12,5
šumy (dezinformácie, neúplné informácie)	11	27,5
iné (nečítanie mailov)	7	17,5

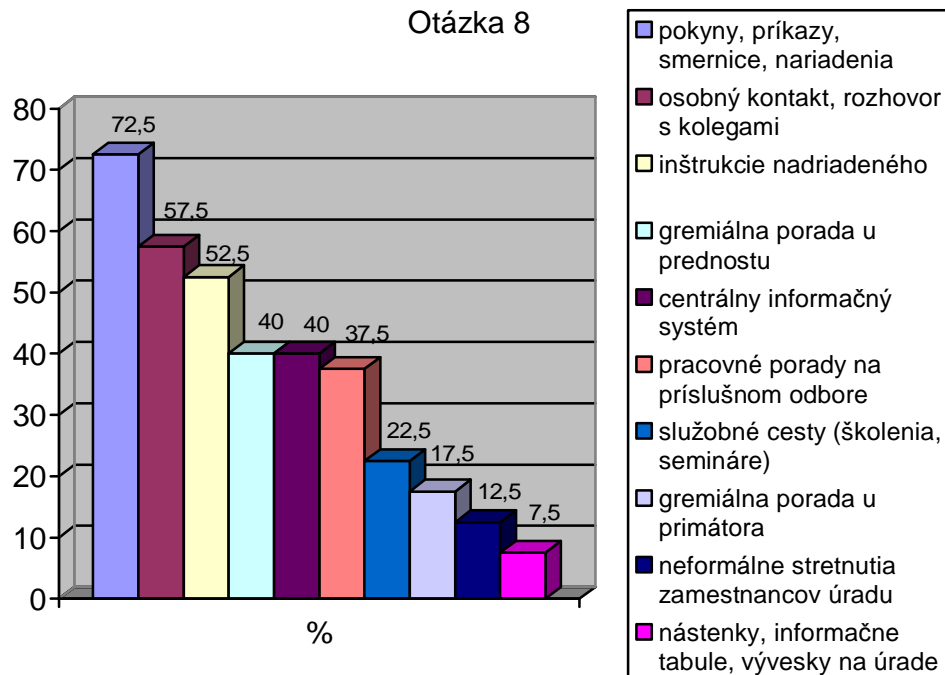


Pri vyše 67% spokojnosti pracovníkov MsÚ s komunikáciou na MsÚ sa ale objavujú aj problémy v komunikácií v ktorých prevládajú rôzne vady vyplývajúce z nedostatočného oboznamovania sa dokumentami a vplyvom rôznych šumov.

8. Aké kanály využívate pri svojej práci ako zdroj informácií

Kanály komunikácie	počet	%
pokyny, príkazy, smernice, nariadenia	29	72,5
osobný kontakt, rozhovor s kolegami	23	57,5
inštrukcie nadriadeného	21	52,5
gremiálna porada u prednostu	16	40
centrálny informačný systém	16	40
pracovné porady na príslušnom odbore	15	37,5
služobné cesty (školenia, semináre)	9	22,5
gremiálna porada u primátora	7	17,5
neformálne stretnutia zamestnancov úradu	5	12,5
nástenky, informačné tabule, vývesky na úrade	3	7,5

Otázka 8



Respondenti uviedli aj iné kanály ako zdroje informácií pri svojej práci, napríklad facebook, hlohovec24.sk, hlohovecko.sk, hlohovec.sk, sme.sk/regiony a atď..

Periodiká, ktoré využívajú informácie MsÚ v Hlohovci sú primárne určené obyvateľom mesta a blízkeho okolia, čomu prispôsobujú obsahovú i formálnu stránku. Úrad využíva periodika ako jeden z nástrojov budovania vzťahov s občanmi mesta, preto ich z hodnotenia komunikačných nástrojov vylúčime.

Až 72,5% zamestnancov preferuje pri svojej práci vydané predpisy, smernice a nariadenia rôznych právnych stupňov.

Väčšia polovica respondentov vo svojich odpovediach poukazuje na nedostatok bezprostrednej komunikácie s nadriadenými a prijala by širší tok informácií na poradách s nadriadenými, či už s vedením úradu alebo na poradách jednotlivých odborov. Vyplýva to z hodnotenia, že až 57,5% opýtaných získava informácie pre svoju činnosť aj s osobných kontaktov a rozhovoroch s kolegami.

9. V čom vidíte klady a zápory používaných komunikačných kanálov na MsÚ Hlohovec

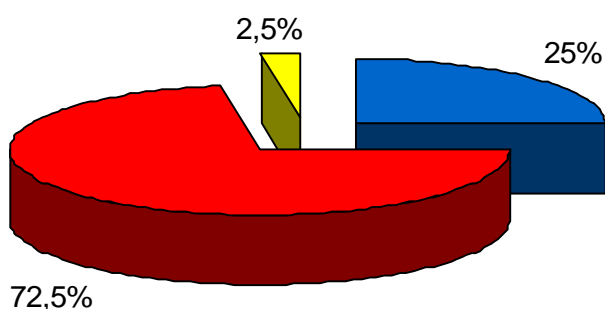
klady	zápory
<ul style="list-style-type: none"> - rýchle riešenie problémov a vybavenie požiadaviek, - výkonné PC, dobré softwarové a hardwarové vybavenie, - adresnosť mailovej komunikácie, rýchlosť, - dostatok technických prostriedkov na komunikáciu, - aktuálnosť centrálného informačného systému 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasnosť v kompetenciách jednotlivých pracovníkov, - nízka gramotnosť pri práci s PC, - slabá výmena informácií na horizontálnej úrovni medzi oddeleniami, - chýba komplexný (DMS) – elektronický systém riadenia dokumentov, - spätná väzba, duplicita informácií

Respondenti hodnotili používané komunikačné kanály prevažne pozitívne. Medzi ich nedostatkami, záporami sa prejavilo aj hodnotenie úrovne zamestnancov MsÚ v Hlohovci, ktoré poukazovalo na nízku gramotnosť pri práci s PC, slabú výmenu informácií na horizontálnej úrovni medzi oddeleniami a chýbajúce dokumenty v DMS.

10. Chýbajú Vám pri vykonávaní pracovnej činnosti aktuálne údaje alebo informácie

	počet	%
áno	10	25
nie	29	72,5
neodpovedali	1	2,5

Otázka 10



■ áno
 ■ nie
 ■ neodpovedali

Prevažná väčšina opýtaných respondentov nie je spokojná s množstvom a obsahom informácií pre pracovnú činnosť (72,5%), 25,5% je spokojných.

11. Aké aktuálne informácie Vám chýbajú

Aké aktuálne informácie Vám chýbajú	počet	%
informácie všeobecne (dlhodobé plány, priority mesta, údaje o stave rokovaní, profesijné vzdelávanie a pod.) uveďte ktoré	5	12,5
organizačné záležitosti (zmeny v organizácii, kompetenciách, činnosti iných odborov a pod.) uveďte ktoré	3	7,5
technické záležitosti (napr. novinky v odbore, internet, informačné databázy a pod.) uveďte ktoré	2	5
Iné (údaje o stave rokovaní a pod.	2	5
neodpovedali	28	70

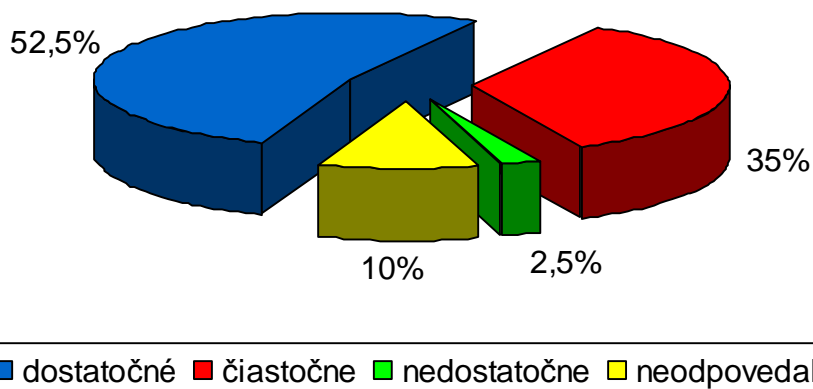
Pri vyhodnotení tejto otázky je prekvapivý vysoký počet respondentov až 70% opýtaných, ktorí sa k tomuto dôležitému problému nevyjadrili.

Ďalšej skupine respondentov chýbali všeobecné informácie o dlhodobých plánoch mesta a organizačných záležitostiach až 12,5%.

12. Ako ste informovaný/á o strategických programoch a koncepciách, zámeroch rozvoja mesta

	počet	%
dostatočne	21	52,5
čiastočne	14	35
nedostatočne	1	2,5
neodpovedali	4	10

Otázka 12

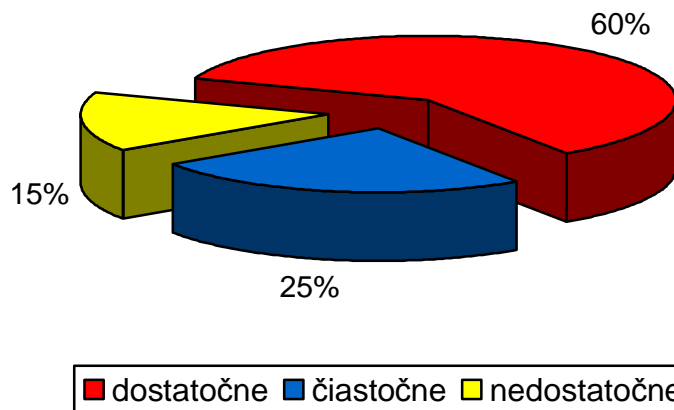


Na túto otázku odpovedalo vyše 50% zamestnancov MsÚ v Hlohovci s indexom dostatočne (52,5%). Ale 35% opýtaných vidí v systéme rezervy a časť (10%) na otázku neodpovedalo.

13. Ako ste informovaný/á o výsledkoch činností MsÚ Hlohovec

	počet	%
dostatočne	24	60
čiastočne	10	25
nedostatočne	6	15

Otázka 13

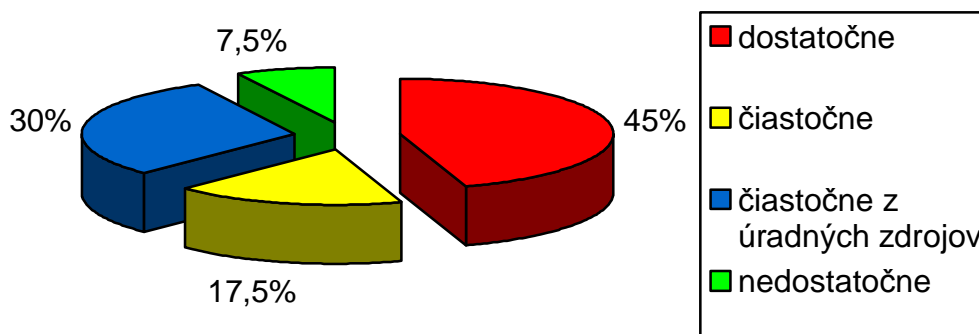


Prevažná väčšina hodnotí svoju informovanosť o výsledkoch činností MsÚ v Hlohovci ako dostatočnú pre ich ďalšiu prácu, časť oslovených vidí rezervy v informovanosti a to spolu až 40% respondentov.

14. Ako ste informovaný/á o tom čo robia ostatné odbory, ostatný zamestnanci MsÚ Hlohovec

	<i>počet</i>	<i>%</i>
dostatočne	18	45
čiastočne	7	17,5
čiastočne z úradných zdrojov	12	30
nedostatočne	3	7,5

Otázka 14



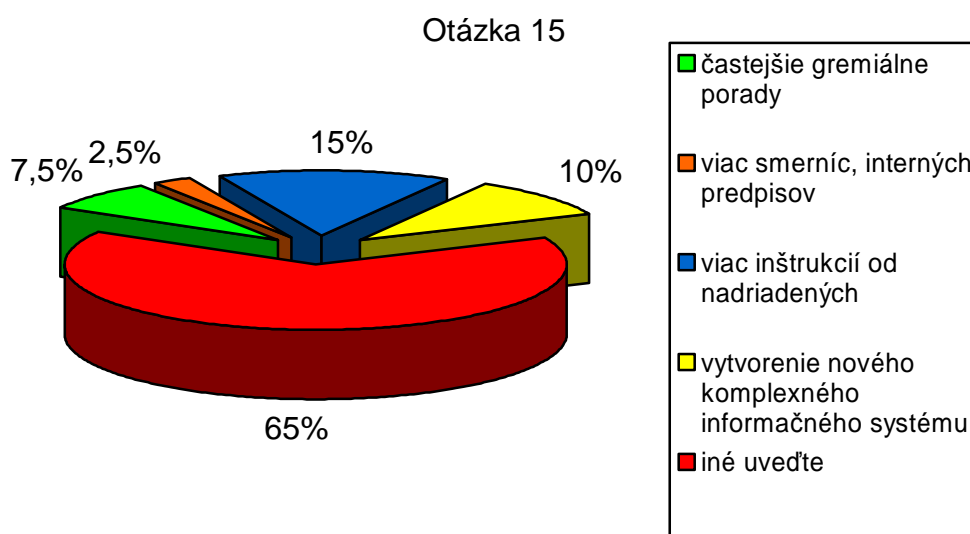
Pri rozbere odpovedí respondentov na túto otázku sme zistili, že časť opýtaných je spokojná s množstvom a kvalitou informácií (45%) ale prevažná väčšina vyjadrila vo svojich odpovediach nedostatok predkladaných informácií.

15. Čo by ste navrhovali pre zlepšenie internej komunikácie na MsÚ Hlohovec

	<i>počet</i>	<i>%</i>
častejšie gremiálne porady	3	7,5
viac smerníc, interných predpisov	1	2,5
viac inštrukcií od nadriadených	6	15
vytvorenie nového komplexného informačného systému	4	10
iné uvedte	26	65

Ako iné návrhy medzi respondentmi rezonovali námety na neformálne stretnutia na úrovni zamestnancov, na ktoré v pracovnom procese nie je dostatok času.

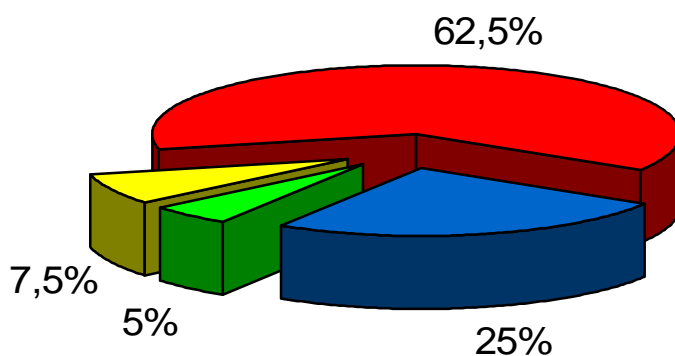
Vyhodnotenie tejto otázky čiastočne korešponduje s predchádzajúcou otázkou a popri požiadavke väčšieho množstva priamych inštrukcií (15%) opýtaných, im chýba nový komplexný informačný systém.



16. Máte pri vykonávaní Vašej činnosti problémy v komunikácii s inými odbormi MsÚ

	<i>počet</i>	<i>%</i>
áno (uved'te s ktorými)	3	7,5
nie	25	62,5
nevediem	10	25
neodpovedali	2	5

Otázka 16



Respondenti v prevažnej väčšine (62,5%) uviedli, že nemajú problémy pri komunikácii medzi jednotlivými odbormi MsÚ v Hlohovci, ale časť respondentov (30%), v tejto oblasti vidí rezervy.

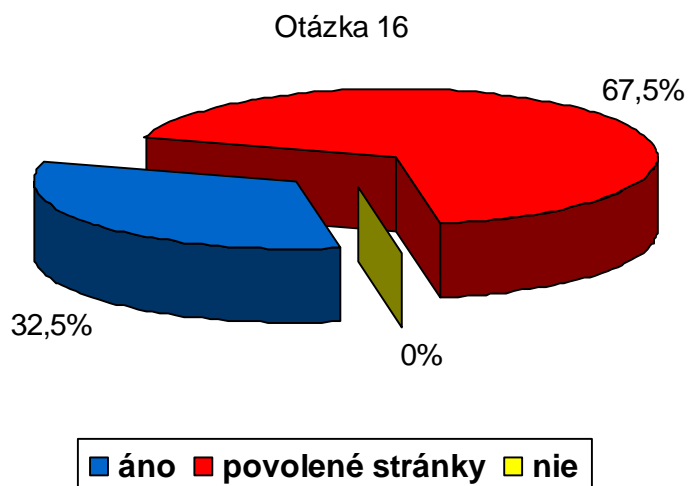
17. Ak ste odpovedali v predchádzajúcej otázke áno, v čom podľa Vás spočíva základný problém

Respondenti sa k tejto otázke vyjadrili tak, že k riešeniu problémov sa musí pristupovať z pohľadu záujmov mesta ako celku a nie z úzkeho pohľadu jednotlivých oddelení.

Prevažná väčšina nekomentovala svoj postoj vyjadrený v predchádzajúcej otázke.

18. Používate pri Vašej práci intranet

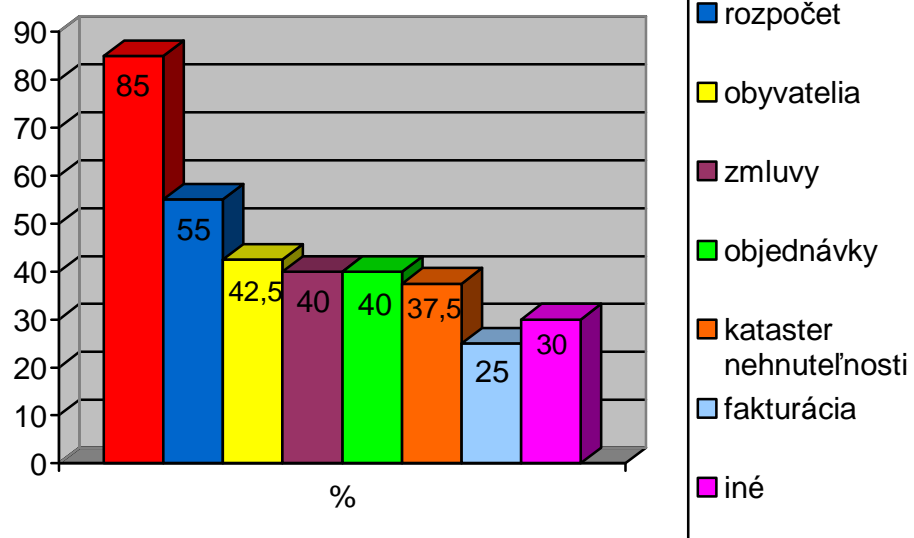
	počet	%
áno	13	32,5
povolené stránky	27	67,5
nie	0	0



19. Ak pracujete zo systémom intranet, ktoré moduly používate

	počet	%
písomnosti	34	85
rozpočet	22	55
obyvatelia	17	42,5
zmluvy	16	40
objednávky	16	40
kataster nehnuteľnosti	15	37,5
fakturácia	10	25
iné	13	30

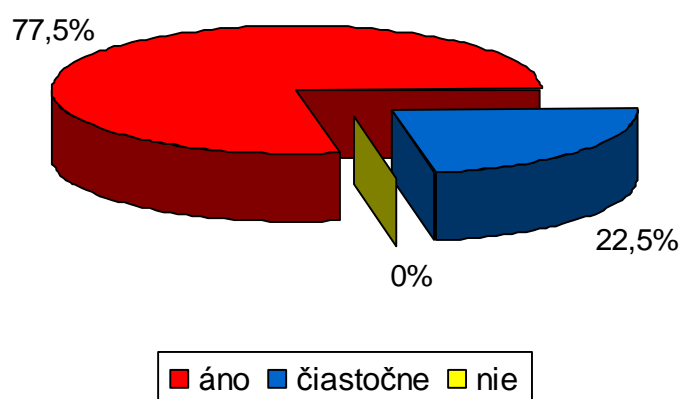
Otázka 19



20. Ste spokojný/á so súčasným informačným systémom

	<i>počet</i>	<i>%</i>
áno	31	77,5
častočne	9	22,5
nie	0	0

Otázka 20



Prevažná väčšina respondentov (77,5%) je spokojná so súčasným stavom. Ale 22,5% opýtaných vidí v systéme nevyužitú rezervu.

21. Ak ste nespokojný /á v čom vidíte problém

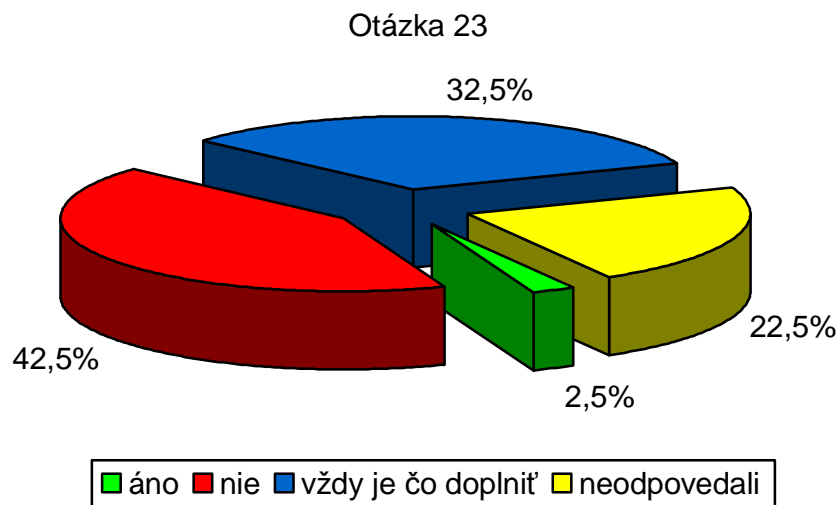
Niektorí respondenti, ktorí v predchádzajúcej otázke uviedli čiastočnú spokojnosť s aktuálnym informačným systémom doplnili svoje odpovede o požiadavku zvýšeného počtu odborných školení, zvýšenie informovanosti a odstránenie duplicity v toku informácií.

22. Čo by ste navrhovali pre zlepšenie informačného systému (uveďte konkrétne odporúčenia)

Prevažná väčšina respondentov nepredložila žiadne návrhy na zlepšenie informačného systému. Len niektorí upozorňovali na skvalitnenie prepojenia na grafickú časť informačného systému a mali pripomienky k organizovaní tzv. metodických dní (aby tieto nebývali len pri problémoch). Taktiež tu opakovane rezonovala požiadavka na zvýšenie PC gramotnosti niektorých úradníkov.

23. Chýbajú Vám pri vykonávaní pracovnej činnosti ešte ďalšie aktuálne informácie alebo údaje, ktoré by podľa Vás mali byť súčasťou informačného systému

	počet	%
Áno	1	2,5
Nie	17	42,5
vždy je čo doplniť	13	32,5
neodpovedali	9	22,5



Väčšina respondentov je spokojných s aktuálnou informovanosťou (42,5%), ale ďalšia časť opýtaných vidí rezervy v informovanosti a až 22,5% opýtaných na túto otázku neodpovedalo.

III Komunikácia s inými organizáciami

24. Potrebujete v rámci svojej pracovnej činnosti komunikovať s Mestskými organizáciami alebo s inými organizáciami v rámci verejnej správy

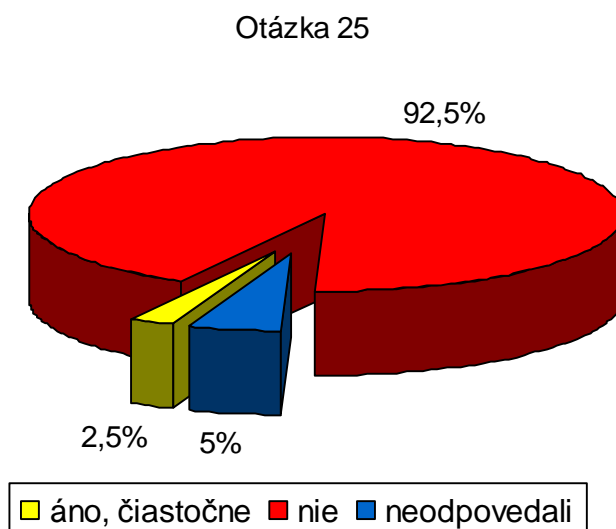
	<i>počet</i>	<i>%</i>
áno	33	82,5
nie	7	17,5

Prevažná väčšina opýtaných zamestnancov MsÚ v Hlohovci pri svojej pracovnej činnosti komunikuje s Mestskými organizáciami a inými organizáciami v rámci verejnej správy. Jedná sa predovšetkým o Bytové hospodárstvo, Mestské obchodné spoločnosti, ÚPSVaR, Krajský štatistický úrad, OR PZ, ohlasovne MsÚ v rámci SR, Okresné sudy, exekútorské úrady, matričné úrady.

Pri tejto komunikácií prevláda využívanie tradičných prostriedkov komunikácie, ako je telefonický kontakt, písomná korešpondencia a maily.

25. Máte pri spolupráci s vyššie uvedenými organizáciami, alebo úradmi problém v komunikácii alebo v nedostatku potrebných aktualizovaných informácií

	počet	%
áno, čiastočne	1	2,5
nie	37	92,5
neodpovedali	2	5



26. V čom spočívajú problémy v komunikácii podľa otázky č. 25

V priebehu prieskumu sme oslovili 40 pracovníkov MsÚ v Hlohovci, pracovne zaradených na rôznych funkciách v administratívnej činnosti. Nikto neuviedol a nekonkretizoval možné problémy v komunikácii s rôznymi Mestskými organizáciami, alebo inými organizáciami verejnej správy.

4.3.2. Závěry z prieskumu na MsÚ v Hlohovci, návrhy a odporúčania pre prax

Často sa pojem komunikácia zužuje len na technickú stránku, ale ťažisko je inde, v medziľudských vzťahoch, v zabezpečovaní riadiacich procesov, v efektívnom získavaní a prijímaní informácií čítaním, počúvaním, pozorovaním, ale aj ústnej komunikácií, teda na rokovaníach, v prejavoch, schôdzach a poradách, prípadne v elektronickej komunikácií a podobne.

V úradnej praxi sa komunikácia stala nepredstaviteľne dôležitou oblasťou, najmä v dôsledku ohromného rozvoja komunikačnej techniky, ktorá prostredníctvom počítačov, satelitov, optických telekomunikačných sietí, ale aj klasických telefónoch, faxov, rádiových spojení a podobne umožnila vlastne celý svet spojiť hocikde a hocikedy s kýmkoľvek a kamkoľvek, či už je manažér v supersonickom lietadle, na mori pod morom, v umelej družici, vo vlaku alebo v aute, na motocykli, ale aj v prozaickejšej polohe, ako je kancelária, kúpeľňa alebo dokonca i vo WC. (Tuma,2007, str. 162)

Pri prieskume realizovanom na MsÚ v Hlohovci sa nám potvrdila hypotéza č.1. Pri komunikácií medzi pracovníkmi mestského úradu sú najčastejšie využívané tradičné, osvedčené prostriedky komunikácie, ako sú telefóny, písomný styk a osobné jednanie. Až 70% zamestnancov používa pri komunikácií elektronické formy, mail a 50% využíva zavedený intranet.

V druhej hypotéze sme predpokladali celý rad bariér a šumov v komunikácií. Oslovení respondenti poukazovali na nedostatok informácií medzi vedením a zamestnancami, neochotu spolupracovať, absenciu spätnej väzby, ale až 32,5% na vady spôsobené nečítaním dokumentov kompetentnými zamestnancami. Jednotlivé bariéry sa nám podarilo identifikovať.

V tretej hypotéze prieskumu sme predpokladali, že s využívaním IT prostriedkov bude narastať medzi pracovníkmi záujem a potreba

ďalšieho vzdelávania. Zavedený intranet využíva pri svojej práci 100% respondentov. Časť zamestnancov 10% by prijala modernizáciu, alebo vytvorenie nového komplexného informačného systému. Pri vyhodnocovaní kladov a záporov komunikačných kanálov, poukazovali respondenti na nízku gramotnosť zamestnancov pri práci s PC a absenciu komplexného elektronického systému riadenia dokumentov.

Hypotéza č. 4 predpokladala v rámci komunikácie pracovníkov mestského úradu s inými organizáciami celý rad šumov a problémov v komunikácií, ktoré by mohli vyplývať s ich rôzneho postavenia a kompetencií. Prevažná väčšina, 82,5% spolupracuje s inými organizáciami v rámci verejnej správy. Až 92,5% respondentov uvádza, že nemá problémy v komunikácií s týmito organizáciami.

Realizovaný dotazníkový prieskum medzi vybranými zamestnancami Mestského úradu v Hlohovci, podľa nášho názoru splnil svoj účel poskytol pohľad na aktuálnu situáciu v komunikácií medzi jednotlivými zamestnancami, oddeleniami v horizontálnej i vertikálnej polohe.

Ako sme v našej práci uviedli sme v dobe revolučného postupu informačných technológií, digitalizácie systémov, nárastu popularity rôznych sociálnych sietí, ktoré nás priamo zavaľujú množstvom informácií. Táto situácia v informačnom priestore kladie stále nové požiadavky na zamestnancov všetkých organizácií, ktorí sa v ňom pravidelne pohybujú, v oblasti permanentného vzdelávania, zvyšovania gramotnosti pri práci s PC a využívania IT. V dotazníku naši respondenti poukázali na rezervy práve v tejto oblasti, ktoré by bolo vhodné realizovať. Na niektorých mestských úradoch v Slovenskej republike už došlo k zavedeniu ISO 9001 : 2008 systému riadenia kvality. Je to celospoločenský vývoj, ktorý skôr alebo neskôr zasiahne do práce všetkých orgánov verejnej správy.

Odporúčame vedeniu Mestského úradu v Hlohovci, aby venoval pozornosť v oblasti skvalitňovania komunikácie medzi pracovníkmi

úradu najmä:

- pravidelnému preškoľovaniu pracovníkov vo využívaní IT technológií a ich významu v praxi,
- venovať pozornosť modernizácii počítačového vybavenia a jeho ochrane pred zneužitím,
- pre komunikáciu s vybranými vonkajšími ekonomickými subjektmi sa osvedčuje extranet, ktorý spoločne so zavedeným intranetom zefektívni komunikačné procesy, ktoré medzi MsÚ a jeho partnermi prebiehajú,
- zaviesť elektronický systém riadenia dokumentov.

ZÁVER

Verejná správa, jej funkčnosť a efektívnosť je dôležitým prvkom prosperity konkrétneho územia. I v tomto sektore sa hľadajú nové smery a postupy na jej zefektívnenie. Komunikácia zohráva v tomto procese kľúčovú úlohu nielen prenosu informácií a zvyšovania všeobecnej informovanosti, ale i funkciu budovania vzťahov. Ideálnym stavom je dosiahnuť vo vnútri organizácie otvorené interaktívne prostredie bez komunikačných bariér, s uvedomujúcou zodpovednosťou na všetkých stranách komunikačného procesu.

Pribúdajúce množstvo rôznych noriem a pravidiel, ktoré musia v súvislosti so začlenením Slovenska do Európskej únie rešpektovať aj úrady verejnej správy, zvyšuje množstvo a rôznorodosť informácií, prítomných a pohybujúcich sa vo vnútornom prostredí týchto organizácií. Ich vyhľadávanie, spracúvanie, distribúcia a uchovávanie zvyšuje i nároky na vnútropodnikový komunikačný systém.

Človek informačného veku sa bude musieť čoraz menej spoliehať na opatrovnícku funkciu stále horšie fungujúceho štátu, ktorý v dobe globalizácie postupne odlupuje zo svojej funkčnosti stále viac právomocí a umožňuje, žiaľ, aj nástup súmraku existencie národov. Európska integrácia ako jedná z možných verzií zosieťovanej štruktúry moci vytvorí iný virtuálny svet s inými pravidlami a možnosťami. (Tuma, 2001, str. 369)

Našou ambíciou v tejto diplomovej práci bolo uviesť pohľad na aktuálny stav v oblasti komunikácie medzi pracovníkmi mestského úradu menšieho okresného mesta s vyše 24 tisíc obyvateľmi. Zistenia a výstupy, ktoré vychádzajú z realizovaného prieskumu budú poskytnuté vedeniu MsÚ Hlohovec.

Na úplný záver si dovoľujeme poukázať na myšlienku jedného z veľmi úspešných manažérov a kráľa automobilového priemyslu Henryho Forda: „Nechceme hľadať chyby, chceme hľadať riešenia“. (Tuma, 2008, str. 136)

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Dienerová, K., Komunikácia pre samosprávu. Trnava: MUNICIPALIA a.s., 2007. ISBN 978-80-969873-1-3.

Donnelly, J., Gibson, J., Ivanicevich, J., Management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-422-3.

Đurková, K., Vnútropodniková komunikácia v inštitúciách verejnej správy. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2011.

Ferjančík, J., Komunikácia v organizáciách. Bratislava: Ekonóm, 2001. ISBN 80-225-1415-2.

Jedlička, M., Marketingové komunikačné stratégie. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2004. ISBN 80-89034-72-1.

Kosorín, F., Verejná správa. Bratislava: Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1696-1.

Křivohlavý, J., Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Sloboda, 1988. ISBN 25-095-88.

Majtán, M., a kol., Manažment. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.

McLaganová, P., Krembs, P., Komunikace na úrovni. Praha: Manažment Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.

Mihok, J., Kováč, J., Liberková, L., Manažment. Košice: Technická univerzita Košice, 2006. ISBN 80-8073-415-1.

Nagyová, L., Sociálna komunikácia. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 1999. ISBN 80-7137-636-1.

Průcha, J., Vzdelávání a školství ve světě. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-294.

Přikrylová, J., Jahodová, H., Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

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

Škultéty, P., Verejná správa a správne právo. Bratislava: Vydavateľské oddelenie právnickej fakulty Univerzity Komenského, 1995. ISBN 80-7160-034-2.

Tuma, M., Manažérske kompetencie v miestnej a regionálnej samospráve, Združenie obcí Regionálne centrum Martin: Neoprint Plus, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-969373-0-5.

Tuma, M., Teória a prax personálnej politiky. Trenčín: Vzdelávacia akadémia J. A. Komenského, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-970077-2-0.

Tuma, M., Tvorivé procesy človeka. Banská Bystrica: Úrad priemyselného vlastníctva SR, 2001. ISBN 80-88994-08-x

Elektronické informačné zdroje

[www.psychologia.sk/komunikačné zručnosti.pdf](http://www.psychologia.sk/komunikačné_zručnosti.pdf)

[www.sjf.tuke.sk/transferinovacia/pages/archiv/transfer/11/2008/pdf komunikačné toky v sociálnych organizáciách](http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacia/pages/archiv/transfer/11/2008/pdf_komunikačne_toky_v_sociálnych_organizáciách)

www.2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi/slov/kniha/2006/groupe/essay/adam.pdf komunikácia v tíme

www.fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma09.pdf komunikácia v organizácií

[www.referáty.atlas.sk/odborne-humanitne/pedagogika/druhy komunikácie](http://www.referáty.atlas.sk/odborne-humanitne/pedagogika/druhy_komunikácie)

www.referáty.hladas.sk/referat.php/komunikacia-v-anažmente/18/1394

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1: Komunikačný proces	17
Obrázok č. 2: Dve úrovne sociálnej komunikácie	19
Obrázok č. 3: Prekážky v komunikácii	30
Obrázok č. 4: Efektívna komunikácia	33
Obrázok č. 5: Prekonanie komunikačných bariér	36
Obrázok č. 6: Model komunikačného procesu	48
Obrázok č. 7: Obsah a vzájomný vplyv základných princípov efektívnej komunikácie v organizácii.....	59

Zoznam tabuliek

Tab. 1: Sociálna komunikácia	18
Tab. 2: Klasický a súčasný prístup k sociálnej komunikácii	21

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA : Dotazník I

PRÍLOHA

Dotazníkový prieskum medzi zamestnancami Mestského úradu Hlohovec

Dotazník je realizovaný ako súčasť Diplomovej práce na tému Komunikácia a komunikačné prostriedky v podmienkach Mestského úradu v Hlohovci.

Dotazník je anonymný a bude slúžiť len k cieľom Diplomovej práce.

I. Štruktúra zamestnancov na MsÚ Hlohovec.

1. Pohlavie

- muž
- žena

2. Vek:

- do 25 r.
- od 25 do 35 r.
- od 35 do 50 r.
- viac ako 50 r.

3. Počet odpracovaných rokov na MsÚ Hlohovec

- menej ako jeden rok
- jeden až 5 rokov
- viac ako 5 rokov

4. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

- základné
- stredné odborné SOU
- stredné s maturitou
- vysokoškolské
- iné

II. Komunikácia na mestskom úrade

5. Ktoré komunikačné prostriedky používate najčastejšie

- telefón
- fax
- písomná forma
- mail
- intranet
- nástenná tabuľa
- iné

6. Ste spokojný/á s komunikáciou na mestskom úrade

- áno
- čiastočne
- nie

7. Ďo pokladáte za najväčšie problémy v komunikácii v rámci MsÚ

- nedostatok informácií medzi vedením a zamestnancami
- nechota spolupracovať
- neznalosť kompetencií iných zamestnancov
- absencia spätnej väzby
- nečítanie dokumentov, materiálov
- nejednoznačnosť delegovania úloh
- šumy (dezinformácie, neúplné informácie)
- iné

8. Aké kanály využívate pri svojej práci ako zdroj informácií

- gremiálna porada u primátora
- gremiálna porada u prednostu
- pracovné porady na príslušnom odbore
- inštrukcie nadriadeného
- osobný kontakt, rozhovor s kolegami
- pokyny, príkazy, smernice, nariadenia
- nástenky, informačné tabule, vývesky na úrade
- služobné cesty
- neformálne stretnutia zamestnancov úradu
- centrálny informačný systém
- iné

9. V čom vidíte klady a zápory používaných komunikačných kanálov na MsÚ Hlohovec (uved'te osobný názor)

- klady
 -
 -
 -
- zápory
 -
 -
 -

10. Chýbajú Vám pri vykonávaní pracovnej činnosti aktuálne údaje alebo informácie

- áno
- nie
- neodpovedali

11. Aké aktuálne informácie Vám chýbajú

- technické záležitosti (napr. novinky v odbore, internet, informačné databázy a pod.) uveďte ktoré
- organizačné záležitosti (zmeny v organizácii, kompetenciách, činnosti iných odborov a pod.) uveďte ktoré
- informácie všeobecne (dlhodobé plány, priority mesta, údaje o stave rokovaní, profesijné vzdelávanie a pod.) uveďte ktoré
- iné

12. Ako ste informovaný/á o strategických programoch a koncepciách, zámeroch rozvoja mesta

- dostatočne
- čiastočne
- nedostatočne

13. Ako ste informovaný/á o výsledkoch činností MsÚ Hlohovec

- dostatočne
- čiastočne
- nedostatočne

14. Ako ste informovaný/á o tom čo robia ostatné odbory, ostatný zamestnanci MsÚ Hlohovec

- dostatočne
- čiastočne
- nedostatočne

15. Čo by ste navrhovali pre zlepšenie internej komunikácie na MsÚ Hlohovec

- častejšie gremiálne porady
- viac smerníc, interných predpisov
- viac inštrukcií od nadriadených
- vytvorenie nového komplexného informačného systému
- iné uveďte

16. Máte pri vykonávaní Vašej činnosti problémy v komunikácii s inými odbormi MsÚ

- áno (uveďte s ktorými)
- nie

17. Ak ste odpovedali v predchádzajúcej otázke áno, v čom podľa Vás spočíva základný problém

-

18. Používate pri Vašej práci intranet

- áno
- nie

19. Ak pracujete zo systémom intranet, ktoré moduly používate

- písomnosti
- obyvatelia
- kataster nehnuteľnosti
- zmluvy
- objednávky
- rozpočet
- fakturácia
- iné

20. Ste spokojný/á zo súčasným informačným systémom

- áno
- nie
- čiastočne

21. Ak ste nespokojný /á v čom vidíte problém

.....

22. Čo by ste navrhovali pre zlepšenie informačného systému (uved'te konkrétne odporúčenia

.....

23. Chýbajú Vám pri vykonávaní pracovnej činnosti ešte ďalšie aktuálne informácie alebo údaje, ktoré by podľa Vás mali byť súčasťou informačného systému

- áno
- nie
- uveďte chýbajúce informácie

III Komunikácia s inými organizáciami

24. Potrebujete v rámci svojej pracovnej činnosti komunikovať s Mestskými organizáciami alebo s inými organizáciami v rámci verejnej správy

- áno
- nie
- uveďte s ktorými

25. Máte pri spolupráci s vyššie uvedenými organizáciami, alebo úradmi problém v komunikácii alebo v nedostatku potrebných aktualizovaných informácií

- áno
- nie

26. V čom spočívajú problémy v komunikácii podľa otázky č. 25

Ďakujem Vám za vyplnenie predloženého dotazníka.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Michal Komosný

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Komunikačné prostriedky a ich využívanie v praxi

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 86

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov literatúry a prameňou: 18

Počet internetových zdrojov: 6

Vedúci práce: Doc. JUDr. Jozef Kudla PhD.